

El papel del consejo de administración en la gestión de riesgos corporativos

The role of the administration board in corporate risk management

Rosalba Martínez Hernández¹ y María Isabel Blanco Dopico²

¹ Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.
rosalba.martinez@usc.es

² Universidad de Santiago de Compostela, España.
isabel.blanco.dopico@usc.es

RESUMEN

El consejo de administración es el responsable de la gestión de riesgos en la empresa y de asegurar su integración en todos los procesos y las actividades de la organización; todo ello desde una doble perspectiva: la profesional y la académica. Este trabajo analizó su influencia en la integración de los sistemas de gestión de riesgos. La evidencia que se obtuvo a través del método de la encuesta ofreció una visión de dicha práctica en el contexto de la bolsa mexicana de valores. Los resultados revelaron que el 95 % de las empresas analizadas consideraron, entre las funciones del consejo de administración, la supervisión del sistema de gestión de riesgos; asimismo, el 50 % reflejó un nivel de integración medio que no se asociaba a la función de supervisión desarrollada por el consejo.

PALABRAS CLAVE: bolsa mexicana de valores, consejo de administración, control interno, gestión de riesgos corporativos.

ABSTRACT

The administration board accounts for corporate risk management and its integration in all organizational activities and processes, all of it from a dual perspective: the professional and the academic one. The present work analyzed its influence on risk management systems' integration. A poll performed showed the presence of such practice in the Mexican stock exchange market. Results revealed that 95 % of scrutinized companies regarded risk management system monitoring as part of the administrative board's duties; similarly, another 50 % showed an average integration level not associated with the board's monitoring mission.

KEYWORDS: Mexican stock exchange, administrative board, internal control, corporate risk management

RECIBIDO: 11/12/2012
ACEPTADO: 27/3/2013
CLASIFICACIÓN JEL: M12

Introducción

En los últimos años la gestión de riesgos corporativos (Enterprise Risk Management, ERM) emergió como un sistema holístico que supuso la apertura desde un solo punto focal a un abanico completo de los riesgos a los que está expuesta la empresa. Desde entonces se han tomado en cuenta muchos más tipos de riesgos: los incluidos en la convencional esfera financiera y todos los aspectos de sus operaciones y estrategia (Wu y Olson, 2009); los posibles riesgos de fraude, las quiebras de clientes y los cambios regulatorios (Arena *et al.*, 2010); los riesgos operativos, los de la industria, los institucionales y del país (Lessard y Lucea, 2009); así como también los riesgos reputacionales cuya gestión apoya la comprensión del *reporting* para una mejor responsabilidad social corporativa (Bebbington *et al.*, 2008; Unerman, 2008). En definitiva, se trata de un sistema que pretende englobar un conjunto más amplio de riesgos para su adecuada gestión, a fin de maximizar el valor de la empresa frente a sus *stakeholders*, y no solo ante el reducido grupo de sus accionistas. Al respecto, el Committee of Sponsoring Organization (COSO, 2004) manifestó:

Se maximiza el valor cuando la dirección establece una estrategia y objetivos para encontrar un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento, la rentabilidad y los riesgos relacionados, además de desplegar sus recursos de forma eficaz y eficiente a fin de lograr los objetivos de la entidad. (p. 3)

El desarrollo de los sistemas de gestión de riesgos en las empresas está determinado, entre otros factores, por el endurecimiento del marco regulatorio en el contexto del mercado de valores, que es una consecuencia de la pérdida de la confianza por los escándalos financieros, por la consolidación de dicho sector y por la presión de los distintos *stakeholders*, entre ellos S&P y Mudys, quienes para asignar calificaciones a sus empresas clientes incluyeron en sus procesos de revisión la evaluación del sistema para la gestión de riesgos (Liebenberg y Hoyt, 2003; Beasley *et al.*, 2008, 2009, 2010). Asimismo, dichos sistemas se implementaron por el propio interés de la empresa de establecer un mecanismo que les posibilitara la

maximización de la riqueza, a partir del equilibrio entre el riesgo y el rendimiento (COSO, 2004).

Si bien en distintos contextos empresariales se evidenció la implementación de los sistemas de gestión de riesgos, la reciente crisis económica global puso de manifiesto la debilidad en su adopción e integración; particularmente en la falta de atención y supervisión del proceso o en la ausencia de componentes de su gestión, por causa de la ansiada rentabilidad –que dejó de lado los riesgos límite aceptables en las empresas– o bien porque la ola de riesgos tomó por sorpresa a la alta gerencia. Esta situación originó el cuestionamiento respecto al nivel de integración de la gestión de riesgos y el desempeño de sus responsables.

Justificación

En el contexto actual se han publicado distintas directrices referidas a la gestión de riesgos y que buscan establecer pautas para realizar este proceso iterativo que consta de varias fases ejecutadas en secuencia, con la intención de obtener una mejora continua del proceso de toma de decisiones, como parte integral de las buenas prácticas gerenciales.

En este sentido, la norma australiana AS/NZS 4360 (1999) definió la gestión de riesgos como un método lógico y sistemático que permite establecer el contexto e identificar, analizar, evaluar, tratar, supervisar y comunicar los riesgos asociados a una actividad, una función o un proceso, de forma que las empresas puedan minimizar sus pérdidas y maximizar sus oportunidades. También puso de manifiesto que las empresas que gestionaron el riesgo con eficacia y eficiencia tuvieron más probabilidades de alcanzar sus objetivos, de forma total y a un menor costo.

Para el marco COSO la ERM es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y el resto de su personal; aplicable a la definición de estrategias de toda la empresa y diseñado para determinar eventos potenciales que pudieran afectar a la organización. Se encarga de gestionar los riesgos de la empresa dentro del riesgo aceptado y proporcionarle una seguridad razonable en el logro de sus objetivos. Para ello es imprescindible la existencia de una estrategia con objetivos de alto nivel, alineados

según la misión de la entidad; deben crearse operaciones y objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos; contar con información y objetivos de fiabilidad, y poseer objetivos relativos al cumplimiento de las leyes y las normas aplicables (COSO, 2004).

Por su parte, la norma ISO 3100 (2009) definió la gestión de riesgos como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa con respecto al riesgo, con el objetivo de integrar el proceso de dicha gestión con su gobierno corporativo, su planificación y la gestión de su estrategia, sus procesos de información, políticas, valores y cultura.

El presente trabajo pretendió desarrollar esta línea de investigación al analizar el grado de integración de los procesos operativos y estratégicos de la empresa, a través de la supervisión del consejo de administración. Se realizó un análisis empírico de las prácticas de la gestión de riesgos de una muestra de veinte empresas que cotizaban en la bolsa mexicana de valores. Los resultados indicaron que el papel del consejo de administración no se asociaba al nivel de integración del sistema de gestión de riesgos; no obstante, el modelo propuesto para el análisis permitió establecer hitos de referencia que supondrán un punto de apoyo para el análisis de futuras investigaciones relacionadas.

Diseño de la investigación

No existe un sistema de gestión de riesgos único para todas las empresas; sin embargo, a continuación se señalan una serie de componentes que suponen su adecuado funcionamiento. El marco COSO I señaló cinco componentes interrelacionados entre sí: «1) el ambiente de control, 2) la evaluación de riesgos, 3) las actividades de control, 4) la información y la comunicación, y 5) la supervisión» (COSO, 1992, p. 19), como parte del marco del control interno. En tanto, el COSO II reformuló estos componentes y subdividió el relacionado a la evaluación de los riesgos, para formular un proceso multidireccional e iterativo de ocho componentes que pretendían establecer los puntos de referencia para un sistema adecuado de gestión de riesgos: «1) el ambiente interno, 2) el establecimiento de objetivos, 3) la identifica-

ción de eventos, 4) la evaluación de riesgos, 5) la respuesta al riesgo, 6) las actividades de control, 7) la información y la comunicación y 8) la supervisión» (COSO, 2004, p. 6).

Por su parte, los elementos de la gestión del riesgo que indicaron las normas AS/NZS 4360 (1999) e ISO 3100 (2009) fueron siete: 1) la comunicación y la consulta, 2) el establecimiento del contexto, 3) la identificación de los riesgos, 4) el análisis de los riesgos, 5) la evaluación de los riesgos, 6) el tratamiento de los riesgos y 7) la supervisión y la revisión.

Los marcos propuestos por COSO, ISO y la norma australiana sugirieron la integración del sistema de gestión de riesgos a los demás procesos organizacionales. Las asociaciones profesionales IFAC (1999) e IMA (2006) propusieron una gestión de riesgos que motivara a las empresas a desarrollar el sistema; a partir de todas las prácticas, los procesos y las operaciones ya establecidos de forma pertinente, eficaz y eficiente, para que dicha gestión no esté separada de los otros procesos organizativos. Asimismo, plantearon el establecimiento de estas prácticas en las políticas de desarrollo de los negocios y la planificación estratégica; así como en la revisión y los procesos de gestión del cambio, que tenían su origen en los procesos organizacionales, tecnológicos y del conocimiento. Todo ello con el fin de evaluar y gestionar la incertidumbre que enfrenta la empresa, para crear valor:

Se trata de una verdad global, integrada, con visión a futuro y orientada a los procesos de gestión que engloba todos los riesgos clave del negocio, así como las oportunidades, con la intención de maximizar el valor para los accionistas en su conjunto. (IMA, 2006, p. 5)

Aproximación al nivel de integración

La integración de la gestión de riesgos en los procesos empresariales se refleja en las funciones de una persona o un grupo de personas; al respecto Liebenberg y Hoyt (2003) afirmaron que ellos son los responsables, en principio, de la coordinación del programa de la gestión del riesgo corporativo y de la comunicación de los objetivos y los resultados ante el consejo directivo y el equipo de gestión

ejecutiva, y ante quien informa la estrategia global empresarial y financiera. En este contexto, como argumentaron Arena, Arnaboldi y Azzone (2010), se puso de relieve que las prácticas de la gestión de riesgos pueden ser entendidas a partir de la actuación de los actores, «expertos en la incertidumbre», quienes ocupan distintas posiciones ejecutivas a nivel directivo y se destacan por sus funciones y por la medida en que intervienen en la conceptualización y el control de dicha incertidumbre (IMA, 2006); ellos son el director general (CEO), el director de finanzas (CFO), el *controller*, el director ejecutivo de auditoría y el jefe de información (CIO).

Consejo de administración

La actuación coordinada y organizada del director de riesgos y otros actores en la empresa –contables de gestión y auditores internos, que ocupan diferentes posiciones en la estructura organizacional– es supervisada por el consejo de administración. Esta constituye un elemento tan esencial para la gestión de riesgos como el buen trabajo por parte del equipo de gestión ejecutiva.

Así, el consejo debe comprender las actividades de la entidad y cada uno de los componentes de la gestión de riesgos; además debe determinar la forma actual en que trabaja el sistema a partir del análisis del apetito del riesgo y su tolerancia, con el fin de lograr la efectividad. Para ello puede incluir los registros del desempeño o una combinación de los procedimientos, analizar el diseño y el *test* presentado según la gestión de riesgos frente al soporte de la dirección para el establecimiento de los estándares de cada componente; y, finalmente, concertar si el proceso de gestión de riesgos proporciona aseguramiento razonable, o no, con respecto a los objetivos planteados (COSO, 2004).

En este sentido, la supervisión implica analizar el progreso actual en contraposición con los planes de tratamiento del riesgo, los cuales proporcionan una importante medida del desempeño, la medición y el sistema de *reporting* que debe incorporarse en la gestión del desempeño de la empresa. Además, involucra el aprendizaje del proceso de la gestión de riesgos, a través de la recepción de los even-

tos, la amenaza de los planes y sus resultados (AS/NZS 4360, 1999). Asimismo, la supervisión puede ser desarrollada de dos modos: de forma permanente en el tiempo real de las operaciones normales y recurrentes en la entidad, que reacciona dinámicamente con las condiciones del cambio y está arraigada a la entidad; o de otro modo, a través de evaluaciones independientes separadas, que ofrezcan la oportunidad de contemplar la efectividad de los procedimientos de supervisión actuales. Ambas asegurarán que la gestión de riesgos mantenga su efectividad en el tiempo (COSO, 2004).

Las actividades de supervisión comprenden la revisión de los informes operativos de la dirección; los cambios en la información transmitida en los modelos de valoración del riesgo; la comunicación con las partes externas, los reguladores, los auditores internos y los externos, que corroboran la información interna generada; los seminarios de formación; las sesiones de planeación en donde se incluyen las discusiones de la dirección en el curso normal de la marcha del negocio y en las que se recurre a la autoevaluación de los responsables de una unidad o función, de los gestores de línea y del *controller* divisional, quienes determinan la eficacia de la gestión del riesgo para sus actividades según el logro de los objetivos establecidos en las operaciones y el cumplimiento según los objetivos de *reporting* (COSO, 2004).

Por otro lado, ante los colapsos financieros y las numerosas reformas regulatorias exigidas en los principales mercados de valores, las demandas de responsabilidad en la evaluación y la supervisión de los riesgos que enfrentan las empresas se incrementan cada vez más. De ahí que Kleffner *et al.* (2003), Liebenberg y Hoyt (2003), Beasley *et al.* (2005, 2010) hayan considerado la gestión de riesgos como una aproximación que, entre otros objetivos, busca incrementar la habilidad del consejo y de la alta gerencia en la supervisión del portafolio de los riesgos que enfrentan las compañías; por lo que existe la expectativa de que las empresas proyecten cambios en los procesos internos de supervisión del riesgo.

En dicho sentido la hipótesis de investigación planteada en este trabajo se enuncia de la siguiente

forma: existe una asociación significativa entre la supervisión de la gestión de riesgos y el nivel de integración de la empresa.

La relación entre las variables que se analizaron está presente en la siguiente ecuación:

$$Y_3 = f(X_{16})$$

donde:

Y_3 : son las prácticas de integración del sistema de gestión de riesgos.

X_{16} : es la supervisión del proceso de la gestión de riesgos y los cambios del entorno que puedan impactar tanto a la estrategia como a los riesgos asociados.

Los valores de la variable dependiente Y_3 , que permite aceptar o rechazar la hipótesis de investigación, se obtuvieron a partir de la aproximación a la integración del sistema de gestión de riesgos de la empresa, construida a partir de una serie de variables observadas X_n , como se indica a continuación:

$$Y_3 = X_{17} + X_{18} + X_{19} + X_{20} + X_{21} + X_{22} + X_{23}$$

donde:

X_{17} : es la evidencia de integración a procesos gerenciales: la planificación estratégica, la evaluación de proyectos y la asignación de presupuestos de capital, entre otros.

X_{18} : es el reflejo del apetito del riesgo en las responsabilidades de la función ERM.

X_{19} : es la aplicación de políticas y estándares que enmarcan la gestión de riesgos.

X_{20} : es el uso de la información derivada de la gestión de riesgos en los objetivos, la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensa.

X_{21} : es la existencia y el uso de una plantilla, archivo o documento electrónico para identificar y evaluar los riesgos.

X_{22} : es la existencia y el uso de inventarios de riesgos con una base formal.

X_{23} : es la integración de los sistemas de gestión de riesgos y el control interno.

La variable Y_3 adopta valores que van del 1 al 7 debido a que las variables incluidas en su construcción X_{17} - X_{23} van del 0 al 1; cuando no existe evidencia en la empresa de la gestión de riesgos se considera el 0, si existe evidencia parcial se asigna medio punto a la variable –cuyo valor es de 0,5– y si hay total evidencia el valor es 1.

Instrumento de recolección de datos

Este trabajo forma parte de un amplio proyecto de investigación que, a través del método de la encuesta, pretende analizar las prácticas de gestión y divulgación de riesgos en Latinoamérica. Para desarrollarlo se utilizó un cuestionario elaborado a tal efecto, a partir de distintos trabajos sobre ERM (Kleffner *et al.*, 2003; Beasley *et al.*, 2005; Fraser *et al.*, 2008; Ingley y Walt, 2008; Beasley *et al.*, 2009, 2010); y de otros estudios desarrollados por asociaciones profesionales (COSO, 2010a, 2010b; International Federation of Accountants –IFAC–, 2011; Chartered Institute of Management Accountants –CIMA–, 2010); así como de investigaciones realizadas por firmas contables y de auditoría (Deloitte Touche Tohmatsu International, 2010; PricewaterhouseCoopers –PwC–, 2010; KPMG, 2011; Ernst & Young, 2011) y por otras firmas reconocidas por su difusión en materia de información financiera, como el Aon Global Risk Consulting (AON, 2011), que ofrece servicios específicamente en el área de los riesgos, el Economist Intelligence Unit (EIU, 2011) y el Financial Times (FT, 2010).

Para validar el cuestionario se consideró la opinión de tres expertos académicos de universidades mexicanas en el área contable-económico-financiera y se tomaron en cuenta los comentarios y las sugerencias de dos responsables de la gestión de empresas manufactureras en México, involucrados en la gestión y la divulgación de riesgos. Para el desarrollo del trabajo, se aprovecharon las respuestas obtenidas en dos de las cuatro secciones que comprendía el cuestionario: el perfil del encuestado y de la empresa y el estado del proceso de gestión de riesgos.

Selección y caracterización de la muestra

Las ciento veintiocho empresas nacionales que cotizaron al 31 de diciembre de 2011 en la bolsa

mexicana de valores constituyeron la población objeto de estudio, en tanto que la muestra se configuró a partir de aquellas empresas que aceptaron la invitación electrónica a participar en el estudio y respondieron el cuestionario.

Así se obtuvieron 20 cuestionarios completos (18 *online* y 2 en formato Excel), equivalentes a una tasa de respuesta del 15,62 %. En estudios previos realizados a través del método de la encuesta que analizaron las prácticas de gestión de riesgos se observaron tasas de respuesta similares. Por ejemplo Beasley, Clune y Hermanson (2005) enviaron una invitación electrónica con un *password* protegido a 1 170 posibles encuestados y obtuvieron una respuesta final de 123 cuestionarios *online*, equivalentes a una tasa de respuesta del 11 %. En tanto que Ingley y Walt (2008) obtuvieron una tasa de respuesta del 14 % después de enviar 3 000 invitaciones adjuntas a la revista *Boardroom* por correo postal y con la mención del cuestionario en la propia revista; si bien esta forma de envío buscaba mejorar la tasa de respuesta, solo les fueron devueltos 418 cuestionarios. Por su parte, la IFAC (2011) obtuvo la participación de trece directivos mexicanos en la encuesta Global Survey on Risk Management and Internal Control, que logró una participación de más de 85 países, entre los que México ocupó el oncenavo lugar de acuerdo con el porcentaje de respuestas ofrecidas (2,20 %).

El perfil de la muestra se ciñó a la estructura de la clasificación de la bolsa mexicana de valores (figura 1), que comprende los sectores de la energía, los materiales, la industria, los servicios y los bienes de consumo no básico, los productos de consumo frecuente, la salud, los servicios financieros, la tecnología de la información, los servicios de telecomunicaciones y los servicios públicos.

Resultados y discusión

Funciones del consejo de administración respecto a la gestión de riesgos

Los resultados reflejaron aspectos a considerar en la integración del sistema de gestión de riesgos, focalizados en las pautas de actuación del consejo de administración. En la tabla 1 aparece el número de empresas y la proporción de las que cumplían –o no– con las mejores prácticas de supervisión propuestas a nivel global.

Como se puede observar, la mayoría de los consejos de administración (19 empresas, el 95 % de la muestra) supervisaron el proceso de la gestión de riesgos y la estructura de compensación e incentivos, al mismo tiempo que incluyeron la supervisión del entorno para los cambios que pudieran impactar tanto en la estrategia como en los riesgos asociados. Respecto a la supervisión de los niveles de tolerancia al riesgo y su autorización por escrito, se observó que 16 empresas (80 %)

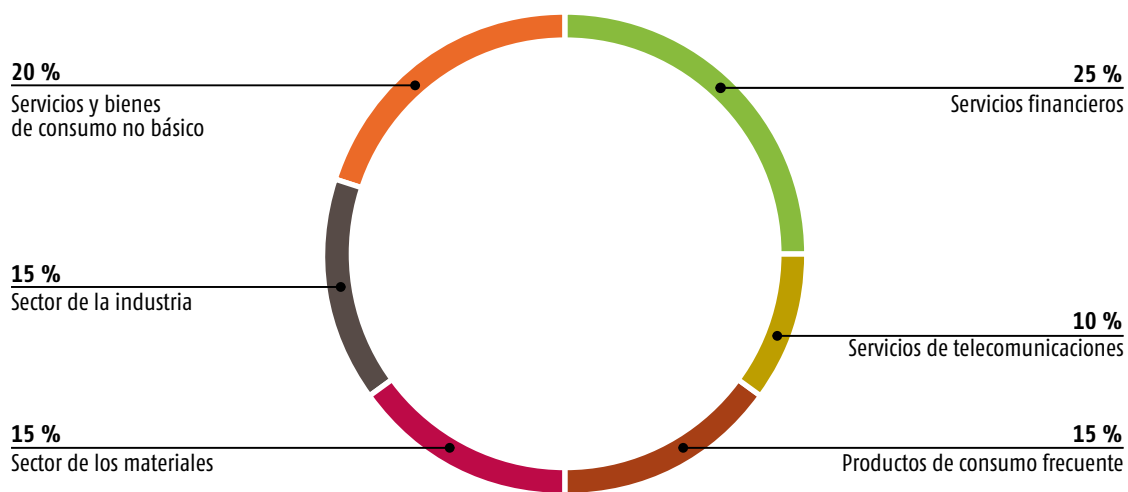


Figura 1. Distribución de la muestra por sectores.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 1. Actividades del consejo y los comités relacionados con la gestión de riesgos.

EL PAPEL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	SÍ		NO		NO LO SÉ	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
El consejo de administración estableció y aprobó por escrito los niveles de tolerancia al riesgo;	16	80 %	2	10 %	2	10 %
estableció los límites del apetito del riesgo para cada tipo de riesgo;	15	75 %	3	15 %	2	10 %
divulgó la información referente a la supervisión de los riesgos, adicional a la presentada en los informes anuales;	13	65 %	7	35 %	0	0 %
revisó la estructura de compensación y los incentivos de la empresa; y	19	95 %	1	5 %	0	0 %
supervisó el proceso de la gestión de riesgos y el entorno para determinar los cambios que pudieran impactar a la estrategia o a los riesgos asociados.	19	95 %	1	5 %	0	0 %

Fuente: elaboración propia.

desarrollaron dicha supervisión; y es necesario destacar que en 15 empresas (75 %) se establecieron los límites del apetito del riesgo para cada tipo de riesgo.

A tenor de estos datos, se pudo afirmar que la mayoría de las empresas de la muestra adoptaron, como parte de las actividades desarrolladas por el consejo de administración, las prácticas establecidas en las tendencias internacionales en cuanto a la supervisión de la gestión de riesgos. No obstante, la proporción de información divulgada fue menor, ya que solo 13 empresas (65 %) presentaron información adicional a la de los informes anuales.

Evidencia de distintos aspectos de la gestión de riesgos

En la tabla 2 se muestran diferentes aspectos del programa o sistema de gestión de riesgos que tuvieron lugar en las empresas estudiadas. Como puede observarse, los porcentajes más altos indicaron la integración de la gestión de riesgos con los procesos de toma de decisiones gerenciales en 14 empresas (70 %); por ejemplo, en la planificación estratégica, la evaluación de los proyectos, la asignación del presupuesto, entre otras. Asimismo, en 15 de ellas (75 %) se utilizó alguna plantilla, archivo, o documento electrónico para identificar y evaluar los riesgos. Para más de la mitad de las empresas (55 %) hubo una clara aplicación de la estructura y el

Tabla 2. Evidencia de la gestión de riesgos en la empresa.

FORMALIDAD DE LA GESTIÓN DE RIESGOS E INTEGRACIÓN EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	SÍ		EVIDENCIA PARCIAL		NO	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
La gestión de riesgos se integró con los procesos de toma de decisiones gerenciales, por ejemplo: la planificación estratégica, la evaluación de los proyectos y la asignación del presupuesto, entre otros.	14	70 %	5	25 %	1	5 %
El marco, la política y los objetivos de la gestión de riesgos, así como el apetito del riesgo estaban disponibles a través de medios electrónicos o impresos.	9	45 %	7	35 %	4	20 %
Las responsabilidades de la función de la gestión de riesgos reflejaron el apetito del riesgo de la empresa.	9	45 %	5	25 %	6	30 %
En la empresa y sus filiales existió una clara aplicación de la estructura y el marco de la gestión de riesgos, con aplicación de políticas y estándares definidos.	11	55 %	8	40 %	1	5 %
Se utilizaron las medidas de riesgos para establecer los objetivos en relación con el personal, la evaluación del desempeño y el sistema de recompensas.	11	55 %	6	30 %	3	15 %
La empresa estableció y utilizó como base del sistema de gestión de riesgos una plantilla, archivo o documento electrónico para identificar y evaluar los riesgos.	15	75 %	4	20 %	1	5 %
La empresa estableció y utilizó guías explícitas para medir las probabilidades de los riesgos.	8	40 %	9	45 %	3	15 %
La empresa estableció y utilizó guías explícitas para medir el impacto de los riesgos.	9	45 %	9	45 %	2	10 %
La empresa estableció y utilizó inventarios de riesgos con una base formal.	11	55 %	7	35 %	2	10 %

Fuente: elaboración propia.

marco de la gestión de riesgos, tanto en la propia empresa como en sus filiales, mediante políticas y estándares definidos; se utilizaron las medidas de riesgos para establecer los objetivos en relación con el personal, la evaluación del desempeño y el sistema de recompensas; y se establecieron y utilizaron inventarios de riesgos con una base formal.

Con respecto al marco, la política y los objetivos de la gestión de riesgos, debe apuntarse que sobre el apetito del riesgo existió una total evidencia de su disponibilidad a través de medios electrónicos e impresos en 9 empresas (45 %); mientras que se observó una evidencia parcial en 7 de ellas (35 %) y dicha práctica no se evidenció en 4 compañías (20 %). En dicho contexto, las responsabilidades de la función de la gestión de riesgos que reflejaban el apetito del riesgo se evidenciaron en 9 empresas (45 %), mientras que en 5 de ellas (25 %) se indicó una evidencia parcial y en 6 (30 %) no se probaron.

Integración entre la gestión de riesgos y el control interno

El sistema de gestión de riesgos, al considerar entre sus premisas básicas el control de los riesgos, se vincula directamente con los sistemas de control de este tipo. En este sentido, se analizó si las empresas habían implementado un sistema de control interno. Como se puede observar en la tabla 3, los resultados indicaron que en 19 empresas (95 %) se había establecido, en 13 (65 %) el estatus era maduro y en 6 (30 %) se encontraba en etapa de implementación; mientras que la empresa que todavía no contaba con un sistema de control interno pretendía implementarlo en el año 2013.

Tabla 3. Sistema de control interno.

EXISTENCIA DE UN PROGRAMA, UN SISTEMA O UN PROCESO FORMAL	CONTROL INTERNO	
	N.º	%
Sí existía, en etapa madura.	13	65 %
Sí existía, en etapa de implementación.	6	30 %
No existía, pero se planeaba su implementación en los siguientes 12 meses.	1	5 %
No existía y no se planeaba su implementación en los siguientes 36 meses.	0	0 %
Total	20	100 %

Fuente: elaboración propia.

Con estos resultados fue posible determinar que las empresas pertenecientes a la muestra tenían implementados ya los mecanismos necesarios para el aseguramiento del logro de sus objetivos –de rendimiento, de rentabilidad, de salvaguarda de activos, en la elaboración y publicación de estados financieros fiables; así como en el cumplimiento de las leyes y las normas a las que están sujetas como entidades, entre otros–; y con ellos, controlaban los riesgos que potencialmente los limitarían.

Con la expectativa de encontrar una estrecha relación entre la gestión de riesgos y el control interno, se analizó si estos dos sistemas estaban integrados en las empresas. Los resultados indicaron que solo en cuatro casos (20 %) dichos sistemas se habían implementado de forma conjunta.

Para complementar la interpretación de los resultados obtenidos se analizaron otros derivados de estudios previos, referentes a la interrelación de los sistemas de gestión de riesgos y los sistemas de control interno. Se recurrió, por su ámbito global, al estudio de la IFAC (2011); en este se señalaba que aproximadamente el 55 % de los encuestados había informado que la gestión de riesgos y los sistemas de control interno en sus empresas estaban separados, con diferentes sistemas, procesos o líderes; y el 45 % había notificado que sus sistemas estaban integrados en un sistema con procesos combinados y con los mismos líderes. Así, la gran mayoría (el 85 %) opinó que en el futuro deberían estar más integrados. Sin embargo, quienes estuvieron a favor de los sistemas separados señalaron los aspectos más estratégicos y amplios de la gestión de riesgos en toda la empresa, así como los aspectos operativos de los controles internos; sobre todo, el control interno en los informes financieros. No obstante, la gran mayoría de los encuestados percibió ambos sistemas como complementarios e integrados, dado que la gestión del riesgo se refiere a la identificación de las amenazas y el sistema de control interno está diseñado para gestionarlas.

De acuerdo con la opinión de algunos de los entrevistados, sin evaluar los riesgos solo se puede esperar que sus controles sean no adecuados. La gestión del riesgo no puede ser

eficaz a menos que sea incorporada en todos los procesos de una empresa, por lo que solo puede estar integrada a través de los sistemas de control interno. Los controles internos son los controles del riesgo y, una vez que se entienden correctamente, las barreras de la integración de ambos sistemas serán eliminadas (IFAC, 2011). La IFAC evidenció las percepciones de la alta gerencia en relación con la gestión de riesgos y el control interno como parte integrante de un sistema de gobierno corporativo más amplio, o como una parte integral de los procesos de negocio en general y no como sistemas separados y distintos: «Ambos, la gestión de riesgos y el control interno comparten el mismo objetivo final: ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos» (IFAC, 2011, p. 14).

Nivel de integración de la gestión de riesgos

A través del análisis descriptivo del papel que desempeñó el consejo de administración respecto a la gestión de riesgos, así como de la evidencia obtenida sobre este sistema, se eligieron una serie de elementos que configuraron el nivel de integración de la ERM; y que fueron indicadores del nivel de las prácticas de gestión de riesgos para cada empresa analizada.

Particularmente, el indicador que reflejó el nivel de integración de la gestión del sistema de gestión de riesgos se construyó a partir de los siete elementos:

1. Existió evidencia de integración en los procesos gerenciales: la planificación estratégica-

ca, la evaluación de proyectos, la asignación de presupuestos, entre otros.

2. Se reflejó el apetito del riesgo en las responsabilidades de la función ERM.
3. Se aplicaron políticas y estándares que enmarcaron la gestión de riesgos.
4. Se utilizó la información derivada de la gestión de riesgos en los objetivos, la evaluación del desempeño y el sistema de recompensas.
5. Existió y se utilizó una plantilla, archivo o documento electrónico para identificar y evaluar los riesgos.
6. Existían y se utilizaron inventarios de riesgos con una base formal.
7. Existía un sistema ERM integrado al control interno.

Se analizó para cada una de las empresas de la muestra el indicador del nivel de integración, y se distinguieron tres niveles: bajo, medio y alto, como puede apreciarse en la figura 2. En las empresas que tuvieron mayor nivel de integración (45 %) se reflejaron 6 indicadores, en tanto que aquellas que tuvieron menor integración mostraron un solo indicador (1 %); y se destacó que la mitad de ellas mostró un nivel de integración medio.

La tabla 4 muestra la relación entre el nivel de integración de la ERM en la empresa y el hecho de que se considerara su supervisión entre las funciones del consejo de administración. El porcentaje de las empresas que comprendieron

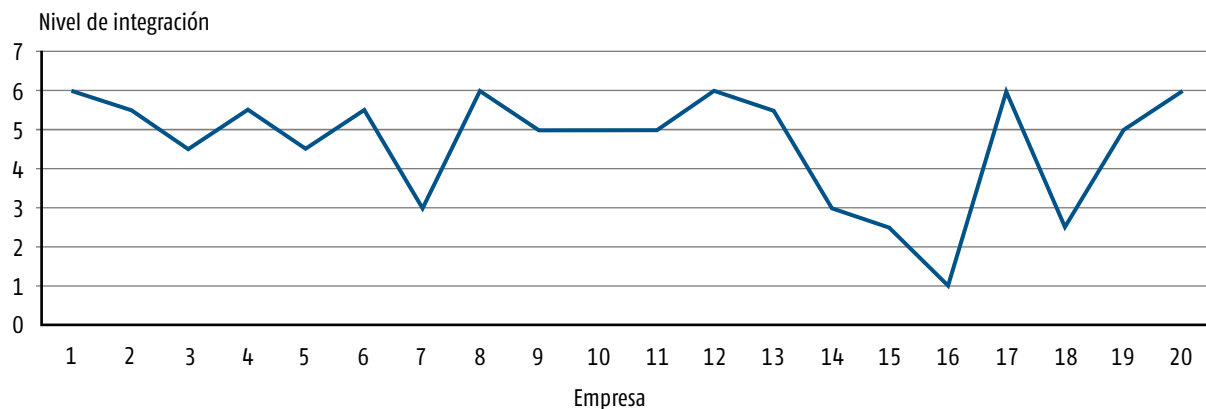


Figura 2. Nivel de integración de la gestión de riesgos en las empresas analizadas.

Fuente: elaboración propia.

la supervisión de la gestión de riesgos como parte de las funciones del consejo de administración, y lo vincularon a un nivel de integración alto fue del 100 % (9 empresas). La empresa que no consideró esta actividad como parte del papel del consejo de administración reflejó un nivel de integración medio, contrariamente a lo esperado; ya que un nivel bajo de integración debería relacionarse con la falta de supervisión. En cambio, la empresa que reflejó un nivel de integración bajo estaba supervisada por el consejo de administración.

Con la finalidad de obtener evidencia empírica concluyente respecto a la gestión de riesgos y la existencia de una relación directa entre el nivel de integración y la función de supervisión desarrollada por el consejo, se realizó la prueba de χ^2 de Pearson, dado que tanto el nivel de integración de la gestión de riesgos en la empresa (variable independiente) como la supervisión del consejo de administración (variable dependiente) son variables categóricas.

Como puede observarse en la tabla 5, los resultados obtenidos revelaron que no existió una asociación significativa entre el hecho de considerar entre las funciones del consejo de administración la supervisión de riesgos y el nivel de integración del sistema ERM ($p > 0,05$); es decir, el hecho de que una empresa demostrara un nivel de integración más alto o más bajo no estaba vinculado a la función de supervisión de riesgos.

Tabla 4. Relación entre el nivel de integración y el papel de supervisión del consejo.

SUPERVISIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		NIVEL DE INTEGRACIÓN			TOTAL
		BAJO	MEDIO	ALTO	
Sí	Recuento	1	9	9	19
	% dentro del nivel de integración	0 %	90 %	100 %	95 %
No	Recuento	0	1	0	1
	% dentro del nivel de integración	0 %	10 %	0 %	5 %
No se sabe	Recuento	1	10	9	20
	% dentro del nivel de integración	100 %	100 %	100 %	100 %

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Resultados de las técnicas aplicadas.

	VALOR	GL	SIG. ASINTÓTICA (BILATERAL)
Chi-cuadrado de Pearson	1,053	2	0,591
Razón de verosimilitudes	1,439	2	0,487
Asociación lineal por lineal	0,471	1	0,493
Número de casos válidos	20		

Fuente: elaboración propia.

Este resultado puede atribuirse a las presiones por la adopción de la gestión de riesgos y su supervisión, inscritas en las directrices que enmarcan dicho sistema en las empresas; estas pudieron focalizar al consejo y al equipo de gestión ejecutiva en su cumplimiento y su adecuación para legitimar a la empresa frente a su entorno; sin embargo, pudiera dejarse a un lado su integración; lo que finalmente repercutiría en la finalidad de lograr valor para todos los *stakeholders* de la empresa, principalmente los accionistas.

Conclusiones

Las consecuencias económicas de la excesiva toma de riesgos por parte del equipo de gestión ejecutiva y los fallos del consejo de administración en la supervisión de los riesgos estratégicos pusieron de relieve la importancia del desarrollo y la investigación de los sistemas de gestión de riesgos corporativos.

Los resultados obtenidos a partir de la propuesta planteada para el análisis de las prácticas de gestión de riesgos constataron la formalidad que caracterizó la mayoría de las empresas respecto a la aprobación por escrito del consejo de administración en cuanto a los niveles de tolerancia y los límites del apetito del riesgo. Dichos resultados estuvieron en línea con las directrices internacionales que promueven la supervisión de la gestión de riesgos por parte del consejo de administración.

La mayoría de las empresas presentó un nivel medio de integración de la gestión de riesgos y este no se asoció a la función de supervisión desarrollada por el consejo de administración. Esta evidencia puede explicarse a partir de las posibles presiones que empujan a las empresas a demostrar conformidad con las directrices regulatorias que promueven la supervisión de esta gestión. De ahí,

cabe destacar la necesidad de un adecuado entendimiento del modelo del sistema de ERM por parte del equipo de gestión ejecutiva; pero sobre todo, por parte de los miembros de los consejos de administración, protagonistas del rumbo estratégico vinculado a la gestión de riesgos de la empresa.

En la lectura y la interpretación de los resultados y las conclusiones presentadas es preciso tener cautela. Ante el número de empresas analizadas no es posible extrapolar las conclusiones de este estudio a la totalidad de las empresas que han colocado sus valores en el mercado mexicano; no obstante, cabe destacar que los resultados obtenidos proporcionaron una primera aproximación a dicha realidad en materia de las prácticas de gestión y la divulgación de riesgos de las empresas en México.

Entre las limitaciones inherentes a este trabajo se encuentra el cuestionario utilizado, por la posible subjetividad en la interpretación de las preguntas formuladas, hecho que se ha intentado minimizar a través de la revisión de dicha herramienta por expertos en el contexto mexicano.

Así, el modelo de análisis empírico propuesto y las conclusiones de este trabajo pueden considerarse como un punto de partida para una investigación futura más exhaustiva y completa, en este tópico de relevancia e interés en el entorno actual; donde cada vez más se torna necesaria una gestión que incorpore la administración de riesgos, a fin de asegurar no solo la continuidad del negocio, sino también la maximización del valor de los accionistas y otros interesados en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- AON GLOBAL RISK CONSULTING (2011): «AON Global Risk Management Survey», <http://www.aon.com/risk-services/thought-leadership/reports-pubs_2011_grms.jsp> [5/6/2012].
- ARENA, M.; M. ARNABOLDI y G. AZZONE (2010): «The Organizational Dynamics of Enterprise Risk Management», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, n.º 7, pp. 659-675.
- AUSTRALIAN/NEW ZEALAND STANDARD, AS/NZS 4360 (1999): «Risk Management Principles and Guidelines», <http://rogaine.asn.au/aradocs/file_download/14/AS%20NZS%204360-1999%20Risk%20management.pdf> [5/6/2012].
- BEASLEY, M.S.; B.C. BRANSON y B.V. HANCOCK (2009): «ERM: Opportunities for Improvement», *Journal of Accountancy*, vol. 208, n.º 3, pp. 28-32.
- BEASLEY, M.S.; B.C. BRANSON y B.V. HANCOCK (2010): «Are you Identifying your Most Significant Risks?», *Strategic Finance*, vol. 92, n.º 5, pp. 29-35.
- BEASLEY, M.S.; R. CLUNE y D.R. HERMANSON (2005): «Enterprise Risk Management: an Empirical Analysis of Factors Associated with the Extent of Implementation», *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 24, n.º 6, pp. 521-531.
- BEASLEY, M.S.; D. PAGACH y R. WARR (2008): «Information Conveyed In Hiring Announcements of Senior Executives Overseeing Enterprise-Wide Risk Management Processes», *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, vol. 23, n.º 3, pp. 311-332.
- BEBBINGTON, J.; C. LARRINAGA y J.M. MONEVA (2008): «Corporate Social Reporting and Reputation Risk Management», *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 21, n.º 3, pp. 337-361.
- CHARTERED INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (CIMA) (2010): «Enterprise Risk Oversight a Global Analysis», <<http://poole.ncsu.edu/vol2/erm/ee/i/weblogs/research-documents/erm-aicpa-cima-2010.pdf>> [5/6/2012].
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO) (1992): *Internal Control Integrated Framework*, New Jersey.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION (2004): *Gestión de riesgos corporativos. Marco integrado*, New Jersey.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION (2010a): *Board Risk Oversight-a Progress Report: where Boards of Directors Currently Stand in Executing their Risk Oversight Responsibilities*, New Jersey.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION (2010b): *Report on ERM: Current State of Enterprise Risk Oversight and Market Perceptions of COSO's ERM*, New Jersey.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (2010c): *Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. How Key Risk Indicators can Sharpen Focus on Emerging Risks*, New Jersey.
- DELOITTE TOUCHE TOHMATSU INTERNATIONAL (D&T) (2010): «Global Risk Management Survey. Navigating in a Changed World», <<http://www.deloitte>

- com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_fsi_grms_031711.pdf> [5/6/2012].
- ERNEST & YOUNG (2011): «Risk Management for Asset Management 2011 Survey», <<http://www.docstoc.com/docs/102342030/Risk-management-for-Asset-Management-2011-survey>> [5/6/2012].
- ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (EIU) (2011): «Risk Radar 2011, How Firms are Navigating Risk», <<http://mib.rbs.com/...risk/EIU-Risk-Radar-24-March.pdf>> [5/6/2012].
- FINANCIAL TIMES (FT) (2012): «Global Emerging Risks Survey», <http://commerce.depaul.edu/sev/docs/Risk_Roundtable_Materials/OW_EN_CR_PUBL_2010_Emerging_Risks.pdf> [5/6/2012].
- FRASER, J.R.S.; K. SCHOENING-THIESSEN y B.J. SIMKINS (2008): «Who Reads what most Often? A Survey of Enterprise Risk Management Literature Read by Risk Executives», *Journal of Applied Finance*, vol. 18, n.º 1, pp. 73-91.
- INGLEY, C. y N.V. WALT (2008): «Risk Management and Board Effectiveness», *International Studies of Management and Organization*, vol. 38, n.º 3, pp. 43-70.
- INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (IMA) (2006): «Statements on Management Accounting (SMA), Enterprise Risk and Control: Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements and Integration», <<http://mgt.ncsu.edu/erm/documents/IMAERMFrameworkElementsIntegrationMarch07.pdf>> [5/6/2012].
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC) (1999): *Enhancing Shareholder Wealth by Better Managing Business Risk*, IFAC/Cornell University.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC) (2007): «Internal Control from a Risk-Based Perspective», <<http://ifac.org>> [5/6/2012].
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC) (2011): «Global Survey on Risk Management and Internal Control. Results, Analysis, and Proposed Next Step», <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/global-survey-on-risk-manag.pdf>> [5/6/2012].
- INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION, ISO 3100 (2009): «Risk Management-Principles and Guidelines», <http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=43170> [5/6/2012].
- KLEFFNER, A.E.; R.B. LEE y B. MCGANNON (2003): «The Effect of Corporate Governance on the Use of Enterprise Risk Management: Evidence from Canada», *Risk Management and Insurance Review*, vol. 6, n.º 1, pp. 53-73.
- KPMG (2011): «Enterprise Risk Management Survey 2011. A Driver of Enterprise Value in the Emerging Environment», <http://www.kpmg.com/IN/en/IssuesAndInsights/ThoughtLeadership/KPMG_Risk_Management_Survey_2011_1.pdf> [5/6/2012].
- LESSARD, D. y R. LUCEA (2009): «Embracing Risk as a Core Competence: the Case of CEMEX», *Journal of International Management*, vol. 15, n.º 3, pp. 296-305.
- LIEBENBERG, A.P. y R.E. HOYT (2003): «The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence from the Appointment of Chief Risk Officers», *Risk Management and Insurance Review*, vol. 6, n.º 1, pp. 37-52.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC) (2010): «Annual Corporate Directors Survey», <<http://www.pwc.com/us/en/corporate-governance/assets/annual-corporate-directors-survey-2010.pdf>> [5/6/2012].
- SHIELDS, M.D. (1997): «Research in Management Accounting by North Americans in the 1990s», *Journal of Management Accounting Research*, vol. 9, n.º 3, pp. 61-86.
- STANDARD & POOR'S (2007): «Enterprise Risk Management for Financial Institutions: Rating Criteria and Best Practices», <<http://www.standardandpoors.com/ratings/erm/en/us>> [5/6/2012].
- UNERMAN, J. (2008): «Strategic Reputation Risk Management and Corporate Social Responsibility Reporting», *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 21, n.º 3, pp. 362-364.
- WU, D.D. y D.L. OLSON (2009): «Enterprise Risk Management: Small Business Scorecard Analysis», *Production, Planning and Control*, vol. 20, n.º 4, pp. 362-369.

