



Caso: El control interno en las organizaciones y los desafíos de la era digital

Trabajo de investigación para optar el grado de
Máster en Dirección de Empresas

Fernando Adolfo Guerrero Guerra

Asesor:

Dr. Jorge Eduardo Arbulú Carrasco

Lima, noviembre de 2019

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación expone una descripción y análisis de hechos relacionados con los procesos que llevan a cabo los equipos de auditores de una compañía en momentos en que deben gestionar el riesgo y afrontar con eficacia y rapidez los cambios continuos de la era digital.

El documento se divide en dos partes: un caso de estudio y una nota de enseñanza para discusión en clase. El caso especifica la necesidad de decisiones contundentes en el Área de Auditoría Interna, en un proceso que debe desarrollarse de manera ágil e innovadora para no ser superado por la velocidad con la que acontece la transformación digital.

Con un enfoque descriptivo, interpretativo y cualitativo, se concluye que la auditoría interna es hoy una parte fundamental del sistema de control interno de las organizaciones y una función principal del Directorio que, a su vez, permite aportes sustanciales para las mejores prácticas en materia de gestión de riesgos y gobierno. El Área de Auditoría Interna debe contar con un equipo preparado, capaz y con un entrenamiento acorde con la velocidad de la era digital a la que se enfrenta.

Palabras clave: auditoría interna; era digital; gestión del riesgo; control interno; toma de decisiones

Abstract

The present case study presents a description and analysis of facts related to the processes carried out by the auditing teams of a company at a time when they must manage the risk and deal effectively and quickly with the continuous changes of the digital era.

The document is divided into two parts: a case study and a teaching note for class discussion. The case specifies the need for decisive decisions in the Internal Audit Area, in a process that must be developed in an agile and innovative way so as not to be overcome by the speed with which the digital transformation occurs.

By a descriptive, interpretive, and qualitative approach, it is concluded that internal audit is today a fundamental part of the internal control system of organizations and a main function of the Board of Directors, which, in turn, allows substantial contributions to best practices in the field of risk management and governance. The Internal Audit Area must have a team prepared, capable and trained in accordance with the speed of the digital age it faces.

Keywords: internal audit; digital age; risk management; internal control; decision making

Tabla de contenido

Índice de tablas	vii
Índice de figuras	ix
Introducción	1
Capítulo 1. Control interno en las organizaciones y el desafío de la era digital	3
1.1. Una reunión decisiva	3
1.2. La historia de Gratta Stores Group	4
1.2.1. Gratta Stores Group, hoy	10
1.2.2. Gratta Stores Group en Perú, hoy	10
1.3. La historia de José Valenzuela.....	11
1.4. La evolución de la auditoría interna de Gratta Stores Group en Perú	15
1.4.1. El equipo de profesionales y la organización de la auditoría interna.....	20
1.4.2. El desafío para la auditoría interna	22
Conclusiones	27
Anexos	29
Anexo 1. Análisis de compradores en línea por categoría - Año 2016.....	29
Anexo 2. Esquema general del Modelo de tres líneas de defensa.....	30
Anexo 3. Organigrama del Área de Auditoría Interna GSG Perú. Diciembre 2018.....	31
Anexo 4. Resumen del Plan Auditoría Digital GSG 2021	32
Capítulo 2. Teaching note	33
2.1. Enfoque del caso	33
2.2. Objetivo pedagógico	33
2.3. Análisis de los conceptos asociados a la actividad de auditoría interna.....	33
2.3.1. Auditoría interna	33
2.3.2. Sistema de control interno	35
2.3.3. Área o Gerencia de Control Interno.....	35
2.3.4. Gestión de riesgos	36
2.4. Análisis del Modelo de las tres líneas de defensa.....	37
2.5. La auditoría interna en la era digital	40
2.6. Análisis del Octógono.....	42

Índice de tablas

Tabla TN 1. Resumen de opciones.....	47
--------------------------------------	----



Índice de figuras

Figura TN 1. Adaptación del Modelo de tres líneas de defensa para GSG Perú	39
Figura TN 2. Auditorías de alto impacto en un mundo digital	41

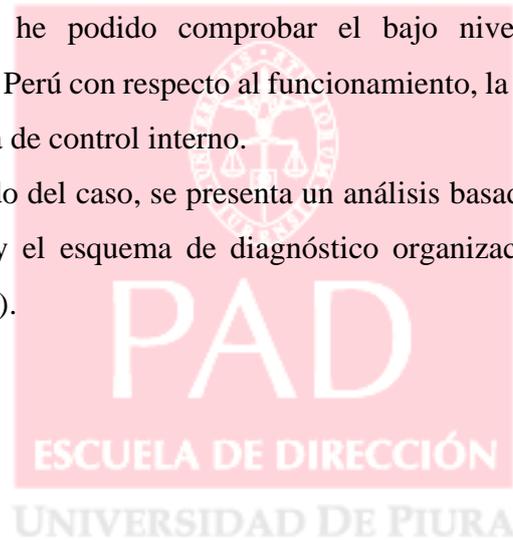


Introducción

El presente caso de estudio aborda una problemática muy común que enfrentan las organizaciones hoy en día: los efectos de la transformación digital. El uso intensivo de la tecnología está revolucionando significativamente la manera de hacer negocios y no son muy pocas las industrias que se han visto afectadas. Desde mi experiencia y conocimiento profesional, he querido explicar que los procesos de transformación están afectando a todas las áreas de las organizaciones, incluso a aquellas que se regían con métodos tradicionales como la auditoría interna.

Asimismo, a través de este trabajo he deseado resaltar la importancia del sistema de control interno y cómo ayuda a las organizaciones a alcanzar sus objetivos estratégicos. Como consultor de negocios, he podido comprobar el bajo nivel de conocimiento que las organizaciones tienen en Perú con respecto al funcionamiento, la interacción y a cómo reportan las instancias del sistema de control interno.

A través del método del caso, se presenta un análisis basado en el desarrollo conceptual de la auditoría interna y el esquema de diagnóstico organizacional denominado Octógono (Ferreiro de Babot, 2013).



Capítulo 1. Control interno en las organizaciones y el desafío de la era digital

1.1. Una reunión decisiva

Terminaba el último día del Encuentro Corporativo de Auditoría Interna de 2019 en la sede de la casa matriz de Gratta Stores Group, reunión en la que José Valenzuela, gerente de Auditoría Interna de la operación en Perú, acababa de comprender que estaba frente a uno de los mayores desafíos de su carrera profesional.

A este encuentro corporativo asisten anualmente los principales ejecutivos ligados a la función de auditoría interna. Participan, también, en calidad de expositores, ejecutivos de las distintas empresas del grupo y especialistas de la industria. Típicamente, Alberto Ricardi, gerente corporativo de Auditoría Interna dice el discurso inaugural, y repasa los avances y principales sucesos de la función durante el último año. Luego habla el gerente general corporativo, Andrés Villaplana, encargado de conducir todos los negocios y principal exponente de la plana de gerencia del grupo. Durante tres días se desarrollan exposiciones, talleres y rondas de trabajo para abordar proyectos y tareas conjuntas dentro de la función. La clausura del evento está a cargo de Sebastián Del Monte, presidente del Directorio, quien detalla los logros del negocio, y plantea los desafíos y nuevos riesgos que la función de auditoría interna debe incorporar dentro de sus programas de trabajo.

José tomó nota de tres ideas principales que le habían quedado como conclusión del último encuentro: 1) El modelo de negocio cambiará y, para ello, los directores y la administración en pleno, comprenden que deberán asumir más riesgos en el momento de tomar decisiones; (2) la velocidad de los cambios en el negocio no permite hacer grandes análisis de potenciales problemas, por lo que la auditoría interna tendrá, necesariamente, que “agilizarse”; y (3) se debe incorporar profesionales con “talento digital” en una función que tradicionalmente siempre estuvo identificada con la experiencia y la aplicación intensiva del criterio profesional.

Terminado el evento, debido a reuniones ya comprometidas, José tomó el avión de regreso a Lima, sin haber conversado con Alberto Ricardi acerca de los nuevos desafíos planteados en el encuentro y de qué manera serían abordados dentro de la función que José lidera en Perú. Durante el vuelo, José pensaba: ¿Habremos desarrollado las nuevas competencias que ahora nos exigen?; ¿podremos cambiar como función a la misma velocidad con la que están cambiando los negocios?; ¿estamos mirando los riesgos que están tomando los gerentes ahora mismo? De cara a los cambios estratégicos que se acababan de exponer y el

nuevo orden que se imponía en la industria de venta minorista, José decidió realizar un análisis detallado de los componentes estratégicos de su función y cómo esta tenía que operar en un contexto de cambios constantes.

José debía actuar rápido, con ideas claras en el momento en que tuviese que discutir y exponer los avances de su gestión con su jefe y sus pares en otros países. Además, debía elaborar un resumen ejecutivo para discutirlo previamente con Gonzalo San Martín, presidente del Directorio de Gratta Stores Group en Perú y a quien José reportaba directamente.

1.2. La historia de Gratta Stores Group

Don Mario Gratta —actualmente un nonagenario ciudadano italiano— logró consolidar en América latina un sólido grupo empresarial dedicado a la venta minorista y al negocio financiero.

Mario llegó a Argentina a los tres años, en 1926, acompañando a sus padres y a su hermano mayor. Su padre, don Ángel Gratta —un experto sastre que había desarrollado su carrera en talleres y sastrerías importantes de Milán— logró montar rápidamente un pequeño taller de enmendado de trajes. En 1929 logró abrir su propia sastrería en la calle Florida de Buenos Aires, a la que llamó Sastrería Gratmar.

La exquisitez de su trabajo, el buen trato a sus clientes y la calidad de los materiales que usaba en la confección, le generaron rápidamente una buena fama dentro del público que recorría el centro de Buenos Aires, como también de los principales ejecutivos gubernamentales que, por aquellos años, gustaban de diseños europeos. Si algo caracterizaba a don Ángel, era su habilidad y visión para los negocios. Rápidamente, entendió que sus clientes apreciaban la calidad de su trabajo y complementó su oferta con la venta de camisas y accesorios. Al poco tiempo, agregó una línea de calzado exclusivo de cuero italiano. Poco a poco, su negocio pasó de ser una sastrería pequeña a una tienda de alta moda para caballeros, apreciada por la variedad y la calidad de las confecciones y productos que vendía.

En 1943, Mario Gratta, con 20 años, decidió continuar el legado de su padre y se unió al negocio. Se hizo cargo de la cartera de clientes y rápidamente comenzó a aplicar su instinto comercial. Una de las primeras decisiones fue el cambio de nombre de Sastrería Gratmar a Almacenes Gratmar. El objetivo era ampliar el portafolio de productos e incorporar la línea de trajes femeninos y accesorios, es decir, carteras y bolsos. La respuesta del público fue muy buena y para el año 1946 Almacenes Gratmar tenía tres tiendas en Buenos Aires y una en Córdoba. La facturación llegó por primera vez al millón de dólares al año. Los empleados, que

totalizaban 63, eran seleccionados rigurosamente por don Ángel, y se solía establecer una remuneración variable muy atractiva para garantizar un foco claro hacia la venta.

Mario Gratta se ocupaba de conseguir las mejores colecciones de Europa y, con la experiencia de su padre dirigiendo talleres textiles, lograba incorporar con asombrosa velocidad los modelos que se lanzaban en las pasarelas parisinas y romanas. El negocio de la moda y la variedad fue consolidándose rápidamente. Ya para el año 1949 tenía diez tiendas en todo el país y, claramente, se había posicionado como la tienda de mayor reputación en materia de moda femenina y masculina.

A partir de 1950 se inició el período dorado de expansión y crecimiento de Gratta Stores Group. En ese año se construyó el primer centro de distribución, ubicado en San Telmo —uno de los barrios más antiguos de la ciudad autónoma de Buenos Aires— y, con él, llegaron las primeras operaciones logísticas de despacho a los clientes, dado que ya se comercializaban las primeras líneas de muebles para el hogar y productos de decoración. Para ese año, el negocio facturaba alrededor de cinco millones de dólares al año.

En 1951, Mario Gratta, con 28 años, se convertía en el presidente del Directorio de Almacenes Gratmar. Tenía una fijación casi obsesiva por el servicio al cliente, herencia clara de su padre. Según relatos de antiguos trabajadores, Mario Gratta llegaba a pasar noches enteras coordinando él mismo la reparación o reposición de algunas prendas devueltas por los clientes debido a alguna falla. Asimismo, no descansaba cuando se enteraba de que alguno de los clientes había interpuesto una queja por alguna mala atención o falta de un producto que consideraba indispensable en la tienda. Con esa misma obsesión por los clientes, trabajaba también incansablemente para asegurarse de que sus tiendas fueran eficientes y con un efectivo control de gastos. Si algo aprendió de su padre fue la austeridad consigo mismo, pero dar lo mejor para los clientes.

Dos de las características más resaltantes de la cultura que Almacenes Gratmar había logrado construir eran la pasión por el cliente y la obsesión por el control de los gastos. Desde las primeras reuniones de directorio se escuchaban frases como “Preocupémonos de las cuentas chicas, de las grandes se ocupan los gerentes”; “Cada peso que nos ahorramos va en favor de la satisfacción de nuestros clientes”; “Nunca descuides los gastos; nos pueden matar”.

En 1965, Almacenes Gratmar, que ya facturaba algo más de 20 millones de dólares anuales, introdujo una primera versión de lo que hoy es su famosa tarjeta de crédito MPG. Con la masificación de los artefactos electrodomésticos, las familias argentinas necesitaban cada vez más líneas de crédito para financiar la compra de sus aparatos y muebles. Inicialmente, era común encontrar en las tiendas departamentales argentinas facilidades de pago fraccionado para

la compra de artefactos, pero estos recién eran entregados a los clientes al término de la última cuota. Claramente, había una necesidad no satisfecha para empezar a otorgar crédito. En octubre de 1965, dos meses y medio antes de la Navidad, Almacenes Gratmar presentó su tarjeta MPG. La aceptación fue inmediata. Contaba don Ángel Gratta que los clientes formaban largas colas para ser evaluados para una línea de crédito. Las compras se hacían en cuotas, cuyos montos y cronograma de pago se pactaban directamente en el momento de la compra. El negocio financiero había nacido.

En 1981, Almacenes Gratmar ya tenía 34 tiendas, dos centros de distribución y tres locales propios de marcas exclusivas de moda. Vendía casi 200 millones de dólares anuales y el negocio financiero también crecía considerablemente. Contaba con una cartera de 30 mil clientes que poseían y usaban la tarjeta MPG regularmente. Eso dio paso a la creación de la Financiera MPG, encargada de operar las líneas de financiamiento a los clientes y establecer las políticas de crédito, así como de cobranza. El negocio financiero cobraba vida propia y buena parte de los esfuerzos de los directivos se concentraban en ir conociendo este rubro, algo nuevo para ellos.

En 1985 llegó la internacionalización y, con ella, el nacimiento de Gratta Stores Group. El grupo ya contaba con una pequeña división dedicada a evaluar inversiones. Recordaba don Mario Gratta que rechazaron muchos proyectos al inicio, únicamente porque eran en sectores que ellos no conocían. Chile fue el primer país en el que se instaló el grupo fuera de las fronteras argentinas. La calle Ahumada era la locación perfecta para replicar los orígenes de los Almacenes Gratmar. La habían buscado por algunos años. Desde 1986 hasta 1990 se da un rápido crecimiento del negocio chileno. El posicionamiento de Almacenes Gratmar en Argentina y un agresivo plan de crecimiento jugaron a favor. En la zona industrial de la comuna de Maipú, al suroeste de Santiago, se ubicó el primer centro de distribución. Se instalaron las mejores maquinarias y sistemas de almacenamiento que había disponibles en el país. Si bien el grupo apostaba decididamente por el crecimiento y la expansión, invertía mucho esfuerzo en controlar las existencias y las operaciones en las tiendas.

Ya consolidado como un negocio de venta minorista regional y con operaciones que llegaban a los 800 millones de dólares anuales, el siguiente paso era ampliar las categorías en las que competía. Los ejecutivos de la empresa, que habían hecho sus carreras en prestigiosas universidades, claramente identificaban el negocio del mejoramiento del hogar como un negocio ideal para desarrollar en Sudamérica. Las familias habían logrado un nivel de ingresos que les permitía invertir no solo en las necesidades básicas, sino también en decorar y remodelar sus hogares, de la mano de las tendencias de diseño de la época. Grandes cadenas

estadounidenses como Home Depot y Ace Home Center servían de referencia para lo que el grupo estaba preparando como siguiente paso: CasArt. El nombre CasArt era la unión de los conceptos de casa y arte, y era la excusa perfecta para ornamentar las casas argentinas y chilenas. En marzo de 1990 se inauguró cerca de Patio Bullrich (Buenos Aires), la primera tienda *stand alone* de CasArt. Como en ocasiones anteriores, el éxito fue inmediato. Un cuidado minucioso de las líneas de productos y una adecuada segmentación de precios hicieron que CasArt rápidamente se expandiera como concepto y se posicionara como una buena opción para los clientes. En cada emprendimiento y proyecto nuevo, la empresa iba incorporando su cultura, su modelo operativo y la pasión por sus clientes.

Al negocio del mejoramiento del hogar le siguió el de corretaje de seguros. El grupo ya contaba con más de 75 tiendas en los dos países, tenía locaciones perfectas para ir incorporando los módulos de venta de los seguros personales. Todo se impulsaba a través del crédito que otorgaba la Financiera MPG. En 1995 se creó el Banco MPG, que funcionaba tanto en Argentina como en Chile. Además de la línea de financiamiento para comprar en los negocios del grupo, se ofrecían productos financieros como cuentas de ahorros, cuentas corrientes, depósitos a plazos, créditos vehiculares y créditos hipotecarios. Según las memorias anuales de esos años, incursionar en el negocio financiero representó para la empresa uno de los mayores retos hasta entonces. Se enfrentaba a negocios que eran altamente regulados y exigían un nivel de rigurosidad extremo en los mecanismos de control y gestión. En el año 1996, la tarjeta de crédito MPG se afilió al sistema VISA, con lo que se potenció el consumo y se convirtió en una tarjeta internacionalmente aceptada. El grupo superó los mil millones de facturación al cierre de 1996.

En abril de 1997, el grupo Gratta incursionó en Perú y dos años después lo hizo en Colombia. Estos dos mercados resultaban atractivos por la baja penetración que tenían los negocios de venta minorista. Perú atravesaba por una etapa de apertura económica y muchas empresas regionales, especialmente chilenas, empezaban a desarrollar el mercado del *retail*. Según las memorias anuales de los años 1997 a 2003, el negocio siguió expandiéndose de la mano de la construcción de nuevas tiendas y abriendo mercados que no habían tenido una oferta del *retail* moderno hasta entonces. Estos son los casos de las tiendas que se abrieron en ciudades como Trujillo, Chiclayo, Chimbote y Piura (en Perú), y Medellín, Cali y Barranquilla (en Colombia).

En 2004, ya con más de 100 tiendas operando, el grupo decidió incursionar en el negocio de los centros comerciales. A la luz de los resultados económicos y el agresivo plan de crecimiento que se había trazado, Gratta Stores Group veía importantes sinergias y ventajas al

construir centros comerciales. Hasta aquella fecha, cada vez que se abría una nueva tienda, la empresa sabía que tenía que enfrentarse a intensas negociaciones con los operadores de los centros comerciales. Por lo general, la ubicación de la tienda, los metros cuadrados, los gastos comunes y la renta variable eran los temas más complicados de conciliar. Afortunadamente, dado el posicionamiento del grupo, casi siempre obtenía las mejores locaciones y condiciones por las tiendas que ocupaba. Ese año se fundó la empresa Plaza G, cuyo objetivo principal era conseguir buenos terrenos para construir centros comerciales y desarrollar los negocios como tiendas ancla. Había muchas ventajas y experiencia acumulada operando tiendas, lo cual hacía presumir que iba a ser otra incursión exitosa de la empresa. El tiempo no hizo más que confirmar los análisis iniciales que se hicieron para desarrollar este negocio. Al cierre de 2004, el consolidado de negocios reportaba ingresos por más de 3,000 millones de dólares.

Para el año 2006, se contaba con un portafolio de negocios en crecimiento y muy enfocados en el negocio *retail*. El grupo conocía perfectamente su ADN y analizaba rigurosamente cada oferta que le llegaba para expandir su portafolio. Es así como, en diciembre de 2006, luego de haber evaluado muchas ofertas de compra, decidió incursionar en el negocio de los supermercados. Este negocio, a diferencia de todos los anteriores, revestía un grado de complejidad mayor. Sumado al hecho de que en Sudamérica ya operaban grandes cadenas internacionales como Wal-Mart y Carrefour —y que ya existían grandes cadenas locales que habían logrado tener importantes cuotas de mercado— estaba el hecho de que los supermercados requerían mucho *know-how* en aspectos logísticos de cadena de frío, manejo de productos perecederos y un estricto control del margen final. Sin embargo, luego de un detallado análisis de oportunidades, se decidió que el mercado peruano era el ideal para emprender este negocio. Era un mercado dominado mayoritariamente por el canal tradicional, compuesto por miles de tiendas pequeñas, llamadas bodegas, y que tenía un gran potencial para aceptar el formato que el grupo había diseñado. Se contrataron asesores europeos, quienes rápidamente llegaron a la conclusión de que las condiciones estaban dadas.

En septiembre de 2007 se abrió la primera tienda SuperMax, un hipermercado de 12,000 metros cuadrados, ubicado cerca del Centro Histórico de Lima, dentro de un centro comercial que albergaba a más de 170 tiendas. El éxito fue inusitado para la época, en la que ya operaban varios hipermercados de cadenas internacionales. Arturo Rivasplata, por entonces gerente general de SuperMax, declaraba con mucho entusiasmo que el negocio del supermercado acercaba mucho más la propuesta de valor del grupo a los clientes. La recurrencia de las compras y las características de los productos permitían que la filosofía de negocio de la empresa ingresara a los hogares de los clientes con más facilidad. A diciembre de 2017, el

negocio de supermercados operaba 72 tiendas en Perú y 81 en Argentina, repartidas entre hipermercados, supermercados, tiendas compactas y minimercados. Estos últimos fueron estructuras especiales que se lanzaron para competir con los supermercados pequeños de barrio, estructura que creció mucho en los últimos tiempos. Al cierre de ese año, la facturación superó los 15 mil millones de dólares.

Previamente, en el año 2013, el negocio había incursionado en Brasil. CasArt fue el modelo elegido, pero con otro nombre para ese mercado: ConstruArt. Se buscó a un socio estratégico que conociese el mercado brasileño y juntamente con él se empezaron a operar las primeras tiendas en Río de Janeiro. El nombre de las tiendas hacía alusión clara al arte de construir. El mercado brasileño, un mercado maduro, ya tenía muy saturado el negocio de la decoración, el mejoramiento del hogar y el bricolaje. La propuesta de valor debía centrarse en la autoconstrucción, un mercado que movía algo más de 2,000 millones de dólares solo en la zona metropolitana de Río de Janeiro. Al inicio, las características del mercado, los excesivos trámites para obtener permisos y hasta la barrera idiomática, hicieron que el negocio no arrojase buenos resultados. El negocio en Brasil vería una mejora sustancial recién a partir del año 2016.

En febrero de 2016 se anunció que Gratta Stores Group se asociaría con Supermercados Mexicanos —una de las cadenas más importantes de México— para desarrollar el negocio de mejoramiento del hogar. Llegaba CasArt a México. Ya con la experiencia brasileña, la empresa tuvo especial cuidado en estudiar bien el mercado y buscar un socio que le garantizara un crecimiento rápido de las operaciones. Juntamente con CasArt llegaría también el negocio financiero. Si bien al principio no se instalarían oficinas del Banco MPG, sí se desarrollarían los servicios de la tarjeta de crédito MPG a través de Supermercados Mexicanos. El plan de expansión presentado en enero de 2016 daba cuenta de 100 tiendas de CasArt para el año 2021.

Entre 2017 y 2018 los negocios del grupo siguieron creciendo, pero a ritmo moderado. La compañía no estuvo al margen de las crisis mundiales, problemas políticos y sociales en los mercados en los que operaba; ni tampoco de los cambios que se producían a causa de las crisis de su industria como, por ejemplo, la consistente caída de las ventas en las tiendas físicas a merced del comercio electrónico. Grandes empresas del *retail* americano sufrían una seria crisis y, cada vez con más frecuencia, enormes tiendas emblemáticas se cerraban. La industria del *retail* enfrentaba un cambio estructural y se advertían tiempos difíciles.

Los presupuestos consolidados señalaban que Gratta Stores Group, al cierre del año 2019, debería facturar algo más de 18 mil millones de dólares. Debería cerrar el año operando 480 tiendas *retail* (120 de Almacenes Gratmar, 200 tiendas CasArt y ConstruArt y 160 tiendas SuperMax), 23 centros comerciales operados por Plaza G, 230 sucursales financieras del Banco

MPG y 20 centros logísticos —también llamados centros de distribución—. La planta de colaboradores se estimaba en 123,000, aproximadamente.

1.2.1. Gratta Stores Group, hoy

Hoy, el grupo lleva 90 años de exitosa existencia; sin embargo, ingresa a una de las etapas más decisivas en su camino a convertirse en un jugador mundial dado que, entre otras cosas, le toca enfrentar a empresas gigantes como Amazon y Alibaba y, sobre todo, tendrá que hacer frente a la profunda transformación del negocio *retail*. Ya para el año 2016 se tenía claro que aquellos negocios que no llegaran a convertirse en “ecosistemas”, con propuestas claramente diferenciadas, estarían ineludiblemente condenados a desaparecer. En esa línea, el comercio electrónico (*online*) se afianzaba en las preferencias de los usuarios en varias categorías en las que competían los negocios de Gratta Stores Group (ver el Anexo 1).

1.2.2. Gratta Stores Group en Perú, hoy

Ya con 22 años de operaciones en Perú, Gratta Stores Group había alcanzado un tamaño que lo hacía figurar dentro de las empresas más importantes del país. Los volúmenes de facturación lo posicionaban claramente dentro de las cien empresas más grandes. Esto representaba un mercado liderazgo en la industria y, como tal, las empresas debían contar con mecanismos de gobierno lo suficientemente eficaces para interrelacionar distintos negocios en función de objetivos y visiones comunes. Desde su incursión en Perú, el grupo decidió implementar la figura de *country manager* o gerente general de país. Su función principal consistía en liderar iniciativas comunes a los negocios según los objetivos de crecimiento. Asimismo, lideraba proyectos de eficiencia y servía de nexo para las distintas interrelaciones que se daban entre los negocios.

Don Gonzalo San Martín ocupaba el puesto de gerente general de país desde hacía diez años. Dicha posición requería de un marcado *seniority*, toda vez que tenía que tomar decisiones complejas que implicaban, en ocasiones, “favorecer” a un negocio en “perjuicio” del otro. Su objetivo principal era orientar el gobierno de las empresas en la búsqueda del bien del grupo, a veces por encima de los objetivos individuales de cada negocio. Además de esta responsabilidad, Gonzalo San Martín era el presidente del Directorio de todas las empresas del país. En la estructura corporativa de la operación en Perú acompañaban al gerente general de país los gerentes de asuntos legales, finanzas, contabilidad, tecnología, recursos humanos, inversiones, proyectos de infraestructura y auditoría interna.

Si bien el grupo contaba con sistemas de información especializados para cada negocio y otros de índole transversal, eran únicamente dos los sistemas que tenían un alcance transversal y absoluto a todos los negocios y todos los países. Estos sistemas eran el de presupuesto y control de gestión y el de evaluación de desempeño. Hacia el mes de agosto iniciaba el proceso de presupuesto de todos los negocios. Se organizaban reuniones de revisión de presupuestos, que incluían negocio, país y consolidado. El presupuesto era el mecanismo de medición universal en la empresa. Un antiguo gerente general corporativo solía señalar: “Aquí se presupuesta todo, absolutamente todo; es la única forma de tener controlados los gastos”. Era comprensible, entonces, que el proceso de presupuesto del grupo tomara alrededor de cuatro meses, siendo los directorios de diciembre las instancias formales en las que se aprobaban las cifras finales.

La evaluación de desempeño era el otro sistema cuyo alcance se extendía a todos los negocios. Claramente, este sistema constituía una de las fortalezas de la cultura del grupo. A través de este sistema, se conocía a la perfección el desempeño y potencial de todos los funcionarios, que en el año 2018 sumaban casi 3,000 personas. El sistema permitía evaluar el desempeño, registrar los planes de acción y proyectar el crecimiento profesional de los ejecutivos en función de calificaciones obtenidas aplicando la metodología de evaluación 360. Era de especial interés para el grupo que todo funcionario tuviera perfectamente identificado a su sucesor, y en aquellos casos que no existiese se obligaba a contar con planes de acción específicos para formar sucesores o incorporarlos desde otras empresas.

La cultura del grupo se había construido sobre uno de los pilares fundamentales de la gestión que inició con Mario Gratta: “Todos tienen oportunidad de crecer”. Era muy común ver en los anuncios internos promociones a gerentes, supervisores y jefes a aquellas personas que habían iniciado su carrera desde jóvenes y que apostaban por el negocio. El sistema de evaluación de desempeño constituía un pilar cultural que permitía sustentar la continuidad del negocio en función del crecimiento de los cuadros de gerencia.

1.3. La historia de José Valenzuela

José estudió la carrera de Ingeniería Industrial a inicios de los años noventa, impulsado, principalmente, por la curiosidad por descubrir cómo funcionaban las empresas y romper la tradición de estudiar las carreras “clásicas” de ingeniería que por aquellos años se impartían en las universidades. El término de su carrera coincidió con el *boom* de la automatización de los procesos y el uso masivo de tecnología. Asimismo, al Perú llegaban los primeros sistemas

empresariales ERP de clase mundial, y la modernización en telecomunicaciones se hacía mucho más evidente.

Luego de haber realizado prácticas profesionales en un par de compañías industriales de gran tamaño, José terminó especializándose en la administración y operación de centros de cómputo, experiencia que le valió para ser contratado en 1999 como jefe del Área de Sistemas de la filial peruana de una firma de servicios de auditoría. La firma proveía servicios profesionales a grandes y medianas empresas a través de tres divisiones: auditoría financiera, consultoría de negocios y servicios legales y tributarios. Sus funciones se centraban en la administración del centro de cómputo local y la red interna de voz y datos. También gestionaba los servicios tecnológicos que recibían los más de 150 profesionales de auditoría y consultores que integraban la compañía. Esta contaba con enlaces de telecomunicaciones a redes privadas de datos, lo cual permitía el acceso a bases de datos y aplicaciones que constituían el mayor activo de información de la firma. Típicamente, debido a que la mayor parte de su trabajo se realizaba en las instalaciones de los clientes, los profesionales demandaban constantemente facilidades de conectividad remota desde sus estaciones de trabajo hasta el servidor de la firma, además de soporte en el uso de las aplicaciones de ofimática y sistemas de información propios.

Durante los primeros años de su carrera profesional en la firma, José se dedicó fuertemente a dar soporte a la gestión de los servicios de telecomunicaciones y sistemas de información; sin embargo, una vez que dichos procesos se estabilizaron, el soporte técnico y de usuario final pasó a ser la actividad que más consumía el tiempo de su gestión. Ante esta situación, José tomó la decisión de dejar la firma a inicios de 2002 en busca de oportunidades laborales que le permitiesen desarrollarse en las áreas más afines a su experiencia y formación.

La salida de José coincidió con la revelación en Estados Unidos del escándalo Enron. Este escándalo financiero, considerado uno de los más grandes de la historia, trajo consigo la disolución de Arthur Andersen, una de las firmas globales de auditoría más antiguas hasta entonces. Todas las firmas de auditoría globales afrontaron serios cuestionamientos en sus modelos de negocio y, frente al escándalo, muchas de ellas tuvieron que escindir o vender sus divisiones de consultoría debido a los conflictos de interés con sus negocios de auditoría financiera.

La empresa para la que trabajaba José escindió su negocio de consultoría y pasó a operar únicamente dos grandes divisiones: Auditoría Financiera y Servicios Legales y de Impuestos. En líneas generales, a partir del año 2002 se produjeron muchos cambios y efectos en la industria de los servicios profesionales. El Perú no fue ajeno a esto; sin embargo, aun cuando las divisiones de consultoría fueron escindidas en la mayoría de las firmas, los clientes

demandaban ciertos trabajos especiales que tenían como finalidad diagnosticar o revisar procesos, sistemas de información, áreas de negocio o proyectos. Dichos trabajos estaban permitidos dentro de los servicios que una firma de auditoría podía brindar, dado que no interferían con la auditoría financiera, eje principal de los servicios de las firmas de auditoría.

Como resultado de la pérdida de confianza en los mercados de valores, en julio de 2002 el Congreso de Estados Unidos promulgó la llamada Ley Sarbanes-Oxley (SOX), entre cuyos principales objetivos estaba el de devolver la confianza a los inversionistas a través de la creación de un marco de gobierno y control obligatorio que garantizara que la información financiera reportada por las empresas a los mercados de valores fuese correcta y razonablemente precisa. Con la Ley SOX se creó la *Public Company Accounting Oversight Board* [PCAOB], una corporación sin fines de lucro establecida por el Congreso de Estados Unidos “para supervisar las auditorías de las empresas públicas, con el fin de proteger a los inversores y el interés público mediante la promoción de reportes de auditoría informativos, precisos e independientes” (US Securities and Exchange Commission, s. f., párr.1).

Al poco tiempo de renunciar, un gerente que había conocido a José le propuso regresar a la firma como consultor en materia de auditoría de sistemas. José lo meditó mucho y, luego de evaluar pros y contras, aceptó el reto de incursionar en ese ámbito. Los primeros trabajos en los que participó estaban orientados a evaluar el cumplimiento de controles generales de tecnología de información (ITGC, por las siglas en inglés se *Information Technology General Controls*). Estas evaluaciones eran el pilar de las revisiones que hacían los auditores financieros para sustentar su opinión con respecto al funcionamiento de los sistemas de información en los clientes que atendían. En líneas generales, ITGC comprendía un conjunto de materias de control que iban desde cómo estaban organizadas las áreas de sistemas en el cliente hasta cómo eran los controles de las aplicaciones para usuarios finales. Pilares fundamentales de las revisiones eran los cambios en los sistemas de información, la estrategia de recuperación ante desastres, el control de la capacidad de los computadores y sistemas de información, controles para obtener copias de respaldo de la información financiera y, sobre todo, cómo los usuarios ingresaban a las aplicaciones y la estrategia de segregación de funciones dentro de los sistemas de información.

Al inicio, las consultorías llegaban casi naturalmente con cada contrato de auditoría financiera; sin embargo, a partir de 2003, los clientes que cotizaban valores en la bolsa de Nueva York o cuyas casas matrices cotizaban allí, tenían que cumplir con la regulación impuesta por la Ley SOX. Esta ley cambiaba por completo el escenario del negocio de la consultoría en materia de control interno y auditoría. Los contratos empezaron a llegar muy rápidamente, pero

cubrían muchas más materias que solo ITGC. Comenzaron a ser familiares conceptos como ICOFR (por las siglas en inglés de *Internal Control over Financial Reporting*), es decir, controles internos para reporte financiero, materialidad, efectividad de los controles, diseño del control, matrices de riesgo, riesgo inherente, riesgo residual y, sobre todo, se empezó a manejar el concepto de *key controls* (controles clave).

Con este panorama, y casi de forma natural, José fue introduciéndose poco a poco en el mundo del control y la auditoría internos. Sin demasiado conocimiento de aspectos financieros y contables, fue entendiendo que la contabilidad, las operaciones y procesos del negocio, las finanzas y los sistemas de información funcionan como un gran sistema de precisión y que, al final de todo—independientemente de cómo se haya gestionado la información internamente—lo que tenía valor para el mercado de valores era la información financiera que el gerente de Finanzas (CFO, por las siglas inglesas de *Chief Financial Officer*) y la Administración reportaban como estados financieros. José comprendió rápidamente que si quería ascender dentro de la firma debía complementar su conocimiento, criterio y experiencia con los conceptos que imponía la nueva regulación SOX.

José estuvo 16 años en la firma, pasando de consultor júnior a director de consultoría, liderando proyectos de todo tipo y equipos multidisciplinarios de profesionales. Cuando le preguntaban sobre su experiencia en la firma, siempre respondía lo mismo: “Es una escuela que dura lo que tú quieres que dure”.

A comienzos de 2015, cuando José pensaba en buscar un desafío profesional en una gran compañía, un antiguo jefe le ofreció la oportunidad de formar parte de la terna de candidatos para ocupar la posición de gerente de Auditoría Interna en Gratta Stores Group. El proceso de selección fue exhaustivo y largo, pero José, armado de valor y confianza, iba avanzando poco a poco hasta llegar a la última fase. La entrevista final fue con el gerente corporativo de Auditoría Interna, don Sebastián Fuenzalida, después de la cual José fue confirmado como gerente de Auditoría Interna.

Luego de algunos años trabajando para Gratta Stores Group, José comentaba que su ingreso a la firma también estuvo marcado por un escándalo importante: “A pocos días de mi ingreso a Gratta Stores Group descubrí que había ocurrido un escándalo financiero”. En efecto, la filial colombiana del grupo había descubierto una mecánica de descontrol que hizo que se tuviera que declarar como pérdida casi un millón de dólares en los estados financieros. José comentaba: “Los controles relacionados con las cuentas por cobrar de uno de los proveedores encargado de la recaudación de las tiendas habían fallado”. Fue tal el impacto, que durante meses hubo que hacer revisiones exhaustivas de todas las cuentas contables relevantes. Una

mala práctica de control hacía que los saldos por cobrar a la empresa recaudadora no fueran revisados y conciliados a detalle; estos se asumían como ciertos en base al movimiento diario de dinero que se tenía, y se llegó a internalizar una práctica en la que los “descuadres” eran asumidos como parte de la operativa normal del negocio.

José recuerda que por años este tema fue confidencial; sin embargo, poco a poco se fueron revelando las malas prácticas que se habían instaurado durante los años 2014 y 2015.

A raíz del caso de las cuentas por cobrar y la recaudación, José comprobó que el Área de Auditoría Interna tenía una responsabilidad importante en detectar malas prácticas, especialmente en temas relacionados con el manejo de los ingresos y el dinero.

1.4. La evolución de la auditoría interna de Gratta Stores Group en Perú

Así define el Institute of Internal Auditors (s. f.-a) la auditoría interna:

Una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. (párr. 1).

Cuando José ingresó a Gratta Stores Group, en mayo de 2015, los negocios ya tenían un tamaño importante y el volumen de operaciones era significativo en el consolidado de la casa matriz. Por este motivo, uno de los primeros encargos que recibió José fue fortalecer los mecanismos y el alcance de las revisiones de auditoría interna para acompañar el crecimiento de los negocios. No era menor la responsabilidad considerando que, para dicho año, se manejaban niveles de facturación de 1,500 millones de dólares anuales para todos los negocios del grupo en Perú.

Uno de los primeros aspectos que José pudo validar al ingresar fue que la auditoría interna era funcionalmente independiente de la administración, es decir, reportaba directamente al Directorio. Asimismo, tenía la capacidad de pronunciarse sobre cualquier materia, incluso aquellas que eran directamente responsabilidad de los gerentes generales. Ya para el año 2015, se contaba con lineamientos metodológicos y, sin estar todos formalmente documentados, servían de base para establecer cómo, cuándo y bajo qué circunstancias se auditaban los procesos y sistemas de cada negocio. En consecuencia, José podía asumir que, en líneas generales, la auditoría interna era objetiva y basaba su función en una práctica sustentada por

una metodología consistente. Sin embargo, era evidente que había varios aspectos que aún tenían muchas brechas frente a los estándares que exigía la práctica profesional.

Con las primeras reuniones con los principales gerentes de los negocios pudo darse cuenta de que la palabra “riesgo” no estaba en el vocabulario habitual de discusión de la gerencia, ni era formalmente tomado en cuenta al momento de lanzar, por ejemplo, un nuevo producto o servicio. Si bien entendía que todos los gerentes administraban el riesgo en cada decisión que tomaban, sabía que no había una evaluación formal de estos. En conclusión, el grupo carecía de una gestión de riesgos formalmente establecida. No se contaba con matrices de riesgos y los conceptos asociados a la gestión de riesgos como, por ejemplo, controles, probabilidad, impacto, riesgo inherente o riesgo residual, que solo eran conocidos por los auditores y muy pocas áreas. El único negocio que sí contaba con una gestión de riesgos, por ser un negocio regulado, era el Banco MPG.

Con relación al gobierno corporativo, el grupo tenía establecido un conjunto de mecanismos de gobierno, los que resultaban habituales para su tamaño: a) Directorio, que sesionaba cada dos meses en las empresas no financieras y de manera mensual en el banco; b) Comités de Dirección, encargados de revisar de manera detallada el estado de pérdidas y ganancias, balance general y estado de flujo de efectivo, y de tratar trimestralmente asuntos puntuales encargados por el Directorio; c) Comités de Gerencia, encargados de revisar con frecuencia semanal o quincenal el desempeño de las principales áreas de la compañía, además de anticipar los resultados operativos de cada período; y d) Comités de Auditoría, que sesionaban cada trimestre, o bimestre en el caso del banco, y se encargaban de reportar los principales hallazgos de auditoría identificados en el período. Asimismo, se presentaba el estado de avance del plan anual de auditoría interna y el estado de los planes de acción de auditorías anteriores. Además, funcionaban otros comités, como el Comité Comercial, el de Fidelización, el Logístico, el de *Marketing* y el de Recursos Humanos.

Uno de los aspectos que más evolucionó en la función de auditoría interna fue la concepción del impacto que podía tener la materialización de un determinado riesgo. A inicios del año 2010, casi todos los negocios no financieros consideraban que el principal impacto que podía afectar al negocio, si un riesgo se materializaba, era el financiero, específicamente, aquel que era determinado por el manejo de las existencias o del dinero. Estos criterios tenían como base el hecho de que históricamente los negocios habían enfocado sus esfuerzos de control en la administración de las existencias y el dinero que se recaudaba producto de la venta. No por nada, los negocios habían organizado ejércitos completos de empleados dedicados a controlar

que las existencias estuviesen cuadradas a la perfección y que el dinero recaudado hubiera sido correctamente contado, guardado y contabilizado.

A finales de 2014, ingresó a la casa matriz don Alberto Ricardi como gerente corporativo de Auditoría Interna en reemplazo de Sebastián Fuenzalida, quien, luego de 27 años en la empresa, emprendería otros retos personales. Ricardi aportó una nueva visión sobre los riesgos que enfrentaba el grupo y en muy poco tiempo propició cambios significativos en la manera de entender cuáles eran los principales impactos para los negocios en caso de materializarse los riesgos que ya se habían identificado. Otro aspecto importante de este cambio de visión fue la adopción del modelo de las “Tres líneas de defensa” (ver el Anexo 2). Básicamente, este modelo permitía explicar cómo debía estar organizado el sistema de gestión de riesgos y control en una empresa. En un contexto en el que casi todas las áreas y gerencias del grupo desconocían su rol respecto a la gestión de riesgos y control interno, este aporte fue absolutamente valioso. A partir del año 2015, las gerencias empezaron a usar los términos propios de las “líneas de defensa” y no era raro escuchar en las discusiones de los comités de auditoría a los directores hacer referencia a este modelo. Frases como “Aquí vemos que la segunda línea de defensa falló”; “¿Dónde estaban la primera y la segunda línea de defensa?”; “La tercera línea de defensa hizo su trabajo y las demás no”; “¿Qué pasó?”, eran usadas con regularidad.

Cuando José ingresó al grupo, la concepción del impacto para los negocios, de mayor a menor, era el siguiente: financiero, operacional, legal y reputación. Luego de algunos meses, y apoyado por la visión de Ricardi, la concepción del impacto de mayor a menor grado había cambiado significativamente. Así que a partir de 2015 la declaración de riesgos e impacto que el grupo definió en su memoria anual, señalaba el riesgo de vida como el principal riesgo de la organización. Le seguían los riesgos legales y de cumplimiento, los de reputación, los operativos y, finalmente, los financieros. Esta nueva concepción se basaba en el análisis del impacto que podría tener para los negocios del grupo la materialización de una situación que involucrara pérdida de vidas en clientes, trabajadores y/o público en general. Para el año 2014, el grupo operaba en toda la región más de 150 tiendas y 15 centros comerciales. El número de clientes que ingresaban a las tiendas del grupo se calculaba en millones y cualquier aspecto que afectara la vida y/o salud de alguno de ellos se catalogaba como catastrófico. En sentido contrario, los riesgos de índole financiera pasaron al último lugar en la escala de impactos. Si bien estos riesgos se consideraban importantes, el nivel de impacto no llegaba a ser “catastrófico”. Claramente, esto representó un cambio de paradigma para toda la organización. José recuerda que, en conversaciones con gerentes y miembros del Directorio, se sustentaba este cambio haciendo las siguientes preguntas: “¿El grupo se podría reponer fácilmente ante un

fraude financiero de diez millones de dólares?"; "¿Se podría reponer después de la pérdida de una vida humana por alguna acción relacionada con nuestras operaciones?". La respuesta aparecía casi de inmediato y todos terminaban aceptando que, aun cuando las pérdidas económicas golpearían las operaciones, el grupo había alcanzado tal tamaño que le permitiría salir fácilmente del problema; sin embargo, lo mismo no sucedería si se llegase a materializar algún riesgo relacionado con la vida de los clientes y trabajadores. Por lo general, se asumía que dicho evento podría tener efectos catastróficos dadas las implicancias legales, de reputación y financieras. A partir de este cambio, se generó un hito en el grupo con respecto a la concepción de cuáles eran los riesgos que todo gerente o funcionario debía administrar.

Con José liderando el Área de Auditoría Interna, a partir del año 2016 esta se focalizó en diseñar sus programas de trabajo alineándolos con la nueva declaración de riesgos del grupo, así como con los cambios que se daban en el nuevo entorno del negocio. Por ejemplo: mayor regulación de las entidades fiscalizadoras, mayor exposición de las operaciones ante la masificación de las redes sociales y blogs especializados de clientes y grupos de interés, masificación del comercio electrónico, mayores riesgos de seguridad de información y tratamiento de los datos de clientes, entre otros. Como resultado de este enfoque, la auditoría interna se abocó a diseñar programas homologados de revisión. Se diseñaron, entre otros:

- a) Listas de chequeo para auditar las operaciones de las tiendas y sucursales, es decir, se hacían visitas a las tiendas con la finalidad de evaluar aspectos administrativos, operativos, de recursos humanos, de cumplimiento normativo y, sobre todo, de seguridad de las instalaciones y condiciones de trabajo.
- b) Programas de trabajo para la revisión de cuentas contables, como cuentas por cobrar, cuentas por pagar, caja y bancos, existencias, activo fijo, obligaciones con empresas relacionadas, consolidación de estados financieros.
- c) Programas de revisión de asuntos legales y de cumplimiento normativo.
- d) Listas de chequeo especializadas en materia de tecnología de información, que cubrían aspectos de gobierno de tecnología, operaciones de tecnología, recuperación ante desastres, seguridad de la información y control del ciclo de vida de los programas.
- e) Listas de chequeo para los proyectos de construcción de nuevas tiendas y centros comerciales, así como de las remodelaciones importantes.
- f) Revisiones especializadas de ciberseguridad y seguridad informática.

Los programas de auditoría formaban parte del Plan Anual de Auditoría Interna, que era presentado formalmente ante el Directorio cada mes de diciembre para su aprobación. Si bien las estadísticas muestran un cumplimiento casi riguroso de los planes, durante el año surgían situaciones especiales que hacían que los planes se tuviesen que ajustar o redimensionar. Todas estas situaciones especiales se elevaban a los Comités de Auditoría, que acordaban las acciones que correspondían.

Los Comités de Auditoría constituían la instancia formal en la cual el Directorio y la Administración revisaban el avance del plan, los resultados de las auditorías y asuntos especiales que, a criterio de los miembros, se debían atender como parte de las funciones de la auditoría interna. Estos comités se desenvolvían por lo general en un marco de formalidad y armonía. Ningún tema que se presentaba en el comité debía ser una sorpresa. Tanto la Administración (los auditados) como los miembros del Comité conocían de ante mano los temas que se presentarían y el objetivo se centraba en revisar el avance y encontrar las formas de evitar riesgos futuros teniendo como base situaciones que ya se habían presentado. Sin embargo, existían ocasiones en que los comités se volvían tensos y muchos directores hacían comentarios muy duros con respecto a la forma en que la Administración manejaba un determinado tema. Usualmente, las situaciones de fraude o riesgos importantes materializados desencadenaban reacciones muy duras por parte de los directores. Era claro que ningún director estaba dispuesto a asumir mayores riesgos de los que ya se sabía que el negocio asumía como parte de sus operaciones.

Otro aspecto, generalmente complicado, era el seguimiento que se hacía a los planes de acción comprometidos por la Administración para levantar las observaciones identificadas por la auditoría interna. Según la metodología, todos los planes de acción eran consensuados con los auditados y la auditoría interna se encargaba de hacer el seguimiento a las fechas que los auditados indicaban como plazo de atención. Era común encontrar atrasos, que se reportaban en el comité y, casi siempre, desencadenaban llamadas de atención acerca de la seriedad con la que la Administración atendía compromisos acordados con la auditoría interna. En casi todos los casos, la Administración se preocupaba de llegar al Comité con la menor cantidad de atrasos y de que estos estuviesen debidamente justificados.

Como parte de las funciones del área se había incorporado la auditoría continua. Básicamente, era el análisis de indicadores de excepción de políticas o procedimientos, que Auditoría Interna procesaba periódicamente. Por lo general, se reportaban muchos indicadores de índole operativa: funcionamiento de cajas registradoras, servicios en las tiendas, atención de reclamos de clientes, emisión de comprobantes de pago; y de índole financiera y contable:

asientos ejecutados manualmente, cuentas con saldos al cierre de un período, movimientos contables inusuales, entre otros. Estos indicadores fueron creciendo en número y a finales de 2018 ya había más de 350 indicadores funcionando. Tanto los directores y gerentes como el propio José comprendían que el futuro de la auditoría se afianzaría en el uso y explotación oportuna de dichos indicadores. El reto consistía en explotar grandes volúmenes de información de manera rápida y oportuna. La tecnología jugaba nuevamente un rol decisivo en esta tarea.

La dinámica adquirida, sumada a la productividad en la emisión de informes y trabajos permitió que, año a año, la auditoría interna fuera considerada como un aliado del negocio en materia de control y gestión de riesgos. Por lo general, la Administración siempre reconocía el valor de las revisiones de la auditoría interna como la “mirada independiente” que el negocio necesitaba para encontrar riesgos que muchas veces pasaban inadvertidos.

Para el año 2019, el Área de Auditoría Interna cumplía un rol importante de control y se había convertido en una instancia de consulta en materia de riesgos; sin embargo, ya se advertía que se debían hacer cambios sustanciales para ir a la par de los cambios en los negocios. Recurrentemente, aparecían dos temas como mandatorios en esta área: debía agilizar la oportunidad en la entrega y presentación de sus informes; y garantizar que todas las transacciones del proceso que era materia de revisión fueran parte del alcance.

1.4.1. El equipo de profesionales y la organización de la auditoría interna

Cuando José ingresó a Gratta Stores Group, la auditoría interna estaba iniciando, y muchos de los conceptos que eran comunes en la firma de auditoría en la que había trabajado anteriormente todavía no se conocían. Lo mismo sucedía con el perfil profesional de los miembros del área. Producto de un diagnóstico rápido que efectuó José, el 76% de los integrantes no tenían una formación acorde con la función que desempeñaban. Ejercían la auditoría interna sobre la base del conocimiento de los negocios. José comprobó que esa mayoría tenía, en promedio, 15 años de experiencia en los negocios y casi todos habían iniciado su carrera haciendo labores operativas en las tiendas. Asimismo, notó que integraban el Área de Auditoría Interna debido, principalmente, a que dominaban las funciones de cuadrar las cuentas, de revisión o contabilización de las ventas y/o existencias. En líneas generales, el personal tenía experiencia en labores de control interno y operativas, mas no de auditoría interna.

José se abocó desde un inicio a identificar los mejores talentos de su equipo para ir definiendo una línea de carrera y nuevos retos profesionales. Durante los primeros ocho meses en la posición, promovió el ascenso y movilidad interna de siete auditores, basándose en su

desempeño, competencias y potencial de desarrollo. Por otro lado, vio la necesidad de instaurar una filosofía de meritocracia que fuera ampliamente difundida en su equipo. Asimismo, desde el año 2015 hasta el 2017, llevó a cabo un plan para ir incorporando profesionales especializados en auditoría interna, preferentemente con experiencia en alguna firma de auditoría. Este plan le permitió reunir profesionales con un perfil más ajustado a las funciones que se requerían; sin embargo, el avance veloz de los negocios, con nuevos riesgos debido a los nuevos productos, servicios y formas de trabajar ocasionaba que Auditoría Interna no revisara estos riesgos o demorara meses en hacerlo.

En mayo de 2015, el área contaba con 19 profesionales y al cierre de 2018, con 27 (ver el Anexo 3). Este incremento se debía al crecimiento de las operaciones de los negocios que se auditaban y a lo que la auditoría interna cubría en cada uno de ellos. No obstante, quedaban frentes por atender. José comentaba: “Este negocio es impresionante; cuando recién terminas de entender una nueva operación o modalidad de trabajo, te enteras de que aparecieron dos más y casi nadie repara en los riesgos que esto supone”.

José organizó el área de auditoría por negocios y nombró un encargado para cada negocio del grupo (negocio financiero, tienda por departamentos, supermercados y mejoramiento del hogar). También estableció un equipo de auditores centrales, que cumplían un rol transversal en la auditoría. El equipo central tenía auditores especializados en tecnología de información y procesos contables.

A los encargados les reportaban auditores sénior, y tenían a su cargo liderar la ejecución del Plan Anual de Auditoría Interna aprobado por el Directorio. Al comienzo, el principal indicador de desempeño era el cumplimiento de dicho plan, pero luego se incorporaron otros indicadores, como número de observaciones con atraso, porcentaje de aplicación de los planes de acción, productividad en el uso de las horas/auditor, número de horas de capacitación. Esto motivaba a que se pusiera especial énfasis en tener absolutamente controlado el avance de las auditorías programadas y la gestión de auditorías especiales o no programadas. Los equipos de auditores se dividían en dos grandes grupos: auditores de tiendas o sucursales (según fuera el negocio) y auditores de procesos de negocio.

Para diciembre de 2018, el grupo de auditores había logrado incorporar distintos perfiles profesionales: contadores, administradores, economistas e ingenieros. Dada la naturaleza de la función, se buscaba que todos los auditores tuvieran claro su rol dentro de la organización y, sobre todo, las tareas que tenían que efectuar. El orden y la metodología hacían que el área se desempeñara con marcada eficiencia.

Si bien el área se había consolidado en sus funciones y en el rol estratégico que se le exigía, no estaba exenta de dificultades internas que demandaban un esfuerzo adicional para poder manejarlos. Eran habituales largas jornadas de trabajo, reuniones con los auditados, participaciones en distintos comités, revisiones fuera de horario de trabajo y tareas que habitualmente se completaban en casa. Asimismo, eran frecuentes las demoras en la entrega de información por parte de los auditados y las excesivas reuniones de validación con ellos. Esto provocaba un desgaste en el equipo en general; sin embargo, todos sabían que la responsabilidad era grande y aportaban el máximo esfuerzo y compromiso por estar a la altura de la función.

Con relación al equipo de auditores, los excesivos viajes y traslados entre locaciones, las horas en las que se ejecutaban ciertas pruebas de auditoría en las tiendas, demandas por entrenamiento continuo, reclamos por remuneraciones no acordes con el mercado, falta de beneficios fuera de la remuneración, aplicación de políticas de austeridad, problemas de liderazgo de algunos encargados, eran de los problemas más comunes a la hora de analizar el desempeño del área.

El cambio hacia un perfil profesional más conforme a la función había tomado tiempo y José sabía que era un tema que no tenía plazo de finalización. Entendía que aún contaba en su equipo con auditores que no dominaban herramientas tecnológicas y que, además, mostraban una escasa capacidad para cambiar la forma de trabajar; sabía que no había mucho que pensar y que se debía tomar acción pronto.

Durante los últimos años, José había recibido reiterados pedidos de los directores para reemplazar las auditorías presenciales por programas de trabajo más automatizados o, incluso, robotizados. Para el año 2018, los negocios ya manejaban más de 40 proyectos de robotización de procesos y la auditoría interna no podía estar ajena a este cambio y exigencia.

José asumía el desafío con prudencia, pero con marcada preocupación. La evolución en el área era reconocida y valorada, pero, a su vez, no había tiempo de espera para los cambios que exigía la era digital. José empezó a investigar mucho sobre las nuevas tendencias en auditoría interna, y casi todo conducía a la automatización de tareas, uso intensivo del análisis de datos, inteligencia artificial y agilidad en los procesos (auditorías ágiles). Nuevamente, la tecnología jugaba un rol decisivo.

1.4.2. El desafío para la auditoría interna

Si algo caracterizaba a José era su capacidad para aprender rápido y entender los problemas que enfrentaba. En ese sentido, comprendía que el desafío consistía, básicamente,

en hacer que la auditoría interna tuviera una amplia capacidad de revisión de las operaciones y procesos; y que esta revisión considere todas las transacciones y no únicamente una “muestra”, característica típica de los procesos de auditoría interna tradicionales. El otro aspecto derivado era la oportunidad y la forma de presentar los informes. Los informes de auditoría interna eran documentos extensos y muy detallados. Usualmente, carecían de un resumen, lo que había sido materia de reclamos reiterados por parte de los directores y gerentes.

La única manera de auditar grandes volúmenes de información y procesarlos rápidamente para emitir reportes oportunos, era a través del uso de herramientas de análisis de datos (*data analytics*). Para el año 2019 ya existía un gran número de herramientas especializadas en auditoría y, particularmente, en explotar grandes volúmenes de información. Afortunadamente, la necesidad de contar con este tipo de sistemas se había advertido años atrás en la casa matriz y el grupo tomó la decisión de adoptar un sistema integrado de gestión de auditoría de clase mundial, que además permitía analizar grandes volúmenes de información de una manera estructurada para producir informes estándares, aplicando metodologías de auditoría que eran definidas por la entidad.

Además de la explotación de la información para el análisis de datos, este sistema permitía automatizar casi todo el flujo de información y procesos que los auditores ejecutaban de manera manual. De esta manera, las matrices de riesgos —que servían de base para la auditoría de los controles— se registraban directamente en el sistema y, luego de ello, también se asentaban los resultados de las pruebas. Al final del proceso, la emisión del informe consistía en una simple tarea de consolidación de resultados de las pruebas ejecutadas sobre la base de un formato preestablecido. Todo el proceso tomaba la décima parte del tiempo que demandaba usando el método tradicional.

Otra de las bondades del sistema consistía en su capacidad para programar indicadores de excepción y ejecutarlos de manera autónoma, previa programación. Esta funcionalidad dotaría al área de la capacidad de incrementar exponencialmente la cantidad de indicadores de excepción, tomando como fuente la información de los sistemas transaccionales de cada negocio. Haciendo un análisis de esta materia, José y el grupo de encargados llegaron a identificar alrededor de 150 indicadores adicionales que podían ser programados fácilmente. Todo era cuestión de contar con un computador suficientemente potente para procesar el volumen de información que dichos indicadores requerían.

José pensaba: “Con el conjunto de indicadores que montaremos, debemos mostrar la tendencia de comportamiento de cada indicador; y cuando la tendencia sea contraria a la política o proceso, la auditoría interna deberá levantar una alerta de posible fraude o riesgo material”.

Esta forma de trabajo representaba un cambio drástico para la composición de las tareas que ejecutaba el área. Si bien ya se utilizaba la auditoría continua, todavía el Plan de Auditoría Interna requería una gran parte de auditorías presenciales a cargo de auditores sénior. Las estadísticas revelaban que cuantas más auditorías presenciales se ejecutaban, el tiempo de ejecución y planificación se extendía con el paso del tiempo. Esto último respondía al hecho de que, dado el contexto de cambios extremos en los procesos, los auditados cada vez contaban con menos tiempo para atender las auditorías presenciales y se mostraban cada vez menos interesados en recibir una auditoría que les diría las debilidades y riesgos del proceso casi tres meses después. El escenario estaba claro para José: “No nos van a atender”; “Ya no tienen tiempo”; “Tenemos que llevarles los resultados sin que ellos se hayan enterado de que los estábamos auditando”.

Todo apuntaba a hacer más ágil la auditoría. En reuniones de planificación con los encargados del tema, José planteaba el hecho de que todo estaba dispuesto para que la auditoría interna se vuelva más dinámica; sin embargo, también exponía la preocupación de que parte del equipo de auditores no tuviera la capacidad de adaptarse y explotar las nuevas herramientas y formas de trabajo. Todo volvía al tema recurrente de discusión: las competencias del equipo de auditoría.

El 6 de mayo de 2019, José convocó a una reunión general de todo el equipo de auditoría interna de Gratta Stores Group. La convocatoria de la reunión hacía referencia directa a los nuevos desafíos que afrontaban, las nuevas exigencias de la auditoría interna y cómo serían abordadas. José y los encargados de auditoría expusieron el nuevo escenario de negocios para cada una de las empresas del grupo y los desafíos que representaba crecer en un contexto complicado como el que vivía Perú a mediados de 2019. Todos los temas que se tocaron fueron explicados en detalle y hubo un fluido intercambio de ideas entre los asistentes: robotización de tareas, implementación del nuevo sistema de gestión de auditoría interna, nuevas listas de chequeo para las auditorías presenciales, células de transformación digital, nuevos riesgos del negocio en materia de seguridad de la información y ciberseguridad.

Luego de la jornada extensa de trabajo, José les pidió a los encargados de auditoría que le dieran su *feedback* sobre la reunión. Un encargado de auditoría señaló: “Si bien consultaban, veía sus caras de preocupación; temo que estén más preocupados que entusiasmados con los cambios y nuevos desafíos”. La encargada del negocio de supermercados pidió la palabra: “Debemos hacer un plan de transformación con ellos. Sus preguntas parecían cuestionamientos. Los veo comprometidos, pero siento que no los estamos acompañando. Deberíamos invertir

tiempo en ellos; pensemos que si traemos auditores nuevos tardaremos años para recuperar el *know-how* perdido”.

Luego de escuchar atentamente los comentarios, José intervino: “Llevo cuatro años en esta organización y creo tener algo de claridad respecto a lo que sucede con el equipo. A lo largo de estos años, he visto cómo el negocio ha cambiado y nos hemos adaptado a los cambios con un equipo que ha respondido. Lo que está sucediendo ahora no es un cambio menor, es una transformación total; y el Directorio no nos pide un simple ajuste en el plan y que amplíemos nuestra capacidad de revisión. Lo que nos pide es que pensemos diferente, que seamos capaces de cuestionar incluso nuestros métodos de trabajo más arraigados con la finalidad de ser más ágiles, pero sin perder capacidad de acción. Particularmente, creo que debemos hacer el máximo esfuerzo en acompañarlos con los cambios en las formas de trabajo y en el uso de las nuevas herramientas. También debemos estar con ellos para sus consultas y dudas; sin embargo, si no vemos un alineamiento con el perfil de auditor que necesitamos, no habrá otra salida que hacer cambios en el equipo de auditores. Debemos hacer un plan para ello. Lamentablemente, a lo largo de mi experiencia en el grupo, han sido muy pocas las ocasiones en las que los auditores mostraron un interés verdadero en innovar, cambiar o replantear modelos de trabajo; casi siempre fuimos nosotros los impulsores del cambio”.

Finalmente, José solicitó al grupo de encargados de auditoría reunirse al día siguiente para elaborar un plan estratégico del área. Este debía contener las iniciativas internas en las que trabajaría todo el grupo de auditoría para cubrir satisfactoriamente las expectativas y pedidos de los directores; además de establecer los focos de auditoría según los retos que planteaba la era digital.

Luego de varias reuniones, lograron preparar un plan al que denominaron “Auditoría Digital GSG 2021”, en el que se establecían las iniciativas internas que se deberían llevar a cabo hasta el año 2021 para convertir al Área de Auditoría Interna en una división alineada plenamente con los desafíos de la era digital y los requerimientos de los negocios (ver el Anexo 4). El plan fue presentado a Alberto Ricardi y a Gonzalo San Martín el 21 de junio de 2019 y aprobado un mes después por el Directorio de cada una de las empresas de Gratta Stores Group en Perú.

Conclusiones

- a) La auditoría interna es hoy en día un componente fundamental del sistema de control interno de las organizaciones. Ayuda a mantener una visión independiente y objetiva de la manera en que la organización ha implementado el sistema de control interno y cómo gestiona sus riesgos. Es una función principal del Directorio que, a su vez, permite aportar las mejores prácticas en materia de gestión de riesgos y gobierno.
- b) Alineada con su filosofía de negocios, Gratta Stores Group apostó fuertemente por establecer un sistema de control interno robusto, que permitiera evitar la mayor cantidad de pérdidas y que sea el soporte para su sistema de gestión de riesgos. En esa línea, implementó un área de auditoría interna con el mayor nivel de profesionalismo, lo que el Directorio y la Administración se comprometieron a apoyar decididamente.
- c) Como toda organización grande y compleja, los procesos constantemente terminan siendo afectados por riesgos que no son correctamente administrados. En ese contexto, la auditoría interna de Gratta Stores Group fue consolidándose como un área de apoyo, orientada a ayudar a la Administración en la identificación de problemas potenciales y prácticas que llevaban a pérdidas significativas.
- d) Para mediados del año 2019, José Valenzuela lideraba un área que era reconocida como una instancia sumamente profesional, comprometida y que aportaba valor a las operaciones de los negocios; sin embargo, dado que estos estaban cambiando o innovando procesos, requerían una mayor velocidad en la detección de potenciales problemas.
- e) Dentro de las fortalezas que el Área de Auditoría Interna había logrado para mediados de 2019, resaltaban: 1) haber introducido dentro del lenguaje natural del negocio los términos de la gestión de riesgo; 2) haber logrado el compromiso de las principales gerencias en asumir como propias las tareas de gestión de riesgo y seguimiento a los compromisos asumidos con la auditoría interna; 3) haber logrado explicar el Modelo de las tres líneas de defensa en toda la organización y que este fuera el modelo comúnmente utilizado en el momento de analizar la ocurrencia de un determinado riesgo; 4) informar adecuadamente a las distintas instancias de la organización sobre debilidades en el sistema de control interno o el sistema de gestión de riesgos sin recibir mayor cuestionamiento, dado el alto estándar de calidad de sus informes; 5) haber sido

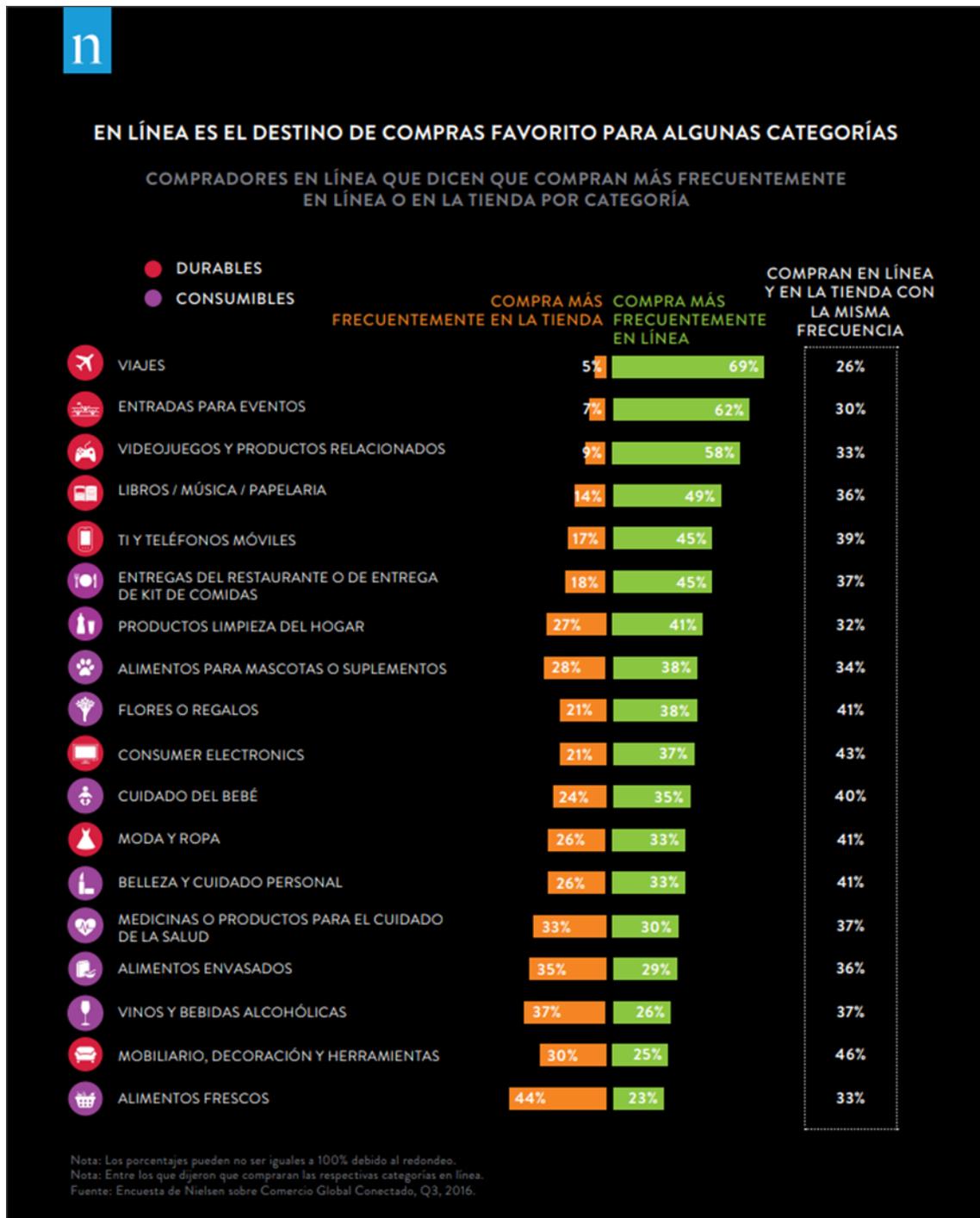
reconocida como un área de consulta, con la cual se podía coordinar con la mayor transparencia, sin temor a un juzgamiento fuera de los protocolos establecidos.

- f) Organizaciones como Gratta Stores Group crecieron y se hicieron fuertes gracias a la habilidad y pasión de sus directivos y gerentes; pero, sobre todo, gracias al trabajo decidido del equipo de empleados que los acompañaron en todo momento. En ese sentido, José Valenzuela sabía que ya había hecho varias incorporaciones en los últimos años y que estas estaban en una fase importante de consolidación. Incorporar un nuevo conjunto de auditores —que, definitivamente, no debían ser auditores sino profesionales especializados en tecnologías de información— podría causar efectos negativos en el grupo en su conjunto.



Anexos

Anexo 1. Análisis de compradores en línea por categoría - Año 2016



Fuente: Nielsen (2017, p. 14).

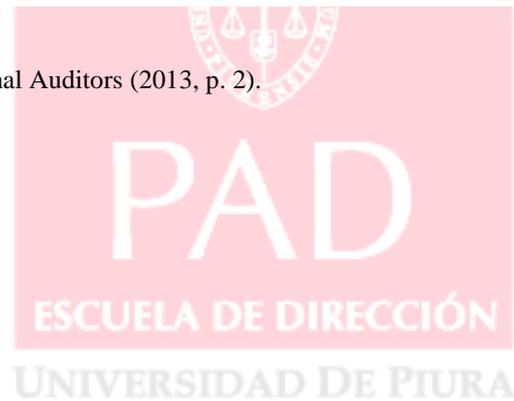
Anexo 2. Esquema general del Modelo de tres líneas de defensa

EL MODELO DE LAS TRES LINEAS DE DEFENSA

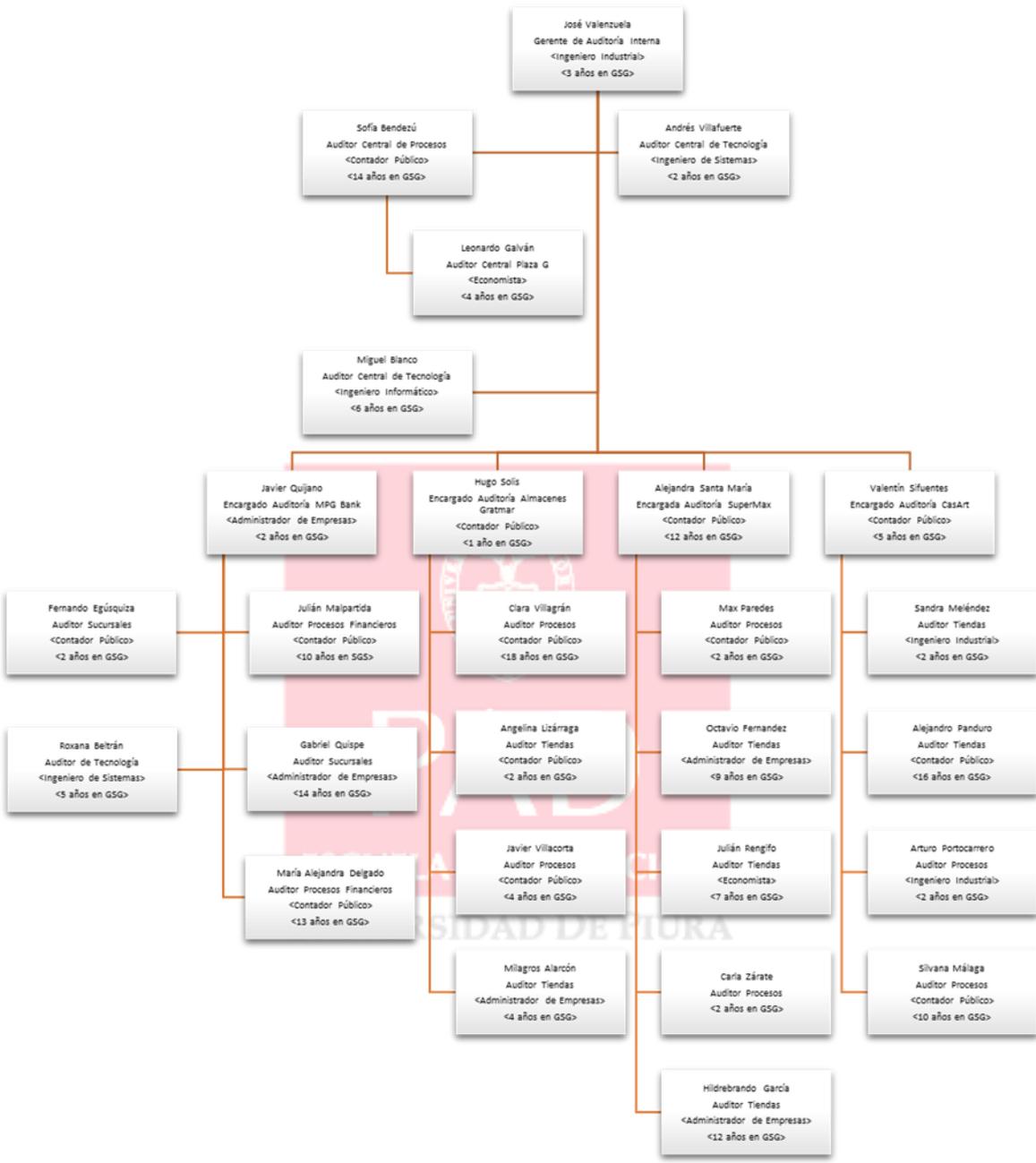


Adaptado de la Guía emitida por ECIIA/FERMA sobre la 8va Directiva de Derecho de Sociedades de la Unión Europea, artículo 41

Fuente: The Institute of Internal Auditors (2013, p. 2).



Anexo 3. Organigrama del Área de Auditoría Interna GSG Perú. Diciembre 2018



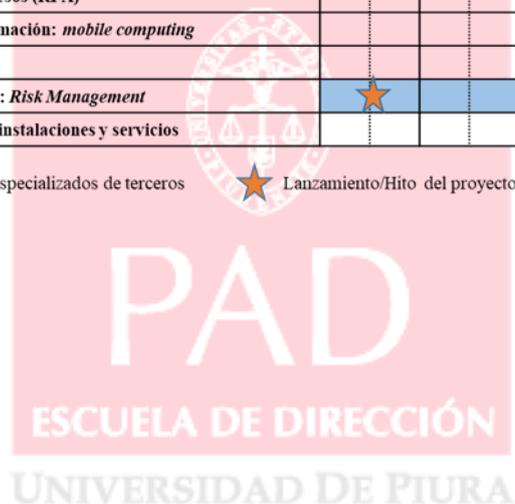
Fuente: elaboración propia.

Anexo 4. Resumen del Plan Auditoría Digital GSG 2021

#	Iniciativa Estratégica	2019		2020				2021				
		3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	
1	Desarrollo de habilidades Perfil Auditor 2.0 – Rueda de talleres											
	Manejo de bases de datos – Algoritmos de consultas – PL/SQL		→									
	Introducción a Data Analytics			→								
	Uso del sistema automatizado de auditoría interna – Marcha blanca											
	Introducción a auditorías ágiles		→									
	Data Analytics avanzado				→							
	Programación de indicadores de auditoría continua: Auditoría Digital							★				★
	Auditorías ágiles – Reportes avanzados											
2	Desarrollo de metodología auditoría digital			★					★			
3	Nuevo Panel de Auditoría Continua: + 230 indicadores											
4	Auditorías de ciberseguridad						→					
5	Auditorías de proyectos ágiles del negocio											
6	Auditorías de tecnología de información: cloud computing											
7	Introducción de inteligencia artificial en análisis de auditoría (IA)						→					
8	Automatización robótica de procesos (RPA)								→			
9	Auditorías de tecnología de información: mobile computing											
10	Auditorías de proyectos ágiles									★		
11	Auditorías a la cultura de riesgos: Risk Management		★						★			★
12	Auditorías IoT: Robotización de instalaciones y servicios								→			

→ Contratación/Apoyo de servicios especializados de terceros ★ Lanzamiento/Hito del proyecto/Presentación de resultados

Fuente: elaboración propia.



Capítulo 2. *Teaching note*

2.1. **Enfoque del caso**

El caso de Gratta Stores Group se centra en el nuevo enfoque estratégico que tiene que adoptar la Gerencia Corporativa de Auditoría Interna liderada por José Valenzuela en momentos en que los negocios del grupo estaban atravesando procesos de transformación digital y los esquemas de control interno debían ser replanteados. El caso permite a los estudiantes conocer la forma en que grandes organizaciones estructuran su sistema de control interno a medida que van creciendo y consolidándose. Asimismo, permite comprender la interrelación de este sistema con el gobierno corporativo y los mecanismos de dirección.

El problema inicia cuando José Valenzuela reconoce que debe llevar a cabo cambios estructurales en el diseño de la ejecución de la actividad de auditoría interna en momentos en los que los negocios de Gratta Stores Group se enfrentan a los desafíos de la era digital.

2.2. **Objetivo pedagógico**

Para analizar el caso se requiere estar familiarizado con conceptos como actividad de auditoría interna, control interno, gestión de riesgos, Modelo de tres líneas de defensa, entre otros. Asimismo, se utilizará el modelo de diagnóstico organizacional denominado Octógono.

2.3. **Análisis de los conceptos asociados a la actividad de auditoría interna**

2.3.1. **Auditoría interna**

Por muchos años la auditoría fue entendida como una función eminentemente fiscalizadora, cuyo objetivo principal se centraba en identificar errores o fallas en determinados procesos. Era común asociar al auditor con la imagen de un policía abocado a investigar un determinado crimen. En sus inicios, la auditoría interna se centraba en temas contables y financieros; es así como las primeras revisiones de auditoría se enmarcaban en la investigación de desfalcos en los estados financieros. El auditor interno se concebía como un especialista o perito en materia contable y financiera.

Con el pasar de los años, la práctica de auditoría interna fue especializándose y, como toda práctica profesional, adquirió métodos de trabajo más consistentes y sistematizados. Producto de la evolución, la auditoría interna cambió su filosofía e incorporó atributos que la convierten hoy en día en una actividad estratégica para la consecución de los objetivos empresariales.

El Institute of Internal Auditors (s. f.-a) define la auditoría interna de la siguiente manera:

Una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. (párr. 1).

Asimismo, Institute of Internal Auditors (s. f.-b) explica que la misión de la auditoría interna consiste en “mejorar y proteger el valor de la organización proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis en base a riesgos” (párr. 2). A continuación, en virtud del objetivo de este trabajo, se detallan cada uno de los atributos que componen la definición de la actividad de auditoría interna.

Actividad independiente. En el sentido general, la auditoría interna es independiente de la administración de la organización. El carácter de independiente lo adquiere en virtud de la línea de reporte que se le asigna en la estructura de gobierno de una organización. La auditoría interna reporta al Directorio o Consejo de Administración a través de una instancia denominada Comité de Auditoría. Asimismo, la auditoría interna es independiente debido a que no participa como responsable de la creación o implementación del sistema de control interno en la organización. Este sistema es el conjunto de mecanismos de control que operan en los procesos y actividades de una entidad u organización, con la finalidad de evitar pérdidas o problemas que afecten las operaciones y resultados financieros. En consecuencia, al no haber participado de la definición de este control interno, y debido a la línea de reporte que mantiene, la auditoría interna se considera independiente.

Actividad objetiva. Se considera que la actividad de auditoría interna es objetiva debido a que, para la ejecución de sus revisiones o también llamados exámenes de auditoría, aplica métodos objetivos. La objetividad se sustenta en la aplicación de metodologías estándares y consistentes con la misión de la práctica, eliminando, para ello, toda apreciación subjetiva en el momento de pronunciarse respecto al resultado de sus exámenes.

Actividad de aseguramiento. Se sustenta en el hecho de que, a través de los exámenes ejecutados por la auditoría interna, la organización asegura o revisa que el sistema de control interno opera en línea con las políticas, procedimientos y normas establecidas por la organización.

Actividad de consulta. Se refiere a la capacidad que tiene la auditoría interna de identificar potenciales problemas de control o riesgos y, además, de proveer recomendaciones para mejorar el sistema de control interno. Asimismo, el carácter consultivo de la auditoría

interna se plasma en el encargo de revisiones o trabajos especiales en materias o áreas muy especializadas.

Siguiendo con el análisis de la definición actual, la actividad de auditoría interna es una actividad que aporta un enfoque sistemático y disciplinado de evaluación, debido a que se basa en metodologías de trabajo consistentes y sistematizadas, aportando la disciplina propia de una actividad profesional.

Con respecto a las metodologías de auditoría interna, actualmente es de común aceptación que la auditoría interna de las organizaciones se base en la aplicación de una metodología basada en riesgos. Esta permite asignar la prioridad en la ejecución de los exámenes de auditoría a aquellos procesos que, por su naturaleza, reviertan mayor riesgo para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. A través de un permanente análisis de los riesgos del negocio, la metodología basada en riesgos garantiza que el plan anual de trabajo de auditoría interna siempre contenga los procesos o áreas de más riesgo en la organización.

2.3.2. Sistema de control interno

El sistema de control interno está compuesto por el conjunto de controles que operan en la organización. Hoy en día, con la automatización de los procesos y el uso generalizado de sistemas de información, un gran porcentaje de controles se basa en validaciones que están en la lógica de estos sistemas. Asimismo, el otro gran grupo de controles que existe en las organizaciones es ejecutado por las personas; es decir, son validaciones, revisiones, aprobaciones a cargo de empleados o terceros actuando en representación de la organización.

Al ser un conjunto extendido de controles a lo largo de todos los procesos de la organización, el sistema de control interno depende, por lo general, de las gerencias o jefaturas responsables de áreas de negocio.

En organizaciones con un mayor nivel de madurez en materia de cultura de control y gestión de riesgos, la labor de mantener un sistema de control interno óptimo es responsabilidad de un área o gerencia denominada Control Interno.

2.3.3. Área o Gerencia de Control Interno

A diferencia de la auditoría interna, el Área o Gerencia de Control Interno es responsable —además de velar por el correcto funcionamiento del sistema de control interno— de diseñar e implementar nuevos controles en aquellos procesos o áreas que lo requieran. Asimismo, a través de revisiones o pruebas, verifica la existencia de brechas concernientes al ambiente de control que la organización ha definido.

Otra diferencia sustancial con respecto a la auditoría interna es su línea de reporte. El Área o Gerencia de Control Interno reporta directamente al gerente general o alguna otra área cuyas funciones estén relacionadas con normar los mecanismos de control.

Control Interno participa en el diseño e implementación de controles en todos los procesos y áreas de la organización. El Modelo de tres líneas de defensa ayuda a comprender la interacción existente entre las áreas de control interno y de auditoría interna.

2.3.4. Gestión de riesgos

La gestión de riesgos es una función inherente a la actividad misma de gestionar una organización. Sin embargo, hasta no hace muchos años, esta tarea no era vista como actividad estratégica del esquema de gobierno de las organizaciones. Cuando los gerentes toman una decisión, intrínsecamente están gestionando riesgos. La decisión se toma en función de factores, muchas veces desconocidos, respecto a cuánto riesgo desea asumirse con la decisión que se está tomando.

La gestión de riesgos es una práctica que formaliza, a través de la aplicación de metodologías objetivas, el proceso mediante el cual las organizaciones identifican y administran los riesgos que enfrentan en el momento de hacer negocios.

Hoy se tiene claro que la gestión de riesgos es responsabilidad de la Administración y requiere tener un tratamiento acorde con el tamaño y características de la organización.

Actualmente se dispone de diversos modelos de gestión de riesgos, que van desde modelos de gestión de riesgos especializados (por ejemplo, riesgo crediticio, riesgo normativo, riesgo financiero) hasta modelos de riesgos estratégicos.

Hoy en día, es común encontrar serias confusiones respecto al rol que tienen la auditoría interna y la gestión de riesgos. Tal como se ha indicado, la gestión de riesgos es una responsabilidad de la Administración y debe ser atendida en el ámbito que le corresponde. Según los enfoques más modernos de la auditoría interna, a través de exámenes de auditoría se debe garantizar que la Administración está gestionando adecuadamente sus riesgos. Para ello, la auditoría interna dispone de programas de trabajo especializados en verificar el nivel de madurez y eficiencia de la gestión de riesgos.

Teniendo en cuenta que la gestión de riesgos y la auditoría interna comparten métodos (por ejemplo, matrices de riesgos, metodologías de identificación de riesgos, entre otros), ¿existe la posibilidad de duplicidad de funciones? En el sentido estricto de cada función, la respuesta es NO. La gestión de riesgos adopta ciertos métodos de trabajo de la auditoría interna. Por ejemplo, cuando un riesgo es identificado y supera los límites de tolerancia definidos por

la organización, el área de gestión de riesgos debe implementar juntamente con el área afectada, un plan de acción para administrar dicho riesgo. Al igual que la auditoría interna, existe un proceso formal mediante el cual se hace seguimiento a la implementación de los planes de acción (también llamados planes de mitigación de riesgos).

Una convivencia adecuada de la gestión de riesgos y la auditoría interna permite que ambas funciones compartan una misma visión, y también que los riesgos que una de ellas identifica estén igualmente identificados por la otra parte. Se requiere una estrecha coordinación con la finalidad de compartir una misma visión y foco de trabajo.

2.4. Análisis del Modelo de las tres líneas de defensa

En términos simples, el Modelo de las tres líneas de defensa es un marco conceptual que ayuda a las organizaciones a entender cómo interaccionan las distintas funciones en el momento de establecer “defensas” frente a la ocurrencia de riesgos del negocio. Como lo indica su nombre, el modelo establece su base en tres líneas de defensa. La primera línea la constituyen todos los controles que operan en la organización, tanto aquellos que operan en los procesos y sistemas de información, como los que son ejecutados por las distintas gerencias. Los primeros se refieren a las tareas, acciones o validaciones que, a su vez son preventivas (previenen la ocurrencia de un determinado riesgo) o aquellos que detectan cuando un riesgo ya se materializó. El segundo grupo de controles —los de gerencia— son aquellos que ejecuta directamente la gerencia para evitar que un riesgo se materialice. Ejemplos de estos últimos son las aprobaciones que hace la gerencia en cheques, contratos y solicitudes de viaje, las cuales tienen un carácter preventivo.

La segunda línea de defensa está compuesta por todas las funciones, actividades o instancias organizacionales que garantizan que la primera línea de defensa está operando adecuadamente. Es común encontrar en las organizaciones cierta confusión respecto de si un determinado control es de primera o segunda línea de defensa. Ciertamente, las organizaciones no crean o implementan su sistema de control interno asignándole una determinada categoría —o “línea de defensa”—; simplemente, despliegan un conjunto de controles razonables para el nivel de operaciones y, con el tiempo, el sistema va evolucionando y adaptándose a nuevos entornos y coyunturas. Se dice que un control es de segunda línea de defensa, si ejerce “control” sobre otro u otros controles. Típicamente, todas las posiciones de jefatura, supervisión y gerencia ejercen controles de segunda línea de defensa. Algunos ejemplos característicos de controles de segunda línea de defensa son los comités periódicos encargados de supervisar el avance de algún proceso o área, y funciones o áreas de supervisión directa como control de

calidad, inspección de obras, control sanitario, cumplimiento normativo, control crediticio, balances contables, seguridad en plantas o instalaciones, control interno y gestión de riesgos, entre otros.

En resumen, la primera línea de defensa protege a la organización directamente ante los riesgos que enfrenta en su operación, por ejemplo: controlar el crédito que otorga, verificar que un cheque recibido tenga fondos, calcular los impuestos, cargos y demás requisitos de una factura que se emite, pesar y contar la mercadería que se recibe, verificar los despachos que se hacen al domicilio de un cliente, establecer una política de créditos, establecer una norma para el ingreso de personas a una determinada instalación, asignar la dotación de ejecutivos de seguridad para resguardar una planta, el control biométrico que se instala para el acceso a una instalación eléctrica, el número de firmas y aprobaciones que se requiere para hacer un pago a un proveedor, la definición de escalas de aprobación de cheques, la verificación visual de la idoneidad de un producto que se entrega, entre otros muchos controles.

La segunda línea de defensa, en líneas generales, está constituida por todas las acciones que la organización realiza para garantizar que la primera línea de defensa opera bien. Para clarificar este punto, se pueden citar ejemplos como la contratación de supervisores de crédito para verificar que los analistas estén otorgando correctamente los créditos a los clientes. Asimismo, se puede inferir que toda instancia de gerencia representa en sí misma un control de segunda línea de defensa, dado que sus funciones necesariamente cubren aspectos de control.

Mención aparte con relación a la segunda línea de defensa la constituyen las áreas de gestión de riesgos y control interno. En el primer caso, se considera que gestión de riesgos es un control de la segunda línea de defensa, ya que garantiza que las distintas áreas estén gestionando correctamente los riesgos de la organización. Se debe tener claro que las áreas o funciones de gestión de riesgos actúan principalmente como coordinadoras, mas no como responsables de los riesgos. Con relación al control interno, de igual manera, se considera que es de segunda línea de defensa, pues garantiza que los controles que tiene diseñados e implementados la organización operan razonablemente. Es importante tener en cuenta que las organizaciones usualmente operan miles de controles e igualmente enfrentan riesgos por miles; sin embargo, el objetivo de áreas como gestión de riesgos, control interno o auditoría interna, no se centra en que la organización disponga de todos los controles existentes en el mercado, sino en que los controles que opera y la forma en la que administra sus riesgos estén alineados con la estrategia. Antes de proseguir con la tercera línea de defensa, es importante notar que tanto la primera como la segunda líneas dependen exclusivamente de la Administración o

Gerencia General. Esto supone que la Administración es la encargada de dotar de recursos y personal adecuados para las distintas instancias que ejercen estos controles.

La tercera línea de defensa es la auditoría interna. A través de su carácter independiente y objetivo —atributos que han sido explicados anteriormente—, realiza una revisión de la forma en que se encuentran operando los sistemas de control y gestión de riesgos en su conjunto, incluidas la primera y segunda líneas de defensa. La tercera línea de defensa es independiente de la Administración, dado que reporta directamente al Directorio a través del Comité de Auditoría.

El Modelo de las tres líneas de defensa se complementa con la interacción de auditoría externa y los organismos de control. Estas dos instancias también ejercen mecanismos de defensa a través de revisiones e inspecciones especializadas. La Figura TN 1 muestra el Modelo de las tres líneas de defensa para Gratta Stores Group Perú.

Figura TN 1. Adaptación del Modelo de tres líneas de defensa para GSG Perú



Fuente: elaboración propia.

En el caso de Gratta Stores Group en Perú ocurría que, debido a deficiencias estructurales en la ejecución de controles, muchas gerencias solicitaban al Área de Auditoría Interna que apoye revisando o ejecutando algunas validaciones en los procesos. José Valenzuela sabía que su rol era mantenerse independiente con respecto al sistema de control interno; sin embargo, también sabía que debía apoyar a las gerencias en todo lo relacionado con el ambiente de control interno. Si bien podía en algún momento participar en controles de segunda línea de defensa, esto serviría para que las gerencias tomen conciencia de la importancia del control y asuman responsabilidad.

En líneas generales, el modelo ayuda como una referencia para ver cómo deberían interactuar los actores del sistema de control interno y gestión de riesgos, mas no es un modelo

perfecto de delimitación de funciones. La razón principal es que cuando se crean los controles y/o funciones de control en una organización, se hace sin conocer la existencia de este modelo de referencia.

Para el año 2019, el Institute of Internal Auditors organizó una revisión del modelo sobre la base de los cambios en el entorno de negocios a nivel mundial. Durante los últimos años, el modelo había recibido algunos cuestionamientos debido a su rigidez y poca capacidad para incorporar nuevos actores en el sistema de control interno.

2.5. La auditoría interna en la era digital

Los avances tecnológicos, sumados a cambios estructurales en los modelos de negocio y una mayor exigencia de grupos de interés (*stakeholders*) como clientes y reguladores, obligan a las unidades de auditoría interna a considerar nuevos riesgos que han aparecido con la era digital. Un estudio reciente de la firma Ernst & Young [EY] (2018) describe de manera detallada los riesgos que aparecen con el entorno digital de negocios. Asimismo, este estudio plantea un conjunto de auditorías que tendrán impacto en el nuevo contexto de negocios. La Figura TN 2 presenta un extracto de los nuevos riesgos de la era digital.

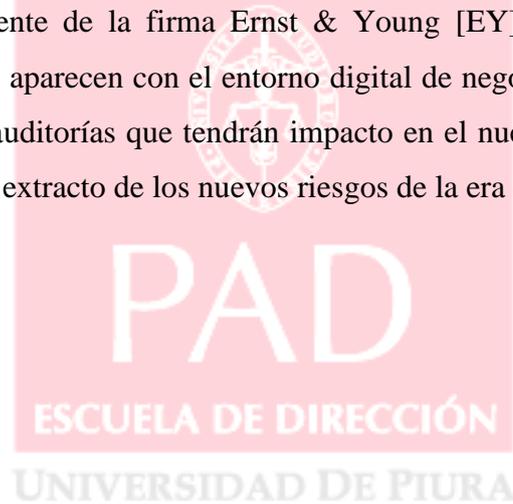


Figura TN 2. Auditorías de alto impacto en un mundo digital

N°	Riesgo	Auditorías de alto impacto	Objetivo
1	Cadena de bloques (Blockchain)	Gobierno para la implementación de <i>blockchain</i>	Evaluar el gobierno para la implementación de <i>blockchain</i> .
		Evaluación de riesgos y seguridad de <i>blockchain</i>	Evaluar la estrategia y controles establecidos en la organización para gestionar y mitigar riesgos relacionados con <i>blockchain</i> .
2	Computación en la nube (Cloud Computing)	Estrategia y gobierno de la Nube	Evaluar si la estrategia de la organización para la nube se encuentra alineada con los objetivos generales del negocio.
		Seguridad y privacidad de la Nube	Evaluar las prácticas y los procedimientos de seguridad de la información del proveedor en la nube.
		Servicios del proveedor en la Nube	Evaluar la capacidad del proveedor que brinda los servicios de computación en la nube para cumplir o superar los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) establecidos en el contrato y los planes de contingencia en caso de fallas.
3	Ciberseguridad	Gobierno y evaluación de riesgos	Evaluar los procesos y los controles sobre la estructura y supervisión del programa de gestión de riesgos de ciberseguridad de la entidad, incluyendo los procesos para identificar los riesgos que la entidad enfrenta.
		Conciencia sobre la seguridad	Evaluar los procesos y controles de capacitación de usuarios para aumentar su conciencia y sensibilidad sobre intentos de acceso no autorizado físico o lógico a la información y a los sistemas de la organización.
		Gestión de activos	Evaluar los procesos y controles de la retentiva de un inventario integral de activos tecnológicos que tienen la capacidad de conectar la red de la organización.
		Gestión de identidades y accesos	Evaluar los procesos y controles de identificación de usuarios autorizados, y de incorporación, modificación y eliminación de usuarios con acceso a la red de la organización.
		Gestión de amenazas	Determinar si los procesos y controles están listos para identificar, de forma temprana, amenazas potenciales o en desarrollo contra la organización.
		Gestión de vulnerabilidades	Determinar si los procesos y controles están listos para abordar las vulnerabilidades de la organización.
		Gestión de riesgos por proveedores	Evaluar los procesos y controles de los servicios de terceros y los proveedores de la cadena de suministro.
		Clasificación de datos	Evaluar los procesos y controles de la clasificación (por ejemplo: pública, interna, confidencial) de la información en la red.
		Monitoreo de seguridad	Evaluar los controles de monitoreo de la actividad de la red y de la aplicación.
4	Ley de Protección de Datos Personales (LPDP)	Revisión del plan de implementación de la LPDP	Realizar una revisión del plan de implementación de la LPDP de la organización para evaluar el alineamiento con la norma, los aportes considerados y la calidad del análisis.
		Evaluación de madurez sobre el cumplimiento de la LPDP	Realizar una evaluación rápida y de alto nivel del programa de privacidad de la organización y del nivel de cumplimiento con la LPDP.
		Evaluación enfocada y profunda de las brechas en el programa de adecuación a la LPDP	Realizar una evaluación de un área de negocio (por ejemplo: Recursos Humanos), un proceso (por ejemplo: Desarrollo de Productos) o sistemas (por ejemplo: Almacenamiento en la Nube), con el fin de evaluar los controles actuales que fueron implementados para cumplir con los requisitos de la LPDP.
5	Gobernanza de tecnología de información (TI)	Estrategia de gestión de riesgos de TI	Evaluar la solidez de la estrategia de gestión de riesgos de TI y evaluar si el marco de evaluación de riesgos es capaz de abarcar tecnologías nuevas y complejas.
		Gobernanza de TI	Evaluar el marco y las estructuras de gobernanza de TI de la organización para mitigar los riesgos clave del gobierno de TI.
		Gestión de riesgos de TI	Evaluar los riesgos de TI, los planes de medidas correctivas y el progreso en relación con esos planes para abordar los problemas observados.
		Habilitación tecnológica	Evaluar la necesidad de uso de un paquete de <i>software</i> de gobierno, riesgo y cumplimiento.
6	Informática móvil	Configuración de dispositivos	Identificar los riesgos en las configuraciones de dispositivos móviles y las vulnerabilidades.
		Caja negra de aplicaciones móviles	Usar técnicas de prueba de interfaz de usuario y caja negra para intentar explotar las vulnerabilidades identificadas en las aplicaciones móviles.
		Caja gris de aplicaciones móviles	Priorizar las áreas de alto riesgo del código, maximizar la cobertura del código e identificar la causa de las vulnerabilidades identificadas.
7	Automatización robótica de procesos (RPA)	Inversiones	Evaluar si la organización ha definido indicadores clave de desempeño con la capacidad de desplegar un adecuado monitoreo al gobierno de procesos de robótica.
		Acceso al usuario	Evaluar la estrategia de la organización para determinar si define 1) cómo se provee acceso a las capacidades robóticas, 2) cómo la organización protege sus activos robóticos, 3) el método que utiliza la organización para determinar sus riesgos de seguridad relacionados con el uso de robótica.

Fuente: EY (2018).

2.6. Análisis del Octógono

Entorno externo. Hacia inicios del año 2019, los mercados en los que operaba Gratta Stores Group en Perú estaban experimentando cambios significativos. Los negocios relacionados directamente con el comercio minorista apostaban fuertemente por la venta *online* y la mejora sustancial de la experiencia de compra; para esto, las compañías optimizaron sus plataformas tecnológicas y canales de atención. La omnicanalidad se volvió un elemento estratégico de diferenciación y la guerra se libraba en el mundo digital.

Junto con Gratta Stores Group competían dos grupos empresariales peruanos y tres extranjeros. Aun cuando la competencia era fuerte, quedaba espacio para crecer, dado que los mercados en los que operaba Gratta Stores Group tenían niveles de penetración muy bajos. Estos mercados eran dominados aún por el comercio minorista tradicional e informal.

Los estudios de la época mostraban cambios rápidos en las preferencias de los compradores, tanto en los productos que adquirirían como en los canales que utilizaban. Esto último potenció un desarrollo de las capacidades de Gratta Stores Group para llegar al cliente de la manera más rápida y eficiente.

Estrategia. La estrategia de Gratta Stores Group estaba centrada en potenciar las capacidades de integración de todos los negocios para brindar al cliente una oferta única y consistente con el entorno digital que atravesaba la industria. La estrategia tenía como centro al cliente y, como elementos estratégicos, las capacidades de omnicanalidad que eran alcanzadas a través de los múltiples formatos y canales de venta; así como el conocimiento del cliente a través de la información recogida en cada una de las estructuras de atención.

Sistemas de dirección. Gratta Stores Group en Perú contaba con un gran número de sistemas orientados a hacer más eficiente la dirección de la organización. Todos los empleados y ejecutivos tenían acceso a estos sistemas en la medida en que su nivel de responsabilidad lo exigiese. La empresa disponía de sistemas operacionales y de gestión, como el sistema de presupuesto, políticas de desempeño, políticas remunerativas, sistemas de incentivos, políticas de movilidad interna, sistemas avanzados de conocimiento del cliente, entre los más representativos. Sumado a lo anterior, había una vasta cantidad de comités, que iban desde los más especializados (por ejemplo, despachos a clientes y comités de proyectos) hasta los comités de gerencia y dirección, en los cuales se revisaban periódicamente los resultados financieros y se discutían estrategias de negocio.

Con relación al área de auditoría interna, había políticas y procedimientos formales de la práctica, además de un conjunto de métricas e indicadores clave de desempeño (KPI), que describían claramente hacía dónde iba el foco de la práctica.

Estructura formal. La estructura formal de Gratta Stores Group en Perú era, sin duda, de tipo matricial. Casi todas las gerencias clave del negocio contaban con un nivel de reporte hacia la línea de negocios en la casa matriz (Argentina) y otra hacia el gerente general de país o gerente general del negocio, según fuera el caso. Esta estructura, si bien añadía complejidad en el nivel de coordinación y gestión, permitía al grupo desplegar iniciativas regionales por negocio con suma facilidad, y también que los problemas se escalen rápidamente hasta la casa matriz.

En el caso del Área de Auditoría Interna, se aplicaba esta misma estructura. José Valenzuela reportaba a Gonzalo San Martín —presidente del Directorio de los negocios de Gratta Stores Group en Perú— y, a la vez, tenía una línea de reporte a Alberto Ricardi —gerente corporativo de Auditoría Interna en la casa matriz—. La misma estructura se repetía en el interior del grupo de auditoría interna; los encargados por negocio también tenían una línea de reporte corporativa a los encargados por negocio de la casa matriz.

Otro aspecto para destacar es que en el Área de Auditoría Interna no existían muchos niveles jerárquicos. Tanto los auditores de procesos de negocio como los de tiendas o sucursales mantenían el mismo nivel jerárquico. Las diferencias remunerativas o niveles de responsabilidad se daban en función de la experiencia y años de servicio. Era común encontrar que dos auditores con el mismo cargo tuvieran una diferencia remunerativa que, en ocasiones, llegaba al 100%.

Objetivo específico (saber de la organización). Claramente, el grupo Gratta se caracterizaba por su liderazgo en casi todos los negocios en los que operaba. El caso de Perú no era la excepción. Gratta Stores Group, a través de distintas mediciones sectoriales siempre aparecía en los primeros puestos. La organización hacía gala siempre de su ADN: la pasión por el cliente. Esa pasión había constituido el motor para que, en los diferentes negocios, la organización dispusiera de las mejores prácticas y procesos de innovación. En Latinoamérica, Gratta Stores Group era un referente de mejores prácticas en el comercio minorista y el negocio financiero. El nivel de acercamiento al cliente estaba siempre entre los puntos más destacados. También era muy conocida la pasión del grupo por controlar los gastos. Es así como aun cuando los negocios obtenían resultados espectaculares en ventas, la organización no descuidaba el control de los gastos. Eso le permitió alcanzar niveles de eficiencia muy por encima de los estándares de la región.

En el caso del Área de Auditoría Interna se puede destacar un dominio del negocio, que le permitió ser reconocida como un área estratégica. Asimismo, al nivel de profesionalismo destacado se sumaba el compromiso de sus miembros.

Estilos de dirección. En la organización prevalecían aquellos estilos de dirección que mostraban un involucramiento extremo en las operaciones del negocio. Era común encontrar gerentes visitando tiendas, plantas de despacho y hasta conversando directamente con clientes en las tiendas. El nivel de operaciones hacía que los ejecutivos tuvieran que participar activamente en ellas. Esto era muy reconocido a la hora de ser promovido.

En cuanto a José Valenzuela, era conocido su estilo participativo a través de las distintas evaluaciones de desempeño y reuniones de retroalimentación. Promovía las iniciativas que iban en línea con el objetivo del área, coordinando directamente con los encargados de cada negocio. Asimismo, si bien por sus funciones no participaba directamente de los trabajos de auditoría, se preocupaba por reconocer el buen trabajo y esfuerzo de los auditores. Una de sus mayores preocupaciones era que el grupo de auditoría interna fuera consciente de que la meritocracia era el medio para destacar y crecer profesionalmente. A menudo, en sus charlas grupales motivaba al equipo a buscar oportunidades, incluso fuera del área, pero en otros negocios del grupo. José sentía que cada vez que un auditor se trasladaba a un área de negocio era un reconocimiento a su gestión.

Estructura real. En Gratta Stores Group se reconocía el esfuerzo, compromiso y pasión por el cliente. Eran muy raros los casos de ejecutivos o funcionarios que no estuviesen de acuerdo con la estructura organizacional de la empresa. A lo largo de los años, el grupo había puesto especial cuidado en garantizar que sus principales funcionarios fueran correctamente evaluados y posicionados en los puestos precisos. Cuando algún funcionario sentía que la estructura formal no era acorde con la estructura real, optaba, simplemente, por retirarse y buscar oportunidades en otras empresas de comercio minorista.

En el caso del Área de Auditoría Interna, José se había preocupado de hacer respetar la estructura jerárquica y funcional que había diseñado en el momento de su ingreso. Los encargados por negocio siempre eran los que canalizaban los problemas y aportaban ideas para su solución. Si bien todos tenían oportunidad de aportar ideas y cambios, muchas veces promovidas directamente por José y los encargados, se procuraba respetar las líneas de reporte en todo momento.

Misión externa. Gratta Stores Group se había propuesto dotar a sus clientes de productos y servicios que les hicieran más fácil su vida. Esa misión había sido desplegada a lo largo de todos los negocios y países. Era común encontrar mucha documentación sobre la filosofía de trabajo y cómo esta ayudaba a cumplir la misión.

En el Área de Auditoría Interna, José tenía muy claro que todo el esfuerzo desplegado a través de los trabajos de auditoría tenía una incidencia en la mejora del ambiente de control de

la organización. Esa mejora se traducía en menores pérdidas operacionales y, por consiguiente, mayores utilidades para la operación. En la medida en que todos los miembros del área tuvieran clara la misión, José podía implementar estrategias para estar siempre alineados con los negocios.

Valores de dirección. La organización apostaba decididamente por ser una organización justa, ética y con oportunidades para todos sus empleados. Sin embargo, el pilar fundamental de los valores organizacionales era la pasión por el cliente. Esto, literalmente, se “respiraba” en cada pasillo de las oficinas.

Misión interna. Don Mario Gratta siempre sostenía que la organización era para sus empleados y que su anhelo era que todos se sintieran como dueños. Él directamente inculcaba la pasión por el cliente, pero a su vez transmitía el mensaje de que había muchas oportunidades de crecimiento para sus empleados. Se involucraba de manera directa en el reclutamiento de empleados y también en el proceso de ascenso de los que ya trabajaban con él. Esta filosofía se transmitió a través de las generaciones y cruzó las fronteras de los negocios.

José sabía que, si bien había cuestionamientos respecto de políticas salariales en su grupo de auditores, también existían oportunidades claras de crecimiento y aporte a los objetivos del grupo. Esto se traducía en la capacidad de ser considerados para procesos de movilidad interna de ejecutivos y empleados.

Entorno interno. Los principales ejecutivos del grupo venían comunicando desde hacía algunos años sobre cambios significativos en el entorno de negocios. El posible ingreso de Amazon a la región y la consolidación del comercio electrónico como nuevo modelo de negocio para el comercio minorista eran los temas más recurrentes en las charlas de gerencia y en los comités de dirección. El grupo estaba claramente abocado a que toda la organización fuera consciente de que venían cambios fuertes y que esto, lejos de incrementar temores naturales sobre el futuro, representaba una oportunidad muy importante que debía motivarla.

En el caso del Área de Auditoría Interna, se tenía claro que la era digital estaba representando un desafío importante para la práctica. En líneas generales, José y el grupo de auditores internos sabían que tenían que apostar decididamente por el uso de tecnología para: a) ampliar el alcance de sus revisiones a todas las operaciones de los negocios, dejando de aplicar muestreos estadísticos para pasar a usar modelos de revisión que analizaran todas las transacciones; b) acortar significativamente los plazos que tomaba la emisión de los informes de auditoría. Esto último aportaría una mejora sustancial en la capacidad que tendría la Administración para advertir potenciales riesgos y así evitar pérdidas monetarias para los negocios.

En adición a lo anterior, José sentía que había hecho todos los esfuerzos por informar al grupo de auditoría sobre los cambios y desafíos que enfrentaban. Además, había participado en varias iniciativas de la casa matriz para modernizar el área y dotarla de recursos para afrontar los nuevos desafíos.

El desafío que enfrenta José Valenzuela. José tenía claro que:

- a) A lo largo de los últimos cuatro años, se había enfocado en hacer que la estructura del área estuviera alineada con la estrategia de la organización, para lo cual tuvo que organizar el área por negocios e incorporar auditores con una mejor base profesional y experiencia.
- b) Dichos cambios todavía estaban en proceso de consolidación y, conforme trascurrían los meses, los diferentes equipos de auditoría iban mejorando la coordinación y el trabajo en equipo.
- c) Los directores ejercían una presión por reemplazar algunas funciones del área con tareas plenamente automatizadas; es decir, en el fondo, había cierta presión por reducir el número de auditores que se dedicaban a revisiones manuales.
- d) Los negocios del grupo estaban adoptando nuevas tecnologías y métodos de operación que no siempre eran adecuadamente probados en el momento de su lanzamiento. Esto representaba un riesgo importante que el área de auditoría interna no podía pasar por alto y, para ello, debía contar con recursos (auditores y sistemas *ad hoc*).
- e) Los informes que el área producía y que eran presentados a la Administración y al Comité de Auditoría de los negocios eran documentos extensos que ya casi nadie leía. Además, carecían de una sección de resumen ejecutivo que permitiera a la Administración advertir rápidamente las fallas en el control.
- f) El grupo corporativo de auditoría interna había adquirido sistemas *ad hoc* para auditoría interna y, además, estaba trabajando en modernizar la metodología de trabajo. Estos sistemas se debían aprovechar plenamente en la operación de Perú y, para ello, el equipo de auditoría interna debía ser capaz de liderar su implementación en plazos muy cortos.
- g) La mayoría de los auditores estaban abocados a cumplir con las asignaciones que eran parte del plan anual de auditoría interna y no mostraban mayor interés por ampliar su alcance o participar en iniciativas de transformación.

- h) Había una brecha muy grande en competencias digitales en el grupo de auditoría interna. El trabajo en esta área se realizaba mayormente aplicando procedimientos tradicionales, por lo que, por ejemplo, una auditoría a un proceso de negocio tardaba más de dos meses.
- i) Se debía dar un cambio significativo a la capacidad del Área de Auditoría Interna para adaptarse a la era digital. Esto se podía conseguir incorporando profesionales especializados o desarrollando las capacidades en el actual equipo de auditores.
- j) El desafío consistía en alcanzar las expectativas de los directores sin causar una pérdida de lo ya alcanzado por el área y, principalmente, sin ocasionar una desmotivación general en el grupo actual de auditores.

Sobre la base del análisis del Octógono, José evaluó las dos opciones que tenía (ver la Tabla TN 1).

Tabla TN 1. Resumen de opciones

	Eficacia	Atractividad	Unidad
Opción 1: No ejecutar cambios inmediatos en el equipo de auditores y potenciar sus capacidades digitales en un plazo de seis (6) meses.	Se mantiene Posibilidad de	Alta	Alta
Opción 2: Reemplazar rápidamente a auditores que no tienen competencias digitales por analistas más jóvenes y preparados, especialmente de la generación considerada “nativos digitales”.	Se incrementa	Incierta	Incierta

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, José Valenzuela optó por la opción 1, es decir, diseñar un plan de trabajo al cual denominó Plan Auditoría Digital GSG 2021 (ver el Anexo 4 del caso), que consideraba dentro los primeros seis (6) meses alcanzar resultados tangibles respecto a la capacidad del grupo de auditores de incorporar tecnología a su día a día. Asimismo, el plan consideraba como plazo máximo, nueve (9) meses para lograr un nivel óptimo en el uso de herramientas y métodos digitales. Una de las principales razones por las que José optó por la primera opción fue que consideraba indispensable para obtener buenos resultados que la unidad y *atractividad* del

equipo no se vieran afectadas. El equipo había logrado ser reconocido como un área estratégica en materia de revisión y consulta sobre procesos y controles. José no quería poner en riesgo lo avanzado. Si bien tenía claridad acerca de que los cambios eran impostergables, también sabía que parte de sus funciones era el desarrollo profesional de todo el grupo de auditores. Con la velocidad de los cambios, José no había tenido oportunidad de entrenar adecuadamente a los auditores y, por consiguiente, sentía que debía darles una merecida oportunidad. Tenía fe en que, como en ocasiones anteriores, el equipo iba a responder si se lo motivaba correctamente.



Bibliografía

- EY. (2018). *En un mundo digital: ¿sabe usted cuáles son los nuevos riesgos? Consideraciones clave para su plan de auditoría interna que ayudarán a la gerencia a dirigir en la era de la transformación*. Recuperado de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-10-principales-industria-minera-2017-2018/\\$FILE/EY-10-principales-industria-minera-2017-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-10-principales-industria-minera-2017-2018/$FILE/EY-10-principales-industria-minera-2017-2018.pdf)
- Ferreiro de Babot, P. (2013). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Nielsen. (2017). *Lo que está disponible en tiendas en línea para la compra de comestibles. Estrategias omni-channel para alcanzar a los compradores en transición*. (Enero). Recuperado de <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/report/2016/estudio-global-comercio-conectado-2/>
- The Institute of Internal Auditors. (s. f.-a). *About Internal Auditing*. Recuperado de <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Pages/About-Internal-Auditing.aspx>
- The Institute of Internal Auditors. (s. f.-b). *Mission of Internal Audit*. Recuperado de <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Mission-of-Internal-Audit.aspx>
- The Institute of Internal Auditors. (2013). *IIA Declaración de posición: Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control*. (Enero). Recuperado de <https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>
- US Securities and Exchange Commission. (s. f.). *Fast answers. Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)*. Recuperado de <https://www.sec.gov/fast-answers/answerspcaobhtm.html>