

# Gobernabilidad, riesgo e informes

Cómo integrarlos para crear valor de largo plazo

Por Brian Ballou y Dan L. Heitger.\*



Hoy más que nunca, las organizaciones enfrentan amenazas para lograr sus objetivos estratégicos. Estos riesgos empresariales surgen, en parte, por la creciente interdependencia entre las corporaciones, como las alianzas, la competencia global, el cambio tecnológico y los ciclos de vida de los productos.

**A**demás, las partes interesadas están ejerciendo cada vez mayor presión sobre las empresas para que informen los éxitos y fracasos que se encuentran en la administración de dichos riesgos, particularmente cuando la compañía no cumple con las expectativas de los involucrados en cuanto al desempeño.

La administración exitosa de dichos riesgos y la presentación de informes en forma transparente sobre los avances logrados requieren integrar tres temas tradicionalmente dispares:

**1.** Gobierno Corporativo.

**2.** Administración de Riesgo en la Empresa (ERM, por sus siglas en inglés).

**3.** Presentación de informes empresariales.

Las organizaciones deben pugnar en forma consistente por lograr la integridad de estas tres áreas.

## El valor de la integración

Los Consejos de Administración y los ejecutivos que están más interesados en generar rendimientos inmediatos, cumplir con las expectativas de utilidades en el trimestre corriente, o identificar una empresa potencial de adquisi-

ciones, podrían no estar demasiado interesados en obtener beneficios de largo plazo como los que produciría la integración de un Gobierno Corporativo, la ERM y la presentación de informes corporativos.

Pero aquellas firmas a las que se ha otorgado un valor incremental de las participaciones en el horizonte de largo plazo tienen que entender que las organizaciones de hoy en día son vulnerables en muchos puntos de contacto interno. Incluso, las empresas tienen un periodo cada vez más corto para reaccionar ante los cambios en el ambiente empresarial, incluyendo los que afectan sus negocios directa o indirectamente.

En este artículo, nos enfocaremos a la manera como las organizaciones que dan énfasis en el crecimiento sostenible en el largo plazo pueden beneficiarse al integrar los tres rubros mencionados.

Como Subdirectores del Centro de la Universidad de Miami para la Excelencia Empresarial, durante los últimos dos años hemos hablado con más de 400 personas de más de 100 organizaciones, que abarcan desde las más grandes en la lista *Fortune 500* hasta compañías pequeñas al inicio de sus operaciones. Compartiremos nuestros puntos de vista sobre estos vínculos.

## Gobierno

Las amenazas crecientes, tales como la extensa competencia global, la complejidad de las empresas y de sus operaciones, y las expectativas de las partes interesadas, han elevado la importancia de contar con un sólido Gobierno Corporativo, así como la necesidad de entender la manera en que las organizaciones han estado estructuradas y su forma de operación desde una perspectiva vertical descendente, con el fin de administrar los riesgos conforme a sus apetencias de riesgo deseado.

Existe una amplia variedad de enfoques para diseñar estructuras de gobierno, en las que, al interior, las estrategias que afectan a la empresa en su conjunto permiten, según los riesgos:

- Evaluar y medir.
- Optimizar las ganancias deseadas.
- Reportar la información al interior y exterior del organismo.

La estructura de la gestión de riesgo y las líneas de presentación de informes de éste –componentes clave de la gobernabilidad– varían mucho. Algunas organizaciones lo hacen de modo que se informe directa y frecuentemente al Consejo de Administración, en tanto que otras lo hacen al Comité de

Riesgos del Consejo de Administración –o a un Comité Ejecutivo de Riesgos– sobre una base no sistemática.

Una clave determinante sobre la manera como las organizaciones implementan los mecanismos de gobierno para administrar los riesgos es la medida en que vinculan la gestión de riesgo con la misión y las estrategias de la organización. Las empresas que han relacionado la ERM con estas habilidades tienen más probabilidades de poner en práctica los procesos de un Gobierno Corporativo que proporcione un grado suficiente de vigilancia de la gestión de riesgo. Un ejemplo sobre la forma correcta de funcionamiento de este tipo de vigilancia se logra mediante un Comité Ejecutivo de Riesgos que se reúna en forma periódica a lo largo del año y proporcione actualizaciones de rutina sobre los aspectos de la gestión de riesgo, al Consejo de Directores en pleno o a alguno de sus comités.

## Administración de Riesgo

El tamaño y la composición del área de Administración de Riesgo varían en gran medida, así como la manera en que las

Integrar la gobernabilidad, la gestión de riesgo y la presentación de informes significa crear una cultura organizacional comprometida. La creación de esta cultura requerirá una inversión sostenida y mucha paciencia.

empresas eligen representar a sus áreas de gestión de riesgo en las distintas organizaciones e industrias. La diferencia básica estriba en determinar si las compañías analizan los riesgos desde una base cualitativa o cuantitativa.

Las instituciones de servicios financieros, que tienen una historia rica en modelado de productos, crédito y riesgos de mercado, siguen la tendencia de medir los riesgos de manera cuantitativa y hasta los representan con indicadores específicos, como el capital de riesgo o el valor en riesgo. A menudo, las organizaciones que modelan los riesgos operativos de manera primordial y que incluyen muchos indicadores no financieros implementan esquemas de gestión del riesgo que utilizan más indicadores cualitativos. Sin importar qué tan sofisticado sea el mecanismo para la gestión de riesgos, el desafío prevaleciente sigue siendo la gestión y la asociación de los riesgos interrelacionados.

## Presentación de informes empresariales

Presentar los informes relacionados con los riesgos y los procesos de Administración de Riesgo es el campo de más »

amplia variación de las tres áreas, probablemente debido a que la mayoría de las organizaciones no integran los informes relacionados con los asuntos de interés de las partes involucradas (por ejemplo, los riesgos) con sus prácticas formales de gobierno o de gestión de riesgo.

El vehículo en uso de presentación de informes aparece con diferentes títulos (todos ellos referidos conjuntamente como Responsabilidad Social Empresarial, RSE):

- Sostenibilidad Corporativa.
- Responsabilidad Corporativa.
- Triple balance o triple cuenta de resultados.

La RSE contempla simplemente un informe sobre la gestión de riesgos para un subconjunto de los riesgos empresariales de la organización que tienen un impacto sobre las partes interesadas externas. Hasta que las compañías sean capaces de vincular de una mejor manera los informes sobre la gestión de riesgo con los aspectos de gobierno y de la

## Los Consejos de Administración requieren asumir los roles de apropiación para establecer procesos que aseguren que sus organizaciones identificarán y manejarán los riesgos de manera adecuada.

Administración de Riesgo, es improbable que este vehículo de información pueda lograr su mayor potencial.

### Necesidad de integración

En general, las organizaciones parecen diferir en gran medida en cuanto al nivel de énfasis que imprimen sobre el Gobierno Corporativo, la ERM y la presentación de informes empresariales, según las condiciones que rodean a la organización o a la industria a la que pertenecen.

Existen niveles variados de énfasis cuando una empresa percibe cada aspecto como un silo. Por ejemplo, las organizaciones tienden a enfatizar el aspecto del Gobierno cuando su Consejo de Administración cuenta con miembros de prestigio, cuya opinión es altamente demandada debido a que la prensa financiera los analiza con el mayor detalle.

Otra observación se refiere a que las organizaciones de industrias reguladas, en general, poseen procesos más sofisticados para la gestión de riesgo en comparación con las no reguladas. Debido a que el Banco de la Reserva Federal eva-

lúa a sus miembros según su efectividad en la ERM, y a que A.M. Best y Standard & Poor's evalúan a las empresas por la efectividad en este rubro, todas ellas se enfocan de manera comprensible al desarrollo de procesos efectivos.

Los impactos de largo alcance de una gestión pobre del riesgo, los cuales quedan en evidencia en el mercado actual (a través del subproducto defectuoso resultante que se asocia con la crisis de préstamos subpreferenciales), sugieren que quizá la tendencia hacia la categorización de las organizaciones, con base en su efectividad en la gestión de riesgo, se mueva con mayor rapidez de la que se había esperado con anterioridad.

Por el contrario, las organizaciones que se enfrentan con altos niveles de escrutinio por las acciones que supuestamente conllevan un impacto negativo en las partes involucradas (empleados, clientes, etc.), en general cuentan con procesos más sofisticados para monitorear e informar la efectivi-

dad de la administración de riesgos específicos (por ejemplo, muerte o daño del trabajador en una fábrica, o en los campos agrícolas operados por los socios de sus alianzas alrededor del mundo).

A menudo, la presentación de datos implica emitir informes de RSE, pero casi todos fallan al intentar mostrar con claridad los

vínculos entre los riesgos que se manejan en el documento y los procesos formales sobre la Administración de Riesgo de la organización.

Una razón es que algunas organizaciones que emiten informes de sostenibilidad empresarial simplemente no tienen procesos formales de ERM. No obstante, ya han empezado a implementar una práctica formal de Administración de Riesgo Empresarial, sobre todo a la luz de la Ley Sarbanes-Oxley. Quizá aun más importante para las organizaciones que ya vinculan sus informes de sostenibilidad con los procesos de gestión de riesgo es que muy pocas establecen de manera específica los vínculos entre sus procesos de gestión de riesgo con el proceso estratégico de toma de decisiones, lo cual consideramos crítico para el éxito organizacional de largo plazo.

### Valor de la integración

Independientemente del mecanismo que se encuentre en operación para integrar el Gobierno Corporativo, la gestión de riesgo y los informes empresariales, el reto más im-

portante que enfrenta la mayoría de las organizaciones es la elaboración de un proceso efectivo e integrado y, enseguida, equipar de manera adecuada a los directivos encargados de entender, medir y comunicar la información sobre los riesgos.

Los líderes en estas áreas han informado que, como mínimo, las organizaciones necesitan comprometerse en demostrar su integridad en términos de Gobierno Corporativo, al ejercer un liderazgo sólido en el diseño de los procesos de gestión de riesgo y pugnar por la transparencia en toda la organización al informar sus actividades empresariales.

Integrar la gobernabilidad, la gestión de riesgo y la presentación de informes significa crear una cultura organizacional comprometida. La creación de esta cultura requerirá una inversión sostenida y mucha paciencia.

Las empresas han comenzado a dirigirse hacia la integración de sus procesos de gestión de riesgos y a presentar informes empresariales. Este movimiento es muy evidente en Europa, donde el vínculo entre la gestión de riesgos y la responsabilidad empresarial ha conducido a algunas organizaciones, como Novo Nordisk, a emitir un informe anual combinado, que incluye tanto los estados financieros como los elementos clave de un informe de RSE típico, el cual es más que un informe anual tradicional y que uno de RSE por sí mismo. Un ejemplo de ello es PepsiCo, que ya ha iniciado este proceso en EU.

### Incrementar el valor accionario

La integración de las tres áreas está creciendo en importancia debido al aumento de riesgos que las organizaciones deben enfrentar y que amenazan sus objetivos estratégicos. Los Consejos de Administración y los ejecutivos de alto nivel requieren asumir los roles de apropiación y supervisión, respectivamente, para establecer procesos que aseguren que sus organizaciones identificarán y manejarán los riesgos de manera adecuada, con base en un portafolio.

De hecho, las empresas requieren identificar el proceso más adecuado para determinar no solamente cuál sería la información que deben transmitir a las partes interesadas internas y externas, sino también en qué medida y cuáles aspectos serían importantes para asegurar que la organización esté en posibilidad de demostrar el liderazgo necesario. Las organizaciones reconocerán por completo su potencial para aumentar el valor accionario en el largo plazo, sólo mediante la integración de las tres mencionadas áreas clave del Gobierno Corporativo, la gestión de riesgo empresarial y los informes empresariales transparentes. ❁

## Para lograr una integración

1. Asegurar un gobierno adecuado sobre la gestión de riesgos y la presentación de informes.
2. Desarrollar un lenguaje común de riesgos. División en silos organizacionales.
3. Vincular el riesgo con la estrategia, así como el apetito de riesgos y visión del portafolio de optimización de riesgos.
4. Implementar los pasos de la evaluación del riesgo y su relación con el marco de referencia.
5. Considerar la elección y el impacto de otros riesgos.
6. Medir las respuestas al riesgo, el riesgo residual y el impacto en el desempeño.
7. Presentar los datos sobre la gestión de riesgo a las partes internas interesadas.
8. Entender la demanda externa de información sobre la gestión de riesgo.
9. Presentar la información sobre la gestión de riesgo a las partes interesadas externas.



Texto original: "Integrating Governance Risk and Reporting to Create Long-Term Value" (*Strategic Finance*, mayo 2008). Traducción para Veritas del Colegio de Contadores Públicos de México por Pilar Vidal.

\* Brian Ballou, Ph.D., es Profesor de Contabilidad y Subdirector del Centro para la Excelencia Empresarial de la Universidad de Miami en Oxford, Ohio. balloubj@muohio.edu  
Dan L. Heitger, Ph.D., es Profesor Asociado de Contabilidad y Subdirector del Centro para la Excelencia Empresarial en la Universidad de Miami. heitgedl@muohio.edu.