Perspectiva sobre los riesgos de crecimiento

Los auditores pueden ayudar a la gerencia a evaluar las oportunidades y los problemas que la organización tal vez deba afrontar a medida que expande su negocio.

UDAY GULVADI

SI BIEN TODAS LAS ORGANIZACIONES apuntan a crecer, el camino para lograr el crecimiento puede ser todo menos sencillo. El crecimiento puede lograrse a través de nuevos productos y servicios, mercados geográficos, segmentos de clientes, canales de distribución y líneas de negocio así como mediante fusiones y adquisiciones. Cada una de estos impulsores de crecimiento representa riesgos y oportunidades de negocio. La clave para lograr el crecimiento sostenido radica en la optimización de oportunidades a la vez que se sopesa y se contienen los riesgos proporcionales.

La gestión de riesgos de crecimiento es un subconjunto de la gestión de riesgo empresarial (ERM) que garantiza la atención de la alta dirección en las organizaciones que quieren lograr un importante crecimiento. Aunque el director general (CEO) y la alta dirección tengan a su cargo la gestión de los riesgos de crecimiento, los directores ejecutivos (CAE) pueden mejorar la calidad del proceso al facilitar la inclusión de consideraciones de gestión de riesgo de crecimiento en el proceso de planificación estratégico, a la vez que proporcionan una evaluación objetiva de los controles y procesos de verificación relacionados, y recomiendan medidas para realzar el diseño y la efectividad de los controles.

Independientemente de las estrategias en las que confíe una organización, existen tres componentes importantes para aumentar las posibilidades de lograr el éxito: comprender las necesidades del mercado, elaborar una estrategia de crecimiento desafiante, pero a la vez alcanzable, y asegurarse de que la organización esté preparada para llevar a cabo el plan de crecimiento. Los CAE pueden ayudar a los CEO a concentrarse en los riesgos clave de cada componente al centrar el análisis en los temas más fundamentales y proponer las preguntas adecuadas.

¿LA GERENCIA TIENE UN CONOCIMIENTO SÓLIDO DE LAS DEMANDAS DEL MERCADO? Los auditores pueden responder a esta pregunta al analizar cuán exhaustivamente han sido analizados los riesgos de mercado en el plan de crecimiento de la gerencia. Un conocimiento inadecuado de las condiciones de mercado o de las preferencias del cliente es un riesgo de crecimiento clave. Muchas organizaciones han visto el fracaso de sus estrategias de crecimiento porque no evaluaron correctamente el potencial del mercado. Analizar las fortalezas y debilidades de la competencia y a la vez comprender las barreras de entrada al mercado forman parte también de la estrategia de lanzamiento al mercado. Además, la baja calidad detectada en los productos ya existentes de la organización puede convertirse en un obstáculo a la hora de aceptar nuevos productos. Por último, la gerencia debe considerar su estrategia de precios, ya sea ofrecer los nuevos productos y servicios a precios de primera calidad o a precios competitivos.

¿EL PLAN DE CRECIMIENTO ES DESAFIANTE Y A LA VEZ ALCANZABLE? Las estrategias de crecimiento deben inspirar a las personas a lograr las metas de la organización. Las personas, con frecuencia, se sienten motivadas cuando dirigen y participan en operaciones arriesgadas como lanzar productos e ingresar en nuevos mercados, pero este entusiasmo se puede convertir en cinismo y descenso de la moral si los objetivos de crecimiento son excesivamente

optimistas e irrealizables. La estrategia de crecimiento debe estar bien pensada y debe basarse en una comprensión sólida de los requisitos del mercado, con supuestos prudentes y expectativas razonables, a fin de evitar esos escollos y desalentar el ejercicio de prácticas no éticas para llegar a las cifras esperadas. Además, la estrategia debe articularse y comunicarse a través de toda la organización para asegurar la comprensión total y el desempeño uniforme.

A veces las debilidades de la organización yacen en la manera en que se desarrollan las proyecciones financieras, y en el modo en que se negocian internamente los planes y presupuestos. Esos riesgos son aplicables especialmente cuando las organizaciones tienen varias unidades de negocios que se administran como silos separados. Las consideraciones presupuestarias que se ven afectadas por las políticas internas pueden conducir a batallas de territorialidad y presupuestos poco realistas que no están alineados con los mejores intereses de la organización. Las organizaciones también deben considerar medios adecuados para financiar sus iniciativas de crecimiento. El financiamiento interno puede afectar adversamente el flujo de caja de la empresa y puede no ser una opción viable para las empresas que deben hacer grandes inversiones de capital que no se pueden generar internamente. Las fuentes externas de financiamiento pueden introducir el riesgo de tener que administrar las expectativas de accionistas externos en cuanto a crecimiento y rendimiento de utilidades.

¿LA EMPRESA ESTÁ ORGANIZADA PARA LOGRAR Y SOSTENER EL CRECIMIENTO? Una estrategia de crecimiento rápido a menudo necesita incorporar empleados a un ritmo que supera la capacidad de los recursos de capacitación de la organización. Este crecimiento rápido puede dejar a la organización con un personal deficientemente capacitado que no tiene conocimientos versados sobre políticas, procedimientos, valores éticos, productos y clientes, por consiguiente, esto socava la ejecución de los planes de crecimiento. Las empresas también responden al crecimiento implementando cambios organizacionales internos y a nivel de proceso, todo eso saca a los empleados de su zona de bienestar, como por ejemplo, al crearse nuevas unidades de negocios, líneas de productos y procedimientos de control de calidad o desmantelar silos funcionales.

La creación de una infraestructura tecnológica que sea escalable según las necesidades del negocio en crecimiento presenta riesgos en términos de seguridad e integración con los sistemas existentes. Las organizaciones que planifican mejorar su capacidad para desarrollar el comercio electrónico están proporcionando, en esencia, un portal de acceso a los clientes y proveedores para que ingresen a sus sistemas a fin de colocar o recoger pedidos y verificar su estado de entrega, que expone a la organización a riesgos de seguridad que pueden poner en peligro la información confidencial. Además, las tecnologías como la gestión de relaciones de clientes o el software de planificación de recursos empresariales demandan una planificación cuidadosa para asegurarse que se integren sin interrupciones a las aplicaciones e infraestructura existentes.

El crecimiento también puede tener impacto en la jerarquía organizacional y en la toma de decisiones. Las empresas de alto crecimiento que ingresan a nuevos mercados o que tratan de aprovechar nuevos segmentos de clientes deberán ser más ágiles en comparación con las empresas de crecimiento lento y estable que venden sus productos a una base de clientes establecida. Ser ágiles a menudo exige tomar decisiones descentralizadas y facultar al personal de la primera línea para que pueda responder rápidamente a las necesidades cambiantes del cliente. Sin embargo, esta flexibilidad se debe sopesar con el riesgo de diluir los controles en ausencia de un proceso de revisión y aprobación estructurado.

CONSIDERACIONES SOBRE CONTROL

A medida que el ámbito de riesgo comercial evoluciona, los grupos de auditoría interna deben evaluar los riesgos y desafíos que crea el crecimiento. Dentro de las prácticas de control y monitorización implementadas por la gerencia que los auditores deben revisar se incluyen:

COMPRENDER LAS DEMANDAS DEL MERCADO. Los auditores internos deben evaluar la calidad de los estudios de investigación de mercado en los que confía la gerencia y la credibilidad de las agencias de investigación, sus métodos y la razonabilidad de sus conclusiones. Los auditores pueden analizar con la gerencia si las acciones de marketing propuestas se alinean con las conclusiones de investigación de mercado. Además, pueden buscar evidencias de diálogo con los clientes existentes sobre la calidad de los servicios y productos de la empresa y probar las estrategias de marketing de los nuevos productos en grupos de análisis. Los auditores deben verificar que se hayan realizado los cambios apropiados en función de la retroalimentación del consumidor.

PLANIFICACIÓN DE CRECIMIENTO. Los auditores deben evaluar si la gerencia ha creado una estrategia de crecimiento articulada con claridad después de analizar por completo todos los factores, incluidos los supuestos, los riesgos claves y las medidas para mitigar su potencialidad. También deben evaluar si se recibió el aporte de datos por parte de otros gerentes que tienen una participación en la estrategia de crecimiento para lograr el convencimiento de todos los niveles de la organización.

La planificación del crecimiento debe considerar las diversas alternativas de financiación antes de elegir un plan de financiamiento adecuado. Los auditores deben evaluar si se obtuvo la aprobación del consejo de administración una vez que los socios sostuvieron conversaciones diligentes y cuestionaron los supuestos de la gerencia. También, deben determinar si se consideraron planes alternativos. Además, los auditores deben revisar la adecuación y calidad de las comunicaciones dirigidas a los empleados sobre metas y objetivos específicos junto con los roles que se espera de ellos. Finalmente, los auditores deben determinar la manera de establecer revisiones de monitorización periódicas por parte de la gerencia para evaluar el logro de los hitos y efectuar las correcciones correspondientes.

ORGANIZARSE PARA EL CRECIMIENTO. Es esencial que los auditores evalúen la estructura organizacional y determinen si es apropiada para facilitar el logro

de los objetivos de crecimiento. Los auditores deben revisar la manera de establecer una infraestructura tecnológica segura y escalable. Deben determinar si hay implementados procedimientos para aumentar progresivamente los recursos y el personal, a la vez que se les suministra la capacitación adecuada. También, es necesario contar con procedimientos para asegurar la calidad del producto. Por otra parte, se necesitan mecanismos para manejar las consultas de los clientes, los servicios de posventa y el sistema de resolución de reclamos. Los auditores deben incluso evaluar la calidad y adecuación del flujo de información y comunicación entre la alta dirección y el personal de la primera línea para proporcionar suficiente supervisión y retroalimentación.

EL ROL DE LOS AUDITORES EN LOS PLANES DE CRECIMIENTO

Los auditores internos tienen un rol clave que cumplir en cuanto a ayudar a la organización en la gestión de los riesgos de crecimiento. Para cumplir con ese rol, los CAE deben crear un equipo multidisciplinario y considerar la participación de los gerentes de línea de experiencia como auditores invitados para mejorar la perspectiva práctica de las auditorías. Un buen punto de partida para los CAE es recomendar que la gerencia y el comité de auditoría incluya una evaluación de los riesgos y los controles de crecimiento en el plan de auditoría interna anual. Por otra parte, los auditores internos deben involucrarse en todas las etapas (cuando se analizan, se implementan y se verifican los planes de crecimiento) para poder proporcionar una retroalimentación objetiva y oportuna que sirva para mejorar las posibilidades de éxito.

Uday Gulvadi, Auditor Interno Certificado (CIA), Contador Público Certificado (CPA), Auditor Certificado de Sistemas de Información (CISA), CA (India), Director, Servicios de Gestión de Riesgos y Auditoría Interna con Eisner LLP en Nueva York.

Para hacer comentarios sobre este artículo, escriba un correo electrónico al autor a uday.gulvadi@theiia.org.

Para compartir los problemas de riesgo emergente y las mejores prácticas según su propia experiencias de auditoría, o para solicitar cobertura acerca de un riesgo en particular, envíe un correo electrónico a jamesroth@audittrends.com.

El presente artículo de Internal Auditor, edición de febrero de 2008, publicado por el Instituto de Auditores Internos, se publicó con el permiso del editor. El artículo se tradujo del inglés a español.