

## Controles aplicativos: Ahorro de recursos y eficiencia operativa (El Financiero 23/02/09)

Controles aplicativos: Ahorro de recursos y eficiencia operativa (El Financiero 23/02/09) Carlos Rivero / Javier Sánchez Méndez\* Lunes, 23 de febrero de 2009 En este año de crisis financiera, el ahorro de recursos y la eficiencia operativa formarán parte de nuestra nueva cultura de trabajo. ¿Tu empresa está preparada para estos nuevos cambios? Pensar en controles regularmente nos trae a la mente puntos de monitoreo que pueden detener el flujo de información, "burocracia", dejando de lado la posibilidad de aplicación de "controles" que pueden ayudar a nuestro negocio a ser más eficiente. El concepto de "Lean Controls" en el mercado mexicano, es algo que estamos tratando de acuñar en la unión de dos enfoques: "Lean" + "Controls". Estos dos enfoques en algunos casos podrían contraponerse. Por un lado, "Lean" nos da la idea de algo esbelto, práctico y rápido; por otra parte, "Controls" nos lleva a pensar hacia reportes, firmas, autorizaciones, formas en que aseguremos los resultados. Al tomar como base ambos conceptos, podemos plantear: ¿Cómo lograr los resultados esperados de una manera práctica, simple y eficiente? 1) Primeramente, conocer nuestras operaciones, saber en dónde tenemos áreas de oportunidad; para esto se pueden utilizar mapas de procesos, entrevistas, manuales, procedimientos, entre otros, con los cuales podamos identificar las principales operaciones o puntos del negocio donde una actividad mal aplicada o registrada puede reflejarse en nuestros estados financieros de una manera negativa. Posteriormente es importante identificar los riesgos en nuestra compañía que están asociados a cada una de las actividades/operaciones que se están identificando. 2) Identificar en dónde se encuentran los "controles". Muchos de nuestros puntos de monitoreo se tratan de elementos "manuales", firmas, autorizaciones, reportes, revisiones, entre otros, ya que algunos de los puntos de monitoreo que se establecieron, en su momento fueron prácticos, pero hoy día la dinámica de la empresa puede ser otra. Aquí por ende podemos empezar a eliminar o hacer eficientes los elementos de control. 3) Analizar cómo estos puntos de monitoreo de elementos "manuales" se conviertan a "elementos automáticos", es decir, llevar a los sistemas que hoy día utilizamos, las autorizaciones, las firmas y todo aquello que se pueda convertir en elemento electrónico. Es importante resaltar que las tecnologías de la información, como es el caso de la Planeación de Recursos Empresariales (ERP), es un elemento clave que auxilia a tener mayor cantidad de puntos de monitoreo "automáticos". Sin duda, la configuración que se pueda colocar en el sistema reflejará las políticas de la empresa. Este punto es uno de los elementos clave para convertir los "Controles" en elementos "Lean". 4) Monitorear continuamente la tecnología de información. Muchas empresas toman como referencia la configuración "inicial" de los sistemas como un elemento estático, y resulta que la empresa tiene una dinámica que vuelve necesario que se haga una revisión postimplementación o levantamiento de nuevos requerimientos de negocio, al menos una vez al año, en ciertas áreas de negocio; de esta manera estaremos identificando nuevas áreas de oportunidad y activando, desactivando la configuración, conforme se requiera, dentro de los diversos sistemas. \* Gerente y consultor senior, respectivamente, de la práctica de Tecnologías de la Información de PricewaterhouseCoopers México carlos.rivero@mx.pwc.com javier.sanchez.mendez@mx.pwc.com