

# Cuando el “business as usual” no es una opción

Como consecuencia de la crisis económica global, las organizaciones enfrentan desafíos constantes a las premisas utilizadas en sus planes de negocios y ya no pueden solamente confiar en su historia para estimar el futuro. La cultura organizacional de las compañías fue testeada durante la última recesión económica y se ha observado que con bastante asiduidad fallaron en producir las conductas necesarias o en sustentar una adecuada toma de decisiones.

También se ha visto que las evaluaciones de los riesgos de negocio, las actividades de auditoría interna y la verificación del cumplimiento con normas, leyes y regulaciones se hacían sin una adecuada vinculación entre ellos, lo que hacía que los líderes de las compañías no pudieran confiar del todo en la información que fluía de su propio sistema de monitoreo de negocios.

Con la salida de la crisis, la necesidad de reducir costos continúa y los riesgos del negocio se vuelven más complejos, lo que genera mayores presiones para los líderes de las compañías. A estas presiones se agregan las de los distintos grupos de interés, lo que se traduce en una demanda de mayor transparencia en los actos de las compañías, mayor independencia de los miembros del directorio la performance y la rentabilidad y más profunda supervisión de los negocios por parte de los gerentes.

Ante todo lo mencionado, los líderes de las compañías ya no deberían pretender el business as usual. El mercado, la tecnología, los competidores, las exigencias de los grupos de interés y las normas, leyes y regulaciones cambian. Y un entorno cambiante obliga a las compañías a cambiar también. Estos cambios tienen riesgos de negocio asociados a ellos, que tienen alta probabilidad de ser distintos de los previamente considerados por la compañía y que, seguramente, requieren un ajuste en las estrategias definidas para conducir los negocios y tendrán su efecto en la performance.

Esto exige que miembros de los directorios y gerentes de las compañías estén informados acerca de la existencia de dichos cambios, evalúen los nuevos riesgos surgidos, decidan si deben modificar sus estrategias como consecuencia de tal evaluación y, si así lo hicieran, implementen las modificaciones requeridas con la agilidad necesaria.

Para que una compañía pueda lograr el objetivo mencionado se requiere que ella tenga un

**Gabriel E. Soifer**

Socio a cargo  
de Advisory  
(Risk &  
Compliance)  
**KPMG**  
Argentina



alto nivel de flexibilidad. Sólo si la compañía es flexible, podrá asegurar su capacidad de adaptación ante los cambios existentes y modificar su estrategia para lograr el desempeño esperado y de esta forma encaminarse hacia el éxito.

Para conocer el nivel de flexibilidad de una compañía resulta indispensable interrogarse sobre los siguientes aspectos. Si las respuestas a todas estas preguntas son afirmativas, la compañía en cuestión es flexible. En cambio, si son negativas, la compañía no lo es.

¿Tienen los miembros del directorio y la gerencia el liderazgo para disponer de una estrategia para su arquitectura de gobernanza, riesgo y cumplimiento con normas, leyes y regulaciones (GRC) que esté claramente vinculada a la performance?

¿Los roles y responsabilidades del GRC se encuentran formalizados y definidos claramente?

¿Los cambios en los riesgos y en el ambiente regulatorio son capturados por el proceso del GRC?

¿Es el nivel de riesgo asumido en la búsqueda de los retornos de la compañía entendido y comunicado?

¿Se han establecido programas eficaces de ética y cumplimiento con normas, leyes y regulaciones para promover las conductas adecuadas dentro de la organización?

¿Existe un plan coordinado que asegura el monitoreo independiente dentro de la compañía y la existencia de un foro dentro de ella que desafíe la eficacia a lo largo y a lo ancho del espectro del GRC?

¿Los miembros del directorio y los gerentes entienden el potencial impacto de las fallas del GRC en los distintos grupos de interés de la compañía?

¿Existe un sistema establecido en la compañía por el cual se informa temprana y rápidamente a la gerencia y al directorio las preocupaciones inminentes?

Sólo los líderes que estén bien informados van a sobrevivir y sólo las compañías que tengan la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios que se produzcan van a tener éxito. ¿Las empresas argentinas de qué lado se encuentran?