E

n un reciente documento patrocinado por COSO, correspondiente a la serie *Enterprise Risk Management*, titulado [*Enabling Organizational Agility in an Age of Speed and Disruption*](https://www.coso.org/Documents/Enabling-Organizational-Agility-in-an-Age-of-Speed-and-Disruption.pdf), se lee: “*Adopting agile practices at the organizational and strategic level encompasses a few key concepts. The obvious first concept is speed. Companies believe that their world is changing, and they must adapt more quickly. A second and related key concept is direction. The combination of speed and direction is known as velocity. In guiding an organization, leaders cannot just move fast; they must also have a sense of direction. Note that this direction can be a broad window. There can be a sense that the future is fairly clear and the organization just needs to compete in that future. It can also mean that the direction is completely unclear. In this case, direction and steering the organization, even moving fast, must account for a wide variety of options and business models that could play out. This leads to other key concepts, including the ability to pivot, the ability to adapt, and the ability to accelerate (when needed). Pivoting, adapting, and accelerating all are about managing strategic and business risk but they also can create risk. Objectives are more likely to be achieved when the context is understood (consistent with Principle 6) and the potential new risks are identified (refer to Principle 10).*” Son varios los casos en los cuales no vimos venir una situación, circunstancia, hecho, que cambia el escenario en el cual nos encontramos, en forma tal que nos desorienta, confunde, aturde, costándonos trabajo responder. Ciertamente se trata de un riesgo propio de todos los negocios, pues el mundo está en permanente cambio. Teóricamente podemos tener este riesgo dentro de una lista. Pero otra cosa es advertirlo. Las empresas necesitan vigilar frecuentemente su contexto. Es decir, necesitan contar con un flujo de información que las mantenga al tanto de lo que sucede. Algunas cosas las encontramos en los medios de comunicación masivos, pero otras solo se consignan en medios especializados. Un servicio de los contadores, profesionales que deben estar empoderados sobre la información empresarial, consiste precisamente en aconsejar a las empresas las fuentes a consultar. Un ejemplo es la actividad de investigación dirigida a perfeccionar ciertos bienes o servicios. Si todos hubiesen percibido con claridad la revolución que para la fotografía tendrían los medios digitales, tal vez Kodak no habría perdido su liderazgo. No se trata de cambiar abruptamente la dirección, lo que puede llevarnos a un estrellón. Se trata de ser capaz de asumir una nueva dirección suavemente, sin traumatismos, pero con agilidad. Todos los días, en el marco de la competencia empresarial, los colegas están ensayando nuevas estrategias para seducir a los consumidores. Generalmente el efecto de tales campañas es pequeño, pero puede resultar que “les suene la flauta” y se produzca un deslizamiento en el mercado, este sí con repercusiones graves. Otra vez: corresponde a los contadores estar informados de lo que sucede en el mundo de los negocios. Probablemente deban apoyarse en profesionales de la información (bibliotecarios) para estar al día.

*Hernando Bermúdez Gómez*