



Eventos adversos plantean
nuevas oportunidades
en el Área de Cumplimiento



Las organizaciones se encuentran constantemente bajo la incertidumbre del surgimiento de un acontecimiento que genere una disrupción en la operatividad del negocio; sin embargo, no solo los riesgos operativos son peligros latentes, sino también los riesgos legales y reputacionales. Ante estos sucesos adversos, las organizaciones en la premura de dar respuesta, generan brechas importantes al permitir el debilitamiento de los procesos de Debida Diligencia. No obstante, al contemplar las áreas de cumplimiento dentro de los planes de contingencia, es posible que se identifiquen los controles internos de los cuales se puede prescindir en un momento dado, sin comprometer las obligaciones internas y externas de la organización.

En este sentido, es conveniente, para conocer la capacidad de dar una respuesta efectiva ante una adversidad, sin dejar de lado los aspectos anteriores, plantearse tres preguntas claves:

- a. ¿Cómo quedó la organización luego del evento adverso?
- b. ¿El plan de contingencia funciona de acuerdo con lo esperado?
- c. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora identificadas?

Adicionalmente, la evaluación debe realizarse desde lo más alto de la jerarquía organizacional; por tal motivo, las áreas de Riesgo y Cumplimiento deben tener la capacidad de incidir en el Gobierno Corporativo, en vista de que son éstas las áreas especializadas en identificar y gestionar riesgos, considerando los compromisos de la organización como Sujeto Obligado. Esta participación conjunta, permitirá que las estructuras de gobernanza puedan estar conscientes de los riesgos y tomar decisiones en función a ellos.



Identificación de las áreas críticas

La identificación de las áreas críticas es clave para dar respuesta ante un evento adverso, por lo cual, es pertinente plantearse si se han identificado eficientemente, para ello pueden tomarse en cuenta las siguientes consideraciones:

- a. Enlistar las actividades primordiales, en materia de cumplimiento, que permiten la continuidad de las operaciones del negocio. Un ejemplo de esto sería preguntarse si la organización tiene la capacidad de dar continuidad a los procesos de monitoreo de transacciones durante una interrupción de las operaciones normales del negocio.
- b. Identificar los recursos humanos, tecnológicos y financieros con los que cuenta el área de cumplimiento para llevar a cabo las actividades primordiales, tomando en cuenta la seguridad informática y la protección de la información.

- c. Establecer la posibilidad del trabajo remoto, dando prioridad a las áreas más críticas identificando: cuál es el personal necesario, quiénes pueden trabajar remoto, por cuánto tiempo; deben ser tomados en cuenta los elementos de seguridad de la información, sistemas y cumplimiento.
- d. Establecer canales de comunicación eficientes con clientes, proveedores y entes reguladores.
- e. Dar prioridad al soporte de los servicios, productos y canales digitales, con su respectivo plan de monitoreo y supervisión; garantizar a los clientes la posibilidad de realizar transacciones a través de estos medios, por lo cual, el correcto establecimiento del perfil del cliente, señales de alerta y sistemas de monitoreo eficientes son elementos de suma importancia.
- f. Garantizar la continuidad de los procesos de supervisión.
- g. Revisar el monitoreo de las operaciones de la organización y el nivel de urgencia para identificar áreas o procesos críticos que requieran ser atendidos por la naturaleza de la situación adversa.



Integración del Gobierno Corporativo, Área de Cumplimiento y Riesgo

Una organización tendrá la capacidad de dar una respuesta efectiva ante contingencias en la medida en que las estructuras de gobernanza estén conscientes de los riesgos a los que está expuesta. Es por ello, que las áreas de riesgo y cumplimiento deben tener mayor capacidad de incidir en el Gobierno Corporativo a través de la figura del Oficial de Cumplimiento.

La consideración del Gobierno Corporativo y las Áreas de Riesgo y Cumplimiento como un todo es clave para que la organización entre en una senda de integración donde exista un objetivo común. Esto representa un punto clave principalmente en momentos de alta incertidumbre, pues permite presentar soluciones y generar capacidad adaptativa, sin distorsionar los objetivos estratégicos, ni la posibilidad de cuidar la reputación y calidad de los servicios prestados.

Por otro lado, el liderazgo es clave ante situaciones adversas debido a que se deben tomar decisiones de manera expedita. En ese sentido, la confianza y el acompañamiento de la Alta Directiva hacia la gerencia de riesgos y cumplimiento, así como el apoyo de los sistemas son claves y primordiales para poder contemplar las nuevas variables que inciden sobre la organización.

Tomando en cuenta lo anterior, será posible armar un plan que satisfaga buena parte de las exigencias de: accionistas, clientes, proveedores y reguladores; sin descuidar a ninguno de ellos en momentos de alta incertidumbre. Adicionalmente, estas estrategias pueden generar ventajas competitivas en vista de que se optimiza la gestión interna y la asignación de recursos, impactando positivamente en el desempeño empresarial, y en la capacidad de reinventarse de acuerdo con la realidad del entorno externo.

Otros aspectos clave para dar soporte al Área de Cumplimiento en situaciones de contingencia

1. Tecnología

La transformación digital y el avance de la cuarta revolución industrial se van acelerando como resultado de los eventos adversos. Por ese motivo, la organización debe considerar como un aspecto estratégico, la inversión en tecnología que permita fortalecer los sistemas de monitoreo. Estos sistemas podrían aumentar la capacidad de almacenamiento y análisis de gran cantidad de información, permitiendo a la gerencia detectar los riesgos de manera oportuna y tomar decisiones rápidas y acertadas.

Al mismo tiempo, la gerencia debe tener la capacidad de ajustar sus procesos y procedimientos al esquema de trabajo remoto, haciendo especial énfasis en lo relativo al Área de Cumplimiento, para impactar lo menos posible en el flujo de trabajo. Para ello, es necesario tomar en cuenta aspectos relativos a la seguridad informática y protección de la información como sería contar con los protocolos de VPN acordes, "firewall" y antivirus así como equipar al personal con su computador portátil y una conexión a internet estable.

2. Continua revisión de los modelos de gestión de riesgo de cumplimiento

A lo largo del desarrollo de la revisión de los modelos de gestión de riesgo de cumplimiento, se deben tomar en cuenta especialmente los mapas de riesgos, pues existen nuevas variables particularmente exógenas que impactan al negocio y pueden ser determinantes en momentos de alta incertidumbre provocada

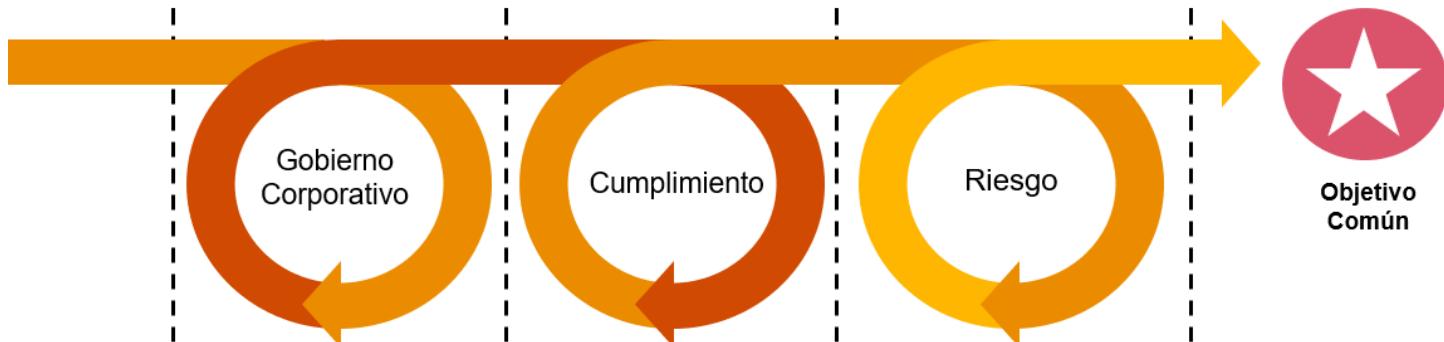
por eventos inesperados. En consecuencia, la metodología de administración de riesgo no puede ser rígida, por lo cual, una continua adaptación al entorno interno y externo aumenta la posibilidad de responder eficientemente ante eventos que generan la interrupción del curso normal del negocio.

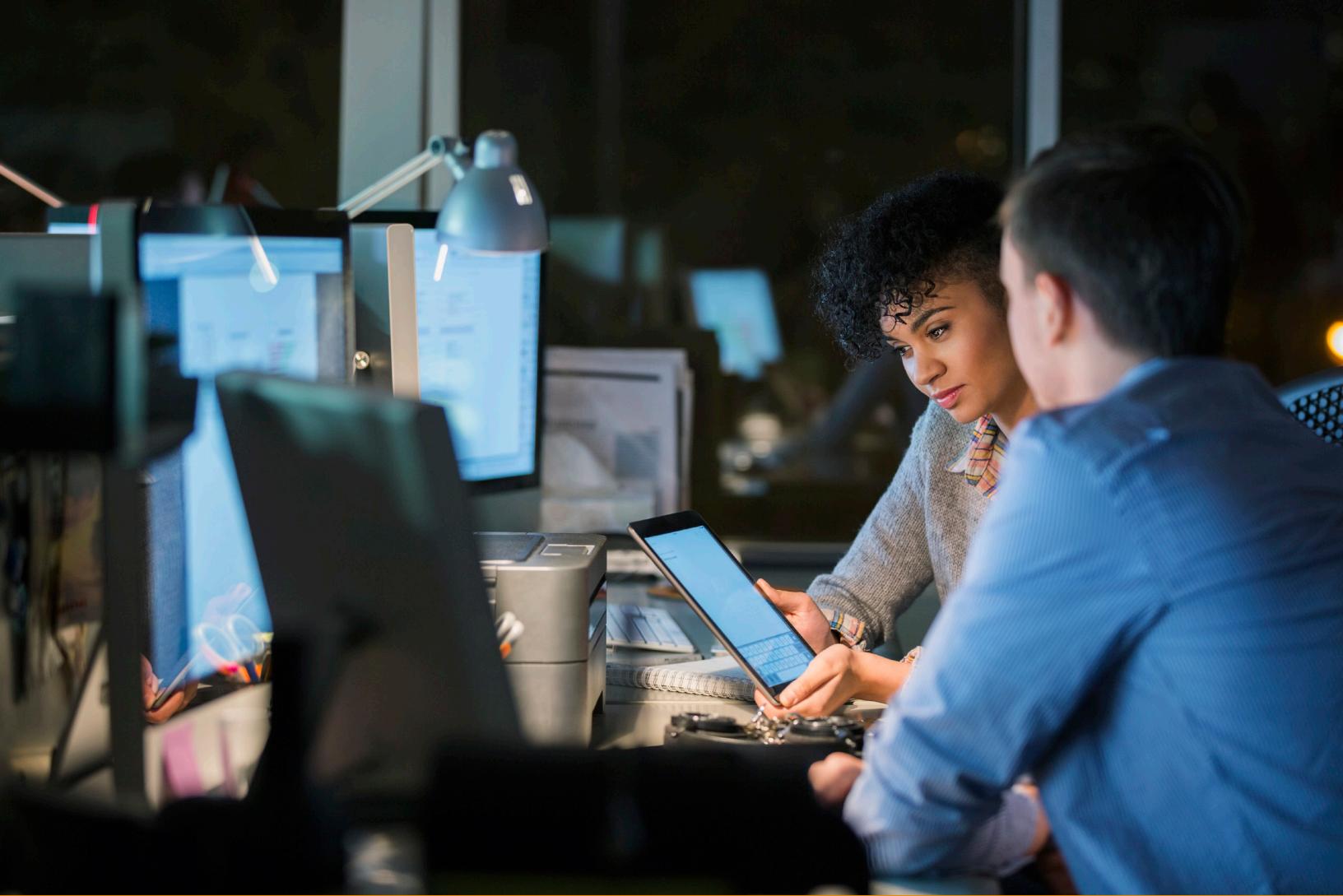
3. Importancia de la capacidad adaptativa

La clave de todo el proceso descrito anteriormente es la capacidad adaptativa, por lo cual se debe plantear la siguiente pregunta: ¿la organización tiene una cultura reactiva o proactiva? Ante eventos imprevistos es necesario que éstas tengan la facultad para tomar decisiones rápida y eficientemente, para la cual es necesario:

- Contar con un equipo que tenga la capacidad de dar una respuesta inmediata, enfocándose en la continuidad del negocio, bajo los parámetros establecidos por la organización.
- Ser capaz de evaluar los riesgos emergentes, que den lugar a la planificación y reestructuración del negocio en función de las nuevas condiciones que surgen, identificando además las oportunidades.

En conclusión, si no se tienen contemplados los programas de cumplimiento y los sistemas de gestión de riesgo en el plan de continuidad, éstos no estarán alineados con los objetivos estratégicos, es necesario el trabajo en conjunto de las tres áreas claves: Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento.

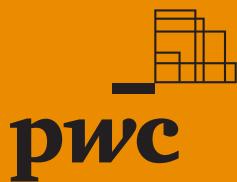




Si requiere mayor información sobre nuestros servicios, comuníquese con:

José M. Chirinos
Socio Risk Assurance
jose.chirinos@pwc.com
+58 212 7006246

Libertad Gómez
Gerente
libertad.gomez@pwc.com
+58 212 7006620



PwC Venezuela



@pwcvenezuela



@PwC_Venezuela



PwC Venezuela

