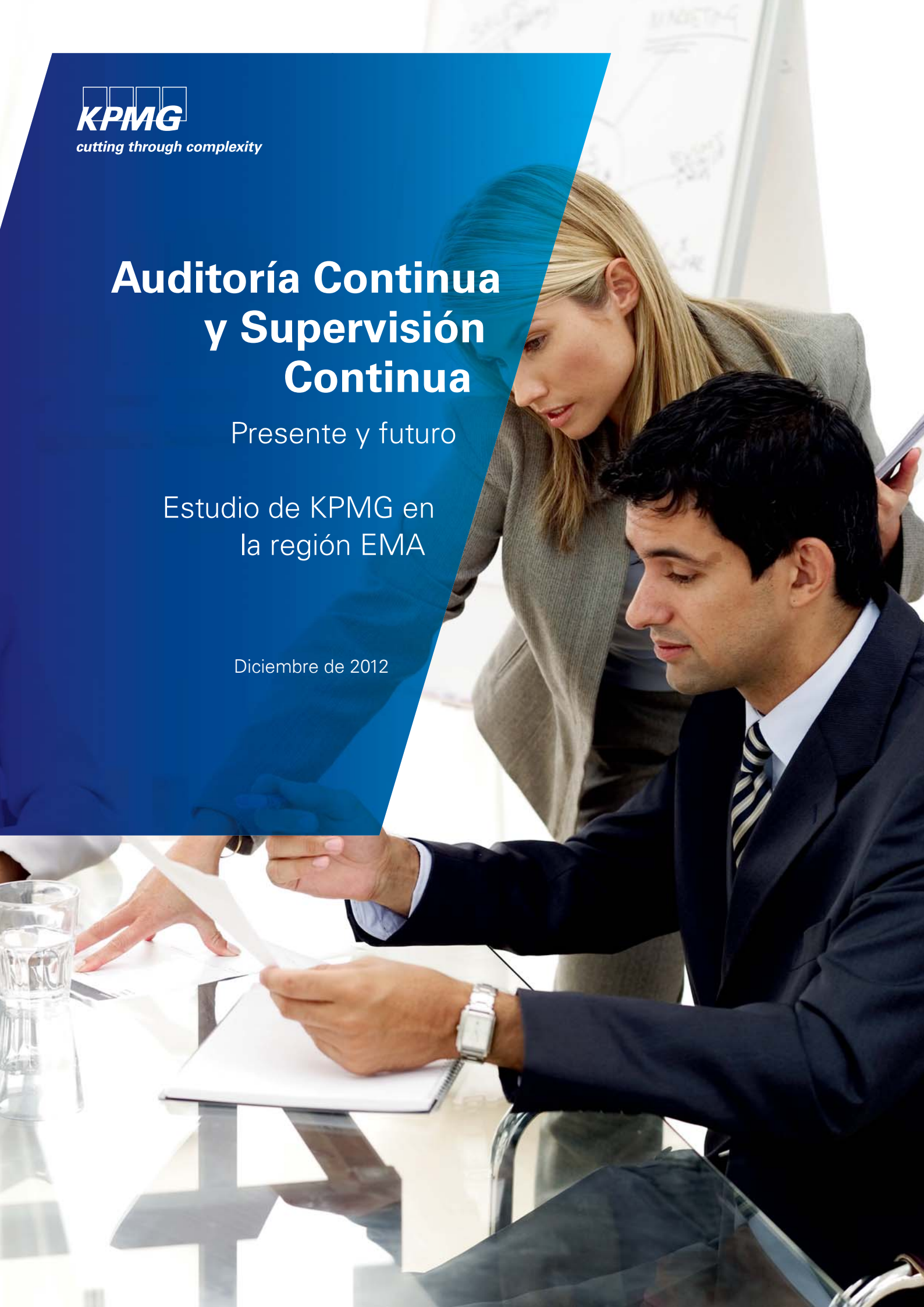


Auditoría Continua y Supervisión Continua

Presente y futuro

Estudio de KPMG en
la región EMA

Diciembre de 2012





Contenido

Introducción	4
Resumen ejecutivo	5
Acerca del estudio	6
¿Se entienden bien los posibles beneficios de la AC/SC?	8
¿Qué procesos se benefician en mayor medida de la AC/SC?	10
¿Quiénes son los impulsores y los beneficiarios?	12
Nivel de implantación en la actualidad y expectativas	14
Obstáculos para la implantación	16
Inversiones realizadas y previstas	18
¿Prestan el apoyo adecuado la tecnología y las herramientas?	20
¿Cómo puede ayudar KPMG?	22
Contactos	24

Introducción

Las continuas presiones económicas y de los órganos reguladores, las consideraciones sobre el coste y la eficiencia, y la aparición de nuevos riesgos empresariales contribuyen a modificar el alcance de la gestión global de riesgos. En este panorama de cambio, la auditoría continua (AC) y la supervisión continua (SC), también denominada Monitorización Continua, desempeñarán un papel cada vez más esencial.

En términos generales, la AC/SC pretende aportar un valor añadido mediante la mejora del cumplimiento normativo y respaldando los objetivos de negocio. Desde una perspectiva tecnológica, la AC/SC permite un alto grado de automatización para la supervisión de los sistemas y los datos, y activa mecanismos de alerta y/o bloqueo en todas las excepciones detectadas. En su calidad de mecanismo de supervisión, la AC/SC contribuye a detectar irregularidades en configuraciones, procesos y datos de los sistemas, desde una perspectiva tanto de riesgo como de rendimiento. Algunos posibles beneficios de la AC/SC son:

- Seguimiento completo y puntual del cumplimiento normativo en toda la empresa.
- Mayor eficiencia y eficacia del entorno de control gracias a la automatización, lo que genera oportunidades para la reducción de costes.
- Mejora de la actividad gracias a la reducción de errores y una mayor identificación de los mismos, lo que permite la reasignación de recursos a actividades de mayor valor añadido.
- Capacidad para informar de manera más exhaustiva sobre el cumplimiento de los requerimientos internos y exigencias de los órganos reguladores.



El objetivo de este documento es resumir los resultados del estudio realizado por KPMG en 2012 en la región de Europa, Oriente Medio y África (EMA). En el estudio se exploran los posibles beneficios de aplicar la AC/SC en el entorno económico actual y se calibra su grado de implantación. El estudio va dirigido principalmente a los responsables de empresas que realizan actualmente sus actividades cotidianas con la ayuda de herramientas relacionadas con la AC/SC, así como a responsables en cuyas funciones la AC/SC podría desempeñar un papel importante en el futuro. Algunos ejemplos de estos tipos interesados son: consejos de administración, área financiera, gestión de operaciones/ líneas de negocio, control interno y auditoría interna.

Agradecimientos

Nos gustaría dar las gracias a todos los que han participado en este informe, y de manera especial a todos los encuestados, cuyas valiosas percepciones sobre la situación actual y el futuro de la AC/SC en sus organizaciones constituyen el fundamento de este informe.

Definición de AC/SC

Auditoría continua (AC) es la recopilación, por parte de los auditores internos u otras áreas de control, de pruebas e indicadores de auditoría sobre procesos, transacciones, controles y sistemas de información de forma frecuente o continua, durante un periodo de tiempo.

Supervisión continua (SC), también denominada Monitorización Continua, es un mecanismo de control, utilizado por la dirección, para garantizar que los controles y sistemas funcionan según lo previsto y que las transacciones se procesan de forma adecuada. Este método de supervisión es responsabilidad de la dirección y constituye un importante componente de la estructura de control interno de la organización.

Resumen ejecutivo

La AC/SC está ganando terreno en las organizaciones que pretenden un control continuo y una monitorización continua. El grado de difusión, la creciente disponibilidad de herramientas y la aspiración a una mayor eficiencia en el control son factores importantes para un análisis más exhaustivo sobre lo que puede aportar la AC/SC a la organización.

En este informe se resumen los resultados de una encuesta sobre la difusión, la situación actual y el futuro de la AC/SC en la región de Europa, Oriente Medio y África. Estas son las principales observaciones:

- **Los participantes entienden los beneficios de la AC y la SC.** Son conscientes de que la AC pretende ofrecer una verificación completa, con una mayor cobertura en toda la organización (89% de los encuestados). Muchos opinan que la AC facilitará también la verificación operativa en tiempo real (81%) y la reducción de la carga de trabajo para los responsables de las líneas de negocio (74%). Según los encuestados, la SC se ha configurado para detectar y corregir irregularidades en los procesos, y contribuye a identificar mejoras en los mismos (90%).
Página 8
- **Se considera que la AC/SC tiene más valor en situaciones en las que los procesos son repetitivos y susceptibles de riesgo, por ejemplo, en la presentación de información**

sobre gestión financiera (82%).

Estos procesos suelen estar basados en transacciones y están respaldados por aplicaciones con datos estructurados.

Página 10

- **El 85% de los participantes declaran que los auditores internos introdujeron la AC/SC en la organización y que son considerados también sus principales beneficiarios (87%).** Los responsables de operaciones/líneas de negocio no suelen ser los pioneros en la implantación de AC/SC (59%), pero, sin lugar a dudas, aprovechan sus ventajas (87%).
Página 12
- **El nivel de implantación en la actualidad es bajo.** Tan solo el 9% de los participantes ha incorporado tanto la AC como la SC en sus organizaciones. Sin embargo, un sorprendente 83% ha considerado al menos implantar la AC/SC.
Página 14
- **Los participantes consideran que el conocimiento limitado de las herramientas de AC/SC que existen en el mercado es el principal obstáculo para la adopción de las mismas (69%).** No siempre está claro en qué debe consistir una herramienta de AC/SC idónea.
Página 16
- **Las organizaciones están cambiando su actitud, desde un mero interés en la AC/SC hasta la inversión en proyectos reales.** En los dos próximos años, el porcentaje de organizaciones que no invierten en AC/SC se reducirá desde el 37% al 19%, y el 62% prevé poner en marcha proyectos con un valor de hasta 250.000 euros.
Página 18

Visión de KPMG

Las organizaciones deben ser conscientes que la implantación efectiva de la AC/SC puede exigir tiempo y esfuerzo. Cabe esperar diversas dificultades a lo largo del proceso. Con independencia de cómo decidan aplicar sus esfuerzos, las organizaciones deberían definir el objetivo perseguido en el ámbito de la AC/SC.

Las organizaciones deben ser conscientes de que la AC/SC no consiste solamente en la implantación de herramientas, sino que se trata de un cambio en la manera de trabajar, por lo que es necesario redefinir los objetivos, funciones y responsabilidades, así como la forma de gestionar los resultados. Además, para la implantación de la AC/SC es preciso comprender el grado en que estos sistemas pueden transformar los procesos, los riesgos y controles, la tecnología y los recursos humanos, de una forma integrada. Al implantar la AC/SC, las organizaciones suelen atravesar varias fases de desarrollo, empezando por la introducción de técnicas de análisis de datos que complementen los procedimientos manuales existentes. Dependiendo de los factores que impulsan la implantación de AC/SC, la situación final puede consistir en sistemas de AC/SC plenamente integrados y utilizados en toda la organización.

De forma conjunta, la AC y la SC proporcionan información y transparencia para lograr un control continuo y una mejora del rendimiento. Así pues, la AC y la SC deben considerarse enfoques sistemáticos a largo plazo, y no medidas a corto plazo.

Basándonos en nuestras experiencias prácticas de apoyo en la implantación de varios marcos de AC/SC, en KPMG creemos firmemente que este va a ser un método definitivo para lograr mayor transparencia de forma eficiente y sostenible.



Acerca del estudio

KPMG realizó en 2012 una encuesta online a 718 personas en la región EMA (Europa, Oriente Medio y África). Los participantes son mayoritariamente auditores internos, así como consejeros, directores financieros, responsables de operaciones/líneas de negocio, y profesionales del área financiera y de gestión de riesgos.

Algunas preguntas de la encuesta:

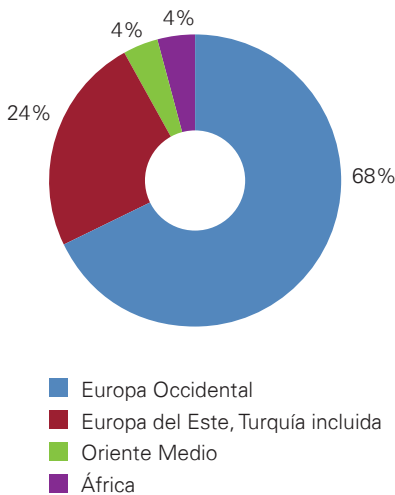
- ¿Cuáles son los beneficios de la AC/SC?
- ¿Quiénes son los pioneros de la AC/SC y quiénes son los mayores beneficiarios?
- ¿Cuánto dinero es preciso invertir?
- ¿Cuáles son los obstáculos para su implantación?
- ¿Qué futuro se espera a la AC/SC?

Representación de regiones y países

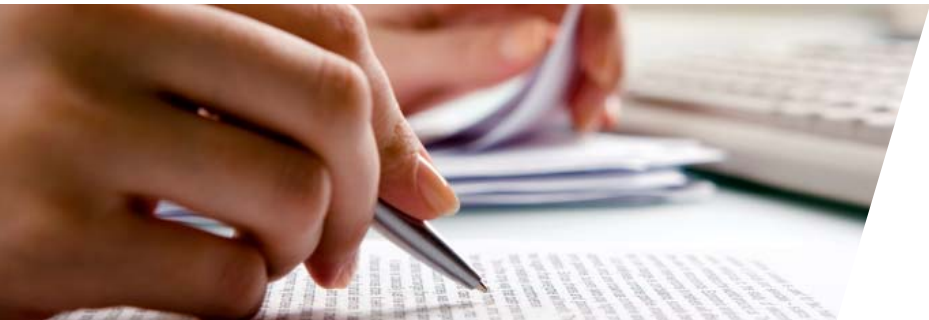
La gran mayoría de los encuestados procede de Europa Occidental (68%), y Europa del Este, Turquía incluida (24%). No obstante, los participantes procedentes de Oriente Medio y África (el 4% en ambos casos) también han sido incluidos en los resultados.

Dentro de estas regiones, los encuestados proceden de los 32 países siguientes:

Europa Occidental	Europa del Este	Oriente Medio	África
- Alemania - Andorra - Austria - Bélgica - España - Finlandia - Francia - Italia - Luxemburgo - Noruega - Países Bajos - Portugal - Reino Unido - Suiza	- Bulgaria - Eslovaquia - Grecia - Hungría - Moldavia - Polonia - Rumanía - Turquía	- Arabia Saudí - Bahréin - Emiratos Árabes Unidos - India - Qatar - Yemen	- Guinea-Bissau - Kenia - Nigeria - Sudáfrica

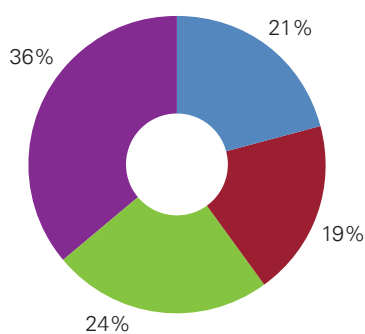


El análisis de los resultados de la encuesta demuestra que no existen diferencias significativas entre las distintas regiones. Así pues, el resultado del estudio y el análisis incluido en este informe son representativos de la región EMA en su conjunto.



Tamaño de las organizaciones participantes

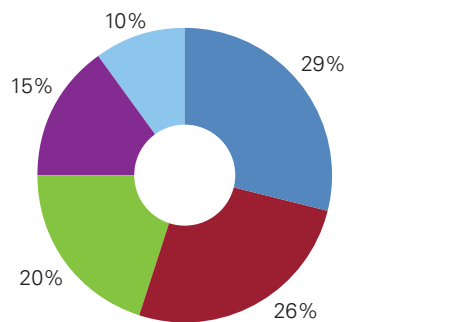
El 36% de los encuestados pertenecen a organizaciones con una facturación superior a 1.000 millones de euros, y el 24% a organizaciones con una facturación de entre 250 millones y 1.000 millones de euros.



- Menos de 50 mill. EUR
- 50 mill. - 250 mill. EUR
- 250 mill. - 1.000 mill. EUR
- Más de 1.000 mill. EUR

Gran variedad de sectores

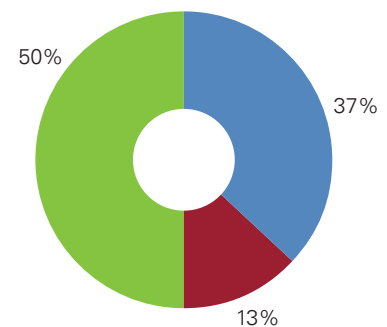
Los encuestados representan a una gran variedad de sectores: servicios financieros (29%), industria (26%), infraestructuras, gobierno y sanidad (20%), consumo (15%), y telecomunicaciones, medios y tecnología (10%).



- Servicios financieros
- Industriales
- Infraestructuras, gobierno y sanidad
- Consumo
- Telecomunicaciones, medios y tecnología

Representación de las líneas de defensa

El 37% de los encuestados pertenecen a la primera línea de defensa (consejeros, CEO, director financiero, área financiera, operaciones/líneas de negocio y TI); el 13% a la segunda línea de defensa (gestión de riesgos, control interno y cumplimiento); y el 50% procede de auditoría interna (tercera línea de defensa).



- Primera línea
- Segunda línea
- Tercera línea

Responsables del negocio: primera línea de defensa	Responsables de cumplimiento: segunda línea de defensa	Responsables de la verificación: tercera línea de defensa
Los directivos del negocio son los que asumen la responsabilidad de la gestión de los riesgos. Son responsables de identificar y gestionar los riesgos incurridos en el transcurso de la actividad diaria. Dichos riesgos pueden ser de naturaleza operativa o pueden estar asociados con el área financiera y de cumplimiento. Los riesgos pueden ser sucesos esporádicos, o constituir una exposición continua. Además de cumplir con las políticas de gestión de riesgos, se espera que los responsables del negocio identifiquen y evalúen los nuevos riesgos que puedan surgir.	Los encargados de elaborar las normas son los responsables de los procesos de control de riesgos y asumen responsabilidades específicas de su supervisión. Establecen políticas y procedimientos para gestionar el riesgo; proporcionan directrices y coordinación a todas las partes interesadas; identifican tendencias, sinergias y oportunidades de cambio en la empresa; y ponen en marcha nuevos procesos. Además de propiciar la relación esencial entre los responsables del negocio y los responsables de control, los encargados de elaborar las normas llevan a cabo una supervisión de áreas específicas de riesgo (crédito, por ejemplo) y en lo que respecta a objetivos específicos de la empresa (p.ej. cumplimiento normativo)	Los responsables de la verificación garantizan que la empresa alcanza los objetivos de negocio, mitigando y gestionando riesgos y optimizando la efectividad del proceso de gestión de riesgos. El área de auditoría interna suele ejercer la función principal de la verificación en la tercera línea de defensa en muchas empresas. Los responsables de la verificación son quienes se encargan de establecer las normas para la gestión de riesgos, garantizan que se comprenden correctamente, que se adoptan de forma generalizada y que son idóneas para las necesidades de la empresa. Los responsables de la verificación están en contacto con la alta dirección o el consejo de administración para hacer posible la visibilidad de las actividades de gestión de riesgos en la empresa.

¿Se entienden bien los posibles beneficios de la AC/SC?

La AC ha sido diseñada para ofrecer un control completo y con una mayor cobertura en toda la organización. La SC detecta y corrige las irregularidades en los procesos y contribuye a la implantación de mejoras en los mismos. Son muchos los que creen que la AC también facilitará el control operacional en tiempo real y que reducirá la carga de trabajo de los responsables de las líneas de negocio.

Según los resultados del estudio:

Los participantes sí entienden los beneficios de la AC y la SC. Son conscientes de que la AC proporciona un mayor control con más cobertura y profundidad, y que permite disponer de procedimientos de control operativos en tiempo real. Sin embargo, las organizaciones no consideran que la AC pueda reducir costes también. Existe

una percepción de que las inversiones iniciales a realizar a corto plazo son relativamente elevadas, y que los beneficios a largo plazo de la AC aún no se han entendido en su totalidad.

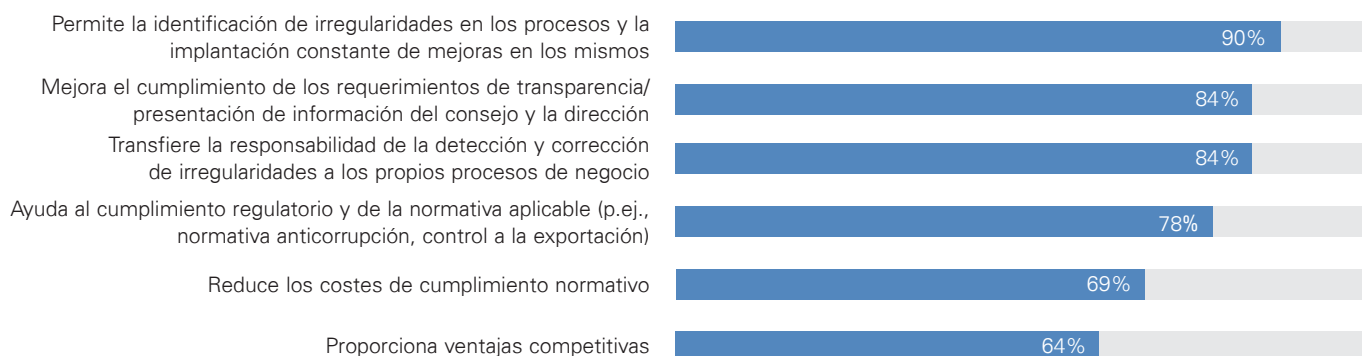
En términos generales, los resultados del estudio reflejan que los participantes entienden lo que la SC puede aportar a la organización,

como por ejemplo la identificación de irregularidades en los procesos de una manera continua. Además, permite transferir la responsabilidad de la detección y corrección de irregularidades al propio negocio. Sin embargo, tan solo el 64% de los participantes piensa que la SC permitirá obtener ventajas competitivas a la organización.

Principales factores para la implantación de la AC en las organizaciones



Principales factores para la implantación de la SC en las organizaciones

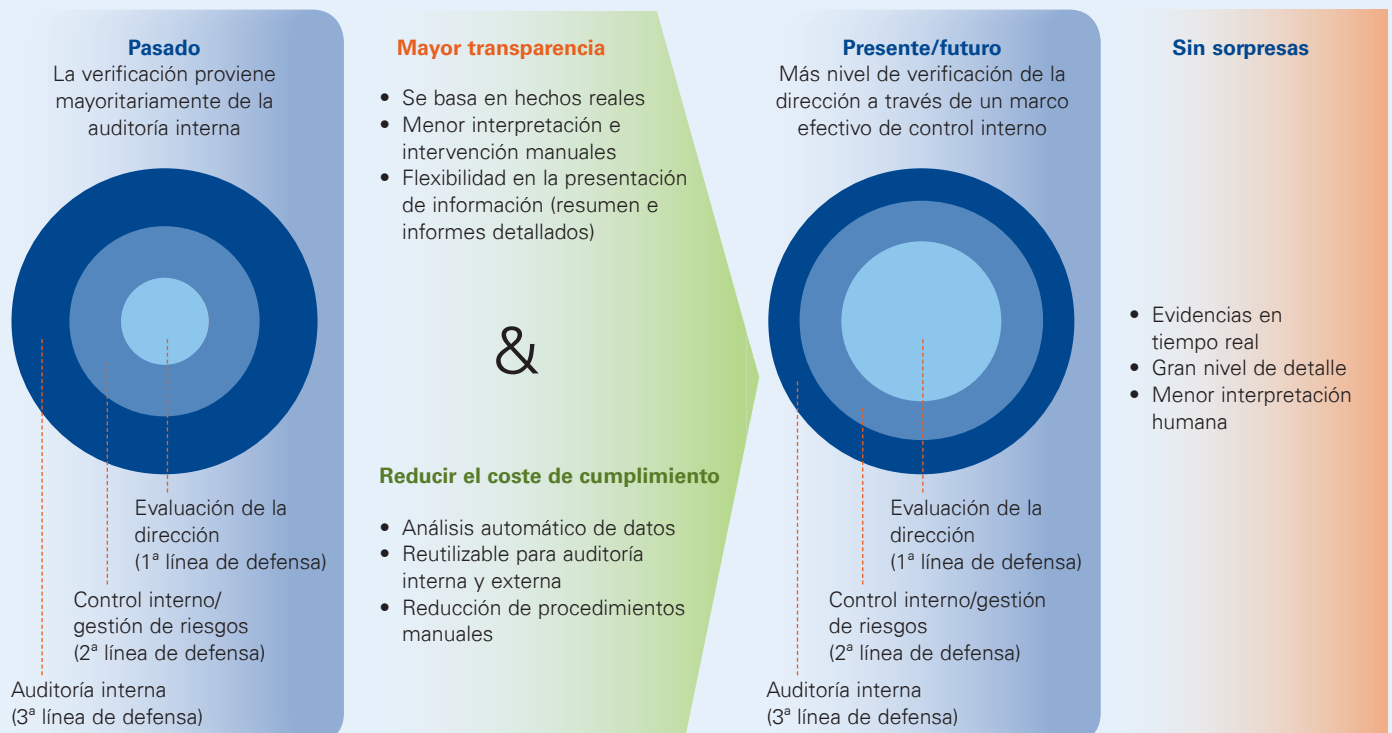


Análisis de KPMG

Queda claro que muchas organizaciones son conscientes de los factores que impulsan la implantación de AC/SC. Sin embargo, el mero hecho de entender sus beneficios no basta para iniciar su implantación. Entre los factores estratégicos considerados están la necesidad de reforzar el gobierno corporativo, la mejora en la operativa y su medición, y la capacidad para disponer de una visión global sobre las operaciones. Entre los factores operativos cabe citar los incidentes o riesgos de fraude y de conducta irregular, y la mejora constante de los procesos mediante la identificación de irregularidades. Entre los factores externos están el incremento del entorno regulatorio y de riesgos, el análisis minucioso por parte de las agencias de calificación crediticia y la incertidumbre del entorno económico.



Puesto que la AC/SC no siempre produce necesariamente resultados operativos/estratégicos inmediatos y directos, a las organizaciones les cuesta apreciar la ventaja competitiva que ofrecen.



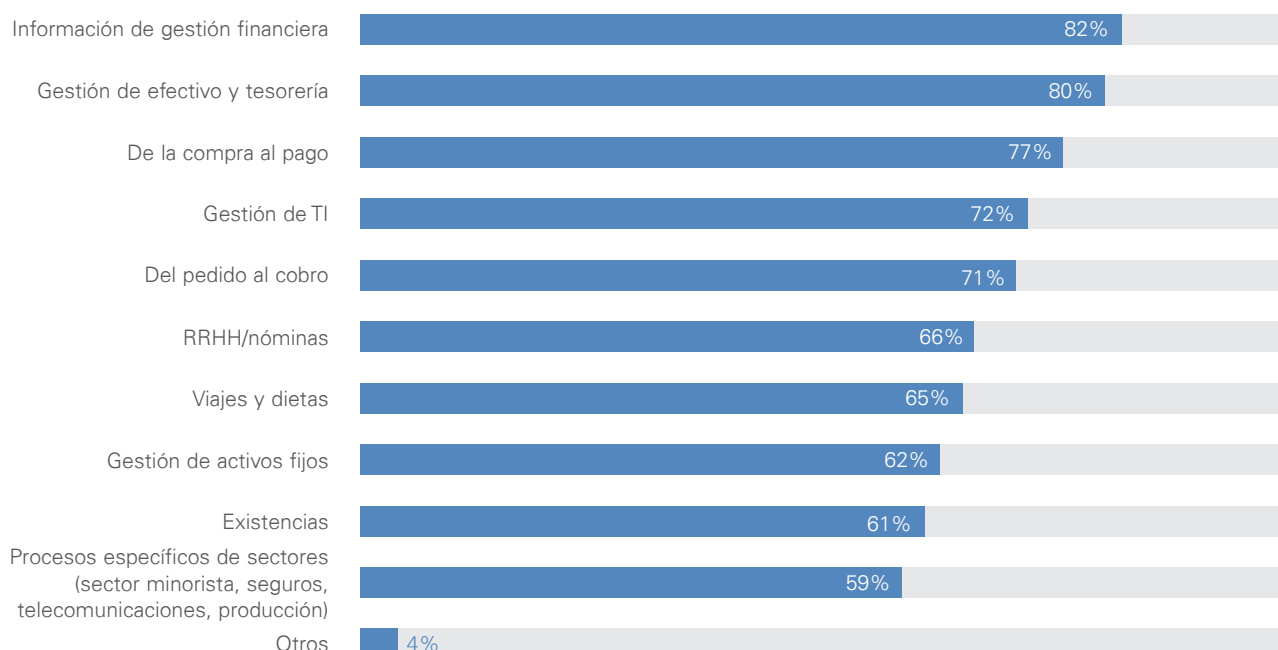
¿Qué procesos se benefician en mayor medida de la AC/SC?

Por lo general, la AC/SC presenta un mayor valor en situaciones en las que los procesos son repetitivos y susceptibles de riesgo (por ejemplo, en la preparación de información financiera). Estos procesos suelen basarse en multitud de transacciones y están respaldados por aplicaciones ejecutadas sobre datos estructurados.

Según los resultados del estudio:

La mayoría de los participantes piensan que la AC/SC es más adecuada para respaldar procesos tales como "Información de gestión financiera" y "Gestión de efectivo y tesorería".

Procesos que se benefician en mayor medida de la AC y la SC



Análisis de KPMG

La AC/SC puede aportar un gran valor a las organizaciones en los procesos repetitivos y susceptibles de riesgo. Asimismo, contribuye a mejorar la gestión de riesgos y las actividades de control en la organización. Por ejemplo, la planificación de las revisiones de auditoría interna suele realizarse mayoritariamente en un enfoque basado en los riesgos. Expandir dicho enfoque con sistemas de AC puede aumentar la cobertura de la auditoría interna, con independencia del grado de riesgo que se prevea en cada área. La SC también puede contribuir a asignar de una manera efectiva los recursos para la gestión de riesgos.

En su conjunto, la AC/SC ayuda a fomentar una cultura centrada en la eficiencia. Por ejemplo, las organizaciones pueden aplicar sistemas de SC para alinear algunos elementos del proceso “de la compra al pago” de modo que no se pague demasiado pronto a los proveedores, sino con arreglo a las condiciones del contrato. La SC puede permitir a la organización evaluar la fecha de compra, la fecha de vencimiento de la factura y la fecha de pago. La automatización de procesos manuales para detectar de forma anticipada los problemas e impedir su agravamiento puede ahorrar costes posteriores para su corrección.

Obviamente, evitar que se produzcan errores también mejora la eficiencia general en los procesos de negocio.

Por lo general, las áreas que suelen producir un mayor retorno de la inversión en una implantación inicial de la AC/SC son:

- Asientos contables manuales
- Registro de tiempos y gastos
- Proceso de la compra al pago
- Tarjetas de compras (*P-cards*)
- Proceso del pedido al cobro
- Gestión de existencias



¿Quiénes son los impulsores y los beneficiarios?

El área de auditoría interna, con el respaldo de la dirección financiera, suele ser la vía más habitual de introducción de la AC/SC en las organizaciones, y también es considerada su principal beneficiaria. Los responsables de las operaciones/líneas de negocio no suelen ser los impulsores iniciales en la AC/SC, pero sí se aprovechan de sus ventajas.

Según los resultados del estudio:

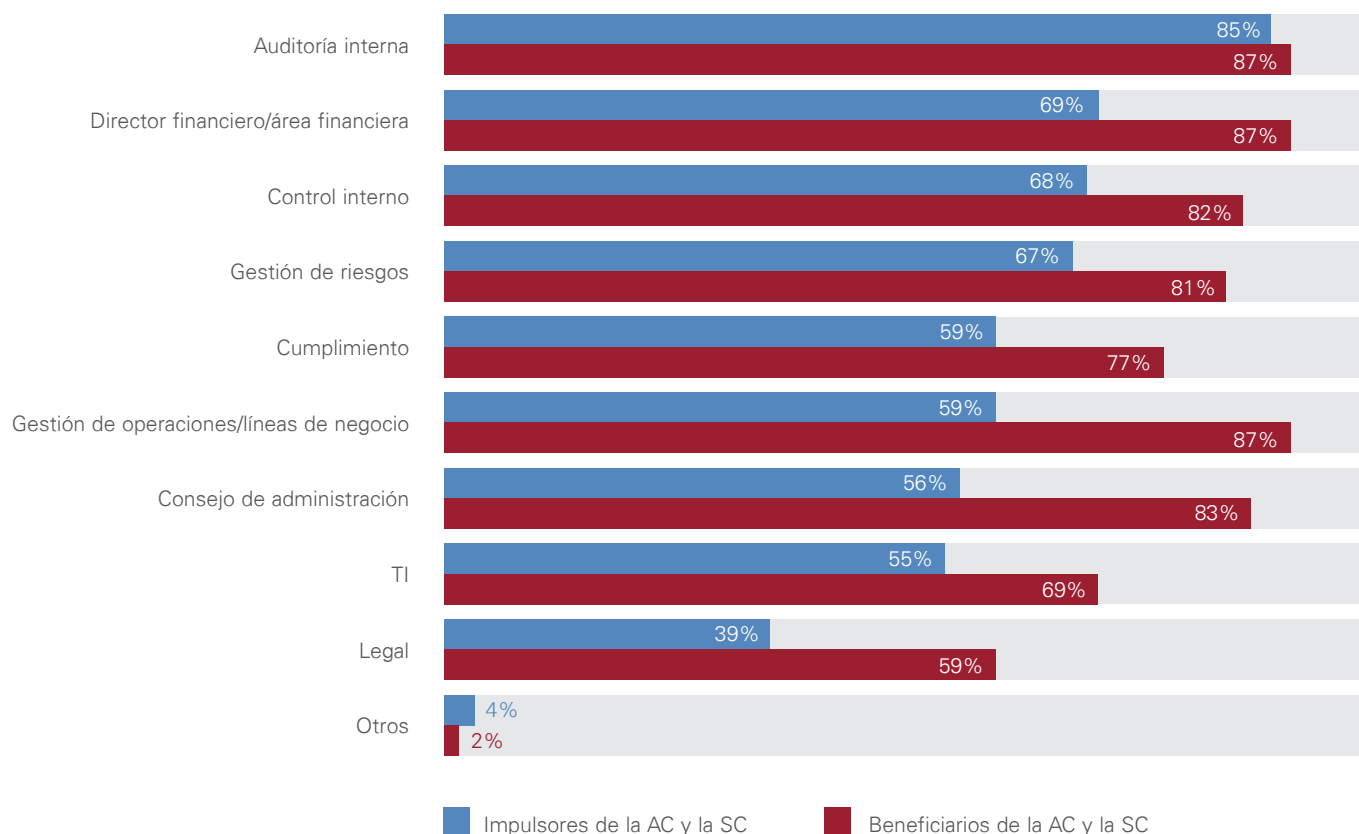
En términos generales, el estudio muestra que todas las funciones de la organización obtienen valor de la AC/SC, incluso aunque no sean las impulsoras de sus implantaciones. La auditoría interna es considerada, al mismo tiempo, como la principal

impulsora y la máxima beneficiaria de la AC/SC.

Muchos de los participantes opinan, asimismo, que el director financiero o el área financiera son otros de los impulsores para la implantación de sistemas de AC/SC.

Cuando se presenta un argumento empresarial (business case) sólido, los responsables de operaciones/líneas de negocio y el consejo de administración suelen convencerse fácilmente de los beneficios de la AC/SC.

Impulsores y beneficiarios de la AC y la SC



Análisis de KPMG

El área de auditoría interna suele impulsar las iniciativas de AC/SC debido a su experiencia con análisis de datos desde una perspectiva de comprobación de controles, y la AC constituye el siguiente paso lógico. Los responsables de operaciones/líneas de negocio no suelen ser los primeros en introducir la AC/SC, pero se benefician de estos métodos. El motivo puede deberse a que estos responsables

no actúan exclusivamente desde una perspectiva de riesgo: son los máximos responsables de los procesos de negocio fundamentales de la organización. Sin embargo, son conscientes de que sus responsabilidades van más allá e incluyen los controles internos, que a menudo están estrechamente vinculados con la AC/SC.



Nivel de implantación en la actualidad y expectativas

El nivel de implantación de sistemas de AC/SC continúa siendo bajo a pesar del entendimiento de los beneficios que genera. El motivo principal es que las organizaciones encuentran dificultades para cuantificar los beneficios de la AC/SC que justifiquen el argumento empresarial (*business case*) a favor de su implantación. Como resultado de ello, las organizaciones están llevando a cabo integraciones parciales de AC/SC y realizando proyectos piloto.

Según los resultados del estudio:

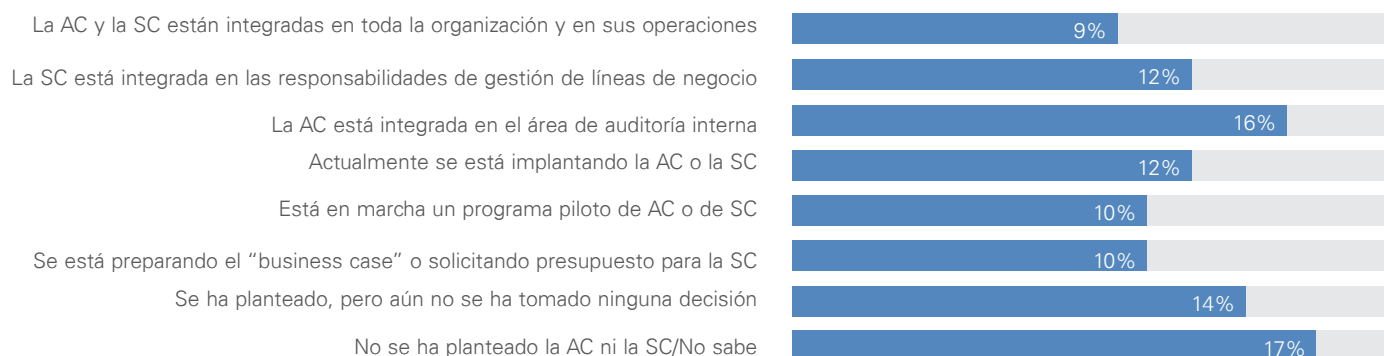
El nivel actual de implantación es bajo. Sorprende que el 17% de los participantes nunca se haya planteado implantar la AC/SC y que el 14% lo haya considerado pero que aún no haya tomado ninguna decisión. Tan solo el 10% ha puesto en marcha programas piloto de AC o de SC, y otro 12% ya ha realizado implantaciones de AC o SC. Únicamente un 16% de los

participantes indican que ya han integrado la AC en su función de auditoría interna, y el 9% ha integrado tanto la AC como la SC en sus respectivas organizaciones.

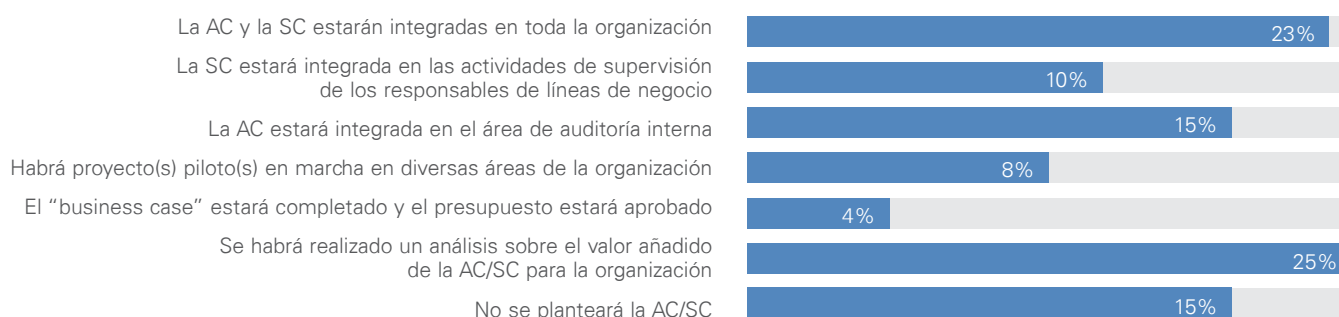
Sin embargo, es previsible que el número de organizaciones que cuenten con AC/SC plenamente integrada aumente ligeramente a muy corto plazo. Tres de cada cuatro participantes

señalan que tienen intención de analizar el valor añadido de la AC/SC para sus organizaciones. La cifra de organizaciones con programas piloto se mantiene estable, pero, según el estudio, se prevé un aumento significativo de las que tienen intención de integrar tanto la AC como la SC en los dos próximos años (desde el 9% actual hasta el 23% en un plazo de dos años).

¿Cuál es el estado actual de la AC/SC en la organización?



¿En qué punto estiman estar las organizaciones dentro de dos años con respecto a la AC y la SC?



Análisis de KPMG

Aunque las organizaciones son conscientes de los beneficios de la AC/SC, aún hay cierta reticencia a llevar a cabo implantaciones plenas de cualquiera de ellas. Sin embargo, ante el aumento de la necesidad de un control continuo de los riesgos, es probable que la situación cambie y cabe esperar que un mayor número de empresas invierta en AC/SC a corto plazo. Como todo proceso de transformación, la adopción e implantación de la AC/SC va a exigir tiempo y esfuerzo.

El primer paso hacia la implantación consiste en elaborar un plan de viabilidad económica o “business case”

a fin de obtener el respaldo de la alta dirección y poder perfilar los objetivos, el alcance, los costes previstos y los beneficios proyectados de la AC/SC. Empezar con implantaciones parciales permite a la dirección o al área de auditoría interna probar primero el concepto de AC/SC. El siguiente paso es preparar una hoja de ruta para poder alcanzar plenamente los objetivos de la implantación de la AC/SC.

Antes de asignar recursos significativos para supervisar controles y transacciones, la dirección tendrá que considerar si los controles existentes son los más efectivos para abordar los riesgos subyacentes.

Además, la dirección debe considerar detenidamente lo que pretende medirse, dónde se encuentran los datos necesarios y qué nivel de calidad tienen los datos.

Las meras reglas de excepciones que ofrecen las herramientas tecnológicas convencionales, sin las correspondientes adaptaciones, podrían generar un volumen de casos o falsos positivos imposible de manejar, lo que derivaría en un incremento de las ineficiencias y una falsa sensación de control. Del mismo modo, unas reglas de excepciones mal diseñadas también pueden crear una falsa sensación de control.



Obstáculos para la implantación

El conocimiento y comprensión limitados de las herramientas tecnológicas disponibles es el mayor obstáculo que deben afrontar las organizaciones cuando se plantean la implantación de AC/SC. El motivo es la falta de claridad sobre qué tipo de funcionalidad ofrecen realmente las herramientas de AC/SC.

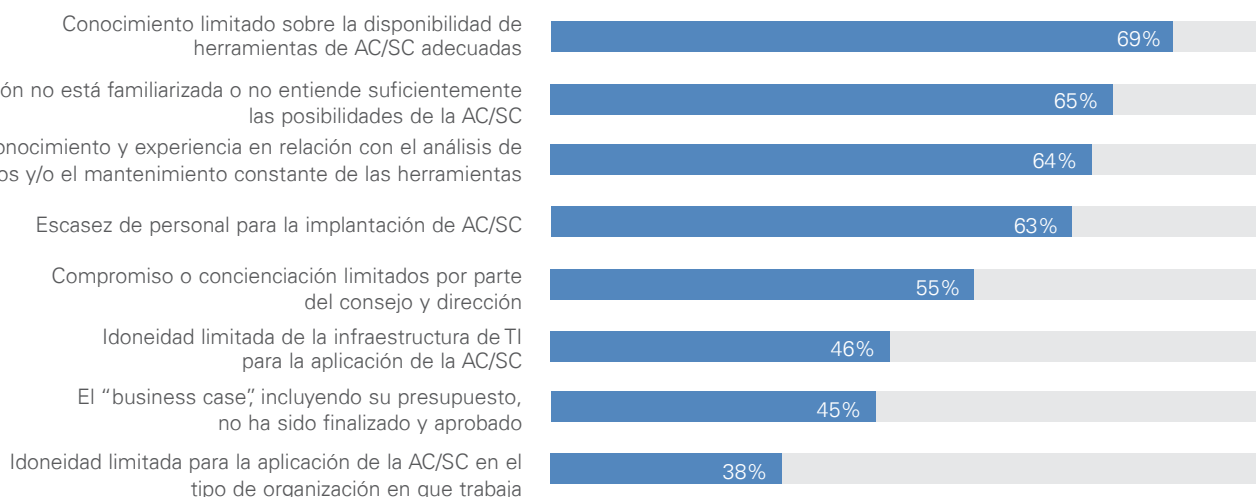
Según los resultados del estudio:

El principal obstáculo para una organización a la hora de implantar la AC/SC estriba en el conocimiento limitado sobre la disponibilidad de herramientas de AC/SC adecuadas.

El 75% de los participantes están utilizando herramientas estándar de TI, mientras que tan solo el 13% utiliza cuadros de mando (dashboards) de "business intelligence"; y el 10% utilizan herramientas específicas de

AC/SC. La falta de familiaridad, de conocimiento y de experiencia también son respuestas frecuentes. La falta de personal capacitado y el compromiso limitado por parte de los directivos también se mencionan en la encuesta.

Obstáculos para la implantación de la AC y la SC



Análisis de KPMG

La AC/SC es, en parte, una solución tecnológica, por lo que obviamente exige conocimientos especializados. Al mismo tiempo, se aprecia cierto desconocimiento sobre la funcionalidad que las herramientas de AC/SC aportan realmente.

Desde la perspectiva de KPMG, las funcionalidades de la AC/SC incluyen, como mínimo: extracción de datos (desde los sistemas de origen), análisis de datos, gestión de casos (para tratar las excepciones) y presentación de la información (por ejemplo, a través de cuadros de mando o *dashboards*).

Las organizaciones deben adoptar medidas para aumentar su conocimiento y familiarizarse con los conceptos de AC/SC a fin de superar los obstáculos específicos que impiden la implantación de AC/SC.

También puede aparecer la resistencia al cambio, y para superarla es esencial hacer hincapié en la comunicación a lo largo de todo el proceso. Otros obstáculos pueden consistir en un entorno de TI excesivamente disperso y variado, así como datos de origen de mala calidad, carencia de recursos internos capacitados para gestionar la

AC/SC, o simplemente una escasez de recursos para la implantación de herramientas de AC/SC. Si se mitigan estos riesgos, el éxito de la implantación de la AC/SC dará lugar, por lo general, a menores costes en la presentación de la información (*reporting*), mejora del gobierno corporativo, mitigación de riesgos y mejora en el cumplimiento, un retorno financiero y no financiero de la inversión, así como una mejora en la detección y prevención del fraude.



Inversiones realizadas y previstas

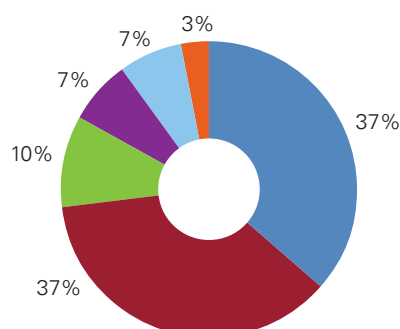
Se estima que el número de organizaciones que integran la AC/SC aumente gradualmente. La AC/SC evolucionará de manera natural, desde una implantación a pequeña escala hasta llegar a una implantación completa.

Según los resultados del estudio:

Aunque se entienden bien los posibles beneficios de la AC/SC, sigue existiendo una diferencia entre dicho entendimiento y lo que se está dispuesto a invertir. Solo algunas empresas han implantado la AC/SC hasta la fecha. El estudio pone de manifiesto que las organizaciones están cambiando gradualmente de actitud y pasan de un simple interés por la AC/SC a invertir realmente en proyectos. El número

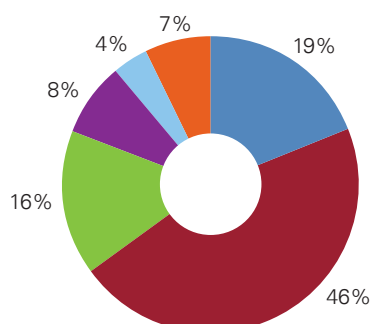
de organizaciones que no están invirtiendo en la AC/SC se reducirá casi un 50% durante los dos próximos años (desde el 37% hasta el 19%). El 46% prevé poner en marcha pequeños proyectos e invertir hasta 100.000 euros en este periodo. No obstante, el estudio demuestra también que las organizaciones son reacias a realizar grandes inversiones: el número de empresas que invierten más de 250.000 euros se mantendrá estable y por debajo del 20%.

Inversiones en AC/SC durante los dos últimos años



■ 0 euros (sin inversión)
■ Menos de 100.000 EUR
■ 100.000 – 250.000 EUR

Inversiones en AC/SC en los dos próximos años



■ 250.000 – 500.000 EUR
■ 500.000 - 1 millón EUR
■ Más de 1 millón EUR

Análisis de KPMG

Las organizaciones muestran interés por aprender, pero son reacias a realizar inversiones iniciales elevadas. Esta actitud puede atribuirse a diversos factores. Condicionada por la limitación presupuestaria del gasto y unas mayores exigencias a la hora de rendir cuentas, la dirección debe centrarse en obtener un retorno de la inversión apropiado, al mismo tiempo que debe reducir la exposición al riesgo. Por consiguiente, la AC/SC tendrá una evolución natural, que comenzará con una implantación a pequeña escala hasta lograr una implantación generalizada. No obstante, las organizaciones deberían poder incluir

las inversiones en los presupuestos de manera sostenible, y comenzar a preparar sus análisis de viabilidad (*business case*).

Asimismo, las herramientas de AC/SC siguen estando en fase de maduración. Muchas organizaciones están a la espera de mejores herramientas antes de plantearse la implantación. Sin embargo, el creciente interés por la AC/SC está animando cada vez más a las organizaciones a probar la AC/SC a través de proyectos piloto.

Algunas empresas han gestionado con éxito los costes relativos a la AC/

SC integrándolos en los presupuestos de proyectos más amplios. En lo que respecta a aquellas que tienen intención de implantar la AC/SC, los proyectos piloto pueden ofrecer rápidos resultados y, posiblemente, contribuir a la autofinanciación de la AC/SC. La inversión en estas herramientas encaja bien en el contexto de una iniciativa más amplia de *business intelligence*, en la que la AC/SC puede aportar resultados esenciales para la toma de decisiones de negocio. En la mayoría de los casos restantes, podría ser más adecuado un enfoque progresivo basado en el análisis del retorno de la inversión.



¿Prestan un apoyo adecuado la tecnología y las herramientas?

Los avances en tecnología han allanado el camino para un mayor uso de la AC/SC. Naturalmente, es esencial elegir tecnología y herramientas que sean adecuadas para las necesidades de la organización.

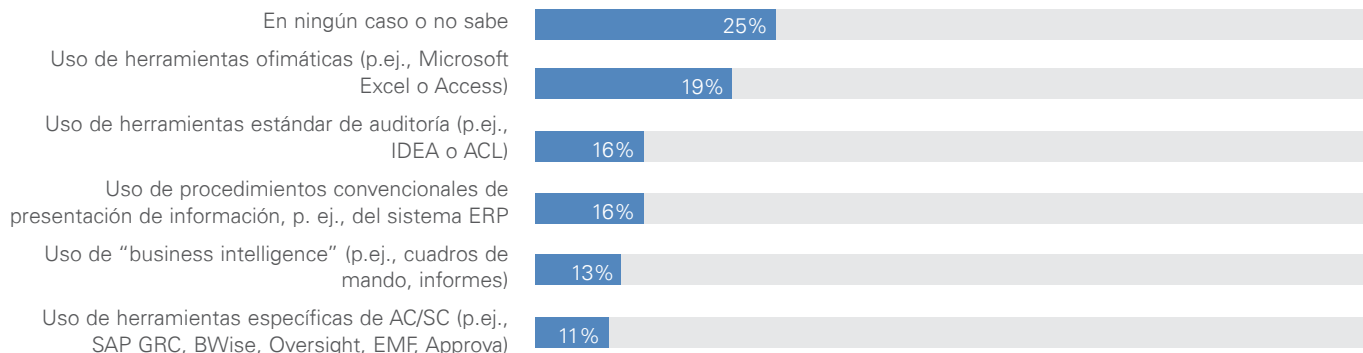
Según los resultados del estudio:

Muchas organizaciones han empezado a experimentar con tecnología y herramientas convencionales. En lo que respecta a la tecnología, el 75% está utilizando TI, y una de cada tres está recurriendo a herramientas ofimáticas o herramientas estándar

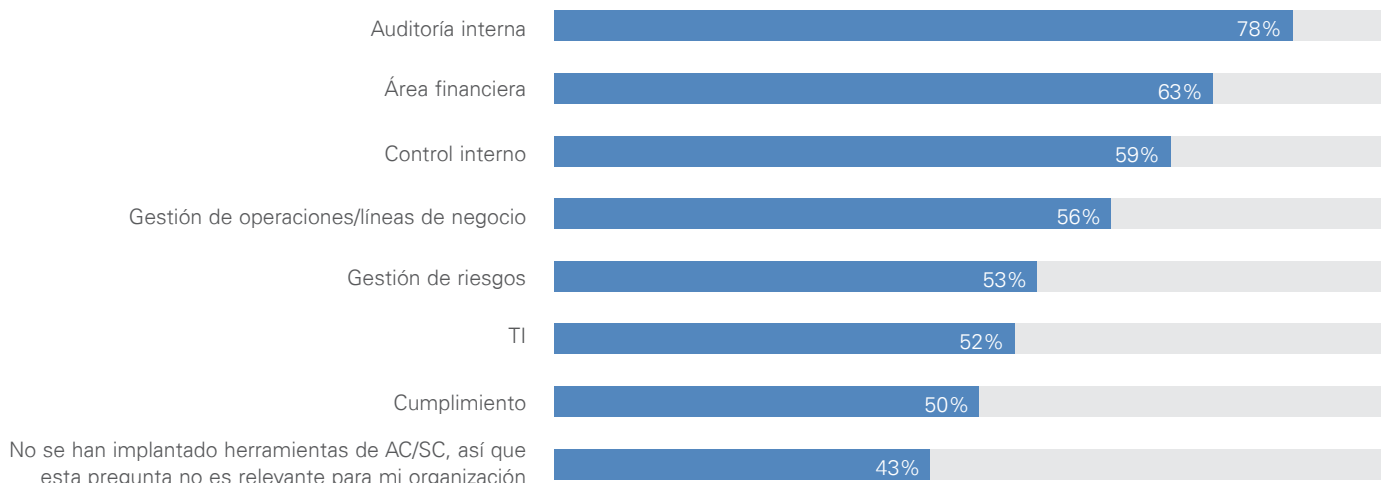
de auditoría. Tan solo el 13% emplea cuadros de mando (dashboards) avanzados, mientras que un 11% utiliza herramientas específicas de AC/SC suministradas por proveedores como, por ejemplo, SAP GRC, BWise, Approva, Oversight o Aptean (EMF). En el ámbito del uso de herramientas,

las áreas de auditoría interna (78%), finanzas (63%), control interno (59%) y gestión de operaciones/líneas de negocio (56%) están recurriendo a herramientas de AC/SC.

Empleo de tecnología para respaldar la AC/SC



Empleo de herramientas de AC y SC



Análisis de KPMG

Las organizaciones que están interesadas en estos momentos en la AC/SC necesitan orientación e información suficiente acerca de los beneficios y las técnicas asociados con la AC/SC. Actualmente, muchas organizaciones han comenzado a experimentar con herramientas convencionales. Sin embargo, sería preferible personalizar las herramientas a fin de cubrir las necesidades específicas de cada organización, y es probable que estas evolucionen gradualmente hacia “business intelligence” y, posteriormente, a herramientas específicas de AC/SC.

Los avances en tecnología han allanado el camino para un mayor uso de la AC y la SC en procesos, transacciones, sistemas y controles de la organización. El control a

través de medios tecnológicos, y las herramientas de auditoría y supervisión integradas en soluciones de ERP o en soluciones personalizadas, han evolucionado y seguirán haciéndolo. Asimismo, ayudan a las organizaciones a supervisar la eficiencia de los controles internos, a identificar y corregir fallos en los controles y a incrementar la eficiencia.

Naturalmente, es esencial elegir herramientas tecnológicas viables y adecuadas para las necesidades de la organización. Por ejemplo, es posible que algunas organizaciones consideren las herramientas integradas demasiado caras para sus objetivos. Si es así, una alternativa más adecuada podría ser un software de “extracción y análisis”. Cualquier iniciativa que incorpore la tecnología —incluida la

implantación de AC/SC— tendrá que enfrentarse a dificultades relacionadas con la obtención de datos coherentes y fiables. Además, puesto que los datos evolucionan constantemente, los formatos, protocolos y ciclos de actualización pueden variar de manera considerable en cada sistema.

El éxito de una iniciativa de AC/SC depende en gran medida de la implantación y el uso de las herramientas tecnológicas correctas. De la misma manera, dichas herramientas solo serán provechosas si se emplean de manera efectiva. Las organizaciones deben evaluar las características, funciones y capacidades de la herramienta que se adecúe a sus necesidades, antes de decidirse por una solución concreta.

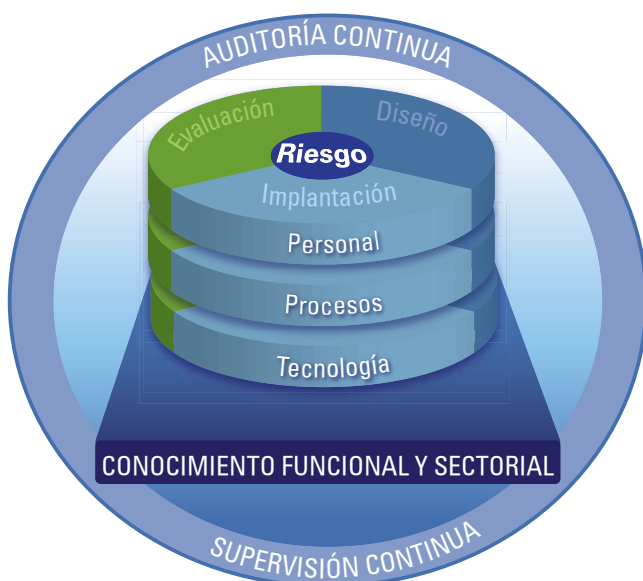


¿Cómo puede ayudar KPMG?

La implantación de la AC/SC es mucho más que un ejercicio tecnológico. KPMG cuenta con la experiencia y el conocimiento sectorial para ayudarle a determinar de manera efectiva los riesgos de su negocio, y los mecanismos internos para diseñar un marco de AC/SC que respalde sus objetivos estratégicos. Además, hemos ayudado a numerosas organizaciones en la preparación de “business cases” sólidos que permiten demostrar el retorno de la inversión en la implantación de la AC/SC. Gracias a la ayuda prestada a las organizaciones en el transcurso de implantaciones de AC/SC, conocemos los errores típicos que suelen cometerse y disponemos del conocimiento y experiencia para contribuir en el proceso de gestión del cambio.

Además, KPMG puede ayudar en estas áreas:

- Selección de la(s) herramienta(s) de AC/SC
- Diseño e implantación de enfoques de AC/SC basados en riesgos
 - *Dashboards* (cuadros de mando)
 - Indicadores
 - Análisis de datos
 - Informes
 - Protocolos de gestión
- Optimización de implantaciones previas de AC/SC (por ejemplo, racionalización de controles)
- Integración con iniciativas de gobierno corporativo, riesgos y cumplimiento
- Integración con iniciativas de “business intelligence”
- Integración con otras iniciativas de análisis de datos
- Realización de una revisión simultánea o posterior a la implantación
- Formación





Contactos de KPMG en España

Quedamos a su disposición para compartir nuestras experiencias de AC/SC y aportar nuestras percepciones sobre el futuro que depara a estos sistemas. Si desea más información, no dude en ponerse en contacto con nosotros.

Ángel Requena Rodríguez

Socio de Forensic

T: +34 91 456 34 15

E: arequena@kpmg.es

Ramón Poch Vilaplana

Socio de IT Advisory

T: +34 93 253 29 94

E: rpoch@kpmg.es

Enric Olcina

Socio de Forensic

T: +34 93 253 29 85

E: eolcina@kpmg.es

Diego Rodríguez Roldán

Socio de Servicios de Auditoría Interna

T: +34 91 456 38 30

E: diegorodriguez@kpmg.es

Miquel González González

Socio de IT Advisory

T: +34 93 253 29 19

E: mgonzalezg@kpmg.es

Mª Jesús Rico

Directora de Servicios de Auditoría Interna

T: +34 93 253 29 57

E: mjrico@kpmg.es

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional. Traducido con la autorización de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

KPMG, el logotipo de KPMG y "cutting through complexity" son marcas registradas o comerciales de KPMG International.

© 2013 KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada, es una filial de KPMG Europe LLP y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.