

Riesgo y gobernabilidad

El buen gobierno precede a una recuperación saludable



La gestión de riesgos y la gobernanza son facilitadores esenciales del crecimiento. Como los frenos de un automóvil de F1, son los controles que te permiten acelerar con seguridad.

La pandemia mundial ha proporcionado una enorme conmoción a las empresas y, para muchos en el mercado medio, ha puesto a prueba fundamentalmente su capacidad para hacer frente a la crisis y los trastornos. De hecho, según los datos del IBR de Grant Thornton, el 42,2% de los encuestados a nivel mundial piensan que tendrán que mejorar los procesos de gestión de crisis después de la crisis de COVID.

Sin embargo, las empresas con un gobierno robusto y una capacidad de contingencia pudieron responder a la interrupción con mayor rapidez y, al hacerlo, minimizaron su exposición al riesgo y mejoraron su reputación en consecuencia. A medida que las empresas miran hacia el futuro e intentan nuevas iniciativas, un enfoque proactivo del riesgo y la gobernanza puede aportar con éxito innovación y crecimiento.

Empieza a pensar en la garantía de riesgo como la realización de las oportunidades

A menudo existe la tendencia a considerar el riesgo y la gobernanza como medidas exclusivamente defensivas. A menudo, centrada en el cumplimiento -y destinada a evitar consecuencias negativas-, se pasan por alto los beneficios de la buena gobernanza.



Eddie Best, codirector mundial de servicios de riesgos empresariales y socio de Grant Thornton UK, dice: "En realidad se trata de crear valor. Se trata tanto del lado positivo y de asegurarse de que los programas tengan éxito como de gestionar el lado negativo".

"Se trata de apoyar las iniciativas de cara al cliente, pero también de aportar rigor técnico. Significa hacer preguntas desde la perspectiva de la seguridad, por ejemplo, o pensar en cómo se manejan los datos".

La buena gestión de riesgos y la buena administración provienen de apreciar que están intrínsecamente ligados a las nuevas iniciativas y operaciones comerciales, y no a una idea posterior a ellas. "Uno mira la oportunidad y cubre la pieza de gestión de riesgos que va con ella", dice Best.

Revisar los fundamentos de su marco de gobernanza



Victor Sekese, jefe ejecutivo del grupo en Grant Thornton Sudáfrica, dice: "Las Juntas Directivas o Accionistas han sido desafiados; en la mente de ellos. Actualmente hay que reflexionar sobre dos cosas: A) sobrevivir ahora, y B) sobrevivir más allá de COVID-19. Y ahora están empezando a ocuparse de las cuestiones clave. La pandemia está obligando a las empresas a ir más allá de la palabrería a sus marcos de gobierno y obligarlas a volver a lo básico".

Se trata de que la Junta Directiva o Accionistas establezcan sus estrategias y su apetito de riesgo y que luego aplique ese enfoque en cascada a través de la empresa con éxito, mediante la delegación de autoridad y la aplicación de procesos adecuados y la presentación de informes sobre las inversiones y programas clave, y asegurándose de que el entorno tecnológico sea sólido.

Best dice: "No es más que una buena gestión comercial de los negocios. Las empresas mejor gestionadas, normalmente tienen el CEO, la junta directiva y los equipos de gestión que examinan continuamente todos estos aspectos refrescando las prioridades, la estrategia, las comunicaciones, para que se mantengan al día con lo que está pasando".

Revise su estrategia con más regularidad

En el pasado, las empresas desarrollaban un plan y realizaban una actualización y revisión con la Junta Directiva o Accionistas trimestral. Hoy en día, las empresas necesitan hacer eso con más regularidad. "Si no mantienes la vista en la pelota, alguien más comerá tu almuerzo, o la economía se hunde o las políticas del gobierno cambian. El ritmo es fundamentalmente diferente y mucho más orientado a la tecnología.

"Esos procesos de pensamiento en torno al sentido de comprobar su estrategia, y sus prioridades son casi a diario. Ahora imperativo en tiempo real. "

Equilibrar la tecnología con la gente y los procesos en la toma de decisiones

Las empresas necesitan hacer un seguimiento en tiempo real mediante el uso de la tecnología. Deben adoptar herramientas poderosas que destilen complejidad y proporcionen datos a través de vías, como la supervisión de suministros

de gran complejidad. Pero Best dice que la tecnología es un arma de doble filo. Permite tomar decisiones más rápidas y a menudo mejores, pero tiene su propio costo, complejidad y riesgo.

"En el pasado, a nivel de programa, los procesos de decisión seguían un enfoque de cascada en el que se tenía un plan estructurado con distintos escenarios, y se tomaban decisiones que no se podían tomar. Hoy en día, la gente se está moviendo hacia la metodología ágil donde hay menos estructura. La gente se reúne para lograr el mejor resultado posible de un proyecto, toma decisiones y luego tiene cortos intervalos de actividad. Es un enfoque más informal pero ágil para la ejecución de programas clave.

"Sin embargo, ya no se ven tantos funcionarios de gestión de programas como antes, lo que puede ser bueno porque permite el ritmo. El inconveniente es que no hay tanta visibilidad y a veces no hay suficiente rigor en las decisiones. Cosas básicas como la interconexión entre diferentes corrientes de proyectos a veces se pierden. Cuando la gente corre al ritmo y elimina niveles de gobierno y documentación alrededor de algunos de estos proyectos, pueden ocurrir errores".

La tecnología tiene un papel que desempeñar en eso, pero mucho de ello todavía se remonta a la acción y las decisiones humanas y el comportamiento. No es que una forma sea universalmente mejor que otra, sino que cada proyecto requiere una evaluación y un equilibrio para proporcionar los mejores resultados.

Usar este tiempo para comprobar y arreglar los comportamientos

"La cultura es fundamental", dice Best. "Si se observan los principales fraudes y errores, la mayoría se reduce a un mal comportamiento, juicio y cultura."

"Si eliminas algunos de los controles y equilibrios y animas a la gente a ir en cierta dirección, no deberías sorprenderte cuando se pasan de la raya, y hacen cosas inapropiadas en busca de beneficios o cualquier otra.

Una auditoría cultural puede sacar a la superficie algunas de las creencias y comportamientos dentro de los equipos de gestión que permiten a las personas actuar mal y tomar riesgos innecesarios.

"La cultura no es un accidente. Tú determinas la cultura que quieres. Y algunos conductores entregan eso en torno a la estrategia, el liderazgo, la gestión de personas y el proceso dentro de la empresa para que contrate a las personas adecuadas, las entrene de la manera correcta y las recompense y promueva en línea con la cultura que quiere en la empresa".

COVID-19 está perturbando muchos negocios, incluyendo sus prácticas de trabajo y la forma en que venden productos y servicios. Las innovaciones transformadoras -tanto desde el punto de vista operacional como tecnológico- desempeñarán un papel fundamental en la recuperación, pero las empresas deben evaluar si sus procesos de gestión de riesgos y de gobernanza siguen siendo

adecuados para su propósito. ¿Necesitan los equipos remotos, por ejemplo, niveles adicionales de gobernanza para asegurarse de que no se les presiona para que adopten comportamientos que puedan traicionar los mejores principios? Si bien las empresas deben precisar los aspectos de la gestión de crisis, también deben reajustar sus procesos para asegurarse de que cumplen sus objetivos estratégicos.

Hable con su asesor local de Grant Thornton para discutir cualquier aspecto de riesgo y gobernanza en sus operaciones.

El buen gobierno y la gestión de riesgos son vitales para lograr el crecimiento, integrar la resistencia y mitigar las crisis.



Roderick Marquis
Audit Partner
Grant Thornton Venezuela
E roderick.marquis@ve.gt.com



Jorge Gómez
Audit Partner
Grant Thornton Venezuela
E jorge.gomez@ve.gt.com



Carlos Díaz
Tax Partner
Grant Thornton Venezuela
E carlos.diaz@ve.gt.com



www.grantthornton.com.ve/

© 2020 Grant Thornton International Ltd. Todos los derechos reservados.

"Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton International Ltd (GTIL) y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.