Universidad de Cantabria
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Programa de Doctorado
Metodologías y Líneas de investigación
En Contabilidad y Auditoría
Tercera Generación

TESIS DOCTORAL

El papel de la Contabilidad de Gestión. Reporting Externo y Transparencia Informativa: Factores determinantes en la Divulgación Voluntaria de Riesgos y Control Interno.

Tesis presentada para la obtención del grado de doctor por:
Rosalba Martínez Hernández*.

Dirigida por:
Profesora Doctora María Isabel Blanco Dopico.
Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad.
Universidad de Santiago de Compostela.

Santander, 2012

*Con el apoyo de la beca otorgada por la Secretaria de Educación Pública de México (SEP) a través del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP),en el marco del convenio de colaboración firmado entre el Consorcio de Universidades Mexicanas(CUMEX) y la Universidad de Cantabria (UNICAN).

Universidad de Cantabria
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Programa de Doctorado
Metodologías y Líneas de investigación
En Contabilidad y Auditoría
Tercera Generación

DOCTORAL DISSERTATION

The Role of Management Accounting. External Reporting and Transparency: Determinants of Voluntary disclosure on Risk Management and Internal Control

Rosalba Martínez Hernández*.

Supervisor:
Professor Dr. María Isabel Blanco Dopico.

Santander, 2012

*Supported by-Secretaria de Educacion Pública de México (SEP)- through Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) within the framework of the cooperation agreement signed between the Consortium of Mexican Universities (CUMEX) and University of Cantabria (UNICAN).

A Dios

AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer en primer lugar a la Dra. María Isabel Blanco Dopico por su tiempo y esfuerzo dedicados a orientarme y apoyarme desde el inicio de mi trabajo hasta llevarlo a buen puerto, por preocuparse, ocuparse y asegurarse, de que mi formación como doctoranda fuera integral así como por la oportunidad de trabajar a su lado, al haberme compartido su despacho y, con ello, la oportunidad de aprender de su experiencia y conocimientos más allá del ámbito académico. Le agradezco de igual forma por todo el apoyo recibido durante mi estancia en la Universidad de Santiago de Compostela respecto a los servicios que en ella utilicé.

En segundo lugar mi agradecimiento es para la Dra. María Carmen Guisán Seijas, Catedrática de Econometría quien me apoyó con en el desarrollo del análisis empírico. En este sentido preciso agradecer también los comentarios y explicaciones de las profesoras Pilar Exposito Díaz, del departamento de Economía Cuantitativa de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y los de Esther Filgueira López profesora del departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, las tres de la Universidad de Santiago de Compostela.

Asimismo, este trabajo ha sido posible gracias a quienes desarrollan el programa de doctorado en la Universidad de Cantabria, al Dr. Francisco Javier Martínez García, Director del Programa de Doctorado, el Dr. Francisco Manuel Somohano Rodríguez, Coordinador del Programa, a todos y cada uno de los que fueron mis maestros, docentes y catedráticos de distintas universidades españolas, por sus enseñanzas en México y deseos de mantener y fomentar esfuerzos conjuntos de investigación, pese a circunstancias desalentadoras, de forma especial agradezco al doctor Lázaro Rodríguez Ariza, por su apoyo para la asistencia del XXIV Congreso Anual de AEDEM y a Hugo Alfredo Vázquez López por su continuo apoyo respecto a las gestiones pertinentes del doctorado y con la bibliografía.

En la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP), agradezco a los profesores Marco Antonio Villa y Guadalupe de la Asunción López Zúñiga, quienes me hicieron saber de la existencia de este programa de doctorado y por proponerme como doctoranda, al Lic. Juan Manuel Buenrostro Moran, en su momento, director de la Facultad de Contaduría y Administración, por la oportunidad de desarrollarlo con apoyo del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). Asimismo, aprecio el apoyo y orientación que me proporcionaron el Dr. Amaury de Jesús Pozos Guillén, Director de Formación de

Profesores y la Ing. Ana Elvia Reyes Acuña, en uno de los viajes realizados a México por cuestiones relacionadas a mi salud.

Deseo agradecer también, a quienes colaboraron durante el tratamiento del trabajo empírico, en la fase el desarrollo del instrumento de recolección de datos, a los académicos y expertos en la práctica profesional Dra. María Luisa Saavedra García, Dr. Carlos Fraga Castillo, C. P. Ernesto Sandoval, Dr. Salvador Ruiz De Chávez e Ing. Juan Lorenzo Camou Palomares. En la fase del seguimiento, la CP. Alicia Sánchez, por su apoyo con el seguimiento telefónico desde San Luís Potosí y a Cristina Ríos por el seguimiento realizado desde México DF, y, a los miembros del equipo de gestión ejecutiva de cada una de las empresas que participaron en este trabajo.

Asimismo, agradezco el estímulo constante de D^{a} Isabel Solar Rodríguez, el de las doctoras Aibar Guzmán y, el recibido de mis compañeros y amigos del programa de doctorado de forma especial el Carlos Iván y a Carlos Alberto.

A mi familia, le agradezco infinitamente ser y haber sido mi fuente de fortaleza, mi sustento e impulso en el desarrollo de este trabajo y en general de mi vida.

Finalmente agradezco a Dios por todo lo aprendido durante el tiempo que duro el programa de doctorado.

ÍNDICE

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS 15

ÍNDICE DE FIGURAS 19

ABREVIATURAS 21

PRESENTACION 23

PARTE I. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL 33

CAPÍTULO I. CONTABILIDAD DE GESTION ESTRATEGICA. 33

1. Contabilidad de Gestión Estratégica: Sistema clave en la generación de información relevante en la actual gestión empresarial. 33

1.1. Ideas introductorias: Gestión empresarial, cambio y evolución. 34

1.1.1. Actuación de la dirección y del equipo de gestión ejecutiva: objetivos que persiguen, funciones que desempeñan y habilidades necesarias para dirigir en un entorno de riesgos. 41

1.1.1.1. Gestión estratégica: ventajas competitivas, perspectiva a largo plazo y creación de valor. 46

1.1.2. Mejores prácticas de gestión y divulgación de riesgos en el entorno actual: factores determinantes. 49

1.1.2.1. Interrelación de directrices de gobierno corporativo, control interno y gestión de riesgos, en respuesta a las deficiencias en la gestión empresarial y las prácticas de divulgación carentes de transparencia. 53

1.1.2.2. Crisis Económicas y gestión de riesgos: consideraciones del marco normativo en el sector financiero. 58

1.1.2.3. Influencia, alcance y poder de los s*takeholders* respecto de las prácticas de gestión empresariales. 61

1.1.2.4. Institucionalización y legitimación empresarial: Conveniencia de desarrollar las mejores prácticas de gestión y divulgación de riesgos. 64

1.2. Contabilidad de Gestión Estratégica. 74

1.2.1. Evolución de la contabilidad de gestión. 75

1.2.2. La contabilidad de gestión en el contexto actual: la visión de las asociaciones profesionales. 81

1.2.2.1. La contabilidad de gestión como instrumento de medición del desempeño: Factores clave, objetivos y análisis de procesos y actividades. 85

1.2.2.2. Mecanismo de control. 91

1.2.2.3. Reporting Interno a partir de la Contabilidad de Gestión. 92

1.2.3. El papel del contable de gestión. 95
CAPÍTULO II. GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS. 101
2. Los sistemas de gestión de riesgos (*Enterprise Risk Management, ERM*). 101
2.1. Valoración del riesgo. 101
2.1.1. Definición del riesgo 101
2.1.2. Componentes/ Fuentes/ Tipología de riesgos 106
2.1.3. Definición de gestión de riesgos. 111
2.1.4. Evolución de la gestión del riesgo en las empresas 116
2.2. Directrices de la gestión de riesgos corporativos (Enterprise Risk Management ERM). 118
2.3. Proceso de gestión de riesgos corporativos (Enterprise Risk Management, ERM) 133
2.3.1. Visión estratégica de riesgos 135
2.3.2. Identificación, entendimiento, análisis y evaluación de riesgos 138
2.3.3. Tratamiento y respuesta a los riesgos 144
2.3.4. Actividades de control y supervisión, información y comunicación. 146
2.3.5. Consideraciones respecto a la generación de información de riesgos. 150
2.3.5.1. Subsistema de medición de riesgos. 150
2.3.5.2. Control de la información sobre los riesgos. 155
2.5. Evaluación del estado de la aproximación de la gestión de riesgos (ERM) 157
CAPÍTULO III. INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE RIESGOS. 163
3. Foco de las prácticas de gestión y divulgación de riesgos. 163
3.1 Gestión de la información e integración de la gestión de riesgos en la gestión empresarial. 164
3.1.1 Interrelación de la contabilidad de gestión, la gestión de riesgos y la gestión empresarial. 169
3.1.2. El papel del contable de gestión en el análisis y la gestión del riesgo. 173
3.2. Flujo de la información corporativa en el sistema: cadena de reporting 181
3.2.1. Bussines Reporting: homogeneización de las prácticas de divulgación de información. 184
3.2.1.1. Normativa de información contable financiera. 186
3.2.1.2. Normativa de la información narrativa. 187
3.2.1.3. Directrices voluntarias que promueven una visión total del negocio. 188
3.2.3. Teoría de la agencia: Incentivos de una mayor divulgación. 191
3.2.4 *Reporting* corporativo de la gestión de riesgos 195
3.3.4.1. Requerimientos de divulgación de riesgos en el contexto global 197
3.3 Investigación de la gestión y divulgación de riesgos en distintos contextos. 209

3.3.1. Investigación de la gestión de riesgos: el interés por el estudio de la divulgación de información sobre riesgos. 209

3.3.2. Investigación desde la perspectiva profesional 216

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL CONTEXTO MEXICANO EN RELACIÓN AL MARCO GLOBAL. 229

4.1. México, entorno de riesgos y oportunidades 229

4.1.1. Perspectiva de la dirección en tiempos de crisis. Consideraciones particulares en relación al sector bancario. 229

4.1.2. Prácticas corporativas en México: Buen gobierno, control interno y gestión de riesgos. 233

4.1.3. Gestión y divulgación de riesgos en México, como parte del Bussines Reporting 239

4.1.3.1. El papel del CINIF respecto a las directrices de la información financiera. 239

4.1.3.2. Otras instituciones reguladoras que exigen el reporting externo. 242

4.1.3.3. Consideración de la información sobre riesgos y su gestión en el business reporting. 248

4.1.3.4. Iniciativas de reporting voluntario vinculadas a la gestión de riesgos. 254

4.1.3.5. Oportunidad de homogeneización de las prácticas de divulgación de información no financiera. 257

CAPÍTULO V. ESTUDIO EMPÍRICO. 263

5.1 Análisis de riesgos y divulgación en la BMV: Justificación del trabajo empírico 263

5.2. Objetivos e hipótesis de la investigación. 265

5.3. Metodología de la investigación 269

5.3.1. Planteamiento del análisis empírico 269

5.3.2. Hipótesis de Investigación. 282

5.3.3. Técnica de recolección de datos. 283

5.3.4. Elaboración del cuestionario: Etapas exploratorias. 286

5.4. Selección y caracterización de la muestra. 289

5.5. Resultados 298

5.5.1. Prácticas de gestión de riesgos: formalidad e integración en la empresa. 299

5.5.1.1. Existencia de un sistema de gestión de riesgos (ERM) en la empresa. 299

5.5.1.2. Análisis de la formalidad e integración en la empresa del sistema de gestión de riesgos. 302

5.5.1.2.1. El papel del CRO 302

5.5.1.2.2. Papel del Consejo de Administración en el proceso ERM 303

5.5.1.2.3. Evidencia de distintos aspectos de la gestión de riesgos. 304

5.5.1.2.4. Gestión de riesgos y control interno. 305
5.5.1.3 Nivel de gestión de riesgos. 307
5.5.2. Información sobre riesgos: Prácticas de formulación y comunicación interna. 313
5.5.2.1. Perfil de riesgos: probabilidad de ocurrencia e impacto esperado. 313
5.5.2.2. Subsistema de medición de riesgos. 316
5.5.2.3. Información generada sobre riesgos. 319
5.5.2.4. Información comunicada internamente al consejo de administración. 321
5.5.2.5. Información generada y utilizada en la estrategia de la empresa. 323
5.5.3. Información sobre riesgos: Prácticas de comunicación externa. 325
5.5.3.1 Información comunicada al exterior de la empresa. 325
5.5.3.2. Canales de comunicación. 328
5.5.3.3. Perfil profesional de responsable de la divulgación de información sobre riesgos. 331
5.5.4. Determinantes de las prácticas de gestión y divulgación sobre riesgos. 334
CONCLUSIONES GENERALES 339
LIMITACIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA. 349
BIBLIOGRAFÍA 351
ANEXOS 375
Anexo 1. Investigación en contabilidad de gestión 377
Anexo 2. Asociaciones profesionales, agente de cambio en la contabilidad de Gestión. 387
Anexo 3. Población del estudio exploratorio 397
Anexo 4. Texto del e-mail de invitación a participar en el estudio empírico. 398
Anexo 5. Carta de invitación a participar en el estudio empírico. 399
Anexo 6. Carta de solicitud de entrevista 400
Anexo 7. Análisis de los modelos construidos con base en las seis ecuaciones planteadas. 401

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Formas de control 49

Tabla 2. Tipología de legitimación de Suchman (1995). 68

Tabla 3. Directrices orientadas al logro de una mayor transparencia. 73

Tabla 4. Modelos, Instrumentos, Herramientas, Técnicas de la Contabilidad de Gestión. 77

Tabla 5. Funciones de la Contabilidad de Gestión como punto de apoyo en los componentes del proceso administrativo y sus elementos, desde una perspectiva de recursos. 80

Tabla 6. Función de control: perspectiva de la gestión empresarial vs perspectiva de la contabilidad de gestión. 91

Tabla 7. Disciplinas, riesgo y formas de conocimiento aplicado a lo desconocido que determinan las definiciones disciplinarias epistemológicas de Riesgo. 102

Tabla 8. Tipología de riesgos. 109

Tabla 9. Evolución de la gestión del riesgo. 119

Tabla 10. Documentos que enmarcan la gestión de Riesgos. 121

Tabla 11. Componentes del proceso de gestión de riesgos ERM, propuestos por los documentos COSO I, II y las normas AS NZ: 2004 e ISO: 2009 123

Tabla 12. Guías del proceso de gestión de riesgos ERM. 124

Tabla 13. Conceptos del proceso de gestión de riesgos ERM. 127

Tabla 14. Componentes de la gestión de riesgos Enterprise Risk mangement, distintas perspectivas. 134

Tabla 15. Técnicas de identificación de riesgos. 139

Tabla 16. Técnicas de evaluación de riesgos 142

Tabla 17. Opciones de respuesta a los Riesgos 145

Tabla 18. Habilidades y competencias del contable de gestión en el marco de la gestión del riesgo corporativo (IMA). 175

Tabla 19. Marco de formación profesional del *Chartered Management Accountant*. 176

Tabla 20. Materias, tópicos y objetivos de aprendizaje correspondientes al programa de certificación del CIMA, en los que donde se aborda la gestión de riesgos. 177

Tabla 21. Habilidades y competencias del contable de gestión en el marco de la gestión del riesgo corporativo (CIMA). 179

Tabla 22. Requisitos de divulgación en relación a la gestión de riesgos en distintos contextos. 204

Tabla 23. Artículos que abordan la gestión de riesgos. 211

Tabla 24. Algunos estudios realizados por asociaciones y firmas profesionales sobre la gestión de riesgos con base en el método de la encuesta. 217

Tabla 25. Perfil de las empresas y encuestados participantes. 218

Tabla 26. Secciones de los informes de los estudios analizados. 219

Tabla 27. Tipos de riesgos que enfrentan las organizaciones. 221

Tabla 28. Recomendaciones de buen gobierno recogidas en el CMPC 237

Tabla 29. Recomendaciones respecto a la gestión de riesgos recogidas en el CMPC. 238

Tabla 30. Normas de Información Financiera emitidas por el CINIF. 241

Tabla 31. Requerimientos de divulgación de información. 247

Tabla 32. A) Requisitos de información a suministrar en el informe anual para las empresas cotizadas en la BMV. 250

Tabla 33. Requerimientos en el informe anual 253

Tabla 34. Programa de Certificación IMCP 259

Tabla 35. Listado de variables observadas y construidas 284

Tabla 36. Objetivos, hipótesis y preguntas. 288

Tabla 37. Distribución de la muestra por sector. 294

Tabla 38. Distribución de las empresas de la muestra por volumen de ventas y por número de empleados. 295

Tabla 39. Estructura organizacional y operación geográfica de las empresas. 296

Tabla 40. Empresas cotizadas en el IPC, distribución por sectores y mercados extranjeros. 297

Tabla 41. Sistemas de información apoyados en las tecnologías de información. 297

Tabla 42. Firmas de auditoría contratadas por las empresas de la muestra y Empresas de la muestra evaluadas por una agencia calificadora de crédito. 298

Tabla 43. Sistema de gestión de riesgos. 299

Tabla 44. Directrices con las que cumple la empresa. 300

Tabla 45. Relación entre las directrices de gestión de riesgos y un sistema formal de gestión de riesgos. 301

Tabla 46. Posición del CRO en la empresa. 302

Tabla 47. Actividades del consejo y comités relacionados a la gestión de riesgos. 304

Tabla 48. Evidencia de la gestión de riesgos en la empresa. 305

Tabla 49. Sistema de Control Interno. 306

Tabla 50. Formalidad de la gestión de riesgos. 308

Tabla 51. Integración de la gestión de riesgos a los procesos de la empresa. 309

Tabla 52. Percepción de la gestión de riesgos. 311

Tabla 53. Relación entre el nivel de gestion de riesgos (ERM) y la visión de la empresa respecto al sistema de gestión de riesgos. 312

Tabla 54. Apetito al riesgo. 313
Tabla 55. Probabilidad de ocurrencia de los riesgos 314
Tabla 56. Impacto de los riesgos. 314
Tabla 57. Media aritmética de la probabilidad de ocurrencia e impacto por tipo de riesgos. 315
Tabla 58. Herramientas utilizadas en la gestión de riesgos. 317
Tabla 59. Utilización de los KRI. 318
Tabla 60. Información referente a la gestión de riesgos generada en la empresa. 319
Tabla 61. Informes de gestión de riesgos generados en la empresa y comunicada al consejo de administración. 322
Tabla 62. Información de gestión de riesgos utilizada en la estrategia. 323
Tabla 63. Información generada, utilizada y comunicada al interior de la empresa. 324
Tabla 64. Flujo de información sobre riesgos. 326
Tabla 65. Información sobre riesgos que divulgan las empresas al exterior 327
Tabla 66. Medio de divulgación externa. 329
Tabla 67. Fecha en que se inicio la divulgación de información sobre riesgos. 330
Tabla 68. Factores de divulgación. 330
Tabla 69. Beneficios de la divulgación de información sobre la gestión de riesgos. 331
Tabla 70. Preparación de información sobre riesgos. 332
Tabla 71. Capacidades relacionadas a la información sobre riesgos. 333
Tabla 72. Análisis de las prácticas de gestión y divulgación de información sobre riesgos. 335
Tabla 73. Contrastación de las hipótesis 338
Tabla 74. Revistas científicas consideradas en el índice del Institute of Scientific Information. 380
Tabla 75. Algunos estudios que analizan el estado de la Contabilidad de Gestión a través de artículos publicados en revistas especializadas. 382
Tabla 76. Resultados de los tópicos, en los estudios del estado de la Contabilidad de Gestión. 384
Tabla 77. Asociaciones profesionales, antecedentes, miembros y pagina web. 388
Tabla 78. Aportaciones de las asociaciones contables 393

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de las formas de gestión empresarial afectadas por los principales cambios en el entorno económico, político y social. 39

Figura 2. Cambio y Adaptación del entorno. 40

Figura 3. Niveles directivos, funciones y habilidades. 43

Figura 4. Gestión estratégica en el contexto del proceso administrativo. 48

Figura 5. Integración del gobierno corporativo, gestión de riesgos y control interno. 58

Figura 6. El proceso de institucionalización. 66

Figura 7. Instituciones y actores que influyen en las prácticas de gestión de riesgos. 74

Figura 8. Contabilidad de gestión: Suministro de información relevante. 82

Figura 9. Marco de Evaluación del desempeño. 90

Figura 10. Reporting interno a partir de los sistemas de de contabilidad de gestión. 93

Figura 11. Contables de gestión: Oportunidad de reinventarse como *business partner.* 96

Figura 12. Gestión de riesgos como vínculo de la perspectiva de cumplimiento y del desempeño 112

Figura 13. Perspectiva de la gestión de riesgos: integración del crecimiento, riesgo y rendimiento. 113

Figura 14. Visión estratégica y apetito al riesgo. 136

Figura 15. Marco esencial de la gestión de riesgos. 149

Figura 16. El papel de los KRIs en la gestión de riesgos. 152

Figura 17. Inductores de la gestión de riesgos. 154

Figura 18. Marco de evaluación de la gestión del riesgo. 159

Figura 19. Responsabilidades de gestión de riesgos. 168

Figura 20. Integración de la gestión de riesgos en la contabilidad de gestión y en la gestión estratégica. 170

Figura 21. Modelo de Bussines Reporting 184

Figura 22. Ampliación del Bussines Reporting propuesta del ICAEW. 189

Figura 23. Relación entre el reporting y la categoría de objetivos. 190

Figura 24. Continnum de las responsabilidades corporativas. 195

Figura 25. Contínuum de institucionalización en las sociedades mexicanas. 245

Figura 26. Cadena de *reporting* en México 255

Figura 27. Capitalización del mercado mexicano vs el mercado global. 264

Figura 28. Objetivos de investigación. 267

Figura 29. Representación grafica del nivel de la gestión de riesgos 272

Figura 30. Modelo de representación grafica de la probabilidad de ocurrencia e impacto de los riesgos 276

Figura 31. Distribución de la muestra por sectores. 292

Figura 32. Empresas pertenecientes a la muestra en relación a la población. 293

Figura 33. Posición en la empresa. 294

Figura 34. Antigüedad en el puesto y Formación Académica 295

Figura 35. Antigüedad del sistema de gestión de riesgos. 300

Figura 36. Nivel de gestión de riesgos. 310

Figura 37. Mapa de riesgos. 316

ABREVIATURAS

AAA	American Accounting Association
AECA	Asociación Española d contabilidad y Administración de Empresas
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
AIRMIC	Association of Insurance and Risk Managers
AS/NZS	Australian Standard /New Zealand Standard
ASB	Accounting Standard Board
BIS	Bank for International Settlements
BMV	Bolsa Mexicana de Valores
BSC	Balanced Scorecard
CCE	Consejo Coordinador Empresarial
CCRO	Committee of Chief Risk Officers
CIMA	Chartered Institute of Management Accountants
CINIF	Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera
COBIT	Control Objectives for Information and Relate Technology
COCO	Criteria of Control
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRO	Chief Risk Officer
CUE	Circular Única de Emisoras
D&T	Deloitte Touche Tohmatsu International
E&Y	Ernest and Young
EIU	Economist Intelligence Unit
ERM	Enterprise Risk Management

FERMA	European Federation of Risk Managers Associated
FT	Financial Times
GRI	Global Reporting Iniciative
GRC	Governance, Risk and Compliance
IASB	International Accounting Standard Board
ICAEW	Institute of Chartered Accountants in England and Wales
IFAC	International Federation of Accountants
IMA	Institute of Management Accountants
IMCP	Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicators
KRI	Key Risk Indicators
MD&A	Management's Discussion and Analysis
NLMV	Nueva Ley del Mercado de Valores
OCDE	Organizacion para la Cooperacion y el Desarrollo Economico
OFR	Operationg Financial Review
PwC	PriceWatrhouseCoopers
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
S&P	Standard & Poor's
SAB	Sociedad Anonima Bursatil
SAPI	Sociedad anónima promotora de inversión
SAPIB	Sociedad Anónima. Promotora de inversión Bursátil
SEC	SEcurities Exchange Commision
SOX	Sarbanes-Oxley Act

PRESENTACION

La globalización de la economía y la situación de cambio continuo (cambios tecnológicos, científicos, de la competencia y de los mercados, a nivel global o como parte de la cadena de suministro para las compañías, en las directrices y políticas gubernamentales que moldean la actuación de las mismas, las preocupaciones, actitudes y estilos de vida de la sociedad, sus valores, cultura y los cambios en el medio ambiente, entre otros), configuran un entorno dinámico y de riesgos en el que las empresas se ven obligadas a una actuación de constante adaptación y ajuste. Esta adaptación se hace evidente en las actuales estructuras organizativas, las modificaciones en el tamaño, complejidad, nivel y alcance de las operaciones y estrategias empresariales, en la utilización de nuevas herramientas comerciales y de producción (innovaciones en el marketing, benchmarking, reingeniería, sistemas de información integrados), así como en la consideración de nuevos factores clave de competitividad del nuevo entorno, donde la eficiencia, el servicio al cliente, la restructuración de los negocios, la individualización de las condiciones de trabajo, la flexibilidad en los sistema de información, la adecuada comunicación y transparencia en sus operaciones, el reforzamiento del sistema de gobierno corporativo y el énfasis en el control interno, son parte importante de los esfuerzos de las empresas para reducir la incertidumbre y el riesgo.

En este escenario de cambio incesante, la información generada y comunicada en la empresa no solo es el punto de partida para la adaptación al entorno, sino que constituye un factor esencial para la actuación empresarial e imprescindible para el logro de una organización empresarial y de mercados, operativa, eficaz y eficiente. Para estos objetivos, los sistemas de información gerenciales deberían cumplir algunas condiciones, tales como la capacidad de escucha prospectiva frente al exterior, la eficacia de la comunicación y de la circulación de las informaciones en la empresa, su aceptación, al grado de desarrollo de los instrumentos de dirección y gestión o su capacidad para movilizar las informaciones justo a tiempo.

Por su parte, tanto los usuarios de la información empresarial como sus requerimientos informativos han evolucionado conforme lo han hecho las filosofías y técnicas de gestión empresarial: desde la información generada con foco en elevar la productividad (perspectiva de gestión científica), la satisfacción de las necesidades del proceso administrativo en su conjunto (gestión clásica) hasta cubrir demandas informativas de la fabricación flexible y control de calidad o los procesos (*world class manufacturing*).

Por otro lado, las nuevas formas de gestión orientadas a la responsabilidad social corporativa, el cuidado del medio ambiente, la continuidad de negocios y la gestión de riesgos, entre otras, suponen nuevas demandas informativas, no solo en relación a la información base de la toma de decisiones estratégicas y resolución de problemas, sino también a la comunicación de información relevante en relación a la forma de asumir riesgos y de aprovechar las oportunidades derivadas, dirigidas a incrementar el valor añadido de la información.

A tal efecto, la contabilidad de gestión juega un papel relevante en el suministro de información útil a todos los usuarios en la empresa agregando valor mediante la generación y comunicación de información particular para la toma de decisiones y la planificación, el apoyo a los gestores en la dirección y control de las actividades, la motivación a los gerentes y otros empleados para alcanzar los objetivos de la empresa, la medición del desempeño de las actividades y la evaluación de la posición competitiva de la misma. De este modo, el papel, tanto de la contabilidad de gestión como de los contables de gestión, considerados tradicionalmente como los profesionales idóneos para gestionar la información en la empresa, se convierte en fundamental para la continuidad de los negocios y, en consecuencia, del éxito en los actuales tiempos de riesgo, enfatizando la importancia de generar y comunicar adecuadamente los aspectos más relevantes de la empresa a sus grupos de interés.

Prescindir de las funciones que posibilitan el adecuado *reporting* en la empresa ante las necesidades actuales de información, o desarrollar dichas actividades de forma no adecuada, sin duda dan como resultado una erosión en el valor de la información ofrecida por las empresas y, por tanto, en su valor económico y reputacional, alterando su posición legitimadora ante la sociedad. Así, se reflejó en las crisis económicas y escándalos financieros experimentados en las décadas recientes donde, además de fallos informativos de la información comunicada al exterior, opaca y con restricciones en su acceso, se puso de relieve la sensibilidad de los usuarios y analistas de la información proporcionada por las empresas.

En este contexto, las instituciones responsables de vigilar el adecuado funcionamiento de la economía global han sumado esfuerzos para restaurar la credibilidad de la información suministrada, mediante la emisión de directrices que buscan lograr conductas más transparentes. Esta necesaria transparencia de la gestión de empresas y, por tanto, de la gestión de riesgos, estrechamente vinculada al marco de buen gobierno y control interno en

línea con la responsabilidad social corporativa, constituye el núcleo de requerimientos informativos que delimitan las expectativas de un acceso claro y completo a la información relevante de los negocios, entre las que sobresalen las relativas a la gestión de riesgos. Aunque las consecuencias de la pérdida de valor, por la falta de entendimiento y puesta en práctica de la transparencia, en la información afectan a otros grupos de interés en la empresa y, en última instancia, a la sociedad en general, estas directrices han adoptado en algunas jurisdicciones formas coercitivas teniendo como finalidad principal la protección del valor de los inversionistas.

Como consecuencia, se han desarrollado distintas iniciativas empresariales para alinear sus operaciones a las demandas de las mejores prácticas en el marco del buen gobierno, incluidas las relacionadas con la gestión de riesgos (*Enterprise Risk Management*, ERM) y el control interno, alineaciones que en algunos casos, como en Estados Unidos con la ley Sarbanex Oxley de 2002, son exigidas a todas las empresas.

No obstante, las empresas tienen la opción de ejercer discrecionalidad en la información divulgada aún en contextos altamente regulados, cuestión evidente con el caso de Fannie Mae y Lehman Brothers en 2007 y en sus efectos económicos para la economía global, lo que ha provocado una serie de interrogantes en relación al trabajo de los entes reguladores y a los esfuerzos de las empresas en el tema de la transparencia, tanto en el ámbito de la práctica profesional como en el ámbito académico. En particular se ha cuestionado al equipo de gestión ejecutiva, directivos y autoridades regulatorias implicadas en la crisis global 2008, las razones por las que no se percataron de la toma excesiva de los diferentes riesgos asumidos y las razones para su demora en la comunicación de parte de los responsables de preparar esta información en la empresa.

Estas y otras cuestiones relacionadas nos han dirigido a desarrollar este trabajo con el objetivo de analizar el actual papel de la contabilidad y los contables de gestión respecto al suministro y comunicación de información empresarial. Las circunstancias ya citadas del entorno económico nos llevan a enfocarlo en el proceso de gestión de riesgos *Enterprise Risk Management* (*ERM*), la información de los mismos, el entendimiento de las prácticas existentes de transparencia de los riesgos que enfrenta la empresa y la forma en que ésta los gestiona.

Con esta base trataremos de evaluar las prácticas de gestión y divulgación de riesgos que corresponden a una serie de empresas cotizadas en la bolsa mexicana de valores, marco

específico en el que se ha planteado este trabajo, que hemos estructurado en dos partes. La primera, comprende los tres primeros capítulos, en los que se sustenta el marco teórico y conceptual. La segunda engloba los capítulos cuarto y quinto, en los que se define el contexto del trabajo, México, y el análisis empírico. Exponemos a continuación un resumen del contenido de cada capítulo.

El primer capítulo, de carácter introductorio, refleja diferentes consideraciones correspondientes a la gestión empresarial, su cambio y evolución, centrándonos en las ideas de la gestión estratégica y, dentro de ella, en la actuación de la dirección en un entorno de riesgos. Tras hacer referencia a las deficiencias en la gestión que han generado las pérdidas de confianza, acentuamos la necesidad e importancia de las prácticas adecuadas de gestión y divulgación de riesgos, condicionadas por los *stakeholders* y los requerimientos regulatorios que enmarcan el buen gobierno, el control interno y la gestión de riesgos. El concepto de transparencia informativa como vínculo entre la gestión interna y externa en un entorno de riesgos, nos permite abordar el papel actual de la contabilidad de gestión estratégica como instrumento de medición del desempeño, control y *reporting* corporativo, con base en los factores clave, objetivos empresariales y análisis de procesos y actividades, así como el papel del contable de gestión desde la visión empresarial y profesional.

El segundo capítulo está dedicado al marco conceptual de la gestión de riesgos corporativos como una aproximación integrada y orientada a crear valor. Desde la definición del riesgo, componentes/ fuentes/ tipología y de la gestión de riesgos como un proceso integral, abordamos la evolución de la gestión del riesgo y los sistemas ERM. Así, analizamos las directrices que promueven la adopción de un sistema ERM, los componentes o fases del proceso ERM con foco en el subproceso de medición de los riesgos y la evaluación del estado de la aproximación de la gestión de riesgos ERM.

En el tercer capítulo analizamos aspectos particulares de las prácticas de gestión y divulgación de riesgos, como la información estratégica de riesgos, como parte del *Bussines Reporting*, su generación e integración en la gestión empresarial y la interrelación con la contabilidad de gestión, destacando el papel del contable de gestión en el análisis y la gestión del riesgo. Describimos el flujo de la información corporativa en el sistema o cadena de *reporting*, subrayando la actuación de las instituciones internacionales para la homogeneización de las prácticas de divulgación de información financiera obligatoria y ponemos de relieve el carácter voluntario de la información no financiera, carente de un

marco que precise las reglas relacionadas con los fondos y formas de su presentación. Antes de finalizar el capítulo incluimos distintos trabajos de investigación respecto a la gestión y divulgación de riesgos en contextos particulares, base teórica del trabajo empírico.

Por su parte, en el capítulo cuarto, presentamos y describimos el contexto mexicano, por un lado con base en la perspectiva de la dirección en tiempos de crisis, haciendo algunas consideraciones en relación al sector bancario y, por otro lado, con base en el marco normativo de la divulgación de riesgos corporativos en México, en el que se incluye la Gestión y divulgación de riesgos.

En el capítulo quinto, correspondiente al análisis exploratorio, presentamos la justificación y planteamiento de los objetivos, hipótesis y metodología de la investigación desarrollados para analizar una muestra de empresas cotizadas en la bolsa mexicana de valores. En la parte final, con base en los resultados del trabajo empírico desarrollado, realizamos una serie de reflexiones y conclusiones vinculadas al contexto de las empresas analizadas, que interpretamos en el marco conceptual y metodológico presentado en la primera parte.

Cerramos este trabajo con la presentación de las conclusiones generales y una serie de consideraciones referentes a las limitaciones del estudio empírico y a líneas de investigación futura que suponen la parte final de este documento. Asimismo, se incluyen como complemento al trabajo, siete anexos; los dos primeros están relacionados con la investigación en contabilidad de gestión desde una doble perspectiva: la visión académica respecto a la investigación en el área contable de gestión y la visión de las asociaciones profesionales, como agentes de cambio; los cuatro anexos siguientes detallan las características metodológicas del estudio empírico realizado, incluyendo la relación de las empresas a las que se invitó a participar en el estudio y las cartas mediante las cuales realizamos el contacto para poder coordinar las entrevistas personales; finalmente anexamos los resultados del estudio empírico.

PARTE I.

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

CAPÍTULO I.

CONTABILIDAD DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

PARTE I. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

CAPÍTULO I. CONTABILIDAD DE GESTION ESTRATEGICA.

1. Contabilidad de Gestión Estratégica: Sistema clave en la generación de información relevante en la actual gestión empresarial.

Las circunstancias actuales de los negocios no solo han modificado la forma de gestionar las empresas y, con ello, las habilidades y capacidades exigidas a sus directivos con la finalidad de alcanzar el éxito en un entorno cada vez más dinámico y turbulento, sino también han cambiado los requerimientos informativos, tanto en cantidad como en calidad exigidos a los sistemas de información contable: en un contexto que pone en evidencia la importancia de la toma de decisiones de carácter estratégico, destaca el interés de conocer y analizar aspectos relacionados como factores clave, ventaja competitiva, fuerzas y debilidades, amenazas y oportunidades… con los que la idea del riesgo (cambiante e incierta, en su naturaleza y visión) está estrechamente ligada.

A la actual escasez de información se une el incremento en las presiones derivadas de las demandas informativas de los *stakeholders* hacia una mayor transparencia informativa, demandas recogidas por organizaciones reguladoras y por asociaciones profesionales que configuran un nuevo modelo de *reporting* que reclama la divulgación al exterior de información comunicada tradicionalmente al interior de la empresa, como es el caso de la relativa a los riesgos que se enfrenta y el modo de gestionarlos.

Constatando el cambio de los sistemas contables de gestión, dedicamos este primer capítulo, primero, a señalar las fuerzas que lo producen para, después, analizar el marco de adaptación de la gestión empresarial y la contabilidad de gestión al nuevo entorno, acorde a la estrategia establecida y considerando las características, capacidades y habilidades que se le exigen a los actores internos promotores del cambio en la empresa.

1.1. Ideas introductorias: Gestión empresarial, cambio y evolución.

Las principales tendencias y cambios en las prácticas de gestión posteriores a la segunda mitad del siglo XIX, han sido abordados de forma abundante en la literatura [Por ejemplo Stoner et ál., (1996), Hellriegel y Slocum, (1998), Blanco Dopico (1995), Fernández y Muñoz (1997), Lind (2001), Nielson (2005), Larran y García (2004), Buehler (2008, a), Chenhall (2008), Brosnahan (2008), Kennedy y Widener (2008)][1] al igual que por distintas asociaciones profesionales e instituciones; entre las primeras, podemos mencionar la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 2003b), la International Federation of Accountants (IFAC, 1998), el Institute of Management Accountants (IMA, 2006, 2008), la Securities and Exchange Commission (SEC, 2009) y, entre las segundas, el Banco Mundial o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE, 2009) cuyos trabajos revisamos y nos sirven como punto de partida a nuestro planteamiento.

Así, la revolución industrial en Europa Occidental y en Estados Unidos, causada entre otros aspectos por el limitado abanico de productos ofertados y la escasez de mano de obra cualificada, propició durante la segunda mitad del siglo XIX y principios del siglo XX que las empresas situaran su foco de atención en el incremento de la productividad, en la eficacia y eficiencia del trabajador individual y en los procesos productivos. En este periodo surge la propuesta de la administración científica de Taylor (Stoner et ál., 1966, p. 36) como forma de gestión caracterizada por la fabricación en masa, la especialización de la mano de obra, el aprovechamiento de los equipos productivos y la estandarización de tareas, el beneficio de las economías de escala, las curvas de aprendizaje, el control y racionalización de los métodos de producción, la disminución significativa de los costes de producción y una mayor demanda de productos (Fernández y Muñoz, 1997, p. 8). Durante los períodos entre guerras, mediante proyectos e iniciativas dirigidas por los Estados (Chenhall, 2008, p. 519), se hizo evidente un amplio desarrollo de la gestión científica en línea con la generación de conocimiento en otras áreas de las ciencias.

En este mismo contexto tienen lugar importantes hechos económicos, como la gran depresión en Estados Unidos en 1919, que demandaron restaurar la confianza de los inversores en los mercados de capitales, dando lugar en 1934 al nacimiento de la *Securities Exchange*

[1]En este sentido utilizamos el término prácticas, como hiciera Strang y Soule (1998, p. 266) para referirnos a las estructuras, estrategias, procedimientos o comportamientos de carácter técnico u organizativo de las empresas.

Comission[2]. Asimismo, surgen los primeros movimientos de integración global de las economías locales, reflejados en la apertura de instituciones internacionales, particularmente con el nacimiento del Banco Mundial, facilitador de la reconstrucción y el desarrollo económico en los tiempos posteriores a la II guerra mundial[3].

Estos acontecimientos desencadenaron una mayor apertura económica, la internacionalización de las expectativas de crecimiento, la conformación de los mercados de valores globales y la creación de fuentes de financiación integradas a escala mundial y, con ello, el sometimiento a una disciplina macroeconómica con base en el control de la inflación, el déficit público y el crecimiento de la deuda de los países (AECA, 2003b, p. 15). Los efectos de estos cambios se mantienen hasta la primera mitad del siglo XX, cuando el crecimiento económico, la complejidad de los negocios, la insatisfacción laboral y la alta rotación de personal, entre otros aspectos, suponen la sistematización del comportamiento gerencial y el proceso administrativo, clave de la administración clásica acuñada por Fayol (Stoner et ál., 1996 p. 38). Adoptada en las empresas a partir de la segunda mitad del siglo XX, con base en estructuras tradicionalmente verticales y centralizadas, se focaliza en cuatro fases administrativas: planificación, organización, dirección y control, preámbulo de nuevos factores de cambio en las formas de gestión empresarial:

- El incremento de la demanda especializada de productos y con ello la diversidad de su oferta, así como la necesidad de satisfacer las mayores exigencias de los consumidores, orientando la atención de muchas empresas hacia los centros de producción con la finalidad de aprovechar al máximo los recursos disponibles originó en la industria manufacturera procesos operativos caracterizados por lotes de productos, el incremento en la duración del ciclo de fabricación y la acumulación de los stocks de productos intermedios, situaciones que provocaron dificultades para coordinar y controlar las tareas derivadas de los procesos productivos (Fernández y Muñoz , Óp. Cit. p. 9).

-Las prácticas de subcontración de recursos,*"outsourcing",* originadas en el sector gubernamental de Estados Unidos en la década de 1960, favorecieron el nacimiento de la gestión de proyectos y, con ello, la ampliación de los límites de las estructuras organizacionales horizontales o de matriz; en ellas se involucran flujos tanto de recursos como de información en las funciones clave, donde se confiere al gestor de proyectos el

[2] Consultado el 3 de abril de 2010 en http://www.sec.gov/about/whatwedo.shtml

[3] Consultado el 3 de julio de 2011 en http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/QUIENESSOMOS/0,,contentMDK:20143048~menuPK:2450131~pagePK:64057863~piPK:242674~theSitePK:263702,00.html

asegurar la integración y comunicación del flujo de trabajo horizontal entre diferentes departamentos. Esta forma de gestión, caracterizada por su orientación, vinculada a la ingeniería con técnicas como la red PERT, graficas de Gantt entre otras, fue implantada en las empresas del sector privado, destacando su desarrollo en la década de 1970 con foco en la planificación y control (Chenhall,Óp. Cit. p. 520).

-La consolidación de la apertura de las fronteras económicas a nivel global propició en las empresas cambios en la oferta y demanda de sus productos (AECA, 2003b, p. 15) y con ello el incremento de la competitividad que, a su vez, potenció la figura del cliente y la necesidad de lograr su mayor satisfacción, lo que puso de relieve la importancia de elementos tales como la calidad o flexibilidad en los proceso de las empresas (Blanco Dopico, 1995 p. 146).

La consolidación económica se hizo más tangible con el nacimiento en 1961 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) como un foro en el que los gobiernos de economías democráticas trabajan conjuntamente para mejorar las políticas e implementar "leyes flexibles", instrumentos no obligatorios, acuerdos formales o negociaciones en tópicos económicos, sociales y de medio ambiente con la finalidad de enfrentar los desafíos económicos y sociales de la globalización entre los que se considera en la actualidad la *responsability accounting* y el gobierno corporativo [4]. Asimismo, se estrecharon las relaciones empresariales a nivel global, reflejadas en la aparición de nuevas formas de hacer negocios, a través de filiales de empresas, franquicias, la forma de comercializar mediante importaciones y/o exportaciones, etc.

-La evolución tecnológica, reflejada en avances como la televisión por cable, internet y el acceso a ordenadores[5], facilitaron a las compañías el acceso a la información a un menor coste y constituyeron un canal de comunicación para clientes e inversores, aumentando la comunicación de la empresa hacia los *stakeholders*, haciendo más fácil la obtención de información por las partes externas a la empresa y permitiendo a los accionistas una mejor información y una mayor capacidad y facilidad de escucha (Nielson, 2005, p. 283). Además, con los avances tecnológicos y científicos, se destacan dos cuestiones importantes; en primer lugar, la apertura a las formas digitales que revolucionaron los negocios y traspasaron las fronteras nacionales (Stoner et ál., 1996, p. 32) y, en segunda instancia, una creciente credibilidad estadística que ha posibilitado la aportación de pruebas científicas ante los

[4] Consultado en la página Web el 20 de octubre de 2010 http://www.oecd.org/document/7/0,3343,es_36288966_36288120_36954951_1_1_1_1,00.html

[5] Por ejemplo con la constitución de Apple Corp. en 1977 y la introducción de la PC de IBM en 1981, (Stoner et ál., 1996, p. 32)

tribunales para imponer responsabilidades legales a las empresas, obligándolas, por ejemplo, a reconocer y abordar su impacto sobre el medio ambiente y posibilitando a la sociedad para que exija la rendición de cuentas (Nielson,òp. Cit. p. 283).

Los cambios señalados precedieron las formas de gestión orientadas hacia la calidad, puesto que, si bien la calidad en los productos fue un factor considerado en las prácticas empresariales de occidente desde antes de la década los años 1950, es a partir de esta década que se suscita en Japón un notable desarrollo en los sistemas productivos orientados a la gestión de calidad total (TQC) y a los sistemas de inventarios justo a tiempo (JIT), sobresaliendo tales prácticas a partir de la década de 1970, extendiéndose a las empresas occidentales con foco en la fabricación flexible, el control de calidad total y las tecnologías avanzadas y mantenimiento preventivo total (TPM), evolucionando a formas de gestión con base en el modelo de manufactura de clase mundial o World Class Manufacturing (WCM), con un flujo continuo de manufactura (*lean manufacturing*, Lind, 2001, p. 42, ChenhallÓp. Cit. p. 521, Brosnahan, 2008, p. 60, Kennedy y Widener, 2008 p. 301).

En este entorno cobra especial relevancia el término "competitividad", entendido como la capacidad que tiene una empresa para obtener y mantener sistemáticamente ventajas competitivas, ventajas comparativas que, convenientemente explotadas, permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición competitiva en el entorno socioeconómico en el que actúa (AECA, 2003 p.15). Asimismo, surge el interés de las empresas por esforzarse para identificar habilidades, recursos, atributos y conocimientos de los cuales puede disponer y de los que carecen sus competidores, o bien disponen en menor medida, posibilitando el logro de beneficios superiores e inscribe la preocupación y tendencia de las empresas por obtener ventajas competitivas en la gestión estratégica, forma de gestión que tradicionalmente ha situado su atención en el control de la eficacia y eficiencia empresarial, es decir, en la eficiencia de costes *vs* beneficio de la mejora de sus operaciones y del cumplimiento de las metas financieras de los accionistas (Hellriegel y Slocum, 1998, p. 33), experimentándose en 1970 en palabras de Buehler (2008 A p.94) una "revolución" en la perspectiva estratégica.

La atención de la gestión en la estrategia acentuó los cambios en la naturaleza de las estructuras organizacionales, reflejadas en ampliaciones que han dirigido las formas actuales de alcance global (Chenhall, Óp. cit. p. 522 y 523); estos cambios suponen no solo un reflejo en la propiedad de las empresas, destacando una preferencia en la adquisición por aquellas que presentan ventajas competitivas promoviendo fusiones y adquisiciones empresariales,

sino que, también, dieron lugar a cambios en el ámbito académico, destacando la apertura a nuevas "profesiones" en administración y contabilidad bancarias, administración y contabilidad legal y consultoría estratégica (Buehler, Óp. cit. A p.95), al suponer para las empresas mayores oportunidades pero también mayores amenazas y riesgos en su camino hacia la creación de valor.

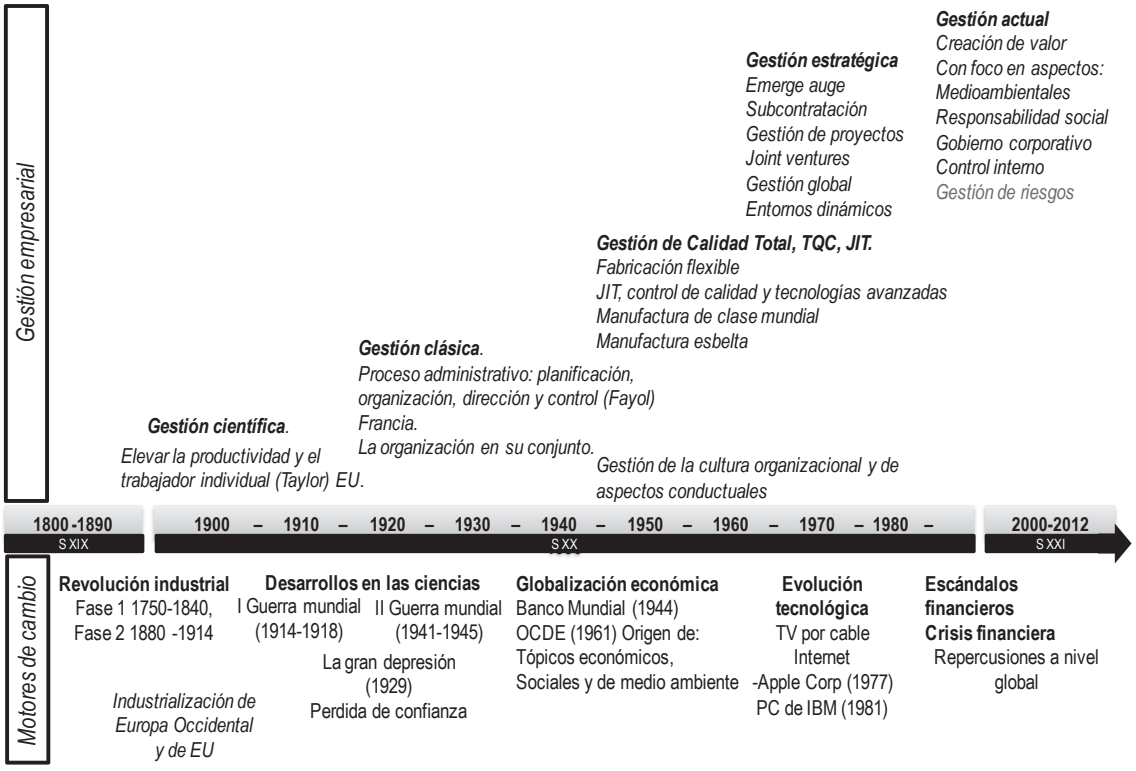
Entre la década de 1980 y 1990 se suscitan distintos escándalos financieros [Arena et ál. (2010, p. 661) y, Shapiro y Matson (2008, p. 222)] que supusieron la pérdida de confianza en los mercados de valores en contextos particulares, evidenciando la necesidad y urgencia de mecanismos, reformas y estrategias efectivas para restaurar la credibilidad entre los participantes de los mercados. Esto llevó a las instituciones u organismos emisores de normas y profesionales a nivel global, a proponer diferentes marcos o modelos de buen gobierno vinculados a una gestión adecuada de riesgos y control interno (IFAC, 2011 b, p.6); estos marcos y modelos o mecanismos, que han adoptado el carácter obligatorio ante las exigencias de las bolsas de valores, han buscado sensibilizar y concienciar a las empresas de la importancia del valor de la información generada respecto a su desempeño interno para efectos de *reporting* externo. En éste la contabilidad de gestión desempeña un papel clave para complementar la información financiera tradicionalmente suministrada, con el apoyo de distintos canales de comunicación, entre ellos el internet, contribuyendo a la emergencia de esta forma de reporting (*Internet Financial Reporting,* IFR).

La figura 1 refleja los aspectos particulares de la gestión empresarial en el tiempo y las fuerzas de cambio, a partir de las cuales han emergido las prácticas de gestión, que a su vez, han determinado la actuación de la contabilidad de gestión en la actualidad.

Los cambios descritos nos permiten destacar un entorno actual más dinámico y complejo que, en cierta medida, explica las formas de gestión del siglo XXI, estructuradas con base en modelos de negocio orientados a sostener el crecimiento de la empresa y crear valor para sus *stakeholders* (IMA, 2006 p5), además de considerar diferentes mecanismos promovidos por la dirección para evidenciar al exterior dichos esfuerzos. En este contexto, la crisis financiera global, suscitada en la primera década del siglo XXI, ha puesto de relieve la importancia de reconsiderar los mecanismos de transparencia relativos a la adecuada gestión interna, propuestos y exigidos por las entidades reguladoras, buscando la integración de la estrategia, el control interno, la gestión de riesgos corporativos y el buen gobierno (IFAC, 2012 p. 6 e

IMA 2011 p. 1), como se resume en el termino ingles *Governance, Risk, And Compliance* (GRC).

Figura 1. Evolución de las formas de gestión empresarial afectadas por los principales cambios en el entorno económico, político y social**.**



Fuente: Elaboración propia.

Así, las actuales prácticas de gestión empresariales pueden ser visualizadas como respuesta a una serie de aspectos o factores de diversa naturaleza que hacen evidente el nacimiento de un nuevo concepto de empresa, "la empresa abierta o transparente", en la que "la información ya no es manejada con el secretismo de antaño, ya que, tanto si lo desea o no, su actividad es analizada de forma exhaustiva por accionistas, socios, clientes y otros grupos de interés, los cuales demandan una información oportuna y veraz en relación a la estrategia, información no financiera representativa de la creación de valor de la compañía en el mercado y alejada de los datos financieros, criticados por primar el pasado sobre el futuro, el coste sobre la generación de valor y el concepto de beneficio sobre el de riqueza" (Larran y García, 2004, p.128)

Todo ello implica para las empresas la necesidad de una continua adaptación y ajuste que promueve el cambio en el interior de las empresa, reflejado en modificaciones, adaptaciones

innovaciones etc. de aspectos como los sistemas y procesos administrativos [Blanco Dopico (1995), Sulaiman y Mitchell (2005), Thrane (2007) y Chanegrih (2008)] u operativos, así como en las relaciones productivas y comerciales y, en general, en las relaciones con el entorno exterior, particularmente con sus *stakeholders,* deseosos de que sean satisfechas sus necesidades de comunicación e información.

La figura 2, refleja la interconexión entre el entorno empresarial (factores de cambio A) y la respuesta empresarial (los patrones de actuación empresarial B, como los cambios en las políticas y estrategias), evidenciando la permanencia del cambio continuo; para la IFAC el cambio obliga particularmente al equipo de gestión ejecutiva y a la dirección a involucrarse en la reorientación en el curso de los objetivos y estrategias y, por lo tanto, en el cambio continúo de las estructuras, patrones de compromiso y controles (IFAC, 1998, p. 88). Posteriormente, la suma de estos cambios empresariales permite configurar distintas tendencias que, a su vez, moldean el entorno.

Figura 2. Cambio y Adaptación del entorno.

Elaboración propia.

Así, el cambio en la gestión empresarial puede ser analizado como un episodio con un inicio y fin, o puede ser visto como un proceso organizacional continuo con opción a reflejar influencias externas, agendas sociales e históricas (Burns y Vaivio, 2001 p.293); aunque

también puede ser analizado a partir de una reflexión de lo que es y no es el cambio, con foco en su naturaleza, apoyado en la contabilidad de gestión mediante el suministro de información, que ha pasado de ser un elemento básico a convertirse en un instrumento esencial en la estrategia y en las nuevas formas de gestión empresarial con estructuras de alcance global (Busco et. al. 2007 p.105).

En este sentido, la AECA (2001, p. 10) ha destacado que la información contable constituye, por un lado, uno de los pilares básicos de una sociedad cada vez más interconectada y globalizada y, por otro, un instrumento fundamental para que las empresas respondan a sus necesidades y demandas de todo tipo, considerando una ampliación incluso de usuarios a nivel internacional. De este modo la información se convierte en el recurso esencial que precisan las empresas para organizarse y funcionar de manera eficiente y competitiva en un escenario siempre cambiante, y donde la información sobre los riesgos es un factor básico para su anticipación y adaptación al entorno organizativo.

1.1.1. Actuación de la dirección y del equipo de gestión ejecutiva: objetivos que persiguen, funciones que desempeñan y habilidades necesarias para dirigir en un entorno de riesgos.

Si asumimos que el propósito central de la dirección es asegurar la forma en que la empresa se enfrenta al cambio, su eficacia y su resistencia, a través de la coordinación de actividades, esfuerzos y recursos con la finalidad de lograr sus objetivos (IFAC, 1998, p. 4), y entendemos que las asociaciones profesionales han reconocido que las entidades existen con el fin último de generar valor para sus grupos de interés (COSO, 2004 p. 7), podemos comprender que, para desarrollar la misión, visión y objetivos organizativos, es preciso considerar tres aspectos (1) los intereses y condiciones impuestas por los *stakeholders*, (2) la complejidad de la empresa y (3) los límites de los recursos de la empresa traducidos en factores críticos de su desempeño a fin de alcanzar los objetivos empresariales (AECA, 2003b, p. 15)[6].

[6]Así, de acuerdo a la AECA, una empresa (1) en primer lugar, ha de satisfacer una serie de condiciones que demandan los diferentes grupos con los que se relaciona y por todos aquellos con intereses en ella, o que pueden verse afectados por su comportamiento en función del tipo de información que les ofrece (los *stakeholders)*. Estas condiciones se reflejan en las exigencias de los clientes de la empresa (precios competitivos, diseño, calidad, una respuesta adecuada, etc.), los proveedores (plazos de p. o, etc.), los inversores y los mercados (que demandan una actuación alineada a distintas normativas impuestas por organismos reguladores, inherentes a los negocios, asimismo, demandan el cumplimiento de la regulación medioambiental impuesta por organismos públicos), el personal de la empresa, (condiciones de trabajo adecuadas, salarios justos), así como, otras exigencias que en definitiva, representan las de la sociedad en su conjunto (AECA, 2003, p. 15 y 16). (2). En segundo lugar, para alcanzar los objetivos, es preciso visualizar a la empresa a partir de la suma de sus partes, en función de la sincronización de su esfuerzo combinado, considerando las interdependencias entre los diferentes procesos, funciones y recursos que constituyen el núcleo dónde radica la complejidad del sistema, de modo que

Con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales, se ha asignado a los gestores o el equipo de gestión ejecutiva, la responsabilidad de desarrollar el tradicional proceso administrativo[7]. Este puede ser canalizado desde diferentes perspectivas, como la señalada por el IFAC, en la que el proceso administrativo se conforma por una serie de componentes con foco en: 1) la dirección (conocida como planeación o planificación), 2) la estructura organizacional, 3) el empleo de los recursos, 4) el compromiso organizacional, 5) el cambio organizacional y 6) el control de la organización (IFAC, 1998 P. 87); por su parte, la perspectiva de la gestión clásica se focaliza en la 1) planificación, 2) organización, 3) dirección y 4) control (Stoner et ál., óp. cit. p. 11-13)[8].

Asimismo, desde la óptica convencional, además de desarrollar el proceso administrativo con carácter secuencial, se han considerado entre las funciones de los gestores o del equipo de gestión ejecutiva las funciones continuas señaladas por Mackenzie (1969, p.87) correspondientes al 1) análisis de problemas, 2) la toma de decisiones y 3) la comunicación. En el entorno actual dichas funciones se han vuelto más complejas, en la medida en que se dificulta la captación del volumen de información, las fuentes a recurrir, el periodo y el coste a asumir, etc.; a este respecto, la AECA (2001, p. 18) argumenta que la empresa debe definir estos parámetros en la fase de planificación, con foco en el sistema de información y, en relación al análisis de problemas, señala que existen decisiones en condiciones de certeza, riesgo e incertidumbre; asimismo, indica que existe la necesidad de toma de decisiones en todos los niveles directivos, dando lugar a las decisiones estratégicas, tácticas u operativas[9]; por otro lado, y en relación al proceso de toma de decisiones, estipula que la información generada configura o determina la comunicación, proceso mediante el que las premisas

solamente cuando se tienen en cuenta esta complejidad y la incertidumbre se puede alcanzar la meta de la empresa (AECA 2003, p. 16). (3) En tercer lugar, los resultados o logros de una empresa vienen determinados por factores críticos que existen en ella y actúan a modo de limitación o restricción obligando a sincronizar todas las partes del sistema complejo, equilibrando los flujos y la utilización de la capacidad de todos los recursos (AECA, 2003 p. 17).

[7] A tal efecto el CIMA (2003, p. 6) utiliza el término "dirección", para hacer referencia al trabajo del consejo directivo, quien establece los fines de la empresa y el negocio en el que opera la compañía, mientras que el término "administración", lo utiliza para referirse al trabajo del equipo de gestión ejecutiva a través del cual los fines son alcanzados y desarrollados conforme las reglas de conducta, estrategias generales y de riesgo, establecidas por el consejo. Así, el equipo de gestión ejecutiva es responsable tanto del propósito de la empresa como de los medios para lograrlo.

[8] En donde 1) la planificación es el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas, 2) la organización, es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de forma estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas, 3) la dirección, es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera con respecto a una tarea, y 4) el control, es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planeadas.

[9] Asi, señala que una decisión es la determinación o resolución que se toma al enfrentar una situación concreta y las empresas toman decisiones cuando hay que resolver un problema o cuando surge una oportunidad (AECA, 2002, p.14). Asimismo define la toma de decisiones como una fase intermedia de la captación de información y la acción posterior o puesta en práctica de las decisiones tomadas (AECA, 2002, p. 16 y 19).

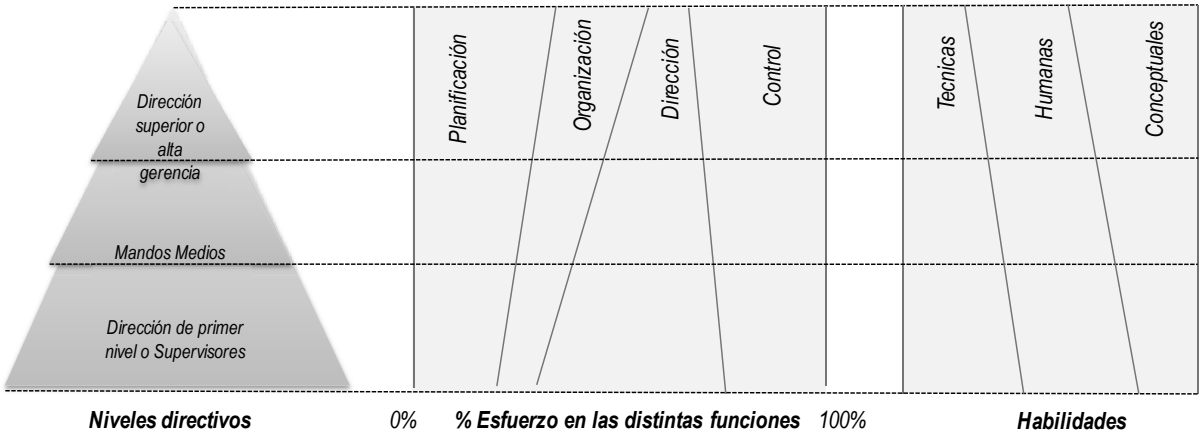
decisorias se transmiten de un miembro a otro en la empresa a través de diferentes medios y formas, la comunicación interna y externa.

En este sentido, la comunicación interna (que comprende informaciones suministradas a la dirección, los accionistas, las filiales o grupos de la empresa, de forma horizontal, entre las diferentes unidades de negocios o áreas funcionales y verticales entre diferentes niveles directivos), para el CIMA (2003, p. 2) comprende información que se suele comunicar (*reporting)* de forma ascendente respecto al control de gestión y sobre el control presupuestario, entre otros informes o análisis, con foco en los factores críticos de éxito.

La comunicación externa de información empresarial suele ser de utilidad a diferentes usuarios, entre ellos los usuarios de los mercados financieros y bursátiles; apoyada en diferentes canales y tipos de información utilizados por la empresa, en principio internos, mediante los cuales fluye la información del equipo de gestión ejecutiva al consejo y, posteriormente externos, del consejo a los accionistas e inversores, conformando la cadena de suministro de información, o "sistema de *reporting* corporativo" (IFAC, 2008 y CIMA et ál., 2011).

En este contexto, para el desarrollo tanto del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) como de las funciones continuas de análisis de problemas, toma de decisiones y comunicación, las asociaciones profesionales como el IFAC y el CIMA, consideran diferentes posiciones en la empresa que pueden ser clasificadas en los distintos niveles directivos como reflejamos en la figura 3.

Figura 3. Niveles directivos, funciones y habilidades.



Hellriegel y Slocum 1998, p. 33

En primer lugar se sitúan las posiciones de la "dirección superior" o "alta gerencia", ocupadas por los miembros del consejo de administración y los miembros del equipo de gestión ejecutiva responsables de la administración y operaciones generales de una empresa (CIMA, 2003, p. 6). En segundo lugar se sitúa el nivel de mandos intermedios, que reúne las posiciones de quienes reciben las estrategias y políticas generales de la alta gerencia, siendo responsables de las operaciones totales de una unidad o división de una empresa y de traducir los objetivos en planes específicos para su implementación. En tercer lugar, se distingue el nivel correspondiente a los mandos operativos o gestores de primera línea, a quienes también se les denomina jefes de sección o supervisores en la empresa, responsables de la producción de bienes y servicios; es posible que desempeñen posiciones de gestores funcionales que supervisan un área de operación como contabilidad, personal, nomina, finanzas, comercialización o producción (Hellriegel y Slocum, 1998, p.8).

En el marco de la gestión estratégica, la alta gerencia tiene la responsabilidad principal en la creación y ejecución de la estrategia de una empresa y es deber del consejo de administración realizar una supervisión escrupulosa y cerciorarse de que todas las fases de la administración estratégica se han realizado de forma beneficiosa para los *stakeholders*. En este sentido, frente a la gestión estratégica, el papel del consejo de administración debe ser crítico, inquisitivo, capaz de 1) vigilar la dirección, estrategia y planteamientos comerciales de la empresa, 2) valorar las habilidades de los ejecutivos en la elaboración y ejecución de una estrategia, 3) instituir un plan de compensación para los ejecutivos superiores que los recompense por las acciones y resultados a favor de los intereses de los inversionistas y más especialmente los de las partes interesadas y 4) vigilar la contabilidad y las prácticas de los informes financieros (Thompson et ál., 2008, p. 44).

El papel conjunto del consejo y de los directivos de la alta gerencia, sugerido por el CIMA 2003, p. 6), indica que además de ser los responsables de determinar los fines corporativos, como el establecimiento de los objetivos, los limites de las políticas y directrices, objetivos y la estrategia general, que posteriormente transmiten al equipo de gestión ejecutiva y confirman en los niveles siguientes, son responsables también de aprobar los indicadores de desempeño, de asegurar que reciben toda la información con foco en factores críticos de éxito e indicadores clave de desempeño, que les permitan probar y cuestionar la información clave y determinar las medidas adecuadas de gestión en las que hay variaciones positivas o negativas de desempeño proyectado; igualmente, tienen la responsabilidad de revisar de forma periódica la información que reciben para asegurarse de que es adecuada a sus

necesidades y que todos los miembros del consejo de administración la entienden completamente y de asegurarse de que el proceso de *reporting* vincula el desempeño, objetivos, principios y prácticas a sus necesidades.

Para el desarrollo de sus funciones actuales, tanto los directivos como los miembros del equipo de gestión ejecutiva requieren diferentes habilidades, entre las que Hellriegel y Slocum (óp. Cit. p. 33) diferencian, habilidades técnicas, que comprenden la capacidad de aplicar métodos procedimientos y técnicas específicas en un campo especializado; habilidades humanas o interpersonales, que representan la capacidad individual para dirigir, motivar, resolver conflictos y trabajar con los demás; habilidades de conceptualización, referentes a la capacidad de percepción de un problema, asunto u organización como un todo, así como con sus partes interrelacionadas; habilidades de razonamiento crítico, a fin de poder realizar una consideración minuciosa de las implicaciones de todos los elementos conocidos de un problema; y otras habilidades, como la formulación de estrategias, la comunicación de un adecuado sentido de visión, conocimientos de economía y política interna etc. Asimismo, dichos autores señalan las capacidades para la emisión y la recepción de información, ideas, opiniones y actitudes a través de la comunicación con clientes, empleados, trato a medios, en suma, capacidades y habilidades que continúan siendo necesarias en el contexto actual, añadiéndose la promoción de una mayor comunicación, tanto con clientes como con empleados, a fin de generar un consenso para que sean cumplidas las metas y objetivos de la empresa. En esta línea de pensamiento el IMA (2006 p. 4) estima necesario considerar otras capacidades, como la capacidad de crear una visión con la que las personas puedan identificarse y comprometerse, un liderazgo visionario, en donde tanto la dirección como los integrantes del equipo de gestión ejecutiva sean líderes de las empresas del siglo XXI distinguiendo a su empresa por el logro de su crecimiento y, todavía más importante, por la capacidad de "navegar" en un mundo arriesgado y peligroso.

"Las empresas se enfrentan a la ausencia de certeza de ahí que el reto para su dirección y equipo de gestión ejecutiva es determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar mientras se esfuerzan en incrementar el valor para los stakeholders" (COSO 2004 p.1). De esta forma, la comprensión y la gestión del riesgo, enmarcada en el buen gobierno corporativo, se ha convertido en un elemento imprescindible para un liderazgo exitoso de las organizaciones en las circunstancias actuales y, por tanto, la formación constante en este campo se vuelve necesaria para desarrollar las funciones directivas a fin de responder a los desafíos que, de acuerdo con Mascarenhas, B. (2009), son relacionados por los directivos, con las de vías de

crecimiento, el aumento de la productividad, la competencia a través del talento, la gestión de diversos riesgos, el endurecimiento de gobierno corporativo, la incorporación de la sostenibilidad, la creación de nuevos modelos de innovación y la construcción de nuevas infraestructuras.

1.1.1.1. Gestión estratégica: ventajas competitivas, perspectiva a largo plazo y creación de valor.

La estrategia se refiere a la adaptación de los recursos, capacidades, habilidades de la empresa al entorno cambiante, aprovechando las oportunidades que ofrece y evaluando sus riesgos en función de los objetivos y metas marcadas por la dirección; se trata, por tanto, del camino que sigue la empresa para adaptarse en el contexto en el que actúa y logra sus objetivos (Blanco Dopico et ál., 1998), con la finalidad de satisfacer las necesidades de los mercados y las expectativas de los *stakeholders*. Suele reflejarse en una serie de medidas competitivas y planteamientos comerciales que tanto la dirección como el quipo de gestión ejecutiva utilizan para hacer crecer el negocio, atraer y satisfacer a sus clientes, competir con éxito, realizar las operaciones y alcanzar los niveles deseados de desempeño organizacional (Thompson et ál., 2008, p. 4).

Asimismo, se visualiza como un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo, requiere la identificación de las diferentes fuerzas que la influyen, entre ellas los factores internos de la empresa, como las fuerzas y debilidades, los valores personales de los ejecutivos, así como, los factores externos de la compañía que incluyen oportunidades y riesgos de la industria y las expectativas sociales (Porter, 2001, p13). En este sentido, la estrategia debe adecuarse a las circunstancias cambiantes del entorno, debe mantenerse en proceso, ajustarse a la situación externa e interna de la empresa y buscar una ventaja competitiva permanente que permita mejorar su desempeño. Así, se modela en parte con el análisis y elecciones de la dirección y del equipo de gestión ejecutiva y, en parte, por la necesidad de adaptarse y aprender sobre la marcha (Thompson et ál., 2008, óp. cit. p. 9).

En suma, la estrategia como búsqueda de un plan de acción que permita desarrollar una ventaja competitiva "define los objetivos a largo plazo de la empresa estableciendo planes y medios", es un proceso iterativo que se inicia por el reconocimiento de la situación actual; sus elementos básicos incluyen 1) la comprensión de la conducta competitiva como un sistema en continua interrelación entre competidores, clientes, dinero y recursos; la 2) predicción de movimientos estratégicos hacia el equilibrio competitivo; 3) los recursos a

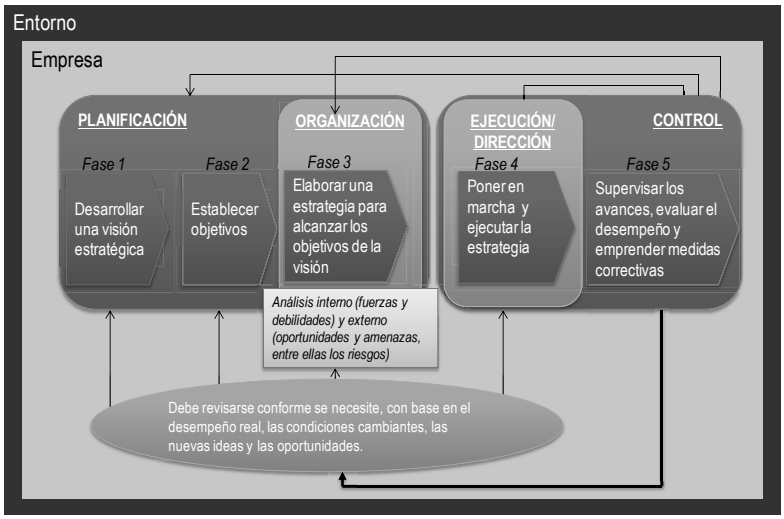
confiar a nuevos usos aunque sus beneficios se retarden; 4) la predicción del riesgo que justifique la utilización de recursos y la motivación para actuar (Blanco Dopico , 1995 óp. Cit. p. 142).

En la literatura de gestión existen distintas aproximaciones que abordan la gestión estratégica (Porter 2001, David, 2003,Chenhall, 2003, Thomson et ál., 2008, Lessard y Lucea, 2009Skærbæk y Tryggestad 2010, Ansari, 2010), entre las que se le ha visualizado como arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la empresa alcanzar sus objetivos mediante una serie de etapas para su desarrollo: (1) formulación, (2) implementación y (3) evaluación (David, 2003, p.4), vinculadas a los procesos existentes en la empresa (Lessard y Lucea, 2009, p. 299), particularmente al proceso administrativo. Con la finalidad de evidenciar la interrelación entre ambos procesos, en la figura 4 hemos integrado el modelo de gestión estratégica propuesto por Thomson et ál., (2008, p. 19), al proceso administrativo, enmarcando como punto de partida, la información referente a la 1) visión estratégica y 2) los objetivos que posibilitan su empleo para medir el desempeño y el progreso de la empresa, como preámbulo para 3) elaborar una estrategia que permita alcanzar los objetivos establecidos en la visión. Estas tres fases las hemos considerado funciones integradas al proceso de planificación, dando lugar a la fase 4) de aplicación y ejecución de la estrategia elegida, con foco en la eficacia y eficiencia, que consideramos parte del proceso de dirección, pero también del control; por último en el proceso de control, incluimos la fase 5) evaluación del desempeño, que permite poner en marcha las medidas correctivas al equipo de gestión ejecutiva y la supervisión al consejo de administración a través del análisis del avance de los objetivos, las estrategias o la ejecución a largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades.

En este proceso integrado de gestión estratégica queremos subrayar que es en la planificación donde se establece la fijación de los objetivos o elementos de referencia y los medios y métodos de medición para su control; en este sentido, como propone Thompson et ál., (2008, p. 36), cuanto más diversificadas estén las operaciones de la empresa en negocios, industrias, áreas geográficas, menor injerencia tienen los directores y deben delegar una considerable autoridad en su elaboración, al equipo de gestión ejecutiva a cargo de subsidiarias, divisiones, líneas de producto, oficinas regionales de ventas, centros de distribución y plantas particulares, por estar en mejor nivel para valorar la posición local en la que debe tener lugar la elección estratégica. Con esta base se desarrolla la ejecución de la actividad en busca del

objetivo predeterminado y la posibilidad de medir el resultado obtenido; si la medición indica la existencia de desviaciones, es decir un gap entre los objetivos y los logros reales, se ponen en marcha las acciones correctivas correspondientes, constituyendo así la esencia del proceso de control.

Figura 4. Gestión estratégica en el contexto del proceso administrativo.



Fuente: adaptado de Thompson et ál., (2008 p. 20)

Ante las actuales formas o estructuras de las empresas en las que se desarrolla la estrategia, estructuras compuestas por unidades y subunidades de negocios, horizontales, e hibridas construidas por relaciones inter-organizacionales entre clientes y proveedores, relaciones generadas por los acuerdos de *joint ventures* y relaciones de *outsourcing*, entre otras, cabe mencionar que, en la medida en que las empresas alcanzan una mayor complejidad y dimensión y se realiza una progresiva descentralización de las decisiones, surge la necesidad de orientar la actuación individual y de cada departamento o unidad organizativa, hacia los objetivos de la empresa; para ello es imprescindible un conjunto de sistemas e instrumentos que conformen un sistema completo de control, (Collier, 2005, p. 323, Widener, 2007, p. 758) que promueva la actuación coordinada de las diferentes personas y unidades organizativas alineada con los objetivos de la dirección (AECA, 1990 b, p. 17).

El subproceso, sistema o fase de control, se integra en diferentes subsistemas en la empresa, entre ellos los reflejados en la (tabla 1) como propone la AECA (1989 p.18): el control estratégico, busca asegurar la subsistencia de la empresa y sus objetivos a largo plazo; el control de eficacia busca el cumplimiento de objetivos, posibilita que la dirección compruebe la coherencia entre los planes operativos y los estratégicos, permite que los máximos responsables alineen los factores clave del éxito a la estrategia de la empresa; finalmente, el

control operativo, se considera un control de carácter rutinario reflejado en las tareas día a día de la empresa.

Tabla 1. Formas de control

Variables / Control	Ámbito temporal	Contenido	Responsabilidad Estructurada	Orientación externa	Orientación interna
Estratégico	Largo plazo	Fines/Misiones	Dirección superior	Fuerte	Débil
De eficacia	Ejercicio económico	Objetivos y metas	Directivos responsables	Media	Media
Operativo	Día a día, gestión corriente	Tareas continuas o de rutina, procedimientos	Responsables ejecutantes	Débil	Fuerte

Fuente: AECA, 1989, p.26

Así, para el desarrollo de la gestión estratégica, es necesaria la disposición de información útil para los gestores y directivos a todos los niveles, a partir de los sistemas de información definidos por la AECA, (óp. Cit. p. 11 y 12) como un conjunto de elementos estructurados (usuarios, soportes, información y procesos) de forma coherente para ofrecer información oportuna en cuanto a contenido, formato, tiempo y lugar a diferentes usuarios a fin de satisfacer sus necesidades, caracterizados por constituir un recurso estratégico, ofrecer la estructura de flujos y procesos de información, con base en una plataforma tecnológica que posibilita la captura de información, validación, proceso, almacenamiento y distribución útil al negocio o a los usuarios que suponen una comunicación inmediata y eficiente.

Particularmente, como sostiene el CIMA (2003, p. 5), es necesaria aquella información que constituye el fundamento de la planificación y el control a través de la cual se evalúa el desempeño de la empresa, en función del alcance de los objetivos, tanto a nivel estratégico como operativo, de ahí que las empresas deban asegurar que los sistemas establecidos posibiliten la generación y recopilación de estos datos, así como la información de los procesos y que las personas sean capaces de analizarlos y presentarlos al consejo y posteriormente a los mercados en una forma significativa.

1.1.2. Mejores prácticas de gestión y divulgación de riesgos en el entorno actual: factores determinantes.

Las instituciones que conforman la infraestructura legal que ofrece el Estado a las empresas en diferentes jurisdicciones contribuye a delimitar el entorno organizativo "transparente" y es determinante del desarrollo de las prácticas corporativas de divulgación, en las que la

información voluntaria respecto a la gestión de riesgos constituye una parte esencial (Price et ál., 2011, p. 163, Chong y López-de-Silanes, 2007, p. 5).

En la literatura sobre el tema se ha argumentado que la publicación de leyes societarias o corporativas por parte de las instituciones del Estado se rigen por dos tradiciones principales: la ley común y la ley con base en códigos[10]. Esta última ha posibilitado el desarrollo de una terminología de negocios derivada de las "sociedades" para hacer referencia a las distintas formas de "empresas", entidades o negocios en los países de esta tradición (Europa y América Latina). Por su parte, en las jurisdicciones de habla inglesa se utiliza el término, *corporate*, asociado al *gobierno corporativo* (*corporate governance),* referente al termino *Organización Societaria* en las jurisdicciones de habla hispana y, al de *Organização Societaria* en las jurisdicciones de habla portuguesa (Reyes, 2011, p. 29)

En materia de buen gobierno de las empresas, Chong y López-de-Silanes (óp. Cit. p. 11) estiman que "la aplicación de las normas, es decir la capacidad del Estado para hacer cumplir las leyes, puede ser igual o más importante en el establecimiento de prácticas de buen gobierno […] dado que la aplicación legal sólida puede servir como un sustituto de reglas débiles", la comparación entre los países de tradición por ley común y por código pone en evidencia la debilidad de protección reflejada en los sistemas legales de estos últimos. Por su parte, Khanna, T., y Palepu (2006, p. 6) también indican que existen debilidades en las instituciones de países emergentes tanto para el desarrollo de leyes efectivas, como en la capacidad de éstas para hacer cumplir dichas leyes.

En los países alineados con el derecho de ley común, como Canadá, Estados Unidos y la mayor parte del Reino Unido, las prácticas de divulgación de información corporativa, particularmente las prácticas del Reporting Financiero, suelen ser desarrolladas por acuerdo general entre los contables profesionales y los *stakeholders.* Mientras que por su parte, el grupo de países con base en la ley civil y códigos, pertenecientes a Europa y América Latina, no solo tienden a adoptar una aproximación más rígida*,* dado que su objetivo es la satisfacción de las exigencias contenidas en el ámbito fiscal, comercial, o la normativa contable, sino que además, destacan por presentar un nivel inferior de divulgación de información corporativa sobre un amplio abanico de cuestiones (Jaggi y Low, 2000, p. 496).

[10] La primera, con base en el derecho consuetudinario o de ley común (*common low*) y el derecho civil (*civil low*) abarca un área que comprende la mayoría de los países de habla inglesa, incluidos las colonias ex británicas, que modelan sus leyes de sociedades, con base en la Ley de sociedades británica. La segunda, con base en la tradición del derecho civil, derivada de la familia jurídica francesa, se extiende a países como Francia, Portugal, España y las colonias de este último, entre ellas México (Chong y López-de-Silanes, 2007, 2011, p. 49), siendo su base el derecho romano, que diferencia tres grandes familias: la familia francesa, con base en el Código Napoleónico de 1804, la familia alemana, con base en el Código de Bismarck de 1896 y la familia escandinava (Chong y López-de-Silanes, 2007, 2011, p. 49)

Por otro lado, las bolsas de valores también se han caracterizado por contribuir y modificar un entorno organizativo transparente, dado que, como argumenta Gómez (2008, p. 113[11]) operan con información suministrada por las empresas que cotizan en ellas. En este contexto y bajo la perspectiva de la teoría de la agencia, con base en el contrato social relacionado con la oferta de capital, en particular, el contrato de la deuda y el capital social, la emisión de cualquier forma de capital a los *outsiders* (no directivos), hace surgir una relación de agencia entre los accionistas de capital externo (el principal) y los administradores (los agentes), originando una asimetría de información entre el agente-principal y por tanto la necesidad de vigilancia o supervisión constante mediante diferentes mecanismos, cuyo coste es afectado por la proporción de los activos que se financian con el capital externo (Leftwich et ál.,1981)

Entre los mecanismos de supervisión y vigilancia se han considerado los requerimientos de la publicación de informes contables, el cumplimiento de los requisitos de cotización de la bolsa de valores, el nombramiento de directores independientes (Leftwitch et ál., 1981 p. 56 y 59) y otras cuestiones en cuanto a la estructura de la sociedad que, en general, son incluidas en las prácticas de buen gobierno corporativo (Eng y Mak, 2003, p. 326).

En respuesta a distintos acuerdos multinacionales, encabezados por instituciones como la International Organization of Securities Commissions (IOSCO), la International Accounting Standards Board (IASB) o la International Federation of Accountants (IFAC), entre otras, y como consecuencia del crecimiento de los mercados de valores internacionales y de los escándalos financieros, se han reforzado los mecanismos de supervisión y vigilancia, con la finalidad de homogeneizar las condiciones de operación de los mercados de valores buscando

[11]Para este autor, la bolsa de valores se percibe como "un un lugar de encuentro entre oferta y demanda de bonos y acciones que da como resultado la realización de una serie de intercambios óptimos a condición de que los actores actúen racionalmente (de forma utilitaria y maximizadora) y respeten las normas establecidas para que las leyes universales de oferta y demanda se expresen libremente sin obstáculo alguno" (Gómez, Óp Cit, p. 110),
Por su parte Leftwich et al, (1981) que definen las bolsas de valores como intermediarias entre corporaciones e inversores, de diferentes productos y servicios financieros a través de los cuales las empresas obtienen financiamiento, establecen un mercado para el capital corporativo mediante el suministro de las facilidades a los inversores para comercializar el riesgo [...] indican que su supervivencia depende de la calidad en su respuesta a las demandas de servicios financieros realizadas por las empresas e inversores (Leftwich et al, 1981, p. 52).
En el contexto de este trabajo entendemos el mercado de valores como la interacción de diversos actores: los dueños de una empresa, frecuentemente accionistas mayoritarios que desean y aceptan compartir su propiedad para captar recursos de nuevos accionistas; los intermediarios que promueven el acercamiento entre quienes necesitan y ofrecen los recursos; los inversionistas (outsiders) en forma individual, institucional o a través de fondos, que desean y aceptan invertir sus ahorros (entre los que se consideran los accionistas minoritarios); la bolsa de valores que facilita el intercambio de acciones y emiten las normas para su operación; y la autoridad reguladora que establece las reglas del mercado y vigila su cumplimiento (CCE X). Los mercados de capitales más eficientes son, donde se da una mayor participación de prestatarios y prestamistas Aljifri (2008, p. 94)

alcanzar la credibilidad en la información divulgada. En este sentido, el establecimiento de normas y reglas con foco en la armonización global (Chen y Jaggi, 2000, p. 287) pretende, asegurar la responsabilidad de las empresas emisoras a la hora de elaborar y difundir información veraz, completa y oportuna, así como, lograr una administración transparente al tiempo que la protección equitativa de intereses de los accionistas (SEC, 2009).

Si bien existe un evidente interés por la armonización global de la información divulgada por las empresas cotizadas, se observa una amplia variación de la información suministrada entre las empresas de contextos particulares (Aljifri, 2008, p. 93) como consecuencia de que la configuración, por parte de las jurisdicciones, de un entorno organizativo "sólido" o "transparente" viene determinado por la tradición legal de un Estado y su capacidad para hacer cumplir las leyes, factores éstos condicionados por aspectos sociales, políticos, económicos y culturales [Hossain y Hammami (2009 p. 256), Jaggi y Low (2000) p. 498].

Si bien la transparencia implica, en general, claridad y acceso continuo a la información (Blanco Dopico et ál., 2009, p. 78), es preciso señalar lo que se ha entendido en la literatura por transparencia. Así, Bushman et ál., (2004, p. 66) la consideran como la "disponibilidad de información relevante y fiable acerca del desempeño periódico, la posición financiera, las oportunidades de inversión, el gobierno corporativo, el valor y el riesgo de las empresas"; distinguiendo entre "transparencia financiera", para referirse a la disponibilidad de la información financiera a la que tienen acceso actores ajenos a la empresa, como resultado de la divulgación, interpretación y diseminación de la información financiera por los analistas financieros y los medios de comunicación y "transparencia corporativa", para hacer referencia a las divulgaciones del gobierno de la empresa utilizadas por inversores externos, relativas a la entidad de los directores, administradores y socios mayoritarios, así como a la remuneración de los mismos (Buschman et ál., 2004 p. 220).

Al igual que la información suministrada por las empresas en el entorno de distintos países varia ampliamente en función de distintos factores, también el nivel de transparencia de las empresas y de los países difiere en función de otros factores, como los avances observados en las directrices particulares de gestión de riesgos, control interno y buen gobierno, como justificaremos en los siguientes epígrafes.

A lo anterior, Millar C., et ál., (2005, p. 166) añaden el concepto de "transparencia institucional" que proponen como la medida en la que hay información publicada, disponible, clara, precisa, formal e informal, incluyendo las prácticas aceptadas relacionadas

con los mercados de capital, incluyendo el sistema legal y judicial, las políticas del gobierno macroeconómicas y fiscales, las normas y prácticas contables, el gobierno corporativo y la libertad del acceso a la información, ética, corrupción, costumbres y hábitos compatibles con las normas de la sociedad y confiere otro nivel de transparencia a las empresas en términos de "transparencia institucional individual". Esta transparencia institucional está estrechamente relacionada con la responsabilidad y la información que es divulgada a los stakeholders de la empresa.

1.1.2.1. Interrelación de directrices de gobierno corporativo, control interno y gestión de riesgos, en respuesta a las deficiencias en la gestión empresarial y las prácticas de divulgación carentes de transparencia.

El adecuado funcionamiento de los mercados de valores y, en general, de la economía tanto a nivel local como global, descansa en la confianza, que "constituye la base de la continuidad de las transacciones en los negocios" y es promovida por órganos reguladores de distintas instituciones a nivel nacional e internacional, a partir de mecanismos particulares de transparencia informativa reflejada en una mayor divulgación de información corporativa. En la década de 1990 diversos acontecimientos pusieron en tela de juicio dicha confianza, particularmente en las jurisdicciones donde se vivieron los distintos escándalos empresariales [12], considerados en la literatura como una primera ola de escándalos financieros, que dieron lugar a una serie de directivas anti fraude y de control interno (Shapiro y Matson, 2008, p. 222).

En los inicios de este siglo XXI, y pese a los esfuerzos de los organismos reguladores, tuvo lugar una segunda oleada de escándalos financieros[13]. Estos escándalos, acontecidos tanto en países desarrollados como en mercados emergentes, han afectado a grandes empresas multinacionales y han ampliando la pérdida de confianza de la información que es divulgada al exterior no solo en las empresas sino también entre los consumidores y la sociedad en general (Blanco Dopico et. ál, 2009, p. 77).

Cuando la divulgación de una empresa pierde credibilidad, sus pérdidas de valor afectan no solo a los accionistas, sino también a otras partes interesadas, como consecuencia de que la información opaca o incompleta impide las acciones correctivas que los grupos de interés pueden asumir y, por tanto, aceleran la destrucción de valor. A este respecto, el CIMA (2003,

[12]Las empresas Mirror Group Newspapers, Banco Barings, Polly Peck, Maxwell y Guinness (Arena et ál., 2010, p. 661).
[13]Conformada, entre otros, por los casos de Enron y WorldCom en Estados Unidos, Parmalat en Italia, Maxwell en el Reino Unido y de la compañía de seguros HIH en Australia, [Wunder (2009, p.14), Wu y Olson (2009, p. 363) Adelphia, Ahold y HealthSouth (Cormier et ál., 2009, p. 2)

p. 9) señala que el abandono por parte de las empresas del foco de la generación de valor a largo plazo en favor de la toma de decisiones a corto plazo, que supone los datos a informar en los mercados de valores y el logro de metas mensuales y trimestrales, genera la destrucción de valor para el accionista, argumentando que los fracasos de Enron y WorldCom son ejemplos extremos de esta práctica[14]; por ello, como única forma de restaurar la confianza en los mercados de capital el CIMA (2003, p.9) reclama una mayor transparencia en la información y pone de relieve la sensibilidad de los inversores a la posibilidad de ingresos maquillados, destacando que la transparencia informativa, más que una elección, se ha convertido en una cuestión de supervivencia para las empresas.

Conscientes de este escenario, órganos reguladores de distintos contextos o jurisdicciones, han desarrollado una serie de iniciativas para ampliar y mejorar el marco regulatorio mediante disposiciones coercitivas dirigidas a garantizar la divulgación del desempeño empresarial interno. Así se refleja, por ejemplo, en el contexto norteamericano donde los objetivos de la Ley Sarbanes-Oxley (Act. 2002) incluyen cláusulas orientadas a asegurar que la divulgación de una empresa es creíble, transparente y ética (Sección IV de la Ley). Para Shapiro y Matson (2008, p. 222), esta legislación surge como respuesta a iniciativas voluntarias razonablemente eficaces que, al no impedir las consecuencias de los citados escándalos financieros, han precipitado la evaluación obligatoria del control interno y de la información corporativa suministrada por las empresas, asimilando un mecanismo adecuado de transparencia en la información al generar la sensación de, en palabras de Wunder (2009 óp. cit, p.14), "una nueva era de la presentación de informes financieros ante las constantes reformas de gobierno corporativo".

Este efecto se ha extendido a otras jurisdicciones, reforzado por los trabajos de la OCDE, la Unión Europea (UE), la International Organization of Securities Commissions (IOSCO), la International Corporate Governance Network (ICGN) y la European Corporate Governance Institute (ECGI), entre otros órganos reguladores a nivel global y regional, que han influido para que los reguladores a nivel nacional establecieran disposiciones de mayor transparencia informativa. Pues, como argumenta Hossain y Hammami (2009, p. 262), para recuperar la confianza del público es necesario que las empresas aumenten su grado de divulgación de resultados financieros y no financieros promovidos por la regulación. En esta línea de

[14]"La opacidad de las prácticas de divulgación de Enron sobre sus recursos financieros y operaciones de negocio permitió a la empresa ocultar el rápido deterioro de su desempeño"… los inversores"no quieren ver una versión saneada de la información utilizada para operar el negocio"

pensamiento conviene señalar la referencia que hace Wunder (2009, óp. cit. p.14), respecto de la actualización realizada en julio de 2005 de la declaración de la ICGN de 1999 sobre los Principios Globales de Gobierno Corporativo, en la que se delega a los consejos de las empresas la responsabilidad de garantizar la implementación de los sistemas de control adecuados, incluidos los sistemas de gestión de riesgos.

Dado que, en la mayoría de los contextos, se ha ampliado la regulación de forma marcada a raíz de los escándalos financieros ocurridos durante la década de 1990, con el nacimiento de nuevas directrices así como de notables reformas en materia de 1) gobierno corporativo, 2) control interno y 3) gestión de riesgos, consideramos preciso señalar el concepto al que atienden dichas directrices, tanto en el contexto global como en algunos países, destacando los comprendidos en el bloque anglosajón.

Aunque las primeras ideas que gestaron el gobierno corporativo lo definían como mecanismo de transparencia y rendición de cuentas, en la actualidad esta idea se ha complementado con conceptos como divulgación, capacidad, economía, eficacia y eficiencia (Bhimani, 2009, p.2). De esa forma el concepto actual, aceptado internacionalmente, es el de un "sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas" (CCE, 2010, p. 9). Estas ideas son, en definitiva, las que han posibilitado el desarrollo del marco normativo, modulador efectivo de los derechos y responsabilidades para las empresas ante los diferentes *stakeholders* (Ho y Wong, 2001, p. 142).

En control interno, marco en el que la que las directrices delimitan los mecanismos necesarios para evitar desviaciones de los objetivos facilitando su consecución, se ha profundizado, entre otros conceptos, en el propuesto por el marco *Internal Control Integrated Framework,* en adelante COSO I, que define el proceso de control interno como "un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados a la: 1) eficacia y eficiencia de las operaciones, 2) fiabilidad de la información financiera, 3) cumplimiento de las leyes y normas aplicables" (COSO, 1992 p. 13). Es decir, es considerado como un proceso que se desarrolla en todas las actividades de la empresa y es inherente a la gestión del negocio; se integra como parte del proceso administrativo para permitir su funcionamiento y la supervisión de sus funciones así como su aplicación y se entrelaza con las actividades

operativas de la entidad, constituyendo una herramienta útil para la gestión empresarial (COSO, óp. Cit. 1992 p. 14).

Por su parte, las directrices respecto a la gestión de riesgos buscan establecer los puntos de referencia en relación al proceso iterativo que consta de varias fases ejecutadas en secuencia, para una mejora continua en el proceso de toma de decisiones como parte integral de las buenas prácticas gerenciales. A este respecto, la norma AS/NZS 4360 (1999, p. V) define la gestión de riesgos como un método lógico y sistemático que permite establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, supervisar y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso, de forma que permita a las empresas minimizar pérdidas y maximizar oportunidades, considerando la gestión de beneficios y pérdidas potenciales, y, poniendo de manifiesto que las empresas que gestionan el riesgo con eficacia y eficiencia tienen más probabilidades de alcanzar sus objetivos, de forma total y a un menor coste. Para el marco COSO II *Enterprise Risk Management* (COSO, 2004 p. 16) el proceso de gestión de riesgos corporativos es considerado como un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. Su foco se sitúa en la consecución de los objetivos que pueden abarcar cuatro categorías en relación a (1) la estrategia, objetivos de alto nivel, alineados con la misión de la entidad; (2) las operaciones, objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos; (3) la información, objetivos de fiabilidad de la información suministrada; (4) cumplimiento, objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables (COSO, óp. Cit. p. 4). Por su parte, la norma ISO 3100: 2009 define la gestión de riesgos como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa con respecto al riesgo [Guía ISO 73:2009, definición 2.1] (ISO 3100: 2009 p. 2), con el objetivo de integrar el proceso de gestión de riesgos en general en el gobierno corporativo de la empresa, planificación y la gestión de la estrategia, procesos de información, políticas, valores y cultura.

En la práctica profesional se ha percibido la tendencia al desarrollo de directrices en cada una de las líneas señaladas (gestión de riesgos, control interno y gobierno corporativo) visualizadas como independientes (IFAC, 2011 b, p. 7); a su vez, en la literatura contable sobre el tema, existen distintos trabajos que desarrollan aportaciones con foco en una sola de las líneas que siguen las directrices, control interno [Ashbaugh-Skaife, et ál., (2007),

Ashbaugh-Skaife et ál., (2009), Ogneva et ál., (2007)], gobierno corporativo (Baek, et ál., (2009), Eng y Mak (2003), o gestión de riesgos, Linsmeier y Pearson (1997), Ahmed A.S. et ál. (2004), Zhang, H. (2009), Ahmed, et ál., (2011). No obstante, es necesario destacar que existe un alto grado de convergencia en los diferentes elementos de dichos procesos [Fraser et ál., (2008); Woods, (2009), Power, (2009)], dado que 1) impactan y se desarrollan en todas las actividades de la empresa; 2) se integran como parte del proceso administrativo para permitir su funcionamiento y la continua vigilancia de los factores críticos en la empresa, así como su control; 3) se entrelazan con las actividades operativas y 4) constituyen mecanismos útiles para la gestión empresarial; 5) han modificado las funciones de todo el equipo directivo y la alta gerencia, particularmente del consejo para fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia.

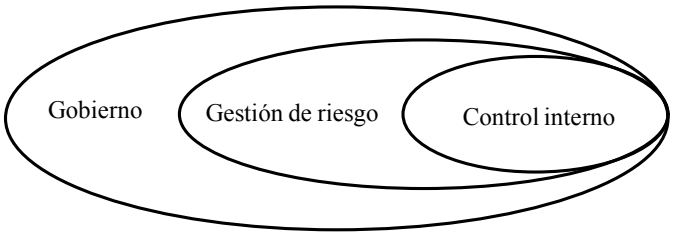
A tal efecto, el informe COSO II y el proyecto de actualización del marco COSO I publicado en diciembre de 2011 (COSO, 2011b, p. 140) subrayan que el control interno continua vigente y es de utilidad para la valoración de los riesgos, para la implementación de actividades de control y para ayudar a asegurar la gestión de los riesgos con foco en aspectos clave, como los objetivos estratégicos, las oportunidades y amenazas que enfrentan las empresas en la búsqueda de dichos objetivos, el apetito al riesgo, la cultura y filosofía de riesgo y distintos aspectos en relación a la identificación de los eventos de riesgos, evaluación y respuesta al riesgo.

Por su parte, el IFAC (2011b, p. 6) argumenta que el control interno puede ser considerado como parte integrante del gobierno corporativo y del sistema de gestión de riesgos, para aprovechar las oportunidades y para gestionar los riesgos en el logro de los objetivos estratégicos y operativos de la empresa, a través de la gestión de sus riesgos significativos mientras cumple con las normas y reglamentos.

En este contexto, son notables los esfuerzos precisados por distintos organismos reguladores a nivel global para reunir las directrices de gestión de riesgos, control interno y buen gobierno en un solo marco integrado. Particularmente, el IFAC (2011 b, p. 6.) sostiene que el control interno está incluido dentro de y constituye una parte integral de la gestión de riesgos corporativos, como se refleja en la figura 5, evidenciando que la gestión de riesgos (ERM) es un conjunto de directrices más amplias que profundizan y amplían los conceptos del control interno, con foco en el riesgo. Asimismo, en el informe COSO II (Anexo C), se pone de relieve que en las empresas el control interno es un mecanismo que ha de establecerse

mediante procesos que buscan el control interno por sí mismo; el informe considera las áreas clave en relación a la gestión de riesgos en la empresa, en un marco amplio que permite el control de los riesgos.

Figura 5. Integración del gobierno corporativo, gestión de riesgos y control interno.



Fuente: IFAC, 2011b, p. 6.

En definitiva, en los últimos años, a partir de la estrecha relación entre los conceptos de gobierno corporativo, control interno y gestión de riesgos, las organizaciones a nivel global han visualizado la opción de configurar mecanismos orientados a la promoción de una mayor transparencia en un solo conjunto de directrices que, de acuerdo a la IFAC (2011b, p. 7), apoyaría el entendimiento general de que la gestión del riesgo y el control interno son partes integrales de un sistema de gobierno eficaz.

1.1.2.2. Crisis Económicas y gestión de riesgos: consideraciones del marco normativo en el sector financiero.

La crisis económica ocurrida en los países asiáticos entre 1996 y 1997, originada por no considerar los incentivos mínimos para la transparencia en esta región en comparación a los países anglo-americanos, por la liberación de sus mercados sin tener implementada la economía adecuada, las instituciones legales requeridas y un adecuado grado de divulgación y transparencia en los mecanismos de gobierno corporativo, puso de manifiesto evidentes fallos en la divulgación de información en dicha región (Chen y Jaggi, 2000, p. 287 y Gul y Leung, 2004 p. 352, Millar C., et ál., 2005, p166).

Como consecuencia, se demandó una solicitud constante de una mayor transparencia por parte de la comunidad de negocios tanto en Asia como a nivel global, lo que supuso entre otras cuestiones, la emergencia de los acuerdos de Basilea publicados por el *Internacional Bank for International Settlements* (BIS)[15], con foco en la gestión de riesgos financieros y

[15] El Banco, Bank for International Settlements (BIS), creado en 1930, es la institución financiera internacional más antigua del mundo, La crisis de 1970 también puso de manifiesto la cuestión de la supervisión reguladora de los bancos con

posteriormente en los operativos (BIS, 2011, p. 1), como determinantes de las prácticas de actuación de las empresas pertenecientes al sector financiero.

El primer acuerdo*, Basilea I. Capital Accord,* creado en 1988 con foco en el análisis de riesgos, de crédito y de mercado, establece los límites del valor de los créditos en función de su capital propio y capital mínimo en función a sus riesgos. El acuerdo de Basilea II, *The International Convergence of Capital Measurement,* emitido en el año 2004 como norma internacional, tiene por finalidad asegurar la protección de las entidades frente al riesgo financiero y operacional, enfatizando la gestión del riesgo operacional y asimismo, destacando la importancia del *capital económico*[16]. Es importante señalar que, como afirma Mikes (2009), el marco de capital económico propuesto por Basilea II, da lugar a la gestión del riesgo corporativo, *Enterprise Risk Management*, definido para efectos del comité Basilea como una aproximación de gestión de riesgos que aplica el marco de capital económico para la medición, comparación, agregación y control de riesgos (BIS, 2011, p. 1 y 2)[17].

En relación a la información que las entidades reguladas bajos estos acuerdos deben preparar, Basilea II establece las normas mínimas de regulación internacional de los bancos, con foco en tres pilares: el pilar 1 establece los requisitos mínimos de capital, que están diseñados para reflejar los riesgos; el pilar 2 - revisión y supervisión- se refiere a los procesos de regulación para hacer frente a los requerimientos mínimos de capital, el pilar 3 "la disciplina de mercado"- establece los requisitos de divulgación para los bancos, con un enfoque en los riesgos, que permitan al mercado ejercer su propia disciplina en estas instituciones[18].

En este sentido Basilea II ya ha sido implementada en muchas compañías de países europeos y canadienses. Las instituciones con mayor grado de avance en la implementación de Basilea II destacan con un porcentaje del 70% en áreas de agencias de ratings externas, cálculos y

actividad internacional, lo que propicio el Acuerdo de Capital de Basilea de 1988 y su revisión en 2001-06 "Basilea II", http://www.bis.org.

[16]También se le ha denominado capital de riesgo económico, cantidad estadísticamente estimada de capital que podría cubrir todas las responsabilidades a una pérdida severa (dado un nivel de confianza), como un mercado inesperado, crédito, operacional y / o la pérdida del seguro.

[17] El Comité de Basilea ha legitimado la metodología de capital económico como una práctica adecuada entre los profesionales en la última década, pero la fuerza institucional real detrás de la difusión del capital económico de la industria bancaria en su opinión es la comunidad de agencias de calificación crediticia. Los bancos de capital económico se ciñen no a una norma reglamentaria, sino a las expectativas de adecuación del capital provenientes de las agencias de calificación. El capital económico es un indicador de la reserva de capital que las agencias de calificación esperan que el banco posea con el fin de soportar una gran pérdida inesperada y justificar así su calificación de crédito de destino. Para algunos bancos las expectativas de la agencia calificadora son tan importantes como las normativas. Así, el papel de las agencias de calificación como coasi-reguladores se extiende más allá de la aplicación de un mínimo de normas de adecuación de capital. En algunos casos, las agencias ofrecen imponen las expectativas de escrutinio y extra estrictas de capital. [Mikes (2009) p. 24]

[18]Estos requisitos no habían entrado en vigor antes de la crisis financiera ocurrida en 2008. La mayoría de los bancos europeos tienen la obligación de cumplir esta exigencia a partir de 2008. Los requisitos de divulgación de Basilea II no forman parte necesariamente de los estados financieros y algunos bancos presentan su publicación en una declaración aparte que puede coincidir en cierta medida con la divulgación de información financiera.

reportings, revisiones de auditoría interna, gobierno y controles (D&T, 2010 p. 20). Sin embargo, las percepciones de los directivos recogidas por D&T (óp. cit. p.5) y E&Y (2011, p.6) indican que la gestión de riesgos se enfrenta ahora con requerimientos más rigurosos, destacando que el comité Basilea continua el reforzamiento de su normativa bancaria a través de principios con foco en el gobierno corporativo, especialmente en el rol del consejo de directores, las calificaciones de los miembros del consejo y la importancia de la independencia de la función de la gestión de riesgos; asimismo, incrementa los requerimientos para el nivel de capital y liquidez, concretamente a través de su tercer acuerdo Basel III: *A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*, *International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring, y, Calibrating regulatory minimun capital requirements and capital buffers: a top down approach.* Este último, emitido en noviembre de 2010 y cuya implementación de sus requerimientos entrará en vigor hasta 2019, exige, además de incorporar mayores requerimientos de capital y liquidez, el establecimiento de límites para el apalancamiento (BIS, 2011, p. 2).

En este contexto surge el proyecto Solvencia II, tema dominante entre los directivos del sector financiero, particularmente de las empresas que ofrecen servicios en el área de seguros, al situar su foco en la mejora de la protección de los asegurados para mejorar la competitividad del sector (seguros) y para profundizar el mercado único europeo mediante el establecimiento de requerimientos de capital consistentes en toda la Unión Europea y las normas de gestión de riesgos. Asimismo, apunta a lograr una coherencia a través de los mercados de seguros mediante la creación de un régimen con base en principios que combina una evaluación sofisticada de los activos de las aseguradoras y pasivos, con sólidas prácticas de gestión de riesgos, gobernanza y divulgación (E&Y, 2011, p. 22).

No obstante, las regulaciones señaladas en el ámbito financiero y no financiero no han impedido la tercera ola de escándalos financieros y, con ella, el "colapso de confianza" a partir de la publicación de la quiebra de Lehman Brothers el 15 de septiembre de 2008. El análisis de sus causas y efectos, manifestadas en la erosión de la confianza en instituciones bancarias e intermediarios de las bolsas de valores, así como en la erosión de la confianza de compañías hipotecarias y las agencias de calificación crediticia y, por tanto, en la economía, ponen en evidencia, como ocurrió en las olas de escándalos anteriores, la asociación de prácticas opacas de divulgación y el foco en informes que buscaban el logro de metas

financieras a corto plazo en las empresas, además de enfatizar la existencia de una estrecha relación entre fallos en la gestión y divulgación de riesgos[19].

Como se recoge en la nota publicada por el FORBES (2009), la trascendencia de la pérdida de confianza radica en que, "la asunción de riesgos se vuelve demasiado peligrosa y sin la asunción de riesgos, la economía se desacelera […] afectando aun más la tendencia a disminuir la asunción de riesgos y el impacto en la capacidad para avanzar de la forma más productiva posible"[20], de ahí que la importancia de la información en relación a la gestión y divulgación de riesgos se haya colocado entre uno de los primeros tópicos a abordar en la agenda de organismos internacionales reguladores, empresas, académicos y profesionales tanto del sector financiero como no financiero, quienes, en conjunto, han reconocido que los bajos niveles de información empresarial, es decir de divulgación corporativa, se identifican como un factor que contribuye a las crisis financieras y que, además, constituye un obstáculo para la recuperación económica (Gul y Leung 2004, Chen y Jaggi 2000, Millar C., et ál., 2005), destacando la relevancia de la adecuada gestión de los riesgos de todo tipo a los que se enfrentan las empresas y la adecuada comunicación de dichos riesgos.

1.1.2.3. Influencia, alcance y poder de los s*takeholders* respecto de las prácticas de gestión empresariales.

La teoría de los *stakeholders* supone la existencia de diferentes grupos de interés que dan lugar a la construcción de distintas visiones respecto a la forma en que las empresas deben dirigir sus operaciones, así como a diferentes capacidades que tienen dichos grupos para presionar a la empresa e identifica los *stakeholders*, o grupos de interés relevantes, por su influencia en las decisiones directivas, así como las expectativas y demandas que la empresa

[19]Así, en ciertas empresas híbridas, paraestatales del Gobierno de Estados Unidos, (government sponsored enterprises, GSEs) como Freddie Mac and Fannie Mae dedicadas a la gestión federal del financiamiento (70%) para la vivienda a través de préstamos hipotecarios (Federal Housing Administration, FHA), como argumenta Poon (2009, p. 654), superaron los niveles de tolerancia al riesgo en tres cuestiones clave, 1) en los préstamos, 2) en la titulización y en 3) la inversión, fomentadas por los bancos de inversión y agentes privados de capital durante el boom inmobiliario. Para esta autora, los indicios de la crisis económica a partir de la ruptura de la burbuja inmobiliaria, quedaron registrados antes de finalizar el año 2006 con noticias respecto a las hipotecas de alto riesgo "*subprime*" que repercutieronen la economía global, cuando las tasas de morosidad se dispararon en un segmento de financiamiento hipotecario que había recibido poca atención en las implicaciones de su reporting, entonces se sucitó un aumento de las tasas de interés bancarias centrales y los prestatarios de ciertas clases de riesgo (alto) de deuda, dejaron de mantener sus planes de amortización. En 2007, la incapacidad anticipada de los prestamistas para recaudar el capital suficiente de los prestatarios impidió su propia liquidación de valores mediante los pagos a plazos a organizaciones internacionales, que eran respaldados por títulos de hipotecas residenciales (*residential mortgage backed securities* RMBS), en consecuencia se declararon en bancarrota los principales prestamistas de instrumentos de alto riesgo y de numerosos fondos de cobertura con perfiles de altoriesgo, entonces se rompieron los circuitos de flujos de capital transnacionales en espacio de unos pocos meses, desencadenando la última crisis del crédito financiero que pronto adquirió proporciones mundiales convirtiéndose en una crisis económica global (Poon, M., 2009, p. 654 y 655).

[20]Consultado el 20 de agosto de 2011 http://www.forbes.com/2009/04/22/loan-mortgage-mutualfund-wall-street-opinions-contributors-bank.html.

debe considerar con mayor atención (Deegan, 2006, p. 295). Supone, también, la prescripción de los términos de la forma en que las empresas deben tratar a sus *stakeholders*, con énfasis en la responsabilidad de la empresa frente a éstos (teoría ética normativa o de *stakeholders*) y con énfasis en la gestión de grupos particulares de *stakeholders*, sobre todo de aquellos poderosos por su habilidad en el control de los recursos necesarios para la actuación empresarial (teoría administrativa de los *stakeholders*).

Con esta base es posible entender que en el período posterior a la recesión económica provocada por la crisis financiera, los *stakeholders* externos a las empresas plantearon diversas cuestiones, entre ellas las señaladas por el CIMA (2010, p. 1) en relación a la excesiva toma de riesgo, a las estructuras de compensación que proporcionaron fuertes incentivos para la toma excesiva de riesgos por parte de los gestores en detrimento de los *stakeholders* clave, respecto a los riesgos *adhoc* y no estructurados, o con foco en riesgos operacionales y de cumplimiento, con fallos en la supervisión de los riesgos emergentes estratégicos que afectaron su valor, cuestiones que en suma, hicieron experimentar a las empresas la necesidad de escuchar y, sobre todo, de responder las demandas informativas de sus distintos *stakeholders,* mediante el acceso continuo a la información que les permita comprender mejor los riesgos con los que se enfrentan y la forma en que llevan a cabo la gestión de los mismos (AON, 2011, p. 10).

En este contexto es preciso señalar que en muchas jurisdicciones se ha considerado a los accionistas o inversores como el grupo de interés principal, frente a otros interesados por el poder que tienen para determinar el nivel de detalle de *reporting* que la empresa comunica (ICAEW, 1999, p. 6), de modo que la información suministrada por numerosas empresas ha buscado reflejar las dimensiones del desempeño de la compañía a partir de las necesidades de los accionistas; no obstante, los efectos de la crisis global han puesto en evidencia que la información divulgada por las empresas respecto a su situación no solo es relevante para los accionistas, sino también para un grupo más amplio de *stakeholders* entre los que se incluye la sociedad en general.

Así, podemos afirmar que la transparencia del proceso de gestión de riesgos forma parte de un conjunto más amplio de información que ha de suministrar la empresa tanto a los accionistas como a otros interesados y que, por tanto, se vincula a la responsabilidad social

corporativa[21], generando una expectativa de relaciones mutuamente beneficiosas entre una empresa y sus distintas partes interesadas, situación que en última instancia beneficia a los accionistas (Cormier et ál., 2009, p. 2).

Por tanto, la adopción de estrategias que involucren la gestión del riesgo en las empresas requeridas por distintos organismos reguladores, suponen una cuestión de interés para todos los *stakeholders*, que indica la alineación y cumplimiento necesario para que las empresas logren evidenciar su compromiso y responsabilidad social ante ellos (Liebenberg y Hoyt, 2003, p. 51, y Wu y Olson, 2009, p. 363) y determinan las funciones de generación y presentación de información relativa a los distintos tipos de riesgos que enfrentan las empresas, gestionados con foco en su estrecha interdependencia (Lessard y Lucea, 2009, p. 297).

Relacionando las palabras de Cooper y Owen (2007, p. 653) en cuanto a la comunicación de los riesgos[22]las empresas podrían facultar a los *stakeholders* para determinar las necesidades que pudieran ser consideradas como punto de partida para suministrar información relevante y destacar su valor en términos de gestión de los riesgos.

En esta línea de pensamiento, diferentes empresas han considerado en sus estrategias de divulgación múltiples canales, como su página web, ante la flexibilidad que supone frente a los medios tradicionales en la presentación y contenido de los informes. De esta forma, las empresas están en condiciones de ofrecer servicios interactivos (por ejemplo, preguntas y respuestas) o facilitar el acceso a las presentaciones de vídeo (por ejemplo, las presentaciones a analistas de la gerencia) (Cormier et ál., 2009, p. 2). Asimismo, como señala Bebbington et ál., (2008 p. 338) existen otros informes que la empresa suministra, como los informes de

[21]El marco de la responsabilidad social contempla el impacto de la actuación de la empresa en una triple dimensión (económica, social y medioambiental), planteando como objetivos principales la consecución del desarrollo sostenible y la consiguiente generación de valor a largo plazo para todos los *stakeholders,* que incluyen los grupos de interés adicionales a los accionistas y de gran poder, tanto externos a la empresa, como clientes, proveedores, bancos, así como en su interior, destacando sus empleados. Asimismo, además de considerar la transparencia como un principio básico promovido a través del acceso a la información relevante para los grupos de interés y la consecución de información de acuerdo al compromiso con dichos grupos, la información con este enfoque se enmarca en los objetivos de proyección externa, (AECA, 2004, p. 20 y 59) es decir, en su divulgación.

[22]"Si las empresas son capaces de establecer alguna forma de comunicación útil con los stakeholders, estarán en condiciones de generar el potencial para un nuevo ambiente corporativo e iniciativas de divulgación social para enfatizar la responsabilidad social vía fortalecimiento en términos de facilitación de la acción"

Responsabilidad Social Corporativa RSC con información sobre los riesgos y su gestión vinculada a la RSC, a la sostenibilidad y a la reputación[23].

De ahí que, una vez adoptado el proceso de gestión de riesgos en la empresa, está se encuentra en condiciones de obtener ventajas con base en los distintos canales de información disponibles en la actualidad, para transmitir y comunicar a sus *stakeholders* las acciones que aseguran su continuidad en el negocio y su valor mediante la adecuada gestión de los riesgos.

En este sentido, como propone Unerman, J., y Bennett, M., (2004, p. 704), es necesario distinguir las necesidades de transparencia que demandan los *stakeholders* que ejercen poder directo en la empresa y las demandas de la sociedad en general[24], puesto que no todos los *stakeholders* tienen las mismas necesidades de información y, habida cuenta de los numerosos grupos de interés que tienen "intereses" legítimos en la empresa, es posible que hacer pública cierta información pueda ser beneficioso para un grupo y perjudicial para otro. No obstante, consideramos que en el tema de riesgos es indispensable la generación de esta información para los *stakeholders* internos como el consejo directivo y para los principales grupos de interés externos.

Así, subrayamos que en el entorno organizativo actual los *stakeholders* han tomado un papel activo por cuanto analizan las empresas de forma "exhaustiva". "Los accionistas, socios, clientes y otros grupos de interés, demandan una información oportuna y veraz" (Larran y García, 2004, p. 128) y, ante los efectos de la desconfianza, por ejemplo ante la crisis de 2008 originada por una toma excesiva de riesgos, la expectativa de un dialogo constante entre las empresas y sus grupos de interés es cada vez mayor.

1.1.2.4. Institucionalización y legitimación empresarial: Conveniencia de desarrollar las mejores prácticas de gestión y divulgación de riesgos.

La teoría de la institucionalización sostiene que para su supervivencia, una empresa depende, además de variables técnicas y económicas, de su capacidad para desarrollar patrones de actuación compatibles con las instituciones que conforman su campo u entorno organizativo, entendido éste como el entorno específico que rodea a la empresa y que limita su actuación (Di Maggio y Powell, 1983, 148).

[23] Con el concepto de gestión del riesgo de reputación, o riesgo reputacional, para Bebbington et ál., (2008) reputación es "una representación colectiva de las acciones emprendidas de la empresa y los resultados que describen la capacidad de las empresas para entregar resultados valiosos a las múltiples partes interesadas "

[24] Sin embargo ello puede suponer hacer caso omiso de las opiniones de muchos *stakeholders* sobre los cuales las actuaciones empresariales podrían tener un impacto significativo.

En el marco de la teoría institucional todas las creencias y comportamientos instituidos por la comunidad, que imponen una disciplina de comportamiento, son consideradas instituciones, como, los estándares, reglas formales, leyes y procedimientos. Además, en este contexto, las reglas informales, costumbres, prácticas y hábitos, también constituyen instituciones, porque permiten anticipar el comportamiento a otros miembros de la sociedad. Asimismo, las instituciones pueden ser consideradas como la imposición de la forma y la cohesión social de la actividad humana, a través de la producción y reproducción de hábitos de pensamiento y acción (Burns y Scapens, 2000, p.6).

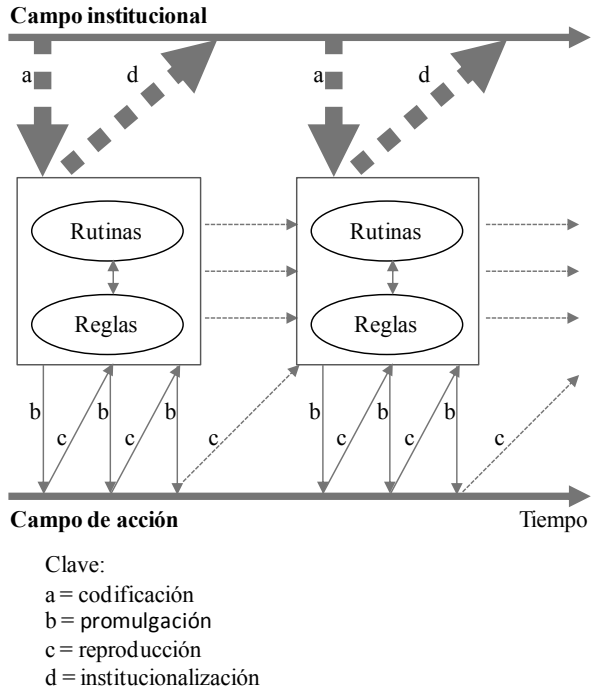
En el contexto de los negocios, de acuerdo a la OCDE (2004, p. 12), se entiende por instituciones, a los mercados de capital, al sistema legal y judicial, las políticas del gobierno macroeconómicas y fiscales, las normas y prácticas contables, entre ellas el gobierno corporativo. La ética, corrupción y regulaciones, costumbres y hábitos compatibles con las normas de la sociedad también conforman las instituciones.

La dualidad entre la acción (actividad humana) y las instituciones que moldean su actividad, dirige un proceso, conocido como institucionalización que, en un entorno dinámico de negocios, desarrollan las empresas para mantener la continuidad de sus operaciones, mediante un proceso constante de homogeneización que después de su repetición en el tiempo, posibilita el traslado de las normas dominantes de su campo organizativo al interior de su estructura mediante la rutinización de la actividad humana; es decir, la consolidación de rutinas y reglas con base en los valores institucionales, proporcionando significado y estabilidad al comportamiento social (Burns y Scapens, 2000, p.6, Medina y Macías 1998 p. i).

Desde la perspectiva de la teoría institucional, las normas, obligatorias y voluntarias, de buen gobierno así como los marcos particulares de la gestión de riesgos y control interno, han sido generados para modelar la adopción y desarrollo de sistemas internos en la empresa de conformidad a estas normas y marcos, representando las reglas de comportamiento aceptadas y requeridas en el entorno de los mercados globales y locales, constituyendo las pautas de actuación de lo que debería ser hecho en la empresa actual y el punto de partida del proceso mediante el cual la empresa adapta sus rutinas, entendidas éstas como las prácticas que ya realiza la empresa y posibilita la alineación de la misma a los nuevos procedimientos establecidos en las nuevas reglas, como refleja el proceso de la figura 6.

El proceso de institucionalización denominado isomorfismo institucional, desarrollado por las empresas pertenecientes al mismo "campo organizativo", permite que las estructuras y patrones de actuación se vuelvan cada vez más similares.[25]

Figura 6. El proceso de institucionalización.



(Burns y Scapens 2000 p. 6)

Asimismo, las empresas se adaptan a través de este proceso (de institucionalización) a las exigencias institucionales de su campo organizativo y, cuando dichas exigencias cambian, pueden verse obligadas a abandonar las prácticas, procesos y estrategias institucionalizadas existentes para adoptar otras nuevas, acordes al entorno institucional dinámico, mediante distintas estrategias que van desde la adopción de los hábitos hasta la manipulación, caracterizadas, en general, por un grado variable de elección pro-activa (Modell, 2001 p. 440).

[25]Mediante tres mecanismos señalados por Dimaggio y Powell (1983, p. 150-153): 1) Coerción, consecuencia de imposiciones u obligaciones establecidas formal o informalmente por el entorno institucional, donde destaca el papel del Estado; 2) mimetismo, en respuesta de la empresa ante la incertidumbre del entorno a través de la imitación de aquellas estructuras percibidas como las más efectivas o exitosas; 3) normalización: consecuencia del establecimiento de estándares o normas de actuación como consecuencia de la profesionalización de la actividad, la educación y la creación a nivel nacional o internacional de asociaciones profesionales.

Como parte de las normas y reglas institucionales señalamos las establecidas por las bolsas de valores, que modelan los patrones de actuación de las empresas cotizadas mediante el establecimiento de directrices respecto a la gestión y divulgación de riesgos que dirigen la adaptación de las rutinas interiores en las empresas reflejadas en una diversidad de áreas y procesos, como la estructura económica, la estrategia corporativa, las tecnologías de la información y las políticas de responsabilidad social corporativa señaladas por Seal (2006, p. 389) con la finalidad de responder a los requisitos particulares de transparencia respecto a la gestión de riesgos.

Por su parte, la teoría de la legitimidad[26] puede complementar el sustento que ofrece la teoría de la institucionalización en relación a las prácticas de gestión y divulgación de riesgos, a través de los conceptos de *legitimidad y legitimación,* entendido el primero como status o condición y el segundo como un proceso desarrollado para obtener el estatus de legítimo. En este marco, las empresas adoptan un comportamiento que busca la congruencia entre sus acciones y los valores de su público relevante (Deegan, 2002, p. 296) y de las acciones encabezadas por la dirección (Haniffa y Cooke, 2005, p. 397), como respuesta de las normas y expectativas de la sociedad, particularmente de sus stakeholders (Van Standen y Hooks, 2007, p. 198).

A su vez, esta visión puede ser complementada con la teoría de las contingencias, que propone que algo es verdadero sólo bajo determinadas condiciones (Chenhall, 2003, p. 157), pues, como argumentan Haniffa y Cooke (2005 p. 394), la legitimidad necesita ser situada en su contexto ambiental para evitar el problema que puede surgir cuando un país es evaluado por normas de otra cultura.

En la tabla 2, reflejamos tres estrategias interconectadas para obtener alguno de los tres tipos de legitimidad interpretados por O'Dwyer et ál., (2011, p. 36), como parte de un continuo que va desde la conformidad relativamente pasiva, con las percepciones del público existentes, a la manipulación relativamente activa de la percepción de la audiencia,

[26]Definida como una aproximación en la que las acciones de alguna entidad son deseables o apropiadas, dentro de un sistema, construido socialmente por normas, valores y creencias (Haniffa y Cooke, 2005, p. 397)
El concepto legitimidad es definido por Suchman en 1995 como la forma en que las empresas manipulan y despliegan símbolos evocativos a través de los cuales obtienen aceptación y apoyo de la sociedad. Puede ser desarrollada a partir de tres tipos: 1) Legitimidad Pragmática, a partir de la aprobación por parte del entorno más próximo a la empresa, es decir de aquellas entidades o grupos con los que se mantienen intercambios directos; 2) Legitimidad Moral, a partir de la adecuación de las actividades de la empresa a los valores socialmente deseables o valiosos; y, 3) Legitimidad Cognitiva, con base a aspectos culturales o cognitivos (O'Dwyer et ál., 2011, p. 36). De ahí que, si se origina un gap, real o potencial, entre la empresa y sus valores sociales, entonces la legitimidad de la organización se pone en peligro dando lugar al gap de legitimidad. Todo ello sucede en contextos particulares, por ejemplo, en una sociedad anglosajona la demanda de la legitimidad viene de grupos consumidores mientras que en otros países emergentes la demanda viene de grupos de gobierno y de cierta élite (Haniffa y Cooke, 2005, p. 397).

configurando así la legitimidad estratégica u organizativa que puede ser obtenida a través de la comunicación de los riesgos que enfrenta la empresa y de la forma de gestionarlos.

Tabla 2. Tipología de legitimación de Suchman (1995).

Tipo de legitimidad	Pragmática	Moral	Cognitiva
Sub-tipos de legitimidad	Intercambio; influencia; disposiciones	consecuencial; procesal; personal; estructural	Comprensibilidad; asumida por la aceptación
Valores marcados	Especificación de las audiencias o ampliación del interés propio	Perspectivas de las audiencias en relación al bienestar de la sociedad	Actitudes subconscientes de que es apropiado, propio y deseable
Durabilidad	Baja ⟷		Alta
Facilidad y velocidad de establecimiento	Fácil, rápido ⟷		Difícil, lento
Ampliación de las estrategias de legitimación para nuevas practicas			
Conformidad: Conforme a los requerimientos de audiencias existentes	Evidenciar la forma en que las nuevas prácticas instrumentales satisfacen las demandas de los públicos clave; influencia que ofrece sobre la forma de las nuevas prácticas; fortaleza en la reputación de la comercialización en las empresas y en los campos relacionados	Evidenciar la forma en que las nuevas prácticas producen resultados socialmente deseables; asociación de las nuevas practicas con entidades respetadas	Evidenciar la forma en que las nuevas prácticas se ajustan a los modelos o estándares establecidos
Selección: Lanzamiento de practicas a nuevas audiencias las cuales soportan las practicas propuestas	Identificar y atraer a las audiencias clave, cuyos intereses instrumentales son abordados por las nuevas prácticas	Identificar nuevos públicos, cuyos valores morales están de acuerdo con las nuevas prácticas	Adecuación de un conjunto de normas ya aceptadas en un área relacionada que se aplican a las nuevas prácticas
Manipulación: Creación de nuevas audiencias y nuevas creencias de legitimación	La comunicación estratégica para persuadir a las audiencias clave a valorar, y confianza en que pueden influir en las nuevas prácticas	La acción colectiva por muchas organizaciones para construir una imagen socialmente honorable para los resultados de las nuevas prácticas, el establecimiento de un registro de éxito técnico de las nuevas prácticas que indique la forma en que se implementan las técnicas y los procedimientos socialmente aceptadas	Fomentar isomorfismo través de la estandarización de la práctica, la acción para mejorar la comprensión de las nuevas prácticas (a través del cabildeo, investigación, etc.)

(O'Dwyer et ál., 2011 p. 37)

De acuerdo a las teorías señaladas, una de las metas que se proponen las empresas al adoptar las pautas de actuación establecidas en el entorno organizativo es la obtención del status de "institucionalización y legitimidad", mediante la aceptación y el apoyo dentro de dicho campo organizativo al que pertenecen, una vez que se han alineado sus actuaciones con los valores y expectativas del entorno institucional con la finalidad de evitar los costes económicos o sociales, o costes de transacción, en los que se incurriría en el caso de no hacerlo (Haniffa y Cooke p. 395). El proceso no implica mayores beneficios en términos de eficiencia, pero supone el reconocimiento y reputación ante la sociedad, una base para facilitar sus negociaciones al tiempo que la posibilidad de continuar realizando sus

operaciones, "siempre que exista una comunicación entre la empresa y sus audiencias que permita evidenciar su institucionalización" (Van Staden y Hooks 2007 p. 98).

En este sentido, para enfrentarse a una crisis o gap de legitimidad, definida por Haniffa y Cooke, (2005, p. 397), como una diferencia identificada en las prácticas de una organización entre los valores sociales y los de la empresa, es necesario, como proponen Van Staden y Hooks (2007 p. 199), desarrollar estrategias de comunicación o divulgación por parte de la empresa hacia su entorno, con el objetivo de restaurar su confianza o aprobación: es preciso que la sociedad sea consciente de los cambios producidos, a fin de abordar adecuadamente la amenaza de legitimidad a través de la comunicación de dichos cambios a los *stakeholders*.

Por su parte, los cuerpos emisores de normas pueden considerarse instituciones en búsqueda de legitimidad y eficacia; por tanto, están sujetos al isomorfismo que estimulan y causan para desarrollarse mejor (Colasse y Pochet, 2009). Así, la actuación de los organismos e instituciones emisoras de las directrices sugieren un patrón de comportamiento mimético en los contextos nacionales y regionales, principalmente en los países que son miembros de los organismos mundiales, como la International Organization of Securities Commissions (IOSCO), European Corporate Governance Institute (ECGI), la International Corporate Governance Network (ICGN), la International Federation of Accountants (IFAC) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) entre otras, que responden a los lineamientos establecidos por las mencionadas instituciones.

Concretamente, los principios de la OCDE publicados en 1999 han dado lugar a la mayoría de los modelos de gobierno corporativo. Estos principios se orientan a:

I. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo. El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.

II. Los derechos de los accionistas y funciones. Clave en el ámbito de la propiedad, el marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.

III. Tratamiento equitativo de los accionistas. El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los

extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.

IV. El papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo. El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

V. Divulgación de datos y transparencia. El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa (OCDE, 2004).

Dichos principios, emitidos a nivel global, se han ido trasladando a nivel nacional en función del desarrollo de los sistemas de negocio en cada país, clasificados (Millar C., et ál., 2005, p. 164) en diferentes bloques: los países de la región anglosajona, los países pertenecientes al bloque europeo continental y los países de las economías emergentes, en línea con los sistemas normativos de buen gobierno establecidos en ellos. Así, tradicionalmente las normas desarrolladas en el gobierno corporativo anglosajón, especialmente el Reino Unido, Estados Unidos y Canadá, lo hacen con base en el principio de cumplir o explicar, sirviendo de referencia para la redacción de la mayoría de los códigos de buen gobierno de todo el mundo, mientras que el bloque europeo continental, ha sido partidario de las normas o guías de referencia (Blanco Dopico et ál., 2009, p. 80).

La existencia de un sistema eficaz de gobierno corporativo dentro de una sociedad determinada y dentro del conjunto de la economía, contribuye a generar el grado de confianza necesario para el funcionamiento correcto de una economía de mercado y dirige a las empresas a utilizar sus recursos de forma más eficiente, potenciando así el crecimiento e influyendo directamente en la reputación y en el éxito de dichas empresas a largo plazo (OCDE, 2004, p. 12), Por ello, los mecanismos regulatorios a nivel global, con base en principios y códigos corporativos, diseñados para mejorar la transparencia y rendición de cuentas adoptados y considerados necesarios en un determinado grado en todos los países (Millar et ál., 2005, p. 170), deberán ser reforzados para integrar cada vez más el control interno y la gestión de riesgos.

En esta línea se distinguen iniciativas como la propuesta por el IFAC con el proyecto de norma *Evaluating and Improving Internal Control in Organizations*, publicado en diciembre de 2011 (IFAC 2011), con base en nueve principios que establecen que el control interno deberá:

A. Apoyar los objetivos de la organización: El control interno debe ser utilizado para lograr los objetivos de la empresa mediante la gestión de riesgos significativos; por lo tanto debe integrar el control interno como parte de la gestión de riesgos y convertirla en una parte natural de su sistema de buen gobierno.

B. La determinación de los roles y las responsabilidades: La empresa debe determinar la variedad de roles y responsabilidades con respecto al control interno, así como coordinar la colaboración entre participantes.

C. La vinculación con el rendimiento individual: La dirección debe vincular el logro de los objetivos del control interno en las organizaciones con los objetivos de desempeño individual. Cada persona dentro de la organización debe ser responsable del logro de los objetivos asignados en el control interno.

D. Garantizar la Competencia Suficiente: El consejo de administración, el equipo de gestión ejecutiva, la dirección y otros integrantes en el sistema de gobierno de la empresa, deben tener la competencia suficiente para cumplir las responsabilidades asociadas a sus roles de control interno.

E. Apoyo a la Cultura Organizativa: La gestión debe fomentar una cultura organizativa que motive a los miembros de la organización para actuar de acuerdo a la estrategia de gestión de riesgos y la política del control interno establecidos por el cuerpo directivo para lograr los objetivos de la empresa.

F. Responder al riesgo: El control interno debe ser seleccionado, aplicado y operado como una respuesta para especificar los riesgos y sus interacciones potenciales.

G. Comunicación Regular: La gestión debe asegurar que la comunicación regular con respecto al sistema de control interno, así como los resultados, se desarrolla en todos los niveles de la empresa para cerciorarse de que el sistema de control interno está comprendido totalmente y que los principios del control interno son aplicados en la misma.

H. Seguimiento y evaluación de los controles: Ambos controles individuales así como el sistema de control interno en su conjunto debe ser supervisado y evaluado regularmente. La identificación de riesgos significativos o fallos del control no detectados es una señal de que el control individual o el sistema de control interno no logran sus objetivos ni mejora.

I. Garantía de la responsabilidad y la transparencia: El consejo de administración y el equipo de gestión ejecutiva, deben informar periódicamente a los *stakeholders* los riesgos importantes a los que se enfrenta la empresa así como el desempeño del sistema de control interno (IFAC, 2011 b).

Así, las directrices elaboradas por los organismos reguladores promotoras de una mayor transparencia, entre ellas las reflejadas en la tabla 3, han generado, nuevos modos de acción constitutiva, es decir nuevas narrativas que Seal (2006, p. 391), destaca como acciones que constituyen los actores, campos y redes de acción, orientadas a generar nuevas "conversaciones que están relacionadas con la exploración de los vínculos entre la gestión interna y la externa". En este sentido, el citado autor argumenta que, mientras que la primera abordan la forma en que los administradores pueden controlar a sus subordinados con apoyo en los mecanismos de contabilidad de gestión relevantes, la segunda aborda la cuestión respecto a la forma en que puede ser controlada la dirección de la empresa, con base en los mecanismos de buen gobierno.

Tabla 3. Directrices orientadas al logro de una mayor transparencia.

Organismo Emisor	País	Directriz
CICA: ITCG (1970)	Canadá	Información Technology Control Guidelines (ITCG)
GITIMM (1989) = ITIL	Reino Unido	Government Information Technology Infrastructure Management Method, or
BIS: Basilea I (1988)	Global	Basilea I. Capital Accord
OCDE (1990)	Global	Principios de Gobierno Corporativo
COSO I (1992)	Global	Internal Control, Integrated Framework
Código Cadbury (1992)	Reino Unido	Informe Cadbury
ASB: OFR (1993)	Reino Unido	Statement Operating and Financial Review (OFR)
AICPA (1994)	Estados Unidos	Improving business reporting, a customer focus
TSE: Dey Report (1994)	Canadá	Where Were the Directors? Guidelines for Improved Corporate Governance in Canadá
AS/NZS 4360:1995	Australia/Nueva Zelanda	Risk management
CICA: COCO (1995)	Canadá	Guidance on Control
BRT(1997)	Estados Unidos	Statement on Corporate Governance
LSE: Código combinado (1998)	Reino Unido	Código Combinado de Gobierno Corporativo
Hampel (1998)	Reino Unido	Informe Hampel
AS/NZS 4360:1999	Australia/Nueva Zelanda	Revisión Risk management
ISACA - ITGI: COBIT (1998)	Estados Unidos	CobiT Control Objectives for Información and -Related Technology
NACD Blue Ribbon (1999)	Estados Unidos	Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees
FASAB: MD&A (1999)	Estados Unidos	Normas N º 15 management's discussion and analysis (MD & A)
ICAEW: Guía Turnbull (1999)	Reino Unido	Guía Turnbull Internal Control : Guidance for Directors on the Combined Code
BS 7799-1, BS 7799-2 (1999)	Reino Unido	BS 7799 -1:1999 Información security management Part 1: Code of practice for information. BS 7799-2:1999 Specification for information security management Systems (BS 7799).
TSE: (1999)	Canadá	Código Combinado de Gobierno Corporativo
ITIL (2000)	Reino Unido	Information Technology Infrastructure Library
ICAEW(2000a)	Reino Unido	No Surprises : The case for better risk reporting
CICA: (2001)	Canadá	The Canadian Institute of Chartered Accountants' reporting guidelines
CICA: MD&A (2002)	Canadá	Management's Discussion and Analysis (MD&A): Guidance on Preparation and Disclosure
OSC CSA: 51-102F1	Canadá	Ontario Securities Commission National Instrument 51-102 Continuous Disclosure Obligations (MD&A CICA)
Ley Sarbanes Oxley (2002)	Estados Unidos	Ley Sarbanes- Oxley
SEC (2002, 2003)	Estados Unidos	Considera obligatorias diferenes secciones de la Sarbox
ASB: (2003)	Reino Unido	Revisión OFR
NASD & NYSE (2003)	Estados Unidos	Rulemaking:Relating to Corporate Governance (Obliga NACD 1999)
AS/NZS 4360:2004	Australia/Nueva Zelanda	Revisión Risk management
COSO II (2004) ERM	Global	The International Convergence of Capital Measurement
BIS: Basilea II (2004)	Global	Enterprise Risk Management, Integrated Framework
OCDE (2004)	Global	Revisión de Principios de Gobierno Corporativo
NYSE (2004)	Estados Unidos	Section 303A: Corporate Governance Rules
AICPA (2005)	Estados Unidos	Identifying, Measuring & Managing Organizational Risk for Improved Performance
FRC: Turnbull (2005)	Reino Unido	Revisión de la Guía Turnbull Internal Control
ASB: OFR (2005)	Reino Unido	Ley OFR y Reporting Standard (RS1)
IMA (2006)	Estados Unidos	Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration
CCRO (2006)	Estados Unidos	ERM and Supporting Metrics White Paper
ASB: OFR (2006)	Reino Unido	Reporting Statement: Operating and Financial Review (OFR)
ITIL (2007)	Reino Unido	Information Technology Infrastructure Library
CICA: MD&A (2008)	Canadá	Building a Better MD&A, Risk Disclosure
ISO 31000 (2009)	Global	Emisión de la norma Risk management y su guía
BIS: Basilea III (2010)	Global	Calibrating regulatory minimun capital requirements and capital buffers: a top down approach
SEC (2010)	Estados Unidos	Obliga supervisión de gestión de riesgos por parte del consejo
FRC: (2010)	Reino Unido	Revisión del código de Gobierno Corporativo
FRC: (2010)	Reino Unido	Revisión del código de Gobierno Corporativo
ITIL (2011)	Reino Unido	Information Technology Infrastructure Library
COSO I (2011)	Estados Unidos	Actualizacion del marco *Internal Control, Integrated Framework*

Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo de nuestro estudio, y diferenciándolo del enfoque financiero-económico convencional con el que se abordan muchos de los estudios realizados sobre riesgos, nos ceñimos al estudio de la actuación de diferentes actores en la empresa como variables con capacidad explicativa de las prácticas de gestión y divulgación de riesgos.

De ahí que hayamos señalado los actores que consideramos configuran las prácticas de gestión y divulgación de riesgos, diferenciando entre actores externos, como los organismos reguladores, que establecen los mecanismos de buen gobierno y de gestión y divulgación de riesgos y, actores internos, entre ellos los miembros que ocupan la dirección, el consejo y director general y, los miembros del equipo de gestión ejecutiva con posiciones relacionadas a la gestión de riesgos y a la contabilidad de gestión, que desarrollan los mecanismos concretos para gestionar los riesgos y su divulgación, como reflejamos en la figura 7.

Figura 7. Instituciones y actores que influyen en las prácticas de gestión de riesgos.

Así, nos apoyamos tanto en la perspectiva de los actores externos a las empresas en distintos contextos para elaborar la base conceptual, como en la percepción de los actores internos vinculados a los sistemas de gestión de riesgos para elaborar la parte empírica.

1.2. Contabilidad de Gestión Estratégica.

El papel de la contabilidad de gestión abarca toda la función de información formal de una empresa (AAA, 1972, p. 2). En este sentido ha sido, y es, el resultado de la interacción de las

prácticas de gestión empresarial, las instituciones o asociaciones, la investigación que sobre ella se realiza y las tecnologías sobre las que trabaja (Baxter y Chua, 2006, p.3).

1.2.1. Evolución de la contabilidad de gestión.

La evolución de la contabilidad de gestión [Baxter y Chua 2006, Johnson y S. Kaplan (1991), IFAC (1998), AECA (1990)], podría entenderse en términos de la forma en que los directivos resolvieron diferentes cuestiones relativas a sus necesidades informativas apoyándose en las distintas herramientas, instrumentos o modelos que la contabilidad de gestión les ha ofrecido. De acuerdo a Birkett, el termino contabilidad de gestión no fue utilizado hasta antes de la década de 1950 (Baxter y Chua, 2006, p. 2); en efecto, Johnson y S. Kaplan (1991, p. 135) señalan los tiempos posteriores a la segunda guerra mundial, como el periodo en que la comunidad académica reconoce formalmente el nacimiento de la contabilidad de gestión.

A este respecto la IFAC (1998, p.2) distingue cuatro etapas evolutivas en la adaptación a los cambios experimentados por el conjunto de situaciones a las que se enfrentan las empresas: en la primera etapa el objetivo de la contabilidad de gestión, abarcó la determinación de los costes a través de las diferentes técnicas para su contabilización y el control financiero a través de los presupuestos (hasta 1950); en la segunda etapa, como objetivos adicionales se incluyeron, el suministro de información para la planificación y el control a través del uso de las técnicas de análisis de decisiones y la contabilidad por responsabilidades (hasta 1965); en la tercera etapa la contabilidad de gestión se utiliza con la finalidad de reducir desperdicios por medio del análisis de los procesos organizacionales en los distintos recursos utilizados, (hasta 1985); y, en la cuarta etapa los objetivos de la contabilidad de gestión dan cabida al uso efectivo de los recursos a través de las herramientas que permiten el análisis de los inductores de valor y la innovación en la empresa (hasta 1995).

Surge entonces la contabilidad de gestión vinculada a un conjunto de prácticas organizativas, como el establecimiento de la dirección, la estructuración, el compromiso, el cambio y el control para facilitar la gestión y el uso eficaz de los recursos de la empresa, que se ha realizado a través de la provisión de información y estructuras que permiten la planificación en relación a las necesidades de recursos de la empresa, posible gracias a un conjunto de tecnologías de trabajo que ayudan a los participantes a comprender mejor la empresa (Baxter y Chua, 2006, p. 4).

Asimismo, en la última parte del siglo XX, la contabilidad de gestión se ha distinguido por adoptar un carácter estratégico" (*strategic management accounting*, SMA) reflejado en los

actuales sistemas, instrumentos y modelos que engloba (representados en la tabla 4), como el *Activity Based Costing* (ABC); los sistemas de información local (LS); el *Balanced Scorecard* (BSC); la actividad de gestión (AM), la gestión por actividades (ABM); el cálculo de costes del ciclo de vida (LCC) y el coste por objetivos (TC), entre otros, que permiten analizar los inductores de valor.

Estos instrumentos han sufrido cambios en su alcance, el número de objetos descriptivos, los objetos de coste y los factores de variabilidad, al igual que respecto al tipo de datos analizados, posibilitando que la contabilidad de gestión haya pasado a trabajar con datos financieros y no financieros, internos y externos, agregados y desagregados y a añadir diferentes periodos y tiempos o perspectivas de dichos datos (datos *expost* y datos *ex ante*) y a que en la actualidad, como consecuencia de involucrar a sus usuarios en mayor medida, suponga la disminución de asimetrías de información [(Langfield-Smith (2005, p. 8, Baxter y Chua 2006, p. 7) y el desarrollo de la estrategia en las empresas [Henri, J (2006), Bisbe y Otley (2004), Naranjo-Gil y Hartmann (2007), Widener (2004), Malina y Selto, (2001), Lillis y Veen-Dirks (2008), Bhimani y Langfield-Smith (2007), Bjornenak y Olson (1999, p. 333)][27].

[27]Estos cambios e innovaciones en las técnicas, herramientas o modelos de la contabilidad de gestión se han reflejado en un amplio abanico de industrias, como afirma Abdel Kader y Luther (2008 p. 3), afectando durante las últimas tres décadas, el proceso administrativo (planificación, control, toma de decisiones y la comunicación), cambiado el enfoque de "simple" o "sencillo" de la determinación de costes y control financiero (CDFC), al de un papel "sofisticado" de creación de valor a través de la implementación y mejora de los recursos, como argumenta Ittner y Larcker (2001, p. 350) al señalar que las empresas están integrando prácticas innovadoras en las que utilizan un marco amplio de " la gestión con base en el valor".
En esta línea de pensamiento, la contabilidad de gestión incluye un enfoque estratégico con foco en la identificación, medición y gestión de los principales inductores financieros y no financieros del valor y éxito estratégico para el accionista; asimismo, la contabilidad de gestión ha sido visualizada como un instrumento que apoya la toma de decisiones estratégica para los gestores (Ittner et ál., 2003 p. 715), útil para poner en práctica la estrategia con foco en un conjunto de prácticas tales como el presupuesto o costeo de productos (Chenhall, 2003, p. 129). De ahí que (Blanco, 1995, p.146) sugiere identificar el ámbito de la contabilidad estratégica y, por lo tanto, el contenido de la información que debe proporcionar, destacando la necesidad de añadir a la atención primaria a nivel táctico, con objetivos y presupuestos anuales, el nivel estratégico, que abarca la formulación de estrategias, objetivos y planes con un ámbito temporal superior y con evaluaciones internas y externas a la empresa y suministrar información relevante para la coordinación de acciones estratégicas, tácticas y operativas. De modo que "la posibilidad de integrar datos no financieros, la utilización de indicadores sobre calidad y carácter innovador del producto, servicio post venta […,] permitiría suministrar informaciones que facilitan la gestión del coste y provocarían un desarrollo de la contabilidad de gestión en línea con la filosofía de la gestión y la tecnología productiva.

Tabla 4. Modelos, Instrumentos, Herramientas, Técnicas de la Contabilidad de Gestión.

Modelo, herramienta, instrumento, tecnica	Unidad de medida	Fuente	Perspectiva	Involucramiento de usuarios	*Foco*
La aproximación gestión con base en el valor (*valued based management* VBM). Establece que una estrategia de la empresa debe ser evaluada, en función de si aporta un valor añadido para sus accionistas, que es logrado cuando para un objetivo clave corporativo el retorno de capital empleado en el negocio es mayor que el coste de la obtención de fondos a través de herramientas como: el valor económico agregado (EVA); el valor de mercado añadido (market value added MVA) y; la Rentabilidad sobre la Inversión en base a los flujos de Caja (Cash Flow Return on Investment CFROI) entre otras variantes utilizadas en la práctica, cada empresa adopta la técnica de una manera única CIMA 2002 pag 7.	Financiera	Interna	Ex- post y Ex-ante	Bajo	Creacion de valor
Flujo descontado de caja (DCF). Descuento de las proyecciones de flujos de efectivo netos de un proyecto de inversión para determinar su rentabilidad o valor actual. Los métodos comúnmente utilizados son: ▪ De recuperación descontada, la tasa de descuento se utiliza para calcular los valores actuales de los periódicos de flujos de efectivo con un período de ▪ Valor presente neto (VPN), la tasa de descuento elegida y el valor actual se expresa como una suma de dinero. ▪ El rendimiento o tasa interna de retorno (TIR), eEl cálculo determina el retorno en forma de porcentaje.	Financiera	Interna	Ex-ante	Bajo	Creacion de valor
Metodo de predicción alternativa *Forecasting Reference class (FCR).* El empleo del análisis de los resultados del desempeño y del coste de una muestra de proyectos similares a gran escala para evaluar el posible resultado de un gran proyecto que se trate.	Financiera	Interna	Ex-ante	Medio	Creacion de valor
Análisis de varianza. Evaluación del desempeñó a través de las variaciones, cuya presentación oportuna de informes debe aprovechar al máximo la oportunidad de las acciones directivas.	Financiera y no financiera	Interna	Ex-post	Medio	Actividades
Los sistemas integrados de medición del desempeño. (Por ejemplo, tarjeta de puntuación balanceada). Un sistema de medición del desempeño, que considera medidas financieras, junto con las medidas de resultado operativo y medidas externas que pueden ser los principales indicadores de rentabilidad, riesgo y el progreso hacia el logro de la intención estratégica. El desempeñó se suele considerar bajo una serie de partidas tales como utilidad/beneficio, satisfacción del cliente, la eficiencia y la innovación.	Financiera y no financiera	Interna y Externa	Ex- post y Ex-ante	Medio	Creacion de valor
Balanced Scorecard (BSC). Es una herramienta, desarrollada por Kaplan y Norton, para articular, ejecutar y supervisar la estrategia, utiliza una combinación de medidas financieras y no financieras, diseñada para traducir la visión y la estrategia en objetivos y medidas a través del balance de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos de negocios, y, aprendizaje y crecimiento. Asimismo describe la estrategia como una serie de relaciones causa y efecto entre las variables críticas y ofrece un marco para asegurar que la estrategia se traduce en un conjunto coherente de medidas de desempeño, su empleo adecuado asegura que la medición de la estrategia y el rendimiento están alineados.	Financiera y no financiera	Interna y Externa	Ex- post y Ex-ante	Alto	Creacion de valor
Gestión empresarial Estratégica (SEM). Es la adopción de una actividad de gestión dinámica que permite a las empresas mantener una ventaja competitiva a través de la gestión estratégica superior, donde un factor clave de la mejora del rendimiento empresarial, es la adecuada y más rápida toma de decisiones en los distintos niveles de la empresa. Asume que la capacidad de los sistemas tiene que estar establecida, con foco en la forma de la información capturada dentro de la empresa y desde el ambiente externo en que opera, así como una mejor capacidad de rendimiento del negocio de vigilancia. Proporciona un uso sistemático de la medición cuantitativa y cualitativa así como las herramientas lógicas para el análisis y solución de problemas. Asimismo, efectúa un seguimiento de los resultados de las medidas adoptadas para asegurar que una empresa puede perfeccionar sus procesos y competencias existentes. Con base en un sistema SEM que es un sistema de información otorgando el apoyo necesario para el proceso de gerso de la evaluació	Financiera y no financiera	Interna y Externa	Ex- post y Ex-ante	Alto	Creacion de valor
Mapas Estratégicos. Es una representación esquemática de la forma en que la empresa crea valor mediante la vinculación de sus objetivos estratégicos a las relaciones de causa y efecto a través de medidas que incluyen los beneficios financieros proyectados. Un mapa estrategico se puede utilizar para identificar indicadores clave de rendimiento adecuados para medir el desempeño en un sistema integrado de gestión (por ejemplo, en un cuadro de mando).	Financiera y no financiera	Interna y Externa	Ex- post y Ex-ante	Alto	Creacion de valor
Planificación de escenarios. La identificación de las principales tendencias y la descripción de posibles situaciones futuras de comercio en una forma que permita estrategias alternativas que se desarrollarán en la anticipación. Permite a una empresa a estar preparada y responder con rapidez a la evolución de su mercado.	Financiera y no financiera	Interna y Externa	Ex-ante	Alto	Creacion de valor

Continuación Tabla 4. Modelos, Instrumentos, Herramientas, Técnicas de la Contabilidad de Gestión**.**

Benchmarking. Es una forma de identificar las posibles mejoras en la eficacia y la eficiencia en las operaciones actuales y también en la consideración de la estrategia a futuro, busca la forma en que el desempeño de la empresa se compara con los demás. En primer lugar, la empresa tiene que ver con objetividad sus operaciones internas actuales y luego ver las mejores prácticas en las áreas de otras empresas u otros sectores de la industria. Esto también puede llevarse a cabo entre los departamentos dentro de la misma empresa. Puesto que la situación de la empresa es frecuentemente muy específica tiende a ser utilizada más en procesos genéricos y funciones comunes, tales como recursos humanos y finanzas. La evaluación comparativa de las redes y clubes de empresa similares facilitan la comparación.	Financiera y no financiera	Interna y Externa	Ex- post y Ex-ante	Medio	Procesos
Análisis de utilidad por cliente (CPA). El análisis de los flujos de ingresos y costes de servicios asociados con clientes específicos o grupos de clientes.	Financiera y no financiera	Externa	Ex- post	Bajo	Procesos
Seguimiento de la posición competitiva. El análisis de las posiciones de la competencia dentro de la industria mediante la evaluación y seguimiento de las tendencias en la oferta de productos de los competidores, la promoción y el posicionamiento creativo, ventas, cuota de mercado, volumen, costes unitarios y el rendimiento de las ventas (ROS). Esta información puede servir de base para la evaluación de la estrategia de mercado de un competidor.	Financiera y no financiera	Externa	Ex- post	Bajo	Procesos
Gestión de Costes. Aplicación de los conceptos de contabilidad de gestión, métodos de recopilación de datos, análisis y presentación de costes a fin de proporcionar la información necesaria para planificar, supervisar y controlar los costes.	Financiera	Interna	Ex- post	Medio	Actividades
Gestión estratégica de costes. Orientada a la obtención, análisis y optimización de los costes de las actividades de la empresa, de forma coherente con la estrategia de la misma, particularmente en lo relativo al nivel y tendencia en el consumo de sus recursos, con base en técnicas en función del momento de su aplicación y en función del objetivo de mejora perseguido. En relación al momento de su aplicación, las técnicas de costes consideran dos planteamientos, en el primero, la dirección se centra en el análisis del proceso de producción, venta, distribución y atención al cliente, donde los presupuestos y los sistemas de costes estándares constituyen controles de costes a lo largo de la etapa de producción o ciclo de vida de los productos, mientras que en el segundo planteamiento, hay una orientación al proceso previo a la producción, con foco en las etapas de diseño, investigación, desarrollo y planificación del producto. Las técnicas en función del objetivo de mejora perseguido, son utilizadas cuando la empresa decide adoptar alguna entre las varias medidas que guien una mejora de sus actuaciones o bien para identificar el gap existente entre la situación actual y deseable en el futuro.	Financiera y no financiera	Interna y Externa	Ex- post y Ex-ante	Alto	Actividades y procesos
Costeo por objetivos. Un método utilizado durante el diseño del producto y del proceso que implica la estimación de un coste calculado restando un la utilidad deseada al margen de un precio objetivo estimado (o basado en el mercado) o precio estimado para llegar a una producción deseada, de ingeniería o de los costes de comercialización. El producto es diseñado entonces para lograr ese coste.	Financiera	Interna	Ex- post y Ex-ante	Medio	Actividades
La gestión de costes ABC y ABM. El desarrollo de costeo basado en actividades (ABC) y la gestión basada en actividades (ABM) han dirigido cambios radicales en los sistemas de gestión de costes. El foco del ABC se sitúa en las actividades y procesos dentro de una empresa bajo la premisa de que mediante el control de las actividades que consumen recursos, los costes se pueden controlar desde su origen. Después de que el ABC ha proporcionado información precisa sobre los verdaderos costes de esas actividades, el ABM hace uso de esta información a través del análisis de valor y las medidas del desempeño que apoyan la toma de decisiones operativas y estratégicas. Lo que determina su potencial para proporcionar datos necesarios para la planificacion y dirección a la mejora de las actividades y eliminar el desperdicio CIMA 2002 pag 8.	Financiera y no financiera	Interna	Ex- post	Medio	Actividades
Costeo por Atributos (atributte costing). El coste de los atributos específicos del producto que atraerá a los clientes. Los atributos considerados pueden incluir la fiabilidad, los acuerdos de garantía y servicio post-venta. *Attribute costing* (Bromwich and Bhimani, 1994)	Financiera y no financiera	Interna	Ex- post	Alto	Calidad
Coste del ciclo de vida. Mantenimiento de registros de activos físicos de costes sobre la vida de los activos completos, por lo que las decisiones relativas a la utilización de adquisición o enajenación de activos se pueden hacer de forma que se consiga el óptimo uso de los activos al menor coste posible para la entidad. El término puede ser aplicado a los perfiles del coste sobre la vida de un producto, incluida la fase de pre-producción (Terotecnología) asi como a la empresa y a los ciclos de vida del sector.	Financiera	Interna	Ex- post y Ex-ante	Medio	Tiempos
Utilidad directa del Producto (DPP). Se utilizan principalmente en el sector minorista, implica la atribución tanto del precio de compra y otros costes indirectos (por ejemplo, distribución, almacenamiento y venta al por menor) a cada línea de producto. Por lo tanto el beneficio neto, frente a un beneficio bruto, pueden ser identificados para cada producto. El proceso de atribución de costes utiliza una variedad de medidas (por ejemplo, espacio de almacenamiento y tiempo de transporte) para reflejar el consumo de recursos para los productos individuales.	Financiera	Interna	Ex- post y Ex-ante	Medio	Procesos

Continuación Tabla 4. Modelos, Instrumentos, Herramientas, Técnicas de la Contabilidad de Gestión.

Lean. Una disciplina de minimización de residuos. Excluyendo los costes que no aportan valor al negocio, sus grupos de interés o de sus clientes.	Financiera y no financiera	Interna	Ex- post y Ex-ante	Medio	Procesos
Reingeniería de procesos en los negocios (BPR). Selección de áreas de actividad empresarial en las que se analizan conjuntos de actividades repetibles y repetidas, así como el desarrollo de una mejor comprensión de la forma en que funcionan y de las posibilidades de rediseño radical, con miras a crear y entregar un mejor valor para el cliente.	Financiera y no financiera	Interna	Ex- post y Ex-ante	Alto	Procesos
Six Sigma. El carácter griego ô sigma, es utilizado para medir la variabilidad de un proceso, en las empresas ha originado un marco para la medición de su desempeño contra un estándar de 3 variaciones por cada millón de oportunidades - lo que equivale a conseguir bien las cosas un 99.999 % del tiempo. Esencialmente, el Six Sigma es una herramienta de gestión diseñada para reducir los desperdicios y hacer productos o servicios mejores, de un modo más barato o más rápido, mediante la selección de un objetivo o una meta, medir qué tan bien la empresa se desempeña en, o vs estos en términos de variación y luego hacer los cambios con el fin de lograr el estándar Seis Sigma. A fin de asegurar que los cambios en las cadenas de valor son compatibles en toda la empresa se suele incluir la formación intensiva de los llamados cinturones negros y verdes que proporcionan el liderazgo técnico del programa, así como el respaldo explícito de la dirección superior a través de los líderes y responsables. Su foco es asegurarla empresa decide adoptar alguna entre las varias medidas que guien una mejora de sus actuaciones o bien para identificar el gap existente entre la situación actual y deseable en el futuro.e en el futuro las activ	Financiera y no financiera	Interna	Ex- post y Ex-ante	Medio	Calidad y Procesos
El modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Administración de la Calidad (EFQM). El modelo EFQM es un marco de autoevaluación, que impulsa la mejora continua, con base en la experiencia real de las empresas exitosas y tiene como objetivo ayudarlas a medir la efectividad de lo que hacen y los resultados que obtienen desde nueve criterios contra los cuales el progreso de la organización hacia la excelencia puede ser evaluado. Los primeros cinco son facilitadores del liderazgo: 1) la gente, 2) la política y la estrategia, 3) colaboradores (partnership), 4) recursos y 5) procesos. Estos se refieren a la forma en que la empresa hace las cosas. Los siguientes cuatro, corresponden a los resultados: 6) los resultados de las personas, 7) los resultados de los clientes, 8) los resultados de la sociedad y 9) los resultados clave de rendimiento, que constituyen los logros de la empresa. Cada criterio es apoyado por los sub-criterios para los que se plantean una serie de cuestiones a considerar en el transcula empresa decide adop	Financiera y no financiera	Interna	Ex- post y Ex-ante	Medio	Calidad
Contabilidad de Gestión Ambiental. Identificación, recopilación, análisis y uso de dos tipos de información para la toma de decisiones interna: información física sobre el uso, flujos y tasas de energía, agua y materiales (incluyendo los desechos); e información monetaria sobre los costes relacionados con el medio ambiente, los ingresos y ahorro (EMARIC).	Financiera y no financiera	Interna	Ex- post	Medio	Responsabilidad social y medioambiental
Enterprise Risk Management (ERM). Proceso efectuado por el consejo de una entidad de administración, de gestión y otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y en toda la empresa, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y gestionar el riesgo de ser dentro de su apetito por el riesgo, para proporcionar una seguridad razonable sobre la logro de los objetivos de la entidad (Enterprise Risk Management - Integrated Framework COSO, 2004).	Financiera y no financiera	Interna y externa	Ex- post y Ex-ante	Alto	Creacion de valor

Fuente: elaborado con datos del CIMA (2002).

En palabras de Blanco Dopico (1995, p.147), la contabilidad estratégica se ha transformado en un modelo sintético de funcionamiento de la empresa, diseñado con base a las necesidades de la empresa y dirección estratégica y juega, por su contenido de descripciones informaciones sobre consumo y valor, un papel decisivo en la gestión de la misma y en la búsqueda de las ventajas competitivas.

En cuanto a las asociaciones profesionales, el CIMA, señala en su página web que la contabilidad de gestión estratégica desarrolla información de factores externos a la empresa y los integra a la información no financiera generada internamente. Por su parte la IFAC (1998 P. 89), pone de manifiesto que la contabilidad de gestión, además de abordar la parte del proceso administrativo con foco en el uso eficaz de los recursos, se refiere al establecimiento de la estrategia que soportan los objetivos de la empresa; apoya el desarrollo y mantenimiento de las capacidades organizativas necesarias para la realización de la estrategia, así como la gestión del cambio en la estrategia y las capacidades necesarias para asegurar el éxito organizacional y la supervivencia. También hace énfasis en el rol de la contabilidad de gestión como soporte en todas las fases del proceso administrativo desde una perspectiva de recursos, como hemos reflejado en la tabla 5. En relación a la estrategia, destaca en la fase de dirección, la formulación e implementación y, en la fase de cambio organizacional, el foco de cambio para el desarrollo de la estrategia.

Tabla 5. Funciones de la Contabilidad de Gestión como punto de apoyo en los componentes del proceso administrativo y sus elementos, desde una perspectiva de recursos.

Dirección	*Estructura organizacional*	*Compromiso organizacional*	*Cambio organizacional*	*Control de la organización.*
✓ Establecimiento de objetivos	✓ El diseño de procesos organizacionales y de negocios para apoyar las estrategias	✓ Establecer la visión de una organización, y sus valores básicos	✓ Foco en el cambio sobre la realización de la estrategia	✓ Perfiles de las exposiciones de riesgo asociados con las estrategias de organización y procesos de negocio
✓ Formulación de estrategias e implementación	✓ El diseño de sistemas para apoyo a los procesos	✓ Establecimiento de capacidades de la organización y las competencias básicas	✓ Establecimiento de objetivos y metas de cambios	✓ Establecimiento y gestión de los parámetros de control relacionados con la exposición al riesgo
✓ Evaluación de proyectos e implementación	✓ Alinear las capacidades de los procesos y sistemas	✓ La construcción de la comprensión de los principales factores y capacidades de éxito de la organización	✓ Incorporar el cambio en los procesos de la organización y de negocios	✓ Establecer criterios de desempeño y medidas relativas al éxito de la estrategia en las organizaciones y los procesos operacionales y financieros
✓ Planificación de negocios	✓ Toma de decisiones sobre la externalización (outsourcing) o internalización (insourcing) de los procesos, capacidades y sistemas	✓ La construcción de la motivación y la confianza a través de todos los participantes de la organización	✓ Reingeniería o iniciativas de mejora continúa	✓ Diseño y operación de los sistemas de información que soportan las operaciones de una organización, las medidas de desempeño, controles y rendición de cuentas
✓ Despliegue de recursos	✓ Asignación de responsabilidades para los procesos, sistemas y capacidades	✓ Establecer e implementar mecanismos para el reparto de utilidades y el éxito	✓ El suministro de información o comentarios relacionados con iniciativas de cambio.	✓ El que se establece en torno a las responsabilidades relacionadas con la gestión del riesgo y el rendimiento operacional y estratégico.
✓ Apoyo a las decisiones.	✓ Despliegue de recursos a los procesos, sistemas y capacidades.	✓ Proporcionar información sobre personas, equipos y desarrollo organizacional	✓ Seguimiento de los resultados de las iniciativas de cambio.	

Fuente: Elaborado con datos del documento *Management Accounting Concepts* (IFAC, 1998).

En cuanto a la fase de control, acentúa el suministro de los perfiles de las exposiciones de riesgo asociadas con las estrategias de la empresa y procesos de negocio, el establecimiento y gestión de los parámetros de control relacionados con la exposición al riesgo, el establecimiento de criterios de desempeño y medidas en relación al éxito de la estrategia en las empresas y los procesos operacionales y financieros, el diseño y operación de los sistemas de información que dan soporte a las operaciones empresariales, las medidas de desempeño, el control y la rendición de cuentas; así como el control que se establece respecto de las responsabilidades relacionadas con la gestión del riesgo y el desempeño operacional y estratégico (IFAC, 1998 p.89).

1.2.2. La contabilidad de gestión en el contexto actual: la visión de las asociaciones profesionales.

En la actualidad, la contabilidad de gestión se distingue por considerar entre sus funciones: (1) la gestión de costes (página web del CIMA, de la AAA e IFAC, 1998),(2) suministro de información útil para apoyar a los directivos a todos los niveles en el proceso de análisis de problemas, toma de decisiones y comunicación (IFAC, 1998, AAA, 1972[28], CIMA, 2003) con base en los análisis obtenidos a partir de los sistemas de información contable y una serie de herramientas, modelos, mecanismos que también son utilizados para aproximarse a (3) la eficacia y eficiencia con la que la empresa logra sus distintos objetivos, es decir herramientas, modelos, mecanismos, con los cuales evalúa el desempeño; (4) que le permiten actuar como un mecanismo de control, al posibilitar a su vez la guía de los recursos, entre ellos los humanos hacia la consecución del logro de los objetivos (IFAC 1998, AAA 1972, CIMA, 2003); (5) proporcionar información para las funciones directivas de planificación, control (IFAC, 1998, AAA, 1972, CIMA, 2003) y como (6) soporte de la estrategia de la empresa como hemos reflejado en la figura 8.

De esta forma la contabilidad de gestión estratégica ofrece al decisor una perspectiva, tanto operativa como estratégica que le permite facilitar información para el desarrollo de la planificación respecto de una ventaja competitiva y el aprovechamiento de los recursos de la empresa posibilitando la generación de valor (Blanco Dopico 1995, p. 137).

[28]En concreto el *Comitte on Courses in Managerial Accounting* de la AAA señala que la contabilidad de gestión debe realizar las funciones de planificación, organización, control de gestión, medición de los factores y comunicación de los datos.

Figura 8. Contabilidad de gestión: Suministro de información relevante.

La información generada y presentada a los usuarios debe ser específica, acorde a sus necesidades y reflejar los objetivos definidos y la estrategia general de una empresa. Asimismo, debe ser suficiente para permitir la exploración de tantas alternativas como sean necesarias para que sean tomadas las decisiones imparciales y presentarse en el contexto de tiempo relevante y de forma oportuna. Particularmente, las necesidades informativas que experimenta la dirección son consideradas por la contabilidad de gestión para ofrecer datos e información que facilitan la utilización de los recursos físicos y humanos en la operación y gestión empresarial (AAA, 1972, p. 2), mediante un sistema de información contable interno que, formando parte del sistema integral de información, tiene por función la recolección, procesamiento, almacenamiento y recuperación de datos cuantitativos y cualitativos, financieros y no financieros (AAA, 1974, p. 79) y es diseñado para apoyar la toma de decisiones en cualquier nivel de organización (Malmi y Brown, 2008, p. 290) con la finalidad de lograr los objetivos (Chenhall, 2003, p. 129).

El sistema de información de una empresa debe responder rápida y claramente a las distintas cuestiones planteadas por los usuarios de la información; para ello, y partiendo de la

identificación de las necesidades de información (externas e internas) en base a la estrategia general de la firma, su estructura dominante y su entorno y de la evidencia de que una de las funciones más importantes de la contabilidad es la previsional, por cuanto permite a los decisores preparar la elección de las acciones llevadas a cabo, ha de ofrecer informes útiles para la toma de decisiones a través de:

- elaboración de metas a alcanzar,
- determinar los recursos materiales, técnicos y humanos necesarios,
- controlar el grado de efectividad alcanzado y revisar los puntos fuertes y débiles en función del desarrollo de la acción (Blanco Dopico, 1991).

En esta línea de pensamiento, Weißenberger y Angelkort (2011, p. 161) señalan dos opciones bajo las cuales se han desarrollado los sistemas de información: la primera con base en un sistema de contabilidad de gestión *integrado*, observado en empresas anglo-estadounidenses, donde los registros contables financieros pueden ser utilizados como principal base de datos de las técnicas de contabilidad de gestión (por ejemplo, el costeo de productos o la elaboración de presupuestos), presentación de informes y la medición del desempeño. En opinión de los autores, presenta como ventajas la gestión de la información contable ofrecida a un bajo coste incremental y la facilidad de conciliar en todos los niveles directivos, las medidas de desempeño, internas y financieras, lo que supone el suministro a la dirección, así como a los inversores, de "una única versión de la verdad". Aspecto éste que es de especial importancia en las empresas orientadas a los mercados de capitales, en las que son necesarios vínculos claros entre los objetivos de los inversores y la información contable de gestión; sin embargo, los datos de la contabilidad financiera pueden no ser adecuados en todos los casos para el control de gestión, dado que la regulación contable no se ha diseñado para toma de decisiones y / o influir en las decisiones para propósitos internos en primera instancia.

La segunda opción para el desarrollo de un sistema de información contable, responde a un sistema contable de gestión de datos *separado* o *dual*, al lado de los registros contables financieros-fiscales, caracterizado por no utilizar los principios contables (*No-GAAP*), con base en valores devengados para la medición interna de la planificación, la presupuestación y el desempeño; utilizado tradicionalmente en la Europa continental, presenta como ventaja el alto grado de flexibilidad en la medición del consumo de recursos y la producción con respecto a la toma de decisiones y la gestión de problemas de control, una filosofía que puede

ser descrita como "costes diferentes para diferentes propósitos". Como desventaja se consideran las cuestiones derivadas de las situaciones en que la sede social o matriz opera bajo un régimen de contabilidad financiera diferente de las que rigen algunas filiales (extranjeras) de la empresa, por ejemplo en el caso en que los intereses de las minorías, las instituciones que dan préstamos, o *joint ventures* son de relevancia local.

Visualizando los sistemas de información como un elemento que contribuye a la construcción y sostenimiento de ventajas competitivas, la información generada se convierte en un insumo para la formulación y puesta en marcha de la estrategia, destacando la relevancia de la información financiera en el desarrollo de conocimiento a largo plazo, con visión de futuro competitivo y el equilibrio con la información no financiera relativa a los esfuerzos estratégicos de la empresa, de ahí que Bhimani y Langfield-Smith (2007, p. 8) consideraran que su diseño ha de ser soportado por las nuevas tecnologías, los nuevos procesos de gestión, los sistemas de producción y las ventajas competitivas para afrontar el reto de la competencia global. Además Abdel Kader y Luther (2008, p. 3) señalaron que, en la medida en que las empresas se adapten a los cambios tecnológicos y de gestión, deben diseñar un sistema de contabilidad de gestión (MAS), acorde a los nuevos requisitos exigidos en la regulación.

En este sentido se argumenta tanto en la literatura como en el ámbito de la práctica profesional [CIMA (2003, p. 7.) y Dechow y Mouritsen (2005 p. 718)] que es cada vez más frecuente el uso de la información generada a partir los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), entendidos no solo como software que procesa las transacciones y administra todos los recursos de información y funciones de una empresa a partir de fuentes de datos compartidos sino, además, como sistemas integrados que ofrecen una serie de análisis (entre ellos el BSC) que facilitan la función del control en la empresa.

Asimismo, desde una doble perspectiva (profesional y académica) se ha reconocido la integración de los análisis de gestión en la plataforma tecnológica de apoyo, como sistema de inteligencia empresarial (*bussines intelligence* BI) [Williams (2004), Elbashir et ál., (2011), CIMA 2003]. Desde la aparición en la década de 1990 del término "inteligencia de negocios" estos sistemas integrados han tenido una gran aceptación, para aprovechar el cúmulo de información transaccional generada por los sistemas de tecnologías de información, sustancial en las oportunidades de beneficios emergentes (Williams, 2004 p. 41).

Los sistemas de inteligencia empresarial (*bussines intelligence* BI) son percibidos como una innovación que posibilita el aprovechamiento de una gran cantidad de datos englobados en un sistema empresarial que permite la transformación de un sistema contable de gestión convencional en un sistema de gestión más amplio y detallado, suministrando *análisis* y *capacidades* de gestión del *reporting* de desempeño corporativo (Elbashir et ál., 2011, p. 156), mediante distintos módulos de los ERP. Con ello no solo están en condición de posibilitar la generación de datos de la empresa sino que, además, permiten la creación de un amplio abanico de cuadros de mando, indicadores clave de desempeño, un conjunto de métricas para la gestión de calidad y coste con base en actividades, destacando su asociación con los controles cibernéticos, mientras que, también, proporcionan un soporte para controles de compensación / recompensa y controles administrativos. Particularmente, las capacidades en relación a la gestión del *reporting* de desempeño corporativo, apoyan y soportan los presupuestos, la planificación financiera, la consolidación y planificación empresarial, asimismo, proporcionan informes predefinidos para el sistema ABC, cuadros de mandos y presupuestos (Elbashir et ál., 2011, p. 157). En opinión del CIMA (2003, p.7), lo anterior supone la aceleración de los procesos contables estándar, como los presupuestos, las previsiones y consolidación, sin los riesgos inherentes a las hojas de cálculo. Esta expansión en la gestión de la información ha configurado un nuevo modelo de *reporting* en relación tanto a la cuestión operativa como financiera de los negocios y presenta nuevos retos para los contables de gestión.

1.2.2.1. La contabilidad de gestión como instrumento de medición del desempeño: Factores clave, objetivos y análisis de procesos y actividades.

La necesidad de medir y evaluar el grado en que se logran los objetivos ha dirigido a distintas organizaciones profesionales y académicos a trabajar en este tópico y ha originado diferentes aportaciones. En el ámbito español se cuentan los documentos publicados por la AECA que utilizamos (AECA, 2003, p. 19) para describir la función de la contabilidad de gestión que 1) configura y adapta la información más relevante y necesaria que las empresas precisan para competir, tratando de conseguir un adecuado seguimiento de la situación de la empresa en cada momento, como instrumento de ayuda para la gestión de la empresa y la toma de decisiones a sus directivos; 2) ofrece información pertinente respecto a la eficacia de una empresa para cumplir los objetivos empresariales o los distintos requerimientos de los *stakehoders*, a través de la revisión de sus procesos y actividades, lo que permite a los directivos innovar y aplicar conocimientos respecto a los resultados de la empresa u unidad

de negocio alineados con los diferentes objetivos y; 3) les permite la identificación de oportunidades, influencia y planificación estratégica, opciones de inversión y la asignación de los recursos adecuados (personas y capitales) para ejecutar esos planes, en definitiva ayuda a asegurar que la toma de decisiones a nivel estratégico y operativo sea mejor informada y más eficaz.

Para esta asociación profesional, el valor de la información se incrementa con su medición que, en términos generales, se desarrolla a través de un proceso que supone la fuente de análisis para la toma de decisiones y en el que se establece la cuantificación y medición de hechos de acuerdo a determinadas reglas y, particularmente, a tres elementos: 1) un objeto cuya propiedad trata de medirse, 2) un sistema de medidas conformado por una serie de reglas y de instrumentos y 3) un medidor que refleja los resultados. En este sentido, la contabilidad de gestión ha considerado como objeto de medición los distintos aspectos clave o factores considerados clave para el éxito de la empresa y que son modificados a consecuencia de los cambios en el entorno[29]. Respecto al sistema de medidas, ha utilizado el dinero como medida estándar a fin de homogeneizar los datos, posibilitando la comparación de determinadas magnitudes en el tiempo y ha utilizado, además, distintas métricas que miden el impacto de una decisión en el objetivo global de una empresa, medidas financieras, como el beneficio neto, el ROI y la liquidez (cash flow), así como medidas operativas con base en el proceso de mejora continua (limitaciones), el inventario y los gastos operativos e ingreso neto (troughput), destacando entre ellas esta última por las posibilidades de actuación

[29] Para la AECA (óp. cit , p. 35), las características que debe reunir un factor para tener la consideración de clave, se resumen en los siguientes aspectos:

- Que sea capaz de explicar el éxito o fracaso de la empresa.
- Que sea suficientemente significativo su impacto en la cuenta de resultados.
- Que sea representativo de los cambios de entorno.
- Que origine acciones inmediatas cuando se produzca un cambio en el factor.
- Que pueda ser mensurable o cuantificable, bien de forma directa o indirecta.

Los factores clave pueden tener un carácter interno o externo en función del grado de control que sobre los mismos puedan ejercer los decisores de la empresa. Asimismo, de acuerdo a su ámbito pueden clasificarse en:

- Factores clave derivados del entorno: entorno país, multipaís o global, controlabilidad nula.
- Factores clave derivados de industria y del sector: determinan su estructura y características propias.
- Factores clave derivados de la posición competitiva y de la estrategia elegida.
- Factores clave temporales: importantes durante un periodo o tiempo concreto pero limitado, pueden tener tanto carácter estratégico como operativo.
- Clasificación conforme a las funciones o áreas críticas de la empresa.

Respecto a esta última clasificación se consideran: factores clave relacionados con la tecnología, la distribución, el marketing, la fabricación, con las habilidades, con la capacidad de la empresa (entre ellos destaca el manejo de las tecnologías y los sistemas de información, la capacidad de respuesta rápida a los cambios del entorno, capacidad directiva), y otros tipos de factores clave (como la imagen y reputación de la empresa, la actitud de los empleados, el acceso a recursos financieros) (AECA, 2003, p. 35).

que ofrece a la empresa para seguir siendo competitiva. De modo que, argumenta la AECA (2003, p. 19), la contabilidad de gestión agrega valor al considerar la combinación de diferentes perspectivas, herramientas, modelos sobre el desempeño que, por un lado, facilitan el control por excepción, sobre lo que realmente es importante y, por otro, ofrecen una perspectiva estratégica a la información mediante la utilización de indicadores financieros y no financieros. Mientras que los procesos y actividades reflejan lo que hace la empresa para generar valor añadido y entregarlo a los clientes, los objetivos estratégicos son identificados como la puesta en marcha de los factores clave que requieren el cumplimiento de dos requisitos: que se enuncien en forma de acciones y/o cambios y de forma que puedan ser medibles (AECA, 2003, p. 30).

Esta perspectiva ha sido suscrita en el campo académico para autores como Ferreira y Otley (2009, p.271), quienes consideran que, a partir de los factores clave del negocio, vinculados a un aspecto, variable o característica relevante para el éxito a largo plazo de la empresa, la contabilidad de gestión descompone dichos factores en objetivos estratégicos y posteriormente, en las diferentes actividades y procesos de negocio necesarias para su consecución, constituyendo, así, el vínculo entre la estrategia y la contabilidad de gestión y la materia prima de la contabilidad de gestión estratégica a partir de la cual se desarrolla la evaluación del desempeño.

Conviene destacar que, así como en las herramientas tradicionales de la contabilidad de gestión la información es el reflejo del resultado de procesos ya terminados, el papel actual de la contabilidad de gestión ofrece la disponibilidad de información cuando el proceso está en marcha[30], lo que supone poder actuar sobre el resultado antes de que este tenga lugar, de modo que se trata de un sistema de gestión de desempeño en tiempo real, frente a los tradicionales sistemas de gestión de *resultados* que tienen un carácter más *ex post* y financiero.

Si bien dichos aspectos o factores clave valorados en términos de coste económico, es decir valuados en dinero, permiten a la empresa evaluar el desempeño financiero, los crecientes

[30] Un factor clave del negocio permite alcanzar ciertas ventajas competitivas. La información derivada de los factores clave, considerados en las actividades y procesos como sistema de gestión se caracterizan porque:

- Son factores clave internos, referidos a las actividades que inciden en el proceso interno de generación de valor
- Controlan la eficiencia interna
- Pretenden la mejora continua y el aprendizaje
- El cliente y sus expectativas constituyen el eje central de su análisis.
- Este enfoque hace que dichos factores sean comunes a todas las empresas (AECA, 2003, p. 35)

cambios en el entorno han llevado a las empresas a replantearse las dimensiones consideradas como dichos factores clave para ampliar sus dimensiones e incluir aspectos no financieros como la calidad y la flexibilidad y, a partir de ahí, se ha dado un impulso a nuevos sistemas de medición y nuevos elementos en la evaluación del desempeño ofrecido por la contabilidad de gestión, lo que ha propiciado el desarrollado diferentes sistemas, técnicas, modelos, de medición del desempeño en los últimos diez años (entre ellos los considerados en la tabla 4, p. 47):

- La aproximación gestión con base en el valor (*valued based management* VBM)
- La gestión de costes ABC y ABM.
- *Balanced Scorecard* (BSC).
- El modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Administración de la Calidad (EFQM).
- Benchmarking entre procesos, áreas funcionales, negocios, sector, etc.
- Gestión empresarial Estratégica (SEM).
- Six Sigma**.**

Todos ellos tienen su común denominador, su punto de partida en factores clave y los objetivos estratégicos, en función del análisis de los procesos y actividades clave, definiendo lo que se pretende y no se pretende medir, para, con base a ello, seleccionar la forma en cómo medir, mediante el diseño de los "indicadores de gestión". La evolución o consecución de dicho factor clave, en ocasiones coincide con el indicador de gestión clave, lo que no invalida su consideración como conceptos distintos (AECA, óp. cit, p. 35).

Al respecto existen diferentes definiciones de los indicadores clave de desempeño; así, el OFR los define como los factores de referencia en los cuales el desarrollo, desempeño o posición del negocio de la empresa puede ser medido efectivamente; los considera medidas cuantificadas que reflejan los factores críticos del éxito de la entidad y revelan el progreso o avance hacia el logro de un objetivo u objetivos particulares (ASB, óp. cit, p. 8). Asimismo, señala que la medición frecuente a través de los KPI debe permitir a la entidad establecer y comunicar sus objetivos de desempeño y medir si los está logrando (ASB, 2006 p. 16).

Por su parte los indicadores clave de desempeño o KPIs, son definidos por Ferreira y Otley (2009, p.271) como las medidas clave de desempeño, medidas financieras o no financieras (métricas) utilizadas en los diferentes niveles en las empresas para evaluar el éxito en el logro

de sus objetivos, estrategias y planes y, por lo tanto, la satisfacción de las expectativas de los diferentes interesados.

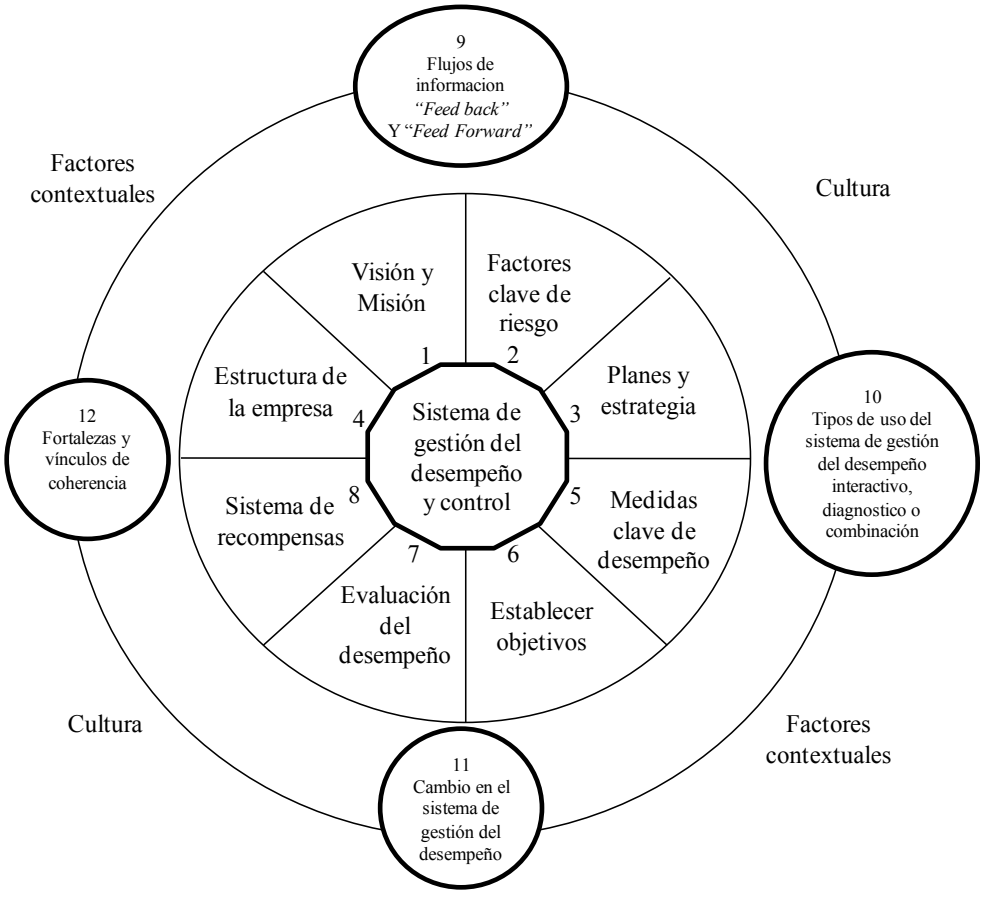
De acuerdo a la AECA (óp. cit, 2003 p. 28), pueden agruparse en: indicadores externos e internos, indicadores cuantitativos y cualitativos, indicadores monetarios y no monetarios, financieros y no financieros, de resultado y de procesos, mientras que el OFR (ASB, óp. cit, p.28) los clasifica de acuerdo a la naturaleza, objetivos y estrategias empresariales, el retorno sobre el capital empleado (ROCE), el retorno incremental de la inversión, medidas de la utilidad económica y tasas de crecimiento); los indicadores relacionados con el posicionamiento de mercado, (la posición y cuota de mercado); desarrollo, desempeño, y posición de la empresa; (utilidad promedio por cliente, ventas, porcentaje de utilidad por producto, productos vendidos por cliente, productos en desarrollo, coste por unidad producida) recursos, riesgos e incertidumbres y relaciones (aspectos sociales, medioambientales, de empleados y de la comunidad); ingresos y accionistas (dividendos, retornos de capital de recompra de acciones, otros ingresos); otros recursos (que pueden incluir áreas como reputación corporativa, fortaleza de la marca, la condición de la infraestructura, investigación y desarrollo, capital intelectual, licencias, patentes, derechos y regalías, posición de mercado, reservas de recursos naturales); otros riesgos del negocio (identificados del entorno externo, dependencias respecto a otros y gestión de recursos pero tanto financieros y no financieros, como el riesgo de mercado y el riesgo de continuidad de la gestión del negocio) y posición financiera (otras medidas financieras). En cuanto a la clasificación del ICAEW (1999, p.16) da lugar a dos grupos de indicadores, indicadores del desempeño financiero e indicadores no financieros, relacionados con los inductores específicos de valor.

La aplicación de la medición del desempeño mediante el proceso de identificación de factores clave, objetivos estratégicos e indicadores clave, a partir de las herramientas mencionadas (la aproximación gestión con base en el valor, VBM, los costes ABC y ABM, BSC, el modelo EFQM, el benchmarking, la gestión empresarial estratégica y el *Six Sigma*, entre otras), suele estar determinada por una serie de factores contingentes, entre ellos los causados por el entorno en que opera la empresa, en particular el grado de competencia que una empresa enfrenta en su mercado, la estrategia que persigue y el proceso de producción, la estructura organizacional en términos de tamaño y el grado de centralización y descentralización, y las tecnologías de la empresa. Entre los factores clave de éxito de los sistemas de gestión de desempeño se consideran la integración a la estrategia general de la empresa, un sistema de

comunicación (de *feed back*) y revisión, de carácter integral (es decir que comprende medidas tanto financieras, como no financieras, a corto y a largo plazo, respecto a información operativa y estratégica). En este contexto, el sistema de medición debe ser razonable y realizable, propiedad de y apoyado por la empresa, simple, claro y comprensible. Asimismo, es importante considerar una serie de factores que dificultan la medición de los aspectos clave de éxito, como el hecho de que el comportamiento no esté en línea con los objetivos estratégicos, la existencia de conflictos en el sistema con la cultura de la organización, la lentitud del proceso de desarrollo, la diversidad de marcos para la medición gestión del desempeño… (AECA, 1990 b, p. 26, CIMA, 2002, p.3-5).

Finalmente el proceso para la medición del desempeño deberá de evaluarse, en este sentido Otley (2007, p. 237) propone el marco que hemos reflejado en la figura 9.

Figura 9. Marco de Evaluación del desempeño.



Otley (2007, p.237).

1.2.2.2. Mecanismo de control.

Como hemos señalado anteriormente, la información respecto al nivel de avance de los objetivos y el grado en que éstos se alcanzan constituye uno de los objetivos más importantes del sistema de control de gestión de toda la empresa. A tal efecto la contabilidad de gestión actúa como un mecanismo de control a través de los instrumentos que ofrece para medición del desempeño (Management Control, MC) [Collier, P. M. (2005), Chenhall (2003), Cowton, C. J. y Dopson, S. (2002), Alvesson, M., y Kärreman, D. (2004), Speklé (2001), Nørreklit, L. et, ál. (2006), Sandelin (2008), Malmi, T. y Brown D. A. (2008), Mundy (2010)].

Los controles de gestión comprenden desde los sistemas, normas, prácticas, valores y gestión de otras actividades, que engloban tanto los procedimientos formales y sistemas que utilizan la información para mantener o alterar los patrones de actividad de la empresa, reflejados en los sistemas de planificación así como en los sistemas de *reporting* y procedimientos de control, con base en el uso de la información obtenidos de los sistemas de contabilidad de gestión (ver tabla 6), hasta aspectos relacionados con el ejercicio del poder (influencia) con la finalidad de asegurar los recursos suficientes, movilizar y organizar la acción individual y colectiva hacia (más o menos) fines dados [(Malmi, T. y Brown D. A. 2008) Chenhall (2003), Naranjo-Gil and Hartmann (2007), (Alvesson, y Kärreman, 2004)].

Tabla 6. Función de control: perspectiva de la gestión empresarial *vs* perspectiva de la contabilidad de gestión.

Fase del control	Forma de ejercicio del control por parte de la gestion empresarial	Componente de control	Proceso Administrativo	Forma de ejercicio del control por parte de la contabilidad de gestion	Papel de la contabilidad de Gestion respecto del control
Preparación	Fijación de objetivos	Directriz, norma u objetivo	Planificacion	Objetivos explicitos cuantificados en terminos monetarios en forma de prespuestos	Aporta convergencia entre el comporatmiento individual y los objetivos
	Establecimiento de medios y métodos de medida			Medicion contable, rendimiento economico medidas de ingesos, costes beneficios	
Ejecución	Ejecución	Observación	Organizacion y Direccion	Permite asignación de incentivos con base en la actuaciond e personas o departamenteos Clarificacion del comportamiento esperado de la actuacion de los miembros de la empresa con base en la evaluacion en terminos de su eficacia y eficiencia interna Motivacion hacia el logro de objetivos	
Medida	Medida de la ejecución vs objetivos y programas	Comparación	Control	Mejorar la capacidad de conseguir los objetivos y conocer las posibilidades para alcanzarlos	Aporta informacion para que la direccion pueda realizar el control
Acción	Acciones correctoras	Acción		Evaluacion del rendimiento economico. Calculo de desviaciones	

AECA (1990)

Por lo general incluyen mecanismos para la especificación, seguimiento y evaluación de la acción individual y colectiva, con foco en el comportamiento del trabajador, la producción y /

o en los intereses de los empleados, reflejado en los sistemas de incentivos, esquemas de compensaciones y remuneraciones, la cultura o sistema de valores organizacionales [Bonner, S.E. y Sprinkle G.B. (2002), Lindsquist y Smith (2009), Mensah et ál., (2004) y Hesford et ál., (2007)].

La contabilidad de gestión actúa así tanto en el proceso de planificación (control a priori) como en el cálculo y análisis de las desviaciones (control a posteriori) que posibilitan el proceso de evaluación del proceso administrativo (AECA, 1990b, p. 16), como parte de los sistemas de control, relacionados principalmente con los procesos *feedback* and *feed forward* y la disminución del gap de desempeño, donde existe: 1) un objetivo que se desea lograr, 2) una forma de medir los resultados del proceso en términos de este objetivo, 3) la capacidad de predecir el efecto de las medidas de control posibles, y 4) la capacidad de tomar acciones para reducir las desviaciones del objetivo (Collier, P. M. 2005, p. 323). Un ejemplo de esta forma tradicional de control son los presupuestos [Webb (2002), Lindsquit y Smith (2009) T. Davila, M. Wouters (2005), Carlín (2004)].

En definitiva, la contabilidad de gestión establece el proceso a través del cual la dirección influye en otros miembros de la empresa para implementar estrategias, implica la ubicación del control de gestión en la planificación estratégica, la cual comprende las decisiones sobre los objetivos y las estrategias para alcanzarlos, y el control de tareas, que es el proceso de garantizar que las operaciones se llevan a cabo de forma eficiente y eficaz, concebido como "el punto medio" de lo que se suele representar una estructura que conecta el pensamiento a la acción (Cowton, C. J. y Dopson, S. 2002 p. 192).

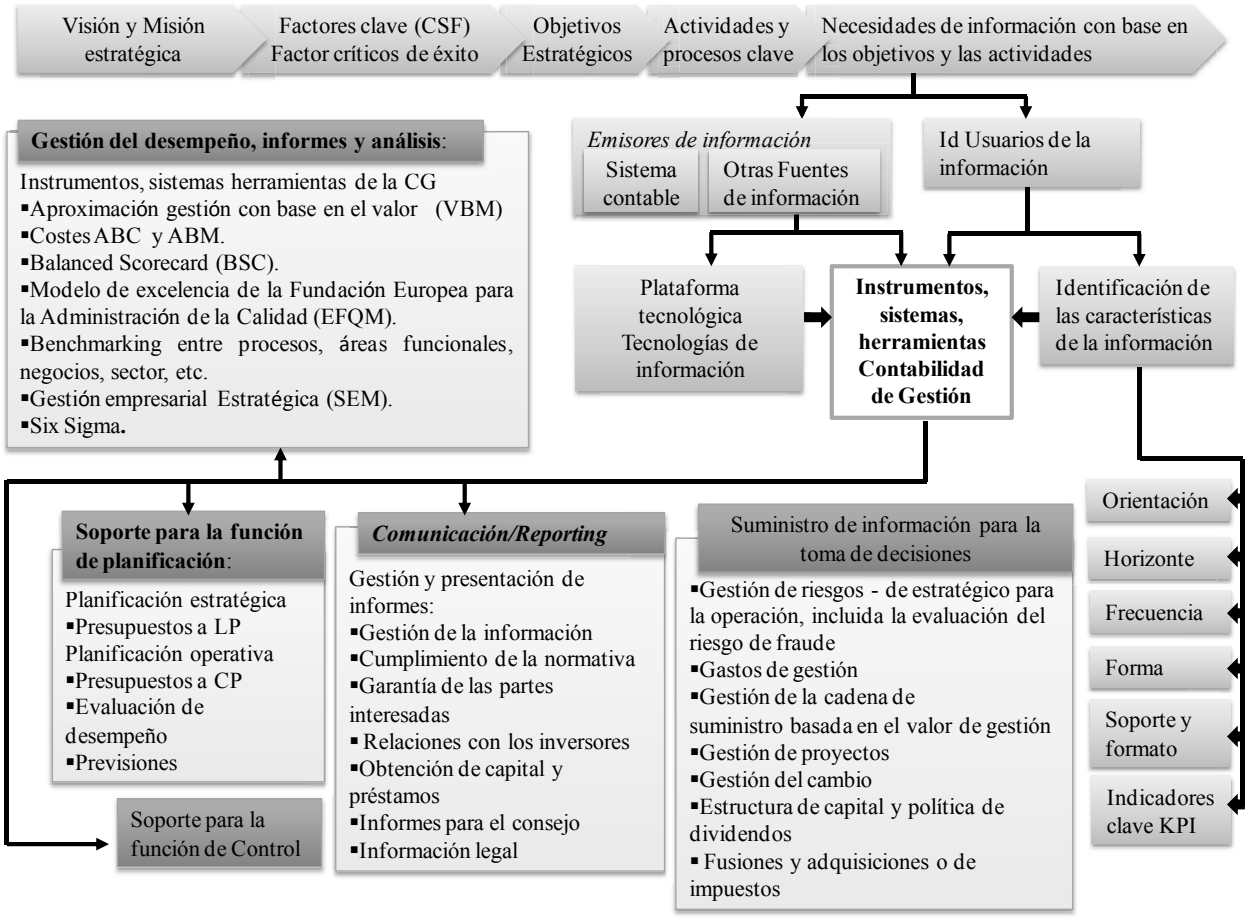
1.2.2.3. Reporting Interno a partir de la Contabilidad de Gestión.

Los datos e información generada por la contabilidad de gestión con base en el sistema contable de gestión, reflejado en los análisis elaborados a partir de las diferentes herramientas, instrumentos, sistemas, técnicas etc., ofrecen información generada en el proceso de identificación de factores clave, objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño que permiten la evaluación del desempeño, así como satisfacer las demandas informativas de todo tipo de usuarios internos en la empresa, como reflejamos en la figura 10.

Los análisis e informes en las que se apoya el *reporting* están interrelacionados entre sí a partir de una misma herramienta que es utilizada para el desarrollo de distintas funciones administrativas, como la planificación y control de gestión, por ejemplo, los objetivos

provienen de la planificación estratégica y en su vertiente más operativa se materializan en los presupuestos herramienta tradicional en el proceso de *reporting* que, como hemos venido señalando, se apoyan en herramientas de gestión del desempeño, entre las que se considera el cuadro de mando integral (BSC), sistema de información con alto grado de formalización, que recoge información contable de canales formales y no formales para comunicarla a los distintos usuarios del mismo.

Figura 10. Reporting interno a partir de los sistemas de de contabilidad de gestión.



Respecto a la información obtenida en particular del BSC, la AECA (2003, p. 44-45) plantea dos formas de ordenarla y estructurarla. En primer lugar, considera la información dirigida a la dirección superior con información de todas las áreas de la empresa a nivel agregado, destacando los hechos relevantes, aportando datos y comentarios por áreas críticas de la empresa comparando datos, periodos e indicadores, así como, la medición del nivel logrado de cumplimiento de previsiones y objetivos. En segundo lugar, sugiere informar a la dirección de mandos intermedios, mediante un cuadro de mando más detallado, amplio y operativo, para que funcione como verdadera herramienta de gestión tanto a nivel de

información como para la toma de decisiones y que comprenda información del nivel de cumplimiento de los objetivos para cada área o nivel, información del nivel de cumplimiento de los compromisos presupuestarios de cada área, con las desviaciones de las causas; información de los indicadores clave con el análisis de las desviaciones y sus causas.

A este respecto, el CIMA (2003, p.7) argumenta que toda esta información referente al desempeño organizacional debe ser dirigida al consejo con foco en los factores críticos de éxito (CSF) y los indicadores clave de rendimiento (KPI), a través de los informes mensuales, e incluir en los informes trimestrales una cobertura más amplia de actividades de la empresa que abarque cuestiones cualitativas. Además, considera de utilidad la presentación de análisis que posibiliten la comparación de lo que ocurre (real) con lo que debería haber sucedido (presupuesto / plan / pronósticos, proyecciones) o, en algunos casos, de lo que ha ocurrido con anterioridad (el último mes / año), para, en la presentación de una previsión a fin de año, centrarse en la eficacia de una empresa, en lugar de su economía y eficiencia, utilizando la comparación con el presupuesto como una herramientas clave de gestión, pero con énfasis al futuro, en lo que se puede influir, más que el pasado. Asimismo, sugiere el *reporting* a la dirección superior de información mensual respecto a los estados de pérdidas y beneficios, balances y flujo de caja con respecto al presupuesto; el detalle de los resultados por unidad estratégica de negocios bajo el criterio de importancia relativa para el rendimiento global de la empresa; una actualización trimestral de los resultados proyectados para el año comercial; documentos específicos sobre nuevos proyectos de inversión adicionales a los firmados; actualizaciones, según corresponda, sobre el mayor gasto, como las adquisiciones o los grandes proyectos de construcción; una revisión semestral de los avances en la aplicación del plan estratégico. Finalmente, pone de manifiesto que el conjunto de informes suministrado al consejo es una fuente importante de información para otros usuarios como los directores no ejecutivos, que es posible transmitir a través de los canales adicionales al informe anual, además de las reuniones de consejo, incluidas las publicaciones de negocios, formales y contactos informales con el personal bajo el nivel del consejo y la información vía oral y adicional en relación a los análisis entregados por el CEO o ejecutivos de diferentes áreas de responsabilidad, destacando esta última, por su utilidad en términos de toma de decisiones.

No cabe duda que la contabilidad de gestión ve ampliadas sus funciones primarias en respuesta a las necesidades de las, cada vez más, crecientes demandas informativas, como expresa Blanco Dopico (2005, p. 22), "bien en cumplimiento de exigencias normativas o como parte de la política de revelación empresarial al incluir la provisión de información a

los usuarios externos ya sea a través de la elaboración y divulgación de informes específicos sobre determinados aspectos (recursos humanos, medio ambiente, gobierno corporativo, riesgos, etc.) o bien mediante la ampliación del contenido informativo de los estados contables financieros, conjugando información financiera y no financiera e incorporando nuevas informaciones relevantes para los intereses a los *stakeholders* […] en aras de mejorar la divulgación corporativa global"

1.2.3. El papel del contable de gestión.

La función del contable de gestión ha sido tradicionalmente la de apoyo a la competitividad empresarial y rentabilidad a través de la provisión de información financiera para la toma de decisiones[31]. Actividad que, si no totalmente, al menos en parte, se ha visto revolucionada por las circunstancias actuales de los negocios: la reingeniería, el benchmarking, la evolución de los sistemas de información con base en las nuevas tecnologías, la mejora de procesos de negocios, los centros de servicios compartidos y *outsourcing*, las exigencias regulatorias acordes a los marcos de buen gobierno, control interno y gestión de riesgos.

Así, el contable de gestión, apoyado en los sistemas de información contables, continua situado en una posición única como proveedor e intérprete de la información, considerado el mejor candidato para actuar como el administrador de dichos sistemas; desarrollador de la planificación y presupuestación, preparación y análisis de los informes de desempeño a corto y mediano plazo (Ewert y Wagenhofer, 2007, 1063).

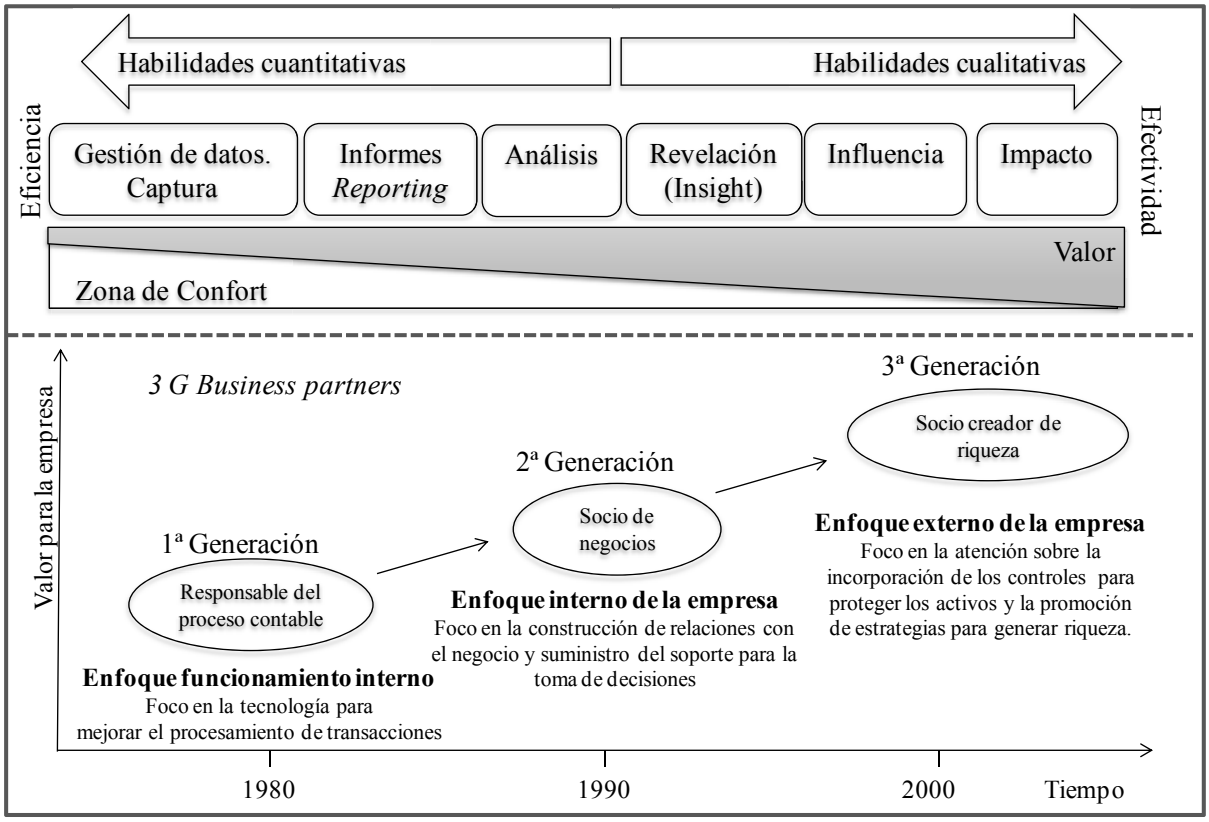
Además, como señala el IMA en su página Web, los contables de gestión están implicados en el diseño y la evaluación de procesos del negocio, realización de un presupuesto, proyecciones, implementación y supervisión de controles internos y en el análisis, síntesis y agregación de información para apoyar el desarrollo del valor económico. Pero, más allá de la generación de información necesaria, el *reporting* y su análisis para lograr el impacto

[31] En este sentido distintas asociaciones profesionales han pronunciado un perfil de funciones del contable de gestión, entre que entre otros puntos de partida tienen su origen en las planteadas como las señaladas por la American Accountig (AAA,1972, p.6 y 7).)

- La planificación de la vida de la empresa a través de la cuantificación e interpretación de todos los acontecimientos económicos relacionados a la empresa.
- La evaluación de las relaciones económico financieras, analizando causas y desviaciones producidas
- El planteamiento y evaluación de las estrategias existentes y elección de las opciones más eficaces para alcanzar los fines y objetivos establecidos.
- Elaboración de los informes validos para la toma de decisiones, bien sean de carácter económico, financiero o incluso en relación con el entorno en el que se desenvuelve la empresa.
- Control de las actividades y recursos de la entidad
- Interpretación de la información bien sea interna o externa para la planificación y control y comunicarla a las partes interesadas.

deseado a partir de la información de gestión suministrada por las operaciones contables mediante la comprensión de la relevancia de dicha información, el intercambio y las perspectivas compartidas, están facultados para influenciar las decisiones hacia los mejores intereses de los accionistas y para apoyar la gestión del desempeño. La modificación de su papel, desde sus raíces cuantitativas, donde el imperativo de negocio es maximizar la eficiencia, hacia un estado en el que el énfasis se sitúa en la creación de valor, como hemos reflejado en la figura 11, es posiblemente, uno de los aspectos más destacables de la posición y el papel actual del contable de gestión configurado, en palabras del CIMA, como *business partner.*

Figura 11. Contables de gestión: Oportunidad de reinventarse como *business partner.*



Fuente: CIMA 2007 p. 11 y 21.

La evolución del rol del contable de gestión hasta situarlo como *business partner*, se refleja en sus actividades actuales orientadas a conservar su objetividad y desafiar a la empresa para mejorar el desempeño, para garantizar la coherencia y el valor en los planes y en el aseguramiento de que la empresa entiende la forma en que se pueden lograr resultados.

Por tanto, como han argumentado algunos autores (Blanco Dopico y Martínez 2010, p. 11) con base en la visión de distintas asociaciones profesionales, el contable de gestión está bien situado para identificar las oportunidades y las desventajas potenciales en cuestión, para asegurar que los planes son alcanzables y que los riesgos con comprendidos, posibilitándolo para añadir un valor real orientado a un nivel de garantía hacia el uso de los datos que sitúan a la empresa en el contexto del mundo real de los negocios.

Así, en la actualidad el contable de gestión está en condición de ofrecer su experiencia para añadir un valor a la utilización de sistemas, complejos y cada vez más inteligentes; asimismo, como responsable de preparar la información dentro de las empresas y de la intercalación de diferentes actores responsables de la gestión de la incertidumbre, ve ampliadas sus opciones de desarrollo profesional para englobar aspectos como la gestión del riesgo corporativo y su comunicación tanto al interior como al exterior de la empresa (CIMA 2007 p. 11 y 21).

En este contexto existe en la literatura una serie de sugerencias en relación a la cualificación del futuro del contable de gestión con foco en distintas habilidades: 1) las tradicionales referentes a la información, la capacidad de distinguir lo apropiado de lo inapropiado, lo importante de lo insignificante, habilidades clave en conocimientos de las finanzas y contabilidad; 2) las aptitudes personales, la capacidad de motivación al personal, el comportamiento participativo, la habilidad para anticiparse a los problemas potenciales; 3) las aptitudes en relación a su trabajo, competencia, ecuanimidad y buena información profesional, confidencialidad y objetividad; 4) las habilidades referentes al entendimiento del negocio y el conocimiento estratégico y a la forma en que influyen en las personas e incluso de liderazgo, alineadas a los estándares profesionales para proporcionar integridad, 5) las habilidades necesarias para gestionar una diversidad de fuentes de datos para proporcionar información, análisis y comentarios de apoyo sobre los principales indicadores de rendimiento y riesgo, que incluyen métricas operacionales, externas y medidas de resultado financieros contribuyendo al equilibrio en la consecución de los objetivos en el corto plazo con el desarrollo de la posición competitiva de la organización a más largo plazo (CIMA, 2007, IMA, 2008).

La formación y desarrollo de estas habilidades necesarias les permitiría una mayor comprensión de la forma en que se genera el valor y el aumento de su credibilidad e influencia como socios del negocio. En este sentido es destacable la convocatoria que las asociaciones profesionales hacen a los contables de gestión para que se trasladen de un rol y

orientación de cumplimiento, hacia el rol de socio comercial estratégico, corresponsable de la gestión del rendimiento corporativo, planificación y presupuestación, líder del proceso de gobierno corporativo, apoyando la gestión de riesgos, el control interno y el *reporting* financiero en un momento de gran cambio, sin olvidar su actuación como expertos en los métodos de gestión de costes que ayudan a las empresas a ser más competitivas y exitosas (IMA, 2008, p. 1, CIMA 2007 p.21).

CAPÍTULO II.

GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS.

CAPÍTULO II. GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS.

2. Los sistemas de gestión de riesgos (*Enterprise Risk Management, ERM*).

2.1. Valoración del riesgo.

En un contexto donde las empresas se enfrentan a un entorno dinámico y turbulento se hacen evidentes las mayores probabilidades de ocurrencia e impacto de distintos eventos de riesgo, esta ampliación en el abanico de los riesgos que han de gestionar las empresas supone un desafío cada vez mayor, que se acrecienta con la necesidad de satisfacer las demandas informativas de sus *stakeholders* en relación a los distintos tipos de riesgos y a la forma de gestionarlos.

A partir del reconocimiento del aumento en el potencial de eventos no deseados que pueden ocurrir y que deben enfrentar y gestionar las empresas [Bhimani (2009), Collier y Berry (2002) y Seal (2006)] han emergido en los últimos años distintos planteamientos que buscan establecer los puntos de referencia para la identificación, análisis, evaluación y control de los riesgos en las organizaciones, al mismo tiempo que, como argumenta Buehler (2008 b), tiene lugar una explosión en la elaboración de herramientas específicas que permiten la identificación y medición de riesgos particulares.

Por tanto consideramos necesario enmarcar los conceptos de riesgo y gestión de riesgos primero en términos generales y, posteriormente, en el ámbito empresarial con la finalidad de entender su naturaleza e integración a los procesos y funciones organizacionales y su evaluación necesaria para explorar las prácticas de gestión en este campo.

2.1.1. Definición del riesgo

En las definiciones del riesgo suele ser común la referencia hacia un peligro potencial o la posibilidad de un resultado desafortunado, "contingencia o proximidad de un daño" como evidencia la Real Academia Española, o en el diccionario de María Moulliner que, aunque destaca el origen incierto del riesgo, lo define como exposición, peligro, probabilidad de que ocurra una desgracia o un contratiempo.

Más allá de esta concepción unidimensional, en la literatura contable y de gestión existe una diversidad de significados. Así, en este contexto, es posible identificar tantos constructos respecto al riesgo como disciplinas que buscan su definición; esta diversidad lleva a Althaus

(2005, p. 569) (ver la tabla 7) a analizar las raíces de los diferentes constructos y a argumentar que, aunque no hay un consenso en el concepto del riesgo, es posible entenderlo como "la aplicación de cierta forma de conocimiento hacia lo desconocido a fin de enfrentar la incertidumbre y tomar decisiones".

Tabla 7. Disciplinas, riesgo y formas de conocimiento aplicado a lo desconocido que determinan las definiciones disciplinarias epistemológicas de Riesgo.

Diciplina	Forma de visualizar el riesgo	Conocimiento aplicado a lo desconocido
Lógica y Matemática	Riesgo como un fenómeno	Cálculos calculables
Ciencia y riesgo	Medicina como una realidad objetiva	Principios, postulados y los cálculos
Ciencias Sociales		
Antropología	Riesgo como un fenómeno cultural	Cultura
Sociología	Riesgo como un fenómeno social	Construcciones o marcos sociales
Economia	Riesgo como un fenómeno de toma de decisiones, una forma de proteger la riqueza o evitar la pérdida de	La toma de decisiones los principios y postulados
Derecho	Riesgo como una falla de conducta y un fenomeno adjudicable	Reglas
Psicologia	Riesgo como un fenomeno de comportamiento o cognitivo	Cognicion
Linguistica	Riesgo como un concepto	Terminologia y significado
Historia e Humanidades		Narrativa
Artes	Riesgo como un fenomeno emocional	Emocion
Religion	Riesgo como un acto de fe	Revelacion
Filosofía	Como un fenómeno problemático	Sabiduría

Althaus 2005 p. 569.

A partir de diferentes formas de aplicación del conocimiento para abordar el riesgo propuestas por el citado autor, nos interesa destacar aquellas utilizadas en el contexto de los negocios y de la gestión empresarial, apoyadas en la perspectiva de la lógica, la matemática y las ciencias sociales, identificadas ampliamente en el campo de la economía, disciplina que, en palabras de Gahin, (1971, p. 313), "ha dado lugar a los diferentes términos de riesgo en el ámbito financiero, así como a las definiciones de la gestión de proyectos en los últimos años".

Así, utilizamos inicialmente los conceptos de riesgo recogidos por Holton (2004) y propuestos por Knight en el año de 1921 "parte de la incertidumbre de un evento, que equivale a ser medida a través de la probabilidad objetiva, tanto como a través de las probabilidades a priori que se derivan de simetrías inherentes como de las probabilidades estadísticas obtenidas por medio de análisis de datos homogéneos" y del riesgo como "la parte de un evento cuyo riesgo no puede ser medido", al que confiere el término, "incertidumbre", con base en los cuales distinguimos la existencia de dos tendencias o formas de abordar el riesgo: la primera sigue las interpretaciones objetivas que se han

desarrollado con base en la medición del riesgo y, la segunda, con base en las interpretaciones subjetivas de la probabilidad a partir de interpretaciones y creencias humanas caracterizadas por los individuos y que, por tanto, como argumenta Holton (2004), no pueden ser medidas cuantitativamente[32].

Desde esta perspectiva definir el riesgo solo es posible a partir de su percepción operativa. "Si las definiciones por constructos pueden aplicarse únicamente a lo que puede ser percibido, entonces el riesgo puede ser definido sólo operacionalmente a partir de la percepción de este y lo mismo ocurre con la incertidumbre" (Holton, 2004, p. 20-23). La definición operativa de la percepción del riesgo, en opinión del citado autor, se dificulta debido a las múltiples formas que adopta; por esta razón se han definido operacionalmente solo algunos aspectos medibles del riesgo, con base en diferentes herramientas, entre ellas la varianza del rendimiento o la exposición a un máximo de crédito, los indicadores de riesgo etc., limitadas al análisis de los aspectos percibidos del riesgo.

Para Buehler (2008b, p. 94 y 95), esta percepción operativa respecto al riesgo permite entender porqué durante las últimas tres décadas han surgido todo tipo de herramientas y técnicas para la gestión de riesgos que han revolucionado los negocios, aunque con foco en la medición de tipos concretos de riesgos como los financieros, destacando las empresas que más se apoyan en ellas como las pertenecientes a los sectores de servicios financieros y de energía, así como aquellas que operan en mercados para transferencias específicas de otras clases de riesgos que son medidos cuantitativamente.

Respecto a la segunda línea, autores como Collier y Berry (2002) y Norfleet (2009), destacan la aproximación de la construcción social del riesgo porque refleja la subjetividad de las percepciones del riesgo y las preferencias de las personas que asumen los riesgos, poniendo de manifiesto las limitaciones de los rasgos culturales e individuales en la definición y entendimiento del riesgo.

En este contexto, el significado del riesgo comprende un elemento de "exposición" que, para Holton (2004, p. 22), está enraizado en la intención o interés de parte de las personas que se arriesgan por el resultado, ya que, de forma consciente, las personas están expuestas a diferentes consecuencias materiales, lo que permite señalar la importancia de los juicios que

[32]Respecto a la primera línea, Bridgman, apoyado en las ideas publicadas de Newton en 1848, en las de Einstein publicadas en 1905 y aceptado por los primeros filósofos del círculo de Viena, argumenta en 1927 que la definición formal de un concepto tiene su base en la especificación de un conjunto de operaciones a través del cual ese concepto es experimentado, de modo que las definiciones puede ser significantes solo si se refieren a las experiencias (Holton, 2004, p. 20-23).

elaboran los individuos, miembros o interesados internos en las empresas, inversores, empleados, votantes que son quienes toman los riesgos, poniendo de relieve el elemento humano respecto al riesgo inherente a la exposición.

La parte cualitativa del riesgo reflejada en el juicio, considerado frecuentemente con un carácter subjetivo, evoca a los propios prejuicios de la persona que percibe el riesgo, de ahí que, para Norfleet (2009 p. 4), la postura de una persona ante el riesgo es lo que permite definir "lo que es" el riesgo.

Así, hemos identificado dos vertientes, objetiva y subjetiva, que buscan definir de la forma más adecuada el significado del riesgo; no obstante, existe una estrecha interrelación entre ambas, como argumenta Norfleet (2009, p. 5 y 6), dado que la persona que percibe el riesgo debe conectar la parte cualitativa a la parte cuantitativa del riesgo, por tanto debe "poseer la capacidad de albergar un amplio abanico de sentimientos y de desarrollar una discriminación entre los elementos de un problema y la determinación de los elementos que lo impactan", pues el juicio no puede ser el único medio de definir el riesgo, ni tampoco puede serlo la medición absoluta de un determinado evento de riesgo a partir de herramientas matemáticas y estadísticas. En este sentido coincidimos con el citado autor en que, para definir y gestionar el riesgo, una persona "debe apoyarse en su elaboración de juicios con base en el método cuantitativo, estructurado y sistemático".

Por su parte la perspectiva unidimensional del riesgo tiene su origen en el concepto propuesto por Mehr y Hedges en 1962, "incertidumbre en relación a la magnitud de una pérdida" y destaca la incertidumbre, como la previsibilidad o variabilidad y, la pérdida, como el tamaño de la posible pérdida y la frecuencia. Con el paso del tiempo, a la perspectiva negativa del riesgo se suma otra visión, con base en la teoría de portafolios utilizada por Markowitz en 1952, quien establece que un inversor considera la expectativa de un rendimiento deseable y de una variación del rendimiento de una cosa indeseable (Holton 2004, p. 21), dando cabida a considerar como parte de riesgo, una expectativa en relación a un beneficio y con ello el aspecto positivo del riesgo.

No obstante la dualidad entre los aspectos positivos y negativos del riesgo, ha sido retomada por Clarke y Varma (1999, p. 415), quienes definen el riesgo en función del interés o de las expectativas de los involucrados, destacando como elementos del mismo, la incertidumbre y el interés, que poseen una utilidad o pérdida potencial. El interés es representado por una ganancia o pérdida financiera, una mejora o deterioro de la posición estratégica, una mejora o

daño a la reputación, una mejora o amenaza a la existencia de una empresa, o un aumento o disminución de su sensación de seguridad. A su vez la incertidumbre varía según el momento y situación, de modo que, cuanto mayor sea la expectativa o el interés, mayores serán las ganancias o pérdidas potenciales.

En este escenario es posible hacer referencia a la dualidad tanto del riesgo como de la incertidumbre, como propone Hillson (2002, p. 235):

1) El riesgo es un término general, con dos variaciones:
   - -oportunidad, que es un riesgo con efectos positivos;
   - -amenaza, que es un riesgo con efectos negativos.
2) La incertidumbre es un término general, con dos variaciones:
   - -el riesgo se refiere exclusivamente a una amenaza, es decir, la incertidumbre con efectos negativos;
   - -el riesgo se refiere a una oportunidad que es una incertidumbre con efectos positivos.

Desde un perspectiva profesional, esta dualidad fue reflejada en la Norma Australiana de gestión de riesgos al definir el riesgo como la exposición a las consecuencias de incertidumbre o desviaciones potenciales de lo que había sido previsto o esperado (AS /NZS 4360:1999 p. V). No obstante, desde esta perspectiva también se ha interpretado el riesgo con foco en las amenazas o efectos negativos, como hiciera el marco COSO II (2004), al proponer como definición del riesgo "la posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos" y la incertidumbre como "la incapacidad de saber de antemano la probabilidad o el impacto exacto de los acontecimientos futuros".

Ante la dinámica del entorno actual diferentes directrices como la ISO, 31000 (2009 p. V) exponen que "todas las actividades de una empresa implican un riesgo", pues las empresas de todos los tipos y tamaños se enfrentan a factores internos y externos que hacen incierta la forma en la que se pueden lograr los objetivos empresariales; de modo que, como argumenta Purdy (2010 p. 882), en años recientes se considera el riesgo como "el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos, cambiando el énfasis de las preocupaciones del pasado por la posibilidad de que suceda un evento (o pase algo) futuro, la posibilidad de un efecto y, en particular, un efecto en los objetivos". Esta visión es suscrita por distintos directivos para quienes el riesgo es "todo lo que podría dificultar el logro de los objetivos estratégicos" (IFAC 2007, p. 10).

En esta línea de pensamiento para la International Federation of Accountants (IFAC, 1999 p. 6y 2007, p. 5), el riesgo es entendido como la posibilidad de eventos futuros inciertos que podrían influir en el logro de los objetivos estratégicos, operacionales y financieros, en tanto que para el CIMA (2008, p.3), el riesgo es una condición en la que existe una dispersión cuantificable en los resultados posibles de cualquier actividad, clasificable en un diferente número de formas. Ambas asociaciones coinciden en que el término "riesgo" se utiliza en tres formas diferentes: como una oportunidad, como la incertidumbre o como peligro o amenaza (IFAC 1998 p. 7, CIMA 2008 p. 5).

2.1.2. Componentes/ Fuentes/ Tipología de riesgos

Tanto académicos como profesionales han publicado diferentes clasificaciones o tipologías de riesgos con base en las fuentes y sus componentes (tabla 8).

Respecto a los trabajos académicos Remenyi y Heafield (1996, p. 351) reflejan los tres componentes o tipos de riesgos que tradicionalmente se han considerado: (1) los riesgos del negocio, (2) los riesgos financieros y (3) los riesgos organizacionales, componentes que, a su vez, están conformados por diferentes subcomponentes. A este respecto argumentan que los subcomponentes de los riesgos organizacionales: (a) los riesgos en los sistemas de tecnologías de información, (b) el riesgo humano y de la cultura, así como (c) el riesgo de la estructura, deberían ser considerados como componentes independientes, proponiendo que el riesgo es el resultado de seis componentes reflejados en la siguiente fórmula:

R= f {B;F;C;S;T;H} dónde:

B= riesgo del negocio
F= riesgo financiero
C= cultura de riesgo
S= estructura de riesgo
T= tecnología de riesgo
H= riesgo humano

Por su parte, Fatemi y Luft (2002, p. 30), consideran que se suelen identificar dos diferentes fuentes de riesgo, las relativas a los riesgos del negocio y las referentes a los riesgos financieros, sin considerar la exposición a los riesgos estratégicos que cobran relevancia en el contexto actual, de ahí que sostienen que una tercera fuente de riesgos la constituyen los riesgos estratégicos. Lessard y Lucea (2009, p. 297), ofrecen una clasificación de los riesgos

según su naturaleza y en función a las fuerzas que están fuera del control de la empresa, lo que da lugar a cinco categorías principales: 1) riesgos operativos, 2) riesgos de la industria, 3) riesgos institucionales, 4) riesgo país, y 5) riesgo de mercado mundial.

Podemos considerar, igualmente, distintos trabajos que analizan algún hito particular del riesgo. Así, en relación al riesgo operacional, Gutierrez-López (2008, p. 327), señala que los primeros análisis se situaron en la década de 1950 en el ámbito de la ingeniería, las agencias de defensa y las agencias espaciales del sector gubernamental, con foco en la fiabilidad de los componentes de conexión o de distribución, es decir, en su cadena de valor. Su concepción posterior como riesgo operacional fue generada en el contexto de la producción de bienes y servicios al interrumpirse el proceso de producción y afectar a la cadena de valor, su desarrollo tuvó lugar en el sector manufacturero, considerando entre sus premisas básicas que, los factores que no se pueden medir no se pueden controlar, destacando las industrias con procesos de producción pesados (como la industria del automóvil) y con complejos sistemas de información tecnológica. En contrapartida, la atención hacia el estudio de los riesgos de crédito y de mercado han evolucionado en las últimas décadas en el sector financiero (Gutierrez-López, 2008, p. 327).

Desde la perspectiva del ámbito profesional, además de contemplar las fuentes de riesgos ya señaladas (estratégicos, operacionales o de la organización y financieros), el IMA (2006a, p. 7) propone incluir los riesgos que pueden ser cubiertos por un seguro, originados por situaciones de peligro, como los desastres naturales, diversos pasivos, deterioro de los activos físicos, terrorismo, entre otros. Frente a esta idea, el CIMA (2008, p. 4) considera una clasificación mas especifica, reflejada en seis diferentes tipos de riesgos, entre ellos los (1) riesgos de la empresa u operativos, (2) los riesgos financieros, en los que engloban el riesgo de crédito, el riesgo de moneda, el riesgo de interés y el riesgo de liquidez (o financiación), (3) el riesgo estratégico, (4) el riesgo del medio ambiente, (5) el riesgo de reputación, como el daño a la reputación de una entidad consecuencia de la falta de gestión de otros riesgos y los (6) riesgos del país. En cuanto al *Financial Reporting Council* (ASB, 2006, p. 19), a través del OFR, reconoce la existencia de los riesgos estratégicos, comerciales, operacionales y financieros, que afectan de modo significativo a la estrategia y a la creación de valor.

Una perspectiva dinámica, holística e integral del riesgo que contemple todas estas fuentes o tipologías de riesgos para posibilitar su adecuada gestión, implica el entendimiento y reconocimiento de la dinámica y complejidad del riesgo en el entorno actual. A este respecto,

Lessard y Lucea (2009, p. 297), destacan que las diferentes fuentes de riesgo no son independientes sino que, al contrario, están interconectadas y son interdependientes; asimismo, los citados autores señalan que los riesgos e incertidumbres a las que se enfrentan las empresas varían de acuerdo a la naturaleza de los negocios, aunque existe la expectativa de que, como señala el ASB (2006, p. 19), algunos riesgos, como el riesgo reputacional, sean comunes.

Tabla 8. Tipología de riesgos.

Tipología de riesgos
Riesgos del negocio. Es la exposición a un amplio abanico de políticas macroeconómicas, geopolíticas, de la industria, los riesgos de regulación externa y otros que podrían desviar a un gestor de su estrategia y plan de negocio deseado.
Riesgos del mercado. El riesgo de pérdida originado por las fluctuaciones en los valores o los ingresos de los activos, o bien derivados de las fluctuaciones en las divisas o tasas de interés.
Riesgos de crédito (contraparte). El riesgo de crédito se refiere a la probabilidad de que una contraparte no cumpla una obligación contractual que se traduce en una pérdida de valor a la otra parte. Un factor que puede contribuir al riesgo de crédito es el incremento de la concentración de recursos con una sola contraparte.
Riesgos operativos. Es el riesgo de una pérdida resultante de procesos internos inadecuados o fallidos, personas o sistemas, o bien de acontecimientos externos.
Riesgos de inversión. El riesgo de inversión se define comúnmente como desviación positiva o negativa de un resultado esperado, es una medida de rentabilidad esperada, dado el nivel de tolerancia al riesgo en relación con el mercado interno de acuerdo al establecimiento de los puntos de referencia.
Riesgos legales. Es el riesgo de un cliente, clientes o contrapartes en relación a las acciones legales contra la empresa como resultado de la prolongación del litigio, la pérdida financiera y cambio en la reputación.
Riesgos del país. El riesgo de invertir en un país, depende de los cambios en el entorno empresarial que pueden afectar negativamente los beneficios de explotación o el valor de los activos en un país específico. Por ejemplo, los factores financieros, como los controles de divisas, cambios en la regulación, o factores de estabilidad, tales como disturbios masivos, guerras civiles y otros eventos potenciales contribuyen al riesgo país de las empresas.
Riesgos de liquidez. Es el riesgo de solvencia de la empresa o bien el riesgo de que no disponga de suficientes recursos para que pueda cumplir con sus obligaciones o pasivos a su vencimiento, o bien que pueda obtener la solvencia a un coste excesivo.
Riesgos fiduciarios. Es el riesgo de pagar una atención insuficiente a la asignación de activos, intermediación o administración de los mandatos de los clientes (y los cambios a la misma) cuando el director está a cargo de dirigir a un resultado adecuado en nombre de sus clientes.
Riesgos regulatorios. Es el riesgo de que la empresa incumpla con los requisitos regulatorios y en los cambios necesarios para adaptarse a los requisitos de una nueva legislación, lo que podría provocar multas o sanciones regulatorias.
Riesgos de fraude. Cualquier riesgo como resultado de que un miembro del personal, o terceros a la empresa actúen de una manera inapropiada o deshonesta que genera pérdidas financieras a la empresa (por ejemplo, los fondos robados) y daños a su reputación.
Riesgos de reputación. El riesgo de daño a la reputación de la empresa que podrían originar publicidad negativa, litigios costosos, la disminución de la cartera de clientes o el despido de los empleados clave y por lo tanto, directa o indirectamente a una pérdida de ingresos.
Riesgos estratégicos. El posible impacto negativo en las utilidades debido a mal juicio realizado en relación a las decisiones estratégicas o a la falta de respuesta ante los cambios de la industria.
Riesgos de concentración. La probabilidad de pérdidas derivadas de una concentración en las clases de activos o las características de riesgo crediticio de las contrapartes financieras que se correlacionan positivamente.

Riesgos de correlación. La probabilidad de pérdida de una disparidad entre la correlación estimada y real entre dos bienes, divisas, derivados, instrumentos o mercados.
Riesgos wrong-way. Se producen cuando la exposición a una contraparte se vea relacionada con la calidad crediticia de esa contraparte.
Riesgos de base. El riesgo de que la compensación de las inversiones en una estrategia de cobertura no experimente cambios en los precios en direcciones totalmente opuestas entre sí. Esta correlación imperfecta entre dos inversiones puede generar ganancias o pérdidas en exceso sobre una estrategia de cobertura, aumentando así el riesgo a la posición.
Riesgos de impuestos. Es el impacto fiscal de los riesgos del negocio derivados de la actividad en curso global de la empresa, es decir, es la incertidumbre o riesgo por no presentar los estados contables de acuerdo a las normas fiscales adecuadas o acordes a los tratados fiscales del país en donde se desarrollen las operaciones.
Riesgos en la contabilidad. La incertidumbre o riesgo por no presentar los estados contables de acuerdo con las normas de contabilidad apropiadas (por ejemplo, EE.UU. GAAP / IFRS) o con el debido cuidado y atención en relación con el proceso de auditoría.
Riesgos previos a la liquidación. Es el riesgo de que una transacción pendiente de finalizar en una fecha futura no se conforme por una de las contrapartes o no cumple con el contrato, o bien no se desarrolla durante el ciclo de vida de la operación, antes de la liquidación.
Riesgos de asentamiento. El riesgo derivado de las diferencias temporales entre la recepción y el pago de los fondos o bienes entrega.
Riesgos de custodia. El riesgo de pérdida de valores sostenidos en custodia debido a insolvencia, negligencia u otra acción fraudulenta.
Riesgos de la empresa. El riesgo de que una entidad no cumpla con su plan estratégico, en sus operaciones, reporting o de cumplimiento y falle en la gestión del riesgo para alinearla dentro de su apetito al riesgo.
Riesgos en la tecnología. Las incertidumbres asociadas a la aplicación de las nuevas tecnologías, incluyendo sistemas, software y redes.

2.1.3. Definición de gestión de riesgos.

Remenyi y Heafield (1996, p. 350) consideran que el término "gestión de riesgos", puede relacionarse con el sistema de manejo de los riesgos, *bottomry,* asociados al comercio internacional, establecido por los babilonios en los años 1700 AC, así como con las medidas de control respecto de los riesgos en los negocios introducidas a partir de los años 700 AC, por los griegos y los fenicios.

En cuanto al entendimiento de la gestión del riesgo como una función directiva, los citados autores entienden que puede ser atribuida a Fayol, a través de los planteamientos realizados en línea a la necesaria función de control de seguridad y pérdida en las empresas, como parte de las funciones básicas de la dirección, al incluir el aseguramiento de actividades como la protección de la propiedad y las personas, planteamientos que, en su opinión, suponen el antecedente de autonomía que actualmente caracteriza la gestión de riesgos.

Para los citados autores, a partir de ese momento el entendimiento del significado del "riesgo y de sus fuentes" permitió la generación de diferentes nociones acerca de la "gestión de riesgos". Así, se desarrollo la perspectiva tradicional, orientada al aspecto negativo del riesgo, de la que son ejemplo los constructos propuestos en 1992 por Valsamakis et ál., que definen la gestión de riesgos como una función que desempeña la dirección con el objetivo de proteger a la empresa contra las consecuencias adversas del riesgo, orientada a la reducción de la severidad y variabilidad de las perdidas y Mc Gaughey en 1994, que define la gestión de riesgos como la ciencia y arte de reconocer la existencia de las amenazas determinando sus consecuencias en los recursos y aplicando y modificando factores de coste de forma efectiva para mantener las consecuencias adversas dentro de los limites (Remenyi y Heafield, óp. cit, p. 350)

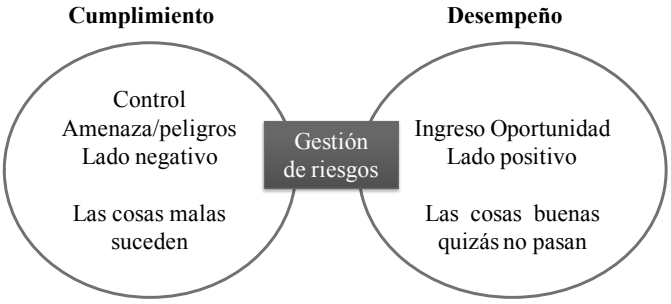
En contrapartida a esta noción de la gestión unidimensional del riesgo, focalizada en las amenazas, que busca la protección de las pérdidas de la empresa a través de los procedimientos de conformidad y las técnicas de cobertura que evitan inconvenientes de pérdidas financieras, la IFAC (óp. cit, p. 7), define la gestión de riesgos a partir de una perspectiva activa que asume la búsqueda de oportunidades, "como un vínculo que une el desempeño con el cumplimiento". Esta perspectiva, reflejada en la figura 12, permite destacar la gestión de riesgos como una herramienta que facilita a la dirección información respecto a los riesgos ante los que está expuesta la empresa, posibilita el cumplimiento, informa de si se

asumen suficientes riesgos y va más allá del cumplimiento posibilitando la mejora de su desempeño.

Para la ISO/IEC 16085 emitida en 2006, y en el contexto de la gestión de proyectos, es una herramienta fundamental para determinar la viabilidad continua de los planes de un proyecto, para mejorar la búsqueda e identificación de los problemas potenciales que pueden afectar a las actividades del ciclo de vida y de la calidad y el rendimiento de los productos y para la mejora de la gestión activa de proyectos[33].

Por su parte, el CIMA (2008, p. 3) define la gestión de riesgos como el proceso de entender y gestionar los riesgos que son inevitables en la empresa en su intento por alcanzar sus objetivos corporativos. En este sentido, tanto el CIMA como el IFAC plantean tres formas de gestión con base en la manera en que los directivos perciben el riesgo: oportunidad, incertidumbre o amenaza.

Figura 12. Gestión de riesgos como vínculo de la perspectiva de cumplimiento y del desempeño



IFAC 1999 p. 7.

La consideración del riesgo como una oportunidad implica el reconocimiento de la existencia de una relación entre el riesgo y la rentabilidad. Cuanto mayor es el riesgo, mayor es el potencial de rendimiento y, necesariamente, mayor será la posibilidad de pérdida. En este contexto, la gestión de riesgos consiste en utilizar diferentes técnicas para maximizar el lado positivo dentro de las limitaciones de la empresa en el entorno operativo, por medio de la disminución del lado negativo de los riesgos (IFAC, 1999, p. 13, CIMA, 2008, p.5).

La percepción del riesgo como peligro o amenaza se refiere a los posibles acontecimientos negativos, como pérdidas financieras, fraude, robo, daño a la reputación, lesión o muerte,

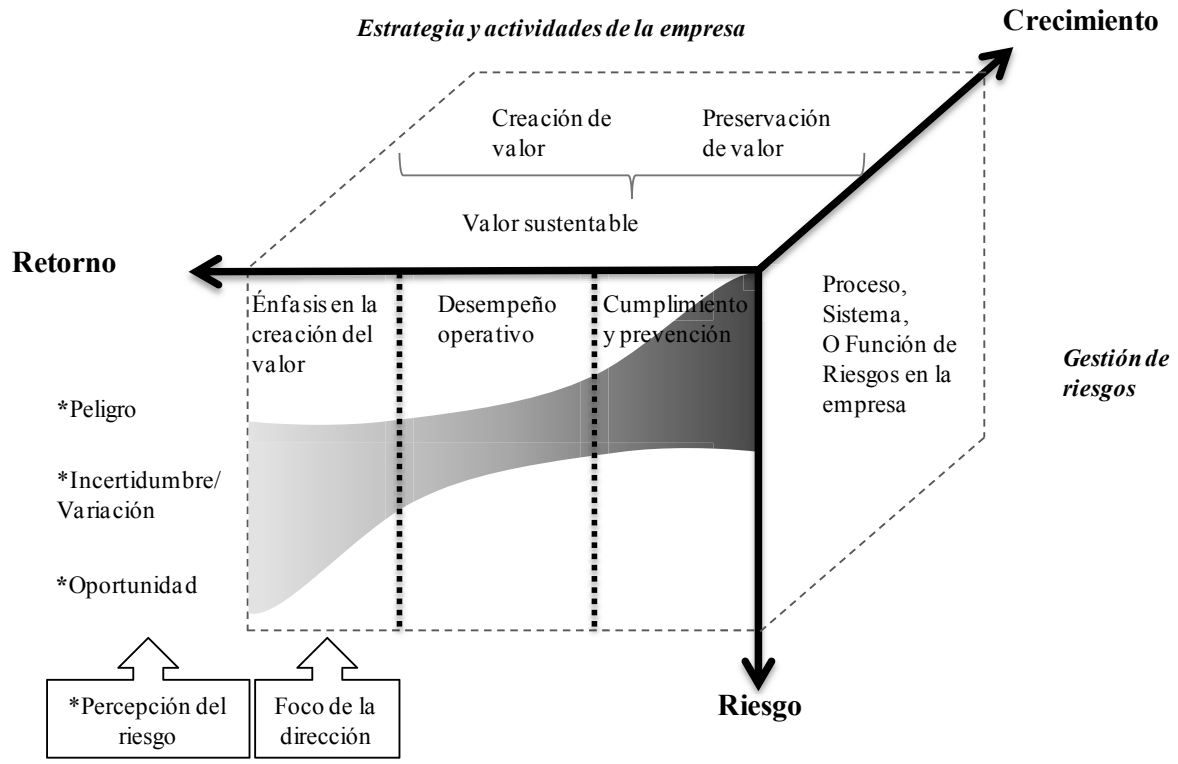
[33] Consultado el 12 de febrero de 2012 en http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=40723

fallo de los sistemas, o una demanda a la baja. En esta consideración, la gestión del riesgo implica la instalación de técnicas de gestión para disminuir la probabilidad de que ocurra un evento negativo, sin incurrir en costes excesivos o paralizar la empresa (IFAC 1999, p. 13, CIMA, 2008, p.5).

Por último, el riesgo como incertidumbre se refiere a la distribución de todos los resultados posibles, tanto positivos como negativos. En este contexto, la gestión de riesgos tiene por objeto reducir la variación entre los resultados previstos y los resultados reales (IFAC, 1999, p. 14, CIMA, 2008, p.5).

Son estas tres formas de percibir, entender y gestionar el riesgo, las que, en opinión de la IFAC (1999, p. 5) sustentan el perfil de riesgos de una empresa y puede ser ilustrado en términos de un continuum "de riesgo del negocio", como reflejamos en la figura 13.

Figura 13. Perspectiva de la gestión de riesgos: integración del crecimiento, riesgo y rendimiento.



Fuente: Modificado del IFAC 1999 p. 5

En cuanto a la relación de estas formas de entender y gestionar los riesgos (oportunidad, incertidumbre y amenaza) y las diferentes funciones de las empresas, podría evidenciarse como características que, por lo general, el riesgo como peligro representa la perspectiva de los directivos responsables de las actividades de cumplimiento, al *controller*, auditoría

interna, y los administradores de seguros; por su parte, la perspectiva del riesgo como incertidumbre es característica del director de finanzas (CFO) y la dirección responsable de las operaciones, en tanto que el riesgo como oportunidad, frecuentemente refleja la perspectiva de la alta dirección y el personal de planificación que en su mayoría tratan el elemento positivo de riesgo. En cualquier caso, más allá de las generalizaciones citadas, la IFAC señala que es preciso recordar que el énfasis funcional y los límites de las áreas funcionales son intrínsecamente flexibles (IFAC, 1999, p. 14).

Así, como se visualiza en la figura 13, a partir de una percepción amplia del concepto de riesgo como sinónimo no sólo de peligro, sino también de oportunidad, con posibilidad de explotar el aspecto positivo implícito en el riesgo, las empresas pueden generar valor "en la medida en que la dirección se vuelve más consciente de la importancia del riesgo. Lo anterior permitiría una progresión reflejada en un amplio espectro del riesgo, que parte de una gestión asociada con el cumplimiento y prevención, a través de la gestión para minimizar los riesgos de incertidumbre respecto del desempeño operativo para, posteriormente, desplazarse hacia el nivel de gestión en relación a las oportunidades de los riesgos, es decir, hacia una mayor sofisticación en relación a su gestión y o la valoración de la conexión de la gestión del riesgo con el valor de la empresa" (IFAC, 1999, p. 10).

En los últimos años se ha reconocido que la gestión de riesgos corporativos permite a la dirección tratar eficazmente la incertidumbre, así como sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando la capacidad de generar valor. Así, el COSO (2004, p. 3) manifiesta "Se maximiza el valor cuando la dirección establece una estrategia y objetivos para encontrar un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento, rentabilidad y riesgos relacionados, además de desplegar sus recursos de forma eficaz y eficiente a fin de lograr los objetivos de la entidad". Por su parte, el ICAEW (1999, p. 6), a partir de la idea de que una empresa asume riesgos con la finalidad de aprovechar las oportunidades que le permiten obtener un mejor desempeño, destaca la importancia del equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad como clave para maximizar la riqueza de los accionistas. En la actualidad, el ICAEW (2011 p. 2) considera que, a lo anterior, se le suma el interés en satisfacer las necesidades informativas de los usuarios a través de un mejor *reporting,* que debido a la necesidad de las empresas de asumir riesgos, incluya la información sobre los riesgos del negocio, "cuanto mayores sean los riesgos que enfrenta una empresa, mayor será la rentabilidad y por tanto mayor será su necesidad de justificar los riesgos que toma".

Asimismo, como proponen Clarke y Varma (1999, p. 417), las empresas pueden lograr ventajas competitivas mediante una adecuada gestión de riesgos corporativos, con base en competencias directivas referentes al riesgo, entre las que citan: la absorción de grandes proyectos, lo que supone un balance y dispersión de los riesgos a través de su amplia cartera global de proyectos; el interés para la dirección por desarrollar habilidades orientadas al desarrollo de alianzas para compartir el riesgo; y otras competencias, que incluyen una tecnología superior para reducir el riesgo, al disminuir el tiempo de riesgo al que se está expuesto (Clarke y Varma 1999, p. 417).

Relacionando la idea de Remenyi y Heafield (1996, p. 350) respecto al riesgo como función directiva, Fraser et ál., (2008, p. 73) señalan que, ante su importancia, ha ganando popularidad y reconocimiento como una de las mejores prácticas de gobernanza así como de buena gestión, en tanto que Epstein y Buhovac (2005, p.7), destacan la oportunidad de desarrollar la gestión de riesgos como una disciplina empresarial con foco en la creación formal de los sistemas de control interno, en el detalle de la forma en que estos sistemas pueden ser identificados, evaluados, medidos y responden a los riesgos significativos del negocio, la forma de supervisar estos riesgos y la forma de comunicar los resultados de dicha gestión a las partes interesadas.

Estos argumentos han sido suscritos por algunas asociaciones profesionales; así, la ISO hace referencia a la gestión de riesgos como una disciplina clave para la toma de decisiones efectivas y la comunicación de los resultados dentro de las empresas, cuyo propósito es identificar los posibles problemas administrativos y técnicos antes de que ocurran de manera que se puedan tomar medidas que reduzcan o eliminen la probabilidad y / o el impacto de estos problemas cuando se produzcan, de ahí que la gestión de riesgos para aquellas empresas que desean dirigirse con éxito hacia el logro de sus objetivos es cada vez más una necesidad [34].

En la actualidad, tanto en la literatura [Remenyi y Heafield (1996), Lam, J (2005, p. 34) y Epstein y Buhovac (2005, p.7)] como en la práctica profesional, se ha considerado la gestión de riesgos como una disciplina administrativa o de gestión independiente, reconocida en industrias de mayor riesgo, incluidas las de intermediación de valores, gestión de activos, seguros y energía, así como en las grandes corporaciones multinacionales.

[34] http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=40723

2.1.4. Evolución de la gestión del riesgo en las empresas

Nielson, et ál., (2005 p. 289) distinguen cuatro generaciones en la gestión del riesgo. La p*rimera generación,* iniciada con la aparición del término gestor de riesgos en 1955[35], se caracteriza por su foco de atención interno en relación a la seguridad de los trabajadores y a la protección de los activos a través de diferentes "silos" dentro de la empresa. En la *segunda generación* se originó la necesidad de identificar y gestionar las posibles exposiciones de riesgo ante los pasivos, dándose mayor atención a diferentes *stakeholders* externos, convirtiendo la divulgación de los riesgos en una herramienta fundamental en la prevención de reclamaciones de responsabilidad. De esta forma, la función de la gestión de riesgos se transforma al estrechar su colaboración con otras funciones o posiciones dentro de la empresa, como la desarrollada en las áreas de comercialización, relaciones públicas y los responsables de las cuestiones legales, exigiendo una mayor y más frecuente participación del CFO o del responsable de tesorería (*corporate treasurer*). En la tercera generación, se da el nacimiento de una aproximación integral del riesgo *Enterprise Risk Management.* En la cuarta generación destacan las crecientes demandas de una mayor comunicación a los *stakeholders*, así como la aparición del concepto del riesgo ético o riesgo social ante la necesidad de una transformación en la comunicación de riesgos, para incluir aquellos que están relacionados con la empresa y cualquier otro miembro de la sociedad que pueda ser afectado por las actividades de la empresa.

A partir de esta línea evolutiva de la gestión del riesgo, podemos reflejar las opiniones de distintos autores en relación a la misma. Así, para Liebenberg y Hoyt (2003, p.37) el origen de la evolución de la gestión de riesgos estuvo asociado a industrias particulares como las de seguros, con foco en la gestión de riesgos financieros, la gestión de riesgos crediticios y la gestión de proyectos.

Por su parte, Lessard y Lucea (2009 p. 297), y Beasley et ál., (2010, p. 9) reconocen que en el contexto de la primera generación, las categorías de riesgo individuales eran administradas por separado y en silos[36], evidencia de la separación de las funciones que abordan el riesgo y las que se ocupan del crecimiento del negocio. Se trata, por tanto, de una concepción fragmentada de riesgo que concibe su gestión como algo independiente de las operaciones de

[35] En 1955 Snider Wayne se dirigió a un grupo de los entonces compradores de seguros o, gerentes de seguros, señaló que ellos utilizaban la influencia de las primas de seguros para lograr cambios en el riesgo "Usted no están comprando un seguro o gestionando seguros simplemente, usted está gestionando riesgos" (Risk and Insurance Management Society, Inc. 1950–2000, 2000, p. 43). Con este comentario se inició el cambio gradual en los títulos dentro de las corporaciones durante la década de 1960 bajo la denominación de gestor de riesgos *Risk Manager* (Nielson 2005 p. 280).

[36] como por ejemplo, en la gestión de la infraestructura de tecnologías de la información, la gestión de los riesgos legales y regulatorios, riesgos referentes a la tesorería y las obligaciones circulantes.

la empresa a través de una variedad de herramientas principalmente para limitar las pérdidas en las que podría incurrir la empresa.

En el marco de la segunda generación, Buehler et ál., (2008b, p. 94) sitúan una revolución en la forma en que las compañías de servicios financieros entendían, compraban y vendían el riesgo en la década de los años 1970, en tanto que Arena et ál., (2010 p. 660) consideran que los cambios más evidentes, estuvieron en relación al reconocimiento de los diferentes tipos de riesgos ante los que las empresas estaban expuestas.

Respecto a la tercera generación, la concepción integral del riesgo, para Beasley et ál., (2010, p. 9), un sistema holístico de gestión de riesgos permite a las empresas gestionar de forma integrada un amplio abanico de riesgos y contemplar una visión integral del inventario de los riesgos principales entre toda la empresa que podría afectar su capacidad para lograr sus objetivos. Además, como hemos señalado, ofrece la posibilidad de visualizar tanto oportunidades como amenazas, lo que supone una gestión de riesgos de forma proactiva, pues, como afirma Buehler et ál., (2008a p. 100), "mantenerse al margen de los riesgos puede proteger a algunas empresas, pero también privarlas del rápido crecimiento que pudieran generar".

Para Wu y Olson (2009), Arena et ál., (2010), Lessard y Lucea, (2009), Bebbington et ál., (2008) y Unerman (2008) entre otros, la aproximación holística de la gestión de los riesgos (ERM), supone la apertura desde un solo punto focal en la empresa, tradicionalmente de la esfera financiera, a todos los aspectos de sus operaciones (Wu y Olson, 2009, p. 364), para considerar también los posibles riesgos de fraude, quiebras de clientes, cambios regulatorios (Arena, et ál., 2010, p. 660), riesgos operativos, de la industria, riesgos institucionales, y del país Lessard y Lucea, (2009, p. 297), sin dejar de incluir los riesgos reputacionales cuya gestión podría apoyar la comprensión del *reporting* para una mejor responsabilidad social corporativa [Bebbington et ál., (2008 p.339) y Unerman (2008 p.362)]. En definitiva, busca englobar un conjunto más amplio de riesgos que la organización puede y debe gestionar a fin de proporcionar valor a sus *stakeholders*, no solo al reducido grupo de los accionistas.

Su auge, en opinión de Arena et ál., 2010 (p. 660), comenzó a mediados de 1990 a raíz de diferentes cambios en el entorno que orientaron la externalización de procesos empresariales y formas más complejas de contratos en los negocios, considerando además, en palabras de Gordon et al. (2009, p. 302) que "la gestión de riesgos ERM disminuye de forma general todos los riesgos de fracaso de una empresa y aumenta su desempeño y, por tanto, el valor de

la empresa", al tiempo que argumentan la existencia de un vinculo entre un enfoque holístico de la gestión del riesgo y el desempeño o valor de una organización.

En cuanto a la cuarta generación, Bihmani (2009 p. 4) manifiesta la insuficiencia del desarrollo de los controles de gestión necesarios para la eficacia empresarial, acentuando que lo esencial es lograr la transparencia en la implementación de dichos controles. Por su parte, Power (2009, p.180), afirma que la gestión de riesgos es cada vez más visible y certificable al público debido a su papel en la definición de la integridad y legitimidad de la empresa.

Por nuestra parte y en relación a la cuarta etapa, la etapa actual, coincidimos con Nielson 2005 (pág. 285) en que para lograr la eficacia de la gestión del riesgo es necesaria la comunicación eficaz de información, hacia la dirección y hacia otros usuarios informativos de los riesgos a los que se enfrenta la compañía, a fin de comprenderlos y gestionarlos por medio del diseño de programas de reducción de riesgo. La tabla 9 refleja nuestro análisis de la evolución de la gestión de riesgos y supone la consideración inicial de las propuestas de Nielson, et ál., (2005) complementadas con los trabajos de Liebenberg y Hoyt (2003), Lessard y Lucea (2009), Wu y Olson (2009), Bebbington et, ál. (2008), Unerman et, ál. (2008), Beasley et, ál. (2010), Buehler (2008a, y 2008b), Arena et, ál. (2010), Bhimani (2009) y Power (2009).

2.2. Directrices de la gestión de riesgos corporativos (Enterprise Risk Management ERM).

Entre las diferentes directrices orientadas el establecimiento y mejora de la gestión de riesgos corporativos, destacan los marcos emitidos por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) y las normas, Australina AS/AZ e ISO: 3100 por los principios, guías y terminología que ofrecen. El COSO[37], con la misión de mejorar el desempeño organizacional y el buen gobierno, así como la disminución del fraude en las empresas, desarrolló inicialmente el marco integrado de control interno (*Internal Control—Integrated Framework*, en adelante, COSO I) publicado en 1992;

[37] Organización virtual, compuesta de la representatividad de cinco organizaciones: 1) American Accounting Association (AAA); 2) American Institute of Certified Public Accountants (AICPA); 3) Financial Executives International (FEI); 4) Institute of Internal Auditors (IIA) y; 5) Institute of Management Accountants (IMA)

Tabla 9. Evolución de la gestión del riesgo.

Primera Generación	Segunda Generación	Tercera Generación	Cuarta Generación
✓ Gestión de riesgos a través de silos, con riesgos diferentes en la organización y administrados por personas diferentes.	✓ La función de la gestión del riesgo se fue transformando. Colaboración más estrecha con la gestión de otras funciones dentro de la organización, con los abogados organizacionales, con funciones de comercialización y relaciones públicas.	✓ Emerge el enfoque *Enterprise Risk Management* . Aumenta la expectativa de mejor identificación de riesgos y comunicación en cuanto a cómo se gestionan los riesgos.	✓ Aparición del concepto de riesgo social o ético: Necesidad de una transformación en la comunicación de riesgos.
✓ Transición de gestión de seguros a gestión de riesgos.	✓ Surge el papel integral de la comunicación de riesgos en la función de la gestión del riesgo.	✓ Se asume que la comunicación debe comenzar con un esfuerzo consciente para definir el lenguaje de los riesgos que será utilizado.	✓ Incluye aquellos que están relacionados con la empresa y cualquier otro miembro de la sociedad que pueda ser afectado por las actividades de la empresa.
✓ Evolución de la financiación del riesgo.	✓ Evolución consistente con las instituciones financieras. Credibilidad estadística entre causas y pérdidas en el sistema jurídico con impacto en la responsabilidad ambiental.	✓ Factor de gasto, de rentabilidad, pero sobre todo como punto crucial en la trayectoria de la gestión y para la reputación de la empresa.	✓ Se asume que en el futuro, la comunicación de riesgos estará lista para realizar importantes y nuevos avances.
✓ Gestor de riesgo: instituyen evaluaciones sistemáticas de fuentes y costes de riesgos.	✓ Desarrollo de las habilidades de análisis de riesgo que apoyaron su reporting y la mejora de las decisiones empresariales sobre seguros.	✓ Gestores de riesgo: insisten en que ellos traen la información de riesgo hacia el consejo y directivos de la compañía.	✓ La comunicación de riesgos continuará creciendo en importancia.
✓ Gestor de riesgos: comunicación a través de instrucciones e implementación, interacción con los gerentes de línea, supervisores y de forma directa con los trabajadores de línea.	✓ Ampliación del papel de gestor de riesgos en la comunicación con la venta de comunicación de riesgos a la dirección. Mayor participación del CFO o del responsable de tesorería "corporate treasurer" y con mayor frecuencia.	✓ Gestores de riesgos más involucrados en cuanto a incorporar los principios de gestión de riesgos en un sistema más fuerte de gobierno corporativo.	✓ Las empresas deben seguir trabajando arduamente en el entendimiento de los riesgos como una prioridad para todos los involucrados.
✓ Atención interna con foco en la seguridad de los trabajadores y la protección de los activos.	✓ Inclusión de grupos de interés externos: diversidad de stakeholders demandas de responsabilidad creciente. Mayor exposición a pasivos.	✓ La necesidad de un mejor gobierno corporativo obliga a alguien a nivel ejecutivo que esté involucrado con la comunicación a las partes interesadas externas.	✓ Necesidad de ampliar comunicación interna de riesgos.
✓ Control de pérdida con foco en riesgos internos, se negociaba la mejor forma para asegurar la cobertura de estos riesgos.	✓ Comunicación de riesgos: herramienta fundamental en la prevención de reclamaciones de responsabilidad. El costo de fallar en tal comunicación se hizo cuantificable y significativo para las organizaciones.	✓ Incremento del interés de los ejecutivos de la empresa y el consejo de directores por la gestión del riesgo corporativo, la responsabilidad de directores y directivos.	✓ Necesidad de avances en la comunicación de riesgos al exterior es fundamental para las empresas que buscan convertirse en mejores *ciudadanos* de la sociedad.
✓ Adecuado entendimiento de la naturaleza de los riesgos. La cantidad y tipos de riesgos no era algo intrínsecamente difícil de controlar.	✓ La evolución de la tecnología : facilitó flujo de información del riesgo a las partes externas a un menor costo, mayor conexión entre los asuntos del consejo en las empresas.	✓ Retos: Supervisión del consejo de la gestión de riesgos para ampliar la cantidad y calidad de la comunicación de riesgos.	✓ La empresa exitosa será aquella que sea proactiva y próxima en sus relaciones con el mundo exterior.
✓ En 1975, la American Risk and Insurance Association (ARIA) modificó su nombre al de *Risk and Insurance Management Society* (RIMS)	✓ A mediados de la década de 1980 emergió un conjunto más amplio de herramientas, estrategias y nuevas formas de financiamiento de opciones de riesgos.	✓ Falta de un lenguaje común de riesgo ha sido un obstáculo en su aplicación generalizada. Necesidad de normalización será un activo en la comunicación de los riesgos.	✓ Se espera se solidifiquen los aspectos internos de la gestión del riesgo, la medición del riesgo, aunque cada medida del tiempo se vuelve más sofisticada.
✓ Aparición del término gestor de riesgos (*risk manager*) y continuó durante gran parte de la década de 1960.	✓ Mayor exigencia de rendición de cuentas y la mejora en términos de la forma en que las empresas llevaban a cabo sus operaciones. Entorno menos tolerante 1960-1970	✓ Practica afectada por regulación y por las demandas de los accionistas. La industria de la banca y energía es más probable que hayan adoptado esta aproximación.	✓ Se vuelve más difícil comunicarse con una audiencia no técnica.

Fuente: Elaborado con datos de Nielson et ál., (2005).

posteriormente amplia dicho marco e introduce nuevos componentes, reflejados en el marco conceptual específico para la gestión de riesgos (Enterprise Risk Management — Integrated Framework, en adelante, COSO II), publicado en 2004 y percibido actualmente como el principal referente de las prácticas de gestión de riesgos [IFAC (2011), COSO (2010 y 2010b)]. Como parte de un proyecto de actualización de informe de control interno, considera publicar la versión actualizada de su marco COSO I así como los documentos que lo guíen y justifiquen durante el primer trimestre de 2013.

Por su parte, el Consejo de Normas de Australia y de Nueva Zelanda (Standards Australia/ Standards New Zealand Committee OB-007, Risk Management), particularmente el Comité Técnico Mixto OB / 7 - Gestión de Riesgos (Joint Technical Committee OB/7), preparó y aprobó la norma *AS/NZS 4360 Australia/New Zaeland Standard Risk Management* en 1995, considerada como uno de los primeros referentes de la gestión de riesgos (Fraser et ál., 2008). Asimismo, realizaron las revisiones pertinentes reflejadas en los documentos AS / NZS 4360:1999 y el AS / NZS 4360:2004, base del marco establecido por la *International Organization for Standardization* (ISO), quien inicialmente publica en 2008 los principios y guías para la implementación del riesgo, ISO, 2008 y posteriormente, la norma ISO 31000 2009 *Risk management Principles and guidelines,* en la cual establece los principios y directrices sobre la gestión del riesgo de carácter general, el proceso señalado en la norma AS/NZS.

Parece pertinente señalar algunas consideraciones respecto al volumen, componentes, guías y conceptos que han ofrecido las instituciones señaladas y que hemos resumido en la tabla 10[38], identificando una diferencia inicial, tal vez anecdótica respecto a la amplitud de su contenido, reflejada en la estructura del informe y en el número de páginas: los marcos publicados por el COSO suponen, aproximadamente, un volumen de páginas seis veces mayor que el de las normas AS/NZS: 4360 e ISO 2009.

En este sentido, Fraser et ál., (2008 p. 77) evidencian que, aunque el COSO II ERM es el recurso más consultado, no parece ser el más útil para la práctica real, dado que los directores de riesgo (CRO) perciben que está escrito en un estilo que les resulta difícil de leer y comprender "quizás muchos lectores abandonan la lectura a mitad del proceso y por lo tanto no refieren el marco COSO II en la práctica […]".

[38]De los informespublicados por el COSO, utilizamos las versiones en inglés, así como las traducidas por el Instituto de Auditores Internos y Coopers & Lybrand "Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO)" y "Gestión de Riesgos Corporativos marco integrado". Respecto de la norma ISO 31000: 2009 y la norma australiana, AS/NZS 4360 analizamos las versiones en inglés publicadas en 2004 y 2009 respectivamente.

Tabla 10. Documentos que enmarcan la gestión de Riesgos.

	COSO I (1992)	AS/NZS 4360:2004	COSO ERM (2004)	ISO 31000:2009	COSO I (2012)
Entidad emisora	Committee of Sponsoring Organizations	Joint Standards Australia/ Standards New Zealand Committee OB-007	Committee of Sponsoring Organizations	International Organization for Standardization	Committee of Sponsoring Organizations
Antecedentes	Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting (1987)	Revisión AS/NZS 4360:1999	COSO I (1992)	AS/NZS 4360:2004	COSO I (1992)
Estructura del informe	Resumen ejecutivo Marco Anexos: a destacar Objetivos y Metodología Resumen de principios clave Relación entre gestión de riesgos corporativos y el control interno Glosario Informe a terceros Herramientas de Evaluación	Ámbito de aplicación y generalidades Visión general del proceso de la gestión de riesgos Proceso de la gestión de riesgos Implementación de la gestión eficaz del riesgo	Resumen ejecutivo Marco Anexos: a destacar Objetivos y Metodologia Resumen de principios clave Relación entre gestión de riesgos corporativos y el control interno Glosario	Alcance Términos y definiciones Principios Marco Proceso	Resumen ejecutivo Definicion del control interno y de sus componenetes Guia para evaluar la efectividad del Apendice
Paginas	157	26	151	24	154
Objetivos del informe **Principios**	- Apoyar a la gestión de las empresas y otras entidades a mejorar el control	Proporcionar una guía para las empresas públicas o privadas, grupos e	- Establecer principios integrados, terminología común y guías de Destaca los principios claves inherentes a los ocho componentes de la gestión de riesgos corporativos.	- Establecer una serie de principios que deben ser satisfechos para la Principios 1) Crea valor 2) Está integrada en los procesos de la organización 3) Forma parte de la toma de decisiones 4) Trata explícitamente la incertidumbre 5) Es sistemática, estructurada y adecuada 6) Está basada en la mejor información disponible 7) Está hecha a la medida 8) Considera los factores humanos y culturales 9) Es transparente e inclusiva 10) Es dinámica iterativa y sensible al cambio	- Continua con el enfasis en la importancia del juicio de la direccion y Comprende principios para cada componente: Ambiente de Control Evaluación de Riesgos Actividades de Control Información y Comunicación Supervisión

Fuente: Elaboración propia con datos de los marcos analizados.

Asimismo, argumentan que "los CRO valoran (en primer lugar con una media de puntuación de 3.08, el conocimiento de la literatura mientras que el COSO recibió la calificación más baja de 1.81)". En segundo lugar, los marcos se distinguen por sus componentes. El marco COSO I comprende cinco componentes interrelacionados entre sí: 1) Ambiente de Control, 2) Evaluación de Riesgos, 3) Actividades de Control, 4) Información y Comunicación y, 5) Supervisión, en tanto que el marco COSO II reformula estos componentes y subdivide el relacionado a la evaluación *de riesgos*, para formular un proceso multidireccional e iterativo de ocho componentes: (1) Ambiente interno*, (2) Establecimiento de objetivos, (*3) *Identificación de eventos, (*4) *Evaluación de riesgos, (*5) *Respuesta al riesgo*, *(6) Actividades de control, (7) Información y comunicación, 8) Supervisión* (COSO, 1992 p. 19 y COSO, 2004 p. 6).

Por su parte, los elementos de la gestión del riesgo señalados en el documento AS / NZS 4360: 2004 y en la Norma Internacional ISO 3100:2009 son siete: (1) comunicación y consulta, (2) establecimiento del contexto,(3) identificación de los riesgos,(4) análisis de los riesgos,(5) evaluación de los riesgos,(6) tratamiento de los riesgos y (7) supervisión y revisión.

En la tabla 11 hemos recogido los componentes de los procesos de gestión de riesgos de acuerdo al orden establecido por cada marco, en donde se aprecia que los cuatro documentos coinciden en que la clave para iniciar el proceso de gestión de riesgos es establecer el contexto o ambiente de la gestión de riesgos.

No obstante, las normas AS/NZS: 4360 e ISO 2009 consideran como un componente previo la comunicación y consulta con los *stakeholders*, mientras que los marcos COSO I y COSO II señalan el establecimiento de los objetivos como un componente independiente posterior a la identificación del ambiente o entorno organizacional.

El COSO ha profundizado sus guías en relación a los distintos componentes y herramientas del proceso de gestión de riesgos, mientras que la ISO ha profundizado la guía del desarrollo de la gestión de riesgos en sectores particulares, como las ciencias médicas, aeroespacial y nanotecnología.

Tabla 11. Componentes del proceso de gestión de riesgos ERM, propuestos por los documentos COSO I, II y las normas AS NZ: 2004 e ISO: 2009

Componentes	COSO I (1992)	AS/NZS 4360:2004	COSO ERM (2004)	ISO 31000:2009	COSO III (2012)
Comunicación y consulta		✓		✓	
Ambiente de Control	✓		✓		✓
Establecer el contexto		✓		✓	
Establecimiento de objetivos			✓		
Examinación de los riesgos:				✓	
Identificación de los riesgos		✓	✓	✓	
Análisis de los riesgos		✓		✓	
Evaluación de Riesgos	✓	✓	✓	✓	✓
Respuesta a los riesgos			✓		
Tratamiento de los riesgos		✓		✓	
Actividades de Control	✓		✓		✓
Información y Comunicación	✓		✓		✓
Supervisión	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia con datos de los marcos analizados

Los marcos ofrecen una serie de conceptos utilizados en relación a la gestión de riesgos propuestos. En la tabla 13 se observan los marcos COSO en el glosario (COSO I, 33 conceptos y COSO II, 36 conceptos), mientras que la norma australiana AS ZNS (28 conceptos) y la norma ISO (42 conceptos) los incluyen en el cuerpo del documento. El marco COSO I comprende conceptos referentes al control interno con foco a los cinco componentes que propone y que relaciona con tres objetivos comunes en las empresas, respecto de las operaciones, el *reporting* financiero y el cumplimiento. Estos conceptos son incluidos en el marco COSO II de forma conjunta a los relacionados con los objetivos, en los que destaca la categoría de los objetivos estratégicos, y a los conceptos que definen los nuevos componentes en este marco, vinculados a la identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo. Mientras que los conceptos considerados en la norma ISO tienen su punto de partida en los conceptos ofrecidos por la norma AS NZS.

Por su parte la tabla 12 refleja las distintas guías desarrolladas para la implementación de los marcos señalados.

Tabla 12. Guías del proceso de gestión de riesgos ERM.

	Documentos que guian el proceso de gestion de Riesgos publicados por el COSO		
✓	2004	Enterprise Risk Management — Integrated Framework	Este marco define los componentes esenciales de la gestión de riesgos corporativos (ERM), se analizan los principios fundamentales de la gestion de riesgos y los conceptos, sugiere un lenguaje común de ERM, y proporciona una orientación clara y una guía para la gestión del riesgo empresarial. La guía presenta un enfoque para toda la empresa de gestión de riesgos, así como conceptos tales como: el apetito de riesgo, la tolerancia al riesgo, la perspectiva de portafolio. Este marco está siendo utilizado por las organizaciones de todo el mundo para diseñar e implementar procesos efectivos de gestión del riesgo ERM.
✓	2009	Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advantage.	Documento de reflexion que pone de relieve los elementos clave de gestión de riesgos para para fomentar el diálogo entre el consejo directivo y la alta gerencia con la intencion de apoyar la evaluacion de sus enfoques existentes en la supervisión de riesgos. Considera como punto de partida una revisión del entorno que ha generando las llamadas de atencion para que las organizaciones revisen sus prácticas de gestión de riesgos.
✓	2010	Board Risk Oversight – A Progress Report: Where Boards of Directors Currently Stand in Executing their Risk Oversight Responsibilities.	Documento de investigacion empirica a traves del metodo de la encuesta on-line, realizado con el objetivo de conocer el estado de la supervisión de la gestión de riesgos ERM a nivel global a través de la exploración de los factores que describen la madurez actual del sistema de gestión de riesgos ERM, analiza la percepción de distitntos directivos de empresas en relación a la gestión de riesgos, entre ellos 200 miembros de los consejos.
✓	2010	COSO's 2010 Report on ERM: Current State of Enterprise Risk Oversight and Market Perceptions of COSO's ERM Framework	Documento de investigacion empirica a traves del metodo de la encuesta que proporciona una idea del grado en que se utiliza, se considera, y se confía en el marco COSO II, desarrollado a través de una encuesta on-line en el verano de 2010, a las organizaciones que conforman el COSO. Asi offrece la percepción de los líderes de gestión del riesgo ERM, respecto a las prácticas de gestión de riesgos y particularmente respecto a las fortalezas y debilidades del marco COSO II.
✓	2011	Embracing Enterprise Risk Management: Practical Approaches for Getting Started.	Documento de reflexión que describe la forma en que una empresa puede iniciar la transicion de una gestión de riesgo informal hacia la gestion de riesgos ERM,con base en las prácticas exitosas que las empresas han utilizado en la impleentacion del ERM . Asi, pone de manifiesto lla importancia y necesidad de la gestion de riesgos ERM y ofrece una metodología incremental diseñada para ser adaptable y flexible con base en acciones concretas y tangibles.
✓	2010	Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management.	Documento de reflexión que pretende apoyar al equivo de gestion directiva en el desarrollo de programas efectivos de indicadores clave de riesgo (KRI) para aumentar la la eficacia de un proceso de ERM y mejorar la ejecución de la estrategia de una empresa. Asi, identifica los beneficios potenciales del desarrollo de un conjunto de KRI, sus elementos importantes y una metodología adecuada para la comunicación de los KRI a los miembros de la alta gerencia y al consejo directivo. Asimismo hace la distincion de los KRI de los indicadores clave de desempenio que ya se emplean comúnmente en muchas empresas a traves de ejemplos concretos.

Continuación Tabla 12. Guías del proceso de gestión de riesgos ERM.

		Documentos que guian el proceso de gestion de Riesgos publicados por el COSO		
	2009	Effective Enterprise Risk Oversight: The Role of the Board of Directors.		Nota que destaca el papel del consejo de administración en la supervisión del riesgo en toda la empresa y con ello el papel eficaz de dicha supervisión
✓	2012	Enhancing Board Oversight by Avoiding and Challenging Traps and Biases in Professional Judgement		Documento de reflexión que pone de relieve algunas de las trampas más comunes y prejuicios ante los que son vulnerables quienes toman las decisiones y proporciona una visión general de las acciones y los pasos que las los consejos pueden tomar para evitar caer en ellos. Asi, propone un modelo de buen juicio, reconociendo las debilidades en los procesos de juicio intuitivos y los aspectos a considerar en la mejora de la capacidad del consejo al respecto.
✓	2012	Enterprise Risk Management - Understanding and Communicating Risk Appetite		Documento que se ha publicado con el objetivo de apoyar a la empresa - su alta gerencia, consejo directivo y personal de funciones clave - en el desarrollo y comunicacion de su apetito al riesgo, para determinar qué objetivos perseguir y controlar. De ahi que profundiza e concepto de apetito y tolerancia al riesgo y el proceso para su desarrollo, comunicacion y supervision. Asimismo hace enfasis en el rol del consejo en este
		Documentos que guian el proceso de gestion de Riesgos publicados por el ISO		
✓	2009	ISO 31000	*Risk management -- Principles and guidelines*	Establece los principios y directrices de carácter genérico sobre la gestión del riesgo, con aplicacion a cualquier tipo de riesgo, cualquiera que sea su naturaleza. Se pretende sea utilizada para armonizar los procesos de gestión de riesgos en las normas existentes y futuras. Proporciona un enfoque común en apoyo de las normas relativas a riesgos específicos o sectores, y no sustituye a las normas, finalmente no está destinada para el propósito de certificación.
✓	2009	ISO/IEC 31010	*Risk management -- Risk assessment techniques*	Apoya a la norma ISO 31000, proporciona orientación sobre la selección y aplicación de técnicas sistemáticas para la evaluación de riesgos. Esta norma no se destinen para la certificación,uso regulatorio o contractual. Es un estándar de gestión de riesgos genérico y cualquier referencia a la seguridad es meramente de carácter informativo.
✓	2009	ISO Guide 73	*Risk management -- Vocabulary*	Proporciona las definiciones de los términos genéricos relacionados con la gestión de riesgos. Su objetivo es fomentar un entendimiento mutuo y constante de un enfoque coherente para la descripción de las actividades relacionadas con la gestión del riesgo, y el uso de uniforme gestión de riesgos en la terminología y los procesos de los marcos referentes a la gestión de riesgos. Dirigida a quienes se dedican a la gestión de riesgos, aquellos que están involucrados en las actividades de ISO e IEC, y a los desarrolladores de las normas, guías, procedimientos y códigos de prácticas relativos a la gestión del riesgo, nacionales o sectoriales.
✓	2011	ISO/IEC 27005	*Information technology -- Security techniques -- Information security risk management*	Proporciona directrices para la gestión de riesgos en relacion a la seguridad de la información. Está diseñada para ayudar a la aplicación satisfactoria de seguridad de la información basado en un enfoque de gestión de riesgos. El conocimiento de los conceptos, modelos, procesos y terminologías descritas en ISO / IEC 27001 e ISO / IEC 27002 es importante para una comprensión completa de la norma ISO / IEC 27005:2011. Es aplicable a todo tipo de organizaciones (por ejemplo, empresas comerciales, agencias gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro) que tengan la intención de gestionar los riesgos que podrían comprometer la seguridad de la información en la empresa.

		Documentos que guian el proceso de gestion de Riesgos publicados por el ISO		
✓	2006	ISO/IEC 16085	*Systems and software engineering -- Life cycle processes -- Risk management*	Define un proceso para la gestión del riesgo en el ciclo de vida que se puede aplicar a los sistemas y software. Se puede añadir al conjunto existente de sistemas y procesos de software de ciclo de vida definido por la ISO / IEC 15288 e ISO / IEC 12207, o puede ser utilizado de forma independiente. Considera la gestión de riesgos como una herramienta fundamental para determinar la viabilidad continua de los planes del proyecto, para mejorar la búsqueda e identificación de los problemas potenciales que pueden afectar a las actividades del ciclo de vida y de la calidad y el rendimiento de los productos, y para la mejora de la gestión activa de proyectos
✓	2011	ISO/TS 10303-1	*Industrial automation systems and integration -- Product data representation and exchange -- Part 1467: Risk management*	Especifica el módulo de aplicación para la gestión de riesgos: facilidad para asignar la información de riesgos a los datos de gestion en cuanto a la facilidad para asignar la información de tipo de producto a arriesgar ; facilidad para asignar la información de la actividad de correr el riesgo; capacidad de asignar método de actividad de información; capacidad de asignar recursos de información; facilidad para asignar la información del tipo de documento; capacidad de asignar personal y organización de la información; facilidad para asignar la información de tipo de evento a arriesgar; facilidad para asignar la información al tipo de condición de riesgo de la gestión de datos; facilidad para asignar la información de la justificación del riesgo; capacidad de asignar valores con información de la unidad al riesgo; facilidad para asignar la información de la homologación de tipo de datos; capacidad de asignar la definición del Estado; facilidad para asignar la fecha y tipo de información en tiempo.
✓	2009	ISO 13824	*Bases for design of structures -- General principles on risk assessment of systems involving structures*	ISO 13824:2009 especifica los principios generales sobre la evaluación de riesgos de los sistemas relacionados con las estructuras. La atención se centra en decisiones estratégicas y operativas de decisiones relacionadas con el diseño, evaluación, mantenimiento y desmantelamiento de las estructuras, incluyendo la formulación y calibración de códigos y normas relacionadas. Los sistemas que implican estructuras pueden exponer ante distintos niveles de riesgos significativos a las partes interesadas. Asi, el objetivo de la norma ISO 13824:2009 es facilitar y mejorar la toma de decisiones en materia de control, reducción y gestión de los riesgos de una manera eficiente, rentable y transparente. Dentro del contexto más amplio de la gestión del riesgo, la evaluación del riesgo ofrece a los tomadores de decisiones procedimientos para determinar si o no y de qué manera es apropiado el tratamiento de los riesgos.
		Normas de gestion de riesgos en industrias particulares: medicina, aeroespacio y nanotecnologia		
✓	2008	ISO 15743	*Ergonomics of the thermal environment -- Cold workplaces -- Risk assessment and management*	
✓	2010	IEC 80001-1	*Application of risk management for IT-networks incorporating medical devices -- Part 1: Roles, responsibilities and activities*	
✓	2009	ISO/TR 11633-1	Health informatics -- Information security management for remote maintenance of medical devices and medical information systems -- Part 1: Requirements and risk analysis	
✓	2006	ISO/TS 20993	*Biological evaluation of medical devices -- Guidance on a risk-management process*	
✓	2009	ISO 10993-1	*Biological evaluation of medical devices -- Part 1: Evaluation and testing within a risk management process*	
✓	2007	ISO 14971	*Medical devices -- Application of risk management to medical devices*	
✓	2007	ISO 22442-1	*Medical devices utilizing animal tissues and their derivatives -- Part 1: Application of risk management*	
✓	2008	ISO/TS 22367	*Medical laboratories -- Reduction of error through risk management and continual improvement*	
✓	2012	ISO 13022	*Medical products containing viable human cells -- Application of risk management and requirements for processing practices*	
✓	2010	ISO 11231	*Space systems -- Probabilistic risk assessment (PRA)*	
✓	2010	ISO 27875	*Space systems -- Re-entry risk management for unmanned spacecraft and launch vehicle orbital stages*	
✓	2003	ISO 17666	*Space systems -- Risk management*	
✓	2011	ISO/TR 13121	*Nanotechnologies -- Nanomaterial risk evaluation*	

Tabla 13. Conceptos del proceso de gestión de riesgos ERM.

CONCEPTO	COSO I 1992	AS / NZS 4360:20	COSO 2004	ISO 3100: 2009	COSO I 2012
1 .- **Ambiente o contexto externo**. Entorno externo en que la organización trata de lograr sus objetivos. El contexto externo pueden incluir: ? el entorno cultural, social, político, jurídico, normativo, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo, ya sea internacional, nacional, regional o local; ? factores clave y las tendencias que tienen impacto en los objetivos de la organización, y relaciones con ?, y las percepciones y los valores de los stakeholders externas [Guía ISO 73:2009, la definición 3.3.1.1] (ISO 3100: 2009 p 3).				✓	
2 .- **Ambiente o contexto interno**. Ambiente interno en el que la organización trata de lograr sus objetivos, el contexto interno puede incluir: ? gobierno, estructura organizativa, las funciones y responsabilidades; ? las políticas, los objetivos y las estrategias que existen para alcanzarlos;? la capacidad, entendida en términos de recursos y el conocimiento (por ejemplo, capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías); ? los sistemas de información, flujos de información y procesos de toma de decisiones (tanto formales como informales); relaciones con ?, y las percepciones y los valores de, grupos de interés internos; ? la cultura de la organización; ? las normas, directrices y modelos adoptados por la organización, y ? la forma y el alcance de las relaciones contractuales [Guía ISO 73:2009, la definición 3.3.1.2] (ISO 3100: 2009 p 3)				✓	
3 .- **Apetito al riesgo**. La cantidad de del riesgo de una compañía que está dispuesta a aceptar en el cumplimiento de su misión o visión.			✓		
4 .- **Actitud ante el riesgo**. El enfoque de la organización para evaluar y continuar eventualmente, conservar, adoptar o alejarse del riesgo [Guía ISO 73:2009, la definición 3.7.1.1] (ISO 3100: 2009 p 2).				✓	
5 .- **Análisis de riesgos**. Proceso de comprender la naturaleza del riesgo y para determinar el nivel de riesgo. El análisis de riesgos constituye la base para la evaluación de riesgo y las decisiones sobre el tratamiento del riesgo. El análisis de riesgo incluye la estimación del riesgo. [Guía ISO 73:2009, la definición 3.6.1] (ISO 3100: 2009 p 5).		✓		✓	
6 .- **Aseguramiento razonable**. El concepto de control interno , independientemente de lo bien diseñado y operacionalizado que este, no puede garantizar que los objetivos de una entidad serán alcanzados, debido a las limitaciones inherentes en todos los sistemas de control interno.	✓				✓
7 .- **Azar de riesgo**. Una fuente de daño potencial o una situación con potencial para causar pérdidas.		✓			
8 .- **Causa.** factor subyacente interno o externo que se traduce en un evento.			✓		
9 .- **Categoría objetivos**. Una de las cuatro categorías de objetivos de la entidad. la eficacia estratégica, y la eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables. Las categorías se solapan, de modo que un objetivo particular podría caer en más de una categoría.	✓		✓		
10 .- **Comunicación y consulta**. Proceso continuo e iterativo que una organización lleva a cabo para ofrecer, compartir y obtener información y entablar un diálogo con las partes interesadas con respecto a la gestión del riesgo (ISO 3100: 2009 p 3). La información puede relacionarse con la existencia, naturaleza, forma, la probabilidad, la importancia, la evaluación, aceptabilidad y el tratamiento de la gestión del riesgo. La consulta es un proceso de dos vías de comunicación conocimiento de causa entre una organización y sus grupos de interés sobre un tema antes de tomar una decisión o determinar una dirección sobre esa cuestión. La consulta es: ? un proceso que afecta a una decisión por la influencia en lugar de poder, y ? una entrada a la toma de decisiones, la decisión no la toma conjunta [Guía ISO 73:2009, la definición 3.2.1] (ISO 3100: 2009 p 4).				✓	
11 .- **Compartir Riesgos.** Compartir con otra parte el peso de la pérdida o el beneficio de la ganancia de un riesgo particular.		✓			
12 .- **Componente**. Uno de los ocho elementos de la gestión de riesgos corporativos . Los componentes del riesgo de gestión empresarial son el medio ambiente interno de la entidad, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, las actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.	✓		✓		
13 .- **Consecuencia.** Resultado de un evento (2.17) que afectan a los objetivos. Un evento puede dar lugar a una serie de consecuencias. Una consecuencia puede ser cierta o incierta y puede tener efectos positivos o negativos sobre los objetivos. Las consecuencias pueden ser cualitativas o cuantitativas. Las consecuencias iniciales puede escalar a través de efectos en cadena [Guía ISO 73:2009, la definición 3.6.1.3] (ISO 3100: 2009 p 5).		✓		✓	

Continuación Tabla 13.Conceptos de los marcos analizados

14 .- **Control.** Medida que tiene una modificación en el riesgo, los controles incluyen cualquier proceso, la política, dispositivo, práctica u otras acciones que modifican el riesgo. Los controles no siempre pueden ejercer el efecto deseado o asumido a modificar. [Guía ISO 73:2009, la definición 3.8.1.1] (ISO 3100: 2009 p 6).	✓		✓	✓
15 .- **Control Interno**. Un proceso, efectuado por la junta de la entidad de administración, gerencia y otro personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de objetivos en las siguientes categorías: aplicables a la entidad..Eficacia y eficiencia de las operaciones.-Fiabilidad de la información financiera..Cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.	✓		✓	
16 .- **Control Interno Efectivo**. El control interno se considera en cada una de las tres categorías de objetivos, si el consejo de directores y la dirección tienen un grado de seguridad razonable respecto de: Si ellos entienden el grado en que los objetivos de las operaciones de la entidad son alcanzados; publican estados financieros que son preparados confiablemente; aplican las leyes y reglamentos con las que deben cumplir.	✓			
17 .- **Controles de aplicación.** Son los procedimientos programados en el software de aplicación y los procedimientos manuales relacionados a ellos, diseñados para ayudar a garantizar la integridad y exactitud del procesamiento de información. Los ejemplos incluyen controles de edición computarizada de datos de entrada, los controles de secuencia numérica y el manual de procedimientos para el seguimiento de los elementos que figuran en los informes de excepciones.	✓		✓	
18 .- **Controles de detección.** Control diseñado para descubrir un evento o resultado no deseado. En contraste con el concepto de control preventivo	✓			
19 .- **Controles del ordenador.** 1. Controles realizados por ordenador, es decir, los controles programados en el software de computadora. 2. Los controles sobre el tratamiento informático de información, que consta de los controles generales y controles de aplicación.	✓		✓	
20 .- **Controles preventivos.** Control diseñado para evitar un evento o resultado no deseado. En contraste con el concepto de controles de detección	✓			
21 .- **Controles de dirección**. Los controles desempeñados por uno o mas gestores a cualquier nivel en la empresa.	✓			
22 .- **Controles generales**. Políticas y procedimientos que apoyan a asegurar la continuidad de la adecuada operación de los sistemas de información automatizados. Otros términos utilizados para describir los controles generales son los controles de ordenador y controles de tecnologías de información.	✓			
23 .- **Controles manuales.** Controles realizados de forma manual, no por ordenador.	✓		✓	
24 .- **Control de evaluación.** Revisión sistemática de los procesos para asegurar que los controles siguen siendo eficaces y apropiados. El examen habitual de la gestión de los controles frecuentemente se llama "control de la autoevaluación"		✓		
25 .- **Control de riesgos**. La parte de administración de riesgos que involucra la implementación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos para eliminar o minimizar los riesgos adversos.		✓		
26 .- **Criterios de riesgo.** Términos de referencia contra el cual la importancia de un riesgo (2.1) se evalúa. Los criterios de riesgo se basan en objetivos de la organización, y el contexto externo e interno. Los criterios de riesgo se pueden derivar de las normas, leyes, políticas y otros requisitos. [Guía ISO 73:2009, la definición 3.3.1.3] (ISO 3100: 2009 p 5).	✓	✓	✓	✓
27 .- **Condición de información.** Una deficiencia de control interno relacionada al reporting financiero; es una deficiencia significante en el diseño y operación de los sistemas de control interno los cuales afectan adversamente la habilidad de registrar, procesar y resumir e informar de la entidad así como de informar los datos financieros de acuerdo a las expectativas de la dirección en los estados financieros	✓			
28 .- **Cumplimiento.** Termino utilizado respecto del concepto objetivos, referente al cumplimiento de las leyes y normas aplicables a la entidad.	✓		✓	
29 .- **Deficiencia.** Una condición dentro de la gestión de riesgos corporativos merecedora de atención que puede representar una debilidad percibida, potencial o real, o una oportunidad para fortalecer dicha gestión y propiciar una mayor probabilidad de que los objetivos de la entidad se alcancen.	✓		✓	

Fuente: Elaboración propia con datos de los marcos analizados

14 .- **Control.** Un sustantivo utilizado como sujeto (por ejemplo la existencia de control), una política o procedimiento que es parte del control interno. Controles que existen en cada uno de los componentes (2) Un sustantivo utilizado como un objeto (por ejemplo para efectuar el control) el resultado de políticas y procedimientos diseñados para el control, este resultado puede no ser un control interno efectivo. (3) Un verbo (por ejemplo controlar) para establecer o implementar una política que afecte el control. (COSO 2011 pag 136). Medida que tiene una modificación en el riesgo, los controles incluyen cualquier proceso, la política, dispositivo, práctica u otras acciones que modifican el riesgo. Los controles no siempre pueden ejercer el efecto deseado o asumido a modificar. [Guía ISO 73:2009, la definición 3.8.1.1] (ISO 3100: 2009 p 6).	✓		✓	✓	✓
15 .- **Control Interno**. Un proceso, efectuado por el consejo de administración, gerencia y otro personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de objetivos en las siguientes categorías: aplicables a la entidad. Eficacia y eficiencia de las operaciones.-Fiabilidad de la información financiera. Cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.	✓		✓		✓
16 .- **Control Interno Efectivo**. El control interno se considera en cada una de las tres categorías de objetivos, si el consejo de directores y la dirección tienen un grado de seguridad razonable respecto de: Si ellos entienden el grado en que los objetivos de las operaciones de la entidad son alcanzados; publican estados financieros que son preparados confiablemente; aplican las leyes y reglamentos con las que deben cumplir.	✓				✓
17 .- **Controles de aplicación.** Son los procedimientos programados en el software de aplicación y los procedimientos manuales relacionados a ellos, diseñados para ayudar a garantizar la integridad y exactitud del procesamiento de información. Los ejemplos incluyen controles de edición computarizada de datos de entrada, los controles de secuencia numérica y el manual de procedimientos para el seguimiento de los elementos que figuran en los informes de excepciones.	✓		✓		✓
18 .- **Controles de detección.** Control diseñado para descubrir un evento o resultado no deseado despues de que el proceso inicial ha ocurrido pero antes de que el objetivo haya concluido. En contraste con el concepto de control preventivo (COSO 2012 pag 136)	✓				✓
19 .- **Controles del ordenador.** 1. Controles realizados por ordenador, es decir, los controles programados en el software de computadora. 2. Los controles sobre el tratamiento informático de información, que consta de los controles generales y controles de aplicación.	✓		✓		
20 .- **Controles preventivos.** Control diseñado para evitar un evento o resultado no deseado. En contraste con el concepto de controles de detección	✓				✓
21 .- **Controles de dirección**. Los controles desempeñados por uno o mas gestores a cualquier nivel en la empresa.	✓				
22 .- **Controles generales**. Políticas y procedimientos que apoyan a asegurar la continuidad de la adecuada operación de los sistemas de información automatizados. Otros términos utilizados para describir los controles generales son los controles de ordenador y controles de tecnologías de información.	✓				
23 .- **Controles automatizados**. Las actividades de control principalmente o totalmente desarrolladas a traves de la tecnología (por ejemplo funciones de control automatizado progradado en los sotwere del ordenador en contraste con los controles manuales\.					✓
24 .- **Controles manuales.** Controles realizados de forma manual, no por ordenador.	✓		✓		✓
25 .- **Control de evaluación.** Revisión sistemática de los procesos para asegurar que los controles siguen siendo eficaces y apropiados. El examen habitual de la gestión de los controles frecuentemente se llama “control de la autoevaluación”		✓			
26 .- **Control de riesgos**. La parte de administración de riesgos que involucra la implementación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos para eliminar o minimizar los riesgos adversos.		✓			
27 .- **Criterios de riesgo.** Términos de referencia contra el cual la importancia de un riesgo (2.1) se evalúa. Los criterios de riesgo se basan en objetivos de la organización, y el contexto externo e interno. Los criterios de riesgo se pueden derivar de las normas, leyes, políticas y otros requisitos. [Guía ISO 73:2009, la definición 3.3.1.3] (ISO 3100: 2009 p 5).	✓	✓	✓	✓	
28 .- **Condición de información.** Una deficiencia de control interno relacionada al reporting financiero; es una deficiencia significante en el diseño y operación de los sistemas de control interno los cuales afectan adversamente la habilidad de registrar, procesar y resumir e informar de la entidad así como de informar los datos financieros de acuerdo a las expectativas de la dirección en los estados financieros	✓				
29 .- **Cumplimiento.** Termino utilizado respecto del concepto objetivos, referente al cumplimiento de las leyes y normas aplicables a la entidad.	✓		✓		

Continuación Tabla 13. Conceptos de los marcos analizados

30 .- **Deficiencia.** Una condición dentro de la gestión de riesgos corporativos merecedora de atención que puede representar una debilidad percibida, potencial o real, o una oportunidad para fortalecer dicha gestión y propiciar una mayor probabilidad de que los objetivos de la entidad se alcancen. (2) Un defecto en algun aspecto el sistema del control interno que tiene el potencial de afectar adversamente el logro d elos objetivos de la entidad (COSO 2012 pag 136)	✓		✓		✓
31 .- **Diseño**. 1. Intención. Tal como se utiliza en la definición, la gestión de riesgos corporativos está destinada a proporcionar una seguridad razonable en cuanto a logro de los objetivos, cuando la intención se realiza, el sistema puede considerarse eficaz. 2. Plan, la forma en que se espera que el sistema funcione, en contraste con la forma en que realmente funciona. (COSO 2012 pag 136)	✓		✓		✓
32 .- **Efectuado.** Se utiliza con la gestión del riesgo: disenado y mantenido.(2) Se utiliza en el sistema de control interno, disenado y mantenido (COSO 2012 pag 137)	✓		✓		✓
33 .- **Estratégico.** Término que se utiliza en relación al concepto de objetivos: tiene que ver con objetivos de alto nivel que están alineados con el apoyo y la misión de la entidad.			✓		
34 .- **Establecer el contexto**. Definición de los parámetros internos y externos que deben tenerse en cuenta en la gestión de riesgos, y establecer el ámbito de aplicación y criterios de riesgo (2,22) para la política de gestión de riesgo [Guía ISO 73:2009, la definición 3.3.1] (ISO 3100: 2009 p 3).				✓	
35 .- **Estados Financieros publicados**. Estados financieros detallados internamente y condensados, así como los datos derivados de tales estados financieros como los beneficios, informados públicamente.	✓				✓
36 .- **Evaluación de riesgos**. Proceso global de la identificación del riesgo (2.15), análisis de riesgo (2,21) y la evaluación de riesgo (2.24) [Guía ISO 73:2009, la definición 3.4.1] (ISO 3100: 2009 p 4).		✓		✓	
37 .- **Evaluación del riesgo**. Proceso de comparación de los resultados del análisis de riesgos con criterios de riesgo para determinar si el riesgo y / o su magnitud, si es aceptable o tolerable, apoya la decisión sobre el tratamiento del riesgo [Guía ISO 73:2009, la definición 3.7.1] (ISO 3100: 2009 p 6).				✓	
38 .- **Evento**. Aparición o cambio de un conjunto particular de circunstancias. Un evento puede ser una o más ocurrencias, y puede tener varias causas, puede consistir en algo que no sucede, ser a veces referido como un "incidente" o "accidente", un evento sin consecuencias (2.18) también se puede denominar como un "por poco", "incidente", "cayó cerca de" o "llamado cerrado " [Guía ISO 73:2009, la definición 3.5.1.3] (ISO 3100: 2009 p 4).		✓		✓	
39 .- **Evitar un riesgo.** Una decisión informada de no visualizarse involucrado en una situación de riesgo.		✓			
40 .- **Fiabilidad de el reporting financiero**. Termino utilizado en el contexto de estados financieros publicados, es definida como la preparación de los estados financieros lo suficientemente presentados de conformidad con los principios contables generalmente aceptados, y otros relevantes y apropiados, así como con los requerimientos regulatorios para propósitos externos, en el contexto de materialidad.	✓				
41 .- **Frecuencia**. Una medida del coeficiente de ocurrencia de un evento expresado como la cantidad de ocurrencias de un evento en un tiempo dado.		✓			
42 .- **Fuente de riesgo.** Elemento que por sí solo o en combinación tiene el potencial intrínseco para dar lugar a un riesgo, una fuente de riesgos puede ser tangible o intangible [Guía ISO 73:2009, la definición 3.5.1.2] (ISO 3100: 2009 p 4).				✓	
43 .- **Gestión de riesgos.** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo [Guía ISO 73:2009, definición 2.1] (ISO 3100: 2009 p 2).		✓	✓	✓	
44 .- **Incertidumbre**. La incapacidad de saber de antemano la probabilidad o el impacto exacto de los acontecimientos futuros.			✓		
45 .- **Información.** Término que se utiliza con los objetivos: que tienen que ver con la confiabilidad de la información de la entidad, incluyendo la presentación de informes tanto internos como externos.			✓		

Continuación Tabla 13. Conceptos de los marcos analizados

60 .- **Probabilidad.** Probabilidad de que algo suceda. En la terminología de la gestión de riesgos, la palabra "probabilidad" se utiliza para referirse a la posibilidad de que algo suceda, se define, mide, o determina de manera objetiva o subjetiva, cualitativa o cuantitativa, y se describe con términos generales o matemáticos (por ejemplo, una probabilidad o una frecuencia más de un período de tiempo determinado). El término en Inglés likelihood "probabilidad" no tiene un equivalente directo en algunas lenguas, frecuentemente se utiliza el equivalente "probabilidad" Sin embargo, en Inglés, "probabilidad" es una interpretación estricta como un término matemático. Por lo tanto, en la terminología de la gestión del riesgo, "probabilidad" se utiliza con la intención de que debe tener la misma interpretación del término likelihood tiene en muchos idiomas distintos al Inglés [Guía ISO 73:2009, la definición 3.6.1.1] (ISO 3100: 2009 p 5).		✓		✓	
61 .- **Procedimiento**. Una acción que implementa una política.	✓		✓		✓
62 .- **Proceso de gestión de riesgos**. Aplicación sistemática de políticas de gestión, procedimientos y prácticas para las actividades de comunicación, consultoría, establecer el contexto y la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, control y supervisión de riesgo [Guía ISO 73:2009, definición 3.1] (ISO 3100: 2009 p 3).	✓	✓	✓	✓	
63 .- **Responsable del riesgo**. Persona o entidad con la responsabilidad y la autoridad para administrar el riesgo. [Guía ISO 73:2009, la definición 3.5.1.5] (ISO 3100: 2009 p 2).				✓	
64 .- **Reducción de riesgos**. Una aplicación selectiva de técnicas apropiadas y principios de administración para reducir las probabilidades de una ocurrencia, o sus consecuencias, o ambas.		✓			
65 .- **Retención de riesgos.** Intencionalmente o sin intención retener la responsabilidad por las pérdidas, o la carga financiera de las pérdidas dentro de la organización		✓			
66 .- **Revisión**. Actividad que se realiza para determinar la conveniencia, adecuación y eficacia de la materia para lograr los objetivos establecidos. La evaluación se puede aplicar a un marco de gestión de riesgo (2,3), el proceso de gestión del riesgo (2.8), el riesgo (2.1) o el control. [Guía ISO 73:2009, la definición 3.8.2.2] (ISO 3100: 2009 p 7).				✓	
67 .- **Riesgo residual.** Es el riesgo restante después del tratamiento del riesgo, el riesgo residual puede contener riesgos no identificados, también puede ser conocido como "retenido riesgo". [Guía ISO 73:2009, la definición 3.8.1.6] (ISO 3100: 2009 p 6).		✓	✓	✓	
68 .- **Riesgo.** Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. Un efecto es una desviación de lo esperado - positiva y / o negativa. Los objetivos pueden tener diferentes aspectos (como financiero, la salud y la seguridad, y objetivos del medio ambiente) y puede aplicar a diferentes niveles (como estratégicos, en toda la organización, proyecto, producto y proceso). El riesgo se caracteriza frecuentemente por hacer referencia a los eventos potenciales y sus consecuencias o una combinación de estos. Frecuentemente se expresa en términos de una combinación de las consecuencias de un evento (incluyendo cambios en circunstancias) y la probabilidad asociada o de ocurrencia. La incertidumbre es el estado, incluso parcial, de la deficiencia de información relacionada con, la comprensión o el conocimiento de un evento, su consecuencia, o la probabilidad (ISO 3100: 2009 p 1) [ISO Guide 73:2009, definición 1.1]).		✓	✓	✓	✓
69 .- ***Reporting* financiero.** Termino utilizado con el concepto de objetivos o controles, respecto de la confiabilidad de los estados financieros emitidos o publicados.	✓				
70 .- **Riesgo inherente**. El riesgo de una entidad en la ausencia de gestión de las acciones podría tomar para alterar la probabilidad de riesgo o impacto.			✓		
71 .- **Seguridad razonable.** El concepto de que la gestión del riesgo, no importa lo bien diseñado y operado que este, no puede ofrecer garantía de que los objetivos de la entidad se cumplirán. Esto se debe a las limitaciones inherentes en dicha gestión.			✓		
72 .- **Sistema de Control Interno.** Un sinónimo de control interno aplicado en la entidad (Sistema de control interno efectivo).	✓		✓		✓
73 .- **Stakeholders.** Persona u organización que pueden afectar, ser afectados por, o se perciben a sí mismos afectados por una decisión o actividad. Un tomador de decisiones puede ser una parte interesada [Guía ISO 73:2009, la definición 3.2.1.1] (ISO 3100: 2009 p 4).		✓	✓	✓	✓

Continuación Tabla 13. Conceptos de los marcos analizados

74 .- **Supervisión**. Control continuo, la supervisión, observación o crítica para determinar el carácter con el fin de identificar el cambio del nivel de rendimiento requerido o esperado, para ello se puede aplicar a un marco de gestión de riesgo (2,3), el proceso de gestión de riesgos (2,8), el riesgo o control. [Guía ISO 73:2009, la definición 3.8.2.1] (ISO 3100: 2009 p 7).		✓		✓	
75 .- **Transferencia de riesgos.** Cambiar la responsabilidad o carga por las pérdidas a una tercera parte mediante legislación, contrato, seguros u otros medios. Transferir riesgos también se puede referir a cambiar un riesgo físico, o parte el mismo a otro sitio.		✓			
76 .- **Tratamiento de los riesgos.** Proceso para modificar el riesgo. El tratamiento de riesgo puede incluir: ? evitar el riesgo al decidir no iniciar o continuar con la actividad que da lugar al riesgo; ? tomar o incrementar el riesgo con el fin de perseguir una oportunidad; ? la eliminación de la fuente del riesgo; ? cambio de la probabilidad; ? cambio de las consecuencias; ? compartir el riesgo con otra parte o partes (incluidos los contratos y la financiación de riesgo), y ? mantener el riesgo por decisión informada (ISO 3100: 2009 p 6). Tratamientos de riesgos que tienen que ver con las consecuencias negativas se refieren a veces como "la mitigación del riesgo", "eliminación del riesgo "," prevención de riesgos "y " reducción del riesgo". El tratamiento de riesgos puede crear nuevos riesgos o modificar los riesgos existentes. [Guía ISO 73:2009, la definición 3.8.1] (ISO 3100: 2009 p 6).		✓		✓	
77 .- **Tolerancia al riesgo.** La variación aceptable en relación con el logro de los objetivos.			✓		
78 .- **Valoración del riesgo.** El proceso utilizado para determinar las prioridades de la administración de riesgos, compara el nivel de riesgo respecto de estándares predeterminados, niveles de riesgo objetivos u otro criterio.		✓			
79 .- **Valor.** una medida del valor, la utilidad o la importancia de una entidad a sus grupos de interés.			✓		
80 .- **Varianza.** El grado de diferencia entre los resultados esperados y los resultados reales.			✓		
81 .- **Volatilidad.** La sensibilidad de los resultados reales a los cambios inesperados.			✓		
82 .- **Valores Éticos.** Valores morales que permiten a quienes toman decisiones determinar en el curso apropiado del comportamiento, estos valores deben de desarrollarse con base en lo que es *correcto*, lo cual puede ir mas allá de lo que es *legal*.	✓				✓

Fuente: Elaboración propia con datos de los marcos analizados.

2.3. Proceso de gestión de riesgos corporativos (Enterprise Risk Management, ERM)

El proceso de gestión de riesgos corporativos tiene la finalidad de crear valor en la empresa para los *stakeholders* mediante la adopción de estrategias que buscan el equilibrio entre crecimiento, riesgo y retorno (IFAC, 1998 p. 5), con foco en los objetivos y criterios de riesgo definidos a partir del análisis de su contexto (COSO 1992 y COSO 1994).

Los componentes y conceptos esenciales de los documentos que enmarcan la gestión de riesgos han sido propuestos por organizaciones como las ya señaladas, COSO y AS/NZS e ISO, pero, además, por otras organizaciones reguladoras profesionales y firmas de consultoría y reflejados en los documentos publicados por otras asociaciones profesionales como el CIMA, IMA, AICPA (véase la tabla 14), lo que sugiere una diversidad que ha generado en palabras de Purdy (2010 p. 881), "dudas por parte de los tomadores de decisiones […] sobre la forma de resolver cuestiones aparentemente similares, pero diferentes al ser obtenidas de diferentes procesos y con distintos supuestos". No obstante, el citado autor reconoce que, en la práctica profesional, los responsables e involucrados, aunque trabajan con base en marcos diferentes de gestión de riesgos, coinciden en buscar el mismo objetivo, establecer una base sólida para las decisiones respecto a si los riesgos son aceptables o no, ante la necesidad de obtener información fiable y oportuna e información acerca de cómo pueden ser tratados (Purdy, 2010, p. 881).

De ahí que, para el desarrollo de este trabajo, consideramos necesario señalar desde una perspectiva holística, los aspectos relacionados con las fases o componentes de la gestión de riesgos: visión estratégica de riesgos, identificación de riesgos clave, entendimiento, análisis de los riesgos y evaluación de riesgos, tratamiento, respuesta estratégica a los riesgos, control y supervisión, información y comunicación; reunidos a partir de las diferentes aproximaciones de la gestión de riesgos, particularmente de los informes COSO I, II, y las normas AS/NZS: 4360 e ISO 2009 por su relevancia como marcos de la gestión de riesgos.

Tabla 14. Componentes de la gestión de riesgos Enterprise Risk mangement, distintas perspectivas.

	Componentes	COSO I (1992)	AS/NZS 4360:2004	COSO ERM (2004)	ISO 31000:2009	AICPA	CIMA	IMA 2006
1	**Visión estratégica de riesgos**							
	Comunicación y consulta		✓		✓			
	Establecer el contexto	✓	✓	✓	✓			
	Establecer la estrategia							✓
	Grupo de gestión de riesgos						✓	
	Objetivos de riesgo			✓			✓	✓
2	**Identificación de riesgos clave**							
	Identificación de los riesgos		✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	**Entendimiento, análisis de los riesgos y evaluación de Riesgos**							
	Análisis de los riesgos		✓		✓			
	Entendimiento de los riesgos						✓	
	Evaluación de los riesgos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	**Tratamiento, respuesta estratégica a los riesgos**							
	Respuesta a los riesgos			✓		✓		
	Desarrollo de la estrategia de respuesta						✓	
	Implementación de la estrategia y asignación de responsabilidades						✓	
	Tratamiento de los riesgos		✓		✓			✓
5	**Control y supervisión**							
	Control de riesgos	✓		✓		✓	✓	✓
	Revisión y redefinir el proceso y empezar otra vez						✓	
	Supervisión	✓	✓	✓	✓	✓		✓
6	**Información y Comunicación**							
	Comunicación	✓		✓				✓
	Información						✓	

Fuente: Elaboración propia con base en los documentos analizados.

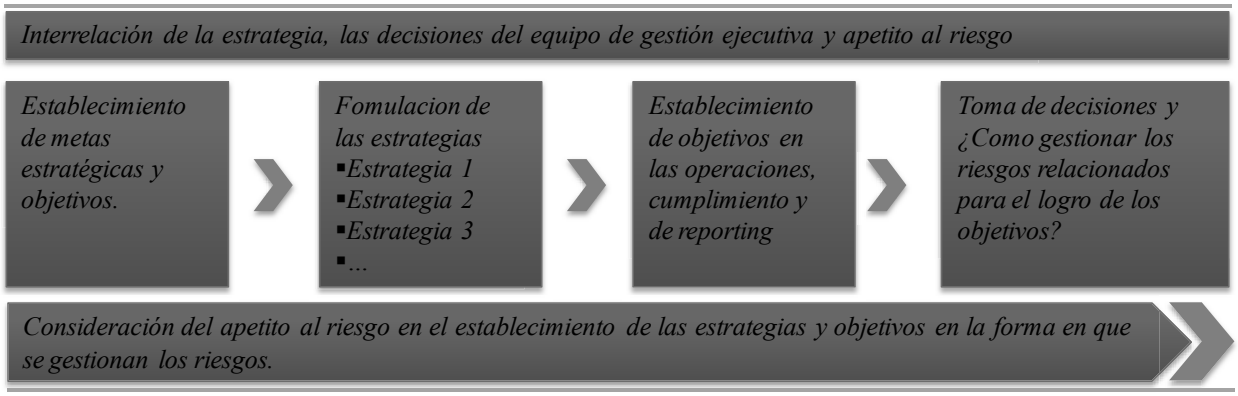
2.3.1. Visión estratégica de riesgos

La visión estratégica de riesgos vincula los objetivos estratégicos y el riesgo que una empresa está dispuesta a asumir, mediante la determinación de los niveles de exposición y aceptación al riesgo, con la finalidad de crear valor para los *stakeholders* a partir del análisis de la empresa, el proceso, proyecto o actividad principal, sus metas y objetivos, la especificación de la naturaleza de las decisiones que se deben hacer al respecto, la definición de la amplitud de la actividad o de la función de gestión de riesgos en términos de tiempo y lugar, la identificación de los estudios necesarios, el marco requerido y su alcance, los objetivos y los recursos requeridos para el desarrollo del sistema de gestión de riesgos y la definición de la profundidad y amplitud de las actividades de gestión de riesgos que se llevan a cabo (AS / NZS 4360:2004 p. 14).

En este contexto, en el establecimiento de un plan de comunicación, tanto con los actores internos como los externos, supone el diálogo entre la empresa y sus *stakeholders* como punto de partida del proceso de gestión de riesgos. Asimismo, es útil la identificación de los elementos del *entorno* que afectan el propósito de la empresa y la actividad de gestión de riesgos (AS / NZS 4360:2004 p12), para facilitar la comprensión de los objetivos y eventos relacionados con los distintos tipos de riesgos (Epstein y Rejc, 2005, p. 15), a partir de los cuales se establecen los criterios que permiten definir la estructura del resto del proceso (AS / NZS 4360:2004 p16), como el apetito y tolerancia al riesgo (COSO, 2004). Sin olvidar que el sistema de gestión de riesgos se construye a partir, tanto del análisis de los factores del entorno externo entre ellos el entorno social, regulatorio, competencia cultural, entorno financiero y político, las oportunidades y amenazas de la empresa y las opiniones de las partes interesadas o *stakeholders* externos, AS / NZS 4360 (2004 p14), como de los factores del entorno o *ambiente interno*, la filosofía de gestión de riesgos, el apetito al riesgo, la cultura del riesgo, el consejo de directores, la integridad y valores éticos, comunicación y promoción, compromisos de competencia profesional, filosofía y estilo de operación de la alta gerencia, estructura organizacional, asignación de autoridad y responsabilidad, políticas y prácticas de recursos humanos, diferencias en el entorno, COSO (2004 p. 39) y, particularmente, de los factores identificados en las áreas clave del contexto interno: los grupos de interés internos, capacidades en términos de recursos tales como personas, sistemas, procesos, el capital, las metas y los objetivos y, las estrategias que existen para lograrlos (AS / NZS 4360:2004, p. 14).

Así, con base en la misión, visión o propósitos de la compañía aprobados por el consejo de administración, la formulación de la estrategia a partir del establecimiento de distintos objetivos generales de la empresa, estratégicos, de operaciones, de cumplimiento, de *reporting,* de *salvaguardia de recursos* o "salvaguarda de activos" (COSO, 2004 p. 35 y 38), debe integrar los criterios u objetivos relacionados con los riesgos, como el *apetito y tolerancia al riesgo* (véase la figura 14). De esta forma, como sugiere el COSO (2012 p. 5) se hace evidente la interrelación de los objetivos o criterios de riesgo a los objetivos generales de la empresa en la estrategia ajustándose constantemente a las condiciones cambiantes internas y externas del entorno.

Figura 14. Visión estratégica y apetito al riesgo.



Fuente: COSO 2012, p. 5.

El apetito al riesgo; definido por el COSO (2004, p.40) como la "cantidad de riesgo en sentido amplio que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor" y, la tolerancia al riesgo, definida como el "nivel aceptable para la variación relativa al logro de los objetivos, medida con las mismas unidades que los objetivos relacionados", son conceptos señalados por el COSO (2012, p. 11) al indicar que, con carácter de "amplio o general", el apetito al riesgo establece un límite más allá del cual el riesgo adicional no debe ser tomado, en tanto la tolerancia al riesgo representa la aplicación "táctica y operativa" del apetito de riesgo a los objetivos específicos, guiando a las unidades de operación a medida que implementan el apetito de riesgo dentro de su ámbito de operación y comunicando un cierto grado de flexibilidad.

Con la crisis financiera global de 2008 se ha acentuado la relevancia de establecer niveles adecuados de apetito y tolerancia al riesgo en las empresas, con la finalidad de que estos criterios de riesgos apoyen la creación de valor, tanto en el corto plazo como en el largo

plazo, del ciclo de planificación estratégica. "Las empresas pueden optar por un nivel menor o alto de apetito al riesgo, pero considerando los intereses de los accionistas y el tipo y la magnitud de los riesgos que la empresa necesita gestionar, que pueda ser controlable en toda la empresa y revisado por el consejo de administración" (COSO, 2012, p. 3 y 7). Así, es posible distinguir una empresa con un apetito por el riesgo agresivo, con metas agresivas, de otra que es adversa al riesgo, con bajos niveles de apetito al riesgo, con metas conservadoras (COSO, 2012, p. 1).

Por su parte la tolerancia al riesgo debe (1) ser expresada con las mismas métricas que la empresa utiliza para medir el éxito, aplicada a las categorías de objetivos (estratégicos, de operaciones, en la generación de informes y cumplimiento) propuestas por el informe COSO II, implementada por el personal operativo de la empresa para el COSO (2012, p. 11), (2) definida en el contexto de los objetivos, (3) comunicada con los indicadores establecidos en la empresa para medir el desempeño. Por tanto, su importancia radica en que establece los límites aceptables de variabilidad del desempeño a partir de su expresión en términos cualitativos o cuantitativos; relacionada siempre con el apetito al riesgo y a los objetivos, su aplicación tiene lugar en áreas detalladas, como el cumplimiento, la seguridad en la informática, la calidad del producto o la variabilidad del tipo de interés. En definitiva, la importancia de estos conceptos radica en que la articulación de las tolerancias al riesgo y el apetito al riesgo, junto con los objetivos, orientan las acciones de la empresa.

Con esta base, los criterios de riesgo, apetito y tolerancia al riesgo determinan las decisiones relativas a los eventos que pueden ser considerados como riesgos operativos, técnicos, financieros, legales, sociales, ambientales, humanitarios etc., el análisis de si los riesgos están en función de las políticas internas de la empresa, las metas, objetivos y los intereses de los *stakeholders* y de si han sido considerados bajo la óptica de las percepciones de los *stakeholders* externos y requisitos legales o regulatorios, de modo que los criterios de riesgo deben corresponder al tipo, forma y niveles de riesgo expresados en la estrategia de la empresa (AS / NZS 4360:2004, p.15).

En este contexto, los indicadores de desempeño se suelen emplear como punto de apoyo para asegurar resultados conforme a los objetivos de riesgo, reflejados en el apetito y tolerancia al riesgo (COSO, 2004 p. 40), que prepara el equipo de gestión ejecutiva y supervisa el consejo de administración (COSO 2012), a través de la identificación de factores de éxito y riesgos clave, base de la evaluación de riesgos, de la formulación de respuestas acertadas, del

establecimiento de los controles necesarios y de la información oportuna del desempeño y demás expectativas (COSO, 2004, p. 52)[39] asegura la coherencia y control de los objetivos y metas para toda la empresa.

Así, una empresa puede modelar todo su perfil de riesgos, como parte del desarrollo (y seguimiento) del apetito al riesgo, lo que implica tomar la información "de abajo hacia arriba" y el perfeccionamiento de los modelos que comprendan los riesgos específicos de la empresa, incluidos los factores de la industria y los grandes factores económicos, para desarrollar una proyección del perfil de riesgo. El perfil puede ser comparado con el apetito de riesgo global, el apoyo del equipo de gestión ejecutiva y el consejo para discutir la cantidad de riesgo de la empresa que está dispuesta a aceptar con apoyo en la revisión de los principales ratios de empresas similares y las industrias para obtener mayor participación en el nivel de riesgo adecuado para su empresa (COSO 2012 p. 17).

2.3.2. Identificación, entendimiento, análisis y evaluación de riesgos

Como fase posterior al establecimiento del contexto y definición de objetivos o criterios de riesgo, es necesario un análisis estructurado y sistemático para la identificación de los eventos de riesgos, análisis que incluye tanto los riesgos que estén bajo el control de la empresa, como los que no lo estén. El punto de partida es el análisis de las fuentes y eventos de riesgos con impacto potencial en el logro de cada uno de los objetivos definidos, considerando, además, la identificación de lo que podría suceder, sus posibles causas y escenarios (AS / NZS 4360:2004, p. 16), identificando dos categorías de eventos, internos, relacionados con la infraestructura, el personal, los procesos de la actividad primordial de la empresa y las tecnologías de información y, externos, derivados de la situación de la economía, la liquidez, el mercado de valores, el entorno de negocios, tecnológico, natural, político y social. Su finalidad es determinar si estos eventos representan oportunidades o si podrían afectar de forma adversa la capacidad de la empresa para desarrollar su estrategia y el logro de los objetivos, (FERMA, 2003 p.9, COSO, 2004, p. 45).

En la metodología de identificación de eventos se ha propuesto una combinación de técnicas vinculadas a las herramientas de apoyo que hemos recogido en la tabla 15, implica una perspectiva tanto pasada como futura, con una variación en el nivel de sofisticación y en el área funcional en la que son utilizadas en la empresa (COSO, 2004, p. 43).

[39] Las instituciones financieras son un ejemplo del desarrollo del apetito al riesgo a partir de modelos de desempeño, que utilizan medidas cuantitativas, como el capital económico, monto del capital de la institución financiera que debe tener a fin de continuar siendo solvente. Esta determinación se basa en los dos requisitos regulatorios y de evaluación de la gerencia de la cantidad de capital económico que la institución debe conservar (COSO 2012).

Tabla 15.Técnicas de identificación de riesgos.

Técnicas de identificación de riesgos	COSO I 1992	COSO II 2004 a	IMA 2007	CIMA 2008	AS/NZS 2004
Tormenta de ideas. Esta técnica sugiere que los participantes necesitan entender el marco de la gestión de riesgos y como la sesión encaja y ayuda a dicho proceso, supone la creatividad de los participantes para generar una lista de riesgos, el trabajo conjunto, el compartir experiencias con diferentes formaciones y diferentes perspectivas puede articular riesgos conocidos y desconocidos en la empresa. Una vez que la lista es generada procede a la discriminación de los riesgos para identificar los principales , el anonimato podría mejorar la veracidad en el orden.			✓	✓	✓
***Inventarios de eventos*.** Es una lista detallada de los eventos potenciales comunes en las compañías en una industria o en un proceso particular o, en una actividad común entre las industrias.		✓	✓		✓
Análisis interno. Esta puede ser realizada como parte de una rutina del ciclo del proceso planeación de negocios, típicamente a través de las reuniones staff de las unidades de negocios. Algunas veces utiliza información de otros stakeholders (clientes, proveedores, otras unidades de negocios) expertos en la materia fuera de la unidad (funciones de expertos internos o externos o staff de auditoría interna)		✓			
Análisis DAFO. Técnica que permite identificar fortalezas y debilidades internas a la empresa (cultura de la empresa, la estructura financiera y recursos humanos) que combinadas las que son clave, forman las competencias básicas de una ventaja competitiva y las oportunidades y amenazas, externas, que por lo general no están bajo el control de la alta dirección en el corto plazo, (aspectos políticos, sociales, ambientales, y los riesgos de la industria). Para una efectiva identificación de riesgos se sugiere una mayor atención al lado externo, asimismo, concentrar mayor tiempo en las fuerzas y oportunidades y menos a las debilidades y amenazas, para posteriormente desarrollarse un mapa de riesgo sobre ellas.			✓		
Intensificación o determinantes de resistencia (Escalation or threshold triggers). Los determinantes alertan la dirección en áreas relacionadas con las transacciones actuales o eventos con un criterio predefinido, una vez desencadenado un evento puede requerir evaluación o respuesta inmediata.		✓			
Talleres y entrevistas. Esta técnica identifica los eventos a través de un conocimiento y experiencia acumulados de la dirección, del staff y otros stakeholders a través de de discusiones estructuradas. El facilitador dirige una discusión de eventos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad o unidad.		✓	✓	✓	
Análisis del flujo de los procesos. Esta técnica considera la combinación de entradas, tareas, responsabilidades y salidas que se combinan para formar el proceso. A través de la consideración de factores internos y externos que afectan las entradas hacia o las actividades dentro del proceso, una entidad identifica los eventos que pueden afectar el logro del proceso de los objetivos.		✓	✓	✓	✓
Indicadores que dirigen los eventos. A través de la supervisión de datos que correlacionen los eventos, las entidades pueden identificar la existencia de las condiciones que pueden dar un incremento de un evento.		✓			

Continuación Tabla 15. Técnicas de identificación de riesgos.

Técnicas de identificación de riesgos	COSO I 1992	COSO II 2004 a	IMA 2007	CIMA 2008	AS/NZS 2004
Tormenta de ideas. Esta técnica sugiere que los participantes necesitan entender el marco de la gestión de riesgos y como la sesión encaja y ayuda a dicho proceso, supone la creatividad de los participantes para generar una lista de riesgos, el trabajo conjunto, el compartir experiencias con diferentes formaciones y diferentes perspectivas puede articular riesgos conocidos y desconocidos en la empresa. Una vez que la lista es generada procede a la discriminación de los riesgos para identificar los principales , el anonimato podría mejorar la veracidad en el orden.			✓	✓	✓
***Inventarios de eventos*.** Es una lista detallada de los eventos potenciales comunes en las compañías en una industria o en un proceso particular o, en una actividad común entre las industrias.		✓	✓		✓
Análisis interno. Esta puede ser realizada como parte de una rutina del ciclo del proceso planeación de negocios, típicamente a través de las reuniones staff de las unidades de negocios. Algunas veces utiliza información de otros stakeholders (clientes, proveedores, otras unidades de negocios) expertos en la materia fuera de la unidad (funciones de expertos internos o externos o staff de auditoría interna)		✓			
Análisis DAFO. Técnica que permite identificar fortalezas y debilidades internas a la empresa (cultura de la empresa, la estructura financiera y recursos humanos) que combinadas las que son clave, forman las competencias básicas de una ventaja competitiva y las oportunidades y amenazas, externas, que por lo general no están bajo el control de la alta dirección en el corto plazo, (aspectos políticos, sociales, ambientales, y los riesgos de la industria). Para una efectiva identificación de riesgos se sugiere una mayor atención al lado externo, asimismo, concentrar mayor tiempo en las fuerzas y oportunidades y menos a las debilidades y amenazas, para posteriormente desarrollarse un mapa de riesgo sobre ellas.			✓		
Intensificación o determinantes de resistencia (Escalation or threshold triggers). Los determinantes alertan la dirección en áreas relacionadas con las transacciones actuales o eventos con un criterio predefinido, una vez desencadenado un evento puede requerir evaluación o respuesta inmediata.		✓			
Talleres y entrevistas. Esta técnica identifica los eventos a través de un conocimiento y experiencia acumulados de la dirección, del staff y otros stakeholders a través de de discusiones estructuradas. El facilitador dirige una discusión de eventos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad o unidad.		✓	✓	✓	
Análisis del flujo de los procesos. Esta técnica considera la combinación de entradas, tareas, responsabilidades y salidas que se combinan para formar el proceso. A través de la consideración de factores internos y externos que afectan las entradas hacia o las actividades dentro del proceso, una entidad identifica los eventos que pueden afectar el logro del proceso de los objetivos.		✓	✓	✓	✓
Indicadores que dirigen los eventos. A través de la supervisión de datos que correlacionen los eventos, las entidades pueden identificar la existencia de las condiciones que pueden dar un incremento de un evento.		✓			

Fuente: Elaboración propia con base en los documentos analizados.

No obstante, el enfoque de los métodos utilizados dependerá de la naturaleza de las actividades objeto de análisis, los tipos de riesgo, el contexto organizacional y el propósito del estudio de gestión de riesgos (AS / NZS 4360:2004, p.16).

A través de la combinación de las consecuencias, ocurrencia y posibilidades de un evento, se evalúa el contexto de la efectividad de las estrategias y controles existentes. El análisis de los riesgos suministra la materia prima de las decisiones respecto a si es necesario abordar un riesgo o si sus estrategias de tratamiento son apropiadas y de mejor relación coste-beneficio, sin olvidar que dicho análisis está en función del riesgo, el propósito del análisis y la información, datos y recursos disponibles y que, cuando sea necesario, se debe respetar la confidencialidad en las estimaciones de los niveles del riesgo e informar los supuestos considerados en dicho análisis (AS / NZS 4360:2004, p.17).

Asimismo, el análisis de los riesgos se realiza con apoyo en distintas fuentes y técnicas. Entre las fuentes de información, se consideran los registros pasados, práctica y experiencia relevante, literatura publicada, investigación de mercado, resultados de consultas públicas, experimentos y prototipos, modelos económicos y de ingeniería y otros modelos, juicios de expertos y especialistas. Las técnicas de evaluación comprenden las entrevistas estructuradas con expertos en las áreas de interés, el empleo de grupos de expertos multidisciplinarios, las evaluaciones individuales utilizando cuestionarios y uso de modelos y simulaciones (AS/NZS 4360:2004, p. 16 y 17). La tabla 16 refleja, las técnicas correspondientes para evaluar los riesgos.

El propósito de la evaluación de riesgos es la toma de decisiones con base en los resultados del análisis de riesgos en relación a los riesgos que necesitan ser tratados y priorizados. En tales decisiones se sugiere considerar el alcance del contexto del riesgo e incluir la tolerancia del riesgo respecto a otros *stakeholders* diferentes de aquellos que espera beneficios la empresa (AS / NZS 4360:2004, p.19).

Así, en la evaluación del riesgo, con base en el análisis de los factores externos e internos se determinan los eventos que pueden ocurrir y hasta qué punto afectarán a los objetivos de una entidad, evidenciando la necesidad de un análisis continuo e iterativo que contempla el riesgo inherente al que se enfrenta la empresa en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto, así como, el riesgo residual que permanece después de que la dirección desarrolla sus respuestas a los riesgos (COSO, 2004, p. 49).

Tabla 16. Técnicas de evaluación de riesgos

Técnicas de evaluación de riesgos	COSO I 1992	COSO II 2004 a	IMA 2007	CIMA 2008	AS/NZS 2004
Técnicas cualitativas					
Risk Rating. Es una lista de riesgos que requiere la Clasificación del equipo de gestión de riesgos corporativos ERM para priorizar los riesgos en orden de importancia de moderada, baja a alta. Esta es una tarea crítica que requiere un debate abierto, la discusión franca, y los datos (por ejemplo, seguimiento, registro y análisis de las tasas de error histórico en un proceso de negocio), cuando sea posible.		✓	✓		
Mapas de impacto y probabilidad . Técnica que refleja el impacto y probabilidad de la lista de riesgos. Para los riesgos que se encuentran en los niveles más bajos de impacto y probabilidad-la zona verde en el mapa, una empresa debe responder con alto nivel de vigilancia. Para los riesgos con mayores niveles de impacto y probabilidad-la zona roja en el mapa, una empresa debe tener una respuesta más fuerte y un mayor nivel de compromiso con la gestión de ellos.		✓	✓		
Técnicas Cualitativas/Cuantitativas					
Perfil de riesgo. Es una técnica que agrega las evaluaciones generales de riesgos que han sido realizadas a través de las técnicas cuantitativas y cualitativas , puede tomar la forma de una medición agregada cuando las mediciones del riesgo son de tipos similares y cuando se consideran las correlaciones de los riesgos, o bien cuando existen mediciones de riesgos relacionadas entre si pero diferentes para formar una unidad de medida común. En caso de que no sea posible la agregación directa respecto de las mediciones de riesgos, se compilan las mediciones en un informe resumen.		✓			
Validación de las evaluaciones cualitativas del impacto y posibilidad del riesgo . Esta herramienta es posible mediante el examen de datos históricos para determinar la frecuencia de eventos o el impacto de estos eventos han tenido en el pasado.			✓		
Curvas de utilidad / pérdida . Herramientas que permiten a la empresa ver la forma en que un riesgo puede influir en sus estados financieros traducido en una ganancia o una pérdida, asimismo revelan la distribución de las ganancias y pérdidas potenciales, aunque no muestran correlación entre los riesgos y no se muestran todos los riesgos en un solo lugar.			✓		
Gráficos de tornado . Tratan de capturar la cantidad de un impacto que un riesgo tiene en relación a una métrica particular, como los ingresos, los ingresos netos o utilidades por acción. Los ejecutivos pueden visualizar, en un solo lugar, los mayores riesgos en términos de una sola métrica.			✓		
Ingresos ajustados al riesgo . Esta técnica también identificada como la distribución del riesgo corregida, posibilita visualizar a la dirección la forma que los ingresos adoptarían en un escenario donde la gestión de riesgos fuese mejor realizada.			✓		
Análisis de Sensibilidad. Técnica que evalúa el impacto de cambios normales o rutinarios en eventos posibles. Las mediciones se utilizan como complemento a un enfoque probabilístico con base en las mediciones referentes a la operación de la empresa, como por ejemplo en la variación del volumen de ventas por numero de defectos de fabricación y con base en los movimientos de mercados financieros, como la renta variable utilizando la beta, que para las acciones ordinarias, la beta representa la razón entre los movimientos de una acción determinada y los movimientos de una cartera de mercado de una variable proxy como el índice S&P 500.		✓			

Tabla 16. Técnicas de evaluación de riesgos.

Análisis de Escenarios. Se evalúa el efecto que uno o mas eventos tiene sobre un objetivo con foco en cambios a escala normal, es útil en la identificación de los riesgos estratégicos en los que está menos definida la situación y deben ser exploradas las cuestiones "qué pasaría si", es una forma de descubrir los riesgos cuando un evento es de alto impacto / baja probabilidad.			✓		
Pruebas de tolerancia a situaciones limite. Evalúan el impacto de eventos extremos en acontecimientos operativos o en el mercado financiero, con foco en el impacto directo de un cambio provocado por un acontecimiento o actividad en circunstancias extremas. Como complemento a las mediciones probabilísticas para evaluar los resultados de eventos de baja probabilidad y alto impacto que podrían ser no captados adecuadamente a través d ellos supuestos de distribución estadística.					
Benchmarking. Evalúa un riesgo especifico en términos de probabilidad e impacto con base en las experiencias con otras organizaciones, identifica oportunidades de mejora, se desarrollan datos sobre dichos eventos y procesos, así como mediciones para compara el desempeño. Se suele distinguir entre el benchmarking interno, competitivo o sectorial y el benchmarking entre los lideres del sector.			✓		
Técnicas Cuantitativas					
Modelos probabilísticos. métodos cuantitativos en la gestión de riesgos con base en los modelos tradicionales de estadística y técnicas de probabilidad.			✓		
Valor en Riesgo (Value at risk VAR). Con base en la distribución estadística acerca del cambio en el valor de un elemento o conjunto de elementos asumiendo que dicha variación no superara un determinado nivel de confianza a lo largo de un determinado periodo de tiempo. Utilizados para estimar intervalos de variación extremos y poco frecuentes.		✓			
- Valor de mercado en riesgo. Perdida máxima estimada para un instrumento o cartera que puede esperarse a lo largo de un horizonte temporal dado y con un nivel de confianza determinado.		✓			
Beneficios en riesgo. Técnica con foco en el beneficio contable en una situación de riesgo, determinada mediante la evaluación de la forma en que varía en torno al beneficio esperado, que no debería excederse de un nivel de confianza dado y de un horizonte temporal definido.			✓		
Flujos de caja en riesgo. Técnica a través de la cual se estiman las variaciones en los flujos de efectivo en relación a un objetivo esperado de flujo de caja, con un grado de confianza y horizonte temporal específicos, Se suele utilizar para analizar la sensibilidad del flujo de caja en riesgo ante la exposición de ciertos factores o variables de riesgo por ejemplo los cambios de divisas.		✓	✓		
Distribuciones de perdidas. Técnicas orientadas a estimar la probabilidad de perdidas operativas o crediticias con base en un una distribución no normal a fin de calcular las perdidas máximas resultantes de riesgos operativos con un nivel de confianza dado. Parte de perdidas operativas clasificadas por categorías de acuerdo a su posible origen, por ejemplo ventas, recursos humanos etc., a partir de estos datos y de su reflejo en los costes e ingresos de seguros relacionados, puede desarrollarse una distribución de perdidas preliminar posteriormente perfeccionada con la consideración de las respuestas de la empresa al riesgo.		✓	✓		
Valor presente Neto			✓		
Medidas tradicionales			✓		
Estimación del riesgo y capital económico. Las instituciones financieras estiman el importe requiero para protegerse contra riesgos financieros.		✓			

En este sentido, la existencia de juicios subjetivos por parte la dirección de las empresas respecto de la incertidumbre suponen, para el COSO (2004, p. 49 y 51), limitaciones inherentes a las metodologías de evaluación del riesgo que pueden ser minimizadas a través del uso de datos empíricos, generados interna o externamente. Los datos generados internamente a partir de la experiencia propia de la entidad constituyen un input primordial, mientras que los datos externos pueden resultar útiles como punto de contraste o para la mejora del análisis.

La evaluación de riesgos comprende una combinación de los dos tipos de técnicas: 1) cualitativas, frecuentemente utilizadas por la dirección cuando el riesgo no les permite la cuantificación o cuando tampoco hay suficientes datos creíbles o no es posible obtenerlos o, el análisis de los datos no supera el coste y 2) cuantitativas, entre las que destacan el *benchmarking,* modelos probabilísticos y modelos no probabilísticos. Las técnicas que ofrecen más precisión son empleadas en las actividades más complejas y sofisticadas, requieren un alto grado de esfuerzo y grado de rigor utilizando algunas veces modelos matemáticos, dependientes de la calidad de los datos y supuestos de apoyo, son más relevantes para exposiciones que tienen una historia y secuencia conocida de variabilidad, permitiendo una proyección confiable (COSO, 2004, p. 51 y 52).

Así, la metodología de evaluación del riesgo de una entidad puede apoyarse, de acuerdo a la complejidad y coste, en un análisis de tipo cualitativo, semi-cuantitativo y cuantitativo o una combinación de estos; el primero es el más utilizado en la práctica profesional para obtener la indicación general del nivel de riesgo y revelar los mayores aspectos de dicho riesgo, después se realiza un análisis más especifico o cuantitativo en ciertos aspectos de informes de riesgos específicos (AS / NZS 4360:2004, p.18).

2.3.3. Tratamiento y respuesta a los riesgos

Con la finalidad de tratar los riesgos es preciso que, después de evaluar su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo y el coste-beneficio de la respuesta elegida, se sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas y se analice cualquier oportunidad que pueda existir para asumir una perspectiva global y holística del riesgo para la empresa o bien una perspectiva de cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la empresa, todo ello a partir de las distintas opciones de respuesta propuestas que hemos reflejado en la tabla 17.

Tabla 17. Opciones de respuesta a los Riesgos

Coso, 2004	*vs*	*AS / NZS 4360:2004*	
		Opciones para los riesgos con resultados negativos:	*Opciones para riesgos con resultados positivos (oportunidades):*
Aversión: salir de las actividades que dan un incremento al riesgo, puede considerar el evitar involucrarse en una línea de productos existente, negar una expansión a nuevos mercados geográficos o vender una división.		Evitar el riesgo a través de la decisión de no empezar o continuar con una actividad que da un incremento en el riesgo (cuando esta es practicable), una aversión inapropiada al riesgo puede incrementar la significancia de otros riesgos o quizás permitir la perdida de oportunidades de ganancias.	Visualizar una oportunidad a través de la decisión de empezar o continuar con una actividad posible de crear o mantener, donde esta es practicable.
Reducción, diversas acciones son elegidas para reducir la posibilidad o impacto o, ambos, típicamente incluye alguna de las numerosas decisiones de negocios diarias.		*Cambiar la posibilidad del riesgo,* para reducir la posibilidad de los resultados negativos.	*Cambiar la posibilidad de la oportunidad,* para enfatizar la posibilidad de los resultados benéficos.
		Cambiar las consecuencias para reducir la atención de las perdidas, incluye medidas preventivas, tales como reducción de inventario o medidas proteccionistas y respuestas post eventos, tales como la continuidad de planes.	*Cambiar la consecuencia,* para incrementar la amplitud de las ganancias.
Compartir, reducir la posibilidad o impacto del riesgo a través de la transferencia o compartir una porción del riesgo, las técnicas comunes incluyen la compra de productos de seguro, comprometer transacciones de cobertura o actividades de *outsourcing*.		C*ompartir el riesgo,* involucra otra parte u otras partes que comparten el riesgo, preferiblemente por mutuo consentimiento, los mecanismos incluyen el empleo de los contratos, seguros, arreglos y estructuras organizacionales tales como *"partnership" y "joint venture"* para dispersar la responsabilidad y obligatoriedad, generalmente hay un coste financiero o beneficio asociado con la parte compartida del riesgo con otra empresa, tales como el p. O *premium* realizado para la aseguradora, cuando el riesgo es compartido en parte o totalmente, la empresa transferente del riesgo a adquirido un nuevo riesgo para la empresa, en la cual quizá el riesgo que ha sido transferido no gestiona el riesgo efectivamente.	*Compartir la oportunidad,* lo que involucra otra parte o partes que comparten alguna parte de los resultados positivos del riesgo, los mecanismos incluyen el empleo de contratos y estructuras organizacionales tales como *partnerships* , *joint ventures* , regalías y convenios *farm-in* , compartir el resultado positivo usualmente involucra compartir algunos de los costes incluidos en las adquirirlos, compartir oportunidades frecuentemente introduce nuevos riesgos, en los que la otra u otras partes pueden entregar las habilidades o recursos efectivamente deseados.
Aceptación, ninguna acción es tomada para afectar la posibilidad o impacto de riesgo.		R*etención del riesgo,* después de que los riesgos han sido cambiados o compartidos, hay un riesgo residual que es retenido, los riesgo pueden ser además retenidos por default, por ejemplo cuando hay una falla para identificar o compartir apropiadamente o otras amenazas de riesgos.	*Retener una oportunidad residual,* después de que las oportunidades han sido cambiadas o compartidas hay oportunidades residuales que son retenidas sin alguna acción específica requerida inmediatamente (as / nzs 4360:2004, p.20).

Coso, 2004, p. 55 y AS / NZS 4360:2004 p.20 y 21

A este respecto, existe la necesidad de evaluar el efecto del riesgo a través de: 1) la *evaluación de las posibles respuestas,* con la intención de lograr el nivel de riesgo residual alineado con la tolerancia de riesgo de la entidad (COSO, 2004, p. 56); 2) la *evaluación del efecto en la posibilidad de riesgo e impacto,* considerando eventos pasados, tendencias y escenarios potenciales futuros, utilizando las mismas, unidades de medida o congruentes de aquellas utilizadas para los objetivos relacionados (COSO, 2004, p. 57) y de 3) la *evaluación de costes y beneficios.*

Los recursos siempre tienen restricciones y las entidades deben considerar los costes y beneficios relativos a las opciones de respuesta (COSO, 2004, p. 58). En este sentido, las normas AS / NZS 4360:2004 e ISO señalan que la selección de la opción más apropiada involucra un equilibrio entre los costes de implementar cada opción *vs* los beneficios derivados de ésta, de modo que sea compensado el coste de gestionar los riesgos necesarios

frente a los beneficios obtenidos; para ello establece la necesidad de considerar los valores y las percepciones de los *stakeholders* y la forma más apropiada de comunicarlos.

Una vez que la dirección selecciona su respuesta puede desarrollar un plan de implementación para ejecutarla (COSO, 2004 p. 58); si el presupuesto para el tratamiento del riesgo está restringido al tratamiento del plan debe identificar claramente la prioridad, el orden en el cual el tratamiento del riesgo individual debe ser implementado. Su propósito es documentar la forma en que las opciones elegidas para la respuesta serán implementadas, incluyendo en los planes: información referente a las acciones propuestas, requerimiento de recursos, responsabilidades, oportunidades, medidas de desempeño, requerimientos de *reporting* y supervisión. Los planes de tratamiento deben estar integrados con la gestión y el proceso de presupuestación de la empresa (AS / NZS 4360:2004 p.22).

2.3.4. Actividades de control y supervisión, información y comunicación.

La fase de control y supervisión comprende las políticas y procedimientos que apoyan el aseguramiento del desarrollo y ejecución eficaz de las respuestas a los riesgos elegidas por la dirección para asegurar ciertos objetivos, en tanto, como hemos venido señalando, riesgo es la probabilidad de que falle un proceso o no se logre alguno de los objetivos, de modo que los controles son los mecanismos para evitarlo[40], e incluyen un abanico de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de operación de desempeño, seguridad de los objetivos y segregación de funciones COSO, 2004, p. 62.

Así, las empresas pueden elegir diferentes mecanismos o t*ipos de control*, como los controles preventivos, controles de detección, controles manuales, controles de la dirección y controles computarizados (COSO, 2004 p. 62) o controles de las tecnologías de información (TI). Respecto a estos últimos, pueden ser utilizados dos grupos de control, a) controles generales, que engloban muchas, si no a todas, las aplicaciones de sistemas y apoyan el aseguramiento de su continuidad y operación de la empresa y b) controles de aplicación, que incluyen las fases dentro del software de aplicación en el control del proceso. A tal efecto se sugiere una combinación de controles para el aseguramiento del control de la información, necesarios para que en conjunto, aseguren la integridad, exactitud y validación de la información (COSO, 2004, p. 63).

[40] "son en sí mismos las respuestas a los riesgos, sirven como mecanismos para la dirección en el logro de sus objetivos" COSO, 2004, p. 62

Respecto a la supervisión y revisión del sistema de gestión de riesgos, el evaluador debe comprender las actividades de la entidad y cada uno de los componentes de la gestión de riesgos, además de determinar la forma en que actualmente trabaja el sistema, a fin de lograr la efectividad, para lo que puede incluir los registros del desempeño o una combinación de procedimientos, analizar el diseño y el test presentado respecto de la gestión de riesgos, frente al soporte de la dirección para el establecimiento de estándares para cada componente, con la finalidad de determinar si el proceso proporciona aseguramiento razonable con respecto a los objetivos planteados (COSO, 2004 p. 78).

La supervisión implica analizar el progreso actual versus los planes del tratamiento de riesgo, los cuales proporcionan una importante medida de desempeño, medición y sistema de *reporting* que debe ser incorporado en la gestión del desempeño de la empresa. Además, involucra el aprendizaje del proceso de gestión de riesgos, a través de recepción de eventos, la amenaza de planes y sus resultados (AS / NZS 4360:2004 p22). Asimismo, la supervisión puede ser desarrollada a través de dos formas: 1) supervisión permanente, con base en actividades de operaciones normales y recurrentes en la entidad, tiene su base en tiempo real, reacciona dinámicamente a las condiciones del cambio y está arraigado a la entidad, o de 2) evaluaciones independientes separadas, que proporcionan la oportunidad de contemplar la efectividad de los procedimientos de supervisión actuales. Ambas, aseguran que la gestión de riesgos ERM mantiene su efectividad en el tiempo. (COSO, 2004, p. 75).

Algunas actividades de supervisión comprenden la revisión de informes operativos de la dirección, los cambios en la información transmitida en los modelos de valoración del riesgo, la comunicación con las partes externas, reguladores, auditores internos y externos, que corroboran la información interna generada, los seminarios de formación, sesiones de planeación y otras reuniones, en donde se incluyen las discusiones de la dirección en el curso normal de la marcha del negocio en las que se recurre a la auto-evaluación de los responsables de una unidad o función, gestores de línea y el *controller* divisional, que determinan la eficacia de la gestión del riesgo para sus actividades según el logro de los objetivos establecidos en las operaciones y cumplimiento de la división con foco en los objetivos de *reporting* (COSO, 2004 p. 76-78).

Es preciso identificar, captar y comunicar la información relevante de la empresa en forma y plazo adecuados, tanto al interior como al exterior de la empresa, mediante programas de gestión de datos, incluyendo la adquisición, mantenimiento y distribución de información

relevante, con base en un plan estratégico en el que se determinen las responsabilidades y rendición de cuentas claras, que posibilite el suministro de datos íntegros y desempeño (COSO, 2004 p. 67, 71), conforme a las expectativas y necesidades de los individuos, grupos y otros interesados.

Se plantea la necesidad de transmitir al interior de la empresa la importancia y relevancia de la efectividad de la gestión de riesgos ERM, los objetivos de la entidad, el apetito del riesgo y tolerancia al riesgo y un lenguaje común del riesgo, a *través* de canales de comunicación abiertos que aseguren que el personal pueda comunicar los riesgos con base en la información entre las unidades de negocios, procesos o silos funcionales, así como el *reporting* hacia la dirección, alta gerencia y el consejo de administración del desempeño y funcionamiento de la gestión de riesgos ERM y otras cuestiones u aspectos relevantes. Por su parte, al exterior de la empresa se sugiere suministrar información relevante acorde a las necesidades de los *stakeholders* clientes, proveedores, reguladores y accionistas, analistas financieros y otras partes externas, de forma que puedan entender claramente las circunstancias y los riesgos a los que se enfrentan las entidades. A tal efecto, la información debe ser significativa, pertinente y oportuna, conforme a los requerimientos de la regulación y legislación comunicada a través de políticas, memorándums, e mails, boletines del consejo, noticias, *webcasts,* mensajes grabados, etc. (COSO, 2004, p. 74). En esta fase conviene tener presente que los stakeholders, realizan juicios sobre el riesgo con base en sus percepciones, las cuales pueden variar debido a diferencias en los valores, necesidades, suposiciones, conceptos y preocupaciones en relación con los riesgos o las cuestiones objeto de debate (AS / NZS 4360:2004 p11).

Así, hemos señalado algunas consideraciones respecto a los componentes o fases que conforman el proceso, sistema o programa de gestión de riesgos acorde a la secuencia presentada en los documentos en los que nos hemos apoyado para tal efecto (AS / NZS 4360, ISO 2009, IMA 2006, CIMA 2009); en este sentido, es importante destacar que la gestión de riesgos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino que es un proceso multidireccional e iterativo en que casi cualquier componente puede influir en otro (COSO, 2004 p. 6). No obstante, se ha puesto de relieve la influencia de los componentes, tanto de comunicación y consulta, así como el de supervisión y revisión, respecto al proceso de gestión de riesgos en general. A tal efecto, Solomon et ál., (2000 p. 452) proponen, a partir de la fase de evaluación, una fase donde se comunique a los usuarios internos, los gestores, el consejo y la auditoría interna entre otros, información

pertinente respecto a la gestión de los riesgos, implicando una retroalimentación interna que permita reiniciar el proceso de gestión de riesgos. Asimismo, proponen de forma simultánea a partir de la fase de evaluación, una fase de comunicación externa, en la cual la empresa divulgue a sus *stakeholders* parte de la información respecto a su situación de gestión de riesgos, en una etapa independiente y a partir de la cual recibe una retroalimentación externa con base en la perspectiva de los *stakeholders*, donde destacan la visión de los inversores, útil para volver a continuar el proceso iterativo de gestión de riesgos.

Por nuestra parte, coincidimos con las organizaciones profesionales, particularmente con el CIMA (óp. cit, p. 19), en que la fase correspondiente a la información supone la piedra angular del sistema de gestión de riesgos y añadimos a dicha fase, como hiciera Solomon et ál., (óp. Cit. p. 452), las cuestiones relacionadas con la comunicación, tanto interna como externa, de forma que esta fase constituye la esencia tanto del proceso de gestión de riesgos como del vínculo entre la actuación de la empresa y las expectativas de los diversos grupos de interés. Así, con base en el análisis de los distintos marcos propuestos en el epígrafe anterior, consideramos que un marco de gestión de riesgos ideal debe considerar los componentes que reflejamos en la Figura 15, apoyados en los sistemas y tecnologías de información existentes en la empresa, entre los que destaca el papel de la contabilidad de gestión, como sistema de información que sustenta al equipo de gestión ejecutiva para el desarrollo de sus distintas funciones y actividades en la empresa.

Figura 15. Marco esencial de la gestión de riesgos.

Fuente: elaboración propia.

Como señalamos en el capítulo uno, dedicado a la contabilidad de gestión, y como se ha reconocido en el marco de la gestión de riesgos COSO II, los sistemas de información han sido diseñados y utilizados para apoyar la estrategia de negocio y otros subsistemas; en este sentido y, ante el crecimiento y necesidad de confiabilidad en los sistemas de información a

nivel estratégico y operacional, el informe COSO II (2004 p. 69) considera que los sistemas de información constituyen una fuente de nuevos riesgos, como el hecho de que la seguridad en la información sea transgredida o la aparición de *cyber* crímenes, que deben ser integrados dentro de la gestión de riesgos (ERM).

Asimismo, el informe COSO II reconoce que los avances tecnológicos en la recolección, procesamiento y almacenamiento de datos han propiciado el crecimiento exponencial en el volumen de datos, frecuentemente en tiempo real y para un mayor número de usuarios en la empresa, destacando que el reto es evitar la sobrecarga de información (*information overload*) a través del flujo de aseguramiento de la información correcta, al nivel de detalle adecuado, a las personas indicadas y en el tiempo oportuno. De ahí que sugiera que la infraestructura de las fuentes de información y captura de datos, así como su nivel de profundidad o detalle, necesita ser consistente con la necesidad de la entidad para identificar, evaluar y responder al riesgo y continuar con una tolerancia al riesgo adecuada al nivel de cambio del ambiente interno y externo (COSO, 2004, p. 70).

2.3.5. Consideraciones respecto a la generación de información de riesgos.

2.3.5.1. Subsistema de medición de riesgos.

Como hemos venido señalando, el proceso o sistema de gestión de riesgos tiene su punto de partida en la comprensión de los objetivos y eventos relacionados con los tipos de riesgos en el contexto del ambiente interno y externo de la empresa (IFAC, COSO I, COSO II, AS/NZS 4360: e ISO 2009) que, en conjunto, suponen los elementos de entrada al sistema de gestión de riesgos. Con esta base se desarrollan los elementos de estructura y liderazgo que permiten la identificación, evaluación, respuesta, actividades de control, información, comunicación y supervisión y son esenciales para el funcionamiento del sistema de gestión de riesgos, destacando como núcleo de dicho proceso la información generada. En este sentido, la aproximación de las asociaciones profesionales CMA Canadá, AICPA y CIMA representada en el trabajo de Epstein y Rejc, (2005, p. 9-16) sostiene que, a partir de los subsistemas de medición de los riesgos, es posible obtener como resultados intermedios de la gestión de riesgos, no solo el cumplimiento con la regulación en materia de buen gobierno, control interno y de riesgos, así como del proceso de continuidad de negocio sino que, además, mejora la asignación de recursos, el *reporting* interno y externo, el trabajo en materia medioambiental y, con ello, la reputación de la empresa, al tiempo que disminuye la volatilidad de los beneficios. Adicionalmente y como resultados finales, supone a la dirección

y al equipo de gestión ejecutiva, la información suficiente para el entendimiento de los motivos esenciales para lograr la disminución de los efectos negativos del riesgo a largo plazo y los costes relacionados en la determinación de los esfuerzos de gestión de riesgos y control interno, en tanto que, para los accionistas, supone el aumento de valor a largo plazo y, en definitiva, el éxito organizacional (Epstein y Rejc, 2005, p. 9-16).

A tal efecto, el subsistema de medición de riesgos destaca los factores clave de éxito y de riesgo para lograr objetivos específicos que, entre otros beneficios, pone de relieve el control de la gestión de riesgos y una divulgación adecuada del *reporting* externo en relación a los riesgos pues, como señala Lam, J. (2005, p. 35), "lo que se mide se controla" y agregaríamos, es más sencillo de informar.

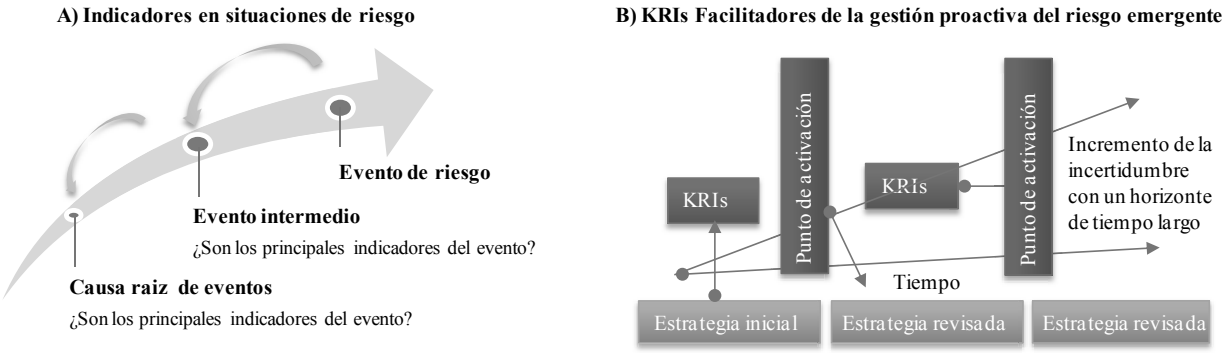
En esta línea de pensamiento, para Epstein y Rejc (2005, *p. 22*) y el COSO (2010b, p. 1 y 2), las medidas son necesarias y están orientadas al apoyo de los objetivos e inductores de éxito, su punto de partida se sitúa en la identificación de los riesgos y funcionan como señal temprana de las exposiciones al riesgo cada vez mayores en diversas áreas, constituyendo la base para determinar los indicadores clave de riesgos o *KRIs,* que asumen una gestión proactiva del riesgo estratégico, su relevancia reside en que suponen las métricas clave que proporcionan información útil respecto de los riesgos potenciales que pueden tener un impacto en el logro de los objetivos de la empresa.

El vínculo de los principales riesgos a los ejes estratégicos posibilita la identificación de información con mayor relevancia y está en condiciones de constituir un indicador eficaz de un riesgo emergente. El desarrollo de un sistema completo de KRIs es un desafío clave para la mayoría de las empresas[41], de ahí que el COSO (2010b, p. 3) propone el diseño de un sistema de medición de riesgos con base en los KRIs a partir del análisis de un evento de riesgo pasado (o presente) que haya afectado a la empresa y, posteriormente, en la identificación de eventos precisos de causa y de raíz, que originen una pérdida, a fin de obtener indicios de los riesgos que pueden ser emergentes. La figura 16 (A), permite visualizar que, cuanto más cerca está el KRI de la ultima causa o raíz de un evento de riesgo, más probable es que proporcione tiempo para asumir una respuesta proactiva, al identificar la información asociada al evento de causa o al evento intermedio que podría servir como un indicador clave de riesgo relacionado, útil, en cualquier caso, para identificar las primeras

[41]Las instituciones financieras tienen el reto de la agregación de estos datos, así como el desarrollo de indicadores de riesgo operacional, las instituciones no financieras pueden tener información del negocio y de los proceso de calidad importante, derivada del cuadro de mando integral y de las iniciativas de calidad, pero tienen el reto de desarrollar los KRIs de riesgo financiero o riesgo tecnológico (Lam, 2008, p. 8).

estrategias de mitigación que pueden comenzar a reducir o eliminar el impacto asociado con un evento de riesgo emergente.

Figura 16. El papel de los KRIs en la gestión de riesgos.



Fuente: COSO, 2010b, p. 4 y 5

Así, los KRIs ofrecen información que permite identificar las oportunidades para ajustar las estrategias y tácticas para aprovechar los cambios en el medio ambiente que podrían ser explotados para el beneficio de la empresa y sus grupos de interés, como se ilustra en la figura 16b (COSO, 2010 p. 4). Además, los KRIs apoyan la supervisión de los riesgos de las iniciativas estratégicas elegidas, a partir de ciertos niveles o umbrales pre-determinados por la dirección, al asumir para cada KRI las acciones de gestión necesarias para ajustar las estrategias de forma proactiva a la gestión del riesgo, de modo que, una vez que se revisen las estrategias, se establecen nuevos puntos de activación de KRIs, lo que supone que los riesgos y las estrategias relacionados se gestionan de forma más proactiva (COSO, 2010b, p. 5).

Para identificar los puntos de tensión (es decir, los eventos de causa raíz y los eventos intermedios) en las unidades que administran o en los procesos que supervisan, es útil la perspectiva de los expertos en materia de riesgos en la empresa. En este sentido, el COSO (2010b p. 5 y 6) recomienda: 1) cautela para evitar los sesgos hacia las métricas de riesgo que ya están en uso, aunque reconoce que puede ser el único recurso disponible como fuente de datos; 2) los datos individuales de los KRIs al ser capturados en el subsistema y cualquier conversión o normalización de la metodología utilizada deben ser claros para todas las partes involucradas en la recopilación y agregación de datos; 3) respecto a las fuentes de información, sugiere que los KRIs deben contemplar datos de fuentes tanto internas como externas no consideradas en la unidad de negocio en la que se miden los KRIs como, por ejemplo, las publicaciones comerciales y los registros de pérdida recopilados por los proveedores de información independientes, las conversaciones con las principales partes

interesadas, con los clientes, empleados y proveedores y una cuidadosa comprensión de los requisitos reglamentarios y legales, asegurando el beneficio de la objetividad, fuentes que han de ser validadas cuidadosamente para reforzar la confianza de la efectividad del KRI construido a partir de esos datos.

En este contexto, los KRIs abarcan desde los principales ratios a través de los cuales la dirección sigue la trayectoria de la empresa, como los indicadores de la evolución de los riesgos y oportunidades potenciales, indicadores de la necesidad de acciones que deben tomarse, hasta aquellos indicadores más elaborados, que implican la agregación de varios indicadores de riesgo individuales en una puntuación multi-dimensional sobre los acontecimientos emergentes que pueden dar lugar a nuevos riesgos y oportunidades (COSO 2010b p. 1); de este modo, los KRIs deben ser establecidos con base en las prácticas o puntos de referencia ya existentes, ser desarrollados de forma consistente en toda la empresa, proporcionar una visión clara e intuitiva del riesgo, posibilitar las comparaciones medibles a través de unidades de tiempo y de negocios, suponer la oportunidad de evaluar el desempeño de los dueños o líderes del riesgo en forma oportuna, así como, suponer el consumo de recursos de manera eficiente.

Adicionalmente, Lam (2006, p. 8) sugiere que deben ser desarrollados con base en metodologías y normas coherentes, incorporar la exposición, la probabilidad, gravedad y correlación, ser cuantificables ($,%, o #), permitir el seguimiento de series en el tiempo con estándares o límites, estar vinculados a los objetivos, categorías de riesgo generales y a los dueños o líderes del riesgo, equilibrar los indicadores desarrollados de forma prospectiva y retrospectiva, ser útiles en el apoyo para las decisiones y acciones de gestión, ser un punto de referencia interno y externo, oportuno y rentable y, simplificar el riesgo, sin ser simplistas.

Para el COSO, un sistema completo de indicadores puede considerar los riesgos más significativos que enfrenta la empresa (por ejemplo, los cinco riesgos principales) y delegar a cada dueño del riesgo, la persona con la responsabilidad principal para un determinado riesgo, la tarea de identificar uno o dos KRIs (COSO, 2010b, p. 6).

Así, a partir de los KRIs individuales, se sugiere analizar una colección de KRIs de forma simultánea para una mejor comprensión del riesgo, con base en la ponderación de cada elemento de información para reflejar su desempeño en la previsión de un evento de riesgo; esto supone su integración en un cuadro de mando de riesgos, considerada la mejor manera de ofrecer una alerta temprana del desarrollo de amenazas potenciales, a partir de la cual se

extraen conclusiones significativas considerando, también, el juicio sustancial y la experiencia de la dirección (COSO, 2010b, p. 6).

En la figura 17 presentamos, a modo de ejemplo, la clasificación referente a los inductores de riesgo, internos y externos (A) propuesta por la AIRMIC (2010 p.14), a partir de la cual se estructuran los indicadores clave de riesgo; en ella destaca la medición de los riesgos financieros, de mercado, de reputación y de infraestructura, para los cuales considera deben ser identificados los riesgos tácticos y operativos; algunos otros sistemas incluyen la categoría de los riesgos estratégicos de forma separada.

Además de los sistemas de indicadores y cuadros de mando de riesgos, como parte de los subsistemas de medición de riesgos, se han desarrollado en la última década otros modelos y herramientas respecto a la cuantificación del riesgo en términos de modelos analíticos, etc. (entre ellas las ya señaladas en la tabla 15 y 16), como los modelos de activos / pasivos, los modelos VAR, los modelos de riesgo crediticio, etc. herramientas que en el entorno actual en palabras de Lam J. (2006 p. 9) tienen su punto de apoyo en las distintas aplicaciones de las tecnologías de información, y, como propone Racz et ál., (2010 p. 114) entre otros, se han integrado a las aplicaciones o *softwares* particulares de buen gobierno, cumplimiento y gestión de riesgos *(Governance, Risk & Compliance GRC)* en los últimos años.

Figura 17. Inductores de la gestión de riesgos.

Fuente: AIRMIC2010 p. 14

A tal efecto un sistema de información GRC en el que se integra la gestión de riesgos, supone un único punto de acceso para todos los usuarios de la información de riesgos, como los miembros del consejo, ejecutivos y profesionales (SAP[42], Lam 2006 p. 9). En la información generada a partir de plataformas tecnológicas ofrecidas por firmas como SAP, IBM, Protiviti, entre otras, destacan los elementos necesarios para establecer de forma anticipada los objetivos de riesgo críticos e indicadores de KRIs en la empresa, que posibilitan la comparación versus los límites de las políticas o normas de desempeño, evaluaciones de riesgos y auditoría de resultados, la progresividad de los problemas e incidentes y el desempeño ajustado al riesgo de retorno, conformando una información y medición de riesgo en tiempo real (SAP 2009 p. 15).

2.3.5.2. Control de la información sobre los riesgos.

Ante el desarrollo de los sistemas de información con base en las tecnologías que incorporan los sistemas de gestión de riesgos, existe la expectativa de una mejora sustancial en el *reporting* hacia los usuarios internos de la información, que supone el desarrollo de una mejor rendición de cuentas hacia el exterior o bien una mejor divulgación o *reporting* externo, que también constituye un instrumento clave en la gestión del desempeño y el control de la empresa. En este sentido coincidimos con Broadbent y Laughlin (2009, p. 292) en cuanto a que la rendición de cuentas referente a la gestión de riesgos es de vital importancia como instrumento de legitimación externa, al ofrecer información que permite a los usuarios externos analizar si sus estrategias actuales en términos de la gestión de riesgos se están logrando.

A tal efecto, en contextos como Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, se han propuesto directrices que aseguran el control de la información con base en las tecnologías de información (TI). Así, en Estados Unidos se publica un documento elaborado por la *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA), el modelo COBIT "*Control Objectives for Information and -Related Technology"*. Gestionado por el *IT Governance Institute* (ITGI), desde su publicación inicial en el año 1996 se ha revisado y editado en los años 1998, 2000, 2007 y 2010, siendo en su edición actual, COBIT 5, un marco del buen gobierno en las tecnologías de información y herramientas de apoyo que permite a los gestores reducir el gap entre las necesidades de control, cuestiones técnicas y los riesgos del

[42] http://www.grc-resource.com/resources/sap_integrated_approach_grc_2009.pdf

negocio, desarrollar una política clara y de buenas prácticas para el control de las tecnologías de información en las organizaciones, enfatizar el cumplimiento normativo, ayudar a las empresas a aumentar el valor obtenido de tecnologías de información, al tiempo que facilita la alineación y simplifica la implementación del marco COBIT.

Por su parte, el Instituto Canadiense de Contables Públicos (The Canadian Institute of Chartered Accountants CICA), publicó en 1970, la guía *Information Technology Control Guidelines* (ITCG), originalmente conocida como la *Computer Control Guidelines*. La guía proporciona un medio práctico para la identificación, comprensión, evaluación y aplicación de controles de tecnología de información en todo tipo de empresa, con una segunda edición en 1986 y una tercera en 1998. Un año después, con foco en el control interno del documento COSO I, desarrolla la guía de control "*Guidance on Control*", conocida como CoCo, emitida por *Criteria of Control Board of CICA* en 1995, con la finalidad de ser útil en la toma de decisiones en relación al diseño, evaluación y presentación de informes sobre los sistemas de control de las organizaciones. Posteriormente, en 2001, el CICA publica la guía *The Canadian Institute of Chartered Accountants' reporting guidelines*, que sugiere incluir en el reporting de la empresa un cuerpo de información sobre la visión de la misma (actividad principal y la estrategia de negocios a largo plazo), los factores críticos de éxito, las capacidades (recursos) para lograr los resultados deseados, los resultados esperados y su conexión a los riesgos y oportunidades. De acuerdo con esta guía, la información hacia el futuro y los riesgos deben ser comunicados lo más específicamente posible y con referencia a distintos objetos de la comunicación externa.

En el Reino Unido, el Instituto Británico de Normas (*British Standards Institute*[43]) publicó el documento BS 7799, estructurado en dos partes, el *BS 7799 -1:1999 Information security management—Part 1: Code of practice for information* y el *BS 7799-2:1999 Specification for information security management Systems* (BS 7799), para implementar el código de prácticas para la gestión de seguridad de información. Fundamentados en las prácticas recomendadas de seguridad de información de las empresas británicas e internacionales líderes en aquel momento, aplicable a una diversidad de organizaciones - grandes, medianas y pequeñas- fueron creadas para permitir a las empresas desarrollar, implementar y medir de forma efectiva la seguridad de las prácticas de gestión; y proporcionar confianza en el

[43] BSI British Standards es el organismo nacional de normas de Reino Unido, con una reputación de independencia, integridad e innovación en la creación de normas que fomentan las mejores prácticas reconocidas en el mundo entero. Desarrolla y comercializa normas y soluciones de estandarización que satisfacen las necesidades de las empresas y la sociedad http://www.bsigroup.com.

comercio entre empresas, como resultado de las demandas de un marco común por parte de la industria, el gobierno y el comercio.

Por su parte, la Oficina de Comercio (*Office of Government Commerce*, OGC), división del Ministerio de Hacienda del Reino Unido, a través del marco ITIL[44], guía a las empresas sobre la forma de utilizar las TI como una herramienta para facilitar el cambio de negocios, la transformación y el crecimiento, particularmente con la actualización de las versiones publicadas en el año 2000, 2007 y 2011. En la última versión se consolida el ciclo de vida del servicio con foco en cinco aspectos: 1) Estrategia del Servicio, 2) Diseño del Servicio, 3) Transición del Servicio, 4) Operación del Servicio, y, 5) Mejora Continua del Servicio.

Si bien estas directrices se han considerado en otros contextos y por una diversidad de empresas integrándolas en sus procesos de gestión existentes, es necesaria una combinación de controles, para que estos trabajen juntos y aseguren la integridad, exactitud y validación de la información (COSO, 2004 p. 63).

2.5. Evaluación del estado de la aproximación de la gestión de riesgos (ERM)

Aunque no todas las empresas lo han adoptado, la implementación del proceso de gestión de riesgos corporativos, observa un progreso en su desarrollo como práctica empresarial (Beasley, M., et ál., 2005 p. 523) y la percepción de distintos actores involucrados en el sistema de gestión de riesgos, recogida en los estudios publicados por el *Financial Times* (2010), D&T (2010), CIMA (2010), COSO (2010), IFAC (2011), indica que su adopción continúa, reflejando distintos niveles en su estado de desarrollo.

En este sentido, el IMA (2007, p. 24) ha propuesto un modelo de madurez para analizar el progreso de su implementación con foco en tres fases, que pueden ser clasificadas a su vez en tres sub-fases, (1) construcción de una base del sistema de gestión de riesgos [Etapa 1: conciencia, Etapa 2: capacidad y Etapa 3: alineación] (2) gestión de riesgos a nivel de segmento o silos [Etapa 4: compromiso, Etapa 5: valor y Etapa 6: operacionalizar] , y (3) gestión de riesgos a nivel de toda la empresa [Etapa 7:colaborar, Etapa 8: coordinar y Etapa 9: integrar].

La fase 1 consiste en fomentar el apoyo ejecutivo, la construcción del modelo base, alineando las expectativas, y el desarrollo a nivel de segmento de los compromisos de gestión de riesgos. La fase 2 se refiere a la ejecución de un marco de riesgo consistente, la participación

[44] http://www.itil-officialsite.com/

de áreas específicas y del personal de nivel de segmento, así como demostrar el valor tangible de un proceso disciplinado. La fase 3 incluye la conexión de los segmentos o silos de riesgos, para mejorar la coordinación y la integración y profundización de enfoque de gestión de riesgos.

Por su parte, las agencias de calificación crediticia han realizado la inclusión del análisis de la gestión de riesgos ERM en su *Credit Rating* no sólo para las empresas financieras, sino también para las empresas no financieras. Particularmente Standard & Poor's en noviembre de 2007 emitió el documento *Enterprise Risk Management For Financial Institutions: Rating Criteria And Best Practices*, que pretende identificar practicas comunes y excepcionales entre compañías del mismo sector y juzgar la efectividad y empleo de la gestión de riesgos (Standard & Poor's, 2007 P. 2).

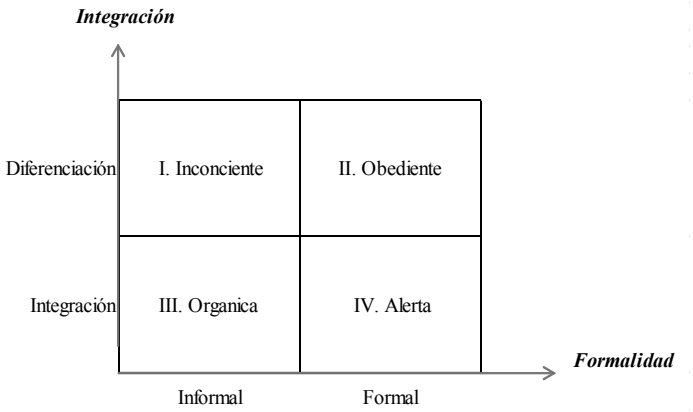
Las definiciones de clasificación que utiliza la calificadora respecto al sistema de gestión de riesgos son: excelente, fuerte, adecuado y débil a partir de una serie de indicadores favorables y no favorables. Entre los primeros señalan: 1) la estructura de gobierno de la empresa que apoya eficazmente la gestión de riesgos a través del acceso al consejo, autoridad y gestión de las relaciones de *reporting* para los gestores de riesgos, 2) la empresa tiene una tolerancia al riesgo claramente articulada que es compatible con los objetivos y los recursos de la firma, las expectativas del consejo y otros stakeholders, 3) la responsabilidad de gestión de la gestión de riesgos corporativa soportada por un ejecutivo de la alta gerencia, 4) recepción, discusión y entendimiento con regularidad por parte del consejo de los informes sobre las posiciones de riesgo y los programas de gestión de riesgos de la empresa, 5) el personal de gestión de riesgos es calificado constate y apropiadamente, 6) los objetivos de la gestión de riesgos son adecuadamente coordinados con los objetivos de la línea de negocio. Asimismo, reconocen la adopción de las normas generalmente aceptadas como el COSO o la norma AS/NZS 4360 u otros, pero no los consideran prerrequisitos para evidenciar una gestión de riesgos efectiva (Standard & Poor's, 2007 P. 10).

Posteriormente, en mayo de 2008, anunció que mejoraría su proceso de calificación para las empresas no financieras a través de una revisión de la gestión del riesgo empresarial (ERM). Al exponer que la gestión de riesgos constituye una dimensión adicional a su análisis de gestión y gobierno corporativo que, en su opinión, mejora la transparencia, al ofrecer a inversores y emisores una perspectiva en relación a la capacidad de la dirección de las empresas para entender, articular y gestionar con éxito los riesgos (Standard & Poor's, 2008

p. 2). De ahí la evidencia del interés y necesidad de conocer el nivel del estado del sistema de gestión de riesgos en las empresas.

Por su parte, Lessard y Lucea (2009 p.299), proponen una escala de medición para analizar el grado de adopción de los sistemas o programas de gestión de riesgos, con base en dos dimensiones. La primera, asignada de acuerdo al grado de formalidad utilizado para abordar y gestionar los riesgos, sitúa en un extremo a las empresas que supervisan y dan seguimiento a los riesgos de forma evidente y continúa a través de los subprocesos y herramientas diseñadas especialmente para ello, en el otro extremo, se sitúan las empresas que sólo se ocupan de los riesgos de forma consciente en ocasiones y con una base *ad-hoc*. La segunda dimensión determina si las consideraciones del riesgo son incluidas en la toma de decisiones estratégicas y operativas, como una cuestión de principio, o si se considera a la gestión de riesgos como algo relacionado, pero independiente, de la actividad principal. La intersección de estas dos dimensiones origina cuatro cuadrantes que hemos reflejado en la figura 18, mediante los cuales es posible clasificar los sistemas de gestión de riesgos.

Figura 18. Marco de evaluación de la gestión del riesgo.



Fuente: Lessard y Lucea (2009)

Para los citados autores, las empresas que ven situadas sus prácticas en el cuadrante superior izquierdo (I) en general, son *inconscientes* de la forma en que éstos evolucionan y reaccionan de forma instintiva a los riesgos que enfrentan. Aquellas empresas identificadas con una posición en el cuadrante superior derecho (II) sí establecen mecanismos formales para abordar los riesgos que les preocupan; no obstante, presentan una escasa integración de los riesgos en la toma de decisiones. Esta aproximación *conforme*, es la que ha observado mayor frecuencia en entornos con regulaciones coercitivas como la Ley Sarbanes-Oxley, "derrochadora" en la medida en que los recursos se destinan a evaluar y documentar las

fuentes de riesgo, sin integrar los conocimientos adquiridos a partir de estos esfuerzos a la posterior toma de decisiones. Las empresas que se encuentran en el cuadrante inferior izquierdo (III) han desarrollado procesos y herramientas organizacionales que implícitamente toman en cuenta el riesgo, pero con un menor nivel de formalización en cuanto al concepto de gestión de riesgos o de los procesos asociados; con bastante frecuencia, los directivos y miembros del equipo de gestión ejecutiva de estas empresas ni siquiera admiten el desarrollo de la gestión de riesgos, afirmando que su compromiso esta en el trabajo diario, por lo que Lessard y Lucea (2009 p. 299) consideran a este tipo de empresas como *orgánicas*. Por último, el cuadrante inferior derecho (IV) es característico de las empresas que están muy conscientes de la forma en que tratan con los riesgos asociados en sus operaciones y definen explícitamente el modo de medir e integrar el riesgo en la formulación y aplicación de sus estrategias de negocios, consideradas como empresas *alertas* a los riesgos.

Asimismo, los citados autores señalan que su propuesta para considerar el nivel de la gestión del riesgo clasifica, en términos generales, la postura que las empresas adoptan frente al riesgo y su gestión y, para casos particulares, consideran que puede ser utilizada para describir la manera en que una empresa podría elegir las formas de gestionar los diversos tipos de riesgos: sugiriendo abordar los riesgos inherentes a la actividad principal de la empresa de modo formal e integral, en contraste con los riesgos emergentes que con frecuencia se consideran sólo a medida que surgen, reconociendo que las respuestas de las empresas a estos riesgos son, al menos al principio, muy peculiares y rara vez vinculadas a la actividad principal de la empresa. Finalmente, señalan que la escala también posibilita delinear la evolución de una empresa con respecto a sus prácticas de gestión de riesgos, al indicar que "las empresas tienden a evolucionar desde una posición inconsciente-instintiva u orgánica a una posición alerta en el tratamiento del riesgo".

CAPÍTULO III.

INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE RIESGOS

CAPÍTULO III. INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE RIESGOS.

3. Foco de las prácticas de gestión y divulgación de riesgos.

La gestión de riesgos ERM en las empresas ha estado motivada por diversos factores externos e internos. Entre los primeros se citan, las consecuencias de la globalización, como el aumento de la competencia, los avances tecnológicos, los escándalos financieros, el endurecimiento del marco regulatorio, particularmente en los contextos con mercados de valores dinámicos, la consolidación del sector financiero y las presiones ejercidas por los stakeholders de la empresa, destacando la actuación de las calificadoras crediticias S&P y Mudys, que han incluido la evaluación de la gestión de riesgos en sus procesos de revisión para asignar las calificaciones a las empresas. Entre los segundos, se suelen considerar la maximización de la riqueza de los accionistas a través de la eficiencia lograda a través de la integración de la gestión de riesgos ERM que sustituyen la gestión de riesgos por silos.

Si bien los citados factores han llevado a las empresas hacia el desarrollo de sistemas de gestión de riesgos (ERM), no todas los han adoptado e integrado en sus procesos operativos y estratégicos en la misma medida, ni tampoco han transparentado dicho sistema a sus stakeholders de forma homogénea; de esta manera no se ha tenido en cuenta que la dinámica de los mercados financieros lo demanda cada vez más, ante la sensibilidad de inversores y accionistas generada por la dificultad de la apreciación de la información ofrecida por las empresas, entre las que destaca la referente a los riesgos.

En particular, la reciente crisis económica puso de manifiesto la debilidad de la adopción e integración de los sistemas de gestión de riesgos en la empresa y los factores que influyen en su adopción, desarrollo y comunicación interna y externa, bien por la ansiada búsqueda de rentabilidad, que dejó de lado los riesgos limite aceptable en las empresas, bien porque la ola de riesgos tomó por sorpresa a la alta gerencia. Lo anterior pone de manifiesto, en principio, la necesidad de un sistema de gestión de riesgos con un adecuado grado de desarrollo e integración en los procesos y funciones empresariales pero, sobre todo, la importancia de su transparencia, mediante la adecuada y oportuna divulgación de los principales riesgos que posibiliten el entendimiento del perfil de riesgos de la misma, como forma de apoyar una adecuada toma de decisiones a sus *stakeholders* y, en general, del sistema de gestión de riesgos.

De ahí que hemos destinado este capítulo a poner de relieve el papel de la contabilidad de gestión y, del papel que desempeña el contable de gestión, como catalizador de la gestión de riesgos en la empresa, para posteriormente, destacar el suministro de información sobre riesgos, como parte del *bussines reporting* y la cadena de *reporting* corporativa mediante algunas consideraciones relativas a la divulgación de (1) información de carácter general, promovida por la normativa que obliga la presentación de los informes financieros básicos y la información narrativa que debe acompañar dichos estados financieros, así como; de (2) información no financiera, promovida por guías de adopción voluntarias, orientada a un mayor *reporting* corporativo de riesgos y los requerimientos de divulgación de riesgos en distintos contextos. Finalmente dedicamos un apartado a distintos aspectos relacionados con los trabajos identificados en la gestión y divulgación de riesgos.

3.1 Gestión de la información e integración de la gestión de riesgos en la gestión empresarial.

La gestión de riesgos ERM, proceso que permite identificar, evaluar, cuantificar y responder al conjunto de riesgos que enfrenta la empresa de forma holística (CCRO 2006), se ha definido, en línea con los conceptos señalados en el capítulo anterior, como un proceso estandarizado y formal, inmerso en la dinámica del ciclo empresarial, la permeabilidad y la naturaleza difusa de los límites de la empresa y los distintos procesos y prácticas híbridas a través de las cuales la incertidumbre es gestionada dentro y fuera de las empresas (Miller (2008), p. 944). No obstante, la visión empresarial de este sistema de gestión puede no ser visualizada de esta forma, asumiendo una nula integración con los procesos empresariales al ser considerada "la moda de gestión del mes"(IMA, 2006, p. 25).

De ahí que estimemos necesaria una interpretación de la gestión de riesgos como la sugerida por las asociaciones profesionales [IFAC (1998 p. 8), ISO 3100 (2009 p. 11), IMA (2006, p. 25)] que motive a las empresas a desarrollar un sistema integrado en todas las prácticas, procesos y operaciones de la empresa de forma pertinente, eficaz y eficiente, para que forme parte, y no esté separado, de los otros procesos organizativos, al tiempo que sea establecido en la política de desarrollo de negocios y la planificación estratégica, así como, en la revisión y los procesos de gestión del cambio, se apoye en los procesos, tecnología y conocimiento con el propósito de evaluar y gestionar las incertidumbres 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 2006a p. 5).

En este contexto, como hemos señalando en el segundo capítulo, en línea con los marcos de gestión de riesgos (COSO II, ISO: 2009), tanto en la literatura [Hopwood (2009 issue 6-7) y Lessard y Lucea (2009) Chenhall (2003) Bhimani (2009) entre otros,] como en el campo profesional [IMA (2006) CIMA 2006] se ha presumido que la gestión del riesgo (ERM) forma parte de la estrategia, dado que la formulación e implementación de la estrategia en la empresa requiere de una revisión del entorno cambiante a través de la identificación de las principales influencias del medio ambiente y de los inductores del cambio sujetos a un alto nivel de incertidumbre [CIMA, Hopwood (2009 issue 6-7) y (Lessard & Lucea, 2009)].

En este sentido, para Chenhall (2003 p.150), las estrategias necesariamente han de ser redefinidas en un proceso continuo de formulación "es necesario que la empresa evalué sus actitudes hacia el equilibrio entre el rendimiento potencial, los riesgos aceptables y la incertidumbre de forma constante"; además, como argumenta el IMA (2006 p.25) la estrategia permite alinear los riesgos dentro de los límites y niveles de variación aceptables de la propia estrategia de riesgos establecidos en la empresa, de ahí que deben visualizarse como actividades complementarias y no como actividades independientes; la alta gerencia analiza las alternativas estratégicas e identifica los eventos que podrían poner en peligro su consecución. Así, la formulación de la estrategia se ve reforzada por la gestión de riesgos corporativos ERM, porque se identifican y evalúan los riesgos y las alternativas estratégicas contra el apetito de riesgo de la compañía.

A este respecto, Liebenberg y Hoyt (2003 41 y 42), afirman que la integración de la gestión de riesgos en los procesos empresariales se refleja en las funciones de una persona o grupo de personas responsables en principio de la coordinación del programa de la gestión del riesgo corporativo y en la comunicación de los objetivos y resultados ante el consejo directivo, ante el equipo de gestión ejecutiva y ante aquel que informa la estrategia global empresarial y financiera. En este contexto, como argumentan Arena et ál., (2010 p. 660), se pone de relieve que las prácticas de 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, destacando por sus funciones y la medida en que intervienen en la conceptualización y el control de la incertidumbre (IMA, 2006a p.5), la actuación del

director general (CEO), el director de finanzas (CFO), *controller*, director ejecutivo de auditoría, jefe de información (CIO) entre otras.

Un aspecto a señalar en los actores, personas o grupos de personas, que asumen los riesgos es la forma en que desarrollan esta función en la empresa; resaltado por Collier et ál., en un trabajo de investigación publicado por el CIMA (2006, p. 3), con base en la categorización construida socialmente, identifican los "tipos ideales" de directivos tomadores de riesgos: 1) escépticos (o fatalistas), suelen ser los directivos que se han resignado a su suerte y no ven ninguna razón para tratar de cambiarla, de modo que la gestión de riesgos es irrelevante para ellos, 2) jerárquicos, frecuentes en las grandes empresas con estructuras, procedimientos y sistemas fuertes, se sienten más cómodos con un estilo de gestión de riesgos burocrático utilizando diversas técnicas de gestión de riesgos, 3) individualistas, gente emprendedora, segura de sí misma, relativamente libres del control de los demás, a los que la gestión de riesgos suele ser más intuitiva que sistemática, 4) conscientes del riesgo (o partidarios de la igualdad), se suelen sentir más cómodos en situaciones de riesgo compartido a través de seguros, cobertura o transferencia a otras organizaciones.

Algunos aspectos particulares inherentes a las funciones de la gestión de riesgos en relación a los especialistas de gestión de riesgos, los directores de riesgos, los auditores internos y a los contables de gestión han sido analizados tanto por los académicos como los cuerpos profesionales. Para Arena et ál., (2010, p. 662) los especialistas de gestión de riesgos, entre ellos los gestores de riesgos financieros y los gerentes de riesgos de TI, se ocupan de determinadas categorías de riesgos, siendo particularmente responsables de la correcta y fiable cuantificación de las probabilidades de ocurrencia e impactos. Por su parte, el director de riesgos, *Chief Risk Officer* (CRO), posición derivada del aumento generalizado de las practicas de gestión de riesgos, se distingue de los especialistas en la gestión del riesgo en que, aunque no son necesariamente expertos en el cálculo de dichos riesgos, actúan en calidad de asesores que apoyan a los gerentes en la toma de la responsabilidades en los riesgos. Liebenberg y Hoyt (2003 p.42), Beasley et ál., (2008 p.314) evidencian que dichos profesionales son considerados líderes del riesgo en las empresas, posición que supone una señal de desarrollo de un sistema de gestión de riesgos en la empresa.

Respecto al papel de los auditores internos, Arena et ál., (op.cit. p. 662) argumentan que han tratado de ampliar su competencia profesional a través de la apropiación de las tareas de evaluación de los riesgos, pero también, a veces, del proceso de la gestión de riesgos

completa, aprovechando así la oportunidad creada por el cambio estratégico en los controles internos. En este sentido el IFAC (2011 p.15) ha evidenciado que esto es cierto en distintos contextos.

Por otra parte, Arena et ál., (óp. cit. p. 662), el CIMA (2007, p. 13) y el IMA (2006 p.7 y 8), destacan el papel del grupo de los contables de gestión frente a la gestión de riesgos, argumentando que, si bien estos profesionales han desempeñado tradicionalmente un papel clave en el control de la incertidumbre a través del análisis de las variaciones en el desempeño financiero, en los últimos años han sido convocados a asumir un papel más activo en la gestión de riesgos, en un intento de integrar este proceso dentro de la gestión de valor para la empresa. La interconexión mutua de estos grupos de actores y sus respectivas funciones, reflejadas en la figura 19, constituyen elementos clave para entender la dinámica de las practicas de gestión de riesgos en la empresa (AIRMIC, 2010, p.11), sin embargo, la interconexión de diferentes actores, todos responsables de la gestión de la incertidumbre, puede implicar señales de rivalidad profesional, como explica Arena et ál., (óp. cit. p. 663): por un lado, existe la posibilidad de que los grupos de trabajo compitan por el control de la información, disminuyendo el intercambio de datos y favoreciendo la disociación y, por otro, existen oportunidades para el desarrollo profesional, en el que la hibridización de la experiencia aparece como un factor crucial.

En definitiva, la gestión de riesgos es una actividad dinámica que recoge una colección de actuaciones inherentes al papel que desempeñan los distintos actores (contables de gestión, auditores internos y especialistas del riesgo) que ocupan posiciones diferentes en la estructura organizacional y de gobierno en la empresa. Las actuaciones coordinadas y organizadas de estos actores son supervisadas por el consejo de administración; dicha supervisión constituye un elemento tan esencial para la gestión de riesgos como la adecuada gestión de riesgos por parte del equipo de gestión ejecutiva. A tal efecto, el AIRMIC (2010 p. 11) propone un modelo de actuación, que hemos reflejado en la figura 19 B), para una empresa cotizada en la que se observa la integración de las funciones entre los principales actores de la gestión de riesgos y los flujos de "información para su evaluación" y las funciones de "dirección y supervisión".

Figura 19. Responsabilidades de gestión de riesgos.

Responsabilidades de gestión de riesgos

Responsibilidades del Director general (CEO) ydel consejo de administración:

- ✓ Determinación del enfoque estratégico de riesgo y establecer el apetito de riesgo
- ✓ Establecer la estructura de gestión de riesgos
- ✓ Comprender los riesgos más significativos
- ✓ Gestionar la organización en una crisis

Responsibilidades para los directores de las unidades de negocios:

- ✓ Construir la cultura de riesgo dentro de la unidad
- ✓ Establecermetas de desempeño de la gestión de riesgos
- ✓ Vigilar la aplicación de las recomendaciones de mejora de la gestion de riesgos
- ✓ Identificar e informar el cambio en las circunstancias y riesgos

Responsibilidades para los empleados individuales:

- ✓ Entender, aceptar y aplicar los procesos de gestion de riesgos
- ✓ Informe de controles ineficientes, innecesarios o inviables
- ✓ Informe de los eventos de pérdida y cercania de los incidentes de perdida
- ✓ Cooperar en las investigaciones de incidentes con la dirección

Responsibilidades para el gestor de riesgos:

- ✓ Desarrollo de la política de gestión de riesgos y mantenerla al día
- ✓ Documentar las políticas de riesgo y las estructuras internas
- ✓ Coordinar la gestión de riesgos (y las actividades de control interno)
- ✓ Recopilar información sobre los riesgos y preparar informes para el consejo

Responsibilidades para el especialista gestor de riesgos:

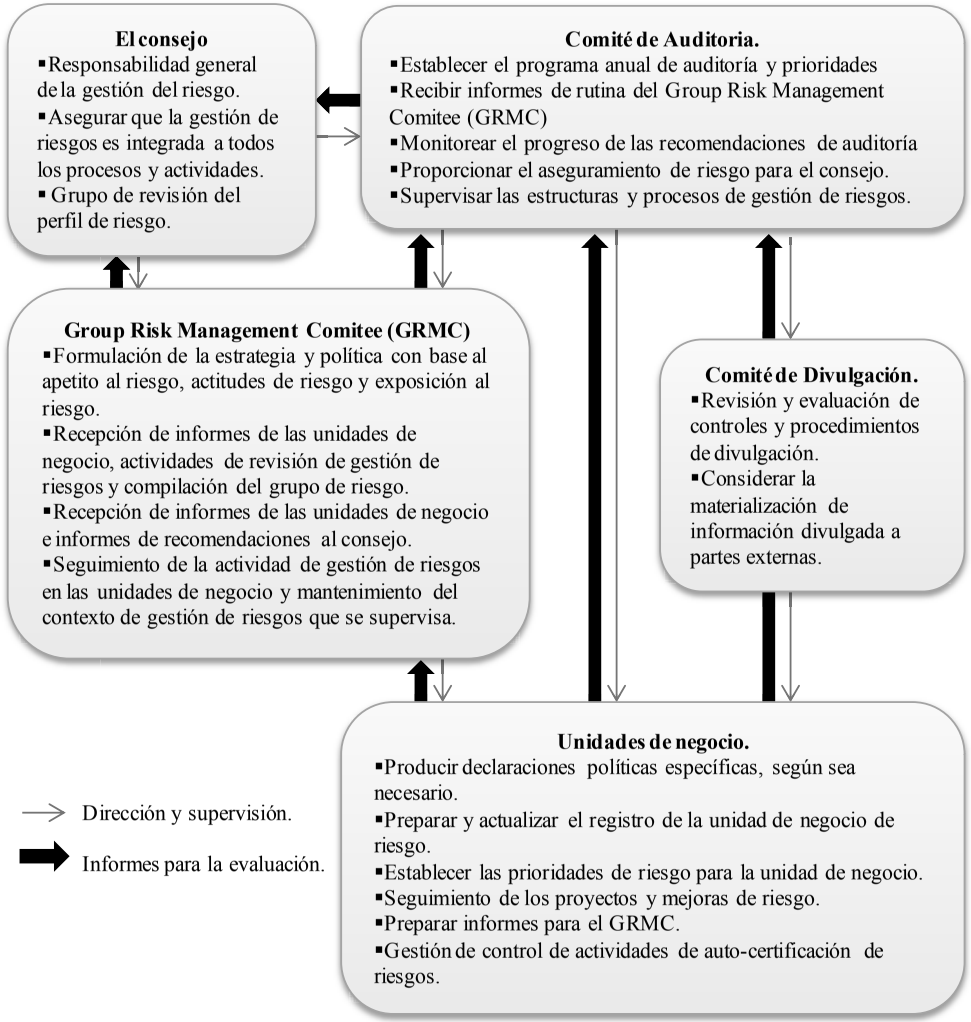
- ✓ Apoyar a la empresa en el establecimiento de políticas especializadas en riesgo
- ✓ Desarrollar la contingencia de especialistas y los planes de recuperación
- ✓ Manténer al día los desarrollos en el área de especialización
- ✓ Apoyo a las investigaciones de los incidentes y cuasi accidentes

Responsibilidades para la auditoria interna:

- ✓ Desarrollar un programa con base en el riesgo de auditoría interna
- ✓ Auditar los procesos de riesgo en toda la empresa
- ✓ Recibir y dar garantías sobre la gestión del riesgo
- ✓ Informe sobre la eficiencia y la eficacia de los controles internos

AIRMIC 2010, p. 11

B)



3.1.1 Interrelación de la contabilidad de gestión, la gestión de riesgos y la gestión empresarial.

Si descomponemos el proceso de gestión de riesgos en sus diferentes fases o elementos (identificación, análisis, evaluación y tratamiento del riesgo) de la misma manera que descomponemos el proceso de contabilidad de gestión, respecto a la medición y evaluación del desempeño con base en el marco de Otley (2007, p. 237), parece evidente la convergencia de los factores críticos de éxito y los factores críticos de riesgos, como punto de partida para los procesos tanto de gestión estratégica como de gestión de riesgos, ambos inscritos en la visión estratégica, al ser afectados por los cambios del ambiente externo económico, tecnológico, político y social, que suponen un entorno cada vez más dinámico, imprevisible y con crecientes presiones competitivas, donde los intereses y poder de stakeholders externos tienen un gran impacto (véase la figura 20)

Desde su origen como tal, la contabilidad de gestión no solo reconoce estos cambios externos sino que participa como promotor del cambio en el ambiente interno en la empresa, explicando la creciente complejidad, la mayor descentralización y amplitud de actividades empresariales. Por otro lado, al analizar los factores externos a la empresa y determinar los factores críticos de éxito que dirigen y orientan la búsqueda de los distintos objetivos empresariales, incluyendo los relacionados al riesgo, establece una base que posibilita gestionar los riesgos de manera estratégica.

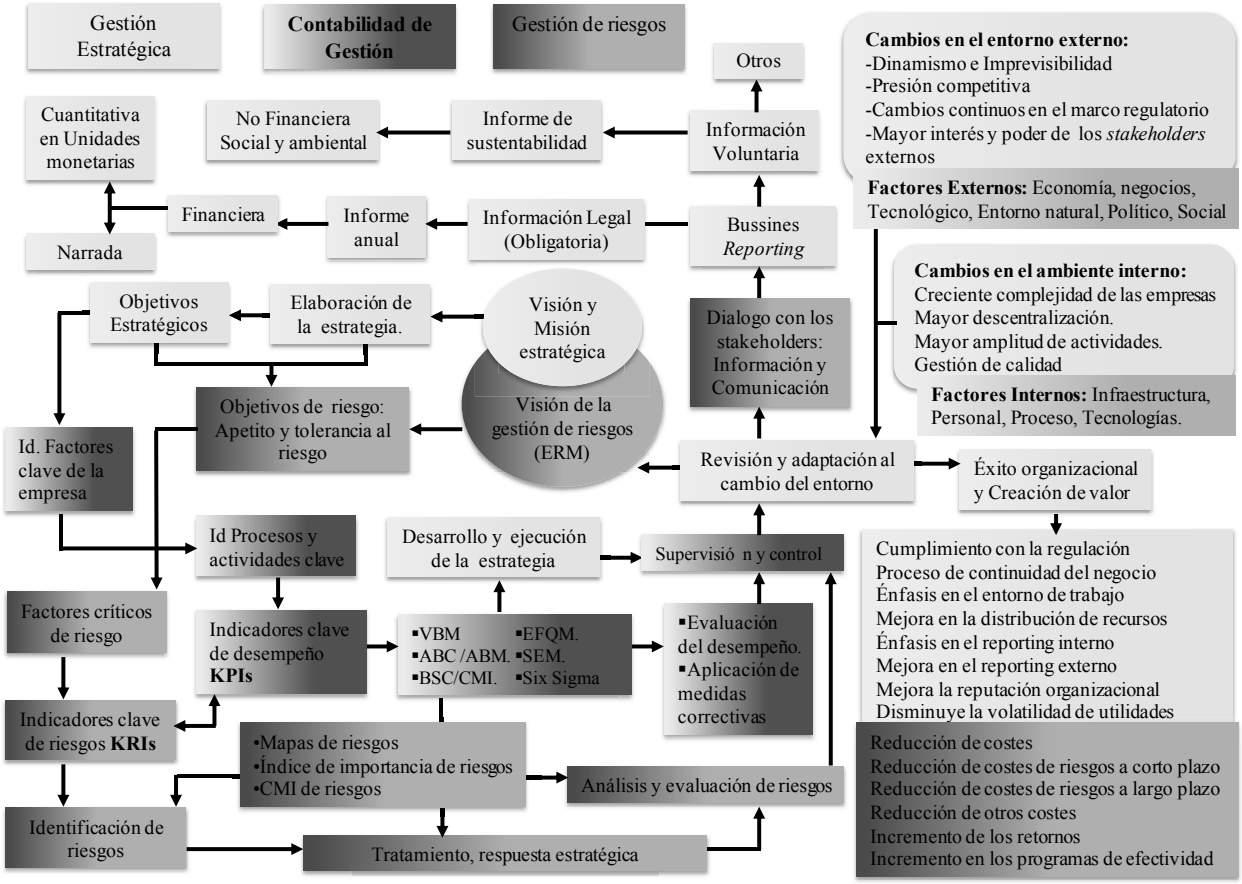
De esta forma un importante papel de la contabilidad de gestión sería soportar la gestión de riesgos a partir de las herramientas de gestión del desempeño y de la información que suministre para la toma de decisiones; así, la identificación de los procesos y actividades clave en la empresa, permite desarrollar sistemas de indicadores clave de desempeño y de riesgos posibilitando las actividades de control, supervisión, información y comunicación, componentes todos ellos del proceso de gestión de riesgos.

En este contexto, la información supone la clave para asumir riesgos calculados en la empresa, para la gestión adecuada y la mitigación de los riesgos en beneficio de los stakeholders (IMA 2006a p. 4). Al respecto, el CIMA (2008 p. 20) señala que la gestión de riesgos debe ser parte clave en la toma de decisiones de la empresa y debe incorporarse a los mecanismos que utilice a este efecto.

Así, destacamos la integración con base en los mecanismos, herramientas o instrumentos que suelen ser desarrollados a partir de la información que suministra la contabilidad de gestión

que, además, ofrece una serie de información que permite comunicar y consultar a los *usuarios* tanto internos como externos, manteniendo un dialogo constante, como lo indican los marcos de gestión de riesgos, con el fin de garantizar que no sea requerido algún tratamiento adicional de riesgos (ISO 3100: 2009 p. V).

Figura 20. Integración de la gestión de riesgos en la contabilidad de gestión y en la gestión estratégica.



Fuente: Elaboración propia.

En este contexto, el papel de la contabilidad de gestión (fuente de información con base en sus funciones orientadas al soporte estratégico reflejado en la planificación, la medición del desempeño de la empresa y el control), constituye un elemento fundamental para la medición del riesgo empresarial cuya importancia radica en que la medición del riesgo es un componente clave dentro del proceso de gestión de riesgos porque a partir de éste se desarrolla la evaluación, cuantificación y reporting de los riesgos identificados. A este respecto el CCRO (2005 p. iv), enfatiza no solo su importancia, sino también la necesidad de integrar la medición del desempeño con las otras fases o componentes de la gestión de

riesgos y gestión estratégica, evaluación, reporting, planificación estratégica y el proceso de asignación de capital y la cultura de la firma.

La integración y utilización de las herramientas de la contabilidad de gestión[45] para apoyar la gestión de riesgos, particularmente en la elaboración de los mapas de riesgos, indicadores clave de riesgos (KRIs), cuadro de mando de riesgo, planificación estratégica o de escenarios con foco en los riesgos y los presupuestos, ha sido reflejada en los trabajos de Scandizzo (2005 p. 234) Wu y Olson (2009 p. 368), Bhimani (2009), Power (2009) y Arena (2010).

En particular, para Scandizzo (2005) los mapas de riesgos son una herramienta de análisis mediante la cual la exposición al riesgo se vincula a las partes pertinentes de los procesos de negocio. Así, argumenta que los mapas de riesgos se pueden describir como una forma sistemática de extracción de información en relación a la tarea específica de las diversas formas en que un proceso puede fallar y las indicaciones específicas de las diferentes dimensiones de la medición y gestión del riesgo y señala que un indicador clave del riesgo (KRI) es una variable operativa o financiera que proporciona una base fiable para la estimación de la probabilidad y la severidad de uno o más eventos de riesgo operacional[46].

Si bien la información transmitida por los KRI puede ser utilizada como indicadores aislados también puede ser organizada y resumida con la finalidad de proporcionar una visión completa del perfil de riesgo de las diferentes líneas de negocio a través del cuadro de mando de riesgo operacional (Scandizzo 2005 p.232).

Por su parte, Wu y Olson (2009 p. 368) evidencian que los cuadros de mando han sido asociados en diversas empresas al éxito en la gestión del riesgo, a través de la aplicación de un cuadro de mando para evaluar la postura de la gestión de riesgos; con este argumento destacan que, a través de esta herramienta, otras organizaciones podrían medir los elementos de riesgo adecuados a sus circunstancias.

La planificación de escenarios constituye otra herramienta importante para la gestión del riesgo estratégico pues, como afirma el CIMA en su página Web, examinar el entorno externo e identificar las principales tendencias e incertidumbres permite realizar un análisis

[45] Citados en la tabla 5 p.40 del epígrafe 1.2.2. La contabilidad de gestión en el contexto actual.

[46] Puede ser una variable causal específica, así como una aproximación para los inductores de eventos y / o pérdida relacionada con un riesgo operacional; puede ser estrictamente de carácter cuantitativo, como la tasa de rotación en una unidad de negocio o el número de errores de liquidación, o más cualitativo, como la adecuación del sistema o de la competencia del personal; puede ser perfectamente objetivo, al igual que el número de horas de inactividad del sistema, o más subjetivo, como la complejidad global de una cartera de derivados. En resumen un KRI en el contexto de los procesos responde a la cuestión ¿Qué puede salir mal? Scandizzo (2005 p. 234)

del sector y la formulación estratégica en cada escenario para desarrollar estrategias que permiten a la organización adaptarse a dicho escenario, la identificación de las capacidades centrales de la empresa, su fortalecimiento para resistirlas, o bien se benefician de cada uno de los escenarios al adoptar la opción estratégica adecuada, visualizar como se desarrolla el futuro y visualizar como se resuelven las principales incertidumbres.

En tanto el proceso presupuestario es un método formal, a través del cual se elaboran planes para el futuro en diferentes períodos de tiempo, que implica una consideración del riesgo y / o la incertidumbre, a través de este proceso la complejidad de la evaluación del riesgo se deriva de su conceptualización en función de la existencia de eventos internos o externos, información sobre los acontecimientos (es decir, su visibilidad), la percepción acerca de eventos y gestión de la información (es decir, cómo) y la forma en que las organizaciones establecen formas de enfrentar el riesgo, tácitas, informales (o explícitas y formales; percibidas) (Collier y Berry, 2002 p. 274).

En definitiva, mediante la contabilidad de gestión se hace evidente la posibilidad de integrar y reforzar el proceso de la gestión de riesgos en los procesos ya existentes en las compañías, y la generación de información en relación a los riesgos para la toma de decisiones, resolución de problemas y comunicación a todos los usuarios internos y, cada vez más, a los usuarios externos.

En este contexto, y con respecto a la práctica profesional, si bien asociaciones como el CIMA y el ICAEW sostienen que una empresa puede utilizar herramientas particulares, como los sistemas de indicadores de desempeño, o un amplio abanico de indicadores de desempeño interno e indicadores clave de riesgo para informar a los diferentes niveles de la dirección, proponen la divulgación sólo de aquellos que son comunicados a nivel directivo, las medidas clave[47]. Así, el reto para la gestión consiste en vincular los aspectos clave de las perspectivas internas y externas de una empresa para posibilitar la información relevante base de un desempeño organizacional más transparente para los inversores.

En la medida de lo posible esta información, suministrada a los diferentes usuarios internos (o para efectos internos), debe ser integrada en la información suministrada a distintos usuarios para efectos externos; en este sentido, el CIMA (2003, p. 6) considera que los datos de diversas fuentes tratados para efectos internos deben ser gestionados de forma que

[47]Destacando que esta acción no supone mayor coste "no creemos que esto sería demasiado onerosa", por lo que animan a la divulgación externa de estas medidas, "la administración debe ser más abierta en la divulgación externa de los elementos clave de la información de uso interno para gestionar el negocio" ICAEW p. 17.

satisfagan necesidades informativas internas pero también externas, dado que las necesidades de información de los directores son similares a las de los inversores, diferenciándose únicamente en el nivel de detalle requerido.

3.1.2. El papel del contable de gestión en el análisis y la gestión del riesgo.

En los trabajos de Skærbæk, P., y Tryggestad, K., (2010) y el de Schwartz, M. (2006) se refleja evidencia referente a la integración de distintas funciones en la empresa mediante las actividades de los contables de gestión. En el primero esta evidencia se relaciona con el desarrollo de las diferentes líneas de actuación que conforman el trabajo del contable de gestión, en las que se integra la referente a la gestión de riesgos. El segundo se centra en la implementación de los sistemas de gestión de riesgos y el control interno mediante la actividad, trabajo y desarrollo de los propios contables en la práctica profesional, más allá de las tareas ceñidas al cumplimiento obligado por la regulación, dando así entrada a nuevas actividades inherentes a la posición del contable de gestión responsable de gestionar la información en los procesos centrales de gestión del negocio.

Este nuevo papel se hace evidente de forma aun más tangible a través de las diferentes aportaciones de las asociaciones profesionales; estas evidencian que la evolución del entorno empresarial ha propiciado a los contables de gestión un nuevo e importante rol que debe contribuir a la formación y seguimiento de las estrategias (CIMA, 2010), y desarrollar importantes contribuciones a la empresa adoptando un papel activo de cambio en la aproximación de la gestión del riesgo integral, que le permita apoyar la creación de riqueza como socio estratégico de negocios independientes (IMA, 2006, p. 8). En este contexto, las habilidades y competencias del contable de gestión, señaladas por el IMA, en relación a la implementación de la gestión de riesgos y a los objetivos establecidos en la aproximación de la gestión del riesgo corporativo (estratégicos, operacionales de información y cumplimiento) están recogidas en la tabla 18, donde destaca el diseño de informes de supervisión de riesgos, el desarrollo de indicadores financieros y no financieros para evaluar la eficacia de la mitigación del riesgo (tratamiento) y su función como líder del buen gobierno corporativo y de la gestión del riesgo en relación a la ampliación del valor más allá del cumplimiento de SOX 404, que permitan el desarrollo de una evaluación integral de riesgos.

Así, el cambio en la formación y profesionalización del contable de gestión acorde a las necesidades y demandas empresariales, particularmente respecto a la gestión de riesgos en el entorno actual, es acentuado por las asociaciones contables que promueven y son participes

de tales cambios al renovar sus planes de estudios para incluir áreas o materias a este respecto.

Por esta razón consideramos pertinente señalar el esfuerzo del CIMA a través del programa de certificación (*Syllabus* 2010) que ofrece a sus estudiantes para ser miembros y lograr el título *Chartered Management Accountant,* conformado por materias diseñadas conforme a tres niveles progresivos: nivel certificado (1), nivel gerencial (2) y nivel estratégico (3), asimismo, con base en tres secciones o columnas: de empresa (E), en relación al desempeño o funcionamiento de la empresa (P), y en el área de finanzas (F), como hemos reflejado en la tabla 19. Los niveles y columnas forman nueve materias a cursar. Cada materia se divide en una serie de tópicos que, a su vez, contienen uno o más resultados de aprendizaje, en función de sus diferentes componentes de aprendizaje. Hemos analizado para cada materia, el tópico, resultados y componentes de aprendizaje y su contenido; como resultado encontramos que, como reflejamos en el cuadro 4, en seis materias *enterprise operations* (E1), *enterprise management* (E2), *performance operations* (P1), *performance management* (P2), *performance strategy (*P3), y *financial strategy* (F3), se considera el aprendizaje de algún elemento del riesgo, destacando la materia (P3) correspondiente al desempeño estratégico, diseñada para que al finalizar su curso el estudiante logre evaluar la gestión de riesgos, el control interno y el gobierno corporativo.

En el nivel gerencial, en la materia *enterprise management (*E2), se discuten las herramientas y técnicas de gestión de proyectos; en la materia *performance management* (P2) sobresale el análisis del impacto de la incertidumbre y el riesgo en los modelos de decisión con base en el análisis de sensibilidad mediante en el modelo de decisión coste- volumen-beneficio.

En el nivel estratégico, en la materia *financial strategy* (F3) se contempla la evaluación de las necesidades de financiación y estrategias de una empresa, con la finalidad de que el contable de gestión pueda dar una recomendación de métodos de financiación para inversiones específicas, en relación a las decisiones de inversión y control de proyectos.

Asimismo, se estudia en relación al análisis de los costes, los beneficios y riesgos de un proyecto de inversión, entre ellos los riesgos financieros y no financieros, el riesgo de reputación, como riesgo derivado de las consideraciones éticas, así como los riesgos del cambio legal o incertidumbre.

Tabla 18. Habilidades y competencias del contable de gestión en el marco de la gestión del riesgo corporativo (IMA).

Actividades específicas del contable de gestión respecto a la gestion del riesgo (ERM)	***Estrategia***	***Operaciones***	***Información***	***Cumplimiento***
1 .- Servir como un defensor de la gestión del riesgo corporativo, apoyando el cambio de gestión de riesgos en silos al enfoque holístico	✓			
2 .- Ayuda a resolver los conflictos entre los partidarios de la gestión del riesgo corporativo y los enfoques de la gestión del riesgo tradicional	✓			
3 .- Educar a otros en la organización del proceso de la gestión del riesgo corporativo	✓	✓		
4 .- Proporcionar conocimientos para la gestión operativa sobre el marco de la gestión del riesgo corporativo de la organización y el proceso		✓		
5 .- Apoyar los diferentes comités en cuanto a la gestión del riesgo corporativo	✓			
6 .- Asistir a la gerencia ejecutiva y operativa para analizar y cuantificar el apetito del riesgo de la organización y la tolerancia al riesgo para las unidades individuales	✓	✓		
7 .- Asistir en la implementación de la gestión del riesgo corporativo dentro de la función financiera	✓	✓		
8 .- Proporcionar información a la gestión operativa para apoyar en la identificación de riesgos			✓	
9 .- Realizar estudios de benchmarking para su uso en la identificación de riesgos		✓		
10 .- Reunir información sobre mejores prácticas de la gestión del riesgo corporativo		✓		
11 .- Ayudar a cuantificar el impacto y la probabilidad del riesgo individual en los mapas de riesgo		✓		
12 .- Ayudar a identificar y estimar los costes y beneficios de diversas alternativas de mitigación de riesgos y la gestión del entrenamiento en la respuesta a los riesgos	✓	✓		
13 .- Diseño de informes de supervisión de riesgos, y desarrollar indicadores financieros y no financieros para evaluar la eficacia de la mitigación del riesgo (tratamiento) acciones	✓	✓	✓	
14 .- Asesorar a la gerencia en la integración de la gestión del riesgo corporativo con el cuadro de mando integral y el proceso de elaboración del presupuesto	✓	✓		
15 .- Participar en el desarrollo de la continuidad del negocio (planes de la gestión de crisis)		✓		
16 .- Asesorar sobre las revelaciones de riesgo en el Formulario 10-K de la SEC y el informe anual	✓			
17 .- Servir como líder del buen gobierno corporativo que incorpore la gestión del riesgo	✓	✓		✓
18 .- Proporcionar entrenamiento en relación a la ampliación del valor más allá del cumplimiento de SOX 404 para abarcar la gestión del riesgo corporativo, a los gerentes de los procesos de negocio y otras funciones operativas para llevar a cabo una evaluación integral de riesgos que influyen en el logro de sus objetivos de negocio	✓	✓		✓

Fuente: elaborado con datos del IMA (2006, p. 8)

Tabla 19. Marco de formación profesional del *Chartered Management Accountant*.

Asociación profesional	Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)
Requisitos para la Inscripción Inicial	Certificado por el CIMA *Certificate in Business Accounting qualification* o equivalente (Grado en Contabilidad, en negocios o especialidad Nivel ATT) Inscripción como estudiante del CIMA
Requisitos en relación a la experiencia	Mínimo de tres años de trabajo con base en la experiencia profesional en aspectos relevantes de la contabilidad de gestión Resumidos en la forma *CIMA Career Profile*
Requisitos previos a la certificación	Estudiar y aprobarlas 9 evaluaciones correspondientes a las materias del programa de certificación (E1, E2, E3, P1, P2, P3, F1, F2 y F3) Aprobar el nivel de competencia profesional en contabilidad de gestión (T4) , conformado por: A) Inicio del desarrollo profesional- evaluación del trabajo con base en la experiencia profesional B) Caso de estudio- evaluación con base en material revisado y material no revisado
Requisitos para la certificación	Forma correspondiente a la evaluación de la experiencia práctica aprobada Resumen de empleo, detalle de su experiencia y registro del desarrollo de competencias
Requisitos en relación a la Ética	No requiere una evaluación independiente. Requiere adhesión al código de ética CIMA e IFAC.
Educación profesional continua	Miembros están obligados a realizar el ciclo de desarrollo profesional (CPD) y a mantener sus registros por un mínimo de tres años en forma continua. Supervisión aleatoria anual.

Fuente: Elaborado con los datos del *Syllabus CIMA* 2010[48].

En el nivel estratégico, el foco de la materia p*erformance strategy (*P3), se sitúa en dos cuestiones ¿Qué riesgos enfrenta la empresa? y ¿Cómo pueden ser gestionados y controlados dichos riesgos? Asimismo, en esta materia, las estrategias de gestión se extienden a la utilización de instrumentos financieros y estrategias generales de la identificación y gestión de riesgos, el establecimiento de la participación y el control a través de los sistemas de control interno.

En definitiva, el CIMA requiere habilidades y competencias específicas en relación a la gestión de riesgos necesarias para obtener la certificación. La tabla 21, refleja las habilidades y competencias relacionadas con las materias y objetivos señalados, en la aproximación de la

[48] Ultima versión disponible, el CIMA actualiza su programa de certificación cada cinco años.

gestión del riesgo corporativo (objetivos estratégicos, operacionales de información y cumplimiento).

Tabla 20. Materias, tópicos y objetivos de aprendizaje correspondientes al programa de certificación del CIMA, en los que donde se aborda la gestión de riesgos.

A) Materias que comprenden el programa de certificación CIMA syllabus

Nivel Estratégico	**E3.** Estrategia Organizacional	**P3.** Desempeño estratégico.	**F3.** Estrategia Financiera.
Nivel Gerencial	**E2.** Gestión de la organización.	**P2.** Gestión del Desempeño.	**F2.** Gestión Financiera
Nivel Operacional	**E1.** Operaciones de la empresa.	**P1.** Desempeño de las operaciones.	**F1.** Operaciones Financieras
	Empresa	**Performance**	**Finanzas**

B) *Tópicos y Objetivos relacionados a la gestión de riesgos.*

E1 _ Entorno de negocios global	✓ Analizar la relación entre el gobierno interno de la empresa y las fuentes externas de gobierno y regulación.
P1 _ Gestión de la incertidumbre	✓ Analizar la información para evaluar el impacto sobre las decisiones de las variables con valores inciertos.
E2 _ Gestión de proyectos	✓ Discutir las herramientas y técnicas de gestión de proyectos.
P2 _ Decisiones sobre precios y productos	✓ Analizar decisiones a corto plazo sobre precios y productos.
P3 _ Sistemas de gestión de riesgos y control interno	✓ Evaluar los tipos de riesgo que enfrenta una organización. ✓ Evaluar de las estrategias de gestión de riesgos y de los sistemas de control. ✓ Evaluar los problemas de buen gobierno y éticos que enfrenta una organización.
_ Gestión del riesgo financiero	✓ Evaluar los riesgos financieros que enfrenta una organización. ✓ Evaluar alternativas de herramientas de gestión de riesgos.
_ Riesgo y control en sistemas de información	✓ Evaluar los beneficios y los riesgos asociados con los sistemas de información relacionados.
F3 _ Decisiones financieras	✓ Evaluar las necesidades de financiación de una organización y las estrategias para cumplir esos requisitos.
Decisiones de inversión y control de proyectos	✓ Evaluar las opciones de inversión.

Fuente: Elaborado con datos del *Syllabus CIMA 2010*

Los temas de estudio del desempeño estratégico son los sistemas de control de gestión, los sistemas de riesgos y control interno, la revisión y auditoría del sistema de control, la gestión del riesgo financiero, y los riesgos y control de sistemas de información. Con la creciente importancia de las fuentes de riesgos, la clave de la formación se sitúa sobre los riesgos

señalados a partir del gobierno corporativo, la ética y los problemas sociales / ambientales. Entre las habilidades requeridas en el perfil del contable de gestión en el ámbito de una empresa, destaca la discusión de la forma de identificar, medir y evaluar los tipos de riesgo que enfrenta una empresa, incluyendo la capacidad de dicha empresa para asumir tales riesgos, la evaluación de los riesgos que enfrenta, el análisis de los efectos y la importancia del control interno y gestión de riesgos para una empresa, la evaluación de las estrategias de gestión de riesgos y de las características esenciales de los sistemas de control interno para identificar, evaluar y gestionar los riesgos. Asimismo, la evaluación de los costes y beneficios de un sistema de control interno en particular y la discusión de los principios de buen gobierno corporativo, especialmente en lo que se refiere a la necesidad de controles internos, la evaluación de los aspectos éticos como una fuente de riesgo para la empresa y los mecanismos de control para su detección y resolución y la evaluación y recomendación a los gestores el desarrollo de estrategias de sistemas de información y tecnologías de información que soporten la gestión y requerimientos de control interno.

Tabla 21. Habilidades y competencias del contable de gestión en el marco de la gestión del riesgo corporativo (CIMA).

Componentes de aprendizaje	*Estrategia*	*Operaciones*	*Información*	*Cumplimiento*
E1	✓			✓
▫ Explicar los principios y propósitos de la responsabilidad social corporativa y los principios de buen gobierno corporativo en un contexto internacional. ▫ Aplicar herramientas de análisis de riesgo país y riesgo político. ▫ Discutir la naturaleza de la regulación y su impacto en la empresa.				
P1	✓	✓		
▫ Analizar el impacto de la incertidumbre y el riesgo en los modelos de decisión en los que pueden tener su base los flujos de efectivo correspondientes, las curvas de aprendizaje, técnicas de descuento, etc. ▫ Aplicar el análisis de sensibilidad a los modelos de decisión, tanto a corto como a largo plazo para identificar las variables que podrían tener un impacto significativo sobre los resultados del proyecto. ▫ Analizar el riesgo y la incertidumbre mediante el cálculo de los valores esperados y desviaciones estándar, junto con las tablas de probabilidad e histogramas. ▫ Preparar las tablas de valor esperado. ▫ Calcular el valor de la información. ▫ Aplicar los árboles de decisión.				
E2	✓	✓		
▫ Elaborar un plan de proyecto básico la incorporación de estrategias para afrontar la incertidumbre, en el contexto de un proyecto sencillo.				
P2	✓	✓		
▫ Análisis del impacto de la incertidumbre y el riesgo en los modelos de decisión coste- volumen-beneficio				
F3	✓	✓		
▫ Evaluar los riesgos financieros que enfrenta una organización. ▫ Evaluar los métodos apropiados para la gestión de los riesgos financieros. ▫ Evaluar los efectos de los métodos alternativos de gestión de riesgos. ▫ Discutir la teoría del tipo de cambio y el impacto de las tasas de inflación diferencial enlos tipos de cambio previsto. ▫ Recomendar estrategias de gestión de riesgos y discutir sus implicaciones contables. ▫ Recomendar métodos de financiación para inversiones específicas, teniendo en cuenta las consideraciones fiscales básicas y la exposición al riesgo (de interés y las fluctuaciones del tipo de cambio). ▫ Analizar los costes pertinentes, beneficios y riesgos de un proyecto de inversión.				

Continuación Tabla 21. Habilidades y competencias del contable de gestión en el marco de la gestión del riesgo corporativo (CIMA).

Componentes de aprendizaje	*Estrategia*	*Operaciones*	*Información*	*Cumplimiento*
P3	✓	✓	✓	✓
❍ Discutir la forma de identificar, medir y evaluar los tipos de riesgo que enfrenta una organización, incluyendo la capacidad de la organización para asumir tales riesgos. ❍ Evaluar los riesgos que enfrenta una organización. ❍ Analizar los efectos y la importancia del control interno y gestión de riesgos para una organización. ❍ Evaluar las estrategias de gestión de riesgos. ❍ Evaluar las características esenciales de los sistemas de control interno para identificar, evaluar y gestionar los riesgos. ❍ Evaluar los costes y beneficios de un sistema de control interno en particular. ❍ Discutir los principios de buen gobierno corporativo, especialmente en lo que se refiere a la necesidad de controles internos. ❍ Evaluar los aspectos éticos como una fuente de riesgo para la organización y los mecanismos de control para su detección y resolución. ❍ Evaluar y recomendar a los gestores el desarrollo de estrategias de sistemas de información, y tecnologías de información que soporten la gestión y requerimientos de control interno. ❍ Identificar y evaluar sistemas apropiados para las necesidades de operación y control de información para la organización. ❍ Evaluar beneficios y riesgos en la estructura y organización de la función de sistemas de información, y tecnologías de información y su integración con el resto del negocio. ❍ Evaluar problemas específicos y oportunidades asociadas con la auditoria y sistemas de control los cuales utilizan la tecnología de información. ❍ Evaluar y recomendar mejoras al control del sistema de información.				

Fuente: Elaborado con datos del *Syllabus CIMA 201*

3.2. Flujo de la información corporativa en el sistema: cadena de reporting

Desde la perspectiva de las asociaciones profesionales, la aproximación a la cadena de suministro del sistema de *reporting* corporativo se configura a partir de la información generada por el equipo de gestión ejecutiva, con base en los eslabones conformados por la actuación de distintos actores, personas y procesos, involucrados en la (1) elaboración, preparación, aprobación, (2) auditoría, (3) análisis y utilización de informes que suministra la empresa; en este sistema son consideradas también, (4) las funciones de los emisores de diversas normas y entes reguladores (IFAC, 2008 p.1).

Una debilidad identificada en el comportamiento de los actores que conforman la cadena de reporting, es el desarrollo de sus actividades de forma independiente, es decir, sin reconocer la existencia de una interconexión evidente entre sus funciones que, entrelazadas, constituyen una cadena que inicia y termina con "las demandas de información de los distintos usuarios" que requieren dicha información para tomar decisiones económicas en dentro y fuera de la empresa, asimilando el motor que activa el flujo en la cadena de reporting (IFAC, 2008 p. 1 y CIMA, 2011, p.9).

En una compañía bien gestionada la información fluye de los empleados a los clientes, proveedores y otros actores externos a través de una variedad de sistemas; las asociaciones profesionales enfatizan que la base de la cadena de *reporting* corporativo descansa en la efectividad de los sistemas de información de gestión de la compañía y en la función de los equipos financieros u otros especialistas que gestionan los datos y suministran la información financiera y no financiera, confiriendo un papel crítico a los preparadores y gestores de información corporativa. Estos ayudan a la gestión y al consejo a desarrollar sus funciones conforme los intereses de los accionistas y otros *stakeholders*, con base en datos obtenidos de los sistemas de información contables pero, sobre todo, del análisis adecuado y filtrado de la información de la gestión de una compañía, fundamento de los informes externos (CIMA, 2003p.6 y CIMA, 2011 p. 9, IFAC 2008, p.35).

No obstante, coincidimos con las asociaciones profesionales IFAC y CIMA en que el núcleo del *reporting corporativo* se sitúa en la información financiera, ceñida por los marcos regulatorios que establecen la normativa contable orientada hacia una misma dirección, la homogeneización o armonización que posibilita la comparabilidad de información del modelo contable en cada jurisdicción a través del trabajo de los *emisores de regulación y legisladores a nivel global*, particularmente con la aplicación de la normativa contable

internacional IFRS emitida por la IASB y las directrices emitidas por la IOSCO orientadas a una mayor transparencia en el contexto de los mercados de valores, con lo cual hacen evidente el rol que desempeñan los entes reguladores (IASB, 2010, p. 2, IOSCO, 2003 p.2).

En este contexto, el diseño y contenido de la información preparada por la gestión de las empresas incluida en el informe anual, es determinado por las directrices obligatorias que, en opinión de las asociaciones profesionales, no siempre posibilitan el reflejo de una visión integral de la compañía, pues los aspectos que enriquecen los comentarios de la dirección, con base en información relevante (con visión a futuro y cuantitativa) relacionada con la gestión estratégica y de gestión de riesgos que complementan la visión integral de la empresa, son reflejadas, en su mayoría, en prácticas voluntarias de divulgación que varían significativamente en función de cada jurisdicción (CIMA, 2011, p.9, ICAEW 1999 p.11-13)

Por su parte, la actuación de las firmas de auditoría en el sistema de reporting corporativo, como argumentan el CIMA (2011 p.14) y el IFAC (2008, p.23-25), se enfoca a la revisión de los estados financieros tradicionales y, aunque en décadas recientes su papel se ha ampliado para cubrir aspectos de otra información como los riesgos, el gobierno, la remuneración, los controles internos y los comentarios de la gestión, el alcance de la responsabilidad de auditoría y el nivel de aseguramiento que proporciona sobre esta información es menor que la que provee en relación a los estados financieros. Esto genera un gap en la naturaleza obligatoria de la función de auditoría, ante la incertidumbre referente a la información recogida en el informe anual y la información que es auditada, debido a que cuando se trata de información no financiera, se desconoce si la información cuantificada presentada en el informe anual ha sido objeto de auditoría.

La información corporativa suministrada, sea con base únicamente en los informes financieros obligatorios por regulación o con base en la información de gestión que recomiendan las asociaciones profesionales, auditada en su totalidad o en parte, fluye hacia un amplio nivel de usuarios, destacando el flujo de información que con frecuencia se da entre los preparadores de la información e inversores, considerados usuarios primarios, como hemos señalado anteriormente, y a quienes el CIMA (2011, p.16) señala que se les ha percibido como un grupo de interesados externo y heterogéneo, con diferentes estrategias de inversión, horizontes de tiempo y objetivos que requieren diferentes conjuntos de información sobre la empresa.

Otros actores de la cadena de reporting, como analistas, educadores, abogados, banca de inversión, agencias calificadoras de crédito, firmas de investigación de mercado, otros expertos en la industria y otros entes que obtienen y difunden información (*information aggregators*) etc., desempeñan también el papel de ofrecer información corporativa a los inversores a través de una variedad de fuentes externas como las presentaciones de los analistas, los *briefings,* los *webcasts*, las páginas web de las empresas, las revisiones de *sustentabilidad* y los informes de crédito, canales todos a través de los cuales se complementa el *reporting* corporativo. Estos actores, que suministran fuentes alternas externas de información sobre las empresas, también son considerados por el IFAC (2008, p.10), y el CIMA (2011, p.16) usuarios de la información que emiten las empresas a través del informe anual.

En cuanto a los canales adicionales de información, cabe señalar que los anuncios del mercado y las presentaciones de los analistas, que típicamente provienen de la publicación de los informes anuales, suelen contener información usualmente reelaborada para las demandas de los inversores[49]. De modo que, como señalan las asociaciones profesionales, no toda la información pública que existe sobre una compañía es originada por ella y no toda la información demandada por los accionistas viene de las firmas en las cuales ellos invierten, pues una vez que la información es suministrada por la compañía, es utilizada por un numero de analizadores y otros entes que obtienen y difunden información (*information aggregators*) que adicionan el flujo de información disponible a los usuarios. -*Ante esta diversidad de fuentes de información y canales para comunicarla, no es sorprendente que las relaciones con los inversores constituyan en la actualidad una importante función corporativa*. Así, las empresas deben atender los diversos intereses de sus usuarios o interlocutores, aunque con distinta intensidad *a través de la adecuada comunicación de "información" que suministran al exterior, donde la información interna juega un papel esencial*- [IFAC (2008, p.32) y CIMA (2011, p.12)][50]

Así, se sugiere que el sistema del *reporting* debe asegurar la estabilidad y continuidad del sistema económico y, por ello, debe ser habilitado para adaptarse a los riesgos a que se

[49]Estas fuentes de comunicación (los anuncios de mercado y las presentaciones de los analistas) principales para muchos inversores si bien pueden ser sujeto de diferentes conjuntos de reglas establecidos por reguladores locales y bolsas de valores, ninguno de estos canales están todavía al alcance de la auditoria obligatoria.

[50]"La información es la sangre de los mercados de capitales, de la política y de la sociedad. Es crítica para asegurar la forma, el alcance y la calidad del reporting que permita alinear los cambios dinámicos del negocio y la creación de valor, tiene el rol de apoyar la reconstrucción de la confianza en las compañías y en ultima instancia es la licencia de operar" (CIMA 2011 p.9).

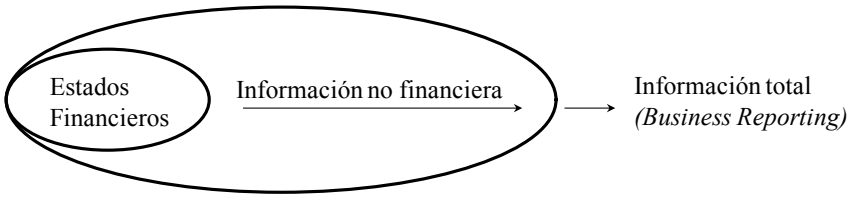
enfrenta la sociedad, ha de evidenciar la necesidad de cambio en las ideologías, comportamientos y culturas. Se trata de lograr un compromiso positivo que permita visualizar las perspectivas de los diferentes involucrados en el sistema de *reporting*, (las empresas, los inversores, reguladores etc.) como forma de reducir los conflictos de intereses que son obvios mientras el sistema solo es visualizado desde la óptica inherente a uno sólo de los actores.

3.2.1. Bussines Reporting: homogeneización de las prácticas de divulgación de información.

A fin de mejorar la estructura del flujo de la información en la búsqueda de un entorno de confianza en los negocios, consideramos necesario entender el concepto de la presentación de información al exterior de la empresa o bien del "Business Reporting" como sinónimo de una visión total del negocio con base en los aspectos relevantes que la afectan (entre estos la gestión de riesgos), su traslado a las practicas desarrolladas en las empresas implican la disminución de las asimetrías de información entre quienes administran y controlan la empresa (*insiders*) y los agentes que mantienen algún interés en ella (*outsiders*).

La figura 21 permite visualizar que el *bussines reporting,* comprende dos tipos de información: 1) información financiera, publicada, contenida y ofrecida en los estados financieros tradicionales (Balance y Estado de Pérdidas y Ganancias etc.); modelada por las normas contables, de valoración, presentación y divulgación, directrices de su formulación y preparación, así como, 2) información *no financiera* que, si bien puede ser considerada de esta forma, en esencia sea información financiera, al estar representada por índices o indicadores financieros, como la cuota de mercado o los costes de información, ya que, como indican Larran y García (2004, p. 133), "lo que le da el carácter de no financiera es su procedencia fuera de la información contenida en los estados financieros tradicionales".

Figura 21. Modelo de Bussines Reporting



Larran y García (2004 p. 131).

Asimismo, la información comprendida en el bussines reporting puede ser clasificada en información obligatoria y en información voluntaria [FASB (2001), p. 5, Scott, 2003, Cheunget al (2010)].

La información obligatoria suele ser establecida por las normas reflejadas en la legislación y por los emisores de la normativa con base en principios o en reglas contables de carácter coercitivo, que aseguran o buscan garantizar la igualdad de acceso a la información básica (Ho y Wong 2001, p. 140)[51]; no obstante, las normas obligatorias albergan distintos niveles de discrecionalidad en la información divulgada (Hodge et ál., 2006), ya sea en contextos nacionales o a nivel global, determinando con ello la reputación de cada jurisdicción.

En entornos regulados "de forma estricta", como en Estados Unidos, es evidente el papel del Estado conformado por las instituciones que regulan este contexto, como hemos mencionado mediante la emisión de la ley Sarbanes Oxley; sin embargo, en esta jurisdicción juegan un papel fundamental otras instituciones reguladoras como el Financial Accounting Foundation: Financial Accounting Standards Board (FASB), emisores de la normativa y estándares de contabilidad financiera rectores de la preparación de informes financieros para el sector privado[52].

Asimismo, es evidente el papel de la SEC en cuanto a las exigencias del informe correspondiente a la discusión y análisis (MDA) de la dirección que incluye una revisión a nivel del sector para los informes que requieren la divulgación más detallada a partir de 1997 (Emmanuel, 2004, p. 443).

[51] Una norma "con base en principios", requiere que las decisiones de los usuarios se dirijan hacia el cumplimiento de los objetivos contenidos en la misma, acepta pocas alternativas o excepciones para evitar inconsistencias; no permite la utilización de parametrizaciones, tales como porcentajes o umbrales subjetivos para el reconocimiento de partidas, ya que un ligero cambio en la forma o estructura de la transacción puede dar lugar a tratamientos contables distintos para transacciones que económicamente son similares, e incorpora en apéndices, guías adecuadas para implementar la norma sin que éstas sean excesivamente detalladas.

En contrapartida, una norma "con base en reglas" se caracteriza por tener innumerables umbrales para el reconocimiento de transacciones, así como excepciones que provocan un alto nivel de detalle y, por tanto, inconsistencias internas. Su finalidad es establecer tratamientos contables para, virtualmente, cada escenario imaginable a fin de dar respuestas directas a cualquier situación posible. El juicio profesional se ve minimizado y se reserva a la selección de tratamientos contables incluidos en un intrincado juego de alcances, parámetros, excepciones y guías de implementación que se contraponen entre sí. Si los enfoques mencionados fueran colocados en un espectro, en uno de los extremos se situaría el enfoque con base en reglas y en el otro extremo se podría colocar el enfoque, con base en principios absolutos, situándose en la parte central un enfoque con base en principios, que sería un término medio.

[52] Entre ellas los Statements of Financial Accounting Standards (SFAS) y los Statements of Financial Accounting Concepts (SFAC)…con la finalidad de lograr mayor transparencia y comprensión de la información financiera proporcionada a los usuarios, reconocidas por la Securities and Exchange Commission (SEC) (N º 1, Sección 101, y en versión 2003).

En contrapartida, existen entornos donde se ha dado lugar a ejercer en las compañías la discrecionalidad en la información por parte de la alta gerencia, como el caso de los países latinoamericanos (Chong y López-de-Silanes, 2007, p. 18); no obstante, incluso en países como el Reino Unido, con normas obligatorias de divulgación (como por ejemplo con el SSAP 25 que exige el contenido del informe del segmento (ASC, 1990), existe la discreción informativa y, aunque en su marco comprende particularidades respecto del OFR, este no es obligatorio y su contenido también es discrecional (Emmanuel 2004, p. 442).

3.2.1.1. Normativa de información contable financiera.

Las diferencias respecto al *reporting* financiero entre las distintas jurisdicciones han propiciado que, a nivel global, organismos como el IASB promuevan la armonización contable internacional y, con ello, un entorno de comparabilidad, consistencia y transparencia mediante un marco regulatorio con base en normas contables (*standards accounting*), definidas como declaraciones obligatorias que señalan la forma en que deben ser reflejados los tipos particulares de transacciones y otros acontecimientos en los estados financieros, ya sea con base en principios, reglas o en ambas (IASB, 2010).

Las normas obligatorias emitidas por el IASB comprenden: (a) las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF, *International Financial Reporting Standards, IFRS);* (b) Normas Internacionales de Contabilidad (NIC, *International Accounting Standards, IAS);* (c) Interpretaciones publicadas por el Comité de Interpretaciones de las Normas Internacionales de Información Financiera (CIIFRS), o bien del anterior Comité de Interpretaciones (SIC), adoptadas ya en más de 90 países. Particularmente su adopción fue obligatoria para todas las empresas cotizadas en la Unión Europea a partir del 1 de enero de 2005.

En este contexto las normas internacionales IFRS, pueden variar respecto a los principios contables generalmente aceptados (GAAP) en contexto particulares, originando debates significantes por ejemplo en Estados Unidos, "Las normas estadounidenses son más específicas y con vocación reguladora, mientras que los pronunciamientos del IASB tienden a ofrecer unos principios generales", "Aunque el FASB y el IASB han intentado armonizar sus normas durante años, cierto es que han estado en constante debate sobre el grado de integración entre normas que son realmente necesarias" (Hodge et ál., 2006).

3.2.1.2. Normativa de la información narrativa.

Asimismo, la Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO, 2003), ha condicionado el entorno económico global con requisitos particulares de transparencia informativa para las empresas cotizadas, mediante directrices, como los *General Principles Regarding MD&A,* base de las normas que deben adoptar sus miembros reguladores y emisores de las empresas cotizadas de los mercados de valores, en distintos contextos nacionales[53], en relación a la preparación y divulgación de la información en relación al Análisis Operativo y Financiero (OFR) o a la Discusión y su Análisis de la dirección (MD&A), con base en la exigencia de cuatro principios generales: 1) debe destacar la información más relevante, 2) debe ser clara, concisa, significativa y en un lenguaje sencillo, 3) debe ser presentada en un formato que supone una mejora en la comprensión de los estados financieros del emisor ante los inversionistas, así como a otros usuarios de esta información, tales como asesores de inversión y agencias de calificación, 4) debe suministrarse al mismo tiempo que la presentación de los estados financieros correspondientes, independientemente de que si se da como un informe separado o como parte de un informe periódico.

Así, son evidentes los esfuerzos que orientan una mayor divulgación de información, incluida tanto en los estados financieros como en la divulgación de información no financiera que los acompaña, palpables en la estructura del *Operating and Financial Review* (OFR), o *Management's Discussion and Analysis* (MD & A)[54] de distintas jurisdicciones[55].

Asimismo, para lograr un entorno transparente con foco en la información narrativa, la IOSCO sugiere otras tres recomendaciones: 1) Se debe tener cuidado para evitar el uso repetitivo de banalidades o del lenguaje que parece estar en conformidad técnica con los requisitos de divulgación, pero que, sin embargo, no logra proporcionar a los inversores toda la información necesaria para tomar decisiones de valoración y la inversión, 2) en relación al diseño, sugiere que debe estar correctamente presentado para hacer frente a la situación específica de una empresa, lo que se traduciría en un aumento de la calidad global de la información financiera y en el aseguramiento de la corrección material y la integridad de la

[53] Entre sus miembros ordinarios cabe señalar que figuran las emisoras tanto del entorno anglosajón, como las del Reino Unido Financial Services Authority (FSA), y Estados Unidos, Securities and Exchange Commission (SEC) asi como las emisoras de entornos pertenecientes a economías emergentes, entre ellas las pertenecientes a la región de América Latina, en Chile, la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), en Argentina, la Comisión Nacional de Valores (CNV), en Brasil, la Comissão de Valores Mobiliários (CVM), en México, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

[54] Sigue los esfuerzos en la línea con http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD317.pdf

[55] Consultado el dia 3 de enero de 2012 en https://www.iosco.org/lists/display_members.cfm?memID=1&orderBy=none

información financiera, independientemente de la contabilidad detallada y de los requisitos financieros aplicados, 3) finalmente, sugiere que debe proporcionar un análisis objetivo que puede requerir la divulgación de información que pueda influir de manera negativa en la situación financiera de la empresa, cambios en la condición financiera y resultados en las operaciones.

En definitiva, tanto en el contexto global como en contextos particulares, se ha invertido fuertemente en los mecanismos orientados a mejorar la transparencia, visualizados como instrumentos de rendición de cuentas, básicos para establecer la confianza de quienes están distantes con foco en el informe anual. Una jurisdicción altamente regulada mediante normas puede generar la expectativa de una mayor divulgación en un régimen establecido, ya sea con base en reglas o en principios, no obstante, un entorno fuertemente regulado, no necesariamente es efectivo (Emmanuel 2004, p. 454). Así, las directrices obligatorias de divulgación en palabras de Blanco Dopico et ál., (2009b, p.225) "se convierten en un elemento fundamental, necesario pero no suficiente, que destaca, si cabe, la importancia de un sistema organizativo basado en principios y valores, el desarrollo de buenas prácticas corporativas y el establecimiento de medios de acceso a su información que permiten la toma de decisiones prudentes tanto a los inversores como a otros grupos de interés"

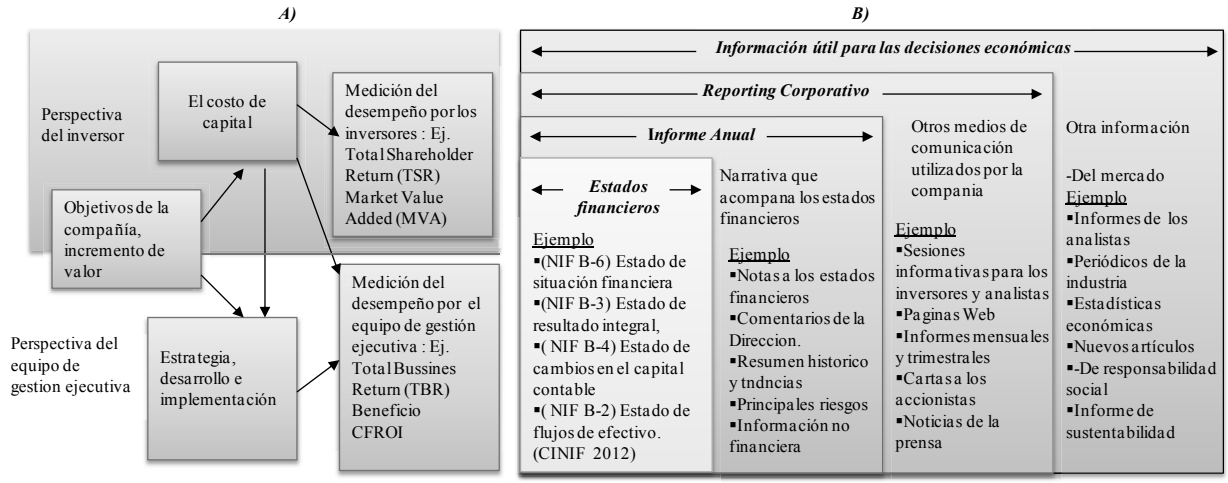
3.2.1.3. Directrices voluntarias que promueven una visión total del negocio.

La información voluntaria no cuenta con un marco regulatorio que precise el tipo de información que se debe revelar, más bien suele comprender información que, aunque la empresa no está obligada a emitir (Larran y García, 2004, p.133), suele atender a las recomendaciones realizadas, por las asociaciones profesionales mediante documentos y guías como las elaboradas por el Jenkis Comitee, *Improving Business Reporting, a costumer focus* (AICPA, 1994), la asociación de contables el Reino Unido *Inside Out: Reporting on Shareholder Value* (ICAEW,1999), en Canadá *MD&A Guidance on Preparation and Disclosure Comprehensive Revision* (CICA, 2012) entre otras, que sugerían incluir una perspectiva a futuro (*forward looking)* en el *business reporting* con base en información desde y con foco en la información generada para un uso principalmente interno a partir de las herramientas que permiten evaluar la creación de valor para la empresa, con la finalidad de crear valor a largo plazo.

En este sentido, cabe señalar que la promoción de una mayor divulgación de información externa, originalmente dirigida a usuarios internos a la empresa, es un tópico que han

abordado las organizaciones profesionales como el CIMA y el ICAEW desde la década de 1990. Particularmente, el CIMA (2003 p. 10) ha defendido la necesidad de hacer disponible la información comunicada hacia el consejo de administración, reservándose los datos comerciales sensibles, si es necesario, pero explicando su progreso hacia el logro de sus objetivos estratégicos, de interés para los stakeholders externos. En esta línea de pensamiento, para el ICAEW (1999, p.7 y 10) la información estratégica y de otro tipo orientada al futuro incluida en el informe anual era insuficiente como fuente de información a los inversores, interesados en las revelaciones sobre el desarrollo y aplicación de la estrategia de una empresa; de ahí que, en aquel momento, convoca al equipo directivo a informar de forma más transparente la gestión del negocio, abogando por la divulgación narrativa estructurada de la estrategia de una empresa en el informe anual, como se destaca en la figura 22.

Figura 22. Ampliación del Bussines Reporting propuesta del ICAEW.



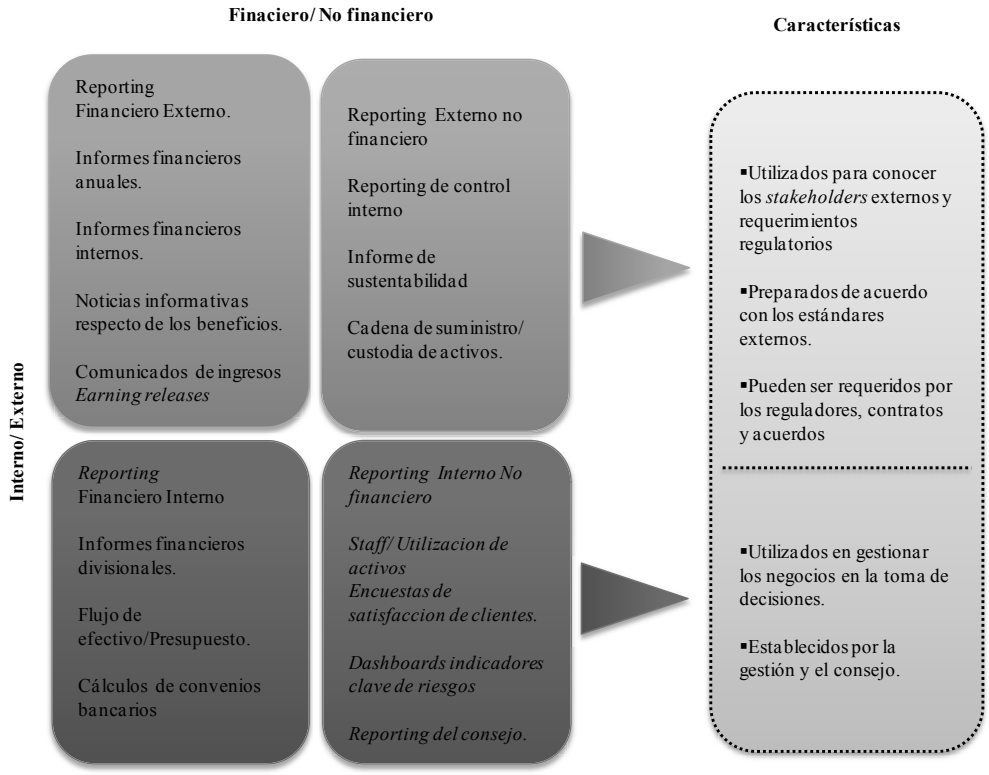
Modificado del ICAEW (1999 p. 7 y 10).

Bajo la premisa que hemos venido señalando respecto a la capacidad de la dirección para el desarrollo de una estrategia con base en una ventaja competitiva sostenible del negocio creadora de valor para el accionista, el ICAEW (1999 p.7 y 9) enfatiza que no solo es necesaria la capacidad de poner en práctica dicha estrategia, sino la capacidad para reconocer y manejar el riesgo inherente en ella e identificar futuras fuentes de ventaja competitiva potencial, con foco en una perspectiva a futuro adoptada en el proceso de planificación estratégica, en general y del enfoque "valor para el accionista", en particular, en línea con el deseo de información orientada al futuro de los inversores de largo plazo.

En esta línea de pensamiento, el CIMA (2003, p.9) argumenta que, dado que los directivos se han comprometido a informar a los inversionistas respecto de los factores clave de valor y de desempeño del negocio (que permiten valorar la empresa con mayor precisión) y, por ende, de los riesgos, la información utilizada para la gestión debería ser similar a la informada al exterior. El problema que identifica esta asociación es que el foco de la información suministrada para muchas empresas se sitúa en satisfacer las necesidades informativas a corto plazo derivadas de las expectativas del mercado (reflejadas en las metas trimestrales) así como en la falta de transparencia interna que responde a una falta de comunicación o *reporting* adecuado por parte de la dirección o bien por qué los directores ejecutivos ocultan información" y existe "una falta de conocimiento y/o comprensión de la empresa.

Por su parte, el COSO, recientemente y mediante la actualización del marco *Enterprise Risk Mangement* (COSO II) realizada en diciembre 2011, enfatiza el vínculo de la información divulgada, tanto financiera como no financiera, interna como externa, a los objetivos de reporting que se han de reconocer en el proceso de control interno obligado para la mayoría de las empresas que participan en los principales mercados de valores.

Figura 23. Relación entre el reporting y la categoría de objetivos.



Fuente: COSO (2011) p. 8

Con ello clarifica las directrices de la mejor práctica en materia de divulgación de información, tanto de la información financiera y no financiera, como de información dirigida a usuarios internos y externos, como hemos reflejado en la figura 23, donde se pone de relieve el valor de la información sobre las incertidumbres y riesgos que precisan enfrentar gestionar y controlar las empresas.

Como hemos señalado anteriormente y como sugieren Graham et, ál. (2005 p. 53) y, Larran y García, 2004, p. 133), la información voluntaria, adopta distintas formas o canales, entre ellos comunicados de prensa (especialmente para las presentaciones de nuevos productos y premios), reuniones con los inversores y analistas, conferencias telefónicas, boletines mensuales, visitas de campo con los inversores institucionales existentes y potenciales y la revelación adicional a la información básica comprendida en las cuentas, o estados financieros anuales, así como, por toda aquella información emitida a través de canales como Internet.

Así, son evidentes los esfuerzos de los organismos reguladores con impacto a nivel global interesados en la mejora del reporting de información financiera y los realizados por otras organizaciones profesionales en relación al suministro de información no financiera; no obstante, la información financiera suele convertirse en el foco del *bussines reporting* en la mayoría de las jurisdicciones, posiblemente por la difusión de la normativa que la exige con carácter obligatorio, en tanto que la información que las empresas suministran de forma voluntaria muestra avances menos notables.

3.2.3. Teoría de la agencia: Incentivos de una mayor divulgación.

La teoría de la agencia explica una relación entre el agente y el principal donde los aspectos centrales entre ambas partes son los valores asumidos y la asimetría de información, la necesidad de vigilancia o costes de los esfuerzos del agente y las acciones. A este respecto, Nørreklit, L., et, ál. (2006 p. 54) argumentan que los problemas de agencia ocurren cuando al agente se le delega poder y responsabilidad por parte del contratante o principal, quien no puede observar directamente los esfuerzos de los agentes o la falta de esfuerzo, de ahí que el principal se ve en la necesidad de construir un contrato, el cual induce al agente a optar por un comportamiento maximizador de su utilidad propia. Desde esta aproximación, todas las empresas presentan el problema de agencia dado que una compañía es percibida como una red de relaciones entre agentes-principales, donde no solo se consideran la dirección e

inversionistas, sino también relaciones entre la empresa y deudores, o con los clientes, proveedores y gobierno.

En la relación dirección-inversor, se espera que la dirección actué en beneficio de los inversores, no obstante, los inversores no tienen la certeza de que la dirección les suministre toda la información esencial, lo que hace evidente la asimetría de información entre las partes, al asumir la actuación del agente (dirección) en función de sus propios intereses, de ahí que esta teoría explica la utilización de diferentes mecanismos de control para minimizar los problemas de agencia con la finalidad de crear confianza en la relación entre los stakeholders particularmente los inversores y la compañía. Así, Jensen y Meckling establecen que los mecanismos de gobierno corporativo se introducen para controlar el problema de agencia y asegurar que la dirección y el equipo de gestión ejecutiva actúen en interés de los accionistas; en este sentido Leftwich, et, ál. (1981 p. 61) argumentan que el impacto de los mecanismos de gestión interna sobre la información empresarial puede ser complementarios o sustitutivos. Si se complementan, la teoría de la agencia predice que se espera un mayor nivel de divulgación a partir de la adopción de mecanismos de gobierno que fortalecen el control interno de las empresas y ofrecen un "paquete de vigilancia intensiva" que permiten reducir los comportamientos oportunistas y las asimetrías de la información. Los gestores no son propensos a retener información para su propio beneficio en un entorno de uso intensivo de vigilancia, que lleva a una mejora en la amplitud y la calidad de la divulgación de información. Por otro lado, si la relación es sustitutiva, las empresas no proporcionarán mayor divulgación a partir de mayores mecanismos de gobierno si uno de los citados mecanismos puede sustituir al otro. Si la asimetría de información en una empresa puede ser reducida a causa de los existentes "paquetes de control interno," la necesidad de instalar instrumentos adicionales de gobierno es menor. Esta aproximación apoya la premisa de que no existe un mecanismo único que sea el "remedio" por lo que "es deseable tener un sistema de controles convergente y equilibrado" (Ho y Wong, 2001 p. 143).

Por su parte, Baek et ál., (2009, p.45) sostienen que las principales soluciones para el problema de agencia son 1) las acciones asumidas por el agente, con base en la discrecionalidad de información (*discretionary-based actions*), 2) las acciones asumidas por el principal, con base en la asociación (*association-based actions*) del gobierno corporativo y 3) las acciones con base en la eficiencia (*efficiency-based*) que ocurren naturalmente en los mercados competitivos de capital, que en opinión del citado autor y en la práctica, las tres acciones son empleadas simultáneamente por las empresas. Respecto a la primera forma,

destacan como medio utilizado por los miembros del equipo de gestión ejecutiva, gestores y directivos, para resolver el problema de agencia mediante una mayor divulgación de información, dado que el incremento de su divulgación para los propietarios disminuye el coste de agencia al permitir a los propietarios supervisar el comportamiento de los directivos. Respecto a la segunda Hely y Palepu (2001) agregan que el gobierno corporativo ha sido utilizado por los principales y otras partes interesadas que trabajan a favor de los principales para mitigar los conflictos de agencia. La tercera tiene lugar cuando el mercado libre y con base en acciones eficientes es el resultado de mercados de capital competitivos.

Adicionalmente, es preciso señalar que las prácticas de divulgación son condicionadas por diferentes incentivos considerados por las empresas a la hora de suministrar información de forma voluntaria, particularmente en un entorno del mercado de capitales. Healy y Palepu (2001, p. 420) sostienen que en las decisiones de la dirección respecto a la divulgación influyen: 1) *las transacciones del mercado de capitales*, dado que una mayor divulgación voluntaria supone la disminución de la asimetría de información y por tanto la disminución del coste de financiación externa, 2) *los concursos por el control corporativo,* los consejos de administración y los inversores responsabilizan a los directores del desempeño actual de las acciones, de ahí que cuando el desempeño de la firma es pobre, los directores emplean la divulgación voluntaria en una tentativa por aumentar la valoración de la firma y justificar el débil desempeño, 3) *compensación por acción,* los directores que son recompensados a través de un sistema por acciones asumen incentivos para utilizar la divulgación voluntaria que disminuye la posibilidad de fundamentos de abuso de información; asimismo, las empresas están en opción de disminuir costes de adquisición a través de los directores que reciben dicha compensación por acciones, 4) *costes de litigio*, los directores tienen un incentivo a evitar revelar noticias malas para impedir acciones legales por revelación inadecuada, pero también asumen un incentivo a disminuir divulgación de proyecciones que quizá podrían ser erróneas para evitar los costes legales, 5) *costes de propiedad*, ante la preocupación por parte de la dirección de que tales divulgaciones pueden dañar su posición competitiva en los mercados, la dirección tiene incentivos por no realizar divulgación voluntaria cuando la información podría ser competitivamente perjudicial (Healy y Palepu, 2001 p. 421). Asimismo, señalan que, aunque en ese momento no encuentran evidencia, en la literatura se ha considerado la premisa de que el valor de una empresa en el mercado está en función de las percepciones de los inversores respecto de la capacidad de los directivos para anticipar y responder a los cambios futuros en el entorno económico de la empresa.

Para Ho y Wong (2001 p. 140) y Hodge (2006, p. 632) los incentivos de divulgación de información en la empresa están en función de los costes y beneficios percibidos por los directivos. En relación a los beneficios, se vinculan a las señales positivas que las empresas pueden trasladar a los inversionistas así como a la influencia de la creación de valor para los accionistas en los retornos de capital y en el valor de mercado de la firma, a la posibilidad de ofrecer una señal de honestidad, de su compromiso con la transparencia e indicación de que no hay nada que ocultar, que todo es explicable en su actuación en los mercados, la posibilidad de ser traducidos en una mejora de la reputación de información, en la limitación a la información disponible y en la que confían los distintos usuarios sobre la cual el equipo de gestión ejecutiva tiene poca influencia y ayuda a la gestión a comunicar de forma creíble noticias compatibles con los incentivos de sus informes.

En relación a los costes que dirigen a las empresas a limitar la divulgación voluntaria, existen costes tangibles asociados a la actividad de comunicación, entre ellos los costes de preparación y difusión de información, como los costes de auditoría (Prencipe 2004 p. 322), incluyendo los costes del personal dedicado a la misma y aquellos relacionados a la exposición de los medios de comunicación (Cormier et ál., 2009 p. 4). No obstante, el coste derivado de la divulgación de información más relevante es el referido al daño de la competitividad de la empresa, evidente en distintos contextos al posibilitar el uso de información de la empresa utilizado por los competidores y otras partes interesadas en una forma perjudicial para aquella [Larran y García, (2004, p. 138), Prencipe (2004 p. 322), Giner (1997 p. 51)Blanco Dopico et ál., (2009, p. 78)].

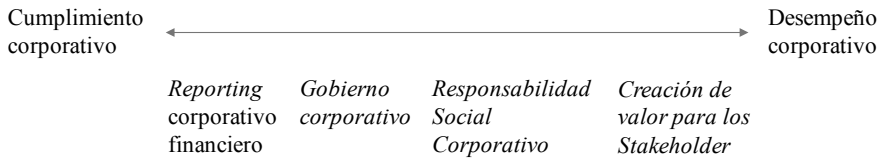
Así, a partir de un balance entre los beneficios y costes de la divulgación voluntaria y del mantenimiento de la privacidad de la información, "la empresa podrá optar por seguir desde una estrategia proactiva de revelación de información, caracterizada por emisiones de información completas y periódicas y comunicaciones activas con inversores y analistas, hasta una estrategia reactiva caracterizada por un deseo de privacidad informativa" (Larran y García, 2004, p. 133). Estrategias que pueden ser visualizadas (ver figura 24) en el contínuum propuesto por Bhimani y Soonawalla (2005, p. 168), en el que es posible identificar la posición de la empresa, desde un estado de conformidad a las normas y reglas impuestas por el entorno organizativo[56], a un estado con foco en el desempeño corporativo, trayecto en el cual los autores señalan que la conformidad de la normativa no está desligada

[56]Que han experimentado cambios constantes, de buen gobierno, donde destacamos las normas respecto a la gestión y divulgación de riesgos.

del desempeño organizacional pues el desempeño en sí mismo es considerado como evidenciador directo del cumplimiento de los requisitos establecidos del gobierno corporativo.

En opinión de los citados autores, la velocidad del desarrollo de los mecanismos de supervisión de desempeño organizacional, promovido por el reforzamiento del cumplimiento corporativo en aspectos como la estrategia y la creación de valor, con la finalidad de apoyar al consejo de administración a tomar las decisiones estratégicas, a comprender los riesgos, a entender los factores clave de desempeño y a identificar los puntos principales en la toma de decisiones ha sido menor que el desempeño financiero. En este sentido agregaríamos que la divulgación externa respecto al desempeño corporativo ha sido aun más escasa.

Figura 24. Continnum de las responsabilidades corporativas.



Bhimani y Soonawalla (2005, p. 168).

Parece, pues, oportuno y conveniente el continuar con el desarrollo de mecanismos que permitan la gestión de la información estratégica y de la gestión de riesgos de forma integrada en la empresa, como una respuesta estratégica empresarial, que posibilitaría no solo el cumplimiento con los marcos normativos en distintos contextos, sino además, la verdadera creación de valor para todos sus *stakeholders*, mediante la oportuna comunicación de información de los aspectos más relevantes de su estado estratégico y operativo.

3.2.4 *Reporting* corporativo de la gestión de riesgos

Los stakeholders, en particular los inversores, pueden no ser conscientes del abanico completo de los riesgos a que se enfrenta una empresa y del sistema de gestión de riesgos que ésta adopta en un mercado competitivo, de ahí que para mejorar las decisiones de inversión los inversores necesitan comprender los riesgos que una empresa se plantea asumir con la finalidad de crear valor. Así destaca su deseo de tener información sobre las actuales estrategias de la empresa y su demanda por una mayor divulgación de los riesgos corporativos (Woods et ál., 2004, p. 266), que les permitan aprovechar las oportunidades emergentes y minimizar el fallo de los riesgos, dado que los *stakeholders* son quienes, en última instancia, soportan los riesgos residuales (Beretta y Bozzolan2004, p. 267).

En este contexto, la asimetría de la información entre la empresa y sus stakeholders puede ser minimizada mediante la comunicación oportuna sobre la gestión de riesgos (Woods et ál., (2004), contribuyendo a la transparencia de la actuación de la empresa y posibilitando con ello a los accionistas y otras partes interesadas, una mejor comprensión tanto de su perfil de riesgos como la capacidad de los directores para gestionar los riesgos a que se enfrenta la empresa, lo cual les posibilita una mejor posición para gestionar sus propios perfiles de riesgo.

Para Dobler (2008, p.188), la necesidad de conocer los riesgos, posibilita la disciplina del equipo de gestión ejecutiva hacia una gestión del riesgo más precisa y, por tanto, su divulgación a partir de un sistema o proceso de gestión del riesgos adecuado en la empresa, determinante del nivel de divulgación del riesgo al constituir la fuente de información de riesgos para el *reporting* externo.

Así, las empresas han de responder con una adecuada divulgación de riesgos, entendida esta como "la comunicación de información relativa a las estrategias de las empresas, las características, las operaciones y otros factores externos que tienen el potencial de afectar a los resultados esperados"(Beretta y Bozzolan 2004, p.269), de modo que el criterio asumido para hablar de divulgación de riesgos es que el usuario sea informado de "cualquier oportunidad o posibilidad, o de cualquier riesgo, peligro, daño, amenaza o de la exposición, que ya ha impactado a la empresa o pueda tener repercusiones futuras" (Linsley and Shrives, 2006 p. 389).

No obstante, se ha evidenciado, tanto en la literatura como en la práctica profesional, que la información sobre el riesgo en los informes anuales es insuficiente [Dobler (2008), Solomon et ál., (2000), Linsley and Shrives, (2006) AAA / FASB y el ICAEW American Accounting Association/Financial Accounting Standards Board (AAA/FASB), *risk information gap* ICAEW 1997, 1998, 1999 y 2002)]. En otros casos se destacan algunos aspectos de su comunicación como, por ejemplo, la necesidad de divulgaciones de riesgo más detalladas en lugar de declaraciones de carácter general respecto a la política de gestión de riesgos (Linsley and Shrives, 2006 p. 388), o la discrecionalidad administrativa y la manipulación de la información sobre riesgos (Dobler, 2008, p.198).

Entre los motivos por los que las empresas no divulgan información sobre riesgos, Dobler (2008 p. 186) considera (1) la incertidumbre del suministro de la información del riesgo no verificada y, por tanto, (2) una posible generación de informes no creíbles y (3) la amenaza de las desventajas económicas, argumentando que, para que una mejor divulgación de

riesgos, es necesario regular 1) las restricciones o motivos por los cuales las empresas no divulgan información sobre riesgos, 2) implementar y mantener sistemas adecuados de gestión del riesgo, (2) mecanismos de aplicación, como la auditoría y la responsabilidad, y (3) la obligatoriedad de los informes de riesgo. Así, la divulgación de riesgos corporativos, como parte del business reporting no solo está sujeta a los requerimientos exigidos como parte de la información financiera sino también a la motivación existente en el equipo de gestión ejecutiva y directivos de una empresa.

3.3.4.1. Requerimientos de divulgación de riesgos en el contexto global

En la literatura se han realizado contribuciones que delinean un marco ideal de divulgación de riesgos, como el propuesto por Solomon et ál., (2000, p. 454) en función de la percepción y necesidades informativas de los inversionistas, principal grupo de interés, considerando seis elementos interrelacionados que evalúan la perspectiva de los inversores en el contexto del Reino Unido: 1) el entorno, 2) las actitudes de los inversores, 3) las formas de divulgación de los riesgos, 4) las preferencias de divulgación de riesgos, 5) la localización y 6) el nivel de divulgación de riesgos. La preferencia de los inversores por el desarrollo de una divulgación de riesgos indica: 1) la demanda de una mayor divulgación del riesgo empresarial que ayudaría a los inversores institucionales en sus decisiones de inversión a nivel portafolio, 2) la mejor manera de mejorar la divulgación de los riesgos sería informar la exposición y la gestión de distintos tipos de riesgo por separado, 3) el aumento de divulgación del riesgo podría mejorar el gobierno corporativo de las sociedades participadas, 4) la información de riesgo financiero es más relevante para los inversores institucionales que la información de otros factores de riesgo (por ejemplo, producto / servicio, el cumplimiento y los riesgos ambientales). Asimismo los resultados indican que, la divulgación de riesgos por las empresas participantes en el Reino Unido no es suficiente, 5) las mejoras en la declaración de riesgos son esenciales para el negocio en marcha una empresa, 6) el funcionamiento y el OFR constituyen el vehículo más apropiado para el incremento en la divulgación del riesgo, 7) todos los tipos de riesgo que afectan a una empresa cotizada deberían ser informados con la misma importancia. Finalmente, es evidente una clara preferencia por un marco voluntario de divulgación de riesgos en el Reino Unido (Solomon, 2000, p. 465)

Así, los marcos particulares y reglas de divulgación de riesgos en contextos particulares, se configuran como resultado de la normativa obligatoria y guías voluntarias referentes al gobierno corporativo, control interno y gestión de riesgos. En este sentido, destacan contextos como Reino Unido, Estados Unidos y Canadá por su influencia en otros contextos y a nivel

global, mediante tres vertientes que hemos identificado. La primera constituye requerimientos específicos establecidos por diferentes entidades reguladoras que conforman el sistema legal general de un contexto, configurando las pautas de actuación de la totalidad de los negocios que conforman el tejido empresarial de un país. La segunda atiende a los requerimientos que regulan a las empresas "cotizadas" participantes de los mercados financieros a través de la normativa emitida por los comités de las bolsas de valores, que evidencian un carácter obligatorio. La tercera comprende una serie de directrices de carácter voluntario conformada por los documentos y guías publicadas por distintas asociaciones profesionales con la finalidad de apoyar y complementar el marco de la gestión y divulgación de riesgos. Así, señalamos a continuación el conjunto de directrices clasificadas en cada una de estas vertientes, para el contexto global y anglosajón considerando las directrices emitidas en el Reino Unido y Estados Unidos.

La regulación enfoca, a *nivel global*, su atención respecto a los informes de riesgo, como la IASB mediante las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) con foco en las 'incertidumbres' reflejadas en la información financiera, mediante normas específicas como: la IFRS 37, *Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes*, que exige para cada clase de divulgación "una indicación de las incertidumbres relativas al importe y tiempo de las desviaciones esperadas (párrafo 85), así como para cada clase de pasivo contingente, a menos que la posibilidad de una desviación eventual sea distante"(párrafo 86); la IFRS 1, *Presentación de Estados Financieros,* que exige a las empresas revelar información sobre los supuestos realizados sobre el futuro y otras fuentes principales de incertidumbre estimada; la IFRS 7, *Divulgación de instrumentos financieros*, que establece distintos requerimientos de información de riesgo, contemplando la naturaleza y alcance de riesgos derivados de instrumentos financieros, señalando requisitos de divulgación cualitativos y cuantitativos, de riesgo de crédito, de liquidez de mercado y en relación a las coberturas (párrafos 22-24); la IFRS 14, *Información financiera por segmentos*, que requiere dicha información en términos de sus riesgos y rendimientos del negocio o geográficos, remplazada por la IFRS 8, *Segmentos de operación* (ICAEW, 2011, p. 49-52). Con la finalidad de desarrollar los niveles de divulgación de riesgos mas allá de la esfera financiera, se han publicado directrices adicionales a nivel global tanto por el IASB como por el ICGN. Así, el IASB publicó en Junio de 2009 la iniciativa *Management Commentary* en 2009 que el 8 de diciembre de 2010, finaliza con la emisión del marco que regula la práctica de la declaración del comentario de la administración, relacionada a los estados financieros de conformidad con

las IFRS, como un informe descriptivo que proporciona un contexto en el que se interpreta la situación financiera, el desempeño financiero y los flujos de efectivo de una entidad; suministra al equipo de gestión ejecutiva la oportunidad de explicar sus objetivos y sus estrategias para alcanzar dichos objetivos; abarca la presentación de informes que en ciertas jurisdicciones se puede describir como discusión y análisis de la administración (MD & A), o como informe de la administración operativa y financiera (OFR)[57], en el que se deben informar las exposiciones al riesgo en la empresa, sus estrategias para la gestión y la eficacia de dichas estrategias. Por su parte, el ICGN publicó en octubre de 2010 el documento "Corporate Risk Oversight Guideliness" para ayudar a los inversores a evaluar la efectividad del consejo de una empresa para la supervisión del proceso de gestión de riesgos. Las directrices están destinadas a ser utilizadas por los inversores institucionales que poseen participaciones en empresas de todas las jurisdicciones[58].

En el caso particular del *Reino Unido*, el marco regulatorio que contempló algunas consideraciones respecto a los riesgos, se remonta a la emisión de las 19 recomendaciones de carácter voluntario recogidas en el informe Cadbury emitido por el *Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance* en 1992, para promover el buen gobierno de las organizaciones. En la segunda recomendación, establece el mantenimiento del control interno orientado a proteger los intereses de los inversores y los activos corporativos y la necesidad de evaluar la eficiencia del control interno a través de los controles financieros, operativos de cumplimiento y de gestión de riesgos, e informar a los inversores de sus resultados. Su cumplimiento adoptó un carácter obligatorio cuando la bolsa de Londres (LSE) señalo su adhesión como un requisito para las empresas cotizadas. Su revisión y actualización se refleja en el informe Greenbury emitido en 1995 y en 1998 con el Informe Hampel, año en que con base en ellos, se emite el Código Combinado de Gobierno Corporativo, igualmente reconocido por la bolsa de Londres (LSE) la cual estableció como obligación el desarrollo de un sistema sólido de control interno, que explicara la forma en que funciona, con énfasis en la necesidad de procedimientos internos de gestión de riesgos. En este contexto, el ICAEW publica en 1999 la Guía *Turnbull Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code,* que revisa y actualiza en 2005 el *Financial Reporting Council (FRC)* responsable del gobierno corporativo en el Reino Unido, donde establece las mejores prácticas sobre el control interno de las empresas, con foco en un concepto amplio de gestión de riesgos en la empresa. En mayo del 2010 el FRC

[57] Consultado el 18 de mayo de 2012 http://www.ifrs.org/Current+Projects/IASB+Projects/Management+Commentary/Management+Commentary.htm

[58] Consultado el 5 de abril de 2012 en http://www.icgn.org/files/icgn_main/pdfs/best_practice/icgn_cro_guidelines_(short).pdf

publica el código de buen gobierno, *UK Corporate Governance Code,* que recoge entre sus preceptos que los consejos son responsables de determinar la naturaleza y el alcance de los riesgos significativos que están dispuestos a asumir en el logro de sus objetivos estratégicos, considerando la participación de empresas, inversores y asesores. Las empresas cotizadas están obligadas por la LSE, a informar la forma en que han aplicado este nuevo Código en su informe anual, desplazando los ordenamientos anteriores. Si bien ésta es la directriz más reciente, será revisado nuevamente en 2012[59], lo que genera una expectativa de pronto cambio en este ordenamiento.

Por su parte, el Accounting Standards Board (ASB), emite en julio de 1993, el *Statement Operating and Financial Review* (OFR), que fue desarrollado con fundamento en las mejores prácticas para proporcionar un marco dentro del cual los directores podrían discutir los principales factores que inciden en el funcionamiento de la empresa y la situación financiera.

El documento "Financial Reporting of Risk: Proposals for a Statement of Business Risk", publicado en 1997[60] por el ICAEW, presenta una serie de recomendaciones para la mejora de los informes respecto al riesgo en las perspectivas futuras. Posteriormente, se reafirma esta perspectiva en relación a la mejora de la gestión y divulgación de riesgos en el informe Turnbull en 1999, año en que emite el documento *No Surprises : The case for better risk reporting* que actualiza en el año 2002. En él señala la importancia de la información de cara al futuro como soporte para satisfacer las necesidades de los inversores sobre los riesgos clave de negocio y la forma en que cada riesgo es gestionado y medido y destaca que la gestión de riesgo empresarial sólo puede entenderse en el contexto de las estrategias adoptadas por la dirección. En sus documentos el ICAEW propone un proceso de gestión de riesgos con foco en la 1) identificación de los riesgos inherentes a la estrategia de la empresa, 2) selección de los enfoques de gestión de riesgos apropiados, donde se incluye la transferencia o aversión a aquellos riesgos ante los que la empresa no está preparada para gestionar, 3) implementación de controles para gestionar los riesgos residuales, 4) supervisión de la eficiencia de la gestión de riesgos y sus controles y 5) las mejoras necesarias antes de reiniciar el proceso. Para la presentación de informes de riesgo, señala que se debe tener en cuenta la información respecto de la estrategia, acciones y resultados, además de la información con foco específicamente en sobre los riesgos.

[59] http://www.frc.org.uk/corporate/ukcgcode.cfm

[60] http://www.icaew.com/en/technical/research-and-academics/publications-and-projects/~/media/Files/Technical/Research-and-academics/publications-and-projects/financial-reporting-publications/inside-out-reporting-on-shareholde-value.ashx

En tanto que el CIMA, a través de su equipo de trabajo *Fraud and Risk Management Working Group,* establecido para apoyar a los contables de gestión en su formación respecto a la lucha contra el fraude y la gestión de riesgos en las empresas, publica en 2002 la guía *Risk Management: A Guide to Good Practice - CIMA Research*. En la guía se propone una aproximación a la gestión de riesgos como un proceso interactivo de identificación de riesgos, evaluación de su impacto y priorización de las acciones para controlar y reducir los riesgos a través de una serie de pasos iterativos que comprenden: 1) el establecimiento de un grupo de gestión de riesgos y de las metas, 2) la identificación de las áreas de riesgo, 3) el conocimiento y valoración de la magnitud del riesgo, 4) el desarrollo de una estrategia de respuesta al riesgo, 5) la implementación o puesta en práctica de la estrategia de riesgos y la asignación de responsabilidades, 6) la aplicación y supervisión de los controles sugeridos, 7) la revisión y refinanciamiento en el proceso y el iniciar el proceso (CIMA 2009 p. 19).

La ley del OFR, emitida en marzo de 2005, y el *Reporting Standard* (RS1), emitido en mayo de 2005, ambos publicados por el ASB, entraron en vigor para el año financiero que iniciaba a partir del primero de abril de 2005[61] con carácter obligatorio. Posteriormente, cambia su carácter y se vuelve voluntario a través del *Reporting Statement: Operating and Financial Review* (OFR), emitido en 2006, donde se define el *Operating Financial Review* como una explicación narrativa que proporciona o acompaña al reporte anual, con las principales tendencias y factores que destacan el desarrollo, desempeño y posición de una entidad durante el año financiero incluido en los estados financieros y aquellos que afectan el desarrollo futuro de la entidad, posición y desempeño (ASB, 2006).

En Estados Unidos, el Committee of Sponsoring Organizations (COSO), publicó en 1992 el marco de control interno para apoyar la gestión de las empresas y otras entidades a mejorar el control de las actividades de sus organizaciones, orientados a disminuir las conductas fraudulentas en las empresas a través del control interno. En este contexto surge la ley Sarbanes- Oxley (SOX) aprobada por el Estado el 30 de julio de 2002, con la finalidad de proteger a los inversionistas, mejorar la exactitud y confiabilidad de la divulgación realizada por las empresas, de conformidad con la regulación de los mercados de valores, y para otros propósitos con foco en el control interno. Así mismo, creó el *Public Company Accounting*

[61] El 28 de noviembre de 2005, el Ministro de Hacienda anunció la intención del gobierno de suprimir la exigencia que obligaba a las empresas cotizadas a publicar OFRs, argumentando que las exigencias centrales del "Bussines Review" eran en gran parte idénticas a aquellos del OFR obligatorio y el gobierno tiene la política general de no imponer exigencias reguladoras a negocios británicos sobre y por encima de los requerimientos relevantes de la directiva de la Unión Europea. Las regulaciones para abrogar la exigencia del OFR se dieron en diciembre de 2005 y entrando en vigor el 12 de enero 2006.

Oversight Board (PCAOB) institución responsable de la supervisión y regulación de las actividades de las firmas de auditoría, refuerza el marco regulatorio del gobierno corporativo, ya que obliga a las empresas independientemente de su tamaño, sector o a su participación en los mercados, a realizar una serie de reformas para mejorar la responsabilidad, mejorar la divulgación de información financiera y combatir el fraude corporativo.

Por su parte, la Securities and Exchange Commission (SEC) obliga desde 1980 a presentar en el informe anual el apartado *management discussion and analysis* (MD & A); asimismo, en aras de asegurar que la información requerida sea divulgada a través de los informes, para garantizar que la información sea registrada, procesada, resumida e informada, dentro de los periodos de tiempo señalados y conforme a las reglas y formas de la comisión, establece como obligatorios los procedimientos de divulgación de las secciones particulares que componen la SOX. Así, a través de la sección 302, se requiere que la dirección evalúe la efectividad de los controles de divulgación, procedimientos del *reporting* respecto a los resultados de su evaluación e indique si hay cambios significantes en el control interno a través del llenado de las formas 10-K o 10-Q y, mediante la sección 404, establece que el auditor externo debe proporcionar una opinión sobre la evaluación del control interno de forma anual, lo que obliga a la valoración por parte de la dirección sobre los controles internos y su *reporting* (SEC, 2002)[62].

En cuanto al trabajo de las asociaciones profesionales, podemos mencionar los esfuerzos de la asociación de *chief executive officers* conocida como la *Business Roundtable (BRT),* la cual emite en 1997 la declaración de Gobierno Corporativo *Statement on Corporate Governance*, donde ya se hace notoria la responsabilidad del consejo en cuanto al aseguramiento de la implementación de un sistema eficaz de control para salvaguardar los activos de la corporación y la gestión de los riesgos principales que enfrenta la empresa, destacando que debe informar con precisión la situación financiera y los resultados de las operaciones, la adhesión a las políticas internas, las autorizaciones y cumplir con las leyes importantes y reglamentos que le sean aplicables. En esta línea, la National Association of Corporate Directors (NACD) emite en 1999 *el Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees,* que adopta *la SEC* en su regulación de *2003, NASD and NYSE Rulemaking: Relating to Corporate Governance*[63], con lo cual las directrices se vuelven de carácter obligatorio. El

[62] http://uscode.house.gov/
[63] Consultado el 3 de noviembre de 2011 en la página http://www.sec.gov/rules/sro/34-48745.htm

documento del AICPA *Improving business reporting, a customer focus*, emitido en 1994, por el *Jenkins Committee Report*, respecto a la transparencia informativa e información suministrada a los inversores, sugiere que las empresas deberían considerar la divulgación de datos e información con foco en cinco líneas: datos financieros y no financieros, análisis de la gestión de datos financieros y no financieros, la información prospectiva, información sobre los directores y actores, y documentación de la empresa. Entre la información prospectiva recomienda incluir las oportunidades y riesgos, incluyendo aquellas resultado de las tendencias clave y la comparación con los planes de gestión, oportunidades y riesgos que se hayan divulgado anteriormente[64].

Por su parte, la guía *"Identifying, Measuring & Managing Organizational Risk for Improved Performance*" promovida por el AICPA (elaborada por Epstein y Buhovac, A. R. 2005). 2005) proporciona una descripción de la gestión efectiva de riesgos que implica 1) la identificación de los riesgos, 2) evaluar los efectos potenciales, 3) identificar y analizar las posibles soluciones, 4) la adopción de las soluciones más adecuadas, 5) la medición de los resultados (beneficios) de la gestión de riesgos, 6) comunicación de los resultados y el seguimiento de la evolución del riesgo.

En 2006 el *Committee of Chief Risk Officers* (CCRO[65]) emite el documento *ERM and Supporting Metrics White Paper",* que ofrece una guía práctica de ERM para las compañías pertenecientes al sector de energía con foco en tres aspectos principales: (1) Marco del ERM relacionado a los conceptos, beneficios, la cultura del proceso y concientización del riesgo así como la forma en que ambos permiten y dan como resultado un marco efectivo de la ERM, (2) el rol de los estándares y métricas del riesgo en las empresas (ofrece las técnicas de gestión de riesgo tradicionales y las más recientes relacionadas a utilidades, flujo de efectivo, asignación de capital en las organizaciones) y (3) el tópico de apetito de riesgo y tolerancia al riesgo. En la tabla 22 señalamos los requerimientos de directrices particulares en relación a la divulgación de información sobre riesgos y las directrices generales en este tópico para los distintos contextos.

[64] Consultado el 25 de mayo en la p. ina Web http://www.aicpa.org/InterestAreas/FRC/AccountingFinancialReporting/DownloadableDocuments/Jenkins%20Committee%20Report.pdf

[65] Corporación independiente no lucrativa con miembro de empresas en Estados Unidos y Canadá. El CCRO está dedicado a la previsión y anticipación de un amplio abanico de mejores prácticas en el campo de la gestión de riesgos, y sus muchos campos asociados incluyendo finanzas, contabilidad, operaciones y auditoria. En su sexto año de negocios, es reconocido en y alrededor de la industria como una fuente primaria de conocimiento independiente, experto en la práctica y perspectiva. http://www.ccro.org/

Tabla 22. Requisitos de divulgación en relación a la gestión de riesgos en distintos contextos**.**

ESTADOS UNIDOS		DIRECTRICES DE DIVULGACION DE RIESGOS
SEC	MD&A	✓"Identificar las tendencias conocidas o cualquier demanda conocida, compromisos, eventos o incertidumbres que se traducirán en o que es probable que afecten en la liquidez de la empresa cotizada ya sea que aumente o disminuya en cualquier forma material" (Reglamento SK, del artículo 303, párrafo (a) (1)) ✓"Describir las tendencias conocidas (*material trends*), ya sean favorables o desfavorables, en los recursos de capital de quien solicita el registro. Indicar cualquier cambio material en la mezcla y el coste relativo de estos recursos "(párrafo (a) (2) (ii)). ✓"Describir las tendencias conocidas o desconocidas que han tenido o que quien solicita el registro tenga previsto que tendrán un impacto material favorable o desfavorable sobre las ventas netas o ingresos o ingresos de operaciones continuas" (párrafo (a) (3) (ii)). ✓La motivación de los requisitos del riesgo es que los usuarios de los estados financieros de la empresa pueden obtener conclusiones injustificadas sobre el futuro de la información histórica contenida en estas cuentas. Las instrucciones de la SEC establecen: ✓"La discusión y el análisis se centrará específicamente en eventos relevantes e incertidumbres conocidos a la gestión que causa la información financiera reportada no es necesariamente indicativa de los resultados operativos futuros o de la condición financiera en el futuro ... Esto incluye las descripciones y las cantidades de (a) las cuestiones que tienen un impacto en las operaciones de futuro y no han tenido un impacto en el pasado, y (b) las cuestiones que han tenido un impacto en las operaciones reportadas y no se espera que tengan un impacto sobre las operaciones futuras "(Instrucción 3 al artículo 303 (a)).
SEC	Formulario 10-K trimestrales 10-Q.	✓ "los factores más importantes que hacen que la oferta sea especulativa o de riesgo". (la Regulación SK, del artículo 503, párrafo (c)
SOX	Ley Sarbanes - Oxley (2002). Informe de Control interno	(a) Reglas Requeridas. La comisión prescribirá las regulaciones necesarias en cada informe anual requerido por la sección 13 (a) o 15 (d) de la Ley *Securities Exchange Act* de 1934 (15 Código de los EE.UU. 78m o 78o (d)), de incluir un informe de control interno, el cual: (1) determinará la responsabilidad de la dirección para el establecimiento y el mantenimiento de una estructura de control interno adecuada así como los procedimientos para el *reporting* financiero y; (2) contendrá una evaluación, al final del año fiscal más reciente del emisor, de la eficacia de la estructura del control interno, y los procedimientos del emisor para el *reporting* financiero. (b) Evaluación de control interno y *reporting*. En relación a la evaluación de control interno requerido por la subsección. (a), cada firma de contabilidad pública certificada que prepara o emite el informe de auditoría para el emisor dará testimonio y hará un informe sobre, la evaluación realizada por la dirección/gerencia del emisor. Una declaracion de oficio, con referencia a testigos o documentos auténticos, conforme a la citada subsección deberá estar alineada con las normas para la certificación/testificación, emitidas o adoptadas por el consejo. La testificación no será sujeta de un compromiso separado.

Tabla 22. Requisitos de divulgación en relación a la gestión de riesgos en distintos contextos.

REINO UNIDO		**DIRECTRICES DE DIVULGACION DE RIESGOS**
FRC	Código de Gobierno Corporativo	C.2 "El Consejo es responsable de determinar la naturaleza y el alcance de los riesgos significativos que está dispuesto a tener en el logro de sus objetivos estratégicos. El consejo directivo debe mantener la gestión del riesgo y los sistemas de control interno. " C.2.1 "La junta directiva debe, por lo menos una vez al año, realizar un examen de la eficacia de la gestión de riesgos de la empresa y de los sistemas de control interno e informara los accionistas que lo hayan hecho."
FRC	Turnbull	33 El informe anual debe incluir como información significativa, el nivel en que el consejo considere necesario para facilitar la comprensión de los accionistas de las principales características de los procesos de la empresa en relación a la gestión de riesgos y el sistema de control interno sin ofrecer una impresión equivocada. 34 En su declaración narrativa la forma en que la empresa ha aplicado el principio C.2, el consejo debe, como mínimo, conocer que hay un proceso en curso para identificar, evaluar y gestionar los riesgos significativos que enfrenta la empresa, que ha estado en vigor durante el ejercicio correspondiente y hasta la fecha de aprobación del informe anual , que se revisa periódicamente por el Consejo. 35 Asimismo, la divulgación referente a la aplicación del Principio C.2 debe incluir el reconocimiento por parte del consejo de que es responsable del sistema de control interno de la empresa y de la revisión de su eficacia. También debe explicar que este sistema está diseñado para administrar en lugar de eliminar el riesgo para alcanzar los objetivos de negocio y sólo puede proporcionar una seguridad razonable y no absoluta contra errores materiales o pérdidas. 36 En relación a la disposición del Código C.2.1, el consejo debe resumir el proceso que (en su caso, a través de sus comités) se ha aplicado en la revisión de la eficacia del sistema de control interno y de confirmar que las medidas necesarias han sido o están siendo implementadas para subsanar las posibles deficiencias o debilidades significativas identificadas a partir de esa revisión. También debe revelar el proceso que se ha aplicado para hacer frente a los aspectos materiales de control interno de los problemas más importantes divulgados en el informe anual.
FSA	Reglas de divulgación y transparencia para las entidades cotizadas	✓ Declaración sobre el buen gobierno por parte de la dirección en la que "deberá contener una descripción de las características principales de la [compañía] de control interno y gestión de riesgos en relación con el proceso de información financiera"
ASB	OFR	✓ "El OFR debe ... discutir los principales factores e influencias que pueden tener un efecto importante en los resultados futuros, sean o no significativos en el período objeto de examen. Incluiría una discusión para identificar los principales riesgos e incertidumbres en las principales líneas de negocio, junto con un comentario sobre el enfoque de la gestión de estos riesgos y, en términos cualitativos, la naturaleza del impacto potencial en los resultados. ✓ "El OFR debe incluir una descripción de los principales riesgos e incertidumbres que enfrenta la entidad, junto con un comentario de los directores sobre ellos."

Tabla 22. Requisitos de divulgación en relación a la gestión de riesgos en distintos contextos.

GLOBAL		DIRECTRICES DE DIVULGACION DE RIESGOS
IASB	Management Commentary	14 Debe proporcionar información para ayudar a los usuarios de los informes financieros a evaluar el desempeño de la entidad y las acciones de su gestión en relación a las estrategias y planes establecidos para el progreso. Ese tipo de comentarios ayudará a los usuarios de los informes financieros a entender, por ejemplo: (a) las exposiciones al riesgo de la entidad, sus estrategias para la gestión de riesgos y la eficacia de esas estrategias; (b) la forma en que los recursos que no se presentan en los estados financieros podría afectar a las operaciones de la entidad, y (c) la forma en que los factores no financieros han influido en la información presentada en los estados financieros. 24 Si bien el enfoque particular de comentario de la administración dependerá de los hechos y circunstancias de la entidad, el comentario de la administración debe incluir información que es esencial para la comprensión de: (a) la naturaleza del negocio; (b) los objetivos de gestión y sus estrategias para alcanzar dichos objetivos; (c) los recursos más importantes de la entidad, los riesgos y las relaciones; (d) los resultados de las operaciones y las perspectivas, y (e) las medidas de desempenio críticos e indicadores que el equipo de gestión ejecutiva utiliza para evaluar el desempeño de la entidad contra los objetivos declarados. 31 La administración deberá divulgar las exposiciones principales de la entidad de riesgo y los cambios en los riesgos, junto con sus planes y estrategias para la asunción o la mitigación de esos riesgos, así como la divulgación de la eficacia de sus estrategias de gestión de riesgos. Esta declaración ayuda a los usuarios a evaluar los riesgos de la entidad, así como sus resultados esperados. La administración debe distinguir entre los principales riesgos e incertidumbres que enfrenta la entidad, en lugar de enumerar todos los posibles riesgos e incertidumbres. '32 La dirección debería divulgar sus principales riesgos estratégicos, comerciales, operativos y financieros, que son aquellos que pueden afectar significativamente a las estrategias de la entidad y el progreso de valor. La descripción de los principales riesgos que enfrenta la entidad debe cubrir tanto la exposición a las consecuencias negativas como a las oportunidades potenciales. El comentario de la administración provee información útil cuando se analizan los principales riesgos e incertidumbres necesarios para entender los objetivos de gestión y las estrategias para la entidad. Los principales riesgos e incertidumbres pueden constituir un riesgo importante ya sea interno o externo a la entidad.
ICGN	Corporate Risk Oversight Guidelines	El objeto de las directrices es "ayudar a los inversores a evaluar la forma en que el consejo de un empresa ... supervisa efectivamente la gestión del riesgo". El consejo de administración debe revelar la información suficiente para que los inversores realicen juicios sobre la calidad de la supervisión por parte del consejo respecto del proceso de gestión de riesgos. Los accionistas, directamente o mediante agentes designados, tienen la responsabilidad de evaluar y monitorear la efectividad de los consejos en la supervisión de riesgos en las empresas en las que invierten, y en la determinacion del nivel de recursos dedicado a esta tarea. Los inversores no son ellos mismos responsables de la supervisión de riesgos en las empresas.

GLOBAL		DIRECTRICES DE DIVULGACION DE RIESGOS
IASB	Management Commentary	14 Debe proporcionar información para ayudar a los usuarios de los informes financieros a evaluar el desempeño de la entidad y las acciones de su gestión en relación a las estrategias y planes establecidos para el progreso. Ese tipo de comentarios ayudará a los usuarios de los informes financieros a entender, por ejemplo: (a) las exposiciones al riesgo de la entidad, sus estrategias para la gestión de riesgos y la eficacia de esas estrategias; (b) la forma en que los recursos que no se presentan en los estados financieros podría afectar a las operaciones de la entidad, y (c) la forma en que los factores no financieros han influido en la información presentada en los estados financieros. 24 Si bien el enfoque particular de comentario de la administración dependerá de los hechos y circunstancias de la entidad, el comentario de la administración debe incluir información que es esencial para la comprensión de: (a) la naturaleza del negocio; (b) los objetivos de gestión y sus estrategias para alcanzar dichos objetivos; (c) los recursos más importantes de la entidad, los riesgos y las relaciones; (d) los resultados de las operaciones y las perspectivas, y (e) las medidas de desempenio críticos e indicadores que el equipo de gestión ejecutiva utiliza para evaluar el desempeño de la entidad contra los objetivos declarados. 31 La administración deberá divulgar las exposiciones principales de la entidad de riesgo y los cambios en los riesgos, junto con sus planes y estrategias para la asunción o la mitigación de esos riesgos, así como la divulgación de la eficacia de sus estrategias de gestión de riesgos. Esta declaración ayuda a los usuarios a evaluar los riesgos de la entidad, así como sus resultados esperados. La administración debe distinguir entre los principales riesgos e incertidumbres que enfrenta la entidad, en lugar de enumerar todos los posibles riesgos e incertidumbres. '32 La dirección debería divulgar sus principales riesgos estratégicos, comerciales, operativos y financieros, que son aquellos que pueden afectar significativamente a las estrategias de la entidad y el progreso de valor. La descripción de los principales riesgos que enfrenta la entidad debe cubrir tanto la exposición a las consecuencias negativas como a las oportunidades potenciales. El comentario de la administración provee información útil cuando se analizan los principales riesgos e incertidumbres necesarios para entender los objetivos de gestión y las estrategias para la entidad. Los principales riesgos e incertidumbres pueden constituir un riesgo importante ya sea interno o externo a la entidad.
ICGN	Corporate Risk Oversight Guidelines	El objeto de las directrices es "ayudar a los inversores a evaluar la forma en que el consejo de un empresa ... supervisa efectivamente la gestión del riesgo". El consejo de administración debe revelar la información suficiente para que los inversores realicen juicios sobre la calidad de la supervisión por parte del consejo respecto del proceso de gestión de riesgos. Los accionistas, directamente o mediante agentes designados, tienen la responsabilidad de evaluar y monitorear la efectividad de los consejos en la supervisión de riesgos en las empresas en las que invierten, y en la determinacion del nivel de recursos dedicado a esta tarea. Los inversores no son ellos mismos responsables de la supervisión de riesgos en las empresas.

Tabla 22. Requisitos de divulgación en relación a la gestión de riesgos en distintos contextos.

UNION EUROPEA		DIRECTRICES DE DIVULGACION DE RIESGOS
UE	Directive 2003/51/EC	✓"una imagen fiel de la evolución y el rendimiento de los negocios de la compañía y de su posición, junto con una descripción de los principales riesgos e incertidumbres a los que se enfrenta" (artículo 1 (14)).
UE	Directive 2004/109/EC	c) declaraciones efectuadas por los responsables en el seno del emisor, cuyo nombre y cargo se indicará claramente, a tenor de las cuales, hasta donde alcanzan sus conocimientos, los estados financieros elaborados con arreglo a las normas de contabilidad aplicables ofrecen una imagen fiel de los activos y pasivos, de la situación financiera y de los resultados del emisor y de las empresas comprendidas en la consolidación tomados en conjunto, y que el informe de gestión incluye una exposición fiel de la evolución y los resultados empresariales y de la situación del emisor y de las empresas comprendidas en la consolidación tomados en su conjunto, así como una descripción de los principales riesgos e incertidumbres a que se enfrentan.

3.3 Investigación de la gestión y divulgación de riesgos en distintos contextos.

Una mayor divulgación voluntaria, a través de los distintos canales que la empresa puede utilizar, aumenta la transparencia de la empresa al reducir la asimetría de información entre los *insiders* y *outsiders*, lo que podría promover la rendición de cuentas de gestión y reducir los costes de supervisión de los inversores, de ahí que se recomiende como una de las mejores prácticas corporativas (Cheung et ál., 2010 p. 260). No obstante, el aspecto voluntario permite una mayor discreción a la administración para decidir el contenido de la información a revelar, aspecto éste que, entre otros, ha sido abordado en la literatura con foco en el estudio de la relación entre las características de la empresa y los niveles de divulgación voluntaria como se refleja en los trabajos de Cooke (1989 p. 113) Aljifri (2008), Giner (1997), Eng y Mak (2003) y Hossain y Hammami (2009), poniendo de relieve la investigación a este respecto en el contexto de los mercados de valores en los últimos años (Hossain et ál., 1995 p. 69.)

En este sentido Ho y Wong (2001 p. 140 y 141), argumentan que la revelación voluntaria de *información financiera* y sus determinantes se ha identificado como una línea de investigación desde la década de 1970, apoyada en estudios realizados principalmente en Estados Unidos y otros países desarrollados orientados al análisis de mecanismos institucionales, como el gobierno corporativo, particularmente en aspectos referentes a la estructura de propiedad, la proporción o la existencia de consejeros independientes, el nombramiento de un director no ejecutivo como presidente y la existencia de un comité de auditoría. Sin embargo, reconoce que dichos estudios se enfocan en uno o varios aspectos de gobierno corporativo en relación a la divulgación de información financiera que, como hemos visto suele ser obligatoria y son pocos los estudios que se han enfocado al análisis de divulgación de información no financiera y de carácter voluntario.

Asimismo, esta línea de investigación, se sitúa en la divulgación corporativa que analizan la asociación entre las características de las empresas y la información revelada en los informes anuales a través de la construcción de un índice de divulgación de información (Gul y Leung, 2004 p. 355).

3.3.1. Investigación de la gestión de riesgos: el interés por el estudio de la divulgación de información sobre riesgos.

En la última década, la gestión del riesgo corporativo ha sido un tópico ampliamente estudiado, ante la percepción de los patrones de actuación de las empresas referentes a la

implementación de sistemas de gestión de riesgos, la creación de unidades especializadas para el desarrollo de esta tarea en las empresas de consultoría y el desarrollo de cursos relacionados y de centros de investigación en las universidades (Liebenberg y Hoyt, 2003, p. 37).

En contextos como Estados Unidos, el Reino Unido y Canadá, entre otros, la academia aborda el proceso e implementación de la gestión de riesgos corporativos con foco en el estudio de las características de las empresas y el buen gobierno para facilitar las decisiones con respecto a la gestión de riesgos, los informes de riesgo y toma de decisiones gerenciales. Así, como argumenta Kaplan (2012), la gestión del riesgo corporativo ha sido uno de los tópicos de mayor atención en los últimos años y constituye una de las líneas de investigación con amplios horizontes de crecimiento a futuro. No obstante en la tabla 23, se observa que sólo un número limitado de los trabajos han analizado la divulgación de riesgos corporativos.

En este sentido, Liebenberg y Hoyt (2003 p38) reconocen que, a pesar de un mayor interés por la gestión del riesgo corporativo, tanto por parte de académicos como de profesionales, la evidencia empírica sobre los factores determinantes de los programas es insuficiente. Por su parte, Beretta, S. y Bozzolan, S. (2004, p. 268) argumentan que sólo un número limitado de los estudios académicos sobre riesgos ha aplicado una amplia perspectiva ERM sin considerar que la divulgación de riesgos se está convirtiendo en un tema serio para la investigación. Linsley y Shrives (2006 p. 388), se suman a la necesidad e importancia de conocer las actitudes de los inversores institucionales hacia la divulgación de los riesgos, la evolución de la divulgación de riesgos y de dejar evidencia empírica de ello.

Si bien, se ha encontrado en la literatura previa una línea de estudios sobre aspectos relacionados con la divulgación de gobierno corporativo, como señalan Abraham, S., y Cox (2007 p. 228) el foco de éstos se ha situado en la información sobre riesgos en su mayoría financieros. Además, como sugiere Fraser et àl. (2008, p. 73) los académicos que se inician en este nuevo campo han evidenciado que, a diferencia de la mayoría de otras disciplinas, hay muy poco escrito que pueda ser utilizado como material de referencia.

Tabla 23. Artículos que abordan la gestión de riesgos**.**

	Artículo	Foco de Estudio	Método	Años	País	N	Selección
✓	Kim Langfield-Smith (2008)	Riesgo operativo en Alianzas	Estudio de Caso	3 años X	-	1	Gobierno
✓	Abraham, S., & Cox, P. (2007)	Riesgo: estratégico, operativo y financiero, en el rerporting	Archivo	2002	Reino Unido	71	FTSE 100 index - firmas financieras
✓	Ahmed, A. S., Kilic, E., & Lobo, G. J. (2011)	Riesgo financiero, derivados	Archivo	1999-2003	Estados Unidos	141	Bancos cotizados
✓	Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010).	Gestión de riesgos (ERM)	Estudio de campo	2002-2008	Italia	3	Firmas no financieras
✓	Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D. W., Kinney Jr., W. R., & Lafond, R. (2009)	Control interno y riesgos	Archivo	2003-2005	Estados Unidos	587 y 3,024	Firmas que informan deficiencias en el control ingerno y firmas que no lo hacen
✓	Baginski, S. P., & Wahlen, J. M. (2003)	Riesgo financiero, modelo de valor de las acciones que implica la prima de riesgo	Archivo	1990-1998	Estados Unidos	1073	Observaciones
✓	Balakrishnan, R., Soderstrom, N. S., & West, T. D. (2007)	Aversión al riesgo a través del presupuesto	Archivo	1998-2002	Estados Unidos	31	Hospitales de la Armada de EU
✓	Barth, M. E., Hodder, L. D., & Stubben, S. R. (2008)	Riesgo Financiero, de Crédito	Archivo	1986-2003		49081	Observaciones de Empresas solventes de Compustat, Ratings de Standard and Poors
✓	Beasley, M., et al (2005)	Gestion de riesgos ERM Implementacion	Encuesta	2004	Estados Unidos	123	Chief Audit Executives, miembros del IIAs Global Audit Information Network (GAIN)
✓	Beasley, M., et al (2008)	Gestion de riesgos ERM Implementacion	Archivo	1992-2003	Estados Unidos	120	Anuncios de contratacion CRO
✓	Beretta y Bozzolan (2004)	Divulgación de riesgos	Análisis de contenido	2001	Italia	85	Informe anual de empresas no financieras que cotizan en el mercado de valores italiano
✓	Bol, J. C., Keune, T. M., Matsumura, E. M., & Jae, Y. S. (2010).	Riesgo en asignación de objetivos	Archivo	2001-2003	Korea	103	Empresas de ventas analizadas
✓	Botosan, C. A., & Plumlee, M. A. (2005)	Riesgo financiero Prima de riesgo	Archivo	1983-1993		12400	Observaciones
✓	Bungartz (2003)	Divulgación de riesgos	Análisis de contenido	2000	Alemania	117	Informes de gestión de empresas alemanas cotizadas.
✓	Cabedo y Tirado (2009)	Divulgación de riesgos	Análisis de contenido	2005 y 2006	España		Informe anual de las empresas no financieras que cotizan en la bolsa de Madrid

Tabla 23. Artículos que abordan la gestión de riesgos.

	Artículo	Riesgo	Método	Anos	País	N	Selección
✓	Chen, W., Chi-Chun Liu, & Ryan, S. G. (2008)	Riesgo de capital total de los bancos	Archivo	2001-2006	Estados Unidos	54	Bancos
✓	Fraser, J. R. S., et al.., et al (2008)	Gestion de riesgos ERM	Encuesta	2007	Canda y Estados Unidos	87	52 miembros del Risk Council Conference Board of Canada y 35 miembros del Strategic Risk Council of the US Conference Board de 44 empresas
✓	Ingley, C. y Walt, N. V., et al (2008)	Gestion de riesgos ERM	Encuesta	2003	Nueva Zelanda	2500	Miembros del Instituto de Directores (IoD) de Nueva Zelanda
✓	Kajüter y Winkler (2003)	Divulgación de riesgos	Análisis de contenido	1999-2001	Alemania	247	Informe anual, particularmente el Informe de gestión
✓	Kleffner et. al., et al (2005)	Gestion de riesgos ERM	Encuesta	2001	Canada	336	Empresas cotizadas en Canada
✓	Lajili y Zéghal (2005)	Divulgación de riesgos	Análisis de contenido	1999	Canada	300	Informe anual de lasEmpresas canadienses que cotizan en bolsa
✓	Linsley y Shrives (2006a)	Divulgación de riesgos	Análisis de contenido	2000	Canada y Reino Unido	18	Informe anual de los Bancos
✓	Linsley, P. M., & Shrives, P. J. (2006)	Riesgo: estratégico, operativo y financiero	Archivo	2000	Reino Unido	79	Firmas
✓	Mikes, A. (2009).	Riesgo en el sector bancario	Estudio de Campo	2001-2003	Estados Unidos	2	Bancos
✓	Mikes, A. (2011)	Gestión de riesgos en el sector bancario	Estudio de Campo	2001-2010	-	2	Bancos
✓	Moreno, et al (2002)	Riesgo financiero	Experimento de Laboratorio		-	121	Gestores en la practica con 7 años de experiencia, con posiciones de CEOs, controllers y directores finanacieros
✓	Norman, C. S., Rose, A. M., & Rose, J. M. (2010).	Gestión del riesgos, control a través de la Auditoria Interna	Estudio de campo		Estados Unidos		172 auditores con experiencia en auditoria interna
✓	Paul M. Collier, Anthony J. Berry (2002)	Gestión de riesgos y presupuestacion	Estudio de Caso	2000	-	4	

Tabla 23. Artículos que abordan la gestión de riesgos.

	Artículo	Riesgo	Método	Años	País	N	Selección
✓	Solomon et al (2000)	Divulgación de riesgos	Encuesta postal	Enero-Abril 1999	Reino Unido	552	Inversores institucionales de fondos de pensiones, fondos de inversion, fondos unitarios y empresas de seguros
✓	Tang, V. W. (2011)	Riesgo financiero	Archivo	1996-2005	Estados Unidos	827	Empresas con demandas colectivas de accionistas
✓	Wahlström Gunnar (2009)	Gestión de Riesgos en el sector bancario	Estudio de Campo	2005	Suecia	4	Bancos,
✓	Widener, S. K. (2007)	Control y Riesgo estratégico	Encuesta		-	122	CFO
✓	Woods, M. (2009).	Gestión de Riesgos en el sector publico	Caso	2006-2007	Reino Unido	1	Gobierno,
✓	Zhang, H. (2009).	Riesgo financiero	Archivo	1995-2001	-	725	Firmas

Fuente: Elaboración propia

Así, la gestión de riesgos ERM se ha visualizado como una nueva área en la investigación de gobierno corporativo, como propone Ingley, C. y Walt, N. V.(2008), ante los pocos estudios empíricos dirigidos a la investigación de la gestión de riesgo en relación con el gobierno corporativo y las prácticas del consejo.

En línea con los estudios anteriores, justificamos la importancia de la gestión del riesgo corporativo que, en la actualidad, tiene su base en las vertientes de "cambios actuales, que a su vez dirigen los cambios en los procesos de supervisión de riesgo y la percepción sobre la divulgación de los riesgos en las empresas (Beasley, M., et ál., 2010) y que nosotros hemos descrito en el primer capítulo.

Los autores de los artículos señalados adoptan con mayor frecuencia dos métodos para abordar la gestión de riesgos y su relación con otras variables: el método de archivo y el método de la encuesta. Así, Liebenberg y Hoyt (2003), Beretta, S. y Bozzolan, S. (2004), Linsley y Shrives (2006), Linsley y Shrives (2006 b), Abraham, S., y Cox (2007), Beasley, M., et ál., (2008) y Cabedo, J.D. y Tirado J.M. (2009) emplean este método para desarrollar investigaciones a partir de una base de datos existente que permite examinar las hipótesis; los datos de archivo son obtenidos de bases de datos de compañías particulares, de entidades gubernamentales, de bases de datos publicas como *compustat*, entre otras fuentes [Shields M. (1997 p. 9) y Lindquist, T. y Smith, G. (2009, p. 260)].

De los estudios que utilizan el método de archivo, el horizonte temporal de estudio comprende desde un año a periodos que comprenden varios años; las muestras seleccionadas para su análisis comprenden de 18 a 120 firmas, entre las que destacan aquellas que se cotizan en las bolsas de valores y las que pertenecen a algún índice, las que conforman un determinado sector, como el financiero, y aquellas firmas que anunciaron la posición de el CRO.

La técnica utilizada para desarrollar estos estudios tiene su foco en la identificación de los diversos riesgos que informan las organizaciones, destacando la construcción de índices de divulgación de riesgos a través del análisis de contenido de los informes anuales. Así, Beretta, S. y Bozzolan, S. (2004), analizan 85 datos del año 2001, Linsley y Shrives (2006) analizan los datos del año 2000, Abraham, S., y Cox (2007) los datos de 2002 y Cabedo, J.D. y Tirado J.M. (2009) los datos de 2005, con foco en las empresas cotizadas en alguna bolsa de valores; Linsley y Shrives (2006 b) analizan los datos de 2001 específicamente para las empresas pertenecientes al sector bancario; Beretta, S. y Bozzolan, S. (2004) analizan específicamente la parte de MD&A, mientras que Liebenberg y Hoyt (2003) y Beasley, M., et ál., (2008) analizan si una empresa pública el nombramiento de CRO como aproximación a la gestión de riesgos en los periodos 1997-2001 y 1992-2003 respectivamente a través de la búsqueda de palabras clave.

El método de la encuesta mediante la aplicación de cuestionarios [Shields M. (1997 p. 12) y Lindquist, T. y Smith, G. (2009, p. 260), Van der Stede et ál., (2005, p. 656)] es utilizado para el desarrollo de trabajos realizados por autores como Kleffner et. al. (2003), Beasley, M., et ál., (2005), Fraser, J. R. S., et ál., (2008), Ingley, C. y Walt, N. V. (2008), Beasley, M., et ál., (2009) y Beasley, M., et ál., (2010).

De los artículos que utilizaron el método de la encuesta, cinco autores dirigieron sus cuestionarios a los miembros de alguna asociación profesional en particular [Beasley, M., et ál., (2005), Fraser, J. R. S., et ál., (2008), Ingley, C. y Walt, N. V. (2008), Beasley, M., et ál., (2010) Beasley, M., et ál., (2010)], o bien, como Kleffner et. al. (2003), dirigieron su encuesta a los responsables de la gestión de riesgos de las compañías cotizadas, en su caso, miembros de la asociación Canadian Risk and Insurance Management Society (RIMS).

La gestión de la encuesta se desarrolló en un horizonte temporal entre uno y tres meses, incluidos los procedimientos de seguimiento. Las poblaciones objeto de estudio consideraron desde 87 hasta 3000 posibles participantes y los cuestionaros contestados incluyeron de 44

hasta 460 respuestas de directivos de todos los niveles y miembros de los consejos de administración, oscilando las tasas de respuesta entre el 11% y 51%.

De los artículos que utilizaron la encuesta, cuatro se apoyaron en las plataformas de Internet para desarrollarlas *on-line*, y dos enviaron el cuestionario por correo postal. En relación a los procedimientos de prueba del instrumento y seguimiento, tres los informan y tres no, y, únicamente un autor informa respecto al análisis de la respuesta y no respuesta.

A continuación, describimos algunas particularidades señaladas expresamente por los autores que realizaron la encuesta incluida en los artículos analizados.

Kleffner et. al. (2003, p. 57) diseñan el instrumento con preguntas de tipo extremo cerrado (*closed-end*) con opción de escribir comentarios adicionales en relación a cuatro áreas de interés: 1) Información específica de la empresa, incluyendo el tamaño de la empresa, la industria, si la empresa cotiza en bolsa, e información sobre el gestor de riesgos, incluyendo la formación académica y la experiencia. 2). Organización de la función de gestión de riesgos dentro de la empresa, las responsabilidades del gestor de riesgos, y si había un CRO. 3) Uso actual y pasado de alternativas de financiamiento de riesgo para los riesgos operacionales y no operacionales, y el uso de percepción de estos en el futuro. 4) Uso actual o previsto del de la gestión de riesgos corporativos y los factores que afectan su adopción, incluido el gobierno corporativo.

Por su parte, Beasley, M., et ál., (2005), señalan que su instrumento incluyó la definición y elementos de la gestión de riesgos corporativos con base en el documento del COSO II. Señala que el proceso de la encuesta fue controlado por el *Institute of Internal Auditors* (IIA) para proteger el anonimato de los encuestados; así, fueron tabuladas automáticamente las respuestas de la encuesta que este autor aplico en una hoja de cálculo de forma electrónica y automática.

El instrumento utilizado por Fraser, J. R. S., et ál., (2008) recogió información general de la organización, industria, posición del encuestado, área de experiencia, años de experiencia en la gestión del riesgo corporativo, años de experiencia en la organización que se ha desempeñado en la gestión de riesgos corporativos, el tamaño de la organización, el número de empleados, volumen de operaciones, beneficios que el ejecutivo alegó como razones para poner en práctica la gestión de riesgos corporativos, el área demandada de experiencia, el uso

de consultores, el uso y beneficio de la integración del marco COSO II y otras fuentes de conocimiento de la gestión de riesgos corporativos.

Recientemente Beasley, M., et ál., (2010) desarrollaron su encuesta con 40 preguntas que abordan los factores y condiciones relacionados con la entidad dirigida a los miembros de la dirección. La mayoría de esas preguntas se incluyeron en la primera encuesta que sirvió de base para el informe de 2009 y contra la cual comparan los resultados en la segunda edición 2010.

3.3.2. Investigación desde la perspectiva profesional

Diferentes asociaciones contables y firmas especializadas en servicios administrativos y financieros han desarrollado estudios con base en el método de la encuesta, con el objetivo de identificar el estado actual de las prácticas adoptadas por las empresas en cuanto a la gestión de riesgos. En la tabla 24, recogemos los publicados por once instituciones diferentes clasificadas en tres grupos (1) los estudios emitidos por las asociaciones profesionales que guían la práctica profesional, (2) los estudios desarrollados por las firmas contables y de auditoría, y (3) los estudios publicados por algunas otras firmas que ofrece servicios específicamente en el área de riesgos y otras firmas reconocidas por la difusión de información financiera.

Los doce estudios analizados se ciñen a diferentes objetivos y formas particulares de desarrollar la encuesta, como hemos reflejado en la tabla 25. Para obtener una respuesta a nivel internacional (7 de 12 estudios), las firmas seleccionaron un perfil de respuesta con foco en las posiciones ocupadas por la alta gerencia (10 de 12 estudios) y a los miembros de los consejos directivos (en 2 de 12 estudios). La respuesta predominantemente ofrece la perspectiva de los directores o responsables de la gestión de riesgos (3 de 12 estudios) así como de los directores de finanzas (3 de 12 estudios); también hubo respuesta por parte de los directores de la unidad de negocios, de los directores de tecnologías de información y de los responsables de auditoría interna.

De acuerdo a la respuesta obtenida y la localización de las operaciones de las empresas participantes, es posible distinguir la predominancia de las empresas participantes ubicadas en Estados Unidos (9 de 12 estudios) y en Canadá, destacando con ello la participación de la región norteamericana, así como en algunos otros estudios, la mayor respuesta de países como Reino Unido y la India.

Tabla 24. Algunos estudios realizados por asociaciones y firmas profesionales sobre la gestión de riesgos con base en el método de la encuesta**.**

Estudios analizados sobre gestión de riesgos	Foco
Publicados por Asociaciones Profesionales	
✓ Enterprise risk oversight. *A global analysis* 2010 (CIMA) Chartered Institute of Management Accountants	Practicas / ERM
✓ COSO's 2010 Report on ERM: Current State of Enterprise Risk Oversight and Market Perceptions of COSO's ERM 2010 (COSO) The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Papel del consejo / ERM
✓ Board Risk Oversight – A Progress Report: Where Boards of Directors Currently Stand in Executing their Risk Oversight Responsibilities 2010 (COSO) The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Marco / ERM
✓ Global Survey on Risk Management and Internal Control. *Results, Analysis, and Proposed Next Steps* 2011 (IFAC) International Federation of Accountants	Gestión/ ERM
Publicados por Firmas de Contabilidad y Auditoria	
✓ Global Risk Management Survey, Seventh Edition, *Navigating in a changed world* 2010 (D&T) Deloitte Touche Tohmatsu International	Practicas / ERM
✓ Annual Corporate Directors Survey 2010 (PWC) PricewaterhouseCoopers	Papel del consejo
✓ The evolving IT risk landscape *The why and how of IT Risk Management today* 2011 (E&Y) Ernst & Young	ERM /IT
✓ Risk Management for Asset Management 2011 (E&Y) Ernst & Young	ERM / Activos
✓ Enterprise Risk Management Survey 2011. *A Driver of Enterprise Value in the Emerging Environment* 2011 (KPMG) KPMG	Practicas y Gestión /ERM
Publicados por otras firmas de difusión de información financiera y de gestión de riesgos	
✓ Global Emerging Risks Survey. *Steering the Course, Seizing the Opportunity* 2010 (FT) Financial Times	Gestión/ ERM
✓ Global Enterprise Risk Management 2011 (AON) Aon Global Risk Consulting	Gestión/ ERM
✓ Risk Radar 2011, How firms are navigating risk 2011 (EIU) Economist Intelligence Unit	Gestión / ERM

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al tamaño y sector de las empresas participantes, fue notable un mayor nivel de respuesta por parte de las empresas pequeñas y medianas (5 de12 estudios) así como de las pertenecientes al sector financiero, bancario y de seguros (9 de 12 estudios).

En la tabla 26 hemos reflejado cada una de las secciones que conforman los doce estudios con foco en relación a diferentes aspectos:

Tabla 25. Perfil de las empresas y encuestados participantes**.**

Demografía	CIMA 2010	COSO 2010	COSO 2010	IFAC 2011	D&T 2010	PWC 2010	E&Y 2011	E&Y b) 2011	KPMG 2011	FT 2010	AON 2011	EIU 2011
Localización, Geográfica	Estados Unidos e Internacional	Internacional	Internacional	Internacional	Internacional	Estados Unidos	UK y Europa	Internacional	Región Asia-Pacifico	Internacional	Internacional	Internacional
Base y localización de las operaciones	① Estados Unidos	① Estados Unidos	① Estados Unidos	① Estados Unidos	① Estados Unidos y Canadá	① Estados Unidos	① Reino Unido	-	① India	① Norteamérica	① Norteamérica	① Estados Unidos
de las empresas donde colaboran	② Europa	② EU y operaciones globales	② EU y operaciones globales	② Australia	② Europa		② Europa continental		② Europa	② Europa	② Europa	② Otros
los participantes	③ Asia		③ Internacional	③ Países Bajos	③ Asia Pacifico				③ África	③ Asia (incluye China y Japón)	③ Asia Pacifico	③ India
Características de las organizaciones	-	Cotizadas	-	① Muy grandes	① Medianas (activos)	① Medianas (ingresos)	-	① Pequeñas	-	① Grandes (ingresos)	① Pequeñas (Empleados e Ingresos)	① Pequeñas (Ingresos)
	-		-	② Grandes ③ Medianas	② Pequeñas ③ Grandes	② Pequeñas ③ Grandes		② Medianas ③ Grandes		② Medianas ③ Pequeñas	② Medianas ③ Grandes	② Medianas ③ Grandes
Industria	① Finanzas	① Manufactura	① Finanzas	① Servicios Financiero	① Banca	① Energía	① Servicios financieros	① Servicios financiero	① Financiero	① Servicios financiero	① Seguros	① Manufactura
	② Manufactura	② Finanzas	② No lucrativas	② Servicios	② Seguros	② Tecnologías avanzadas		② Manufactura	② Industria de bienes	② Tecnología y comunicaciones	② Banca	② Tecnologías de información
	③ No lucrativas	③ Servicios	③ Productos de consumo y servicios	③ Sector Publico		③ Banca y servicios relacionados		③ Tecnología	③ Tecnología	③ Otras industrias	③ Cuidados de la salud y construcción	③ Banca
Posición en la organización	Miembros AICPA y CIMA:	Individuos involucrados en la dirección del ERM	Directores miembros del consejo	Alta gerencia de organizaciones de todo tipo	Alta gerencia de las Instituciones financieras	Miembros corporativos del consejo:	Lideres de Riesgo y CRO	Chief Information Officer	Alta gerencia	Alta gerencia	Alta gerencia	Ejecutivos
	① CFO	① Auditoria interna		① Gestores de Riesgo	① CRO	① Miembros del consejo		① Chief Information Security Officer	① CFO / Director de finanzas	① Director de la unidad de negocios	① Gestor de Riesgos	① CFO/Tesorero/Controller
	② Controller	② CFO		② CFO/Controllers		② Director externo		② Information Technology Officer	② CRO / Director de riesgos	② Gerente Operaciones	② CFO/Tesorero	② Gerente de departamento
	③ Otros títulos	③ CRO		③ Auditores internos		③ Chair			③ CEO/ Chairman/ Director general	③ Gerente Finanzas	③ Otros	③ CEO

Tabla 26. Secciones de los informes de los estudios analizados.

CIMA 2010	COSO 2010	COSO 2010	IFAC 2011	D&T 2010	PWC 2010	E&Y 2011	E&Y b) 2011	KPMG 2011	FT 2010	AON 2011	EIU 2011
① Las percepciones sobre nivel de riesgo en el entorno	① Estado de las Prácticas de Gestión de Riesgos	① Proceso de supervisión del Riesgo	① Gestión de Riesgos y Sistemas de Control Interno	① Risk Governance	① Políticas y prácticas del consejo directivo	① Riesgo de Liquidez	① Riesgo de Liquidez	① ¿Qué está impulsando la gestión del riesgo hoy en día?	① Los cinco riesgos percibidos Global Emerging	① La forma en que las empresas identifican y evalúan los riesgos	① Radar de riesgo
② Medidas para fortalecer la supervisión del riesgo empresarial	② Gobierno, Estrategia y Control de Riesgos Empresariales	② Apetito al riesgo	② Gestión de riesgos y directrices de control interno	② ERM	② Características y las opiniones de los directores individuales	② Cumplimiento con la regulación	② Riesgos de tecnologías de información (IT)	② ¿Que perspectiva tiene el CEOs sobre la gestión de riesgos?	② Mejoras en la capacidad de gestión de riesgo en el año 2010.	② Enfoque de gestión de riesgos y participación del consejo	② La preparación y el apetito por el riesgo
③ Naturaleza de la supervisión de riesgo ya existente en la empresa	③ Convocatoria para el fortalecimiento de la Supervisión sobre el riesgo integral	③ Proceso de gestión del riesgo	③ Alineación internacional de gestión de riesgos y las directrices internas de control	③ Capital regulatorio y económico		③ Entendimiento del riesgo en los impuestos	③ El universo de los riesgos (IT)	③ ¿Poseen las organizaciones una cultura eficaz de los riesgos?	③ Puntos ciegos de Identificación y Evaluación de Riesgos Emergentes.	③ Funciones de gestión de riesgos	③ El cambio en la cultura de la gestión de riesgos
④ Los líderes internos de riesgo	④ Marcos de ERM	④ Comunicar al consejo asuntos de riesgo significativo		④ Gestión de los riesgos claves		④ Sistemas y controles ERM	④ Gestión de los riesgos de IT	④ ¿Qué significa un marco de gestión de riesgos eficaz?	④ Oportunidades perdidas por tener un enfoque hacia el interior.	④ Seguro en los mercados	
⑤ Abordar los obstáculos a la supervisión del riesgo empresarial	⑤ Las percepciones de marco COSO ERM	⑤ Evaluación del proceso de supervisión de riesgo por parte del consejo		⑤ Sistemas de gestión de riesgo e infraestructura			⑤ Acciones de las empresas frente a los riesgos en IT		⑤ La necesidad de un enfoque multidimensional.	⑤ El riesgo de financiación	
									⑥ Las lagunas en la comunicación de riesgos emergentes	⑥ Los programas globales	

Fuente: Elaboración propia con base en los artículos analizados.

1) Las percepciones de la alta gerencia sobre los diferentes tipos de riesgos que enfrentan las empresas, su nivel y complejidad (6 de 12 estudios).
2) Las diferentes directrices que guían la adopción e implementación de la gestión del riesgo ERM (6 de 12 estudios).
3) El proceso, programa o función de la gestión de riesgos en la empresa (7 de 12 estudios).
4) Análisis particular de la fase de supervisión por parte del consejo directivo (6 de 12 estudios).
5) Las funciones desarrolladas por parte de los directores del riesgo (5 de 12 estudios).

Como resultado de nuestro análisis identificamos en principio los diferentes tipos de riesgos que enfrentan las empresas (24 tipos diferentes de riesgos), que hemos reflejado en la tabla 27, en donde se observa que, ante los efectos de la expansión a mercados emergentes y la crisis financiera global, los riesgos económicos se sitúan como el primer tipo riesgo que enfrentan las empresas por su importancia e impacto; en segundo lugar, se sitúan los riesgos de los mercados financieros, con foco en los riesgos de flujo de efectivo y disponibilidad de capital, mientras que los riesgos legales, referentes a los riesgos originados por los cambios y creación de nueva regulación, ocupan la tercera posición. A continuación, se sitúan los riesgos operacionales en dónde destaca la cadena de suministro y los riesgos estratégicos, en particular, los riesgos en las estructuras empresariales, como las fusiones y adquisiciones.

Posteriormente, identificamos las directrices que conforman el marco conceptual de la gestión de riesgos adoptado por las empresas, destacando el marco COSO II ERM, el correspondiente a la norma australiana AS/NZS 4360 y la norma ISO 31000:2009; además de definir la gestión de riesgos, identificamos la definición del control interno como conceptos y funciones complementarias y los argumentos para su integración expuestos por el IFAC.

En los estudios analizados se hace énfasis en los cambios de las directrices (AON, 2011, p.22) principalmente desarrolladas en Estados Unidos y en el Reino Unido, correspondientes a los nuevos requerimientos de divulgación por parte de la SEC y la actualización del gobierno corporativo, respectivamente (FT, 2010, p.21 y PwC, 2010 p. 2), en donde sobresale la emergencia y cambio en directrices particulares que regulan el sector financiero, como los acuerdos Basilea II y III, Solvencia II, la Ley Dodd Frank y el informe de Sir David Walker (D&T, 2010 p.5, E&Y, 2011, p.15).

Tabla 27. Tipos de riesgos que enfrentan las organizaciones.

Tipos de Riesgos.	D&T (2010)	FT (2010)	AON (2011)	E&Y (2011)	EIU (2011)	CIMA (2010)
Los riesgos han incrementado notablemente en volumen y complejidad						✓
La organización ha enfrenado una supresa operacional en los últimos cinco años						✓
1.- Riesgos económicos						
Expansión a mercados emergentes.			✓	✓		
Crisis financiera		✓	✓	✓	✓	
2.- Riesgos legales						
Regulación, cambios legislativos.	✓	✓	✓			
3.- Riesgo de mercados (financieros)						
Volatilidad del mercado financiero, de los activos.	✓	✓	✓		✓	
Commodity price.		✓	✓			
Flujo de efectivo, riesgo de liquidez.	✓	✓	✓	✓		
Disponibilidad de capital, riesgo de crédito.	✓		✓	✓	✓	
Riesgo de crédito (contraparte).	✓		✓	✓		
Fluctuación del tipo de interés.	✓		✓			
4.- Riesgos operacionales	✓				✓	
Fracaso de la cadena de suministro o distribución.	✓		✓		✓	
Disponibilidad de los recursos naturales, escasez de las materias primas.			✓			
5.- Riesgos estratégicos	✓				✓	
Reestructuración empresarial, fusiones y adquisiciones, iniciativas de transformación del negocio (deslocalización, outsourcing...) etc			✓	✓		
6.- Riesgos de continuidad del negocio						
Interrupción del negocio.			✓			
7.- Riesgos de reputación						
Daño a la reputación, marca.	✓		✓			
8.- Riesgos de la estructura organizacional y recursos humanos						
Responsabilidad civil, profesional, errores y omisiones de responsabilidad.			✓			
Fallas en atraer o retener a los mejores talentos.			✓		✓	
9.- Riesgos en las tecnologías de información						
Fallos y delitos informáticos , hacking virus , códigos maliciosos, ataques cibernéticos.	✓		✓		✓	
La falta de infraestructura tecnológica para apoyar las necesidades de negocio.			✓			
Integridad de los datos.	✓					
10.- Riesgos políticos y sociales						
Crimen, robo, fraude, empleados deshonestidad, escasez de la fuerza laboral.	✓		✓		✓	
Criminalidad y seguridad, Secuestro y rescate, extorsión.			✓		✓	
11.- Riesgos en el entorno natural						
El tiempo, los desastres naturales, catástrofes.	✓		✓			

Fuente: Elaboración propia con base en los artículos analizados.

En este contexto, los resultados obtenidos de las firmas mencionadas indican que las empresas reconocen que las diferentes directrices han ejercido presiones que las han llevado a implementar y desarrollar un adecuado sistema de gestión de riesgos y control interno que les permita no solo obtener una información adecuada para la toma de decisiones sino, además, la regulación hace énfasis en una mayor divulgación de información sobre la gestión de riesgos.

En relación al grado de implementación de la gestión de riesgos ERM, los resultados de los estudios analizados evidencian que en las empresas se han implementado sistemas o programas de gestión de riesgos ERM que, actualmente, continúan su desarrollo hacia sistemas formales, más allá de etapas operacionales e inmaduras, dado que su atención se ha incrementado después de la crisis financiera. En muchas de las empresas participantes en los estudios se han establecido políticas del apetito al riesgo por escrito y han sido aprobadas por el consejo, en tanto que en algunas otras todavía están en proceso de establecerlas; en cualquier caso, la mayoría de los estudios analizados se ha identificado como un área que puede ser mejorada.

Asimismo, ante el impacto de la crisis financiera, un mayor número de empresas ha incrementado sus esfuerzos para la identificación y evaluación de los riesgos emergentes y la frecuencia de evaluación de riesgos críticos; sin embargo, pocas empresas tienen establecido un sistema o proceso estructurado para identificar y supervisar la exposición ante riesgos estratégicos. En relación a la frecuencia de su revisión, en algunas empresas es anual y muchas empresas no consideraran horizontes superiores a tres años, de modo que se hace evidente la carencia de una perspectiva a largo plazo.

Entre las principales herramientas para la medición y evaluación de los riesgos figuran la intuición y la experiencia de los directivos, los KRIs o los registros de los riesgos de las unidades de negocios, destacando la necesidad de utilizar otras herramientas, como la planificación de escenarios, los indicadores de riesgo generados en el exterior, el mapeo de riesgos (*risk mapping*), el análisis de los arboles de decisión, las opiniones de expertos externos en la materia, el análisis estadístico o modelos probabilísticos, el análisis individual o facilitado por el grupo responsable, el análisis FODA, las opiniones de los agentes internos expertos en la materia, los ejercicios de *simulación table-top*, etc.

En relación a la información generada respecto de la gestión de riesgos en las empresas, es evidente un mayor uso y confianza en aquella que se genera a través de fuentes internas, así como un mayor volumen de información referente a los riesgos emergentes. A este respecto, algunos directivos perciben que la información en relación a los riesgos no es significativa para la toma de decisiones en relación a la planificación estratégica.

La comunicación de la información generada en relación a la gestión de riesgos es destinada principalmente a los consejos de información, acorde con los requerimientos del marco regulatorio. El uso que los consejos han dado a tal información oscila respecto a porcentajes

que van de un 50% a un 70%, destacando el resumen de los riesgos clave de toda la empresa y de las unidades operativas y la información relacionada a nivel operativo y estratégico. El proceso de informe ha sido para muchas empresas formal, mientras que para otras, ha sido casual y menos sólido. Igualmente, se informa a otras posiciones de la alta gerencia además del director general (CEO), como el director de finanzas (CFO) y el director de tesorería.

Es notable destacar que algunos directores consideran que la divulgación sobre la supervisión de los riesgos por parte del consejo y las cuantificaciones y experiencias de los directores constituyen una fuente de valor a los inversores, de modo que se visualiza que el alcance de la información se ha ampliado para incluir a otros usuarios como los directores no ejecutivos, clientes y reguladores. A este respecto, algunas empresas incluyen declaraciones sobre pérdidas materiales o referencias a la hoja de balance.

En cuanto a la supervisión por parte del consejo, las reformas en la regulación del gobierno corporativo destacan la importancia del modelo del buen gobierno en relación a la gestión de riesgos, particularmente respecto a la actuación de los directores o a través de los comités de riesgos o de auditoría, para las empresas cotizadas, o el comité de riesgos o de activos para algunas empresas financieras. Asimismo, destacan las posiciones del director general y del director financiero. Además, se observa que en las empresas no hay un consenso en la estructura y función de supervisión del consejo, por lo que los directores perciben oportunidades de mejora particularmente en la rendición de cuentas ante la creencia percibida por algunos ejecutivos de que el consejo no es responsable de la supervisión de riesgos y, todavía más, frente a la percepción de los directivos que indican una mayor presión para el reforzamiento de la supervisión, no por parte de la legislación, sino por parte de otros *stakeholders,* como las bolsas de valores y agencias calificadoras de crédito.

En relación al responsable de la función de la gestión de riesgos, un número considerable de empresas han optado por establecer la posición del director de riesgos (CRO); en este sentido, se ha percibido que la creación de una posición CRO dentro de las empresas ha alcanzado su cima. Las empresas de la industria bancaria y de seguros, así como las empresas más grandes destacan por la existencia de esta posición.

Las responsabilidades del CRO varían conforme al tipo de empresa y de industria; sin embargo, entre sus actividades se consideran el desarrollo e implementación del marco de la gestión de riesgos, el desarrollo de los mecanismos de *reporting* de riesgos, la participación en los comités de gestión de riesgos y la comunicación de los aspectos clave al consejo de

directores. Además, son responsables de gestionar el riesgo crediticio, el riesgo de mercado, el riesgo regulatorio, el riesgo de cumplimiento, los riesgos a nivel operacional y de procesos. Debido al foco de atención respecto de estos últimos, hay algunos directivos que perciben que su papel es operativo, destacando la necesidad de activar el papel del CRO como asesor estratégico del consejo y del CEO.

En las empresas donde no hay un CRO, la función de la gestión de riesgos es desarrollada por el director general, el gerente de línea o el director de finanzas.

Entre los beneficios de establecer adecuados sistemas de gestión de riesgos (ERM), destacan el valor generado para la empresa a través de la mejora del entendimiento de los riesgos y el control al facilitar una evaluación sistemática de las categorías de riesgos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento en términos de probabilidad e impacto y la necesidad de adaptar los controles relacionados. Asimismo, la reducción del coste total de la gestión de riesgos y la integración de los sistemas de gestión de riesgos en otras funciones de la empresa como la planificación estratégica.

Como retos, desventajas o desafíos percibidos en relación a la gestión de los riesgos, destaca la insuficiencia de los recursos, recursos específicos como la falta de datos o información, recursos en relación a metodologías y métricas flexibles para identificar y evaluar los riesgos y la necesidad de mas plantillas y herramientas que permitan la aplicación y seguimiento de la gestión de riesgos. Uno de los mayores retos para las empresas es el de la cuantificación de todos los riesgos pese a su importancia, dificultando su medición, muchas empresas no lo hacen precisamente por la falta de recursos e, incluso, porque no se encuentra valor al proceso. Un tercer reto lo constituye la integración de los datos de riesgos a las otras áreas funcionales que, en caso de lograrse constituye uno de los principales beneficios, como hemos señalado anteriormente. Finalmente, como un reto importante, figura superar las deficiencias en la información en relación a la gestión de los riesgos y a su escasa comunicación, aspecto éste que cobra especial relevancia en los tiempos actuales.

En este contexto, sin duda, las compañías exitosas serán aquellas que se preparen para prever las necesidades futuras y emprender el proceso de encontrar soluciones, de forma particular en cuanto a la función de la gestión de riesgos.

PARTE II.

GESTION Y DIVULGACION DE RIESGOS CORPORATIVOS EN LAS EMPRESAS COTIZADAS EN LA BOLSA MEXICANA DE VALORES

CAPÍTULO IV.

ANALISIS DEL CONTEXTO MEXICANO EN RELACION AL MARCO GLOBAL.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL CONTEXTO MEXICANO EN RELACIÓN AL MARCO GLOBAL.

4.1. México, entorno de riesgos y oportunidades

México es una economía importante de la región América Latina (PIB de 1,155.316 y PIB per cápita US $ 10,064 billones de dólares al año 2011[66]) que, en términos geográficos, se identifica como uno de los países con mayor población y extensión territorial (1'959, 248 km² y 114,8 millones de habitantes). Sus prácticas de gestión empresarial han estado influidas por el sistema legal configurado por el estado y, a diferencia de otras economías, donde la bolsa de valores y los mercados de capitales desempeñan un papel crucial para el crecimiento económico (al financiar proyectos de inversión), en México es el sector bancario el que desempeña este papel (Porras et ál., 2006). Esta situación sumada a los efectos del modelo económico neoliberal adoptado, la apertura de la economía mexicana a la inversión extranjera, la privatización de la industria y la estrecha relación con economías de países con los que ha firmado tratados internacionales (Ramírez, 2003, p. 887, Demir 2009 p. 316, Gallagher y Shafaeddin, 2010, p.83) como el tratado de libre comercio de América del norte (NAFTA), las incertidumbres políticas, los marcados contrastes sociales y los altos índices de inseguridad, entre otros, enmarcan el entorno empresarial mexicano[67].

4.1.1. Perspectiva de la dirección en tiempos de crisis. Consideraciones particulares en relación al sector bancario.

Para delinear más claramente el entorno en el que operan las empresas mexicanas, en particular en lo referente a los efectos de la crisis, oportunidades, amenazas y riesgos, utilizaremos como punto de partida dos estudios realizados por firmas contables representadas internacionalmente por las "Big 4" en México, en tanto reflejan las opiniones

[66]Los datos presentados fueron consultados el 20 de septiembre de 2012 en http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD/countries/1W-MX-AR-CL-BR?display=default

[67]Durante 2010 cerraron 10 mil pequeñas, medianas y micro empresas en el país debido a extorsiones y secuestros de empresarios y a la crisis económica, reveló el vicepresidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), Carlos Gómez Flores, quien agrego que en el año 2010 más de 50 empresarios fueron plagiados, algunos asesinados y quienes lograron salvar su vida, huyeron al extranjero" los hombres de negocios a quienes grupos delictivos les exigen dinero (cuota de derecho de piso o de protección) tienen temor y eso genera sicosis" (Consultado el 18 de junio de 2012 en http://www.eluniversal.com.mx/estados/79907.html) situación que aunque ha disminuido en algunos estados, ante los datos obtenidos de los meses recientes comparados con los del año 2011 (Consultado el 15 de octubre de 2012 en http://www.elobservador.mx/index.php/chihuahua/principales/19531-deja-de-ser-amenaza-grave-el-secuestro-y-extorsion-ip) continua hasta la actualidad según las notas que informan de los traslados de los empresarios para evitar secuestros y extorsión (Consultado el 15 de octubre de 2012 http://agorarevista.com/es/articles/rmim/features/online/2012/07/12/business-people-exodus)

de un número sustancial de ejecutivos mexicanos (1)"Perspectivas de la Alta Dirección en tiempos de crisis" desarrollada por KPMG en 2009 que encuesta a 300 directivos y que analiza entre otros aspectos los relacionados a la competitividad, al control interno y la gestión de riesgos y (2) el estudio "En busca de un crecimiento sustentable" desarrollado por PwC en 2010 que recogen las voces de 107 directivos con foco en al estudio de los efectos de la crisis, ambos trabajos presentan resultados relacionados a los aspectos de crédito, oportunidades , amenazas ante la crisis y la forma de abordarla.

Con respecto a la estabilidad macroeconómica vinculada a un sistema financiero solido, estrechamente relacionada al fortalecimiento de las instituciones financieras y a la confianza en el buen desempeño de los mercados, el estudio de PWC (2010b p. 7 y 13) refleja que, durante los momentos más difíciles de la crisis, la estabilidad económica se debilitó a nivel mundial y, particularmente, en México; al dejar de funcionar los mercados de bonos bursátiles se ocasionó una mayor demanda de crédito bancario; posteriormente, con la reactivación gradual del mercado de bonos y la colocación de bonos corporativos en el mercado bursátil se cubrieron muchas de esas necesidades y se moderó la demanda de crédito.

En cuanto al financiamiento externo, si bien las instituciones financieras han sido las preferidas de las empresas (55%), en el contexto de crisis ha tenido una reducción importante[68], pues "en tiempos de crisis las empresas se vuelven más cautelosas, ya sea porque se posponen algunas inversiones o se liquidan algunas líneas de crédito para reducir su exposición" (PwC 2010b, p.8). Por su parte, la emisión de bonos y acciones evidenció un ligero aumento (14% en 2009 vs 11% en 2008), seguido por la financiación que ofrecen las instituciones de gobierno (12%), los fondos de capital (11%) y otras fuentes (8%) percibiéndose un proceso de recuperación gradual en función de la capacidad de consumo y del restablecimiento del crédito y los flujos de capitales (KPMG 2009 p.25).

Los efectos posteriores a la crisis, como la quiebra (35%), menores ventas (20%), pérdida de confianza (16%,) baja de ingresos (25%), alza de costes (20%), pérdida de rentabilidad (13.6%), falta de liquidez (13%), altos costes de deuda (6.3%) y un menor acceso al crédito (8%), fueron visualizados como importantes retos para la mayoría de las empresas mexicanas y, en especial, para las medianas y pequeñas empresas, no obstante algunos directivos han percibido el impacto de la crisis como una oportunidad (9.6 %, KPMG 2009, p. 6 y 7).

[68] 70% en el año 2008 (KPMG 2009 p.25)

Por su parte, los requerimientos de nuevos clientes (53%), las nuevas tecnologías (43%) la responsabilidad social (29%) y los mecanismos de gobierno corporativo (21%), fueron percibidas como principales oportunidades, en tanto que la competencia (31%) y los cambios regulatorios (22%) fueron consideradas como principales amenazas (KPMG 2009, p. 26). En este sentido es de destacar que entre los mayores riesgos percibidos para los CEOs mexicanos se señalan el endurecimiento en los marcos regulatorios (80%), la prolongación del ciclo recesivo (79%) y los desequilibrios macroeconómicos (78%) (PwC 2010b p.20).

En este contexto, y para enfrentar a corto plazo la situación de crisis, las empresas optaron por reducciones inmediatas de costes (19%), reestructuras operativas y financieras (23%) y por el fortalecimiento del control interno (17%) (KPMG 2009, p. 8).

A nivel país, y respecto a la competitividad, el estudio de KPMG (2009, p. 13), particularmente en relación a los factores que limitan su crecimiento, destaca la inseguridad (77%), el tema de corrupción (74%) y la inestabilidad económica (71%), temas ante los cuales los directivos califican un papel regular (55%) y un mal papel (24%) por parte del gobierno mexicano ante este entorno. En el mismo estudio se señalan por parte de la mayoría de los directivos como estrategias principales para su mejora, la reducción de costes y maximización de sus capacidades (91%), la mejora de procesos y desempeño (76%), el incremento de la satisfacción del cliente y la mejora de calidad (74%), así como, la innovación y desarrollo de nuevos productos (57%), mientras que menos de la mitad de los directivos perciben como una estrategia viable (42%) la adopción de mecanismos de mayor control interno y la adecuada administración de riesgos (KPMG Óp. Cit. p. 14).

En esta última línea y como beneficios de la gestión de riesgos, perciben la maximización de la rentabilidad de las unidades de negocio (61%), el evitar pérdidas (58%) y ofrecer seguridad a los empleados y clientes (52%); también se consideran opciones que buscan proteger y mejorar la reputación de la empresa (51%), incrementar el valor de los accionistas (49%), asegurar el cumplimiento regulatorio (45%), reducir la volatilidad de las ganancias (20%) y los informes claros y detallados a los inversionistas (17%).

Aunque se estiman lentos avances en la conservación del valor mediante herramientas como la gestión de riesgos y el control interno, se reconoce que las empresas mexicanas incrementan cada vez más sus niveles de inversión en esta área, apuntando a la continuidad de esta tendencia en el futuro y se enfatiza que "las expectativas de las metas de rendimiento se trasladan de pérdidas y la conformidad con las regulaciones, hacia la generación de valor

con apoyo en mecanismos de control efectivos que ayuden a prevenir errores y malos manejos, así como a prevenir los fraudes que siguen siendo un problema importante para las empresas mexicanas" KPMG (Óp. Cit. p. 17).

Por su parte, la perspectiva conjunta de académicos y profesionales respecto a la banca en México, indica que, como hemos venido mencionando, el sector bancario ha sido el principal motor de financiamiento; cabe señalar que la banca fue "internalizada" como parte de una estrategia para reorganizar y sanear el sistema financiero a partir del año 1994-1995; la privatización facilitó en aquel momento las fusiones y adquisiciones de los bancos existentes mediante la emisión de un nuevo marco normativo contable y financiero, con base en los principios internacionales generalmente aceptados, incluidos los referentes a los riesgos bancarios, conforme recomendaciones del comité Basilea I, (Porras et ál., 2006, p. 124).

Asimismo, en México, las prácticas de regulación y administración de riesgos del sector financiero han estado en función de la naturaleza de las actividades de intermediación financiera, orientadas a que los intermediarios desempeñen funciones de manera especializada con la finalidad de garantizar la estabilidad y funcionamiento del sistema financiero, lo que justifica la existencia de prácticas institucionales y normativas específicas, tanto para intermediarios bancarios como no bancarios, además de las prácticas comunes a todas las instituciones (Porras et ál., 2006, p. 129). Actualmente, las prácticas de administración y regulación de riesgos bancarios son influidas por los lineamientos de Basilea II (emitido en 2004), a través de los ordenamientos de la CNBV del año 2004, que entraron en vigor a partir de 2007 para mejorar el manejo de riesgos operativos y de crédito, fomentar la disciplina del mercado y el uso de sistemas de alerta temprana (Early Warning Systems) (Porras óp. cit. p.132).

Así, ante una banca bien capitalizada, con perdidas manejables, con un entorno de tasas fijas, sin inversiones en instrumentos ni productos de alto riesgo y mediante regulación y supervisión constantes de las autoridades financieras, la crisis económica que impactó el entorno mexicano en 2008, a diferencia de la crisis de 1995, no fue originada en el sector financiero mexicano (SFM), sino mas bien por la interrelación e interdependencia entre la economía mexicana y la economía de otras jurisdicciones, como Estados Unidos; como consecuencia de su colapso, la crisis a nivel global impactó en el entorno mexicano, acentuándose por la caída de los precios del petróleo y la contingencia causada por la gripe (H1N1) aviar (PwC, 2010, p. 14).

En este contexto, la opinión de los directivos califica la normativa que regula el sector bancario como adecuada, desaprobando la emisión de nuevas leyes para destacar, en su lugar, la expectativa de una mayor facultad para la supervisión que posibilite la certidumbre jurídica en los procesos judiciales "*the rule of law*", así como la posibilidad de ejercer garantías y procesos de recuperación de créditos, dirigidas a consolidar el cumplimiento de las mejores prácticas en el sector pero sin inhibir su crecimiento" (PwC, 2010, p.15).

En definitiva, las actuales pautas de actuación en el sector bancario en México, se rigen por la normativa de Basilea II.[69] Se trabaja para incorporar las mejoras del segundo y del tercer pilar, así como, las revisiones del marco Basilea II para el riesgo de mercado. Respecto al nivel de aplicación de Basilea III, los planes de aplicación para 2011 sugerían la conclusión del periodo de consulta en el cuarto trimestre, previendo la normativa definitiva para finales de 2011 con la finalidad de ser implementada durante 2012 (BIS 2011, p. 6).

4.1.2. Prácticas corporativas en México: Buen gobierno, control interno y gestión de riesgos.

Además de los mecanismos de transparencia y eficacia de los mercados reflejados en directrices obligatorias, el marco del gobierno corporativo se recoge principalmente en códigos y normas de carácter voluntario (OCDE 2004 p. 31) tanto en mercados globales como nacionales, que establecen las bases de la forma en que las empresas deben ser gobernadas (Saenz y García-Meca 2011).

En el caso del contexto mexicano, con la finalidad de mejorar el gobierno corporativo, el Consejo Coordinador Empresarial, adoptó ciertas recomendaciones de la OCDE (PwC 2011 p. X) y publicó en 1999 el "Código de Mejores Prácticas Corporativas" (CMPC)[70]. En dicho código se recogieron 56 recomendaciones y sugerencias relacionadas con el papel del consejo de administración, detallando entre sus funciones la de auditoría, evaluación y compensación y la función de finanzas y planeación, así como una serie de recomendaciones en relación a la revelación de información a los accionistas (Consejo Coordinador Empresarial, CCE 1999).

[69] Respecto al acuerdo Basilea 2.5 todavía no tiene un proyecto de normativa publicado; no obstante, los planes a seguir sugieren la aplicación de los requerimientos de titulización y retitulización en el marco de Basilea III, que se implementará de forma anticipada en 2012.

[70] Considerado el primer Código de Gobierno Corporativo en América Latina (Chong et ál., 2009 p. 164), con apoyo del Comité de Mejores Prácticas Corporativas conformado por representantes de diversos sectores de la iniciativa privada, y de distintas autoridades que integran el sistema financiero, así como del campo académico (CCE 1999 p. 1)

Con la publicación en el Diario Oficial de la Federación de la Circular 11-33 [71] "Disposiciones de carácter general relativas a la información que deberá proporcionarse a la CNVB a las bolsas de valores y al público inversionista", con fundamento en la ley del mercado de valores (14 fracción VI) y de la ley de la comisión bancaria y de valores (4 de la fracción XXXVII y 16 de la fracción I), el CMPC adoptó en el año 2000 un carácter obligatorio para las empresas cotizadas. Particularmente, a través del cuestionario de mejores prácticas corporativas, en el anexo II pone de manifiesto el criterio de cumplir o explicar el grado de adhesión con el Código, pues de no ceñirse a este lineamiento las empresas deben indicar las razones de no hacerlo, así como el mecanismo alterno que utilice para tal efecto.

Su intención era presionar a las emisoras de acciones suscritas en la BMV para que implementaran las prácticas de gobierno corporativo recomendadas en la primera versión del CMPC, diseñado y dirigido a ese grupo de empresas; no obstante, al finalizar el ejercicio del año 2000, las emisoras revelaron un grado de adhesión "bastante bajo". Posteriormente, en el año 2001, con la intención de que el código estableciera el estándar general como fuente de pronunciamientos que debían ser obligatorios en relación a las actividades y funciones de los consejos de administración, se reformó la Ley del Mercado de Valores (NLMV) con disposiciones que incluían, entre otras, la creación de la figura de los consejeros independientes y del comité de auditoría.

En los años 1999-2003 en el CMPC, en la LMV y en el cuestionario de adhesión, el foco de actualización fue la creación de órganos intermedios de gobierno que funcionarían bajo un formato de comités especializados y se recomendaba a las empresas la creación de, al menos, tres comités: auditoria, planeación y finanzas, y evaluación y compensaciones (PwC 2011 p. 16).

Al finalizar el año 2001 el grado de adopción en las empresas pertenecientes al IPC iba del 50 al 91 % (Saavedra 2004, p. 31). En el 2003, las empresas cumplían con el 78,4% de todas las recomendaciones contenidas en el CMPC, un año más tarde, alrededor de 90 empresas (de una muestra de 150) reunían alrededor de 80% de las recomendaciones del código, mientras que la variación en el porcentaje de cumplimiento iba del 30 y al 98% de las recomendaciones (Chong y López-de-Silanes 2007 p. 33).

En línea con las nuevas recomendaciones emitidas por la OCDE en 2004, el CCE, en la versión publicada en el año 2006, aplicable a sociedades civiles, mercantiles y de asistencia

[71] http://www.shcp.gob.mx/LASHCP/MarcoJuridico/documentosDOF/archivos_shcp_dof/circulares/c_11_33.html

social sin distinguir si participaban en el mercado de valores o no, actualizó las prácticas iniciales del código de buen gobierno estableciendo 47 prácticas de buen gobierno con base en diez principios (CCE 2006 p. 9-10):

1. El trato igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas;
2. El reconocimiento de la existencia de los terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
3. La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
4. El aseguramiento de que exista la visión estratégica de la sociedad, así como la vigilancia y el efectivo desempeño de la administración.
5. La identificación, la administración, el control y la revelación de los riesgos a que está sujeta la sociedad.
6. La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial.
7. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
8. La revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.
9. El cumplimiento de las distintas regulaciones a que esté sujeta la sociedad.
10. El dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

Entre estos principios destacan los principios éticos y la responsabilidad social, así como los del control interno (práctica 13 y 30), la prevención de actos y operaciones indebidas y evitar conflictos de interés, además de la ampliación de los rubros de las recomendaciones y sugerencias (CCE 2006). La esencia de estas recomendaciones apunta a la creación de órganos intermedios de apoyo con foco en "funciones" en lugar de "comités" de auditoría, evaluación y compensaciones, y, planeación y finanzas.

A este respecto, un estudio de las empresas que cotizan en la BMV desarrollado por Saenz y García Meca (2010 p. 25), evidencia que en el periodo comprendido entre los años 2006 al 2008, la mayoría de las empresas analizadas cumplen en gran parte con las recomendaciones de buen gobierno contenidas en el código de mejores prácticas corporativas. Sin embargo, señala que el cumplimiento dista de ser completo y no parece haber mejorado a lo largo de los tres ejercicios analizados.

En este contexto, el comité de mejores prácticas corporativas del CCE, la comisión nacional bancaria y de valores (CNVB) y la BMV acordaron que, además de que el cuestionario del

grado de adhesión formara parte del reglamento de la BMV, hubiera una carta firmada para el ejercicio 2009, por el presidente del consejo de administración – o por el secretario- que certificara que todo lo que estaba escrito en el cuestionario, en cuanto al cumplimiento del código, era cierto (PwC 2011 p. 16).

En la actualidad, la obligación de establecer el grado de adhesión al código de mejores prácticas corporativas está recogido en la disposición 4.033.00 (Disposición 4.033.00 Sección XI) del Reglamento Interior de la BMV, que obliga a presentar a la Bolsa, a más tardar el 30 de junio de cada año y a través de Emisnet, un informe correspondiente al ejercicio social inmediato anterior, relativo al grado de adhesión al Código de Mejores Prácticas, acompañado de una carta suscrita por el secretario del consejo de administración de la Emisora, sin ser aplicable a las Sociedades Anónimas Promotoras de Inversión Bursátil, ni a Emisoras de instrumentos de deuda a plazos iguales o menores a un año

Después de una tercera revisión, publicada en 2010, el CMPC vigente adiciona el principio referente a la actuación del consejo de administración con responsabilidad fiduciaria, entendida ésta como actuación de buena fe, con la diligencia y cuidados debidos, buscando siempre los mejores intereses de la sociedad y sus accionistas e incluye consideraciones particulares en cuanto a gestión de los riesgos[72]. A diferencia de las versiones anteriores, la estructura del código actual, reflejada en la tabla 28, comprende cinco apartados y 51 recomendaciones y/o sugerencias en relación a: 1) la estructura de Asamblea de Accionistas (Prácticas 1 a la 6), 2) el consejo de Administración (Prácticas 7 a la 22), 3) la Función de Auditoría (Prácticas 23 a la 38), 4), la Función Evaluación y Compensación (Prácticas 39 a la 44), 5) y la Función de Finanzas y Planeación (Prácticas 45 a la 51).

Asimismo, con la finalidad de facilitar la medición del grado de avance en la implementación de las recomendaciones, el CCE presenta en el primer anexo al CMPC, el Cuestionario del Grado de Adhesión, el cual ha sido creado como métrica por la misma sociedad, las autoridades, la bolsa de valores y los intermediarios bursátiles, las instituciones financieras, los analistas e inversionistas, las calificadoras de valores y los otros interesados (CCE 2010).

Así, teniendo en consideración la implementación del código por las empresas cotizadas, de acuerdo a los trabajos de Saavedra (2004), Chong et ál., (2009) y Saenz y García-Meca

[72]Entre ellas, por ejemplo, la practica 51 referente a la presentación del informe sobre la situación que guarda cada uno de los riesgos identificados, responsabilidad conferida al Director General ante el Consejo de Administración, en cada una de las sesiones del año.

(2011), es posible señalar que el cumplimiento con esta normativa es cada vez mayor, aunque con fluctuaciones notables entre las empresas y entre las recomendaciones, destacando la ausencia de análisis particulares en relación al marco y la mejor práctica de la gestión y divulgación de riesgos.

Los últimos datos indican que en el año 2011, el 90% de las empresas que cotizan en la BMV tienen un alto grado de adhesión en la función de auditoría (del 95%), mientras que en las funciones de evaluación y compensación y en la función de finanzas y planeación es menor (entre 80% y 85%). Como indica el presidente del CCE "Las diferencias en el cumplimiento respecto a esta última, responden a que no todas las empresas tienen un plan estratégico como tal; tampoco tienen las políticas establecidas para la aprobación de créditos de financiamientos de largo plazo etc. […] ni un mecanismo de identificación, análisis, administración o control y revelación suficiente de sus riesgos" (PwC p.2011, 17).

Tabla 28. Recomendaciones de buen gobierno recogidas en el CMPC

Apartado	1998	2006	2010
Asamblea de Accionistas	Practicas 51 a 56	Prácticas 1 a la 6	Prácticas 1 a la 6
Información y Orden del Día de la Asamblea de Accionistas	Practica 51 a la 54	Prácticas 1 a la 4	Prácticas 1 a la 4
Información y Comunicación entre el Consejo de Administración y los Accionistas	Practica 55 a la 56	Prácticas 5 a la 6	Prácticas 5 a la 6
Consejo de Administración	Prácticas 1 a la 27	Prácticas 7 a la 20	Prácticas 7 a la 22
Funciones	Prácticas 1	Práctica 7	Práctica 7 a la 8
Integración	Prácticas 2 a la 9	Prácticas 8 a la 12	Prácticas 9 a la 14
Estructura	Prácticas 10 a la 17	Prácticas 13 a la 14	Prácticas 15 a la 16
Operación	Prácticas 18 a la 21	Prácticas 15 a la 18	Prácticas 17 a la 20
Responsabilidades de los Consejeros	Prácticas 22 a la 27	Prácticas 19 a la 20	Prácticas 21 a la 22
Función Auditoría		Prácticas 21 a la 36	Prácticas 23 a la 38
Funciones Genéricas	Prácticas 31	Prácticas 21	Prácticas 23
Elección de Auditores	Prácticas 32 a la 35	Prácticas 22 a la 25	Prácticas 24 a la 27
Información Financiera	Prácticas 36 a la 40	Prácticas 26 a la 30	Prácticas 28 a la 32
Control Interno	Prácticas 41 a la 43	Prácticas 31 a la 33	Prácticas 33 a la 35
Partes Relacionadas		Prácticas 34 a la 35	Prácticas 36 a la 37
Revisión del Cumplimiento de Disposiciones	Prácticas 44 a la 45	Práctica 36	Práctica 38
Función Evaluación y Compensación		Prácticas 37 a la 41	Prácticas 39 a la 44
Funciones Genéricas	Prácticas 28	Prácticas 37 a la 38	Prácticas 39 a la 40
Aspectos Operativos	Prácticas 29 y 30	Prácticas 39 a la 41	Prácticas 41 a la 44
Función Finanzas y Planeación		Prácticas 42 a la 47	Prácticas 45 a la 51
Funciones Genéricas	Prácticas 28	Prácticas 42	Prácticas 45
Aspectos Operativos	Prácticas 47-50	Prácticas 43 a la 47	Prácticas 46 a 51

A este respecto se ha destacado como tema importante, si no como ítem nuevo sí como "preocupación de todos", el de riesgos[73], por ello dicha función fue incluida entre las disposiciones del código publicado en 2010 recogidas en la tabla 29.

Tabla 29. Recomendaciones respecto a la gestión de riesgos recogidas en el CMPC.

Directrices respecto a la gestión de riesgos		
Práctica 7, X	Funciones del consejo de administración.	✓ Asegurar el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos.
Práctica 23, VII	Funciones del comité de auditoría.	✓ Verificar que se observen los mecanismos establecidos para el control de los riesgos a que está sujeta la empresa.
Práctica 45,V	Funciones del comité de Finanzas y Planeación.	✓ Evaluar los mecanismos que presente la Dirección General para la identificación, análisis, administración y control de los riesgos a que esté sujeta la empresa y dar su opinión al Consejo de Administración.
Práctica 50	Funciones del comité de Finanzas y Planeación.	✓ Auxiliar al Consejo de Administración en la evaluación de los mecanismos para la identificación, análisis, administración y control de los riesgos a los que esté sujeta la empresa, así como de los criterios para su revelación, que le presente a su aprobación la Dirección General.
Práctica 51	Funciones del comité de Finanzas y Planeación.	✓ El Director General debe presentar al Consejo de Administración, en cada una de las sesiones del año, un informe sobre la situación que guarda cada uno de los riesgos identificados.

De esta forma en México, el consejo de administración es responsable de su familiarización con los riesgos del negocio tanto estratégicos como operativos, con la implementación de herramientas como un código de ética que explique la misión y visión, valores y comportamientos y con un sistema de denuncias como parte de un buen sistema de control interno (PwC, 2011 p. 13).

En lo que respecta a la función de auditoría con base en un comité, los expertos mexicanos proponen su creación para posibilitar a los consejos de administración, herramientas de supervisión en la marcha y gestión de los negocios, asimismo, la posibilidad de generar información oportuna en relación a los eventos importantes derivados de su operación. Para el desarrollo de la función a desempeñar por un comité de auditoría, los expertos sugieren apoyarse en cuatro brazos institucionales, los auditores externos, los auditores internos, el contralor y el área jurídica de la empresa (PwC, 2011 p. 4). Particularmente respecto a la gestión de riesgos, la responsabilidad fundamental del comité de auditoría es la identificación, evaluación y control de los riesgos del negocio, incluyendo la calidad y confiabilidad de la información financiera que se difunde a terceros (PwC 2011 p. 13), de

[73]La CNVB cuestionó desde 2006, si debía o no haber una función de riesgos (PwC p. 17).

modo que *la gestión de riesgos es fundamental y, si el comité de auditoría no cuenta con un área de riesgos, descuida la vigilancia de la sociedad.*

Ante la posible actualización de estos aspectos, la opinión del presidente del CCE precisa la necesidad de plantear, entre todos los interesados, la forma en que se impulsa en México el tema de riesgos, para que el empresario comprenda y valore la importancia del manejo de sus riesgos y así asegurar la permanencia de la compañía en el tiempo. Si bien en el sector financiero existen circulares de la CNVB que exigen la gestión de riesgos de conformidad con los acuerdos de los organismos internacionales financieros como el Banco Internacional de Pagos, Basilea I, II y III, en los otros sectores no es así, al estar regulados por el CMPC alineados a los acuerdos de la OCDE que recogen menos normas obligatorias en el tema de gobierno corporativo (PwC 2011, p. 17).

4.1.3. Gestión y divulgación de riesgos en México, como parte del Bussines Reporting.

En el contexto mexicano, el marco regulatorio general (incluyendo los aspectos relacionados a la divulgación de información voluntaria) está conformado, por la normativa contable emitida por el CINIF y por las disposiciones de la circular única y otras disposiciones publicadas por la CNVB en cuanto a la narrativa de los informes anuales exigida para las empresas cotizadas; por su parte, la guía de la mejor práctica profesional respecto a la divulgación de información de carácter no financiera, se ha ido desarrollando a través de publicaciones y recomendaciones sugeridas por instituciones, con foco en el buen gobierno, como el CCE mediante la emisión del CMPC voluntario como hemos señalado en el epígrafe anterior, por el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (CEGC)[74] a través de la emisión del índice de sustentabilidad y otras como el IMCP por medio de distintas disposiciones en materia de auditoría y otras publicaciones que podemos relacionar al buen, gobierno, control interno y gestión de riesgos.

4.1.3.1. El papel del CINIF respecto a las directrices de la información financiera.

Con la finalidad de detallar las exigencias del reporting financiero en México a continuación señalamos el papel que ha desarrollado el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF)[75].

[74] Consultado el 30 de marzo de 2011 en http://ols.uas.mx/cegc/x1000-publi.asp?titulosec=54

[75] Creado el 21 de agosto de 2001, con el objetivo de desarrollar la investigación y las actividades relacionadas orientadas hacia la emisión de las normas de la contabilidad, así como las normas de reporting financiero mexicanas compatibles con Normas Internacionales de Información Financiera(NIF), como una entidad independiente no lucrativa. Asume a partir del 1º de Junio de 2004 la función y responsabilidad de la emisión de la normativa contable en México a través de las "Normas de

El CINIF, a fin de lograr una convergencia con la normativa global a través de la adaptación de las Normas Internacionales de Información Financiera (International Financial Reporting Standards, IFRS), publicó en 2006 la primera edición del libro "Normas de Información Financiera (NIF)" que abarcan las Normas conceptuales que conforman el *Marco Conceptual* (MC), Normas particulares e Interpretaciones a normas particulares. Las NIF se clasifican en distintas series, que comprenden: la serie "NIF A", Marco Conceptual, Serie "NIF B", Normas aplicables a los estados financieros en su conjunto, Serie "NIF C", Normas aplicables a conceptos específicos de los estados financieros, Serie "NIF D", Normas aplicables a problemas de determinación de resultados, Serie "NIF E", Normas aplicables a las actividades especializadas de distintos sectores como hemos reflejado en la tabla 30.

El tejido empresarial del entorno mexicano debe presentar información financiera conforme a las NIF emitidas por el CINIF; por su parte, las empresas cotizadas que divulgan su información financiera a través de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) están obligadas a elaborar y divulgar su información financiera con base en las IFRS (CNBV 2008) a partir del año 2012[76]. Asimismo, mediante la "Circular Única" que la CNBV publicó en 2003, se establece la normativa que aplican las empresas en relación a la inscripción (Titulo 2 Art 2 al 24) y mantenimiento de valores en el Registro Nacional de Valores (RNV) y oferta pública (Titulo 3 Art 25 al 32), así como en materia de revelación de información que las empresas emisoras proporcionan en el mercado para la adecuada toma de decisiones de inversión (Titulo 4 Art al 89).

Con ella se compilan las disposiciones de carácter general que profundizan y fortalecen el régimen de revelación periódica de información financiera, económica, contable, jurídica y administrativa, a fin de infundir mayor confianza en el inversionista y alentar su participación en el mercado. Particularmente, con los requerimientos exigidos en "los comentarios y análisis de la administración" sobre los resultados de operación y situación financiera de la emisora (CU 2011).

Información Financiera"; asimismo, es responsable de emitir las Interpretaciones a las Normas de Información Financiera (INIF) que surgen como aclaraciones o guías de las NIF. La vigencia de las NIF se inició a partir del 1º de enero de 2006, considerando para la preparación de los estados financieros inicialmente las NIF y las INIF emitidas por el CINIF, enseguida los boletines emitidos por la Comisión de Principios de Contabilidad el IMPC, que no hubieran sido modificados, sustituidos o derogados por las nuevas NIF y las NIIF aplicables de manera supletoria.

[76] Su adopción voluntaria estuvo orientada a partir del año 2008 con la Interpretación a las Normas de Información Financiera (INIF) Numero 19, "Cambio derivado de la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera"; no obstante, para muchas empresas mexicanas, la convergencia con la normativa internacional continúa siendo un reto http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2010/09/30/convergencia-contabilidad-reduce-costos-financieros

Tabla 30. Normas de Información Financiera emitidas por el CINIF.

Serie NIF A	
NIF	Marco Conceptual
NIF A-1	Estructura de las Normas de Información Financiera
NIF A-2	Postulados básicos
NIF A-3	Necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros
NIF A-4	Características cualitativas de los estados financieros
NIF A-5	Elementos básicos de los estados financieros
NIF A-6	Reconocimiento y valuación
NIF A-7	Presentación y revelación
NIF A-8	Supletoriedad
BC	Bases para conclusiones del Marco Conceptual

Serie NIF B	
NIF/Boletin	Normas aplicables a los estados financieros en su conjunto
NIF B-1	Cambios contables y correcciones de errores
NIF B-2	Estado de flujos de efectivo
NIF B-3	Estado de resultados
B-4	Utilidad integral
B-5	Información financiera por segmentos
B-7	Adquisición de negocios
B-8	Estados financieros consolidados y combinados y valuación de inversiones permanentes en acciones
B-9	Información financiera a fechas intermedias
B-10	Efectos de la inflación
B-12	Estado de cambios en la situación financiera
NIF B-13	Hechos posteriores a la fecha de los estados financieros
B-14	Utilidad por acción
B-15	Conversión de monedas extranjeras
B-16	Estados financieros de entidades con propósitos no lucrativos

Serie NIF C	
Boletín	Normas aplicables a conceptos específicos de los estados financieros
C-1	Efectivo
C-2	Instrumentos financieros
	Documento de adecuaciones al Boletín C-2
C-3	Cuentas por cobrar
C-4	Inventarios
C-5	Pagos anticipados
C-6	Inmuebles, maquinaria y equipo
C-8	Activos intangibles
C-9	Pasivo, provisiones, activos y pasivos contingentes y compromisos
C-10	Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura
C-11	Capital contable
C-12	Instrumentos financieros con características de pasivo, de capital o de ambos
NIF C-13	Partes relacionadas
C-15	Deterioro en el valor de los activos de larga duración y su disposición

Serie NIF D	
Boletin	Normas aplicables a problemas de determinación de resultados
D-3	Beneficios a los empleados
D-4	Impuestos a la utilidad
D-5	Arrendamientos
NIF D-6	Capitalización del resultado integral de financiamiento
D-7	Contratos de construcción y de fabricación de ciertos bienes de capital

Serie NIF E	
Boletín	Normas aplicables a las actividades especializadas de distintos sectores
E-1	Agricultura (actividades agropecuarias)
E-2	Ingresos y contribuciones recibidas por entidades con propósitos no lucrativos, así como contribuciones otorgadas por las mismas

La circular única de emisoras exige aquella información que facilite el análisis y la comprensión de los cambios importantes ocurridos en los resultados de operación y en la situación financiera de la emisora y sus subsidiarias, con foco en la información que no aparece claramente en los estados financieros de la emisora, así como aquellos eventos conocidos por la administración que puedan causar que la información reportada pueda no ser indicativa de los resultados de operación futuros y de la situación futura de la emisora (CU, 2011, Anexo N 3) a).

4.1.3.2. Otras instituciones reguladoras que exigen el reporting externo.

En el contexto mexicano las prácticas de reporting externo, en donde se incluye la información correspondiente a la gestión y divulgación de riesgos, responden al marco normativo configurado en primer lugar por el Estado, que ha establecido un sistema legal con base en el código (Salter et ál., 1994) y con una tradición de ley civil (Machuga and Teitel, 2009 p. 39). Así, el Estado ha definido inicialmente los patrones de actuación para la totalidad de las empresas mexicanas[77] con base en uno de los primeros ordenamientos formales para regular el gobierno y control de las sociedades, el Código de Comercio, publicado en 1889, modificado y actualizado hasta llegar a la última versión publicada el 9 de enero de 2012; no obstante, es en la Ley general de sociedades mercantiles (LGSM) donde se establece la normativa para la gobernanza de las sociedad establecidas en el contexto mexicano.

La actual Ley general de sociedades mercantiles (LGSM), reformada el 15 de diciembre de 2011, reconoce 6 tipos de sociedades; (1) sociedad en nombre colectivo; (2) sociedad en comandita simple; (3) sociedad de responsabilidad limitada; (4) sociedad anónima; (5) sociedad en comandita por acciones y (6) sociedad cooperativa (Art 1). Para la sociedad anónima, forma más habitual en las empresas mexicanas (Díaz de Rivera p. 243), la LGSM (art 87-206) establece directrices precisas en relación a la forma de constitución (I), las acciones (II), la administración de la sociedad (III), la vigilancia de la sociedad (IV), la información financiera (V) y de las asambleas a los accionistas (VI), destacando el nivel de responsabilidad que tienen sus socios, limitado al monto total de las aportaciones realizadas por cada uno de éstos.

[77] Como canal para publicar leyes, decretos, reglamentos, acuerdos, circulares, órdenes y demás actos, expedidos por los Poderes de la Federación en sus respectivos ámbitos de competencia el Diario Oficial de la Federación (DOF) http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/75.pdf

En cuanto a los requerimientos de información financiera de una Sociedad Anónima, figuran los recogidos en la tabla 31 que, de acuerdo a la LGSM (Artículo 172), deben ser presentados anualmente bajo la responsabilidad de sus administradores a la asamblea de accionistas. información que deberán suministrar a los accionistas por lo menos quince días antes de la fecha de la asamblea (Artículo 173) y quince días después de aprobado el informe anual deberán mandarse publicar los estados financieros incluidos en el mismo, con sus notas y el dictamen del comisario en el periódico oficial de la entidad en donde tenga su domicilio la sociedad, o, si se trata de sociedades que tengan oficinas o dependencias en varias entidades, en el Diario Oficial de la Federación (Artículo 177).

Por su parte, las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) supervisadas por la CNVB, además de actuar de conformidad con la normativa establecida en la LGSM, deben cumplir con la regulación de la BMV, recogida en dos leyes principales, la de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (LCNVB) y la del mercado de valores (LMV) y, adicionalmente, en disposiciones comprendidas en cuatro circulares (en relación a las emisoras, es decir las empresas cotizadas, las casas de bolsa, las sociedades de inversión y el sistema internacional de cotizaciones), en reglamentos (particularmente el reglamento interior de la BMV), códigos (dónde destaca el código de mejores prácticas corporativas y el de ética), así como en otras leyes de carácter general.

En este contexto, el marco normativo de las empresas delineado a partir de la nueva ley del mercado de valores NLMV[78] publicada en 2005, estableció la normativa para tres nuevas modalidades que pueden adquirir las sociedades, de forma adicional a la tradicional sociedad anónima regulada por la LGSM (Título II LMV) que son la: 1) Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI, Art. 12 LMV), 2) la Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil (SAPIB, Art. 19 LMV), 3) y la Sociedad Anónima Bursátil (SAB, Articulo

[78]El 30 de diciembre de 2005 se publica en el diario oficial la nueva ley del mercado de valores NLMV abrogando la ley anterior de 1975, y entrando en vigor en junio de 2006 con el objeto desarrollar un mercado de valores equitativo, eficiente y transparente y orientada a mejorar sustancialmente la protección de los intereses del público inversionista, minimizar el riesgo sistémico y fomentar una sana competencia (Art1). Así, establece las pautas de actuación del mercado de valores en México, en general mediante normas y reglas para su operación a través del Registro Nacional de Valores (Art 1 y Titulo 1 LMV 2011) a través del desarrollo de sistemas de negociación respecto a la realización de operaciones con valores (Art 1 LMV 2011 Fracción VI) de sus ofertantes y demandantes o bien de sus participantes o actores principales: -por una lado establece las facultades, responsabilidades y obligaciones a los cuales se han de ceñir las sociedades anónimas que coloquen acciones en el mercado de valores, así como de las empresas que celebren operaciones con valores (Art 1 LMV 2011 Fracción II, III y IV) -y por otro establece la organización y funcionamiento de las casas de bolsa, las bolsas de valores, e instituciones para el depósito de valores, contrapartes centrales de valores, proveedores de precios, instituciones calificadoras de valores y sociedades que administran sistemas para facilitar operaciones con valores (Art 1 LMV 2011 Fracción V). Asimismo, establece las facultades de las autoridades en el mercado de valores y las responsabilidades en que incurrirán las personas que realicen u omitan realizar los actos o hechos que la ley sanciona (Art 1 LMV 2011 Fracción VII).

22 LMV), para las que especifica requerimientos distintos en relación a la administración y vigilancia, así como para las asambleas de accionistas y convenios entre socios, configurando un régimen particular a cada una. Destaca la figura SAB por su mayor nivel de directrices en cuanto a la gestión, la forma de dirigirse y de ejecución de los negocios sociales, las asambleas de accionistas, derechos de los socios, disposiciones especiales aplicables a la emisión de acciones de las sociedades anónimas bursátiles y en las operaciones que las sociedades anónimas bursátiles realizan con acciones de su capital social o títulos de crédito que las representen.

Así, el esquema regulatorio con base a los regímenes de estas tres modalidades instituyó el punto de partida hacia un proceso de institucionalización gradual en cuanto a su estructura societaria (gobierno corporativo), que hemos reflejado en el contínuum de la figura 25, en donde ponemos de manifiesto las pautas que ciñen la actuación desde las prácticas societarias generales, establecidas en la tradicional sociedad anónima por la LGSM, hacia una mejora sustancial en las prácticas de buen gobierno, que incluyen los lineamientos de la gestión y divulgación de riesgos establecidos en la autorregulación de la BMV, a la cual se han de ceñir las empresas interesadas en emitir sus acciones en este mercado, a fin de beneficiarse de las fuente de financiamiento que ofrece.

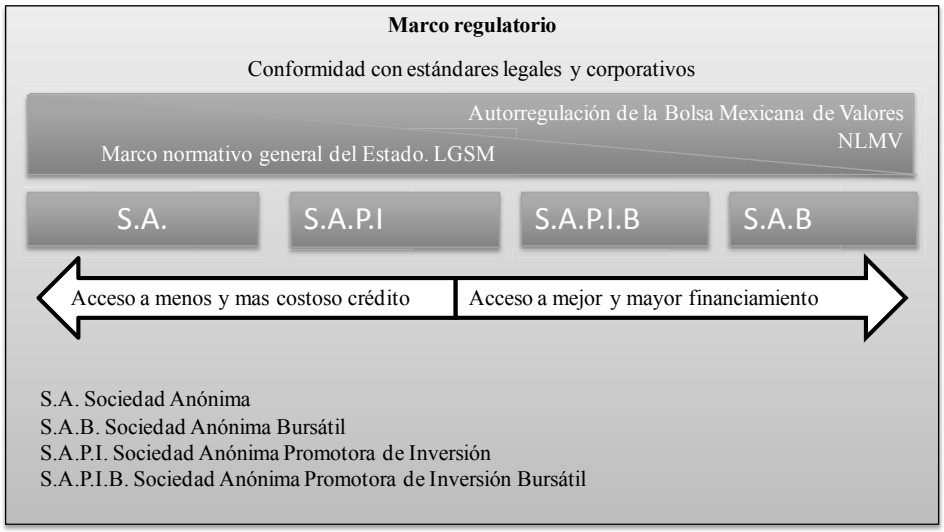
Una sociedad anónima tradicional SA, por acuerdo de su asamblea general extraordinaria de accionistas, puede constituirse como sociedad anónima promotora de inversión SAPI o adoptar dicha modalidad apegándose a "las disposiciones especiales" de la NLMV y en lo no previsto por ésta, en lo señalado en la LGSM (Art 12). La NLMV exime a las SAPI de publicar sus estados financieros en el periódico oficial de la entidad en donde tiene establecido el domicilio la sociedad (señalado en el Art 177 LGSM y Art 18 NLMV) y no establece disposiciones regulatorias en relación a la divulgación de su información financiera o corporativa, por lo que las empresas en este régimen tienen la opción de adherirse de forma voluntaria a los preceptos señalados para la divulgación de información establecidos para las sociedades anónimas bursátiles.

Por su parte, la sociedad anónima promotora de inversión bursátil, SAPIB se constituye a partir de la inscripción a la BMV mediante el RNV de las acciones representativas de su capital social o títulos de crédito (Art 19)[79]. A partir de dicho registro dispone de un plazo no

[79] Como exigencia previa a su constitución la asamblea de accionistas deberá acordadar entre otras cuestiones 1) las modificaciones estatutarias necesarias para adecuar la integración del capital social al régimen aplicable a las sociedades anónimas bursátiles y 2) la presentación de un "programa [que se ajuste a los tres años] en el que se prevea la adopción

mayor a tres años para desaparecer o adoptar la modalidad de sociedad anónima bursátil (Art 19, I, b), ya sea mediante (el art 21 NLMV) 1) la oferta pública de adquisición o mediante 2) la cancelación de la inscripción de valores en el RNV (al Art 108).

Figura 25. Contínuum de institucionalización en las sociedades mexicanas.



Fuente: Elaboración propia.

A este respecto, conviene señalar que la CNBV podrá decretar, como medida precautoria, la suspensión de la inscripción de los valores de que se trate en el RNV, a efecto de evitar que se produzcan condiciones desordenadas en el mercado en caso de que supere ese tiempo (Art 21). Así, una sociedad que elige la modalidad SAPIB, dispone de un tiempo de vida equivalente a 3 años, para implementar y desarrollar el programa presentado de adopción de la modalidad SAB (art 21 NLMV), siendo sujeta a verificación en forma periódica de los grados de avance y cumplimiento por parte de la bolsa de dicho programa, su incumplimiento grave es causa de cancelación de esta modalidad (el art 21 NLMV), por tanto deberá seguir los lineamientos establecidos en la NLMV, en lo no previsto por ésta en lo señalado en la LGSM y, en casos específicos, de cumplir con otras reglas del marco normativo de la BMV establecido por la CNBV[80]. En relación a la divulgación de información, una empresa en este régimen debe adherirse a los preceptos señalados para las sociedades anónimas bursátiles SAB, pues desde el momento de inscribirse en el RNV deberán difundir y proporcionar al

progresiva del régimen aplicable a las sociedades anónimas bursátiles" (Art 19, I,c) conforme a los requerimientos que se establecen en el reglamento interior de la BMV.

[80] Mediante disposiciones de carácter general, la CNVB podrá modificar los "requisitos aplicables a la inscripción y mantenimiento en el RNV de las acciones representativas del capital social de las SAPIB o títulos de crédito que representen dichas acciones, así como en materia de revelación de información" (LMV Art 21)

público en general, la situación financiera, administrativa, económica y jurídica de las emisoras, destacando el carácter público de la información financiera (LMV, título IV, capítulo II, artículo 85, fracción II).

En tanto que la sociedad anónima bursátil SAB se constituye a partir de la inscripción a la BMV mediante el RNV, de las acciones representativas de su capital social o títulos de crédito, su actuación es modelada por las disposiciones especiales de la LMV (Art 22). La información que deben presentar los directivos relevantes y demás empleados, tanto de la propia sociedad como de las personas morales que ésta controle, de una sociedad SAB al consejo de administración, deberá ir suscrita por las personas responsables de su contenido y elaboración (Art 31). A continuación, el consejo de administración debe presentar la información que hemos recogido en la tabla 31, a la asamblea general de accionistas celebrada con motivo del cierre del ejercicio social (Art 28 IV) y que, posteriormente, debe suministrar ante la CNVB con carácter público y para todos los interesados.

Los requerimientos particulares a la forma de presentación de dicha información (tabla 31), la información económica, contable, jurídica y administrativa para todas las empresas cotizadas, en forma, periodicidad y oportunidad, fueron exigidos en principio, por la circular 11-33 [81] publicada en el año 2000, "disposiciones de carácter general relativas a la información que deberá proporcionarse a la CNVB a las bolsas de valores y al público inversionista"[82], a través de 17 disposiciones de carácter general (y 3 transitorias), entre las que subrayamos las que requerían el informe anual, la carta de "carta de responsabilidad" firmada por el director general y el nombre y firma del director general de finanzas o su equivalente, de conformidad con el principio de relevancia, de modo que las empresas debían proporcionar toda aquella información relevante para el inversionista y suficiente para una revelación de información completa y adecuada[83].

[81] http://www.shcp.gob.mx/LASHCP/MarcoJuridico/documentosDOF/archivos_shcp_dof/circulares/c_11_33.html
[82] http://natlaw.com/interam/ar/bk/cr/crarbk55.htm
[83] Entendiendo por información relevante, aquélla necesaria para que a los inversionistas les fuera posible formarse una opinión informada acerca del riesgo implícito de la empresa, su situación financiera y sus resultados de operación, así como de sus valores. Mientras que, por hecho relevante, se consideraba aquel que afectaba significativamente el precio del valor. Este principio debía tomarse en cuenta al determinar la profundidad y amplitud con que deben desarrollarse los diversos temas que se establecen en este instructivo.

Tabla 31. Requerimientos de divulgación de información**.**

Directrices	LGSM S. A. *	NLMV S.A.B. **
Los informes de los comités de prácticas societarias y de auditoría (regulados en el art 43).		Articulo 28, IV a)
El informe que el director general elabore (conforme a lo señalado en el artículo 44 fracción XI), acompañado del dictamen del auditor externo.		Articulo 28, IV b)
La opinión del consejo de administración sobre el contenido del informe del director general a que se refiere el inciso anterior.		Articulo 28, IV c)
El informe en el que se contengan las principales políticas y criterios contables y de información seguidos en la preparación de la información financiera que comprenderá (172, inciso b) LGSM):		Articulo 28, IV d)
A) Un informe de los administradores sobre la marcha de la sociedad en el ejercicio, así como sobre las políticas seguidas por los administradores y, en su caso, sobre los principales proyectos existentes.	Art. 172	Articulo 28, IV d)
B) Un informe en que declaren y expliquen las principales políticas y criterios contables y de información seguidos en la preparación de la información financiera.	Art. 172	Articulo 28, IV d)
C) Un estado que muestre la situación financiera de la sociedad a la fecha de cierre del ejercicio.	Art. 172	Articulo 28, IV d)
D) Un estado que muestre, debidamente explicados y clasificados, los resultados de la sociedad durante el ejercicio.	Art. 172	Articulo 28, IV d)
E) Un estado que muestre los cambios en la situación financiera durante el ejercicio.	Art. 172	Articulo 28, IV d)
F) Un estado que muestre los cambios en las partidas que integran el patrimonio social, acaecidos durante el ejercicio.	Art. 172	Articulo 28, IV d)
G) Las notas que sean necesarias para completar o aclarar la información que suministren los estados anteriores.	Art. 172	Articulo 28, IV d)
e) El informe sobre las operaciones y actividades en las que hubiere intervenido conforme a lo previsto en esta Ley.		
Informe del comisario.	Art. 166	

S.A.* Sociedad Anónima
S.A.B. Sociedad Anónima Bursátil**

Fuente: LGSM y NLMV

En la actualidad, la BMV establece los requerimientos de información pública en su reglamento interior (CUE Art 28 IV), con la finalidad de promover una mayor confianza a los inversionistas y alentar su participación en el mercado. A tal efecto, cabe aclarar que las directrices comprendidas en el reglamento interior facultan a la BMV para verificar anualmente el cumplimiento de las emisoras respecto a los requisitos de revelación, con foco en la información suministrada al mercado de valores (CUE Titulo 4 Art al 89)[84]; asimismo,

[84] En este sentido señala que "los estados financieros de las emisoras que coticen sus valores en México, deben elaborarse conforme a las normas de información financiera y de auditoría que reconozca y emita el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, A.C., (CINIF) y que, cuando dichas emisoras también coticen sus valores en los mercados extranjeros se ven obligadas a elaborar su información financiera conforme a las normas antes señaladas y, adicionalmente, de acuerdo con otras normas que sean aplicables dependiendo de los mercados en los que coticen sus valores.

en función a su modalidad (SAPI, SAPIB o SAB) complementa las disposiciones aplicables a las empresas cotizadas, con directrices que indican la forma y plazos correspondientes (RIBMV 4.033.00, XIII) para presentar la información. Por su parte, la Circular Única de Emisoras (2003), actualizada con las versiones publicadas en los años 2004, 2006, 2008[85], 2009, 2010[86], 2011 y 2012), comprende "Disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores" que profundizan y fortalecen el régimen de revelación periódica de información financiera, económica, contable, jurídica y administrativa, a presentar en el informe anual y en los estados financieros anuales conforme a las NIF, incluyendo los estados financieros auditados, los libros de actas y el dictamen de los estados financieros (Art 33 Inciso a), al tercer día hábil inmediato a la celebración a la asamblea general ordinaria de accionistas que debe efectuarse dentro de los 4 meses posteriores al cierre de dicho ejercicio. Por su parte, la información financiera trimestral no auditada debe ser presentada dentro de los 20 días hábiles siguientes a la terminación de cada uno de los primeros trimestres del ejercicio social y dentro de los 40 días hábiles siguientes a la conclusión del cuarto trimestre (Art 33 sección II) mientras que la información financiera mensual (33 sección, III) debe presentarse dentro de los 15 días hábiles del mes inmediato siguiente al que corresponda.

4.1.3.3. Consideración de la información sobre riesgos y su gestión en el business reporting.

La información a divulgar en el informe anual es reflejada en la tabla 32 A), elaborada con base en las disposiciones exigidas por la CUE (2012, Anexo N), en la que resaltamos la

Adicionalmente, en esta circular se establece que los participantes de los mercados internacionales reconocen la importancia de contar con un conjunto único de normas de alta calidad en materia contable que puedan ser utilizadas en cualquier parte del mundo, que permitan comparar de un país a otro la información financiera de entidades sobre una misma base de preparación, con el objeto de incrementar la confianza de los inversionistas.
En relación a las Normas Internacionales de Información Financiera (*International Financial Reporting Standards* IFRS), que emite el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (*International Accounting Standards Board* IASB), la circular única (2011) señala que su adopción por parte de las emisoras les permitiría cotizar sus valores en México a la par de los requerimientos internacionales en materia de revelación y transparencia de la información financiera, reduciendo los costes que representan para dichas emisoras la elaboración de estados financieros sobre bases distintas y que el establecimiento de un conjunto de normas de información financiera único, completo, consistente y comparable, de alta calidad y de aceptación internacional, conllevará diversos beneficios para el mercado y público inversionista, tales como facilitar la elaboración de estados financieros consolidados.

[85]En la modificación realizada en el año 2008 la nueva Ley del Mercado de Valores que incorporó las prácticas y principios de buen gobierno corporativo en el Código de Mejores Prácticas Corporativas estableció un régimen de observancia obligatoria en dicha materia, transfiriendo la obligación de informar a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores del grado de adhesión que guardan las empresas al reglamento interior de la bolsa (Art 25, IX y 27, VIII).

[86]Estableció que las emisoras a la CNVB, deben suministrar la información requerida en forma electrónica, tanto a las bolsas de valores como a la CNBV, a efecto de que esta última proporcione al público en general de manera expedita y gratuita a través de su página electrónica en la red mundial (Internet) tal información, destacando para ello la conveniencia de la implementación del Sistema de Transferencia de Información sobre Valores "STIV-2 (Titulo 5 Art 50 al 55).

información a suministrar referente a los factores de riesgo, los comentarios y análisis de la administración sobre los resultados de operación y situación financiera de la empresa emisora y control interno, aspectos que pueden afectar significativamente tanto al desempeño como a la rentabilidad de la empresa emisora y, por tanto, son considerados de interés público. Particularmente, en el Articulo 50, la CUE exige comunicar en el informe anual, los eventos relevantes relacionados a 1) la estructura societaria, 2) los negocios, 3) los valores colocados en la bolsa, 4) la situación financiera, 5) los litigios y regulación. En la tabla 32 B) detallamos la información exigida en cuanto a los dos primeros y detallamos los factores de riesgo relacionados con la estrategia, las operaciones, las finanzas, los aspectos legales, del medio ambiente, entre otros a divulgar en dicho medio (CUE 2012).

Asimismo, la CUE considera como información relevante, los demás actos, hechos o acontecimientos con capacidad de influir en el precio de los valores de las emisoras y los asuntos divulgados, a inversionistas o analistas, nacionales o extranjeros, a través de medios de comunicación distintos al informe anual, como conferencias telefónicas, correos electrónicos, informes o cualquier otro medio no masivo de comunicación (Art 50 IX).

En cuanto al control interno, la circular única de emisoras a partir de su definición, "sistema que otorga una seguridad razonable de que las transacciones se efectúan y se registran de conformidad con lo establecido por la administración, así como con los lineamientos generales, criterios y normas de información financiera aplicables", exige a las empresas emisoras, informar si en la empresa existe un sistema de control interno y en su caso, incluir una breve descripción del mismo y del órgano o funcionario responsable de establecerlo. Los requerimientos de la circular única los hemos resumido en la tabla 33.

En definitiva, la NLMV, la circular única (CUE) y el reglamento interior de la BMV, exigen una actuación de las empresas alineada al buen gobierno y a la divulgación de información transparente, particularmente con la NLMV, a través de las disposiciones para cada tipo de sociedad; no obstante, la correlación entre la expectativa de transparencia formulada mediante estas directrices y su reflejo en la práctica de las empresas mexicanas se ha considerado inexistente, pues como afirma PwC (2011 p. 28) algunas empresas no terminan de aceptarlas, ante la evidencia de su oposición a la entrada en vigor de dichas directrices.

Tabla 32. A) Requisitos de información a suministrar en el informe anual para las empresas cotizadas en la BMV.

A) Portada del reporte anual

- · Logotipo de la emisora
- · Nombre de la emisora
- · Dirección de la emisora
- · Especificación de las características de los títulos en circulación (clase, serie, tipo, el nombre de las bolsas donde están registrados, etc.)
- · Clave de cotización
- · La mención de que los valores de la emisora se encuentran inscritos en el Registro NV
- · La leyenda a que hace referencia el penúltimo párrafo del artículo 86 de la Ley del Mercado de Valores
- · La leyenda "Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado" y qué periodo se está presentando (ej.: año terminado el 31 de diciembre de 2002).

Para las emisoras de deuda:

- · Número de series en que se divide la emisión, en su caso
- · Fecha de emisión
- · Fecha de vencimiento
- · Plazo de la emisión
- · Intereses y procedimiento del cálculo
- · Periodicidad en el pago de intereses
- · Lugar y forma de pago de intereses y principal
- · Subordinación de los títulos, en su caso
- · Amortización y amortización anticipada, en su caso
- · Garantía, en su caso
- · Fiduciario, en su caso
- · Calificación otorgada por una institución calificadora (deberá incluirse el significado dado por la calificación)
- · Representante común
- · Depositario
- · Régimen fiscal

Tratándose de instrumentos estructurados

- · Rendimiento y procedimiento del cálculo
- · Vencimiento anticipado, en su caso
- · Capital garantizado
- · Activo subyacente
- · Agente de cálculo, en su caso
- · Multiplicador, en su caso

B) Indice

1) INFORMACION GENERAL
   a) Glosario de términos y definiciones
   b) Resumen ejecutivo
   c) Factores de riesgo
   d) Otros valores
   e) Cambios significativos a los derechos de valores inscritos en el Registro
   f) Destino de los fondos, en su caso
   g) Documentos de carácter público

2) LA EMISORA
   a) Historia y desarrollo de la emisora
   b) Descripción del negocio
   i) Actividad principal
   ii) Canales de distribución
   iii) Patentes, licencias, marcas y otros contratos
   iv) Principales clientes
   v) Legislación aplicable y situación tributaria
   vi) Recursos humanos
   vii) Desempeño ambiental
   viii) Información de mercado
   ix) Estructura corporativa
   x) Descripción de sus principales activos
   xi) Procesos judiciales, administrativos o arbitrales
   xii) Acciones representativas del capital social
   xiii) Dividendos
   Tratándose de emisoras extranjeras, adicionalmente:
   xiv) Controles cambiarios y otras limitaciones que afecten a los tenedores de los títulos
3) INFORMACION FINANCIERA
   a) Información financiera seleccionada
   b) Información financiera por línea de negocio, zona geográfica y ventas de exportación
   c) Informe de créditos relevantes
   d) Comentarios y análisis de la administración sobre los resultados de operación y situación financiera de la emisora
   i) Resultados de la operación
   ii) Situación financiera, liquidez y recursos de capital
   iii) Control interno
   e) Estimaciones, provisiones o reservas contables críticas
4) ADMINISTRACION
   a) Auditores externos
   b) Operaciones con personas relacionadas y conflictos de interés
   c) Administradores y accionistas
   d) Estatutos sociales y otros convenios
   e) Otras prácticas de gobierno corporativo (Tratándose de emisoras extranjeras)
5) MERCADO DE CAPITALES (únicamente para emisoras de acciones y otros valores de renta variable)
   a) Estructura accionaria
   b) Comportamiento de la acción en el mercado de valores
   c) Formador de mercado
6) ACTIVOS SUBYACENTES (únicamente para emisoras de valores estructurados)
   a) Descripción de los activos subyacentes
   b) Comportamiento histórico de los activos subyacentes
   c) Ejercicios que cuantifiquen los posibles rendimientos o pérdidas que bajo diferentes escenarios pudieran generarse
   d) Otra información
6) PERSONAS RESPONSABLES
7) ANEXOS

Fuente: Circular Única de Emisoras (CUE)Anexo N

Tabla 32 B) Eventos relevantes y factores de riesgo

Articulo 50 Eventos Relevantes	ANEXO NINSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DEL REPORTE ANNUAL Información general Factores de Riesgo
Por lo que respecta a la estructura societaria de la emisora:	▪ Riesgos de la estrategia actual,
a) Los cambios en la estructura organizacional de la emisora.	▪ Situaciones relativas a los países en los que opera,
b) Los cambios de los integrantes de los órganos sociales de la emisora o de sus directivos relevantes, así como las razones que los hayan motivado.	▪ Ausencia de operaciones rentables en periodos recientes,
c) Las modificaciones a los estatutos sociales.	▪ Posición financiera de la emisora,
Por lo que se refiere a los negocios de la emisora:	▪ Dependencia o expiración de patentes, marcas registradas o contratos,
a) La celebración, incumplimiento, rescisión o terminación de contratos o convenios de colaboración empresarial o de alianzas estratégicas por parte de la emisora o de las personas morales que ésta controle o en las que tenga una influencia significativa.	
b) La celebración, incumplimiento, rescisión o terminación de contratos o convenios con proveedores, clientes o con gobiernos de cualquier nivel que sean determinantes para la realización del objeto social de la emisora o de las personas morales que ésta controle o en las que tenga una influencia significativa.	▪ Adquisición de activos distintos a los del giro normal del negocio de la emisora,
c) La participación en concursos o licitaciones por parte de la emisora o de las personas morales que ésta controle o en las que tenga una influencia significativa, así como el resultado respectivo.	▪ Vencimiento de contratos de abastecimiento,
d) La sustitución de los proveedores y clientes importantes de la emisora o de las personas morales que ésta controle o en las que tenga una influencia significativa.	▪ Incumplimientos en el pág. o de pasivos bancarios y bursátiles o reestructuras de los mismos
e) El desarrollo, creación o cancelación de líneas de negocio, productos o servicios por parte de la emisora o de las personas morales que ésta controle o en las que tenga una influencia significativa, así como los cambios en la forma de distribución de los mismos.	▪ Posible ingreso de nuevos competidores,
f) La adquisición, enajenación, contratación, otorgamiento, modificación, vencimiento, revocación o cancelación de patentes, marcas, licencias o franquicias de la emisora o de las personas morales que ésta controle o en las que tenga una influencia significativa.	▪ Posible sobredemanda o sobreoferta en el mercado o mercados donde participa la emisora,
g) El otorgamiento, modificación o revocación de concesiones a la emisora o a las personas morales que ésta controle o en las que tenga una influencia significativa.	▪ Vulnerabilidad de la empresa a cambios en la tasa de interés o tipo de cambio,
h) Los hechos que constituyan casos fortuitos o causas de fuerza mayor que obstaculicen la realización de las actividades de la emisora o de las personas morales que ésta controle o en las que tenga una influencia significativa.	▪ Uso de diferentes normas de información financiera a las establecidas por el consejo mexicano para la investigación y desarrollo de normas para la información financiera, a.c. (CINIF),
i) La penetración o salida de mercados en que intervenga la emisora o las personas morales que ésta controle o en las que tenga una influencia significativa.	▪ Operaciones registradas fuera de balance,
j) Los proyectos de expansión y sus modificaciones o cancelaciones, así como los costos de financiamiento y plazos estimados de ejecución.	▪ Dependencia en personal clave (administradores),
k) Las variaciones o sustituciones en el suministro de insumos utilizados para la elaboración de productos o prestación de servicios.	▪ Dependencia en un solo segmento del negocio, impacto de cambios en regulaciones
l) Las resoluciones gubernamentales individualizadas que se refieran, a manera de ejemplo, a concesiones, permisos, autorizaciones, exenciones y subsidios.	▪ Posible volatilidad en el precio de las acciones,
m) La declaración judicial de concurso mercantil o de quiebra de la emisora o de las personas morales que ésta controle o en las que tenga una influencia significativa, así como la terminación de dichos procesos.	▪ Posible incumplimiento de los requisitos de mantenimiento del listado en bolsa y/o de la inscripción en el registro,
n) Las causas por las cuales la emisora haya retransmitido información que conforme a las disposiciones aplicables o al reglamento interior de la bolsa, debe hacerse del conocimiento del público en general. Tratándose de información financiera, además la emisora deberá identificar, en su caso, las observaciones del auditor externo.	▪ Ausencia de un mercado para los valores inscritos,
o) El descubrimiento de recursos, o bien, el desarrollo, adquisición o aplicación de nuevas tecnologías que impacten la operación del negocio de la emisora o de las personas morales que ésta controle o en las que tenga una influencia significativa.	▪ Ambientales relacionados con sus activos, insumos, productos o servicios,
p) La incorporación, separación, retiro o exclusión de socios o accionistas que mantengan contratos o colaboren en la operación relacionada con aspectos financieros, legales, tecnológicos o administrativos de la emisora o de las personas morales que ésta controle o en las que tenga una influencia significativa.	▪ Impacto de cambios en la regulación y acuerdos internacionales en materia ambiental,
q) La contratación de servicios con terceros para la realización de las actividades propias del negocio de la emisora.	▪ Existencia de créditos que obliguen a la emisora a conservar determinadas proporciones en su
r) Las modificaciones a las técnicas de cobertura para los riesgos asociados a las actividades propias del negocio de la emisora o de las personas morales que ésta controle o en las que tenga una influencia significativa.	

Fuente: Circular única de emisoras.

De modo particular, respecto a las directrices que configuran las practicas de gestión y divulgación de riesgos, los expertos en gobierno corporativo, señalan la falta de "ese capítulo" "que posibilite, un espacio de reflexión en relación a los riesgos asumidos, de cara al "número reducido de empresas mexicanas que han logrado llegar hasta el tema de riesgos", con excepción de las pertenecientes al sector de la banca, seguros y fianzas y de aquellas compañías que realizan análisis de riesgos, gracias a la participación activa e iniciativa de algunos consejeros independientes y en general de quienes forman parte del comité de riesgos, de modo que es son entendibles los comentarios que afirman que el "el asunto de los riesgos en algunos consejos no se aborda" (PwC, 2011 p. 56).

Tabla 33. Requerimientos en el informe anual

		REQUERIMIENTOS DE DIVULGACION DE INFORMACION EN EL INFORME ANUAL
Circular Única (2011)	Art 33 sección I	✓ Las emisoras deberán proporcionar a la CNBV, a la bolsa y al público en general, información financiera, económica, contable y administrativa que comprende el Informe anual, los estados financieros anuales conforme a las NIF, incluyendo los estados financieros auditados, los libros de actas y el dictamen de los estados financieros (Art 33 Inciso a), al tercer día hábil inmediato siguiente a la fecha de celebración de la asamblea general ordinaria de accionistas, que resuelva acerca de los resultados del ejercicio social, la cual deberá efectuarse dentro de los 4 meses posteriores al cierre de dicho ejercicio. **1 c) Factores de riesgo** La empresa emisora deberá explicar los factores de riesgo, que pueden afectar significativamente el desempeño y la rentabilidad de la empresa, así como aquéllos capaces de influir en el precio de sus valores. Recomienda que se ordenen en función de la importancia que representan para la empresa emisora. **3 d) Comentarios y análisis de la administración sobre los resultados de operación y situación financiera de la emisora** Se deberá proporcionar toda aquella información que facilite el análisis y la comprensión de los cambios importantes ocurridos en los resultados de operación y en la situación financiera de la emisora y sus subsidiarias. La información que deberá incluirse en esta sección es la que no aparece claramente en los estados financieros de la emisora (p.e. no sólo se deberá mencionar cuánto crecieron o decrecieron las ventas o costos, sino la razón de estos movimientos), así como aquellos eventos conocidos por la administración que puedan causar que la información reportada pueda no ser indicativa de los resultados de operación futuros y de la situación futura de la emisora. **3, d) , iii) Control interno** La empresa emisora deberá revelar si cuenta con un sistema de control interno y, en su caso, incluir una breve descripción del mismo y del órgano o funcionario responsable de establecerlo. Se entenderá por control interno al sistema que otorga una seguridad razonable de que las transacciones se efectúan y se registran de conformidad con lo establecido por la administración, así como con los lineamientos generales, criterios y normas de información financiera aplicables.

4.1.3.4. Iniciativas de reporting voluntario vinculadas a la gestión de riesgos.

Ante las iniciativas de la ONU a través de los diez principios del Pacto Mundial y los pronunciamientos de la OCDE (BMV, 2011), el Banco Mundial, la ISO 14,000 / Industria Limpia, el *Global Reporting Initiative* (GRI) entre otras, el reporting no financiero desarrollado por las empresas en distintos contextos, observa una ampliación respecto a la información a suministrar en materia de responsabilidad social y compromiso ambiental a nivel global, de modo que es cada vez más frecuente la presentación de un informe anual de sustentabilidad con la finalidad de fortalecer el crecimiento, desde un punto de vista de economía eficiente, viabilidad ambiental y equidad social, corrigiendo la falsa oposición entre el crecimiento y el desarrollo sustentable, a través de criterios para evaluar los mejores desempeños a nivel global.[87].

En México, estas prácticas se han incorporado en los últimos años; así, han sido publicados desde 2005 a la fecha 138 informes de sustentabilidad (16 en 2012, 40 en 2011, 39 en 2010, 21 en 2009, 14 en 2008, 5 en 2007, 2 en 2006, y 1 en 2005), disponibles en la página web del GRI [88] . Ante la importancia de suministrar información adicional en materia de sustentabilidad, la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) ha establecido el Índice de Sustentabilidad y Responsabilidad Social (ISRS) que reúne a las empresas mexicanas de alto desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo, posibilitando con ello un mayor nivel de información a disposición de los inversionistas preocupados por el futuro, así como el reconocimiento, en el ámbito nacional e internacional, por sus prácticas sustentables, además de ser " identificadas con menores riesgos, ya que la empresa gestiona de manera adecuada diversos indicadores" (BMV 2011)[89].

Si bien los informes de sustentabilidad están estrechamente vinculados con la creación de valor a largo plazo y, por tanto, con la gestión de riesgos, es en el informe anual y en el

[87]El Global Reporting Initiative (GRI) reunió una serie de directrices que guían el reporting sustentable y que las empresas pueden adoptar de manera flexible y gradual, posibilitando la transparencia de su desempeño en áreas clave de sostenibilidad. Así, publico en 2011 la versión actual, G3.1 Sustainability Reporting Guidelines, que incluye disposiciones relacionadas a los efectos locales de la comunidad, derechos humanos y de género, complementando el contenido de la Guía G3 publicada en 2006, aún vigente; no obstante, se espera la cuarta generación de directrices - G4 - en esta materia para mayo de 2013Consultado el 20 de agosto de 2012 en http://www.globalreporting.org/Home

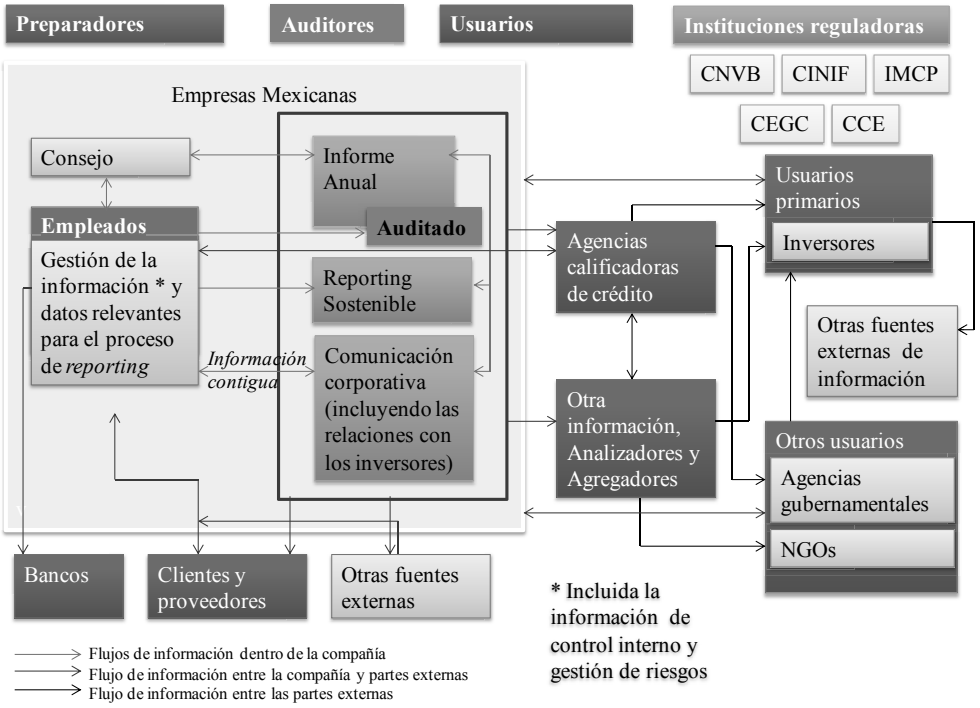
[88]En México, el término "sustentabilidad" es vinculado al de *sustainability* y se refiere a la administración eficiente y racional de los recursos (naturales, económicos y sociales), a fin de mejorar el bienestar de la población actual sin comprometer a las generaciones futuras. Para la empresa, esto significa la eficiencia de recursos, ahorros, además de mejorar su desempeño y relaciones con la sociedad, siendo capaces de trascender en su negocio y en el tiempo. Consultado el 15 de abril de 2012 en http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-mx)Folleto_indice_sustentabilidad.pdf

[89]http://bolsamexicanadevalores.com.mx/indice-de-sustentabilidad-y-responsabilidad-social-de-la-bmv/

cuestionario del grado de adhesión al CMPC en donde se han concentrado los mayores requerimientos respecto a la gestión y divulgación de riesgos corporativos.

Con los señalamientos anteriores es posible delinear la cadena de *reporting* en México promovida por la regulación obligatoria y voluntaria emitida por distintas instituciones reguladoras como hemos reflejado en la figura 26.

Figura 26. Cadena de *reporting* en México



Fuente: Adaptado de CIMA 2011 p. 23

Cabe señalar que una participación notable en la cadena de reporting, particularmente en la promoción de la función de gestión y divulgación de riesgos en México en los últimos años, ha sido desarrollada por las grandes firmas de auditoría (Big 4). En este sentido, nos apoyamos en los señalamientos que PwC (2011 p. 52) realiza con base en la opinión de los expertos mexicanos en el tema de gobierno corporativo, para argumentar que existe una perspectiva que busca integrar la gestión de riesgos en la estrategia y a otras áreas en la empresa como la función de auditoría, con la finalidad de generar valor. Así, destacan que en un entorno percibido como de riesgos, se hace cada vez más frecuente el planteamiento de distintas cuestiones relacionadas respecto a su concepto, identificación, cuantificación y control, informe e impacto para los stakeholders, entendiendo como "riesgo", un evento que impide el logro de los objetivos de la empresa, para argumentar que si una de las responsabilidades fundamentales del consejo de administración es la aprobación y

cumplimiento de la estrategia, entonces el consejo tiene una clara responsabilidad de cerciorarse que la administración tiene implementados los mecanismos adecuados para la identificación de los riesgos estratégicos y operativos que pueden afectar a la empresa en función de su importancia relativa y probabilidad de ocurrencia "es indispensable que se identifiquen y se evalúen periódicamente los riesgos para establecer los controles apropiados, no se puede concluir que se tiene un buen control interno si previamente no se han identificado los riesgos que se quieren controlar" (PwC 2011 p. 8 y 14).

De forma que es evidente que los expertos en gobierno corporativo, están a la vanguardia en tópicos de gestión de riesgos y buscan promover de forma voluntaria la divulgación de la gestión de los mismos, generando una expectativa de este nivel de desarrollo en las empresas, no obstante, "la realidad es que en México, existe una gran confusión en cuanto al verdadero significado de lo que es el control interno, destacando que en gran parte de las empresas mexicanas, toma fuerza como resultado de la emisión de la Ley Sarbanes-Oxley en 2002" (IMCP 2011 p.3). Adicionalmente, en el boletín 8 del IMPC, se argumenta que si bien se observa la consideración de los requerimientos de cumplimiento vinculados al control de los riesgos y la función del comité de auditoría, " las empresas no han logrado crear una dinámica eficiente en la organización que otorgue valor agregado, es decir, cuentan con los miembros suficientes de los comités, se reúnen en los periodos marcados bajo las mejores prácticas, los miembros de los comités cuentan con los perfiles requeridos, pero no cuentan con las herramientas suficientes para vigilar el cumplimiento de los aspectos críticos del negocio". De ahí que, se destaca, que las organizaciones deberían contar con procesos de administración de riesgos que otorgaran una documentación formalizada, para que los comités realicen sus análisis y asuman decisiones en circunstancias actuales "como resultado de la falta de dichos procesos de administración de riesgos, sería complejo que el Comité pudiera dar un seguimiento razonable al control interno, ya que se vuelve subjetivo saber si las actividades de control están cubriendo todos los riesgos y si lo están haciendo en forma eficiente".

De forma que, pese a los avances regulatorios de carácter obligatorio y de la promoción de la adopción de una gestión de riesgos voluntaria con la finalidad de crear valor, imperan las practicas de gestión y divulgación de riesgos circunscritas a los cumplimientos regulatorios, que impiden el flujo adecuado de información sobre riesgos en la cadena de reporting, ante

una visión segmentada desde la propia empresa respecto al concepto de gestión de riesgos, control interno y buen gobierno.

4.1.3.5. Oportunidad de homogeneización de las prácticas de divulgación de información no financiera.

En el marco de la teoría de la legitimación, las universidades e instituciones similares definen y promulgan reglas normativas sobre el comportamiento organizativo y profesional, creando de alguna forma un grupo de personas casi intercambiables que ocupan posiciones similares y que poseen una orientación muy similar (Medina y Macías 1998) de ahí que evidenciamos una notable área de oportunidad para las distintas instituciones regulatorias, profesionales y educativas en México, orientada al entendimiento del equipo de gestión ejecutiva y directivos de un adecuado desarrollo y mejora del reporting corporativo en general y, en particular, asociado a la gestión de riesgos que podría contribuir a no percibir variaciones sobre las prácticas desarrolladas en las empresas.

En este sentido, hemos analizado los esfuerzos del IMCP[90], ente supervisor y guía del comportamiento y actuación de la profesión contable y de auditoría en México, respecto a la formación del contador público a través del programa de certificación de carácter voluntario y la educación profesional continua (EPC), comparable con otras jurisdicciones a nivel internacional[91], vinculado a la gestión de riesgos.

En términos generales, la formación que exigida al contador público, como complemento al examen uniforme de certificación, requiere tres años de experiencia en la práctica bajo la supervisión directa de un profesional con suficientes conocimientos y experiencia, acorde a la norma Internacional de Educación del IFAC No 9. Después de otorgada la certificación, el IMCP exige la norma EPC anual de 65 horas, mediante distintos cursos de formación profesional ofrecidos por los 61 colegios de contadores públicos y los ofrecidos por las Firmas de auditoría, sobre todo aquellos afiliados a redes internacionales, que incluyen los programas de capacitación interna aprobados por los colegios de contadores públicos. En la tabla 34A) hemos resumido los requisitos para obtener la certificación en México.

[90]El IMPC representa 60 colegios de contadores públicos en todos los estados del país, su papel es el de "establecer disposiciones de observancia obligatoria para los socios del Instituto" a través de las normas de auditoría y las normas éticas establecidas en el código de ética publicado inicialmente en 1925 y actualizado a 2009, Consultado el 15 de febrero de 2011 en http://www.imcp.org.mx/spip.php?article529

[91]Con dicha certificación, es posible el ejercicio de la práctica profesional en materia de contabilidad en países como Estados Unidos y Canadá

Además de ofrecer la certificación a los contables, el IMCP ha realizado esfuerzos para alinear las normas de auditoría con la normativa internacional *International Standards on Auditing* (ISAs) para diciembre de 2012. Asimismo, ha realizado esfuerzos para alinear el Código de Ética actualizado a 2009 con la finalidad de homologarlo a las disposiciones de la International Federation of Accountants (IFAC), de la que es miembro, en atención al compromiso de "convergencia" de disposiciones normativas.

Respecto al contenido de las áreas de conocimiento que ofrece, sugiere en el apartado de bibliografía "la administración del seguro de riesgos del trabajo" para el área de fiscal, si bien esta constituiría una base para un determinado tipo de riesgos, no precisa ni especifica alguna otra bibliografía relacionadas al sistema de gestión de riesgos corporativos ni respecto a los otros tipos de riesgos.

Asimismo en el análisis que hemos realizado de los contenidos temáticos de cada área del Examen Uniforme de Certificación, (EUC) del contador público, identificado la consideración de algunos elementos característicos de los riesgos que se engloban en la aproximación de la gestión de riesgos corporativos ERM, como los riesgos laborales y riesgos en los inventarios en el área de derecho (derecho laboral) y finanzas (capital de trabajo), al tiempo que las consideraciones realizadas respecto al procedimiento de control interno figuran en el área de auditoría (la tabla 34 C).

Así, es lógico que los recursos vinculados a la formación de la gestión y divulgación de riesgos que imparte el IMCP se aborden mas desde el área de la auditoria con foco en el control interno mediante los documentos reflejados en los boletines elaborados por las distintas comisiones, en este sentido la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del IMCP reconoce en el Boletín 7030 "Informe sobre examen del Control Interno relacionado con la preparación de la Información Financiera, que un sistema de control interno debe ser conformado por cinco elementos (1) Ambiente de control (2) Evaluación de riesgo, (3) Actividades de control, (4) Sistemas de información y comunicación y (5) Vigilancia, en concordancia con el marco propuesto por el COSO Internal control – Integrated framework y en el que se reconoce la necesidad de evaluar los riesgos para controlarlos (IMCP, 2010 p. 5).

Tabla 34. Programa de Certificación IMCP

A)

Asociación profesional	Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP).
Requisitos para la Inscripción Inicial para cursar el programa de	No es necesaria la afiliación previa al IMPC
Requisitos en relación a la experiencia	Constancia de práctica profesional por un período de cuando menos tres años, en Constancia de haber trabajado cuando menos durante tres años bajo la dirección
Requisitos para la certificación	Cédula Profesional expedida por la Dirección General de Profesiones de la Secretaría de Educación Pública Título profesional (después de tres años de haberse titulado). Aprobar el Examen Uniforme de Certificación
Requisitos en relación a la Ética	No requiere una evaluación independiente. Requiere adhesión al código de ética IMCP.
Educación profesional continua	La certificación es valida por cuatro años, para los CPC que deseen refrendar la El Consejo se reserva el derecho de verificar el correcto cumplimiento del aspirante con la Norma de EPC.

B)

Área	*Objetivos de aprendizaje*
Responsabilidades profesionales y ética	✓ Analizar la actuación profesional y cumplir con la sociedad, servirla con lealtad y diligencia y respetar la profesión mediante el cumplimiento del Código de ética profesional y de otras disposiciones relacionadas con las responsabilidades profesionales.
Contabilidad	✓ Diseñar, registrar, utilizar y hacer eficientes sistemas de información y control d operaciones financieras de acuerdo con la normatividad contable para que sea útil para la toma de decisiones.
Costos	✓ Utilizar, controlar y hacer eficientes sistemas de información y control de costeo de productos y servicios, así como de administración de recursos financieros por medio de los presupuestos, con oportunidad, confiabilidad y veracidad a fin de generar información que permita su análisis para la toma de decisiones.
Fiscal	✓ Aplicar las disposiciones fiscales vigentes para determinar contribuciones federales
Derecho	✓ Comprender las disposiciones generales del derecho constitucional y administrativo. Aplicar los principios y normas jurídicas del derecho fiscal, civil, mercantil y laboral a necesidades y problemas específicos de la Contaduría.
Finanzas	✓ Identificar y hacer uso eficiente de fuentes de recursos financieros, administraros para lograr el máximo beneficio económico de la entidad, minimizando costos y gastos, analizando e interpretando información financiera para evaluar los resultado y la posición financiera, a fin de aplicar estrategias que permitan el logro de los objetivos de la organización.
Auditoria	✓ Revisar y evaluar de acuerdo con la normatividad propia de la disciplina, la información financiera, y los procesos y procedimientos de una entidad a fin de emitir una opinión y recomendaciones que contribuyan al logro de los objetivos y mejoras organizacionales haciendo confiable la información financiera.

Fuente

Programa de Certificación IMCP

C)

Tema	*Contenido*	*Estrategia*	*Operaciones*	*Información*	*Cumplimiento*
Derecho					
Laboral	*22* Riesgos de trabajo, higiene y seguridad en el trabajo / 22.1. Concepto		✓		
Finanzas					
2 La administración financiera del capital de trabajo	*2* Inventarios /2.3.4 Riesgos de inversión en inventarios y su cobertura.		✓	✓	
Auditoria					
2 Normas de ejecución	2.4 Importancia relativa y riesgo de auditoria			✓	
	2.5 Normas y evaluación del control interno				✓
3 Normas de información	3.1 Opinión sobre el control interno contable			✓	
5 Procedimientos de auditoria	Metodología para el estudio y evaluación del control 5.3 interno contable				✓
	Efecto del procesamiento Electrónico de Datos (PED) 5.8 en el examen del control interno.			✓	
	5 Metodología de revisión relativa a la opinión sobre el control interno contable			✓	✓

En esta línea de pensamiento, como argumenta Córdoba (2007), en la interpretación del boletín 7030, es a través de las disposiciones referentes a la función de auditoría que se ha establecido para las empresas cotizadas la necesidad de revelar un informe sobre control interno en el que está implícita la gestión de riesgos y el buen gobierno. Particularmente, la obligación de auditar el sistema de control interno de información financiera se inició con aquellas empresas pertenecientes al sector bancario, a partir del 2006 y, para las empresas cotizadas de los otros sectores en 2011 a través de nuevas disposiciones establecidas en la circular única.

En tanto que en el Boletín 6, publicado por la Comisión de Consultoría del IMCP, indica que "no hay duda de que todo lo referente o derivado del control interno contable es campo de actuación del Contador Público" y se visualiza como "una área que requiere especial atención y vigilancia por parte de todo tipo de empresas, por su repercusión en un mejor y sencillo manejo administrativo, en consecuencia, en mejores utilidades".

En esta línea de pensamiento Meljem (2008 p.56) destaca que "el Contador Público tiene grandes ventajas en la evaluación de los riesgos, de ahí que precisa que su área de trabajo alcance aquellas áreas no tradicionales"

CAPÍTULO V.

ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO V. ESTUDIO EMPÍRICO.

5.1 Análisis de riesgos y divulgación en la BMV: Justificación del trabajo empírico.

Los cambios en los mercados financieros y en la economía global han propiciado a su vez el cambio en la percepción empresarial de la gestión de los riesgos, desde un enfoque tradicional o a través de silos hasta llegar a una visión holística del riesgo corporativo integrada en la empresa, sistemas "*enterprise risk management*" (ERM).

Adicionalmente, tiene lugar una constante actualización en las directrices a nivel global, que promueve una mayor transparencia informativa mediante mecanismos de buen gobierno, control interno y la mejora de la gestión de riesgos en las empresas, con la finalidad de restaurar la confianza, erosionada a raíz de diferentes escándalos financieros y eventos de riesgo que han tenido lugar en las últimas décadas.

Las nuevas directrices y los cambios en el entorno, sumadas a las constantes presiones por parte de los *stakeholders* hacia una mejor transparencia, demandan a las empresas, principalmente a las participantes de los mercados financieros, una mayor comunicación de información financiera corporativa, confiable y precisa, útil para la toma de decisiones, que pueda enmarcarse en las mejores prácticas de transparencia informativa. Estas "mejores prácticas" implican una estrecha vinculación entre la adopción, adaptación e integración de los mecanismos de buen gobierno, control interno y gestión de riesgos y la política estratégica y operativa de la empresa, mediante el diálogo constante con los *stakeholders,* internos y externos, a la misma.

En este sentido, la implementación de procesos de gestión de riesgos desde una perspectiva holística (ERM), la divulgación de los riesgos a los que se enfrenta la organización y la forma en que son gestionados y presentados en el *bussines reporting*, son parte esencial de las mejores prácticas corporativas que exigen los *stakeholders*.

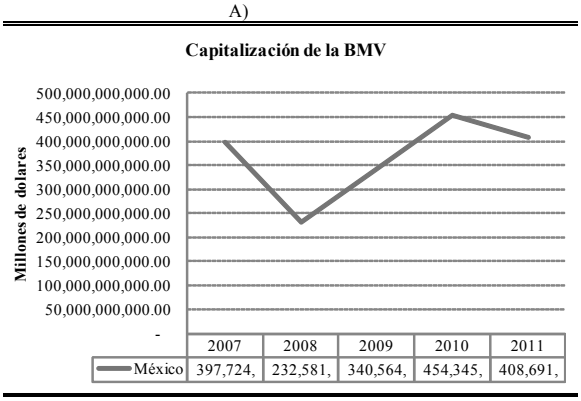
Estas exigencias se acentúan por las actuaciones de los participantes u actores de los mercados de valores, como los comités reguladores de las bolsas de valores, los inversores, los accionistas y las entidades calificadoras de crédito, entre otros, como consecuencia de la pérdida de credibilidad de la información ofrecida en los mercados globales, evidente con la crisis financiera ocurrida en 2008, que propició una tendencia negativa en los valores de capitalización del mercado a nivel global en los últimos cinco años.

A este respecto, la figura 27 (B) refleja la disminución del valor de capitalización obtenido a nivel global, de 64,575 millones de dólares en 2007 a 34,900 millones de dólares en 2008; pese a su recuperación en los años 2009 y 2010, al finalizar el año 2011 el mercado global cerró con 45,082 millones de dólares[92]. A tenor de estos datos publicados por el banco mundial, podemos remarcar la dificultad de los mercados globales para recuperar los niveles de capitalización obtenidos antes de la crisis financiera.

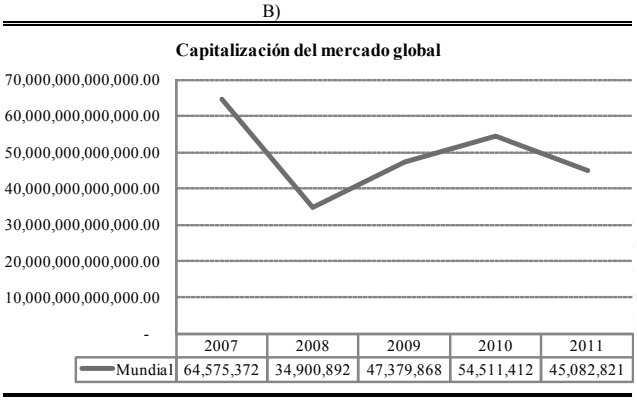
Por su parte, en relación con el caso mexicano, la figura 27 (A) refleja igualmente una disminución del valor de capitalización del año 2007 a 2008, de 397 a 232 millones de dólares, no obstante para el año 2010 el mercado cerró con 454 millones de dólares y 408 en el año 2011 incrementando su valor. Por consiguiente, podemos destacar, la capacidad del mercado de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) para recuperarse y finalizar el año 2011 con un valor de capitalización superior al año 2007.

Figura 27. Capitalización del mercado mexicano vs el mercado global.

A)



B)



Fuente: Elaborado con datos del Banco Mundial consultados en su página web el 20 de agosto de 2012.

Cabe señalar que la BMV ofrece las tecnologías, sistemas y regulación que rigen el mercado de valores nacional, considerándose una institución influida por diversas estructuras y estrategias, como el sistema legal. Las disposiciones de la CNVB, el Código de Mejores prácticas corporativas y la Circular única, constituyen las principales directrices respecto a la gestión y divulgación de riesgos, que precisan también el detalle del reporting referente a la información relevante y de riesgos.

[92] La capitalización de mercado (también llamada valor de mercado) es el precio de las acciones multiplicado por la cantidad de acciones en circulación. Las compañías nacionales que cotizan en bolsa son las empresas constituidas dentro de un país que al cierre del ejercicio cotizan en las bolsas de valores de ese país. Las empresas que cotizan en bolsa no incluyen sociedades de inversión, fondos comunes de inversión ni otros vehículos de inversión colectivos. Datos en US$ a precios actuales. Consultado el 20 de agosto de 2011 en http://datos.bancomundial.org/indicador/CM.MKT.LCAP.CD/countries/1W-MX?display=graph

Al mismo tiempo, la BMV se convierte en moldeadora de acciones y prácticas de sus participantes o actores en distintos aspectos y a distintos niveles (Gómez, F., 2008 p. 111), mediante exigencias particulares adicionales al trámite y obtención de los fondos obtenidos, exigencias a las que están sujetas las empresas emisoras de valores, como el rendir cuentas de la gestión de la empresa, atender a los inversionistas, a las autoridades, proporcionar la información requerida y reconocer sus responsabilidades ante la sociedad. Distintos expertos en la práctica profesional en materia de buen gobierno, perciben la incomprensión del valor de dichas exigencias, como un problema que origina colocaciones de acciones no exitosas en la BMV (PwC, 2010b p. 12).

Pese a que el número de las compañías nacionales cotizadas en la BMV[93] ha reflejado fluctuaciones en los últimos cinco años, pasando de 125 compañías en 2007, 2008 y 2009 a 130 en 2010 y a 128 en 2011, la BMV y su crecimiento, no se ha dado acorde a la economía (Chong y López-de-Silanes, 2007, p.7), se ha considerado una parte esencial del sistema financiero, rectora de la economía mexicana mediante indicadores clave como el Índice de Precios y Cotizaciones (IPC®), Índice México (INMEX®), Índice de la Mediana Capitalización (IMC30®), Índice de Dividendos (IDIPC®), Índice de Rendimiento Total (IRT®) e Índice Hábitat (HABITA®), destacando el IPC como el principal indicador del rendimiento del mercado accionario (BMV 2012).

5.2. Objetivos e hipótesis de la investigación.

Los cambios del entorno, las presiones de los stakeholders, la regulación global y nacional, han motivado, entre otros aspectos, el interés por el estudio de la gestión y divulgación de riesgos en distintos contextos, los trabajos identificados con esta línea de investigación[94]justifican que Liebenberg y Hoyt (2003 p.37) lo señalen como "el tópico de mayor atención en los últimos años". No obstante, este tipo de estudios se inclinan por investigar aspectos y tipos de riesgos particulares, entre los que sobresale el análisis del riesgo financiero.

[93] El Total de compañías nacionales que cotizan en Bolsa, son las empresas constituidas dentro de un país que al cierre del ejercicio cotizan en las bolsas de valores de ese país. Este indicador no incluye sociedades de inversión, fondos comunes de inversión ni otros vehículos de inversión colectivos. Consultado en http://datos.bancomundial.org/indicador/CM.MKT.LDOM.NO/countries/1W-MX?display=default

[94] Ahmed, A. S., Kilic, E., & Lobo, G. J. (2011), Baginski, S. P., & Wahlen, J. M. (2003), Barth, M. E., Hodder, L. D., & Stubben, S. R. (2008), Botosan, C. A., & Plumlee, M. A. (2005), Moreno, et al (2002), Tang, V. W. (2011), Zhang, H. (2009), Balakrishnan, R., Soderstrom, N. S., & West, T. D. (2007) Bol, J. C., Keune, T. M., Matsumura, E. M., & Jae, Y. S. (2010). Chen, W., Chi-Chun Liu, & Ryan, S. G. (2008), Mikes, A. (2009), Mikes, A. (2011), Paul M. Collier, Anthony J. Berry (2002), Norman, C. S., Rose, A. M., & Rose, J. M. (2010), Kim Langfield-Smith (2008), Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D. W., Kinney Jr., W. R., & Lafond, R. (2009), Wahlström Gunnar (2009), Widener, S. K. (2007).

Asimismo, en esta línea de investigación hemos identificado una nueva vertiente que surge en la última década, reflejada en algunos otros trabajos que analizan diversos aspectos de los sistemas de gestión de riesgos ERM [Woods, M. (2009), Linsley, P. M., & Shrives, P. J. (2006), Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010), Beasley, M., et ál., (2005),Beasley, M., et ál., (2008), Fraser, J. R. S., et al.., et ál., (2008), Ingley, C. y Walt, N. V., et ál., (2008), Kleffner et. al., et ál., (2005), Abraham, S., & Cox, P. (2007)].

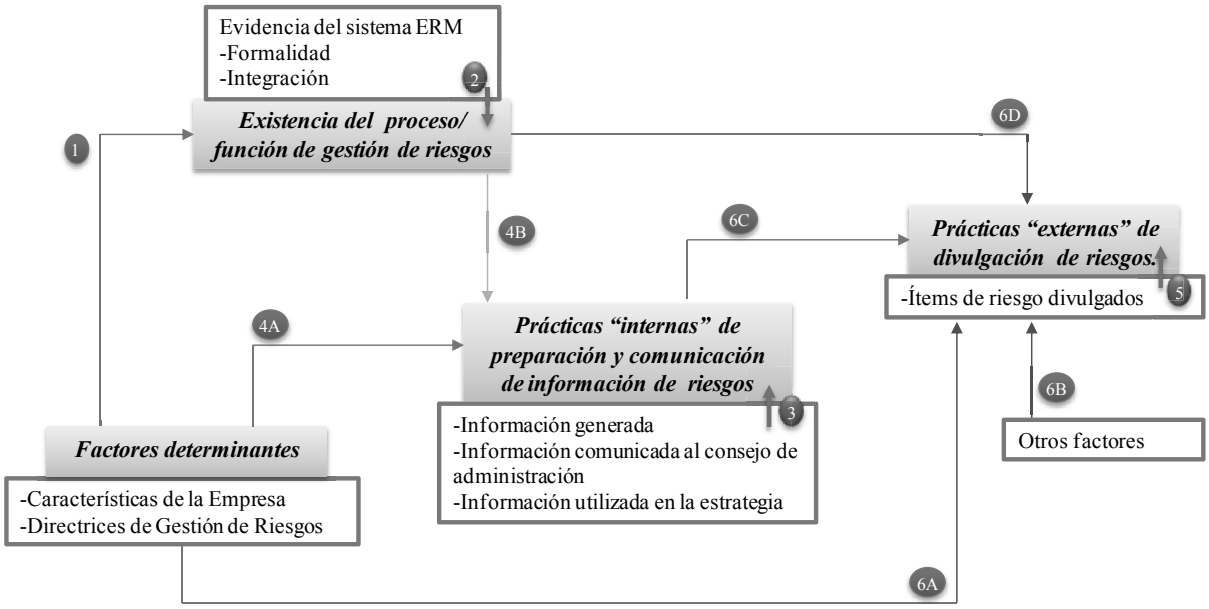
A este respecto, algunos autores (Beretta, S. y Bozzolan, S., 2004, p. 268) argumentan que las aportaciones todavía son escasas. Por nuestra parte, y particularmente en relación a los estudios que analizan las prácticas de divulgación de los riesgos, hemos podido constatar que esta argumentación sigue a hoy día siendo cierta, ante la evidencia del limitado número de trabajos desarrollados a este respecto [Beretta y Bozzolan (2004), Bungartz (2003), Cabedo y Tirado (2009), Kajüter y Winkler (2003), Lajili y Zéghal (2005), Linsley y Shrives (2006a)], pese a que, como señala Abraham, S., y Cox (2007 p. 227), el *reporting* es una "cuestión que constituye la piedra angular de las practicas de contabilidad y de inversión". Además, no hemos encontramos estudios que analiza la relación entre el flujo de información (*reporting*) interno y externo a partir de la información generada por otras áreas o funciones ya existentes en la empresa, como la contabilidad de gestión, disciplina que como argumentamos anteriormente (en el primer capítulo), desarrolla un papel fundamental en esta cuestión.

En el contexto mexicano, en particular si bien existen distintas investigaciones empíricas respecto al gobierno corporativo (Saenz y García-Meca 2011, Machuga and Teitel, 2009), mecanismo de control que abarca la gestión de riesgos y control interno, no hemos identificado ningún trabajo empírico que analice las pautas de actuaciones de las empresas que cotizan en la BMV con foco en la aproximación de los sistemas de gestión de riesgos ERM a la información divulgada al respecto y sus posibles factores explicativos.

Por lo anterior, consideramos oportuno realizar un estudio exploratorio en el contexto mexicano para las empresas cotizadas en la BMV con el objetivo primordial de analizar sus prácticas de gestión y divulgación de información sobre los riesgos, a fin de entender los motivos por los cuales las empresas realizan elecciones particulares respecto a los componentes del sistema de gestión de riesgos e igualmente, respecto a la información que se genera como consecuencia de dicho sistema y del tipo de información que eligen divulgar tanto al interior como al exterior de la empresa.

Así, hemos estructurado nuestro trabajo con base en seis objetivos resumidos en la figura 28 y que describimos a continuación.

Figura 28. Objetivos de investigación.



Objetivo 1. Analizar la existencia del sistema de gestión de riesgos.

Como primer objetivo nos planteamos el análisis del sistema de gestión de riesgos ERM en la empresa y conocer si su puesta en práctica ha estado influenciada por las directrices voluntarias que enmarcan tales sistemas y una serie de características de la empresa[95].

Objetivo 2. Determinar el nivel del sistema de gestión de riesgos.

En segundo lugar, nos proponemos profundizar el análisis del sistema de gestión de riesgos (ERM) con base en su evidencia, la forma en que se desarrolla y la identificación de su nivel de madurez. Además, nos planteamos conocer la perspectiva de los participantes respecto a la gestión de riesgos, para analizar si dicha perspectiva puede ser considerada un factor determinante del nivel del sistema de gestión de riesgos, adicional a las características de las empresas analizadas.

Objetivo 3. Conocer las prácticas de preparación de información sobre riesgos.

La información generada sobre los riesgos es el resultado de una combinación de componentes, fases y estructura de un sistema de información sobre los riesgos y del proceso

[95] Entre ellas consideramos el sector al que pertenece, el tamaño, la estructura organizacional, si la empresa cotiza en una bolsa de valores extranjera, si la firma auditora contratada por la empresa es una de las cuatro grandes firmas auditoras (Big 4) y si la empresa es calificada por alguna agencia de crédito, como Standard & Poors o Moody's.

de gestión de riesgos. A este respecto nos proponemos conocer el tipo de información generada sobre riesgos y profundizar su análisis respecto a estas prácticas en la empresa mediante la caracterización del responsable de elaborar y presentar esta información en la empresa y las habilidades que requiere para desarrollar esta actividad.

Objetivo 4. Analizar las prácticas de comunicación interna de la gestión de riesgos.

Como cuarto objetivo nos enfocamos al análisis de la comunicación de información sobre la gestión de riesgos al consejo de administración; asimismo, tratamos de analizar si las características de la empresa, así como el perfil de riesgos conformado por la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y su impacto, perfil de exposición al riesgo, influye en estas prácticas de comunicación interna.

Objetivo 5. Evaluar los posibles factores que determinan si la información sobre los riesgos generada es utilizada en la estrategia de la empresa.

Nuestro quinto objetivo es entender la actuación de las empresas en relación al uso de la información generada sobre los riesgos en la estrategia. Así, buscamos conocer en principio si las características de la empresa, el perfil de exposición a los riesgos conformado por la probabilidad de ocurrencia e impacto de los riesgos, así como la cantidad de información comunicada al consejo de administración, influyen en estas prácticas de comunicación interna.

Objetivo 6. Analizar las prácticas de divulgación externa de riesgos.

Por último, pretendemos conocer la actuación de las empresas en relación a la comunicación externa de los riesgos, con foco en la información que es divulgada y el medio que se utiliza para ello. Adicionalmente nos planteamos su explicación a través de: A) los factores que determinan la adopción del sistema de gestión de riesgos, como son las características de la empresa y B) otros motivos vinculados con las demandas de los inversores de mayor transparencia, la responsabilidad social corporativa y el incrementar el valor de la empresa. Igualmente consideramos entre nuestros objetivos analizar C), si las empresas que presentan las mejores prácticas relacionadas a la generación de información sobre los riesgos y comunicación al consejo de administración son las que divulgan más información y D), si las empresas que presentan un sistema de gestión de riesgos "alerta", son las que efectivamente desarrollan una mejor comunicación externa.

5.3. Metodología de la investigación

5.3.1. Planteamiento del análisis empírico

Para lograr nuestros objetivos, hemos diseñado una serie de ecuaciones a partir de un conjunto de variables observadas y construidas (ver tabla 35), que en suma posibilitan el análisis de las prácticas de gestión y divulgación de riesgos.

A continuación presentamos las ecuaciones planteadas y las variables construidas indicando los valores asignados.

Así, la primera ecuación busca explicar el sistema de gestión de riesgos en la empresa.

$$\textbf{Eq1}\ Y_1 = f(X_9, X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8)$$

Donde

Y_1 = sistema de gestión de riesgos (SE)

X_9 = adopción de directrices voluntarias que enmarcan la gestión de riesgos (RULES)

X_1 = sector (SECA)

X_2 = tamaño (TAM)

X_3 = estructura organizacional (CESTRUCT)

X_4 = cotización en mercados extranjeros (COTEXT)

X_5 = cotización en el Índice de Precios y Cotizaciones (IPC)

X_6 = software de sistemas de gestión de riesgos (CRSOFT)

X_7= firma auditora (B4)

X_8= calificación por agencia crediticia (RATING)

La variable dependiente Y_1 = sistema de Gestión de Riesgos (SE) refleja un valor dicotómico *dummy* elaborado a partir de la variable observada X_{97} existencia de un sistema ERM (ERM) que adopta valores ordinales del 1 al 4 (1= No y no se plantea implementar en los siguientes 36 meses, 2= No, pero se planea implementar en los siguientes 12 meses 3= Si en etapa de implementación y 4= Si en etapa madura), de modo que la variable Y_1 se construye de la siguiente forma:

Y_1 = Si $X_{97} \geq 2$ y ≤ 4 , entonces 1, Si X_{97}= 1 , entonces 0

En segundo lugar, planteamos la ecuación correspondiente al n*ivel del sistema de gestión de riesgos ERM.*

Eq2 $Y_4 = f(X_{24,}X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_7, X_8)$

Donde

Y_4 = nivel del sistema de gestión de riesgos ERM (LEV)

X_{24}= percepción integral de los aspectos positivos de la gestión de riesgos (BLOOKR)

X_1 = sector (SECA)

X_2 = tamaño (TAM)

X_3 = estructura organizacional (CESTRUCT)

X_4 = cotización en mercados extranjeros (COTEXT)

X_5 = cotización en el Índice de Precios y Cotizaciones (IPC)

X_6 = software de sistemas de gestión de riesgos (CRSOFT)

X_7= firma auditora (B4)

X_8= calificación por agencia crediticia (RATING)

Los valores de la variable dependiente Y_4son obtenidos en función de la construcción del "nivel de gestión de riesgos" con base en el trabajo desarrollado por Lessard y Lucea (2009), a partir de dos dimensiones, la primera respecto a su formalidad y la segunda en relación a la integración en la empresa, tomando como punto de partida una serie de variables observadas que han sido motivo de análisis en otros trabajos, elaborados mediante el método de la encuesta y publicados por distintas asociaciones e instituciones profesionales, destacando los presentados por el COSO (2010 b). Así, elaboramos las variables correspondientes a la formalidad Y_2 y a la integración Y_3.

Formalidad del sistema de gestión de riesgos ERM

$$Y_2 = X_{10} + X_{11} + X_{12} + X_{13} + X_{14} + X_{15} + X_{16}$$

Donde:

***Y_2*=** Prácticas relacionadas a la formalidad del sistema de gestión de riesgos ERM (FORMA),

X_{10}=Disponibilidad del marco ERM, política, objetivos y apetito al riesgo en medios electrónicos e impresos (FEF).

X_{11}=Existencia y uso de guías explicitas para medir las probabilidades de los riesgos (FEPR).

X_{12}=Existencia y uso de guías explicitas para medir el impacto de los riesgos (FEIM).

X_{13}=Posición del CRO en la empresa (FCRO).

X_{14}=Aprobación por escrito del consejo de administración respecto de los niveles de tolerancia al riesgo (BT).

X_{15}=Aprobación de límites del apetito al riesgo para cada tipo de riesgos (BAP).

X_{16}=Supervisión del proceso de la gestión de riesgos y los cambios del entorno que pueden impactar tanto la estrategia como los riesgos asociados (BMON).

Integración del sistema de gestión de riesgos ERM

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

Donde:

Y_3=Practicas de integración del sistemas de gestión de riesgos ERM (INTEG)

X_{17}=Evidencia de integración a procesos gerenciales: planificación estratégica, evaluación de proyectos, la asignación de presupuestos de capital etc. (ELINK).

X_{18}=Reflejo del apetito al riesgo en las responsabilidades de la función ERM (EAP).

X_{19}=Aplicación de políticas y estándares que enmarcan la gestión de riesgos (PE).

X_{20}=Uso de la información derivada de la gestión de riesgos en los objetivos, evaluación del desempeño y sistemas de recompensa (EINF).

X_{21}=Existencia y uso de una plantilla/archivo/documento electrónico para identificar y evaluar los riesgos (EIEV).

X_{22}=Existencia y uso de inventarios de riesgos con una base formal (EST).

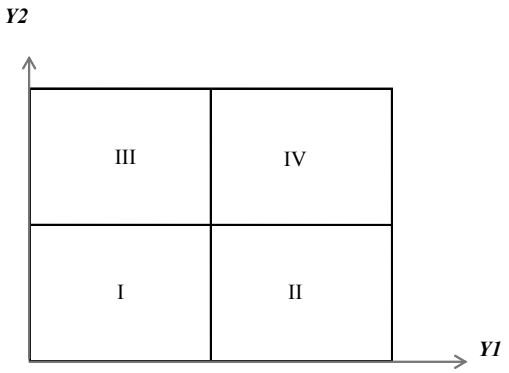
X_{23}=Integración de los sistemas gestión de riesgos ERM y control interno (LINKCT).

Las variables Y_2 y Y_3 adoptan valores que van del 1 al 7 debido a quelas variables observadas incluidas en su construcción, tanto las referentes a la formalización (X_{10} - X_{16}) como la referente a la integración (X_{17}– X_{23}), van del 0 al 1 [cuando no existe evidencia en la empresa consideramos el 0, cuando existe evidencia parcial consideramos asignar medio punto a la variable 0.5 y cuando hay total evidencia en la empresa es 1].

Con esta base, el nivel de gestión de riesgos Y_4es obtenido a partir de la representación grafica de la intersección de los valores correspondientes al nivel de formalización Y_2 y de integración Y_3 del sistema de gestión de riesgos como se observa en la figura 29.

Figura 29. Representación grafica del nivel de la gestión de riesgos

$$Y_4 = (Y_2, Y_3)$$



Así, Y_4= Nivel de las prácticas de gestión de riesgos en las empresas (LEV), adopta valores que se ubican en alguno de los siguientes rangos:

$\mathbf{Y_4}$= I) Instintivo.	Cuando $\mathbf{Y_1} \geq 0$ y ≤ 3	y,	$\mathbf{Y_2} \geq 0$ y ≤ 3
$\mathbf{Y_4}$= II) Obediente.	Cuando $\mathbf{Y_1} \geq 4$ y ≤ 7	y,	$\mathbf{Y_2} \geq 0$ y ≤ 3
$\mathbf{Y_4}$= III) Orgánico.	Cuando $\mathbf{Y_1} > 0$ y ≤ 3	y,	$\mathbf{Y_2} \geq 4$ y ≤ 7
$\mathbf{Y_4}$= IV) Alerta.	Cuando $\mathbf{Y_1} \geq 4$ y ≤ 7	y,	$\mathbf{Y_2} \geq 4$ y ≤ 7

Por su parte, la ecuación que pretende explicar la información generada en relación a la gestión de riesgos es:

Informes generados sobre riesgos

Eq3. $Y_5 = f(Y_{8,}X_{24,}X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8)$

Donde:

Y_5 = Información sobre riesgos generada en la empresa (INFOGEN1)

Y_8= Perfil de riesgos global de la empresa (RISKPRF)

X_{24}= percepción integral de los aspectos positivos de la gestión de riesgos (BLOOKR)

X_1 = sector (SECA)

X_2 = tamaño (TAM)

X_3 = estructura organizacional (CESTRUCT)

X_4 = cotización en mercados extranjeros (COTEXT)

X_5 = cotización en el Índice de Precios y Cotizaciones (IPC)

X_6 = software de sistemas de gestión de riesgos (CRSOFT)

X_7= firma auditora (B4)

X_8= calificación por agencia crediticia (RATING)

La variable independiente $\boldsymbol{Y_5}$ refleja la información generada sobre los riesgos y es construida a partir de una serie de variables observadas como indicamos a continuación.

Informes generados sobre riesgos

$$Y_5 = f(X_{25} + X_{26} + X_{27} + X_{28} + X_{29} + X_{30} + X_{31} + X_{32} + X_{33})$$

Donde

Y_5 = Información sobre riesgos generada en la empresa (INFOGEN1)

X_{25}= Revisión de metodologías y técnicas utilizadas para identificar, analizar y medir los riesgos (INFMET)

X_{26}= Resumen de los riesgos clave (INFRC)

X_{27}= Resumen de los riesgos emergentes (INFRE)

X_{28}= Resumen de diferencias entre las capacidades para gestionar los riesgos clave y el estatus para gestionar tales diferencias (INFCAP)

X_{29}= Informes de riesgo, como tendencias en los indicadores clave de riesgo (INFKRI)

X_{30}= Informe sobre la efectividad de las respuestas para la mitigación de los riesgos más significativos (INFRESP)

X_{31}= Resumen de los cambios significativos de los riesgos clave que posibilitan la estrategia y su efecto en los negocios (INFEST)

X_{32}= Resumen de las exposiciones de la alta gerencia en las políticas establecidas o limites de riesgos clave (INFPOL)

X_{33}= Análisis de escenarios (INFESCE).

Así, cada una de las 9 variables observadas (de la X_{25} a la X_{33}), correspondientes a un informe sobre riesgos y consideradas variables dummy (1 si generan el informe y 0 en caso contrario) conforman la variable Y_5 que puede adoptar valores que van de 0 a 9, 9 cuando genera todos los informes y 0 cuando no genera ninguno.

Como hemos señalado en la tercera ecuación se busca explicar la información generada sobre riesgos, variable dependiente Y5, mediante una serie de factores (variables independientes X_1…) que se observan, en su mayoría, en las respuestas obtenidas directamente del cuestionario.

Así, hemos indicando los posibles valores adoptados para la variable independiente Y5 y consideramos preciso señalar que, el perfil de riesgos de la empresa, posible factor explicativo incluido en la tercera ecuación no refleja valores obtenidos de forma directa de las respuestas del cuestionario, sino de valores obtenidos de una variable independiente Y_8construida a partir de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos Y_6 y, del impacto de los mismos Y_7, como señalamos a continuación.

Nivel de probabilidad de ocurrencia de los riesgos

$$Y_6 = \frac{X_{34} + X_{35} + X_{36} + X_{37} + X_{38} + X_{39} + X_{40} + X_{41} + X_{42} + X_{43} + X_{44}}{11}$$

Donde

Y_6=Probabilidad de ocurrencia de los riesgos (POR)

X_{34}=Probabilidad de ocurrencia de los riesgos económicos (RISKECO)

X_{35}=Probabilidad de ocurrencia de los riesgos legales (RISKRUL)

X_{36}=Probabilidad de ocurrencia de los riesgos de mercados financieros (RISKMKT)

X_{37}=Impacto de los riesgos operacionales (RISKOP)

X_{38}=Probabilidad de ocurrencia de los riesgos ante terceras partes (clientes, proveedores, socios con alianzas estratégicas) (RISKS)

X_{39}=Probabilidad de ocurrencia de los riesgos estratégicos (RISKESTR)

X_{40}=Probabilidad de ocurrencia de los riesgos en la estructura organizacional y recursos humanos (RISKORG)

X_{41}=Probabilidad de ocurrencia de los riesgos en las tecnologías de información (RISKTI)

X_{42}=Probabilidad de ocurrencia de los riesgos políticos y sociales (RISKPOLS)

X_{43}=Probabilidad de ocurrencia de los riesgos en el entorno natural (RISKENT)

X_{44}=Probabilidad de ocurrencia de otros riesgos (RISKDIV)

Nivel de probabilidad de impacto de los riesgos

$$Y_7 = \frac{X_{45} + X_{46} + X_{47} + X_{48} + X_{49} + X_{50} + X_{51} + X_{52} + X_{53} + X_{54} + X_{55}}{11}$$

Donde:

Y_7=Probabilidad de impacto de los riesgos (IOR)

X_{45}=Impacto de los riesgos económicos (IRISKECO)

X_{46}=Impacto de los riesgos legales (IRISKRUL)

X_{47}=Probabilidad de ocurrencia de los riesgos de mercados financieros (RISKMKT)

X_{48}=Impacto de los riesgos operacionales (IRISKOP)

X_{49}=Impacto de los riesgos ante terceras partes (clientes, proveedores, socios con alianzas estratégicas) (IRISKS)

X_{50}=Impacto de los riesgos estratégicos (IRISKESTR)

X_{51}=Impacto de los riesgos en la estructura organizacional y recursos humanos (IRISKORG)

X_{52}=Impacto de los riesgos en las tecnologías de información (IRISKTI)

X_{53}=Impacto de los riesgos políticos y sociales (IRISKPOLS)

X_{54}=Impacto de los riesgos en el entorno natural (IRISKENT)

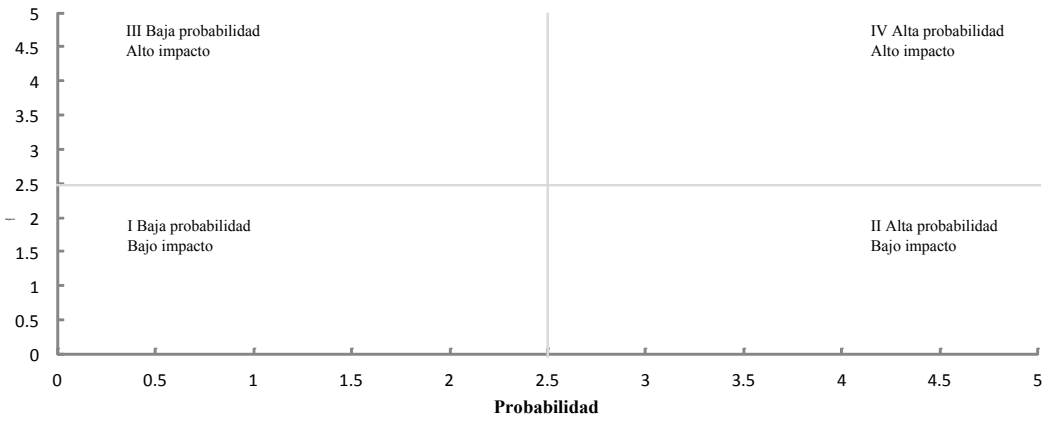
X_{55}=Impacto de otros riesgos (IRISKDIV)

El valor adoptado tanto para los factores que conforman el constructo probabilidad de ocurrencia de los riesgos (X_{34}– X_{44}) como probabilidad de su impacto en la empresa (X_{45}– X_{55}), corresponden a 1= muy alta, 2= alta, 3= media, 4= baja, 5=nula, por consecuencia, las variables independientes $\mathbf{Y_6}$ y $\mathbf{Y_7}$ adoptan valores que van de 0 a 5.

Como se observa en la figura 30, el perfil de riesgos global de la empresa es obtenido a partir de la representación gráfica del cruce de los valores de Y_6 y Y_7.

Figura 30. Modelo de representación grafica de la probabilidad de ocurrencia e impacto de los riesgos

$$Y_8 = (Y_6, Y_7)$$



Donde

Y_8= Perfil de riesgos global de la empresa (RISKPRF)

Adopta valores que se sitúan en alguno de los siguientes rangos:

$\mathbf{Y_8}$= I) Baja probabilidad, alto impacto. Cuando $\mathbf{Y_1} \geq 0$ y ≤ 3 y, $\mathbf{Y_2} \geq 0$ y ≤ 3

$\mathbf{Y_8}$= II) Alta probabilidad, bajo impacto. Cuando $\mathbf{Y_1} \geq 4$ y ≤ 7 y, $\mathbf{Y_2} \geq 0$ y ≤ 3

Y_8= III) Baja probabilidad, alto impacto. Cuando **Y_1**> 0 y ≤ 3 y, **Y_2** ≥ 4 y ≤ 7

Y_8= IV) Alta probabilidad, alto impacto. Cuando **Y_1** ≥ 4 y ≤ 7 y, **Y_2** ≥ 4 y ≤ 7

En la cuarta ecuación planteamos la explicación del reporting interno sobre riesgos.

Informes sobre riesgos comunicados al consejo de administración

Eq4. $Y_9 = f(Y_{8,} X_{24,} X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8)$

Donde

Y_9= Información comunicada al consejo (INFODB1)

Y_8= Perfil de riesgos global de la empresa (RISKPRF)

X_{24}= percepción integral de los aspectos positivos de la gestión de riesgos (BLOOKR)

X_1 = sector (SECA)

X_2 = tamaño (TAM)

X_3 = estructura organizacional (CESTRUCT)

X_4 = cotización en mercados extranjeros (COTEXT)

X_5 = cotización en el Índice de Precios y Cotizaciones (IPC)

X_6 = software de sistemas de gestión de riesgos (CRSOFT)

X_7= firma auditora (B4)

X_8= calificación por agencia crediticia (RATING)

La variable dependiente Y_9, indicadora de las prácticas relacionadas a la comunicación de información sobre riesgos hacia el consejo de la empresa ha sido construida de la siguiente forma.

Informes sobre riesgos comunicados al consejo de administración

$$Y_9 = f(X_{56} + X_{57} + X_{58} + X_{59} + X_{60} + X_{61} + X_{62} + X_{63} + X_{64})$$

Donde

X_{56}= Comunicación al consejo de la revisión de metodologías y técnicas utilizadas para identificar, analizar y medir los riesgos (INFMETDB)

X_{57}= Comunicación al consejo del resumen de los riesgos clave (INFRCDB)

X_{58}= Comunicación al consejo del resumen de los riesgos emergentes (INFREDB)

X_{59}= Comunicación al consejo del resumen de diferencias entre las capacidades para gestionar los riesgos clave y el estatus para gestionar tales diferencias (INFCAPDB)

X_{60}= Comunicación al consejo de los informes de riesgo, como tendencias en los indicadores clave de riesgo (INFKRIDB)

X_{61}= Comunicación al consejo del informe sobre la efectividad de las respuestas para la mitigación de los riesgos más significativos (INFRESPDB)

X_{62}= Comunicación al consejo del resumen de los cambios significativos de los riesgos clave que posibilitan la estrategia y su efecto en los negocios (INFESTDB)

X_{63}= Comunicación al consejo del resumen de las exposiciones de la alta gerencia a las políticas establecidas o limites de riesgos clave (INFPOLDB)

X_{64}= Comunicación al consejo del análisis de escenarios (INFESCEDB)

El valor adoptado para las variables observadas que conforman la variable dependiente Y_9 (van desde la X_{56} a la X_{64}) es de 1, cuando existe comunicación del informe de riesgos en cuestión hacia el consejo y, 0 en caso contrario. De modo que Y_9 puede reflejar valores de 0 a 9.

En tanto que la explicación de las prácticas relacionadas con la información sobre riesgos utilizada en la estrategia de la empresa se resume en la ecuación 5

Informes sobre riesgos generados y utilizados en la estrategia

Eq. 5 $Y_{10} = f(Y_9, Y_8, X_{24}, X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8)$

Donde

Y_{10}= Información sobre riesgos utilizados en la estrategia (INFOEST1)

Y_9= Información comunicada al consejo (INFODB1)

Y_8= Perfil de riesgos global de la empresa (RISKPRF)

X_{24}= percepción integral de los aspectos positivos de la gestión de riesgos (BLOOKR)

X_1 = sector (SECA)

X_2 = tamaño (TAM)

X_3 = estructura organizacional (CESTRUCT)

X_4 = cotización en mercados extranjeros (COTEXT)

X_5 = cotización en el Índice de Precios y Cotizaciones (IPC)

X_6 = software de sistemas de gestión de riesgos (CRSOFT)

X_7= firma auditora (B4)

X_8= calificación por agencia crediticia (RATING)

La variable dependiente *Informes sobre riesgos generados y utilizados en la estrategia se construye de la siguiente forma*

$$Y_{10} = X_{65} + X_{66} + X_{67} + X_{68} + X_{69} + X_{70} + X_{71} + X_{72} + X_{73}$$

Donde

Y_{10}= Información sobre riesgos utilizados en la estrategia (INFOEST1)

X_{65}= En la estrategia se utiliza la información referente a la revisión de metodologías y técnicas utilizadas para identificar, analizar y medir los riesgos (METDBEST)

X_{66}= En la estrategia se utiliza la información referente contenida en el resumen de los riesgos clave (RCDBEST)

X_{67}= En la estrategia se utiliza la información contenida en el resumen de los riesgos emergentes (REDBEST)

X_{68}= En la estrategia se utiliza la información del resumen de diferencias entre las capacidades para gestionar los riesgos clave y el estatus para gestionar tales diferencias (CAPDBEST)

X_{69}= En la estrategia se utilizan los informes de riesgo, como tendencias en los indicadores clave de riesgo (KRIDBEST)

X_{70}= En la estrategia se utiliza el informe sobre la efectividad de las respuestas para la mitigación de los riesgos más significativos (RESPDBEST)

X_{71}= En la estrategia se utiliza el resumen de los cambios significativos de los riesgos clave que posibilitan la estrategia y su efecto en los negocios (ESTDBEST)

X_{72}= En la estrategia se utiliza el resumen de las exposiciones de la alta gerencia a las políticas establecidas o limites de riesgos clave (POLDBEST)

X_{73}= En la estrategia se utiliza la información referente al análisis de escenarios (ESCEDBEST)

De forma similar a la variable Y_9, la variable dependiente $\boldsymbol{Y_{10}}$ puede reflejar valores de 0 a 9 dado que se construye a partir de variables observadas X_{65} a la X_{73}adoptando valores de 1, cuando se utiliza la información sobre riesgos en la estrategia de la empresa y, 0 en caso contrario.

En cuanto al análisis de las prácticas relacionadas con la divulgación externa de la gestión de riesgos planteamos la ecuación:

Prácticas de comunicación de información de riesgos al exterior

Eq 6 $Y_{12} = f(Y_4, Y_9, Y_8, X_{24}, X_{94}, X_{95}, X_{96}, X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8)$

Para ello consideramos como variable dependiente la comunicación externa de información sobre riesgosY_{12}construidaa partir de la variable Y_{11}

Nivel de información de riesgos comunicada al exterior

$$Y_{11} = \frac{X_{74}+X_{75}+X_{76}+X_{77}+X_{78}+X_{79}+X_{80}+X_{81}+X_{82}+X_{83}+X_{84}+X_{85}+X_{86}+X_{87}+X_{88}+X_{89}+X_{90}+X_{91}}{18}$$

Donde

Y_{11}= Grado de información divulgada al exterior (INFODISC1)

X_{74}= Divulgación externa de la revisión constante de las metodologías y técnicas utilizadas por la alta gerencia para identificar, analizar y medir los riesgos (DMET)

X_{75}= Divulgación externa del resumen de los riesgos clave para las compañías como un todo y sus unidades operativas (DRC).

X_{76}= Divulgación externa del resumen de los riesgos emergentes (DRE)

X_{77}= Divulgación externa del resumen de las diferencias significativas en las habilidades para gestionar los riesgos clave y el estatus de las iniciativas para gestionar tales diferencias (DCAP)

X_{78}= Divulgación externa de informes de riesgo, como tendencias en los indicadores clave de riesgo (DKRI)

X_{79}= Divulgación externa del informe sobre la efectividad de las respuestas para la mitigación de los riesgos más significativos (DRESP)

X_{80}= Divulgación externa del resumen de los cambios significativos de los riesgos clave que posibilitan la estrategia y su efecto en los negocios (DEST)

X_{81}= Divulgación externa del resumen de las exposiciones de la alta gerencia a las políticas establecidas o limites de riesgos claves (DPOL)

X_{82}= Divulgación externa del análisis de escenarios. Evaluación del impacto de los cambios en las principales variables externas que afectan a la empresa (DESCE)

X_{83}= Divulgación externa de la distinción entre oportunidades y riesgos (DOPYR)

X_{84}= Divulgación externa de la información de planes futuros, prospectivos, proforma (DPF)

X_{85}= Divulgación externa de la clasificación de riesgos (DCR)

X_{86}= Divulgación externa del mantenimiento y evaluación de sistemas de información y de control interno para gestionar los riesgos (DCTIN)

X_{87}= Divulgación externa de los informes de expertos sobre los factores de riesgo (DEXP)

X_{88}= Divulgación externa de la comunicación y relación con los grupos de interés (DSTAKE)

X_{89}= Divulgación externa del cumplimiento de directrices regulatorias (DRULE)

X_{90}= Divulgación externa de la supervisión de la gestión de riesgos (DMONIT)

X_{91}= Divulgación externa de otra información relativa a la gestión de riesgos (DOTR)

El valor adoptado para las variables observadas que conforman el grado de información divulgada al exterior corresponden a 1= Menos del 25%, 2= Entre el 25 y el 50%, 3= Entre el 50 y el 75% 4= Mas del 75%y 5 el 100%. De modo que la variable dependiente adopta un valor entre 0 y 5.

Posteriormente segmentamos las empresas en dos grupos, las que divulgan información en una proporción mayor al 25% y las que lo hacen por debajo de este porcentaje, así creamos una variable dummy que, como hemos señalado, es explicada en la última ecuación que planteamos para analizar las prácticas de divulgación de información sobre riesgos.

$$Y_{12} = \text{Si } Y_{11} \geq 2 \text{ y } \leq 4 \text{ , entonces 1, si } Y_{11} = 1, = 0$$

5.3.2. Hipótesis de Investigación.

Si bien las ecuaciones anteriormente señaladas en línea a los objetivos planteados, nos permiten reflejar la relación de las variables que pretendemos analizar, ante la consideración de la verificación de hipótesis como el eje central de la mayoría de las investigaciones empíricas, señalamos a continuación las hipótesis que pretendemos destacar en el contexto mexicano.

H1.-Existe una asociación significativa entre la existencia de un sistema de gestión de riesgos y las directrices de adopción voluntaria.

H2.- Existe una asociación significativa entre el nivel de adopción de la gestión de riesgos y la perspectiva de la gestión de riesgos (ERM) en la empresa.

H3.-Existe una asociación significativa entre el nivel de adopción de la gestión de riesgos y las características de la empresa: Sector, Cotización IPC, Sector, Volumen de ventas, Estructura organizacional, Cotización bursátil extranjera, Software de sistemas de gestión de riesgos, Big 4, Sujeto de calificación por agencia de crédito

H4.-Existe una asociación significativa entre la información generada sobre riesgos y el perfil de riesgos de la empresa

H5.-Existe una asociación significativa entre la información comunicada al consejo de administración y la utilizada en la estrategia de la empresa.

H6.-Existe una asociación significativa entre la proporción de información sobre riesgos divulgada al exterior y el interés de generar valor para la empresa

H7.-Existe una asociación significativa entre las prácticas externas de comunicación de riesgos y las características de la empresa: sector, cotización IPC, sector, volumen de ventas, estructura organizacional, cotización bursátil extranjera, Big 4, sujeto de calificación por agencia de crédito y software de sistemas de gestión de riesgos

H8.-Existe una asociación significativa entre la proporción de información sobre riesgos divulgada al exterior y el perfil de riesgos de la empresa

H9.-Existe una asociación significativa entre la proporción de información sobre riesgos divulgada al exterior y la información sobre los riesgos comunicada al consejo de administración.

H10.- Existe una asociación significativa entre las prácticas externas de comunicación de riesgos y el nivel del sistema de gestión de riesgos de la empresa.

En la tabla 35 presentamos las variables utilizadas para analizar tanto las relaciones reflejadas en las ecuaciones como las utilizadas para contrastar nuestras hipótesis de investigación.

5.3.3. Técnica de recolección de datos.

Para el desarrollo de este trabajo empleamos el método de la encuesta, percibido como un instrumento que facilita la recolección de datos para describir "prácticas" y probar hipótesis, utilizado en la investigación experimental y/o para propósitos descriptivos [Shields M. (1997 p. 12) y Lindquist, T. y Smith, G. (2009, p. 260), Van der Stede et ál., (2005, p. 656)].

Distintos trabajos sobre gestión de riesgos [Kleffner et. al. (2003), Beasley, M., et ál., (2005), Fraser, J. R. S., et ál., (2008), Ingley, C. y Walt, N. V. (2008), Beasley, M., et ál., (2009), Beasley, M., et ál., (2010) y Hernández-Madrigal M. et ál., (2011)] han utilizado el método de la encuesta, de ahí que para la elaboración y diseño del cuestionario nos apoyamos en los trabajos citados, así como en otros estudios: en primer lugar, en los trabajos desarrollados por las asociaciones profesionales que guían la práctica profesional, entre ellas el Committee of Sponsoring Organizations (COSO 2010 y 2010a), la International Federation of Accountants (IFAC, 2011) y el Chartered Institute of Management Accountants (CIMA, 2010)

Tabla 35. Listado de variables observadas y construidas

Variable			Tipo	Valores
Y1	SE	Sistema de Gestión de Riesgos ERM	Nominal	1 = Si, 0 = No
Y2	FORMA	Formalidad del sistema de gestión de riesgos ERM	Indice	Del 1 al 7
Y3	INTEG	Integración del sistema de gestión de riesgos ERM	Indice	Del 1 al 7
Y4	LEV	Nivel del sistema de gestión de riesgos ERM	Ordinal	Del 1 al 4
Y5	INFOGEN1	Informes sobre riesgos generados	Escala	Del 1 al 5
Y6	POR	Nivel de probabilidad de ocurrencia de los riesgos	Escala	Del 1 al 5
Y7	IOR	Nivel de probabilidad de impacto de los riesgos	Escala	Del 1 al 5
Y8	RISKPR	Perfil de riesgos	Ordinal	Del 1 al 4
Y9	INFODB1	Informes sobre riesgos comunicados al consejo de administración	Indice	Del 1 al 9
Y10	INFOEST1	Informes generados y utilizados en la estrategia	Indice	Del 1 al 9
Y11	INFODIV	Nivel de información de riesgos comunicada al exterior	Escala	Del 1 al 5
Y12	INFODISC	Prácticas de comunicación de información de riesgos al exterior	Nominal	1 = Si, 0 = No
X1	SECA	Sector de Alto/Bajo riesgo	Nominal	1 = Si, 0 = No
X2	TAMA	Empresas Grandes/Medianas	Nominal	1 = Si, 0 = No
X3	CESTRUC	Estructura organizacional	Nominal	1 = Si, 0 = No
X4	COTEXT	Cotización bursátil extranjera	Nominal	1 = Si, 0 = No
X5	IPC	Cotización IPC	Nominal	1 = Si, 0 = No
X6	CRSOFT	Software de sistemas de gestión de riesgos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X7	CB4A	Auditada por una firma B4	Nominal	1 = Si, 0 = No
X8	RATING	Sujeto de calificación por agencia de crédito	Nominal	1 = Si, 0 = No
X9	RULES	Adopción de directrices voluntarias que enmarca la gestión de riesgos ERM	Nominal	1 = Si, 0 = No
X10	FEF	Disponibilidad del marco ERM, política, objetivos y apetito al riesgo en medios electrónicos e impresos	Nominal	0, 1, o 0.5
x11	FEPR	Existencia y uso de guías explicitas para medir las probabilidades de los riesgos	Nominal	0, 1, o 0.5
X12	FEIM	Existencia y uso de guías explicitas para medir el impacto de los riesgos	Nominal	0, 1, o 0.5
X13	FCRO	Posición del CRO en la empresa	Nominal	0, 1, o 0.5
X14	BT	Aprobación por escrito del consejo de administración respecto de los niveles de tolerancia al riesgo	Nominal	0, 1, o 0.5
X15	BAP	Aprobación de limites del apetito al riesgo para cada tipo de riesgos	Nominal	0, 1, o 0.5
X16	BMON	Supervisión del proceso de la gestión de riesgos y los cambios del entorno que pueden impactar la estrategia	Nominal	0, 1, o 0.5
X17	ELINK	Evidencia de integración a procesos gerenciales: planificación estratégica, evaluación de proyectos etc.	Nominal	0, 1, o 0.5
X18	EAP	Reflejo del apetito al riesgo en las responsabilidades de la función ERM	Nominal	0, 1, o 0.5
X19	PE	Aplicación de políticas y estándares que enmarcan la gestión de riesgos	Nominal	0, 1, o 0.5
X20	EINF	Uso de la información derivada de la gestión de riesgos en los objetivos, evaluación del desempeño y sistemas de recompensa	Nominal	0, 1, o 0.5
X21	EIEV	Existencia y uso de una plantilla/archivo/documento electrónico para identificar y evaluar los riesgos	Nominal	0, 1, o 0.5
X22	EST	Existencia y uso de inventarios de riesgos con una base formal	Nominal	0, 1, o 0.5
X23	LINKCT	Existencia tanto de un sistema ERM como de Ctl Int integrados	Nominal	0, 1, o 0.5
X24	BLOOKR	Percepción integral de los aspectos positivos de la gestión de riesgos	Índice	Del 1 al 5
X25	INFMET	Revisión de metodologías y técnicas utilizadas para identificar, analizar y medir los riesgos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X26	INFRC	Resumen de los riesgos clave	Nominal	1 = Si, 0 = No
X27	INFRE	Resumen de los riesgos emergentes	Nominal	1 = Si, 0 = No
X28	INFCAP	Resumen de diferencias entre las capacidades para gestionar los riesgos clave y el estatus para gestionar tales diferencias	Nominal	1 = Si, 0 = No
X29	INFKRI	Informes de riesgo, como tendencias en los indicadores clave de riesgo	Nominal	1 = Si, 0 = No
X30	INFRESP	Informe sobre la efectividad de las respuestas para la mitigación de los riesgos mas significativos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X31	INFEST	Resumen de los cambios significativos de los riesgos clave que posibilitan la estrategia y su efecto en los negocios	Nominal	1 = Si, 0 = No
X32	INFPOL	Resumen de las exposiciones de la alta gerencia en las políticas establecidas o limites de riesgos clave	Nominal	1 = Si, 0 = No
X33	INFESCE	Análisis de escenarios	Nominal	1 = Si, 0 = No
X34	RISKECO	Probabilidad de ocurrencia de los riesgos económicos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X35	RISKRUL	Probabilidad de ocurrencia de los riesgos legales	Nominal	1 = Si, 0 = No
X36	RISKMKT	Probabilidad de ocurrencia de los riesgos de mercados financieros	Nominal	1 = Si, 0 = No
X37	RISKOP	Probabilidad de ocurrencia de los riesgos operacionales	Nominal	1 = Si, 0 = No
X38	RISKS	Probabilidad de ocurrencia de los riesgos ante terceras partes (clientes, proveedores, socios con alianzas estratégicas)	Nominal	1 = Si, 0 = No
X39	RISKESTR	Probabilidad de ocurrencia de los riesgos estratégicos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X40	RISKORG	Probabilidad de ocurrencia de los riesgos en la estructura organizacional y recursos humanos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X41	RISKTI	Probabilidad de ocurrencia de los riesgos en las tecnologías de información	Nominal	1 = Si, 0 = No
X42	RISKPOLS	Probabilidad de ocurrencia de los riesgos políticos y sociales	Nominal	1 = Si, 0 = No
X43	RISKENT	Probabilidad de ocurrencia de los riesgos en el entorno natural	Nominal	1 = Si, 0 = No
X44	RISKDIV	Probabilidad de ocurrencia de otros riesgos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X45	IRISKECO	Impacto de los riesgos económicos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X46	IRISKRUL	Impacto de los riesgos legales	Nominal	1 = Si, 0 = No
X47	IRISKMKT	Impacto de los riesgos de mercados financieros	Nominal	1 = Si, 0 = No
X48	IRISKOP	Impacto de los riesgos operacionales	Nominal	1 = Si, 0 = No
X49	IRISKS	Impacto de los riesgos ante terceras partes (clientes, proveedores, socios con alianzas estratégicas)	Nominal	1 = Si, 0 = No
X50	IRISKESTR	Impacto de los riesgos estratégicos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X51	IRISKORG	Impacto de los riesgos en la estructura organizacional y recursos humanos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X52	IRISKTI	Impacto de los riesgos en las tecnologías de información	Nominal	1 = Si, 0 = No
X53	IRISKPOLS	Impacto de los riesgos políticos y sociales	Nominal	1 = Si, 0 = No
X54	IRISKENT	Impacto de los riesgos en el entorno natural	Nominal	1 = Si, 0 = No

Tabla 35. Listado de variables observadas y construidas

Variable			Tipo	Valores
X55	IRISKDIV	Impacto de otros riesgos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X56	INFMETDB	Comunicación al consejo de la revisión de metodologías y técnicas utilizadas para identificar, analizar y medir los riesgos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X57	INFRCDB	Comunicación al consejo del resumen de los riesgos clave	Nominal	1 = Si, 0 = No
X58	INFREDB	Comunicación al consejo del resumen de los riesgos emergentes	Nominal	1 = Si, 0 = No
X59	INFCAPDB	Comunicación al consejo del resumen de diferencias entre las capacidades para gestionar los riesgos clave y el estatus para gestionar tales diferencias	Nominal	1 = Si, 0 = No
X60	INFKRIDB	Comunicación al consejo de los informes de riesgo, como tendencias en los indicadores clave de riesgo	Nominal	1 = Si, 0 = No
X61	INFRESPDB	Comunicación al consejo del informe sobre la efectividad de las respuestas para la mitigación de los riesgos mas significativos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X62	INFESTDB	Comunicación al consejo del resumen de los cambios significativos de los riesgos clave que posibilitan la estrategia y su efecto en los negocios	Nominal	1 = Si, 0 = No
X63	INFPOLDB	Comunicación al consejo del resumen de las exposiciones de la alta gerencia a las políticas establecidas o limites de riesgos clave	Nominal	1 = Si, 0 = No
X64	INFESCEDB	Comunicación al consejo del análisis de escenarios	Nominal	1 = Si, 0 = No
X65	METDBEST	En la estrategia se utiliza la información referente a la revisión de metodologías y técnicas utilizadas para identificar, analizar y medir los riesgos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X66	RCDBEST	En la estrategia se utiliza la información referentecontenida en el resumen de los riesgos clave	Nominal	1 = Si, 0 = No
X67	REDBEST	En la estrategia se utiliza la información contenida en el resumen de los riesgos emergentes	Nominal	1 = Si, 0 = No
X68	CAPDBEST	En la estrategia se utiliza la información del resumen de diferencias entre las capacidades para gestionar los riesgos clave y el estatus para gestionar tales diferencias	Nominal	1 = Si, 0 = No
X69	KRIDBEST	En la estrategia se utilizan los informes de riesgo, como tendencias en los indicadores clave de riesgo	Nominal	1 = Si, 0 = No
X70	RESPDBEST	En la estrategia se utiliza el informe sobre la efectividad de las respuestas para la mitigación de los riesgos mas significativos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X71	ESTDBEST	En la estrategia se utiliza el resumen de los cambios significativos de los riesgos clave que posibilitan la estrategia y su efecto en los negocios	Nominal	1 = Si, 0 = No
X72	POLDBEST	En la estrategia se utiliza el resumen de las exposiciones de la alta gerencia a las políticas establecidas o limites de riesgos clave	Nominal	1 = Si, 0 = No
X73	ESCEDBEST	En la estrategia se utiliza la información referente al análisis de escenarios	Nominal	1 = Si, 0 = No
X74	DMET	Divulgación externa de la revisión constante de las metodologías y técnicas utilizadas por la alta gerencia para identificar, analizar y medir los riesgos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X75	DRC	Divulgación externa del resumen de los riesgos clave para las compañías como un todo y sus unidades operativas	Nominal	1 = Si, 0 = No
X76	DRE	Divulgación externa del resumen de los riesgos emergentes	Nominal	1 = Si, 0 = No
X77	DCAP	Divulgación externa del resumen de las diferencias significativas en las habilidades para gestionar los riesgos clave y el estatus de las iniciativas para gestionar tales diferencias	Nominal	1 = Si, 0 = No
X78	DKRI	Divulgación externa de informes de riesgo, como tendencias en los indicadores clave de riesgo	Nominal	1 = Si, 0 = No
X79	DRESP	Divulgación externa del informe sobre la efectividad de las respuestas para la mitigación de los riesgos mas significativos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X80	DEST	Divulgación externa del resumen de los cambios significativos de los riesgos clave que posibilitan la estrategia y su efecto en los negocios	Nominal	1 = Si, 0 = No
X81	DPOL	Divulgación externa del resumen de las exposiciones de la alta gerencia a las políticas establecidas o limites de riesgos claves	Nominal	1 = Si, 0 = No
X82	DESCE	Divulgación externa del análisis de escenarios. Evaluación del impacto de los cambios en las principales variables externas que afectan a la empresa	Nominal	1 = Si, 0 = No
X83	DOPYR	Divulgación externa de la distinción entre oportunidades y riesgos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X84	DPF	Divulgación externa de la información de planes futuros, prospectivos, proforma	Nominal	1 = Si, 0 = No
X85	DCR	Divulgación externa de la clasificación de riesgos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X86	DCTIN	Divulgación externa del mantenimiento y evaluación de sistemas de información y de control interno para gestionar los riesgos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X87	DEXP	Divulgación externa de los informes de expertos sobre los factores de riesgo	Nominal	1 = Si, 0 = No
X88	DSTAKE	Divulgación externa de la comunicación y relación con los grupos de interés	Nominal	1 = Si, 0 = No
X89	DRULE	Divulgación externa del cumplimiento de directrices regulatorias	Nominal	1 = Si, 0 = No
X90	DMONIT	Divulgación externa de la supervisión de la gestión de riesgos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X91	DOTR	Divulgación externa de otra información relativa a la gestión de riesgos	Nominal	1 = Si, 0 = No
X92	DMEDIO	Medio de comunicación de información sobre riesgos al exterior de la empresa	Nominal	1 = Si, 0 = No
X93	FRULE	Las normas y requerimientos regulatorios	Nominal	1 = Si, 0 = No
X94	FDEMST	La demanda de los inversores de una mayor divulgación y rendición de cuentas	Nominal	1 = Si, 0 = No
X95	FRSC	Satisfacer las demandas sociales de mayor transparencia y responsabilidad social corporativa	Nominal	1 = Si, 0 = No
X96	FVALUE	Incrementar el valor de la empresa	Nominal	1 = Si, 0 = No
X97	ERM	Existencia de un sistema ERM	Ordinal	Del 1 al 4

que presenta su estudio en asociación con el American Institute of Certified Public Accountants (AICPA); en segundo lugar, los estudios desarrollados por las firmas contables y de auditoría, como Deloitte Touche Tohmatsu International (D&T, 2010), KPMG (2011), PricewaterhouseCoopers (PWC, 2010) y Ernst & Young (E&Y, 2011) y, en tercer lugar, los estudios desarrollados por algunas otras firmas como 9) Aon Global Risk Consulting (AON, 2011), que ofrece servicios específicamente en el área de riesgos, el 10) Economist Intelligence Unit (EIU, 2011) y el 11) Financial Times (FT, 2010), todas ellas firmas reconocidas por su difusión de información financiera.

5.3.4. Elaboración del cuestionario: Etapas exploratorias.

A partir del análisis de los distintos estudios señalados (junto con otros considerados en el epígrafe 3.3 del capítulo III) con foco en aspectos particulares de la gestión de riesgos, integramos y adaptamos un conjunto de preguntas con base en los objetivos planteados y las hipótesis propuestas en el epígrafe 5.2 para el análisis del entorno mexicano. A tal efecto, complementamos el cuestionario con una serie de preguntas que formulamos con base en la literatura sobre el tema que hemos referenciado.

Una vez elaborado el cuestionario inicial, procedimos a su validación con la finalidad de probar el sentido e interpretación de las preguntas[96], a partir de la perspectiva académica y de la práctica profesional. En esta fase, de forma inicial se estableció un plazo de un mes y medio para solicitar y recibir las recomendaciones de los expertos en áreas relacionadas con la gestión de riesgos mediante correo electrónico. No obstante, ante la distancia y diferencias de horarios entre los contextos geográficos donde se desarrollaba el diseño del cuestionario (España) y donde se pretendía aplicar el mismo (México), la dificultad de contactar expertos en el tema de gestión de riesgos y el tiempo real de respuesta por correo electrónico, fue necesario realizar alguna actuación adicional. Así, además de utilizar dicho medio, desarrollamos una serie de videoconferencias que posibilitaron, al cabo de dos meses, recibir la valiosa opinión de tres expertos académicos de universidades mexicanas en el área contable-económica-financiera, así como los comentarios y sugerencias de dos responsables de la gestión de empresas manufactureras representantes del sector automotriz en México,

[96]Para asegurar la precisión (es decir, la fiabilidad y validez) de los datos es frecuente el uso de estrategias como la -metodología convergente, validación convergente y triangulación- . La triangulación asegura que se toma una aproximación más comprensiva en la solución del problema de investigación, -pues como lo indica su término relacionado con el de navegación, denota el uso de múltiples puntos de referencia para ubicar un objeto en la posición exacta- Homburg et ál. (2012 p. 594). En este sentido y con la finalidad de evitar confusiones en la interpretación en las preguntas que conforman el cuestionario enviamos el cuestionario a distintos académicos y profesionales expertos en áreas relacionadas a la gestión de riesgos.

involucrados en la gestión y divulgación de riesgos[97]. Los comentarios realizados sobre el cuestionaron estuvieron relacionados, en cuanto a su contenido, con las preguntas que abordaban las señales del sistema de gestión de riesgos, a fin de sintetizar y presentar en forma más concreta los supuestos de la gestión de riesgos y los elementos de divulgación, y, en cuanto a la forma, se refirieron a la adecuación de la redacción del cuestionario (si bien en español, con palabras propias del contexto mexicano). Además se plantearon algunas ideas generales ante la previsión de una baja tasa de respuesta, respecto al reto que implicaba el desarrollo de este tipo de investigaciones en el contexto mexicano.

Finalizando esta etapa obtuvimos la versión final del cuestionario, cuyas preguntas quedaron estructuradas en cinco secciones en relación, 1) al perfil del encuestado y de la empresa; 2) al estado del proceso de gestión de riesgos; 3) a la preparación y comunicación interna de la información sobre gestión de riesgos; 4) a la preparación y comunicación externa de la información sobre gestión de riesgos; 5) decisiones de divulgación, motivos y restricciones de la información sobre gestión de riesgos.

Una vez establecido el contenido y estructura del cuestionario y considerando que en el contexto mexicano (como constatamos en la página web de la bolsa mexicana de valores y de las páginas web de las empresas cotizadas de cada compañía objeto de estudio, si bien se presenta el nombre de los principales directivos) no se suelen revelar los detalles del responsable de la gestión y divulgación de riesgos, nos fue preciso, establecer una fase, previa a la recolección de los datos, de "acceso a la población objeto de estudio", como hicieran Ingley, C. y Walt, N. V. (2008 p.54), que nos permitiera identificar los datos de los responsables de presentar la información corporativa a inversionistas y otros stakeholders, cuyos detalles de contacto (nombre, dirección y teléfono) sí aparecen tanto en el informe anual como en las páginas web de las empresas objeto de estudio.

Elaboramos un directorio con los detalles de contacto de los puestos que ocupan las personas responsables de atender a los inversionistas (nombre, cargo en la empresa, correo electrónico, teléfono, dirección, estado, etc.), que, entre otras actividades, se encargan en algunas empresas de comunicar las perspectivas, estrategias y resultados de la empresa al consejo de

[97]Las observaciones consideradas en el cuestionario, corresponden a las realizadas por los expertos que figuran en el siguiente listado.

Contacto		
Dra. María Luisa Saavedra García	Investigadora	Facultad de Contaduría y Administración UNAM
Dr. Carlos Fraga Castillo	Investigador	Instituto Politécnico Nacional (UPIICSA-IPN)
C. P. Ernesto Sandoval	Diseño y control de procesos administrativos. Región Norteamérica	Empresa automotriz multinacional
Dr. Salvador Ruiz De Chávez	Director general	Grupo Mexicano de Consultores en Educación, SC.
Ing. Juan Lorenzo Camou Palomares	Director general	Coralint

administración, inversionistas, accionistas, analistas financieros y agencias calificadoras para darles confianza y reflejando éstas acciones en los resultados operativos de la compañía[98], es decir, son responsables de ofrecer información general de las empresas cotizadas en la bolsa mexicana de valores.

En la tabla 36, presentamos las preguntas de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteadas que posteriormente colocamos en la página Web http://www.portaldeencuestas.com/encuesta.php?ie=54841&ic=28914&c=b9070.

Tabla 36. Objetivos, hipótesis y preguntas.

Objetivo	**Hipótesis**	**Preguntas**
Objetivo 1	Hipótesis 1	Preguntas 13,14
Objetivo 2	Hipótesis 2	Preguntas 15,16,17, 18,19,20,21,25,26
Objetivo 2	Hipótesis 3	Preguntas 4,5,8,9,10,11,12, 15,18,19,20,25,26
Objetivo 3	Hipótesis 4	Preguntas 22,23,24,27
Objetivo 4 y 5	Hipótesis 5	Preguntas 27
Objetivo 6	Hipótesis 6	Preguntas 28,29,30,31,32, 33 y 34
Objetivo 6	Hipótesis 7	Preguntas 28,4,5,8,9,10,11,12
Objetivo 6	Hipótesis 8	Preguntas 22,23,24,28
Objetivo 6	Hipótesis 9	Preguntas 27,28
Objetivo 6	Hipótesis 10	Preguntas 15,18,19,20, 28

Asimismo, elaboramos una carta de presentación del estudio en atención al director general, a fin de obtener su respuesta, o bien su aprobación para que la persona responsable de preparar la información divulgada al exterior respecto a la gestión de riesgos, respondiera el cuestionario "on-line" en un periodo de dos meses.

[98] http://www.cnnexpansion.com/obras/2009/08/05/vania-fueyo

Mediante correo electrónico dirigido a los responsables de atención a los inversionistas, en el cual adjuntamos la carta de presentación dirigida al director de la empresa, solicitamos la colaboración de las empresas de la muestra.

Con la finalidad de incrementar el número de respuestas, además de dar la opción de responder el cuestionario vía electrónica (*online)* mediante la respuesta en el enlace a la página web, planteamos a los encuestados la opción de devolver dicho cuestionario por correo electrónico con las respuestas en un archivo adjunto en Excel. Posteriormente al enviar e mail de invitación, verificamos inmediatamente que el correo electrónico hubiera sido leído, reenviando la invitación a los correos que fueron devueltos, después de analizar las razones de su devolución[99].

5.4. Selección y caracterización de la muestra.

Las empresas nacionales (128) que cotizaron al 31 de diciembre de 2011 en la bolsa mexicana de valores constituyeron nuestra población objeto de estudio, en tanto la configuración de la muestra, se basó en aquellas empresas que respondieron al cuestionario. Esta respuesta tuvo lugar en dos etapas. Durante el plazo inicial para la recepción de los cuestionarios (2 meses), recibimos la respuesta de distintas empresas que indicaban, diferentes causas que las imposibilitaban para colaborar en nuestro estudio; debido a sus políticas internas (2 empresas), porque la información de la empresa disponible para revelar y sobre la cual se podría dar una opinión ya se contenía en la divulgada en los informes anuales y no estaban dispuestos a suministrar información adicional (5 empresas) y por la agenda completa de los posibles encuestados (4 empresas) entre otras[100]. Por esta razón, con base en el listado elaborado con los datos de los responsables de presentar información corporativa a inversionistas y a otros stakeholders, iniciamos las actividades de seguimiento, mediante correos de recordatorio en este lapso de tiempo a todas las empresas que no habían respondido. Al finalizar el plazo inicial contábamos con 14 cuestionarios (13 online y 1 en Excel) de los cuales solo 10 habían sido totalmente cumplimentados (9 online y 1 en Excel).

[99]Entre ellas, cambios en las direcciones de correo electrónico como consecuencia de las reestructuras en la posición del contacto, la finalización de la relación laboral, en 6 empresas, y, por motivo de superación de la capacidad permitida para enviar archivos adjuntos, establecida en algunas compañías, en 4 empresas.

[100]"Ya consulté internamente si podemos apoyarte con la información que solicitas y lamentablemente en este momento no podemos compartir contigo estos detalles. Si hay algo más en lo que te pueda ayudar para el desarrollo de tu tesis doctoral por favor avísame"

"Estamos en el proceso de deslistar la compañía de la BMV. Lamento no poder ayudar".

"No me quiero portar grosero pero no vamos a participar"

Ante los limitados resultados obtenidos, ampliamos el plazo inicial de recolección de datos a un periodo de tiempo equivalente a cuatro meses, en donde realizamos, como parte de las actividades de seguimiento, además de los recordatorios por correo electrónico, llamadas telefónicas, particularmente durante el primer mes adicional al tiempo previsto; contamos para ello con el apoyo de una persona en la ciudad de México que fue entrenada desde la USC (utilizando la herramienta *skype*) para hacer dicho seguimiento. Durante este periodo experimentamos nuevamente, y de manera más acusada, la dificultad de contactar con "los responsables de suministrar la información a los inversionistas". Es esta una limitación del estudio achacable, entre otros factores, a una característica del actual entorno mexicano, como es el alto nivel de inseguridad y extorsión telefónica vividos en el país en los últimos años (Gómez 2011).

En los dos meses posteriores al tiempo previsto de recolección de datos, en los que fue preciso realizar el seguimiento por correo electrónico y telefónico desde la USC, confirmamos la desconfianza y la imposibilidad de lograr el contacto con las empresas objeto de estudio (de hecho 38 empresas no permitieron ni admitieron ningún tipo de comunicación). De las empresas con las que fue posible establecer el contacto vía telefónica, si bien mostraban interés por la investigación, fue notable el bajo nivel de disposición para colaborar en este tipo de estudios (así, 32 empresas argumentaron su agenda saturada, la falta de personal para atender este tipo de estudios y la ausencia continua de la persona que podía dar este tipo de información en la empresa); en otros casos recibimos la negativa directa a participar (11 empresas).

Cabe señalar que en este periodo existieron casos (4 empresas) en que para participar en el estudio los posibles encuestados solicitaron información adicional respecto al propósito de la encuesta [101]. En el primer caso, concertada la *conference call* con el responsable de suministrar la información general de la empresa del sector comercio al por menor, se negó a participar en el estudio; en los tres casos restantes sí fue posible obtener la respuesta del *controller* de una empresa del sector comercio al por menor y por mayor, el director de Administración y Finanzas de una empresa del sector viajes, actividades recreativas y de entretenimiento, y, el responsable de la gerencia corporativa de medio ambiente responsable

[101] En los 4 casos las empresas buscaban conocer con mayor detalle los objetivos de la encuesta y con que finalidad se realizaba "Los puntos que queremos tocar en la agenda es que nos expliques un poco más qué pretenden con la encuesta, quienes participan, etc. Un poco explicarle a quien te contestara y a mí el objetivo que persigues aplicando esta encuesta, los resultados que esperas obtener y lo que esperas de nuestra empresa en cuanto a su participación"

del informe de sustentabilidad de una empresa de productos y servicios de industrias manufactureras.

En el último mes destinado al seguimiento adicional, nos enfocamos en dar seguimiento a aquellas empresas que habían mostrado interés por el estudio y que demandaban tiempo para cumplimentar el cuestionario. Asimismo, dado que durante los meses adicionales al tiempo previsto para desarrollar la encuesta, identificamos y confirmamos casos en que los responsables de ofrecer información eran la misma persona para distintas empresas [102] buscamos el contacto de dicha persona, así como de aquellos con posiciones en las empresas caracterizadas por su gran tamaño 6y/o con distintas filiales para coordinar entrevistas. En el anexo N presentamos la carta preparada para ello. Durante este tiempo, si bien obtuvimos un total de 58 visitas a la página web del cuestionario, contamos únicamente con la respuesta de 13 de ellos, de los cuales 8 estaban cumplimentados de forma completa (7 online y 1 en Excel).

Al finalizar el tiempo inicial previsto así como el adicional para la recogida de datos, (6 meses en total), recibimos 20 cuestionarios completos (18 online y 2 en Excel), equivalentes a una tasa de respuesta del 15.62%. En estudios previos realizados a través del método de la encuesta que analizan las practicas de gestión de riesgos se han observado tasas de respuesta similares; por ejemplo Beasley, M., et ál., (2005) envió una invitación en electrónica con un password protegido a 1170 posibles encuestados y obtuvo una respuesta final de 123 cuestionarios *online* equivalente a una tasa de respuesta de11% en un estudio que realizó en 2004; en tanto que Ingley, C. y Walt, N. V. (2008) obtuvieron una tasa de respuesta de 14% después de enviar 3000 invitaciones adjuntas a la revista Boardroom por correo postal y la mención del cuestionario en la propia revista, si bien esta forma de envió buscaba mejorar la tasa de respuesta, solo obtuvieron 418 cuestionarios devueltos. Los estudios posteriores con una mayor tasa de respuesta han utilizado como estrategia para el envió de los cuestionarios, el contacto con las organizaciones profesionales en otros contextos; así lo hizo Beasley, M., et ál., (2010) en 2009con los 701 miembros del AICPA a quienes hizo llegar la invitación a participar en su estudio vía electrónica, obteniendo 331 cuestionarios equivalentes a una tasa de respuesta del 47%. Por su parte la IFAC (2011) al solicitar la perspectiva de más de 85 países, para la encuesta Global Survey on Risk Management and Internal Control, obtuvo 586

[102] Por ejemplo el Sr Carlos Madrazo para Empresas Cablevision, S.A. de C.V. (CABLE) y Grupo Televisa, S.A.B. (TLEVISA); Ing Diego Aviles para las empresas Grupo Mexicano de Desarrollo, S.A.B. (GMD)y GMD RESORTS, S.A.B., (GMDR) y; Jorge Serrano y Angélica Pinia para las empresas Carso Infraestructura y Construcción, S.A.B. de C.V. (CICSA), Grupo Carso, S.A.B. DE C.V. (GCARSO), Grupo Financiero Inbursa, S.A.B. DE C.V. (GFINBUR), Impulsora del Desarrollo y el Empleo En América Latina, S.A.B. DE C.V.) (IDEAL) y Minera Frisco, S.A.B. DE C.V. (MFRISCO).

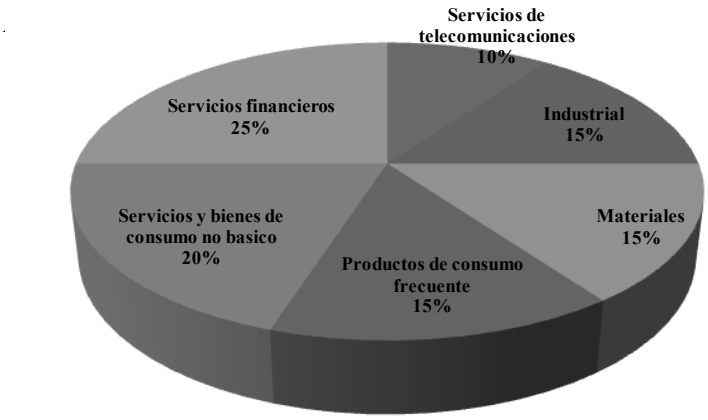
respuestas, no obstante solo 13 correspondían a los directivos mexicanos con un porcentaje de respuesta de 2.20%, situándose en el número 11.Asimismo, para incrementar el número de respuesta se han apoyado en el correo postal y por medios electrónicos como hicieran Hernández Madrigal et ál., 2011 para analizar 168 empresas cotizadas en el contexto español obteniendo la respuesta a 62 cuestionarios completos, que reflejan una tasa del 37%.

En los resultados que presentamos a continuación, han sido incluidos algunos comentarios que reflejan la perspectiva recogida en las tres videoconferencias y una entrevista desarrollada con un gerente de Control Interno Corporativo, involucrado de forma directa con la gestión de los riesgos de la industria de Manufacturera de la construcción.

Para el estudio y análisis comparativos de la muestra seleccionada, que presentamos en la figura 31, utilizamos la clasificación de la BMV que detalla los sectores, segmentos y grupos especializados. Se observa que el 25% de las compañías (5) de la muestra representan al sectores de servicios financieros, el 20% al sector de servicios y bienes de consumo no básico (con 4 compañías), el 15% refleja el sector industrial, materiales y al sector de productos de consumo frecuente (con 3 compañías cada sector) y 10% al sector de servicios de telecomunicaciones (con 2 compañías).

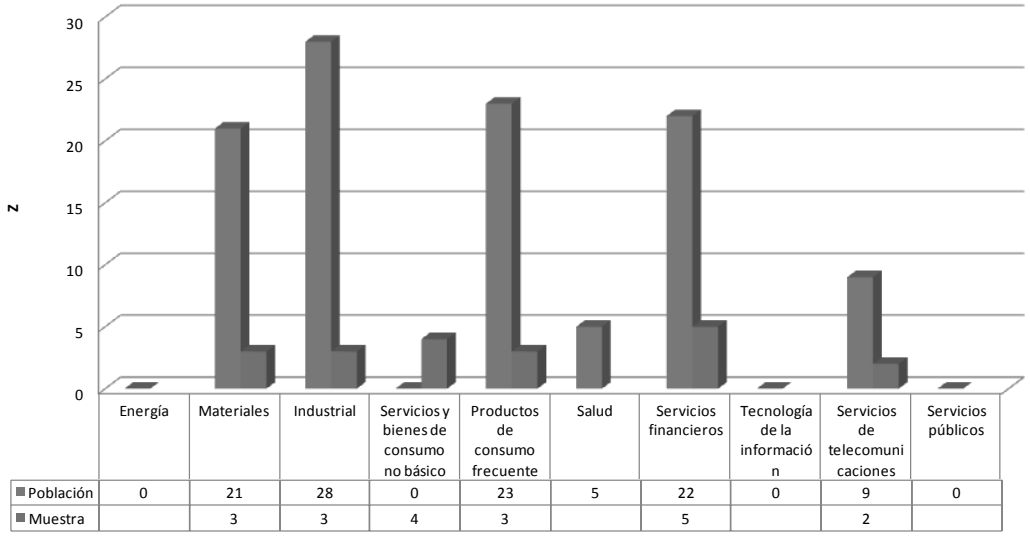
Logramos así obtener una representación en la muestra de 6 de los 10 sectores que conforman la población de las empresas cotizadas en la BMV. Como se observa en la figura 32 los sectores de energía, tecnología de la información y servicios públicos, no están representados en la muestra ni tampoco en la población.

Figura 31. Distribución de la muestra por sectores.



El perfil de la muestra se ciñe a la estructura de la clasificación de la bolsa mexicana de valores, tomando como punto de partida las empresas que colaboraron en el estudio, que sugiere un total de 10 Sectores, 24 Sub-Sectores, 78 Ramos y 192 Sub-Ramos, actualizada a 2009 con base en esquemas internacionales utilizados por otras Bolsas de Valores (BMV, 2009 p. 1-7) con la finalidad de posibilitar la comparación de las emisoras con compañías similares en otros mercados. La estructura del primer nivel comprende los sectores de: (I) energía, (II) materiales, (III) industrial, (IV) servicios y bienes de consumo no básico, (V) productos de consumo frecuente, (VI) salud, (VII) servicios financieros, (VIII) tecnología de la información, (IX) servicios de telecomunicaciones y (X) servicios públicos.

Figura 32. Empresas pertenecientes a la muestra en relación a la población.



	Energía	Materiales	Industrial	Servicios y bienes de consumo no básico	Productos de consumo frecuente	Salud	Servicios financieros	Tecnología de la información	Servicios de telecomunicaciones	Servicios públicos
Población	0	21	28	0	23	5	22	0	9	0
Muestra		3	3	4	3		5		2	

Con la finalidad de comparar las prácticas de gestión y divulgación de riesgos por sectores, y dado que en el entorno mexicano la regulación a la que están sujetas las empresas financieras es mayor y mucho más exigente respecto a la gestión y divulgación de riesgos que para las empresas del sector no financiero, hemos clasificado a las empresas en dos grupos (véase la tabla 37;correspondientes, el primero, a las empresas del sector financiero y el segundo, a las empresas de los otros sectores, que consideramos como sector no financiero.

Así, el primer grupo lo conforman las 5 empresas de servicios financieros (25% de la muestra), entidades financieras que se desenvuelven en el ramo de los mercados financieros como controladoras de entidades de servicios financieros, en el de servicios financieros diversificados, grupos financieros y seguros con foco en seguros patrimoniales. Como parte del segundo grupo figuran 15 empresas (75%) de los otros sectores pertenecientes del sector

industrial, materiales, servicios y bienes de consumo no básico, productos de consumo frecuente y servicios de telecomunicaciones.

Tabla 37. Distribución de la muestra por sector.

EMPRESAS	RAMO	SUBRAMO	No
Grupo del sector financiero			**5**
Servicios financieros			**5**
Entidades financieras	Mercados financieros	Controladoras de entidades de servicios financieros	2
Entidades financieras	Servicios financieros diversificados	Controladoras	1
Entidades financieras	Grupos financieros	Grupos financieros	1
Entidades financieras	Seguros	Seguro patrimonial	1
Grupo del sector no financiero			**15**
Industrial			**3**
Construcción	Construcción de viviendas	Construcción de viviendas	2
Construcción, agregados y puertos, desarrollo inmobiliario y hotelería, concesiones.	Construcción e ingeniería	Construcción e infraestructura	1
Materiales			**3**
Materiales	Productor madereros y papeleros	Productos papeleros	1
Materiales	Materiales de construcción	Materiales para la construcción	1
Materiales	Productos químicos	Productos químicos diversos	1
Servicios y bienes de consumo no básico			**4**
Servicios al consumidor	Hoteles, restaurantes y esparcimiento	Centros recreativos y de esparcimiento	2
Servicios al consumidor	Hoteles, restaurantes y esparcimiento	Hoteles y centros de vacaciones	1
Ventas al por menor	Ventas multilinea	Tiendas departamentales	1
Productos de consumo frecuente			**3**
Alimentos, bebidas y tabaco	Alimentos	Producción y comercialización de alimentos	2
Venta de productos de consumo frecuente	Venta de productos de consumo frecuente	Supermercados e hipermercados	1
Servicios de telecomunicaciones			**2**
Medios de comunicación	Medios de comunicación	Publicación	2

El perfil de los encuestados, se refleja en la figura 33, posición en la empresa y figura 34, Antigüedad en el puesto y formación académica.

Figura 33. Posición en la empresa.

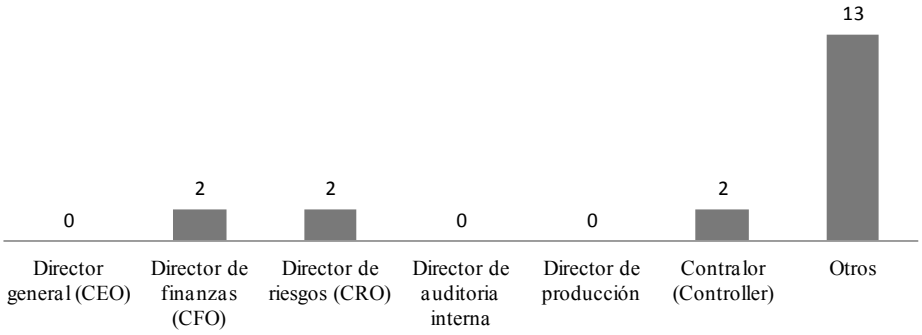
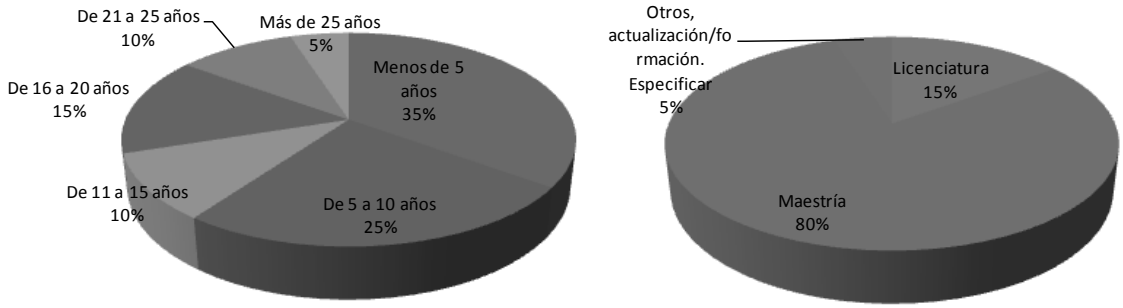


Figura 34. Antigüedad en el puesto y Formación Académica



Respecto a la caracterización de la muestra, según el volumen de ventas y el número de empleados, reflejados en la tabla 38 (A) indica que el 85% de las empresas de la muestra, presentan un volumen de ventas mayor a los 1,000 millones de pesos, mientras que, de acuerdo al número de empleados la mitad de la muestra (10 empresas) tienen de 10,000 a 50,000 empleados (tabla 38 B).

Tabla 38. Distribución de las empresas de la muestra por volumen de ventas y por número de empleados.

A)

Volumen de ventas moneda local MXN	No Empresas	%
De 20,000,000 a menos de 100,000,000	0	0%
De 100,000,000 a menos de 200,000,000	0	0%
De 200,000,000 a menos de 500,000,000	2	10%
De 500,000,000 a menos de 1,000,000,000	1	5%
Más de 1,000,000,000	17	85%
Total	**20**	**100%**

B)

Número de empleados	No Empresas	%
Menos de 100 empleados	0	0%
De 100 a 500 empleados	1	5%
De 501 a 1,000 empleados	1	5%
De 1,001 a 5,000 empleados	5	25%
De 5,001 a 10,000 empleados	1	5%
De 10,001 a 50,000 empleados	10	50%
De 51,000 a 100,000 empleados	1	5%
Más de 100,000 empleados	1	5%
Total	**20**	**100%**

En relación a la estructura organizacional adoptada por las empresas que conforman la muestra (tabla 39 A), 10 de ellas se han organizado como una unidad independiente (53%), mientras que 9 empresas forman parte de una división de negocios, parte de un corporativo (47%) con oficinas centrales en el entorno mexicano, en las ciudades de México y Monterrey.

Tabla 39. Estructura organizacional y operación geográfica de las empresas.

A)

Estructura organizacional	Muestra	%
Una unidad independiente, la cual representa el modelo de negocios entero.	11	55%
Una división de negocios, parte de una gran empresa o corporativo.	9	45%
	20	100%

B)

Operación Geográfica	Muestra
América del Norte	13
Latinoamérica	15
Europa	5
Asia	4

Respecto a la internacionalización, las operaciones de las compañías representadas en la muestra se han ampliado a distintas regiones geográficas, principalmente a los países de la región en donde se ubica México (región de Latinoamérica); es el caso de 14 compañías que operan actualmente en Brasil, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Colombia, Venezuela, Perú, Chile, Argentina, Uruguay, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Haití. Las operaciones de las empresas con la región de América del Norte (15) se realizan con Estados Unidos y Canadá, mientras que las empresas que operan en Europa (5) desarrollan actividades en Reino Unido, Francia, Polonia, España y Portugal y las empresas que operan en Asia (4) con China, Filipinas, Bangladesh, Malasia y Japón.

Con la finalidad de saber si las empresas de mayor capitalización, es decir las que pertenecen al índice IPC, evidencian las mejores prácticas respecto a la gestión y divulgación de riesgos segmentamos la muestra en dos grupos; el primero corresponde a las 5 empresas que pertenecen a IPC y el segundo grupo comprende las 15 empresas restantes, como hemos reflejado en la tabla 40 (A). Los sectores de productos de consumo frecuente (40%) son los que más representan las empresas que conforman la población del IPC, asimismo, en la muestra destaca la representatividad de este sectores, como se observa en la tabla 40 (B).

De las empresas que analizadas en la muestra como se observa en la tabla 40 (C), además de emitir sus valores en la BMV, 6 compañías (30% de la muestra) cotizan en otros mercados, como son los de Estados Unidos, Luxemburgo, Madrid y otras comunidades autónomas de España. Así, es posible segmentar la muestra en dos grupos, las que cotizan en la BMV y las que cotizan fuera del país, lo que posibilita la comparación de las empresas que cotizan únicamente en el mercado local versus las empresas que cotizan en los mercados extranjeros.

Tabla 40. Empresas cotizadas en el IPC, distribución por sectores y mercados extranjeros.

A)

Pertenencia al IPC	Población	%	Muestra	%
Si	35	27.34%	6	4.69%
No	93	72.66%	14	10.94%
	128	100.00%	128	15.63%

B)

Sector de las empresas del IPC	Población	%	Muestra	%
Industrial	9	26%	1	20%
Materiales	5	14%	1	20%
Productos de consumo frecuente	10	29%	2	40%
Servicios de telecomunicaciones	0	0%	0	0%
Servicios y bienes de consumo no básico	1	3%	0	0%
Servicios financieros	4	11%	1	20%
Salud	1	3%	0	0%
Servicio de telecomunicaciones	5	14%	0	0%
	35	100%	5	100%

C)

Cotizacion extranjera	Muestra	%
Si	6	30.00%
No	14	70.00%
	20	100.00%

En cuanto a las tecnologías de información que las empresas muéstrales utilizan como plataforma de sus sistemas de información (tabla 41, A) destaca el uso del SAP (11 empresas) y Oracle (6 empresas), asimismo, el empleo de los ERP Dynamics (1 empresa) y SET (1 empresa). En algunos casos, estas plataformas tecnológicas (5 empresas) son utilizadas de forma conjunta con los sistemas de información desarrollados internamente. Si bien el uso de los ERP es común en las compañías pertenecientes a la muestra, el apoyo de las tecnologías para gestionar los riesgos es menos frecuente; así, las tres empresas (15%) que las utilizan emplean la integración de los sistemas In-house, Experian y un sistema interno.

Tabla 41. Sistemas de información apoyados en las tecnologías de información.

A)

Tecnologías de información para la gestión	Muestra
SAP	11
Oracle	6
Desarrollado internamente	5
Otro	2

B)

Software para gestionar los riesgos	Muestra	%
Si	3	15%
No	17	85%
	20	100%

Respecto a las firmas de auditoría contratadas por las empresas de la muestra figuran Deloitte (40%), PriceWaterhoseCoopers (25%), KPMG (15%), E&Y (10%) y otras (10%)[103]como se observa en la tabla 42 A)

Por su parte, respecto a la calificación asignada por una agencia crediticia, en la tabla 42 (B) se observa que de las empresas pertenecientes a la muestra, más de la mitad (65%) son evaluadas por una agencia calificadora de crédito como S&P, Fitch, IBCA, Moodys, AM BEST.

[103] Como Sallez, Saenz Grant Thornton y Rocha Camarillo y Asoc como se observa en la tabla 37 (A)

Tabla 42. Firmas de auditoría contratadas por las empresas de la muestra y Empresas de la muestra evaluadas por una agencia calificadora de crédito.

A)

Firma de auditoria	Muestra	%
Deloitte Touche Tohmatsu International (D&T)	8	40%
PriceWaterhouseCoopers (PWC)	5	25%
KPMG	3	15%
Ernst & Young (E&Y)	2	10%
Otra. Por favor, especifique	2	10%
Total	20	100%

B)

Evaluación por una agencia calificadora de crédito	Muestra	%
Si	13	65%
No	7	35%
Total	20	100%

5.5. Resultados

El análisis de los resultados obtenidos, ciñe su estructura a tres epígrafes conforme a los seis objetivos planteados. El primero, corresponde a los dos primeros objetivos, la existencia del sistema de gestión de riesgos en las empresas, objetivo1, y, el nivel de las empresas respecto a la gestión de riesgos, objetivo 2; el segundo, en relación a las prácticas de generación de información, objetivo 3,su comunicación hacia el consejo, objetivo 4,y,el uso de la información sobre riesgos en la estrategia, objetivo 5,en tanto que; el tercer epígrafe, recoge los resultados en relación a las prácticas de comunicación externa objetivo 6.

Así, utilizamos esta estructura para presentar los resultados descriptivos, consideramos para su discusión los obtenidos en estudios similares y en el caso del *nivel* del sistema de gestión sobre riesgos, adoptamos la propuesta que se ha utilizado en otros estudios de "casos disfrazados, donde no se da el nombre real de las distintas empresas analizadas sino que, en cambio, se les asigna, arbitrariamente o siguiendo un criterio que no se hace explicito, una letra o numero". En nuestro caso hemos elegido la primera opción, identificando a las empresas como A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T. Asimismo consideramos pertinente utilizar las tablas de contingencia para reflejar la asociación entre la existencia de un sistema de gestión de riesgos y la adopción de directrices voluntarias, así como la relación entre la percepción de la gestión de riesgos y el nivel de dicho sistema.

En tanto que los resultados correspondientes al análisis las relaciones consideradas en las seis ecuaciones planteadas acordes a cada uno de los objetivos, fueron obtenidos a través del método de estimación de mínimos cuadrados ordinarios con base en el programa informático Econometrics Views, Versión 8 y son presentados de forma resumida antes de finalizar esta sección y de forma detallada en el Anexo 7.

5.5.1. Prácticas de gestión de riesgos: formalidad e integración en la empresa.

5.5.1.1. Existencia de un sistema de gestión de riesgos (ERM) en la empresa.

Si bien la gestión de riesgos es un tema novedoso, si lo es la implementación de los sistemas de gestión de riesgos (ERM), cuya adopción en las empresas ha aumentado considerablemente en los últimos años [E&Y (2011), FT (2010), D&T (2010), CIMA (2010), AON (2011), COSO (2010), *IFAC (2011)],* de ahí que la cuestión en relación a la existencia de un sistema de gestión de riesgos ERM en la empresa, ha sido el punto de partida de nuestro trabajo.

En este sentido como se observa en la tabla 43, el 85% de las empresas de la muestra, señalan la existencia de un sistema, programa o proceso formal, 10 de ellas en etapa madura (50%) y 7 en etapa de implementación (10%). Respecto a las empresas de la muestra que no tienen implementado un sistema, 2 de ellas (15%) esperan implementarlo para el año 2013 mientras que una empresa (5%) no plantea implementar el sistema de gestión de riesgos en los próximos tres años.

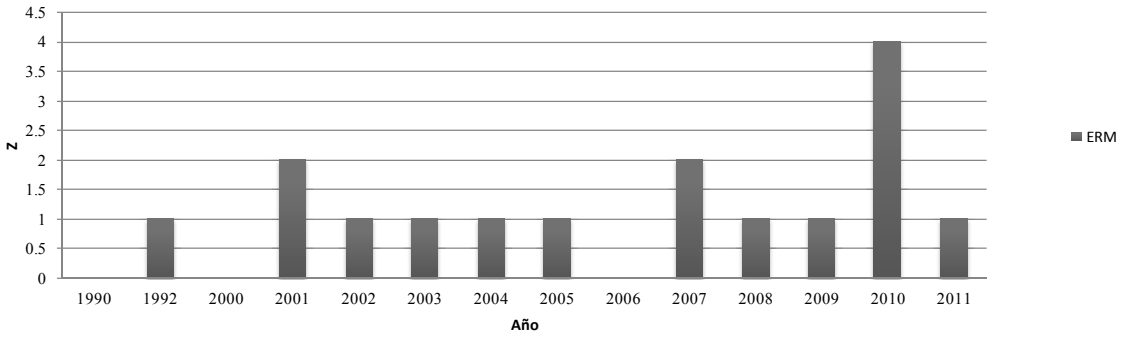
Tabla 43. Sistema de gestión de riesgos.

Existencia de un progama, sistema, proceso formal	**Gestión de Riesgos**	
	n	**%**
Si en etapa madura	10	50%
Si en etapa de implementación	7	35%
No, pero se planifica implementar en los siguientes 12 meses	2	10%
No y no se planifica implementar en los siguientes 36 meses	1	5%
	20	100%

Además de preguntara los participantes respecto a la existencia de un sistema de gestión de riesgos ERM en la empresa, solicitamos nos indicaran el año en que se inicio su implementación. Las respuestas de 16 empresas (una empresa no señaló el año de adopción) nos permiten evidenciar que los intentos para el desarrollo de la gestión de riesgos se iniciaron a partir del año 1992, en uno de los casos y, posteriormente, se desarrolló un sistema en una empresa en2002, 2003, 2004, 2005, 2008, 2009. Así, 6 empresas establecieron la gestión de riesgos durante este periodo, en tanto que en el año 2001 y 2007 empezaron a trabajarlo dos empresas respectivamente (total cuatro), mientras que en 2010 se establecieron 4 sistemas de gestión de riesgos. Como se observa en la figura 35, es posible

señalar una adopción gradual de los programas formales de gestión de riesgos en las empresas pertenecientes a la muestra durante la década 2000-2010, destacando una mayor frecuencia de implementación antes de finalizar dicho periodo.

Figura 35. Antigüedad del sistema de gestión de riesgos.



La implementación de los sistemas de gestión de riesgos se ha desarrollado en distintos contextos con base en la adopción de las directrices que los enmarcan, en este sentido en la tabla 44, se observa que el código de mejores prácticas es la norma a la que se han ceñido todas las empresas de la muestra (20), mientras que muy pocas han adoptado formalmente la norma ISO (2 compañías), los marcos COSO I (2 compañías) y COSO II (3 compañías) o la ley Sarbanes Oxley (3 compañías). Otras empresas (3 compañías), especifican que se han sumado a los lineamientos que señala el marco COBIT (1 compañía) o bien a los establecidos para el sector bancario y de seguros (2 compañías).

Tabla 44. Directrices con las que cumple la empresa.

Directrices con las que cumple la empresa	n	%
Marco Integrado de Control Interno (COSO I)	2	10%
Marco Integrado de Gestión de Riesgos (COSO II)	3	15%
ISO 31000: 2009 Risk management	2	10%
Código de /mejores practicas corporativas/Gobierno Corporativo de mi país	20	100%
Ley Sarbanes Oxley	3	15%
Otro	3	15%

Con base en estos resultados es posible señalar que la adopción de un sistema de gestión de gestión tiene como constante el código de mejores prácticas corporativas publicado por el consejo coordinador empresarial, actuación lógica ante su carácter obligatorio, en tanto que la adopción de las otras directrices, de carácter voluntario, no son tan frecuentes en las empresas analizadas.

En este sentido analizamos si las empresas que presentan un sistema formal de gestión de riesgos (SE variable dependiente) se han ceñido a alguno de los marcos de gestión de riesgos ERM (COSO I, COSO II, la noma ISO), la ley *Sarbanes Oxley* o alguna otra directriz (RULES variable independiente), mediante una la tabla cruzada (ver tabla 45), en la que se observa que los porcentajes obtenidos (85.70% vs 84.60% y 14.30% vs 15.40%) no reflejan una asociación entre las empresas que tienen en marcha un sistema de gestión de riesgos y que han adoptado directrices voluntarias, al ser muy similares.

Tabla 45. Relación entre las directrices de gestión de riesgos y un sistema formal de gestión de riesgos.

Existencia de un programa de gestión de riesgos		**Directrices Voluntarias**		
		Si	**No**	**Total**
Si	Casos	6	11	17
	% dentro de directrices	85.70%	84.60%	85%
No	Casos	1	2	3
	% dentro de directrices	14.30%	15.40%	15%
Total	Casos	7	13	20
	% dentro de directrices	100%	100%	100%

A este respecto uno de los directivos entrevistados, expreso su percepción respecto a la regulación de negocios en general, "*en México tenemos una sobrerregulación, porque con frecuencia se imponen las reglas desarrolladas en otros contextos, principalmente las de Estados Unidos y otras de países europeos",* particularmente al referirse a la forma en que en su empresa se han adaptado las directrices referentes a la gestión de riesgos aclaró*, "en la empresa no se utiliza una terminología de administración de riesgos, porque esta función va implícita en las responsabilidades de cada gerente de departamento y en nuestra empresa gestionamos los riesgos desde antes de que hubieran surgido las directrices que mencionas*".

5.5.1.2. Análisis de la formalidad e integración en la empresa del sistema de gestión de riesgos.

La formalidad de la gestión de riesgos se refleja en las pautas de actuación de distintos actores, en este sentido queremos destacar las relacionadas con la posición del CRO y del consejo de administración.

5.5.1.2.1. El papel del CRO

De acuerdo con Beasley, M., et ál., (2008), Liebenberg y Hoyt (2003) y KPMG (2011), la presencia de un director de riesgos CRO está asociada con una etapa de mayor despliegue de gestión del riesgo corporativo. Entre las actividades del director de riesgos se encuentran el desarrollo e implementación del marco de la gestión de riesgos, el desarrollo de los mecanismos de *reporting* de riesgos, la participación en los comités de gestión de riesgos y la comunicación de los aspectos clave al consejo de directores. Asimismo, es responsable de evaluar y documentar el apetito de riesgo de la organización.

En este sentido la tabla 46 refleja la existencia de la posición del CRO en las empresas de la muestra; en ella se observa que han sido 7las empresas que ya han realizado su nombramiento, equivalente a un porcentaje del 35%. Estos resultados son similares a los obtenidos por Kleffner et àl. (2003) quienes encuentran evidencia del puesto de director de riesgos en 13 de 37 empresas que analiza (correspondiente a una proporción del 35%), en tanto que los resultados obtenidos por Beasley et. àl (2003) indican que el 31% de las empresas que analizó habían nombrado a un director de riesgos CRO.

Tabla 46. Posición del CRO en la empresa.

Posición del Director de Riesgos / Jefe de Riesgos (Chief Risk Officer, CRO)	No de empresas	%
Sí, ya hemos nombrado a uno y creemos que ha mejorado los procesos de gestión de riesgo en nuestra empresa.	6	30%
Sí, ya hemos nombrado a uno, pero esto no ha mejorado significativamente los procesos de gestión de riesgo en nuestra empresa.	1	5%
No, pero esta la intención de nombrarlo en los próximos 12 meses, porque influiría positivamente en las actividades de gestión de riesgos.	2	10%
No, no creemos que tenga o vaya a conducir a ningún cambio perceptible en la calidad de las prácticas de gestión de riesgos.	11	55%
Total	**20**	**100%**

En nuestro estudio, la mayoría de las empresas que ya han nombrado un director de riesgos (6 de ellas) perciben que en efecto, esta posición en la estructura organizacional ha reflejado

mejoras en los procesos de gestión de riesgos ERM, no obstante en uno de los casos consideran que esto no ha sido cierto.

Asimismo, en la tabla 46 se observa que en más de la mitad de las empresas analizadas, (13, 65%) no existe el puesto del director de riesgos CRO. Si bien dos empresas (10%) tienen la intención de nombrarlo durante el año 2013, en 11 empresas (55%) no se prevé que esta posición forme parte de su plantilla laboral, este resultado pude ser atribuido a que se carece de una percepción de la posición del CRO asociada a un cambio perceptible en la calidad de las prácticas de gestión de riesgos.

5.5.1.2.2. Papel del Consejo de Administración en el proceso ERM

Ante los colapsos financieros y las numerosas reformas regulatorias exigidas en los principales mercados de valores, se pronuncian cada vez más demandas de responsabilidad en la evaluación y supervisión de los riesgos a las que se enfrentan las empresas, de ahí que en distintos trabajos como los de Beasley, M., et ál., (2005 y 2010) Kleffner et ál. (2003) y, Liebenberg y Hoyt (2003), se ha considerado el diseño de la gestión de riesgos ERM como una aproximación que, entre otros objetivos, busca incrementar la habilidad del consejo y la alta gerencia en la supervisión del portafolio de riesgos que enfrentan las compañías, por tanto existe la expectativa de que las empresas dirijan cambios en sus procesos internos de supervisión de riesgo. A este respecto, en la tabla 47 recogemos el número de empresas y proporción de las mismas que cumplen y no cumplen con las mejores prácticas de supervisión propuestas a nivel global respecto a la gestión de riesgos por parte del consejo.

Como se observa en la tabla 47, la mayoría de los consejos de administración en la muestra (19 empresas 95%) supervisan el proceso de la gestión de riesgos, incluyendo la supervisión del entorno para los cambios que pueden impactar tanto la estrategia como los riesgos asociados y asimismo, supervisan la estructura de compensación e incentivos de la empresa. Respecto a la supervisión de los niveles de tolerancia al riesgo y su autorización por escrito, se observa que 16 empresas (80%) desarrollan dicha supervisión, destacando que en 15 empresas (75%) se han establecido los límites del apetito al riesgo para cada tipo de riesgos.

Tabla 47. Actividades del consejo y comités relacionados a la gestión de riesgos.

El papel del consejo	Si		No		No se	
	n	%	n	%	n	%
El consejo de administración ha establecido y aprobado los niveles de tolerancia al riesgo y están por escrito.	16	80%	2	10%	2	10%
El consejo de administración ha establecido los limites del apetito al riesgo para cada tipo de riesgos.	15	75%	3	15%	2	10%
Existe divulgación de información referente a la supervisión de los riesgos, adicional a la presentada en los informes anuales por parte del consejo de administración.	13	65%	7	35%	0	0%
El consejo de administración supervisa la estructura de compensación e incentivos de la empresa.	19	95%	1	5%	0	0%
El consejo de administración supervisa el proceso de la gestión de riesgos, incluyendo la supervisión del entorno para los cambios que pueden impactar tanto la estrategia como los riesgos asociados.	19	95%	1	5%	0	0%

A tenor de estos datos, podemos afirmar que la mayoría de las empresas de la muestra han adoptado, 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 los riesgos. No obstante, la proporción de información divulgada, 65% por las empresas (13), respecto a dichas actividades de supervisión, adicional a la presentada en los informes anuales, es menor.

5.5.1.2.3. Evidencia de distintos aspectos de la gestión de riesgos.

La tabla 48 refleja la evidencia de diferentes aspectos del programa o sistema de gestión de riesgos que tienen lugar en la empresa. Como puede observarse, los porcentajes más altos indican la integración de la gestión de riesgos en los procesos de toma de decisiones gerenciales; para 14 empresas (70%), por ejemplo, en la planificación estratégica, evaluación de proyectos, la asignación de presupuesto de capital, etc. Asimismo, en 15 de ellas (75%) se utiliza alguna plantilla/archivo/documento electrónico para identificar y evaluar los riesgos.

Para más de la mitad de las empresas (11 compañías, 55%), hay una clara aplicación de la estructura y el marco de la gestión de riesgos, tanto en la empresa como en las filiales, mediante políticas y estándares definidos; se utilizan las medidas de riesgos para establecer los objetivos en relación al personal, la evaluación del desempeño y sistemas de recompensas y la empresa ha establecido, y utiliza, inventarios de riesgos con una base formal.

Tabla 48. Evidencia de la gestión de riesgos en la empresa.

Formalidad de la gestión de riesgos e integración a los procesos de la empresa	Si		Evidencia Parcial		No	
	n	%	n	%	n	%
Integración de la gestión de riesgos en los procesos de toma de decisiones gerenciales, por ejemplo, en la planificación estratégica, evaluación de proyectos, la asignación de presupuesto de capital, etc.	14	70%	5	25%	1	5%
El marco, la política y los objetivos de la gestión de riesgos así como el apetito al riesgo están disponibles a través de medios electrónicos e impresos.	9	45%	7	35%	4	20%
Las responsabilidades de la función de la gestión de riesgos reflejan el apetito del riesgo en la empresa.	9	45%	5	25%	6	30%
Hay una clara aplicación de la estructura y el marco de la gestión de riesgos en la empresa y si fuere el caso en las filiales, con aplicación de políticas y estándares definidos.	11	55%	8	40%	1	5%
Se utilizan las medidas de riesgos para establecer los objetivos en relación al personal, la evaluación del desempeño y sistemas de recompensas.	11	55%	6	30%	3	15%
La empresa ha establecido y utiliza como base del sistema/programa/función de gestión de riesgos una plantilla/archivo/documento electrónico para identificar y evaluar los riesgos.	15	75%	4	20%	1	5%
La empresa ha establecido y utiliza guías explicitas para medir las probabilidades de los riesgos.	8	40%	9	45%	3	15%
La empresa ha establecido y utiliza guías explicitas para medir el impacto de los riesgos.	9	45%	9	45%	2	10%
La empresa ha establecido y utiliza inventarios de riesgos con una base formal.	11	55%	7	35%	2	10%

Respecto al marco, la política y los objetivos de la gestión de riesgos, entre ellos el apetito al riesgo, existe una total evidencia de su disponibilidad a través de medios electrónicos e impresos en 9 empresas (45%), mientras que se observa una evidencia parcial en 7 de ellas (35%) y dicha práctica no es evidente en 4 compañías (20%). En este contexto, las responsabilidades de la función de la gestión de riesgos que reflejan el apetito al riesgo son evidentes en 9 empresas (45%), mientras que 5 de ellas (25%) indican una evidencia parcial y 6 de las compañías (30%) no muestran esta evidencia.

5.5.1.2.4. Gestión de riesgos y control interno.

El sistema de gestión de riesgos, al considerar entre sus premisas básicas el control de los riesgos, implica la vinculación directa con los sistemas de control interno. En este sentido preguntamos si en la empresa tenían implementado un sistema de control interno; como se observa en la tabla 49, los resultados indican que en el 95% de las empresas (19) ha sido establecido, en 13 de ellas el estatus es maduro (65%) y en 6 casos se encuentra en etapa de implementación (30%)[104]mientras que la empresa que todavía no cuenta con un sistema de control interno (5%) plantea implementarlo en el año 2013.

[104] La empresa (5%) que no cuenta con un sistema de control interno se plantea implementarlo para el año 2013.

Tabla 49. Sistema de Control Interno.

Existencia de un progama, sistema, proceso formal	**Control Interno**	
	n	**%**
Si en etapa madura	13	65%
Si en etapa de implementación	6	30%
No, pero se planifica implementar en los siguientes 12 meses	1	5%
No y no se planifica implementar en los siguientes 36 meses	0	0%
	20	100%

Con base en estos resultados es posible destacar que las empresas pertenecientes a la muestra tienen implementados ya los mecanismos necesarios para la búsqueda del aseguramiento del logro de los objetivos (entre otros, de rendimiento, rentabilidad, salvaguarda de activos; elaborar y publicar estados financieros fiables; así como cumplir con las leyes y normas a las que están sujetas como entidad), y por consecuencia tienen establecido un sistema para tratar de evitar el riesgo de no lograr dichos objetivos. En este sentido preguntamos a los participantes en el estudio si en su empresa estos dos sistemas están integrados, las respuestas obtenidas indican que sólo existen 4 casos de la muestra analizada (2015%) que consideran que los dos sistemas tanto de control interno como de gestión de riesgos se han implementado en sus empresas de forma conjunta.

Tratando de complementar la interpretación de nuestros resultados con los resultados obtenidos en estudios previos, en relación a la interrelación de los sistemas de gestión de riesgos y sistemas de control interno, recurrimos, por su ámbito global, al estudio del IFAC (2011); en él se señala que aproximadamente el 55% de los encuestados informaron que la gestión de riesgos y los sistemas de control interno en sus empresas están separados (diferentes sistemas, procesos y / o lideres), y el 45% informó que sus sistemas están integrados (en un sistema, procesos combinados y por los mismas lideres). Así, cuando se les preguntó la forma en que la gestión de riesgos y los sistemas de control interno en su empresa deberían estar relacionados entre sí a futuro, una gran mayoría 85% opinó que deberían estar más integrados.

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 más operativos de los controles internos, sobre todo el control interno sobre los informes financieros. Sin embargo, una gran mayoría de los encuestados, aquellos con una perspectiva de la gestión de

riesgos y control interno integrados, perciben ambos sistemas como complementarios e integrados dado que la gestión del riesgo se refiere a la identificación de las amenazas, mientras que un sistema de control interno está diseñado para gestionar las amenazas. De acuerdo con algunos de los entrevistados " sin evaluar los riesgos, sólo 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 sólo puede estar integrada a través de los sistemas de control interno "…" los controles internos son los controles del riesgo"…" una vez que se entiende correctamente, las barreras a la integración de los dos sistemas serán eliminadas" de modo que el IFAC evidencia las percepciones de la alta gerencia en relación a 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).

5.5.1.3 Nivel de gestión de riesgos.

Con base en el análisis descriptivo del rol que desempeñan respecto a la gestión de riesgos tanto el CRO como el consejo de administración, así como en base a la evidencia obtenida en cuanto este sistema, presentados en los párrafos anteriores, elegimos una serie de elementos que consideramos configuran el nivel de formalidad y de integración de la gestión de riesgos (ERM) como indicadores del nivel de las practicas de gestión de riesgos para cada empresa analizada.

Particularmente, hemos construido el indicador que consideramos refleja el nivel de formalidad del sistema de gestión de riesgos en la empresa, a partir de la evaluación de la existencia (o no) de siete ítems señalados en las distintas directrices que enmarcan la gestión de riesgos y que hemos representado en la tabla 50 A)en la que se observa el total de ítems, indicador del nivel de formalidad para cada empresa, en una escala entre el 1 y 7, que nos permite distinguir tres niveles: baja formalización, nivel medio y alta formalización (Tabla 50 B). Cabe señalar que ante el tratamiento de evidencia parcial hemos considerado un valor de 0.5.

De esta forma ante la evidencia del nivel de formalización de cada empresa considerada en la muestra, se distinguen las empresas B, I y Q por su alta formalización (7 ítems), en tanto que la empresa N, lo hace por su bajo nivel de formalización (2 ítems).

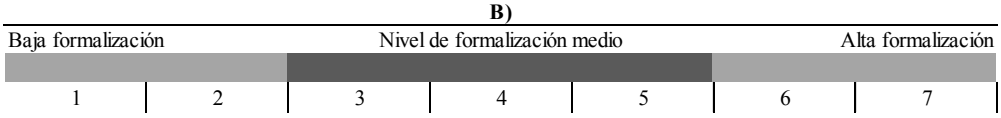
A este respecto uno de los directivos entrevistados comenta "*quizás si viene algún representante del COSO a evaluar nuestro sistema, diría que no cumplimos con el marco que ellos han propuesto, porque nosotros lo hemos adecuado a nuestras necesidades*"… "*creo que lo fundamental es que funcione"* por lo que sugiere que para el desarrollo de la gestión de riesgos, "*las empresas deben considerar esto más que seguir al pie de la letra los elementos referentes a la documentación que los marcos señalan"*.

Tabla 50. Formalidad de la gestión de riesgos.

A)

Aspectos formales de la gestión de riesgos ERM	Empresa																			
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
1 .- Disponibilidad del marco ERM, política, objetivos y apetito al riesgo en medios electrónicos e impresos		🗁		🗁	🗁			🗁	🗁		🗁	🗁	🗁		🗁	🗁	🗁		🗁	🗁
2 .- Existencia y uso de guías explicitas para medir las probabilidades de los riesgos	🗁	🗁		🗁				🗁	🗁		🗁	🗁			🗁	🗁	🗁			🗁
3 .- Existencia y uso de guías explicitas para medir el impacto de los riesgos	🗁	🗁		🗁			🗁	🗁	🗁		🗁	🗁				🗁	🗁			🗁
4 .- Posición del CRO en la empresa		🗁		🗁				🗁	🗁		🗁						🗁		🗁	
5 .- Aprobación por escrito del consejo de administración respecto de los niveles de tolerancia al riesgo	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁		🗁	🗁	🗁		🗁
6 .- Aprobación de limites del apetito al riesgo para cada tipo de riesgos	🗁	🗁	🗁		🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁		🗁	🗁	🗁	🗁		🗁
7 .- Supervisión del proceso de la gestión de riesgos y los cambios del entorno que pueden impactar tanto la estrategia como los riesgos asociados	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁		🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁	🗁
Total	5	7	3	6	4	2.5	3.5	6.5	7	3	6	6	3.5	2	4	6	7	3	3	6

B)



Por su parte el nivel de integración de la gestión del sistema de gestión de riesgos, de forma similar al nivel de formalización, fue construido con base en los siete elementos que figuran en la tabla 51 A). Así, analizamos para cada una de las empresas de la muestra el indicador del nivel de integración, distinguiendo tres niveles, baja integración, nivel medio y alta integración (Tabla 51 B). Las empresas A, H, L Q y T obtuvieron mayores niveles de integración (6 ítems), en tanto que la empresa P se distingue por tener la menor evidencia de la integración en la empresa del sistema de gestión de riesgos (un ítem).

En este sentido uno de los entrevistados señala, "*en nuestra empresa, entre otros sistemas y procesos existentes hemos apoyado la integración de la gestión de riesgos en un proyecto*

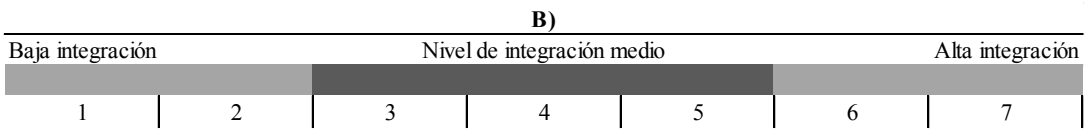
que anteriormente desarrollamos con la finalidad de centralizar y homologar las operaciones de las unidades de negocios ubicadas en diferentes países, mediante la creación de políticas, procedimientos, controles internos y el diseño de un sistema de información, que fuera usado para todas las divisiones, a partir del trabajo realizado desde México por los grupos de expertos, conformados por un representante de las distintas unidades de negocios, así, se cubrieron tanto las necesidades de gestión tanto de las distintas unidades de negocios, como las del corporativo, garantizando las mejores prácticas y controles de gestión que entre otros procesos, han facilitado el sistema de gestión de riesgos".

Tabla 51. Integración de la gestión de riesgos a los procesos de la empresa.

A)

Elementos de integración de la gestión de riesgos ERM	Empresa																				
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
1 .- Evidencia de integración a procesos gerenciales: planificación estratégica, evaluación de proyectos, la asignación de presupuestos de capital etc.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
2 .- Reflejo del apetito al riesgo en las responsabilidades de la función ERM	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	
3 .- Aplicación de políticas y estándares que enmarcan la gestión de riesgos	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓
4 .- Uso de la información derivada de la gestión de riesgos en los objetivos, evaluación del desempeño y sistemas de recompensa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
5 .- Existencia y uso de una plantilla/archivo/documento electrónico para identificar y evaluar los riesgos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
6 .- Existencia y uso de inventarios de riesgos con una base formal	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
7 .- Existencia de un sistema ERM integrado al Control Interno			✓					✓				✓				✓				✓
Total	6	5.5	4.5	5.5	4.5	5.5	3	6	5	5	5	6	5.5	3	2.5	1	6	2.5	5	6

B)

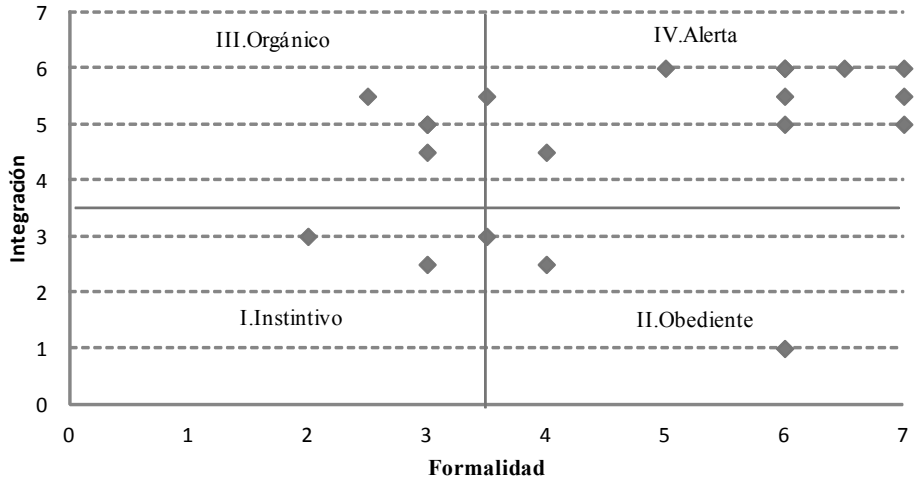


Posteriormente, con base en los valores de los indicadores que reflejan las dimensiones de formalidad e integración del sistema de gestión de riesgos construidos, hemos obtenido el nivel de gestión de riesgos a partir de su representación gráfica, reflejada en la figura 36, en donde se observa que cada cuadrante representa el nivel del sistema de gestión de riesgos I, instintivo, II, obediente, III orgánico y IV alerta. Así, las empresas pueden ser clasificadas en función del cuadrante en donde se cruzan los valores de los dos indicadores construidos.

Como se observa en la figura 36 destaca el nivel de gestión de riesgos "alerta" (10 = 50%) y posteriormente, el nivel orgánico (5 empresas = 25%) mientras que son menos las empresas que han obtenido un nivel instintivo (3= 15%) u obediente (2 =10%).

Figura 36. Nivel de gestión de riesgos.

A)



B)

Empresa	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
Formalidad	5.0	7.0	3.0	6.0	4.0	2.5	3.5	6.5	7.0	3.0	6.0	6.0	3.5	2.0	4.0	6.0	7.0	3.0	3.0	6.0
Integración	6.0	5.5	4.5	5.5	4.5	5.5	3.0	6.0	5.0	5.0	5.0	6.0	5.5	3.0	2.5	1.0	6.0	2.5	5.0	6.0
Nivel ERM	IV	IV	III	IV	IV	III	II	IV	IV	III	IV	IV	III	I	II	I	IV	I	III	IV

El análisis realizado en cuanto a la evidencia de la formalidad e integración del sistema de gestión de riesgos, nos ha permitido constatar que en la mitad de las empresas analizadas existen prácticas avanzadas de gestión de riesgos, sobresaliendo las empresas A, B, D, E, H, K, L y Q, en contraste con las empresas N y P que han obtenido un nivel instintivo de gestión de riesgos.

La percepción actual de la *gestión de riesgos*, como se observa en la tabla 52, representa para la mitad (55%) de los encuestados un papel importante en los objetivos y la estrategia de la empresa, tiene un enfoque amplio e integral por parte de la alta gerencia, apoya la generación de nuevas oportunidades y mejora el entendimiento de riesgos y controles para más de la mitad de los encuestados (55%); no obstante, existen algunas empresas con una visión neutra (12 empresas), que no niegan, pero tampoco afirman, que la gestión de riesgos puede ser visualizada como una carga para la gestión (60%) y que también tienen una posición neutra (13) respecto a la superación de los costes de implementación (65%).

Para profundizar más en la visión de la gestión de riesgos, presentada en la tabla 52, solicitamos a los encuestados que seleccionaran el supuesto respecto a la gestión de riesgos que mejor reflejara mejor su opinión.

Tabla 52. Percepción de la gestión de riesgos.

Visión de la gestión de riesgos	Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni en acuerdo ni en		En desacuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Tiene un papel importante en los objetivos y la estrategia de la empresa, por ser fuente de datos e información para ello	7	35%	11	55%	2	10%		-
Se visualiza como una creciente carga para la gestión	0	-	4	20%	12	60%	4	20%
Tiene un enfoque amplio e integral en la alta gerencia	6	30%	11	55%	3	15%		-
Apoya la generación de nuevas oportunidades	5	25%	11	55%	4	20%		-
Constituye una fuente de ventaja competitiva	6	30%	7	35%	7	35%		-
Mejora el entendimiento de riesgos y controles	7	35%	10	50%	3	15%		-
Supera los costos de implementación	2	10%	5	25%	13	65%		-
Se visualiza como una herramienta de defensa para cumplir con los objetivos a corto plazo en la empresa	4	20%	9	45%	7	35%		

Así, 9 representantes de las empresas participantes (45%) han destacado el importante papel que desempeña en los objetivos y la estrategia de la empresa, por ser fuente de datos e información para ello y, en segunda instancia, para 5 encuestados (25%), se visualiza como una herramienta que mejora el entendimiento de riesgos y controles. Asimismo, existen perspectivas distintas; en tanto que para 2 encuestados (10%) se percibe como una fuente de ventaja competitiva, otros 2 (10%) la señalan como una herramienta de defensa para cumplir con los objetivos a corto plazo.

Con base en estos resultados y para visualizar si las empresas que demuestran una percepción de gestión de riesgos en línea con el desempeño de los objetivos y la estrategia de la empresa, desarrollan en mayor proporción un sistema de gestión de riesgos en estado de alerta, presentamos la tabla 53 en donde se confirma esta relación para las empresas de la muestra.

En este sentido, uno de los directivos entrevistados, destaca *"la implementación de gestión de riesgos plantea cambiar la forma de gestionar el negocio, creo que la dificultad radica en el cambio para su implementación, es difícil que se dé tanto en México como en otros países, si no sucede algún evento que lo obligue, como ha ocurrido, por lo que ahí está el reto,*

anticiparnos a los eventos y tratar de convencer a la gerencia de la relevancia y utilidad del sistema… en nuestro caso ha funcionado porque el estilo de la gerencia desde siempre ha buscado innovar y adaptar las mejores prácticas de gestión, en este sentido la gestión de riesgos es un tema en el que la empresa está interesada en conocer y desarrollar por su implicación en el alcance de los objetivos de la empresa y con la estrategia".

Tabla 53. Relación entre el nivel de gestión de riesgos (ERM) y la visión de la empresa respecto al sistema de gestión de riesgos.

Nivel ERM / Visión ERM		*Papel importante en los objetivos y la estrategia de la empresa, por ser fuente de datos e información*	*Tiene un enfoque amplio e integral por parte de la alta gerencia*	*Apoya la generación de nuevas oportunidades*	*Constituye una fuente de ventaja competitiva*	*Mejora el entendimiento de riesgos y controles*	*Herramienta de defensa para cumplir con los objetivos a corto plazo*	**Total**
Inconsciente	*Casos*	3	0	0	0	0	0	3
	% dentro de Visión ERM	33.33%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	15.00%
Obediente	*Casos*	0	1	0	0	1	0	2
	% dentro de Visión ERM	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	10.00%
Orgánico	*Casos*	0	0	0	2	2	1	5
	% dentro de Visión ERM	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	40.00%	50.00%	25.00%
Alerta	*Casos*	6	0	1	0	2	1	10
	% dentro de Visión ERM	66.67%	0.00%	100.00%	0.00%	40.00%	50.00%	50.00%
Total	*Casos*	9	1	1	2	5	2	20
	% dentro de Visión ERM	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

5.5.2. Información sobre riesgos: Prácticas de formulación y comunicación interna.

La divulgación externa de información tiene su punto de partida en la información generada respecto a los riesgos y analizada en el interior de la empresa, de ahí que en este epígrafe nos centramos en conocer la información respecto al perfil de exposición a los riesgos de las empresas, las prácticas relacionadas con la generación y gestión de información y, su comunicación interna en las compañías que conforman la muestra.

Con la finalidad de conocer los criterios de riesgo y el perfil de riesgo de las empresas analizadas, solicitamos a los participantes nos indicaran el nivel de apetito al riesgo adoptado en su empresa. Los resultados obtenidos, resumidos en la tabla 54, indican que la mayoría de las empresas presenta un nivel que va del nivel medio (8 = 40%) bajo (10 = 50%), al nulo (1 = 5%), mientras que únicamente una empresa indicó un nivel alto de apetito al riesgo.

Tabla 54. Apetito al riesgo.

Apetito al riesgo	No de empresas	%
Muy alto	0	0%
Alto	1	5%
Medio	8	40%
Bajo	10	50%
Muy bajo o nulo	1	5%
Total	**20**	**100%**

5.5.2.1. Perfil de riesgos: probabilidad de ocurrencia e impacto esperado.

Posteriormente solicitamos a los encuestados nos indica la probabilidad e impacto de una serie de riesgos, que hemos reflejado en la tabla 55 y 56.

La tabla 55refleja que los riesgos económicos (20%), de los mercados financieros (20%), del entorno natural (15%) y políticos y sociales (10%) se han llegado a percibir con una probabilidad de ocurrencia muy alta para algunas empresas (4, 4 y 2 respectivamente).

Se percibió igualmente con mayor frecuencia (55%) que existe una probabilidad de ocurrencia "media" en relación a los riesgos operacionales, los riesgos estratégicos (50%) y otros tipos de riesgos (50%). Por su parte, los riesgos legales (50%) los riesgos en la estructura organizacional y de recursos humanos (45%) y riesgos ante terceras partes (clientes, proveedores, socios con alianzas estratégicas) (40%) se distinguieron por percibirse con un grado de probabilidad de ocurrencia baja.

Tabla 55. Probabilidad de ocurrencia de los riesgos

Tipo de Riesgo	Muy Alta		Alta		Media		Baja		Nula	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Riesgos económicos	4	20%	5	25%	9	**45%**	2	10%		0%
Riesgos legales	1	5%	5	25%	4	20%	10	**50%**		0%
Riesgo de mercados financieros	4	20%	5	25%	8	40%	3	15%		0%
Riesgos operacionales	1	5%	3	15%	11	**55%**	5	25%		0%
Riesgos ante terceras partes (clientes, provedores, socios con alianzas estratégicas)	1	5%	4	20%	7	35%	8	**40%**		0%
Riesgos estratégicos	1	5%	4	20%	10	**50%**	5	25%		0%
Riesgos en la estructura organizacional y recursos humanos	1	5%	1	5%	9	**45%**	**9**	**45%**		0%
Riesgos en las tecnologías de información	1	5%	3	15%	9	**45%**	7	35%		0%
Riesgos políticos y sociales	2	10%	5	25%	7	35%	6	30%		0%
Riesgos en el entorno natural	3	15%	1	5%	9	**45%**	7	35%		0%
Otros riesgos	0	0%	0	0%	10	**50%**	8	40%	2	10%

Asimismo, considerando el mayor número de casos obtenido por cada categoría de riesgos, la tabla 56 refleja su impacto.

Tabla 56. Impacto de los riesgos.

Tipo de Riesgo	Muy Alta		Alta		Media		Baja		Nula	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Riesgos económicos	5	25%	7	35%	8	40%	0	0%	0	0%
Riesgos legales	2	10%	5	25%	8	40%	5	25%	0	0%
Riesgo de mercados financieros	5	25%	7	**35%**	6	30%	2	10%	0	0%
Riesgos operacionales	3	15%	5	25%	9	**45%**	3	15%	0	0%
Riesgos ante terceras partes (clientes, provedores, socios con alianzas estratégicas)	3	15%	2	10%	8	40%	7	35%	0	0%
Riesgos estratégicos	4	20%	5	25%	8	40%	3	15%	0	0%
Riesgos en la estructura organizacional y recursos humanos	0	0%	4	20%	9	**45%**	7	35%	0	0%
Riesgos en las tecnologías de información	2	10%	6	30%	6	30%	6	30%	0	0%
Riesgos políticos y sociales	5	25%	1	5%	9	45%	5	25%	0	0%
Riesgos en el entorno natural	2	10%	3	15%	6	30%	9	**45%**	0	0%
Otros riesgos	1	5%	1	5%	5	25%	11	**55%**	2	10%

En ella se observa que los riesgos de mercado financieros se perciben con un alto impacto (7 empresas = 35%), mientras que los riesgos operacionales y los de la estructura organizacional y recursos humanos son valorados con un nivel de impacto medio confiriendo a los riesgos en el entorno natural una valoración baja e incluso para otros tipos de riesgos una valoración nula.

Por su parte, la media aritmética de la probabilidad de ocurrencia por tipo de riesgos se refleja en la tabla 57, en la que se observa con mayor exactitud que los riesgos económicos, financieros y políticos y sociales son los riesgos que se consideran con una probabilidad de ocurrencia e impacto mayor (3.55, 3.5 y 3.15 y 3.85, 3.25 y 3.15, respectivamente)

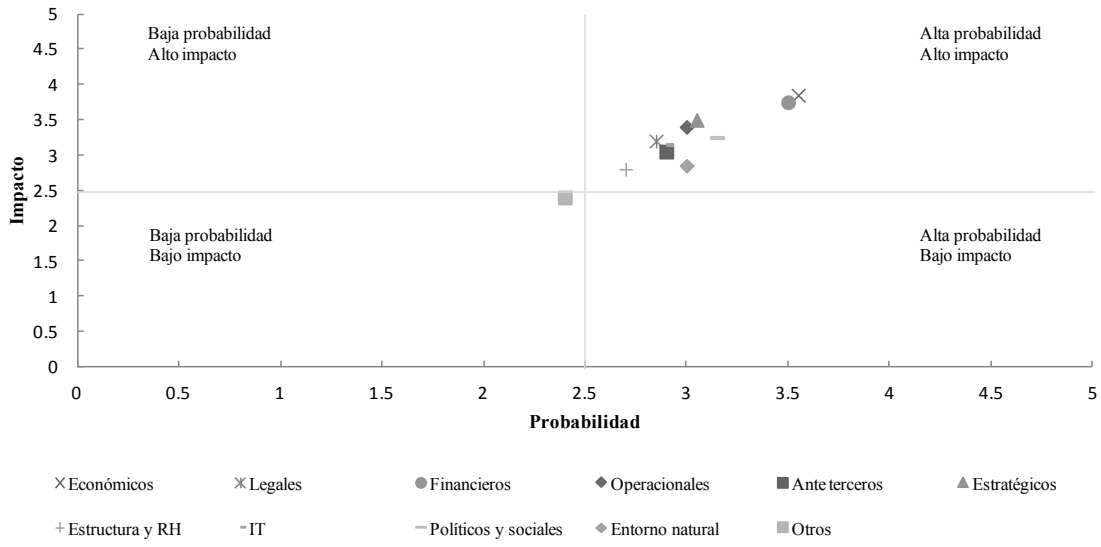
Estos resultados se evidencian más claramente en la figura 37 en donde, a partir de las medias obtenidas de la tabla 57, elaboramos una representación grafica de la probabilidad de ocurrencia y el grado de impacto, que corresponden al mapa de riesgos de la muestra analizada.

Así, para las empresas que conforman la muestra, la mayoría de los riesgos se sitúan en el cuadrante que representa una alta probabilidad y un alto impacto, destacando los riesgos económicos y financieros; en segundo lugar se sitúan los riesgos políticos y sociales, estratégicos y operativos y, en tercer lugar, los riesgos legales, ante terceros y del entorno natural; posteriormente se localizan los relacionados con la estructura organizacional y recursos humanos, mientras que los otros riesgos que enfrentan estas empresas se sitúan en el cuadrante de baja probabilidad, bajo impacto.

Tabla 57. Media aritmética de la probabilidad de ocurrencia e impacto por tipo de riesgos.

Tipo de Riesgo	Probabilidad		Impacto	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Económicos	3.55	0.94451	3.85	0.81273
Legales	2.85	0.98809	3.2	0.95145
Financieros	3.5	1	3.75	0.96655
Operacionales	3	0.79472	3.4	0.94032
Ante terceros	2.9	0.91191	3.05	1.05006
Estratégicos	3.05	0.82558	3.5	1
Estructura y RH	2.7	0.80131	2.85	0.74516
IT	2.9	0.85224	3.2	1.00525
Políticos y sociales	3.15	0.98809	3.3	1.12858
Entorno natural	3	1.02598	2.9	1.02084
Otros	2.4	0.68056	2.4	0.94032

Figura 37. Mapa de riesgos.



5.5.2.2. Subsistema de medición de riesgos.

El subsistema de medición de riesgos es un aspecto básico de la información generada en la empresa. En este sentido, la escala y el impacto de la crisis financiera a nivel global ha dirigido a muchas empresas a enfocar el aumento de su capacidad para detectar y analizar los riesgos emergentes adoptando distintas medidas (FT 2010 p. 12), particularmente a través del empleo de las distintas herramientas que la gestión de riesgos (ERM) ofrece. Para AON (2011, p. 52) el uso de dichas herramientas es más deseable que el uso de la intuición y la experiencia de la alta dirección, porque la identificación de riesgos con base en la experiencia tiende a no considerar los riesgos emergentes y nuevos, no es consistente en toda la organización o en el tiempo, no puede ser creíble por los demás, y puede haber una tendencia hacia la aversión al riesgo por los administradores con una visión de "más vale prevenir que curar".

No obstante en la práctica, las empresas probablemente suelen utilizar una combinación de los métodos anteriores. De ahí que solicitamos a los encuestados nos indicaran las herramientas y métodos utilizados en su empresa para desarrollar la gestión de riesgos (tabla 58) y observamos que el análisis de escenarios (15%) es la técnica empleada con mayor frecuencia, mientras que la experiencia e intuición de la alta gerencia y la dirección administrativa (13%) se sitúa en segundo lugar. Este resultado es diferente del obtenido por la encuesta publicada por AON (2011, p. 52) en la que, para identificar y evaluar los principales riesgos que enfrentan las empresas, la intuición de la alta dirección y la experiencia, es la

primer herramienta utilizada, probablemente porque, a medida que los riesgos aumentan en complejidad, las empresas deben integrar la intuición y la experiencia con análisis adecuados conforme sus objetivos y tomar decisiones proactivas.

Por su parte, los mapas de riesgos e indicadores clave de riesgo generados internamente se sitúan como la tercera herramienta más empleada (12%). Asimismo, la tabla 58 refleja que las herramientas para la gestión de riesgos empleadas dentro de los límites de la empresa, como el análisis estadístico y los ejercicios de simulación (10%) el análisis DAFO (9%) y otros análisis desarrollados por expertos internos en la materia (6%), se sitúan antes que otros análisis y herramientas generados en el exterior de la empresa (2%), como los indicadores clave de riesgos externos (5%).

Tabla 58. Herramientas utilizadas en la gestión de riesgos.

Herramientas	Número de empresas	%
Análisis de escenarios	16	15%
Experiencia e intuición de la alta gerencia y la dirección administrativa	14	13%
Mapas de riesgos	13	12%
Indicadores clave de riesgo generados en la empresa	13	12%
Análisis estadístico / modelos probabilísticos	11	10%
Ejercicios de simulación	11	10%
Análisis DAFO	10	9%
Otros análisis desarrollados por expertos internos en la materia	7	7%
Otros análisis realizados por expertos externos en la materia	6	6%
Indicadores de riesgo generados de forma externa a la organización	2	2%
Análisis de arboles de decisiones	4	4%
	107	100%

De forma consistente con nuestros resultados, KPMG (2011, p.15) evidencia que, por lo general, las empresas confían más en fuentes internas que en fuentes externas entre las que es posible englobar los informes de analistas, los resultados de investigación de mercado y benchmarking de la competencia. No obstante, desde la perspectiva de la firma auditora, es esencial para las empresas utilizar una combinación de herramientas con apoyo en fuentes internas y externas, idea está con la que coincidimos.

En la práctica los KRIs han sido considerados, en general, como una herramienta útil para la supervisión y gestión de riesgos, por cuanto posibilitan el suministro de información relevante de riesgos, ante el consejo, clientes y reguladores. De ahí que las empresas se han interesado por la calidad y el número de verdaderos KRIs en su industria, vinculados al significado de los indicadores del negocio que les permitan obtener una mejor comprensión de los riesgos (E&Y, 2011, p. 37)[105].

En este contexto, analizamos con mayor detalle los KRIs utilizados en las empresas, a cuyo efecto solicitamos a los encuestados que nos indicaran el tipo de KRIs empleados. En tanto en la tabla 58 refleja que la mayoría de las empresas (15) utilizan indicadores clave riesgo, 13 generados al interior de la empresa y 2 generados fuera de ella, hemos elaborado la tabla 59 para presentar las características de los indicadores empleados en el proceso de gestión de riesgos.

Tabla 59. Utilización de los KRIs.

Empleo de los KRIs	No empresas	%
No se han diseñado (ni se utilizan) indicadores clave de riesgo	5	25%
Indicadores expresados de forma aislada	3	15%
Indicadores claves de riesgo que se expresan de forma cualitativa	3	15%
Indicadores claves de riesgo que se expresan de forma cualitativa y cuantitativa	7	35%
Indicadores claves de riesgo que se expresan de forma cuantitativa	2	10%
Total	20	100%

Como se observa en la tabla 59, 75% de las empresas (15) utilizan los KRIs, no obstante existen 5 empresas que no han diseñado ni utilizan los KRIs 25%. De las empresas que los suelen utilizar casi la mitad, 7 empresas, los han expresado de forma cualitativa y cuantitativa

[105] Los KRI identificados como de mayor utilidad son los relacionados con:
-Dirección general - por ejemplo, las acciones, los compromisos de inicio de sesión, los permisos, etc.
-De los riesgos del negocio - financieros, por ejemplo, la ratio de gastos totales (TER), rendimiento del capital invertido, los costos, las tendencias.
-Riesgo de productos - nuevos productos, clasificación KRIs por cliente, KRI país (por ejemplo, gobierno, economía, guerras financieras, y el terrorismo, los desastres, epidemias)
-Riesgo de crédito - exposiciones de contraparte, entre otros.
-El riesgo operacional - mandatos y otras violaciones, cuasi_errores, pérdidas, incidentes con materiales, autorizaciones, cancelaciones, fallos de los controles, el fraude, las asignaciones, las excepciones, escaladas, conciliaciones, préstamo de valores, acciones corporativas, de delegación de voto , reclamaciones de impuestos.
-El riesgo de inversión - los ciclos de imputación contra los puntos de referencia, los cambios de estilo y los cambios de mandato, el mandato de las infracciones.
-Servicio al cliente - por ejemplo, quejas de clientes, las compensaciones al cliente, póngase en contacto, otros datos TFC por los seis resultados (para las empresas del Reino Unido) (Óp. Cit. P. 39).

(35%), 3 de ellas solo de forma cualitativa (15%) y dos de ellas de forma cuantitativa (10%), mientras que 3 empresas utilizan los indicadores expresados de forma aislada (15%).

5.5.2.3. Información generada sobre riesgos.

Con base en los resultados del análisis de los epígrafes anteriores es posible aproximarnos a una parte de la información sobre los riesgos a los que se enfrentan las empresas que conforman la muestra, así como a las herramientas que suelen utilizar para medirlos. A este respecto, y con la finalidad de profundizar el estudio en relación al tipo de información que generan sobre los riesgos y a la gestión de dichos riesgos, presentamos a los encuestados un listado de nueve aspectos, resúmenes o informes, solicitándoles que indicaran si eran generados o no en la empresa.

Los resultados obtenidos los reflejamos en la tabla 60, en donde se observa que la información generada con menor frecuencia por las empresas analizadas (7 = 35%) es la referente a un resumen de las diferencias significativas en las habilidades capacidades o recursos de la empresa para gestionar los riesgos clave y el estatus de las iniciativas para gestionar tales diferencias; con excepción de este resultado, la mayoría de empresas (de 16 a 20) sí elaboran los resúmenes o informes sobre riesgos (entre el 80% y 90% de ellas) que conforman el listado que les presentamos.

En este sentido podemos afirmar que en las empresas pertenecientes a la muestra (particularmente en 17 de ellas = 85%) son frecuentes los informes de los riesgos emergentes, los vinculados a las tendencias en los indicadores clave de riesgo y los informes sobre la efectividad de las respuestas para la mitigación de los riesgos más significativos.

Asimismo, en las empresas analizadas son incluso más frecuentes (en 17 = 85%) los resúmenes de los cambios significativos de los riesgos clave que posibilitan la estrategia y su efecto en los negocios, así como los análisis de escenarios.

Además, del listado que presentamos destaca la frecuencia de la elaboración de los resúmenes referentes a los riesgos clave para las compañías como un todo y sus unidades operativas (90%), así como el resumen de las exposiciones de la alta gerencia a las políticas establecidas o limites de riesgos claves (90%) que nos indican su apetito y tolerancia al riesgo.

Tabla 60. Información referente a la gestión de riesgos generada en la empresa.

Información de gestión de riesgos	Total			
	Si		No	
	n	%	n	%
1.- Revisión constante de las metodologías y técnicas utilizadas por la alta gerencia para identificar, analizar y medir los riesgos	17	85%	3	15%
2.- Resumen de los riesgos clave para las compañías como un todo y sus unidades operativas	18	90%	2	10%
3.- Resumen de los riesgos emergentes	16	80%	4	20%
4.- Resumen de las diferencias significativas en las habilidades para gestionar los riesgos clave y el estatus de las iniciativas para gestionar tales diferencias	13	65%	7	35%
5.- Informes de riesgo, como tendencias en los indicadores clave de riesgo	16	80%	4	20%
6.- Informe sobre la efectividad de las respuestas para la mitigación de los riesgos mas significativos.	16	80%	4	20%
7.- Resumen de los cambios significativos de los riesgos clave que posibilitan la estrategia y su efecto en los negocios	17	85%	3	15%
8.- Resumen de las exposiciones de la alta gerencia a las políticas establecidas o limites de riesgos claves.	18	90%	2	10%
9.- Análisis de escenarios. Evaluación del impacto de los cambios en las principales variables externas que afectan a la empresa	17	85%	3	15%

Frente a estos resultados, interesa señalar que, en contraste a lo esperado, más de la mitad de las empresas sí generan información relacionada con los diferentes aspectos de los riesgos y es de destacar que, si bien son utilizados los informes con base en los indicadores clave de riesgos, son igual de útiles o incluso más frecuentes los informes con base en los análisis de escenarios, con lo que se podría presumir el enfoque estratégico de la gestión de riesgos en las empresas comprendidas al menos para más de la mitad de las empresas en la muestra analizada.

A este respecto, en estudios previos, particularmente en el estudio publicado por el FT (2010 p. 18) se evidencia que existe un alto grado de confianza en los datos generados internamente para la toma de decisiones sobre los riesgos (67%), con base en el uso de la información generada por expertos internos e indicadores de riesgo (60%) en contraste al grado en que las empresas utilizan datos generados en el exterior; el estudio desarrollado posteriormente por KPMG (2011, p.15), obtiene resultados similares.

No obstante, en estos estudios también se hace evidente que, a pesar del alto nivel de atención y de inversión a los sistemas de gestión de riesgos, la mayoría de los directivos consideran que sus prácticas en esta área aún no proveen información significativa para mejorar la toma de decisiones, al calificar la integración de la información de riesgos emergentes en sus operaciones de la empresa en un rango que va de "ineficaz" a "moderadamente efectiva.

5.5.2.4. Información comunicada internamente al consejo de administración.

En las prácticas de comunicación interna reflejadas en estudios anteriores, particularmente la evidencia obtenida en el estudio realizado por D&T (2011 p. 17), se ha evidenciado que el consejo de administración es quien recibe y revisa los informes regulares en relación al programa o sistema de gestión de riesgos (85%), confirmando que el consejo (el 97%) constituye el grupo de usuarios principales de los informes de riesgo a nivel interno.

En este sentido, los nuevos requerimientos de las autoridades de las bolsas de valores, como la SEC y otros organismos reguladores, buscan que las empresas mejoren la utilidad de la información que es utilizada por el consejo de administración, lo que supone mayores exigencias informativas de parte del consejo de administración al equipo de gestión ejecutiva respecto a los riesgos y a la forma en que se están gestionando. Por tanto, consideramos necesario analizar el flujo de información sobre riesgos que va de la gestión ejecutiva hacia el consejo, con la finalidad de explorar las prácticas de *reporting* interno respecto a la gestión de riesgos.

Así, solicitamos a los encuestados nos indicaran si la información generada en la empresa era comunicada al consejo de administración y, posteriormente, solicitamos respondieran si la información generada en la empresa era utilizada para formular la estrategia.

Como puede observarse en la tabla 61, más de la mitad de las empresas presentan los 9 informes que señalamos al consejo de administración, destacando la presentación de la información vinculada a la revisión constante de las metodologías y técnicas utilizadas por la alta gerencia para identificar, analizar y medir los riesgos (15 = 75%), el resumen de los riesgos clave para las compañías como un todo y sus unidades operativas (15 = 75%), así como el resumen de los cambios significativos de los riesgos clave que posibilitan la estrategia y su efecto en los negocios (16 = 70%).

Los informes reservados por los preparadores de la información de riesgos con mayor frecuencia son los relacionados con las diferencias significativas en las habilidades, capacidades o recursos de la empresa para gestionar los riesgos clave y el estatus de las iniciativas para gestionar tales diferencias (50%), el informe sobre la efectividad de las respuestas para la mitigación de los riesgos más significativos (45%) y los informes de riesgo, como tendencias en los indicadores clave de riesgo.

Tabla 61. Informes de gestión de riesgos generados en la empresa y comunicada al consejo de administración.

Información de gestión de riesgos	Presentados al consejo			
	Si		No	
	n	%	n	%
1.- Revisión constante de las metodologías y técnicas utilizadas por la alta gerencia para identificar, analizar y medir los riesgos	15	75%	5	25%
2.- Resumen de los riesgos clave para las compañías como un todo y sus unidades operativas	15	75%	5	25%
3.- Resumen de los riesgos emergentes	13	65%	7	35%
4.- Resumen de las diferencias significativas en las habilidades para gestionar los riesgos clave y el estatus de las iniciativas para gestionar tales diferencias	10	50%	10	50%
5.- Informes de riesgo, como tendencias en los indicadores clave de riesgo	12	60%	8	40%
6.- Informe sobre la efectividad de las respuestas para la mitigación de los riesgos mas significativos.	11	55%	9	45%
7.- Resumen de los cambios significativos de los riesgos clave que posibilitan la estrategia y su efecto en los negocios	14	70%	6	30%
8.- Resumen de las exposiciones de la alta gerencia a las políticas establecidas o limites de riesgos claves.	13	65%	7	35%
9.- Análisis de escenarios. Evaluación del impacto de los cambios en las principales variables externas que afectan a la empresa.	13	65%	7	35%

Resultados similares se observan en el estudio presentado por el FT (2010), en el que es evidente que la información de riesgo en las empresas se distribuye a los consejos de administración, pero en menor medida, pese a la importancia de la función de supervisión; particularmente señala que menos de la mitad (el 42%) de los directivos articula la información de riesgos emergentes en los informes de riesgo anual previstos para el consejo.

5.5.2.5. Información generada y utilizada en la estrategia de la empresa.

La importancia de que el consejo reciba y asegure la recepción de un adecuado *reporting* interno radica en que esta información constituye la materia prima de su trabajo de supervisión, tanto de la gestión de riesgos como de la estrategia. A este respecto interesa destacar los planteamientos recientes del COSO (2012 p. 4 y 11), que vinculan la existencia de la gestión de riesgos a la de la estrategia por tanto, sugieren su consideración de forma conjunta durante el diseño de la estrategia.

En este sentido, la tabla 62 presenta el número de empresas y porcentaje relativo de las que utilizan la información de gestión de riesgos en la estrategia.

Tabla 62. Información de gestión de riesgos utilizada en la estrategia.

Información de gestión de riesgos	Utilizada en la estrategia			
	Si		No	
	n	%	n	%
1.- Revisión constante de las metodologías y técnicas utilizadas por la alta gerencia para identificar, analizar y medir los riesgos	11	55%	9	45%
2.- Resumen de los riesgos clave para las compañías como un todo y sus unidades operativas	13	65%	7	35%
3.- Resumen de los riesgos emergentes	10	50%	10	50%
4.- Resumen de las diferencias significativas en las habilidades para gestionar los riesgos clave y el estatus de las iniciativas para gestionar tales diferencias	8	40%	12	60%
5.- Informes de riesgo, como tendencias en los indicadores clave de riesgo	11	55%	9	45%
6.- Informe sobre la efectividad de las respuestas para la mitigación de los riesgos mas significativos.	13	65%	7	35%
7.- Resumen de los cambios significativos de los riesgos clave que posibilitan la estrategia y su efecto en los negocios	13	65%	7	35%
8.- Resumen de las exposiciones de la alta gerencia a las políticas establecidas o limites de riesgos claves.	13	65%	7	35%
9.- Análisis de escenarios. Evaluación del impacto de los cambios en las principales variables externas que afectan a la empresa	13	65%	7	35%

En la tabla 62, se observa que más de la mitad de las empresas (53) vinculan la información de gestión de riesgos a la estrategia de la empresa, destacando por su mayor frecuencia (13 = 65%) el uso de la información referente a los riesgos clave para las compañías como un todo y sus unidades operativas, la efectividad de las respuestas para la mitigación de los riesgos más significativos, los cambios significativos de los riesgos clave que posibilitan la estrategia y su efecto en los negocios, las políticas establecidas o limites de riesgos claves y el análisis de escenarios.

Destaca nuevamente que la información en la estrategia referente a las diferencias significativas en las habilidades para gestionar los riesgos clave y el estatus de las iniciativas para gestionar tales diferencias es objeto de menor *reporting* en las empresas que conforman la muestra (8= 40%). Los detalles del flujo interno de la información generada en la empresa son presentados en la tabla 63, en la que se reflejamos el nivel de información expresado en porcentajes respecto a los riesgos y su gestión que, una vez generada (columna 1), es comunicada al consejo de administración (columna 2) y posteriormente, es utilizada en la estrategia (columna 3) de la empresa. Asimismo, presentamos (en la columna 4) el nivel de información generado que tanto es comunicado al consejo como utilizado en la estrategia.

Tabla 63. Información generada, utilizada y comunicada al interior de la empresa.

Información de gestión de riesgos	*Información generada*		*Generada y comunicada al consejo directivo*		*Generada y Utilizada en la estrategia*		*Comunicada y utilizada en la estrategia*	
	n	**%**	**n**	**% ***	**n**	**% ***	**n**	**% ***
1.- Revisión constante de las metodologías y técnicas utilizadas por la alta gerencia para identificar, analizar y medir los riesgos	17	85%	15	88%	11	65%	9	53%
2.- Resumen de los riesgos clave para las compañías como un todo y sus unidades operativas	18	90%	15	83%	13	72%	10	56%
3.- Resumen de los riesgos emergentes	16	80%	13	81%	10	63%	6	38%
4.- Resumen de las diferencias significativas en las habilidades para gestionar los riesgos clave y el estatus de las iniciativas para gestionar tales diferencias	13	65%	10	77%	8	62%	5	38%
5.- Informes de riesgo, como tendencias en los indicadores clave de riesgo	16	80%	12	75%	11	69%	7	44%
6.- Informe sobre la efectividad de las respuestas para la mitigación de los riesgos mas significativos.	16	80%	11	69%	13	81%	8	50%
7.- Resumen de los cambios significativos de los riesgos clave que posibilitan la estrategia y su efecto en los negocios	17	85%	14	82%	13	76%	10	59%
8.- Resumen de las exposiciones de la alta gerencia a las políticas establecidas o limites de riesgos claves.	18	90%	13	72%	13	72%	8	44%
9.- Análisis de escenarios. Evaluación del impacto de los cambios en las principales variables externas que afectan a la empresa	17	85%	13	76%	13	76%	9	53%

** Proporcion de informacion respecto a la informacion generada*

El porcentaje mayor respecto a la información generada (56%) indica que los informes que más suelen utilizar y comunicar internamente las empresas son los correspondientes a los riesgos clave para las compañías como un todo y sus unidades operativas y, el resumen de los cambios significativos de los riesgos clave que posibilitan la estrategia y su efecto en los negocios, destacando que la mitad de las empresas analizadas no suelen comunicar la información generada al consejo que figura en la tabla 63 ni es utilizada para elaborar la estrategia.

Estos resultados demuestran una cierta alineación con los obtenidos por KPMG (2011, p. 13) que indican que sólo la mitad de sus encuestados afirman que sus empresas cuentan con

procesos definitivos para compartir información sobre la gestión de riesgos con el consejo y la información recibida de riesgo podría ser más a nivel operativo que a nivel estratégico destacando que el 66% de los encuestados indican que el consejo no es capaz de aprovechar la información sobre los riesgos que recibe para mejorar la estrategia".

Asimismo, nuestros porcentajes obtenidos en los resultados son ligeramente menores a los obtenidos en el estudio del COSO (2010, p.7), en el que se indica que los consejos de las empresas utilizan el resumen de los riesgos clave en toda la empresa así como en sus unidades operativas (71%); utilizan el resumen de los riesgos emergentes que garantizan la atención del consejo (59%); el sumario de las diferencias significantes de las habilidades para gestionar los riesgos, el estatus de las iniciativas, así como, el estatus para gestionar estas diferencias (53%); los informes de riesgos tales como tendencias en los indicadores de riesgos clave entre otros (58%); los informes de efectividad en la respuesta de mitigación para la mayoría de los riesgos significantes (56%); el sumario de los cambios significantes en los suposiciones y riesgos inherentes subrayando la estrategia y su efecto en los negocios (56%).

5.5.3. Información sobre riesgos: Prácticas de comunicación externa.

5.5.3.1 Información comunicada al exterior de la empresa.

Con la finalidad de conocer la proporción que se divulga al exterior de la empresa respecto a la información generada con fines internos, solicitamos a los encuestados nos indicaran para cada elemento de información, el porcentaje que es divulgado externamente.

En la tabla 64 presentamos el número de empresas y proporción que presentan entre sus practicas la generación de la información sobre riesgos, el número de empresas y proporción que suelen comunicar esta información al consejo, el número de empresas que utiliza esta información en la estrategia así como el número de empresas y la proporción de ellas que suelen comunicarla al exterior; en ella se hace evidente que la información sobre riesgos se va reservando a medida que fluye desde donde se prepara hacia el consejo y al exterior de la empresa.

Tabla 64. Flujo de información sobre riesgos.

Información de gestión de riesgos	Divulgación interna								Divulgación Externa											
	Información generada		*Generada y comunicada al consejo*		*Generada y Utilizada en la estrategia*		*Comunicada y utilizada en la estrategia*		*Menos del 25%*		*Entre el 25 y el 50%*		*Entre el 50 y el 75%*		*Mas del 75%*		*El 100%*		*Perdidos*		*Total*	
	n	**%**	**n**	**% ***	**n**	**% ***	**n**	**% ***	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
1.- Revisión constante de las metodologías y técnicas utilizadas por la alta gerencia para identificar, analizar y	17	85%	15	88%	11	65%	9	53%	11	55%	4	20%	2	10%	2	10%	1	5%			20	100%
2.- Resumen de los riesgos clave para las compañías como un todo y sus unidades operativas	18	90%	15	83%	13	72%	10	56%	8	40%	4	20%	3	15%	3	15%	2	10%			20	100%
3.- Resumen de los riesgos emergentes	16	80%	13	81%	10	63%	6	38%	12	**60%**	2	10%	4	**20%**	0	0%	2	10%			20	100%
4.- Resumen de las diferencias significativas en las habilidades para gestionar los riesgos clave y el estatus de las iniciativas para gestionar tales diferencias	13	65%	10	77%	8	62%	5	38%	12	**60%**	3	15%	-	0%	4	**20%**	0	0%	1	5%	20	**100%**
5.- Informes de riesgo, como tendencias en los indicadores clave de riesgo	16	80%	12	75%	11	69%	7	44%	12	**60%**	5	**25%**	1	5%	2	10%	0	0%			20	100%
6.- Informe sobre la efectividad de las respuestas para la mitigación de los riesgos mas significativos.	16	80%	11	69%	13	81%	8	50%	10	50%	5	**25%**	1	5%	3	15%	1	5%			20	100%
7.- Resumen de los cambios significativos de los riesgos clave que posibilitan la estrategia y su efecto en los	17	85%	14	82%	13	76%	10	59%	11	55%	4	20%	2	10%	2	10%	1	5%			20	100%
8.- Resumen de las exposiciones de la alta gerencia a las políticas establecidas o limites de riesgos claves.	18	90%	13	72%	13	72%	8	44%	10	50%	5	**25%**	2	10%	1	5%	2	10%			20	100%
9.- Análisis de escenarios. Evaluación del impacto de los cambios en las principales variables externas que afectan	17	85%	13	76%	13	76%	9	53%	12	**60%**	4	20%	1	5%	3	15%	0	0%			20	100%

En efecto, uno de los directivos que nos dio su opinión al respecto afirma *"al consejo no presentamos cualquier tipo de información, ni se le presentan problemas o cuestiones que resuelve el equipo de gestión ejecutiva"*, destacando que informan solo aquellas cuestiones útiles y relevantes para el desarrollo de sus funciones, entre las que consideran la información sobre los riesgos, asimismo señaló "*no toda la información interesa en la misma medida a los stakeholders*, *de ahí que en la empresa se identifican los distintos niveles de interés y a partir de ahí seleccionan los medios y tipo de información a comunicar*, para efectos de la comunicación interna se apoyan en los tablones de anuncios y en la publicación mensual, memorándums etc. en tanto que para mantener informados a aquellos interesados en el desempeño financiero de la empresa desarrollan entre otros, utilizan el informe anual, en el que incluyen la información sobre riesgos con apoyo de una firma independiente que trabaja de forma conjunta con el equipo de gestión ejecutiva.

Con la finalidad de conocer en mayor detalle la información que es comunicada al exterior, ampliamos el listado de informes y resúmenes de riesgo que utilizamos para analizar el tipo de información generada y divulgada internamente con 9 ítems más.

Con esta base, resumimos los resultados obtenidos en la tabla 65, en la que se observan resultados similares a los de la tabla 64; así, destacamos que la mayoría de los elementos de información divulgados corresponden a proporciones menores al 25%.

Tabla 65. Información sobre riesgos que divulgan las empresas al exterior

Información de gestión de riesgos	Divulgación Externa													
	Menos del 25%		*Entre el 25 y el 50%*		*Entre el 50 y el 75%*		*Mas del 75%*		*El 100%*		*Perdidos*		*Total*	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
10.- Distinción entre oportunidades y riesgos	10	50%	5	**25%**	4	**20%**	1	5%	0	0%			20	100%
11.- Información de planes futuros, prospectivos, proforma	8	40%	5	**25%**	4	**20%**	3	15%	0	0%			20	100%
12.- Clasificación de riesgos	11	55%	4	20%	3	15%	1	5%	1	5%			20	100%
13.- Mantenimiento y evaluación de sistemas de información y de control interno para gestionar los riesgos	8	40%	6	**30%**	3	15%	2	10%	1	5%			20	100%
14.- Informes de expertos sobre los factores de riesgo	11	55%	4	20%	2	10%	2	10%	1	5%			20	100%
15.- Comunicación y relación con los grupos de interés	7	35%	3	15%	5	25%	4	**20%**	1	5%			20	**100%**
16.- Cumplimiento de directrices regulatorias	5	25%	5	25%	3	15%	2	10%	5	**25%**			20	100%
17.- Supervisión de la gestión de riesgos	9	45%	5	**25%**	2	10%	2	10%	2	10%			20	100%
18.- Otros	14	**70%**	1	5%	2	10%	1	5%	1	5%	1	5%	20	100%

Los elementos de información que destacan por ser divulgados al 100%, corresponden únicamente al ítem (16) de "cumplimiento de directrices obligatorias" que reflejan 5

empresas (25%). A excepción de este resultado, sólo son una o dos empresas las que ofrecen una divulgación total para algunos de los elementos de la información que generan.

Los elementos de información destacados por ser comunicados externamente, al 75% para 4 empresas (20%), fueron "Comunicación y relación con los grupos de interés" y la información referente a "las diferencias significativas en las habilidades para gestionar los riesgos clave y el estatus de las iniciativas para gestionar tales diferencias" mientras que los ítems de información comunicados entre el 50% y el 75% divulgados con mayor frecuencia (por 5 empresas equivalente al 20%) corresponden al "resumen de los riesgos emergentes" la "distinción entre oportunidades y riesgos", la "información de planes futuros, prospectivos, proforma".

Los resultados indican que el foco de atención de las empresas que divulgan la mayoría de información atiende a la regulación y las presiones con los grupos de interés caracterizada por ser narrativa y de carácter cualitativo[106].

Asimismo, la información cuantitativa, como las tendencias en los indicadores clave de riesgo, los análisis de escenarios, los resúmenes de las exposiciones de la alta gerencia a las políticas establecidas o limites de riesgos claves, la evaluación del impacto de los cambios en las principales variables externas que afectan a la empresa, o la información de planes futuros, prospectivos, se comunican en una proporción hasta el 25%, destacando que esta información (cuantitativa) referente a la gestión de riesgos, en el caso de las empresas que conforma la muestra, se queda reservada en la empresa.

5.5.3.2. Canales de comunicación.

Después de identificar la proporción y el tipo de información que se divulga al exterior, consideramos conveniente conocer la forma utilizada para comunicar la información de gestión de riesgos, reflejada en la tabla 66, en donde destaca que más de la mitad de las empresas (13 = 65%), el informe anual es el medio más frecuente y único de comunicar la información sobre los riesgos y su gestión al exterior de la empresa.

[106]Si bien estos resultados son distintos a los obtenidos por Hernández-Madrigal et ál. (2011, p. 10) quienes analizan el contexto de España, pueden ser incluidos en la tendencia que identifican las citadas autoras, que apunta a una divulgación mayor respecto a la información de los aspectos generales de la gestión de riesgos como son los que abordan las políticas, objetivos, eventos, clasificación, mecanismos de control, supervisión, "divulgados de forma narrativa".

Asimismo, en la tabla 66 se observa que, aunque son menos, existen algunas empresas (2 = 10%) que han desarrollado un informe especifico elaborado para tal fin y otras que utilizan tanto un informe especifico como el informe anual (5 = 25%).

Tabla 66. Medio de divulgación externa.

Medio de divulgación	No empresas	%
A través de un informe específico elaborado para tal fin (únicamente)	2	10%
Como parte del informe anual (únicamente)	13	65%
Mediante una combinación de los anteriores	5	25%
Otros, especifique	0	0%
Total	**20**	**100%**

Finalmente, en la tabla 66 se observa que las empresas analizadas indican no utilizar algún otro medio adicional para informar sobre los riesgos, en contraste con algún otro tipo de información corporativa que las mismas empresas sí divulgan en medios como sus páginas web. Éste resultado puede ser atribuido a que "la gestión de riesgos es una área prácticamente nueva para muchas empresas" y a que, como hemos evidenciado en las líneas precedentes, las empresas pertenecientes a la muestra reflejan un interés por presentar información con foco en transparentar sus pautas de actuación de conformidad con la regulación.

En otros contextos se ha obtenido evidencia de la evolución gradual respecto a la divulgación de información al exterior sobre riesgos, explicada por los cambios en las directrices, particularmente Hernández-Madrigal, M. et ál. (2011), en su estudio para el contexto español, identifica la modificación de la regulación como primera causa de la divulgación de información.

Con la finalidad de confirmar que esto ocurre en el contexto mexicano, preguntamos la fecha en que se inicio la divulgación de información sobre riesgos, los resultados los presentamos en la tabla 67, en la que se observa que si bien, antes del 2002 ya había un 30% de empresas que divulgaban información sobre riesgos, este porcentaje aumenta en la misma medida entre el 2002 y 2006 y a partir de 2006 en un 40%.

Teniendo en consideración los cambios en las directrices que delinean la divulgación de riesgos en México, correspondiente a la emisión de "las nuevas disposiciones de la circular única de emisoras" en 2003 y la publicación de la NLMV con entrada en vigor en 2006, con foco en el buen gobierno y a partir de ahí las constantes modificaciones en ambas directrices,

éstas pudieran ser consideradas como un factor determinante de la proporción de divulgación de información sobre riesgos que presentan las empresa analizadas, en línea con la tendencia global orientada a una mayor promoción de transparencia corporativa en los mercados de valores.

Tabla 67. Fecha en que se inicio la divulgación de información sobre riesgos.

Periodo	n	%
Antes del 2002	6	30%
Entre 2002-2004	4	20%
Entre 2004-2006	2	10%
A partir de 2006	8	40%
Total	20	1

Con la intención de identificar otros factores de divulgación, presentamos un listado a los encuestados con los motivos que las empresas tienen para realizar la divulgación externa respecto a los riesgos y solicitamos que seleccionaran los tres más importantes. En la tabla 68, resumimos los resultados obtenidos; en ellos se observa que las normas y requerimientos regulatorios constituyen el factor más importante para la mayoría de las empresas (17 = 85%); asimismo, sobresalen algunos otros aunque no con porcentajes tan altos, como la necesidad de "satisfacer las demandas sociales de mayor transparencia y responsabilidad social corporativa" (35%).

Tabla 68. Factores de divulgación.

Factores de divulgación	Mas importante		Importante		Menos importante		No mencionada		Perdidos	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Las normas y requerimientos regulatorios	17	85%	1	0.05	-	-	2	0.1	-	-
La demanda de los inversores de una mayor divulgación y rendición de cuentas	-	-	10	50%	6	30%	4	20%	-	-
Seguir la tendencia iniciada por otras personas	-	-	1	5%	2	10%	17	85%	-	-
Incrementar el valor de la empresa	2	10%	5	25%	2	10%	10	50%	1	5%
Deudas significativas ante terceros y / o litigios	-	-	2	10%	-	-	18	90%	-	-
Para evitar la erosión en el valor de las acciones colocadas en los mercados financieros	-	-	-	-	1	5%	19	95%	-	-
Contrarrestar la imagen negativa consecuencia de los escándalos financieros	1	5%	-	-	1	5%	18	90%	-	-
Presiones de los clientes y vendedores	-	-	-	-	-	-	20	100%	-	-
Satisfacer las demandas sociales de mayor transparencia y responsabilidad social corporativa	7	35%	-	-	1	5%	12	60%	-	-
Otros, especifique	-	-	-	-	1	5%	19	95%	-	-

Adicionalmente, solicitamos a los encuestados nos indicaran los beneficios que consideran son obtenidos de la divulgación de información sobre la gestión de riesgos. Hemos resumido

en la tabla 69, los resultados obtenidos observando que la señal de buen gobierno es considerada como el mayor beneficio (36%); en segundo lugar se coloca la obtención de ventajas competitivas 20% y la mejora en el sistema de informes corporativos 18%.

Tabla 69. Beneficios de la divulgación de información sobre la gestión de riesgos.

Beneficios de la divulgación de información sobre la gestión de riesgos	n	%
Señal de un buen gobierno corporativo	20	36%
Obtención de ventajas competitivas	11	20%
Mejora en el sistema de informes corporativos	10	18%
Mayor legitimidad social	9	16%
Influencia en la información divulgada por los medios de comunicación	4	7%
Otros	1	2%
	55	100%

5.5.3.3. Perfil profesional de responsable de la divulgación de información sobre riesgos.

El desarrollo de un clima de confianza en los mercados mediante los mecanismos de transparencia corporativa supone no solo el cambio con foco en las nuevas directrices sino también el cambio en la idiosincrasia y formación, del trabajo de los responsables de preparar la información sobre riesgos comunicada al exterior, de ahí que, ante la necesidad de conocer quiénes son los encardados de preparar la información sobre riesgos que se hace pública en el contexto mexicano, solicitamos a las empresas participantes nos indicaran el puesto o área a cargo de esta función.

En la tabla 70, se observa que el director financiero (40%) es el responsable de preparar dicha información con mayor frecuencia, en segundo lugar se cita el equipo estratégico, así como a otros responsables (20%, como son los directores de cada área, de relación con inversionistas y de la dirección de operaciones) y, a continuación se sitúan el director de gestión de riesgos (15%) y el consejo de administración (5%).

Conviene recordar que de las 7 empresas de la muestra (35%) que contemplan en su estructura organizacional la posición del director de riesgos CRO, únicamente en tres de ellas

los CRO son responsables de la información que se comunica al exterior respecto a la gestión de riesgos.

Estos resultados, están en consonancia con los encontrados por KPMG (2011), que indican que los directores de riesgo, no son vistos como facilitadores de la gestión de riesgos, dado que entre las empresas que existe un CRO, su papel sigue siendo muy operativo, con un claro enfoque en los riesgos de nivel operacional y de procesos. De ahí que coincidimos con su planteamiento, que sugiere renovar su papel y convertirse en asesores estratégicos del consejo y del CEO a través de la validación de los riesgos e información elaborada con base en la evaluación comparativa de la competencia y el análisis de la industria (KPMG, 2011, p. 14).

Tabla 70. Preparación de información sobre riesgos.

Responsable de preprar la informacion sobre riesgos	n	%
Director General	0	0
Director Financiero	8	40%
Director de gestión de riesgos	3	15%
Director de auditoria interna	0	0%
Director de producción	0	0%
Director de proyectos	0	0%
Equipo estratégico	4	20%
Consejo de administración	1	5%
Otro	4	20%
	20	100%

En relación a las habilidades necesarias para preparar la información de riesgos, solicitamos a los encuestados que indicaran los aspectos que suponen el eje de la formación de los preparadores de la información a divulgar al exterior de la empresa. Así, la tabla 71 resume los resultados obtenidos, en donde se observa que la habilidad más importante en la preparación y selección de la información sobre riesgos a divulgar a exterior es la relacionada con la gestión de la información y el análisis de escenarios complejos (30%), a continuación se sitúan, la relacionada a la formulación y comunicación de la estrategia de la empresa (20%) y la referente a la gestión del desempeño corporativo (20%).

La relevancia de la formación adecuada para adquirir las habilidades referentes a la gestión de riesgos radica en su contribución a las capacidades de la empresa para gestionar los riesgos que, a su vez, está vinculada con los ingresos pues, como señala Linsley y Shrives (2006b), "los ingresos relativamente más altos surgen, al menos en parte, de sus mejores capacidades de gestión de riesgos y, por lo tanto, puede haber una señal de sus habilidades

superiores de gestión de riesgos en el mercado a través de las revelaciones en el informe anual".

Asimismo, el impacto de la crisis financiera ha originado que un mayor número de empresas sitúen su foco de atención en el aumento de su capacidad para detectar y analizar los riesgos emergentes (FT 2010 p.12) y, en general, para gestionar adecuadamente los riesgos que enfrenta la empresa.

Tabla 71. Capacidades relacionadas a la información sobre riesgos.

Eje de la formación necesaria para preparar la información	Mas importante		Importante		Menos importante		No mencionada		Perdidos	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Gestión de la información y análisis de escenarios complejos	6	30%	5	25%	1	5%	7	35%	1	5%
Identificación de cursos de acción y recomendación de soluciones	1	5%	4	20%	6	30%	8	40%	1	5%
Formulación y comunicación de la estrategia de la empresa	4	20%	4	20%	3	15%	8	40%	1	5%
Generación de mayor valor a los grupos de interés	1	5%	0	0%	2	10%	16	80%	1	5%
Gestión del desempeño corporativo	4	20%	1	5%	1	5%	13	65%	1	5%
Desarrollo de sistemas de medición que evalúen el desempeño de la empresa	1	5%	4	20%	1	5%	12	60%	2	10%
Asesoría en la gestión del riesgo	2	10%	1	5%	4	20%	12	60%	1	5%

5.5.4. Determinantes de las prácticas de gestión y divulgación sobre riesgos.

En el epigrafe anterior hemos presentado los resultados y discusión de nuestro análisis descriptivo, en tanto que en este apartado presentamos los resultados del análisis que pretende explicar las prácticas de gestión y divulgación de riesgos. En este sentido, presentamos la tabla 72, en la que hemos resumido los resultados obtenidos (presentados en el anexo 7)por el método de mínimos cuadrados para las ecuaciones planteadas en el disenio de la investigación.

A continuacion senalamos los resultados obtenidos para cada modelo.

Modelo 1. Sistema de gestión de riesgos

En los resutados del análisis de la influenciade las características de la empresa sobre el sistema de gestión de riesgos,si bien consideramos como caracteristicas de la empresa al sector, la cotización del IPC, el software de sistemas de gestión de riesgos, la estructura organizacionaly la calificación de una agencia de crédito,en el primer modelo,por su mayor asociación se consideran unicamente las tres primeras características y la variable que reflejala intencion de la empresa por alinearse a los marcos de la gestion de riesgos.Ante los resultados reflejados en la tabla 72y contrario a nuestras expectativas, afirmamos que las directrices voluntarias (p= 0.486), el sector (p=0.3078), la cotización del IPC (0.2363) y el software de gestión de riesgos (0.7398)no pueden ser considerados factores determinantes del sistema de gestión de riesgos (dado que $p > 0.05$).

Modelo 2. Nivel del sistema de gestión de riesgos

El análisis explicativo del nivel del sistema de gestión de riesgos y las variables que pueden influir en él, como son el tamaño, el sector y el hecho de ser una empresa auditada por una firma perteneciente a las Big 4, consideradas en el modelo 2, indica que ($p> 0.05$) ni dichas características ni la percepción de la gestión de riesgos pueden explican el nivel de madurez del sistema de gestión de riesgos de forma significativa, por lo que no se verifica que haya una mayor propensión para la adopción de un sistema de gestión de riesgos en alguno de los niveles identificados según estos factores.

Tabla 72. Análisis de las prácticas de gestión y divulgación de información sobre riesgos.

Modelo que explica		Valores de las variables	C	Y4	Y8	Y9	X9	X1	X2	X4	X5	X6	X7	X24	X94	X95	X96	R2
Modelo 1	**Y1**	Coeficiente	0.7635				-0.143	0.235			0.2574	0.0893						
		Estadistico T	6.5809				-0.714	1.0558			1.2338	0.3383						0.158
		Prob	0				0.486	0.3078			0.2363	0.7398						
Modelo 2	**Y4**	Coeficiente	1					0.7465	0.3908				1.0541	0.1432				
		Estadistico T	0.9284					1.1854	0.477				0.6189	0.6323				0.269
		Prob	0.3679					0.2543	0.6402				0.5453	0.5367				
Modelo 3	**Y5**	Coeficiente	0.7242		0.2758				0.7277				4.338	0.2431				
		Estadistico T	0.425		0.5903				0.5918				1.5884	0.7688				*0.54*
		Prob	0.6769		0.5637				0.5628				0.1331	0.454				
Modelo 4	**Y9**	Coeficiente	1.1656		-0.166					2.0765			6.8021	-0.464				
		Estadistico T	0.4487		-0.224					1.5362			1.6989	-0.901				0.302
		Prob	0.6601		0.8257					0.1453			0.11	0.3817				
Modelo 5	**Y10**	Coeficiente	-1.317		1.0158	0.3017			2.0708	-1.033			-9.128	2.1074				
		Estadistico T	-0.437		1.19	1.001			0.9266	-0.595			-1.653	3.4542				0.581
		Prob	0.6695		0.2553	0.3351			0.371	0.5618			0.1223	0.0043				
Modelo 6	**Y12**	Coeficiente	-0.719	-0.121	0.1519	0.077			0.6058			1.1355		-0.167	0.8842	-0.605	0.9717	
		Estadistico T	-1.786	-1.339	1.8082	2.3883			2.1832			3.9627		-2.465	2.4019	-2.844	2.8077	0.781
		Prob	0.1044	0.2103	0.1007	0.0381			0.054			0.0027		0.0334	0.0372	0.0174	0.0185	

Modelo 3. Información generada en la empresa sobre los riesgos y su gestión.

En el tercer modelo que pretende explicar la información generada en la empresa sobre los riesgos y su gestión hemos considerado, además de las características de la empresa que este puede ser determinado por el perfil de exposición al riesgo. En la tabla 72 se observa que los resultados obtenidos no nos permiten afirmar que los informes generados sobre riesgos estén explicados por el perfil de riesgos (dado que p=0.5637 p>0.05) ni por las características de la empresa (valores estadísticos p> 0.050) en consecuencia, no podemos concluir las practicas de preparación de información sobre riesgos sean determinadas por las características ni el perfil de riesgos de la empresa.

Modelo 4. Información sobre riesgos comunicada al consejo de administración.

Por su parte los resultados del análisis del cuarto modelo, que pretende explicar la información comunicada al consejo de administración, en función de las características de la empresa, el perfil de exposición al riesgo y la percepción de la dirección sobre la gestión de riesgos, se observan en la tabla 72 en donde se observa que ante los valores obtenidos para las variables cotización extranjera y la firma de auditoría, así como, el perfil de riesgos y la percepción del sistema de gestión de riesgos, no es posible considerarlos como factores determinantes (p>0.05) del flujo de información sobre riesgos interno.

Modelo 5. Información sobre riesgos generada y utilizada en la estrategia.

Con el interés de analizar si las características de la empresa y otras variables, como el perfil de exposición al riesgo, la cantidad de informes comunicados al consejo y la percepción de la gestión de riesgos influyen en la información comunicada al consejo, diseñamos el modelo 5, cuyos resultados del análisis de regresión reflejados en la tabla 72 indican que, es posible explicar la información que es utilizada en la estrategia a partir de la percepción del sistema de gestión de riesgos mientras que las características, el perfil de riesgos y la información que es comunicada al consejo, no pueden ser considerados factores explicativos (ante los valores obtenidos p>0.05)

Así, con base en estos resultados, se podría afirmar que si una empresa tiene una percepción amplia en cuanto a los aspectos positivos de la gestión de riesgos, es más probable que presenten un mayor número de informes al consejo.

Por otro lado los resultados obtenidos en este modelo también sugieren que el uso de la información sobre riesgos utilizada en la estrategia es independiente de la información que recibe el consejo sobre riesgos para las empresas que hemos analizado, evidenciando una desconexión entre la información sobre riesgos elaborada con base en el sistema creado para ello y la información sobre el entorno que obliga a reconocer los posibles riesgos que pudiera enfrentar la empresa en la estrategia.

Modelo 6. Información sobre riesgos comunicada al exterior de la empresa.

Con la finalidad de analizar si el mayor nivel de información divulgada para las empresas analizadas esta en función de las características que hemos venido utilizando en los modelos anteriores y otro factores diseñamos el modelo 6, en el que con base en los resultados obtenidos (ver tabla 72) la cantidad de los informes comunicados al consejo (0.038), la percepción del sistema de gestión de riesgos (0.0334), motivos particulares de divulgación, como son la demanda de los inversores (0.0372), la necesidad de satisfacer demandas sociales (0.0174) y el incrementar el valor de la empresa (0.0185), así como el tamaño (0.054) y el software de gestión de riesgos (0.0027) pueden ser considerados factores explicativos (con un R2 de 0.78).

Para finalizar en la tabla 73hemos reflejado los resultados obtenidos a partir de las hipótesis establecidas en este trabajo.

Tabla 73. Contrastación de las hipótesis

Hipótesis	Se acepta / Se rechaza
H1 .- Existe una asociación significativa entre la existencia de un sistema de gestión de riesgos y las directrices de adopción voluntaria.	✗
H2 .- Existe una asociación significativa entre el nivel de adopción de la gestión de riesgos y la perspectiva de la gestión de riesgos (ERM) en la empresa.	✗
H3 .- Existe una asociación significativa entre el nivel de adopción de la gestión de riesgos y las características de la empresa: Sector, Cotización IPC, Sector, Volumen de ventas, Estructura organizacional, Cotización bursátil extranjera, Software de sistemas de gestión de riesgos, Big 4, Sujeto de calificación por agencia de crédito	✗
H4 .- Existe una asociación significativa entre la información generada sobre riesgos y el perfil de riesgos de la empresa	✗
H5 .- Existe una asociación significativa entre la información comunicada al consejo de administración y la utilizada en la estrategia de la empresa.	✗
H6 .- Existe una asociación significativa entre la proporción de información sobre riesgos divulgada al exterior y el interés de generar valor para la empresa	✓
H7 .- Existe una asociación significativa entre las prácticas externas de comunicación de riesgos y las características de la empresa: Sector, Cotización IPC, Sector, Volumen de ventas, Estructura organizacional, Cotización bursátil extranjera, Big 4, Sujeto de calificación por agencia de crédito Software de sistemas de gestión de riesgos	✗ ✓
H8 .- Existe una asociación significativa entre la proporción de información sobre riesgos divulgada al exterior y el perfil de riesgos de la empresa	✗
H9 .- Existe una asociación significativa entre la proporción de información sobre riesgos divulgada al exterior y la información sobre los riesgos comunicado al consejo de administración.	✓
H10 .- Existe una asociación significativa entre las prácticas externas de comunicación de riesgos y el nivel del sistema de gestión de riesgos de la empresa.	✗

CONCLUSIONES GENERALES

El objetivo de este trabajo de investigación ha sido analizar el proceso de gestión de riesgos *Enterprise Risk Management* (ERM) vinculado al actual papel de la contabilidad de gestión, la información de los riesgos que se genera a través de dicho proceso, el entendimiento de las actuales prácticas de transparencia de los riesgos que enfrenta la empresa y la forma en que ésta los gestiona, destacando el papel de los contables de gestión respecto al suministro y comunicación de información empresarial. Con esta finalidad abordamos nuestro trabajo desde una doble perspectiva (académica y profesional), dedicando la primera parte (los primeros tres capítulos) a la revisión de la literatura y los puntos de referencia necesarios para el análisis del tema objeto de estudio, la perspectiva teórica, mientras que en la segunda parte (los dos capítulos posteriores) reflejan la perspectiva de la práctica profesional, centrada en el estudio del entorno mexicano y en el análisis empírico del desarrollo de las prácticas de gestión y divulgación de riesgos en las empresas cotizadas en la bolsa mexicana de valores.

En este capítulo presentamos en dos apartados (A y B) las conclusiones generales de nuestro trabajo de investigación, tanto las relativas a la gestión de riesgos como los resultados del análisis empírico.

A) Conclusiones referentes a la gestión de riesgos integrada en los procesos existentes en la empresa, como la contabilidad de gestión y la estrategia empresarial.

Primera conclusión.

Frente a la compleja transformación de las fuerzas en el entorno, como la globalización de los mercados, la evolución en los valores sociales y los cambios en las estructuras políticas, la dinámica de la competencia y los avances tecnológicos, es evidente la evolución de los negocios y de su gestión en la búsqueda de nuevas soluciones que les permitan sobrevivir y prosperar adaptándose al cambio, particularmente mediante las modificaciones en sus funciones internas de gestión de información, donde destaca el papel de la contabilidad y los contables de gestión como actores de cambio.

Segunda conclusión.

Si bien las empresas siempre han experimentado situaciones originadas por distintas fuentes y tipos de riesgos y, por tanto, han desarrollado de alguna forma su gestión, con el nacimiento del siglo XXI surge la aproximación de gestión de riesgos "ERM" que los aborda de forma

integral, a partir de una visión holística de las fuentes y tipos de riesgos en la empresa, presentándose en el ámbito de la práctica profesional como una nueva función, con ciertas posiciones particulares como el director de riesgos (CRO), integrada a distintas funciones ya establecidas e interrelacionadas en la empresa, como la gestión estratégica, la auditoría interna, el control interno, la contabilidad de gestión, al mismo tiempo que parece presentarse como una nueva disciplina en el ámbito académico.

Tercera conclusión.

La gestión de riesgos descansa en un marco conceptual reflejado en una serie de guías y directrices que establecen los puntos de referencia delimitadores de un sistema, proceso o conjunto de fases necesarias para tomar ventaja de las oportunidades y controlar o disminuir los riesgos. En ella se contempla una estrecha interrelación entre los conceptos de buen gobierno, control interno, transparencia corporativa, responsabilidad social y continuidad de los negocios que, aunque exigidas en el marco de los mercados de valores, son consideradas de carácter voluntario y promovidas por distintas asociaciones profesionales. Así, la gestión de riesgos se configura como una función dinámica que involucra a todos los que integran la estructura organizacional, con foco en el papel de distintos actores que gestionan y gobiernan la empresa, requiriendo esfuerzos constantes por parte todos ellos, particularmente de los contables de gestión, la dirección superior y el consejo directivo.

Cuarta conclusión.

La información que se genera como resultado en cada fase del proceso de gestión de riesgos constituye un cuerpo de información relevante, "piedra angular" que precisan las empresas para organizarse y funcionar de forma eficiente y competitiva, por cuanto nutre los otros procesos existentes a la empresa y permite medir, controlar y apoyar el logro de objetivos estratégicos, operativos, de cumplimiento y de fiabilidad de información en la empresa. De ahí que, para su formulación y comunicación, se apoye en todo tipo de tecnologías y canales de información que posibiliten su desarrollo y comunicación, destacando las plataformas de tecnologías de información que soportan los sistemas de información en la empresa y los sistemas contables de gestión.

Quinta conclusión

La gestión de riesgos ERM se ha visualizado como una línea de investigación de creciente interés y con marcado potencial de crecimiento, dado que existen distintas aportaciones

referentes a alguna fuente o tipo de riesgo, o se abordan aspectos particulares de la regulación referente a los riesgos financieros, técnicas de medición para dichos riesgos, no obstante, son menos las contribuciones que abordan el estudio de la integración de la gestión de riesgos en toda la empresa y el flujo de la información que posibilite la explicación y análisis de las practicas en este campo. Las barreras para recopilar datos a través del método de la encuesta, que hemos experimentado pueden explicar, al menos en parte, la escasez de trabajos empíricos relacionados en contextos particulares a este respecto.

Sexta conclusión

La emergencia de la gestión de riesgos como un área nueva en el campo de la contabilidad de gestión supone la oportunidad de reinventar el papel de las actuales y futuras generaciones de profesionales de contables de gestión, mediante la educación continua a través de conocimientos, habilidades y capacidades para la gestión de riesgos, con foco en la formación y capacitación constante para los equipos de gestión ejecutiva y consejos de administración, que posibiliten su comprensión, necesaria para un liderazgo de éxito en un entorno de riesgos, trasladando esta oportunidad a las instituciones de educación superior y planteando el reto de la adaptación de los programas de estudio o formación al respecto.

Séptima conclusión

Los escándalos financieros y la crisis global, acontecidos en las últimas décadas, como consecuencia de la administración inadecuada de los riesgos y la falta de comunicación oportuna de los mismos por parte de los preparadores de la información, han acentuado en las empresas la importancia de la gestión de riesgos y la transparencia externa de este proceso interno, particularmente en aquellas que operan en los mercados de valores, ya sea nacionales o globales, poniendo de relieve la actuación de dichos gestores de la información. Esto supone un llamamiento hacia el fortalecimiento de la ética profesional y los valores morales de los mismos, que motiven su voluntad para mantener sus actividades en la línea de la transparencia, mediante el desarrollo de una comunicación de información relevante, adecuada y oportuna a los usuarios que la demandan previo análisis coste-beneficio de su divulgación.

Octava conclusión

Existe una tendencia creciente hacia la creación y modificación constante de la regulación referente a la gestión de los riesgos mediante distintas disposiciones regulatorias, propuestas

por distintos organismos internacionales que buscan lograr la homogeneización de las prácticas de transparencia, determinadas por la fuerza del Estado en cada jurisdicción para hacer cumplir la legislación; esto explica porqué las instituciones nacionales adoptan comportamientos miméticos en línea al comportamiento establecido por instituciones globales respecto a la emisión de directrices.

Novena conclusión.

En este contexto subrayamos que ningún país tiene un sistema legal ideal y que no hay reglas que precisen de forma tácita las pautas de actuación de las empresas respecto a la gestión de y divulgación de riesgos. Respecto a la información financiera, aún cuando existe regulación en torno a su estructura y contenido en la normativa publicada por el FASB y IASB, con una importante trayectoria hacia la armonización internacional, se focaliza en los riesgos financieros; en cuanto a las directrices para la presentación de información no financiera en la que figuran los riesgos, incorporadas recientemente a la regulación, no existen normas o principios detallados de cómo realizar el *reporting* de dicha información, lo que origina un gap en el marco de divulgación de riesgos que, tal como reflejan las asociaciones profesionales, se puede disminuir mediante información vinculada a la evaluación del desempeño la cual, generada en principio para fines internos, puede ser informada al exterior a fin de evidenciar el incremento de valor para la empresa. Esta cuestión destaca y es de mayor interés en los entornos débilmente regulados, donde existen mayores incentivos para divulgar información voluntaria sobre los riesgos.

Décima conclusión.

En un entorno de riesgos, dónde se hace un constante llamamiento para restaurar la confianza y transparencia de los mercados, no sólo cobra relevancia el cumplimiento de las directrices, sino también el compromiso, capacidades y habilidades de la empresa para generar y comunicar dicha información.

Décima primera conclusión.

Los esfuerzos de la práctica profesional por implementar y desarrollar sistemas de gestión y control de la información (y gestión y divulgación de riesgos), se han reflejado en empresas pertenecientes en distintos contextos, motivadas u obligadas, además de por las directrices que promueven altos índices de transparencia en las empresas cotizadas a fin de mantener y fomentar la confianza en dichos mercados, por la necesidad de obtener beneficios a corto y

largo plazo en los mercados de valores, destacando aquellos contextos en donde las bolsas de valores observan una alta tasa de capitalización y dinamismo económico.

Décima segunda conclusión.

En México, el análisis de su entorno nos permite concluir que ciertamente se han desarrollado y actualizado directrices orientadas hacia la institucionalización y de buen gobierno que, aunque no de forma específica o particular, sí incluye la promoción de la adopción de mecanismos que aseguren el control y la gestión de riesgos. Por otra parte, en la práctica profesional no se ha percibido que exista un deseo o necesidad en las empresas de ser transparentes para mantenerse en el mercado y evidenciar valor para los accionistas a fin de dar una imagen atractiva.

Décima tercera conclusión.

En la última década el esfuerzo realizado respecto a la inversión en los mecanismos de transparencia realizados por el estado y de la bolsa mexicana de valores es evidente en las constantes reformas regulatorias y emisión de nuevas leyes dirigidas a las empresas cotizadas. Por otro lado el número de empresas que participan en la bolsa mexicana y por tanto a las que les son exigidas los mecanismos de control y gestión de riesgos, es relativamente bajo en comparación con el volumen de empresas que existen en el país, pese a los esfuerzos de la BMV para sumar empresas a la lista de valores colocados en la bolsa. De ahí que el ejercicio o la puesta en práctica de dichas directrices promotoras de transparencia implican una posible homogeneización de un número reducido de empresas, respecto a la información relevante sobre el control interno y gestión de riesgos, destacando una gran área de oportunidad para trabajar sobre el tema de transparencia no solo en el tema de gestión de riesgos para el resto del tejido empresarial mexicano.

B) Conclusiones referentes al estudio empírico.

Décimo cuarta conclusión.

Los resultados obtenidos en el estudio descriptivo nos permiten concluir que la visión que reflejan las empresas mexicanas respecto al riesgo es positiva, ya que, ninguna empresa lo considera como una amenaza, es considerado únicamente como oportunidad y la mayoría de las empresas analizadas lo contempla desde una perspectiva dual (tanto como una amenaza, como una oportunidad). Asimismo, existen empresas que visualizan el papel de la gestión de riesgos como importante para los objetivos y estrategia por ser fuente de datos e información para ello, como apoyo de la generación de nuevas oportunidades y mejora el entendimiento de riesgos y controles para más de la mitad de los encuestados; en contrapartida, existen algunas otras empresas que no afirman, pero tampoco niegan, que la gestión de riesgos puede ser visualizada como una carga para la gestión o que puede superar los costes de implementación.

Décimo quinta conclusión.

Constatamos la existencia de un sistema formal de gestión de riesgos para la mayoría de las empresas analizadas, así como de un sistema de control interno; en algunas de ellas existe una interrelación en ambos sistemas. No obstante lo anterior, la mayoría de las empresas presenta estos dos sistemas de forma separada. Adicionalmente, ante la evidencia del desarrollo y ejecución de la gestión de riesgos corporativos, en más de la mitad de las empresas se observa la integración de la gestión de riesgos en los procesos de toma de decisiones gerenciales, por ejemplo, en la planificación estratégica, evaluación de proyectos, la asignación de presupuesto de capital, etc.

Décimo sexta conclusión.

Los resultados obtenidos del estudio exploratorio en las empresas pertenecientes a la muestra se revela su capacidad para generar una serie de informes que resumen la información referente a la gestión de los riesgos a que se enfrentan; entre aquellos sobresalen la formulación de los informes relacionados a los riesgos clave para las compañías como un todo y sus unidades operativas, el resumen de las exposiciones de la alta gerencia a las políticas establecidas o limites de riesgos claves en los que se indican su apetito y tolerancia al riesgo, el resumen de los riesgos emergentes y el resumen de los riesgos clave que impactan la estrategia.

Décimo séptima conclusión.

Esta información es transmitida al consejo de administración y utilizada en la estrategia, para más de la mitad de las empresas observadas, aunque son menos las que desarrollan estas prácticas de forma simultánea. Los informes que las empresas mexicanas comunican al consejo son, en mayor medida, los relacionados con la revisión constante de las metodologías y técnicas utilizadas por la alta gerencia para identificar, analizar y medir los riesgos y el resumen de los riesgos clave para las compañías como un todo y sus unidades operativas, mientras que los informes que se utilizan en la estrategia con mayor frecuencia son los referentes a los resúmenes de los cambios significativos de los riesgos clave que posibilitan la estrategia y su efecto en los negocios y los análisis de escenarios, evaluación del impacto de los cambios en las principales variables externas que afectan a la empresa.

Décimo octava conclusión.

Con un nivel de apetito al riesgo de medio a bajo, las empresas analizadas consideran que los tres tipos de riesgos de mayor probabilidad e impacto son los económicos, financieros y los políticos y sociales. Para enfrentarse a éstos y otros riesgos a los que las compañías de la muestra están expuestas se apoyan en distintas herramientas, entre las que destacan el análisis de escenarios y la experiencia e intuición de la alta gerencia y la dirección administrativa. Los mapas de riesgos y los indicadores clave de riesgo también son utilizadas para gestionar los riesgos por tres cuartas partes de las empresas que conforman la muestra; la mitad de ellas generan indicadores expresados de forma tanto cualitativa como cuantitativa y, aunque suelen ser comunicados al consejo directivo y empleados en la estrategia, para la mayoría de las empresas que los generan suele ser una práctica común el reservarse esta información y no divulgarla al exterior.

Décimo novena conclusión.

Pese a los continuos esfuerzos del CCE y la CNBV por promover una mayor transparencia en el entorno mexicano, son una minoría de empresas las que divulgan más de la cuarta parte de la información que generan respecto a los riesgos. De las que lo hacen, el único ítem de riesgos que divulgan, en una proporción entre el 50 % y 100%, es el relacionado con el "cumplimiento de directrices obligatorias" y el referente a la "comunicación y relación con los grupos de interés", lo que evidencia la preferencia de las empresas por reservar la mayoría de la información generada, sobresaliendo en este sentido los ítems relacionados con la distinción entre oportunidades y riesgos, e información de planes futuros, prospectivos,

proforma. Así, es cierto que las prácticas de divulgación de las empresas mexicanas analizadas en la muestra tienden a adoptar un carácter narrativo, conceptual y sobre aspectos muy generales, orientadas a transparentar su conformidad con la regulación.

Vigésima conclusión.

Si bien la evolución de los avances tecnológicos, reflejada en la emergencia de nuevos sistemas informativos que incorporan la gestión de riesgos a las tecnologías de información y el internet, supone mayores facilidades para mantener informados a los *stakeholders*, el medio de comunicación externa utilizado con mayor frecuencia, por las empresas mexicanas pertenecientes a la muestra analizada para suministrar información sobre los riesgos, ha sido el informe anual.

Vigésimo primera conclusión.

Como parte de la actuación del consejo de administración, la supervisión del proceso de la gestión de riesgos, es considerada como una actividad frecuente para la mayoría de las empresas en lo que respecta a la supervisión del entorno para los cambios que pueden impactar tanto la estrategia como los riesgos asociados y, en menor medida, en relación al establecimiento de límites del apetito de riesgos para cada tipo de riesgos; no obstante, no encontramos una asociación directa entre el papel desempeñado por el consejo de administración y la gestión y divulgación de riesgos corporativos ni, tampoco, observamos una mayor proporción de divulgación externa a este respecto.

Vigésimo segunda conclusión

Por su parte, el papel del CRO en las empresas mexicanas no ha sido una práctica que desarrolle la mayoría de las empresas de la muestra, dado que, para más de la mitad de ellas, no existe la idea de que vaya a dirigir algún cambio perceptible en la calidad de las prácticas de gestión de riesgos.

Vigésimo tercera conclusión.

Si bien la demanda de los inversores de una mayor divulgación y rendición de cuentas y la necesidad de satisfacer las demandas sociales de mayor transparencia y responsabilidad social corporativa han sido importantes factores de divulgación para algunas empresas, para la mayoría de las compañías analizadas las normas y requerimientos regulatorios constituyen el primer factor de divulgación, resultado que es entendible ante los constantes cambios regulatorios que se dan en el entorno mexicano de las empresas cotizadas.

Vigésimo cuarta conclusión.

La señal de buen gobierno ha sido considerada como el mayor beneficio de la gestión de riesgos; en este sentido, las empresas mexicanas buscan asegurar una imagen positiva en línea con el concepto de empresa abierta o transparente, mientras que la obtención de ventajas competitivas, percibida también como un beneficio importante, ha ocupado el segundo lugar pese a que supone un mayor acercamiento al éxito empresarial.

Vigésimo quinta conclusión.

Es evidente que, aunque entre las políticas de distintas compañías mexicanas figure la responsabilidad social corporativa y la atención adecuada a los diferentes grupos de interés, la actitud y disposición de su capital humano para desarrollar dichas actividades es el eje que determina, en nuestra opinión, el nivel de divulgación. Así, la transparencia de la gestión de riesgos está más en función de factores relacionados con la voluntad y valores de quienes dirigen las empresas que con la política de cumplimiento claramente delineada en la misión y visión divulgada de la empresa.

Vigésimo sexta conclusión.

La conclusión anterior nos lleva a sumarnos los esfuerzos de impulsar en México el tema de riesgos. En este sentido ponemos de relieve la necesidad de promover entre los empresarios, auditores externos, directivos y en general profesionales del equipo de gestión ejecutiva, entre ellos los contables de gestión y auditoría interna, la comprensión de la importancia de la gestión de sus riesgos, exhortándolos a buscar y promover su formación continua en materia de gestión de riesgos (ERM).

Vigesimoséptima conclusión.

En relación a la formación en materia de gestión de riesgos (ERM) dirigida a los profesionales que se vinculan con estas prácticas, no sólo al contable de gestión, consideramos que debe orientarse, además de los aspectos conceptuales que enmarquen la gestión de riesgos, a desarrollar las habilidades y competencias para transmitir los beneficios de las practicas adecuadas de gestión de riesgos en las empresas, de modo que no sólo se asegure la permanencia de una compañía en el tiempo, sino que reafirmen el deseo de contribuir mediante la adecuada gestión y divulgación de información de riesgos en las empresas y que además reafirme la cadena de reporting de su empresa, alineada a la transparencia informativa.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA.

En la lectura, interpretación de los resultados y conclusiones obtenidas del estudio empírico, es preciso tener en consideración una serie de limitaciones asociadas a la naturaleza del método utilizado en la investigación, el método de la encuesta y el número de casos analizados.

Respecto al número de casos no es posible considerarlos representativos del universo que conforman las empresas cotizadas en el mercado de valores. En consecuencia, no podemos extrapolar las conclusiones de nuestro estudio a la totalidad de las empresas que han colocado sus valores en el mercado mexicano; no obstante, creemos que los resultados obtenidos proporcionan una buena aproximación a la realidad en materia de las prácticas de gestión y divulgación de riesgos de las empresas analizadas en México.

En relación al método empleado y a su desarrollo para la obtención de datos, una limitación del cuestionario utilizado está relacionada con la posible subjetividad en la interpretación de las preguntas formuladas, hecho que se intentó minimizar a través de la revisión del cuestionario por expertos en el contexto mexicano.

A dicha limitación se añade el hecho de que la información analizada tiene su base en las opiniones de distintas personas que forman parte del equipo de gestión ejecutiva en las empresas cotizadas y el reducido número de empresas analizadas. Por lo tanto, no es posible señalar conclusiones definitivas sobre las prácticas y el grado de divulgación de gestión de riesgos para las empresas cotizadas en la bolsa mexicana de valores. Sin embargo, las conclusiones y el modelo de análisis empírico desarrollado en este trabajo, en relación a (1) la existencia del sistema de gestión de riesgos, los distintos niveles de madurez en los que opera, (2) la existencia de las prácticas referentes a la generación de información sobre riesgos, su empleo en la estrategia y comunicación, tanto interna como externa, así como de (3) los factores que explicativos de cada una de estas prácticas, al probar la funcionalidad del dicho modelo, nos han permitido establecer los hitos de referencia que suponen un punto de apoyo para el análisis de futuras investigaciones respecto a las prácticas de gestión y divulgación de riesgos a tenor del modelo de análisis empírico y las conclusiones del mismo trabajo pueden considerarse como un punto de partida para una investigación futura más exhaustiva y completa en esta temática.

De ahí que, ante la dificultad de contactar a las empresas objeto de estudio, las empresas que cotizan en la BMV, consideramos la conveniencia de continuar en esta línea de investigación a través de tres trabajos que se apoyen en el modelo de análisis empírico desarrollado; el primero,

con foco en la totalidad de las empresas que conforman el IPC, apoyándonos en destacar los incentivos de colaborar en el estudio, mediante la correspondencia postal, particularmente con dos cartas, una dirigida al responsable de la responsabilidad social corporativa y otra al responsable de gestionar los riesgos en la empresa, en las que se adjuntan el resumen de los trabajos realizados en el contexto español. El segundo, considerando que en México se ha promovido la gestión de riesgos a partir de los comités de auditoría, sugiere contactar al *Institute of Internal Auditors* (IIA) para recoger la percepción de distintos aspectos de los sistemas de gestión de los riesgos y control interno.

Si bien sería interesante realizar este estudio para empresas no cotizadas en México, ante la falta de requerimientos de divulgación de información precisos (como el informe anual) para las mismas, consideramos para un tercer trabajo de investigación, la ampliación el desarrollo de este estudio a otros países como Argentina, Brasil y Chile, con la finalidad de obtener aproximaciones de una región geográfica, que nos permitiera contrastar los resultados obtenidos en México.

Ante el marco de divulgación obligatoria existente en México, a diferencia de otras jurisdicciones no contempla informes de buen gobierno, de ahí que un trabajo adicional que consideramos necesario en esta línea de investigación, sería el desarrollo de un análisis de las prácticas de divulgación externas de la gestión de riesgos en México de las 35 empresas que conforman el IPC, a través del análisis de la información sobre riesgos contenida en los informes anuales, considerando un horizonte temporal a partir de 2006 a fin de describir la evolución de la información divulgada sobre riesgos en dicho periodo. Se trataría de identificar la tendencia observada en relación a un índice de divulgación de riesgos que indique cantidad y calidad de información divulgada, como base para evaluar el impacto de la emisión y modificación de la regulación en materia de buen gobierno en México, particularmente de los cambios en el código de mejores prácticas corporativas. Asimismo, pretendemos identificar las características de las empresas que determinan las prácticas de divulgación de riesgos a través del índice construido.

Por otro lado, consideramos de interés para el desarrollo de futuras investigaciones, el estudio de tres casos representativos de las mejores prácticas de buen gobierno vinculadas a la responsabilidad social y medioambiental, que nos permitiera elaborar arquetipos explicativos de la relación entre los sistemas organizativos y los sistemas de gestión de riesgos, particularmente en el grado de integración de la gestión de riesgos en el sistema de información contable, con la finalidad de profundizar en el estudio de los distintos grados de madurez del sistema de gestión de riesgos y el nivel en que está implicada la empresa en la protección del valor de los *stakeholders* a través de la divulgación de información sobre riesgos.

BIBLIOGRAFÍA

Abdel-Kader, M., y Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. The British Accounting Review, 40(1), 2-27.

Abraham, S., y Cox, P. (2007). Analysing the determinants of narrative risk information in UK FTSE 100 annual reports. The British Accounting Review, 39(3), 227-248.

Accounting Standards Board, ASB, (2006).Reporting Statement: Operating and Financial Review.Financial Reporting Council.

Ahadiat, N. (2008). In search of practice-based topics for management accounting education.Management Accounting Quarterly, 9(4), 42-54.

Ahmed, A. S., Beatty, A., y Bettinghaus, B. (2004). Evidence on the efficacy of interest-rate risk disclosures by commercial banks. The International Journal of Accounting, 39(3), 223-251.

Ahmed, A. S., Kilic, E., y Lobo, G. J. (2011). Effects of SFAS 133 on the risk relevance of accounting measures of banks' derivative exposures. Accounting Review, 86(3), 769-804.

Aljifri, K. (2008). Annual report disclosure in a developing country: The case of the UAE. Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting, 24, 93-100.

Althaus, C. E. (2005). A disciplinary perspective on the epistemological status of risk. Risk Analysis, 25(3), 567-588.

Alvesson, M., y Kärreman, D. (2004).Interfaces of control.technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. Accounting, Organizations and Society, 29(3-4), 423-444.

American Accounting Association, AAA (1972).Report of the committee on courses in managerial accounting.Accounting Review, 47(4), 1-13.

American Accounting Association, AAA (1974).Report of the committee on concepts and Standards—Internal planning and control.(No. 49).

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) 1994, Jenkins Committee, Improving Business Reporting, a costumer focus.

Ansari, S. (2010). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Accounting Review, 85(4), 1475-1477.

AON Global Risk Consulting (2011).Global Risk Management Survey.

Arena, M., Arnaboldi, M., y Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. Accounting, Organizations and Society, 35(7), 659-675.

Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D. W., Kinney Jr., W. R., y Lafond, R. (2009). The effect of SOX internal control deficiencies on firm risk and cost of equity. Journal of Accounting Research, 47(1), 1-43.

Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D. W., y Kinney Jr., W. R. (2007).The discovery and reporting of internal control deficiencies prior to SOX-mandated audits. Journal of Accounting and Economics, 44(1-2), 166-192.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (1989). Organización y Sistemas, Documento No 3: La función de control en las organizaciones, primera edición, Madrid.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (1990). Contabilidad de Gestión, Documento No 1: Marco de la Contabilidad de Gestión, primera edición, Madrid.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (1990 b). Contabilidad de Gestión, Documento No 2: Contabilidad de Gestión como instrumento de control, primera edición, Madrid.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (2001). Organización y Sistemas, Documento No 12: Los sistemas de información en la empresa, primera edición, Madrid.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (2003). Contabilidad de Gestión, Documento No 17: Indicadores para la gestión empresarial, primera edición, Madrid

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (2003b). Contabilidad de Gestión, Documento No 27: Contabilidad de Gestión para la Toma de Decisiones, primera edición, Madrid.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (2004). Responsabilidad social corporativa, Documento No 1: Marco de la Responsabilidad Social Corporativa, primera edición, Madrid.

Association of Insurance and Risk Managers, AIRMIC; Alarm, The Public Risk Management Association, e; Institute of Risk Management (IRM) (2010). A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000.

Atkinson, A. A., Balakrishnan, R., Booth, P., Cote, J. M., Groot, T., Malmi, T., et al. (1997). New directions in management accounting research. Journal of Management Accounting Research, 9, 79-108.

Australian Standard /New Zealand Standard, AS/NZS, (1999).4360:1999, Risk Management.Segunda edición.

Baek, H. Y., Johnson, D. R., y Kim, J. W. (2009). Managerial ownership, corporate governance, and voluntary disclosure.Journal of Business and Economic Studies, 15(2), 44.

Bank for International Settlements , BIS (2011). Informe sobre los avances en la aplicación de Basilea III.

Baxter, J., y Chua, W. F. (2006). A management accountant from "down-under": The research of professor bill birkett (1940–2004). Management Accounting Research, 17(1), 1-10.

Beasley, M. S., Branson, B. C., y Hancock, B. V. (2010). Are you identifying your most significant risks? Strategic Finance, 92(5), 29-35.

Beasley, M. S., Clune, R., y Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. Journal of Accounting and Public Policy, 24(6), 521-531.

Beasley, M., Pagach, D., y Warr, R. (2008). Information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprise-wide risk management processes. Journal of Accounting, Auditing & Finance, 23(3), 311-332.

Bebbington, J., Larrinaga, C., y Moneva, J. M. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21(3), 337-361.

Beretta, S., y Bozzolan, S. (2004). A framework for the analysis of firm risk communication. The International Journal of Accounting, 39(3), 265-288.

Bhimani, A. (2009). Risk management, corporate governance and management accounting: Emerging interdependencies. Management Accounting Research, 20(1), 2-5.

Bhimani, A., y Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. Management Accounting Research, 18(1), 3-31.

Bhimani, A., y Soonawalla, K. (2005). From conformance to performance: The corporate responsibilities continuum. Journal of Accounting & Public Policy, 24(3), 165-174.

Birnberg, J. G. (2009). The case for post-modern management accounting: Thinking outside the box. Journal of Management Accounting Research, 21, 3-18.

Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. Accounting, Organizations and Society, 29(8), 709-737.

Bjøornenak, T., y Olson, O. (1999). Unbundling management accounting innovations.Management Accounting Research, 10(4), 325-338.

Blanco Dopico Mª.I. (2005). Elecciones estratégicas, indicadores de gestión y políticas de revelación. Revista de la AsociaciónEspañola de Contabilidad y Administración de Empresas, 72,20-23.

Blanco Dopico, M. I. (1991). La contabilidad estratégica como respuesta de la contabilidad de gestión frente a las tecnologías innovadoras. Técnica Contable, 43(506), 61-68.

Blanco Dopico, M. I. (1995). Contabilidad estratégica, ¿una estrategia de la contabilidad o una contabilidad de la estrategia? Contabilidad De la Empresa y Sistemas de Información Para la Gestión: Conferencias y Comunicaciones:[Celebrado en Madrid 22 y 24 de Septiembre 1994], 137-148.

Blanco Dopico, M. I. (2000). ―La investigación en contabilidad de gestión‖ ponencia presentada en la VI jornada de trabajo de contabilidad de costes y de gestión, Burgos

Blanco Dopico, M. I., y Hernández M. y Aibar B. (2009b). Las crisis económicas y el gap de expectativas de los stakeholders: Un análisis desde el punto de vista de la agenda setting. XI Congreso Internacional De Costos y Gestión. XXXII Congreso Argentino De Profesores Universitarios De Costos, 224-242.

Blanco Dopico, Mª.I. (1998): "Los sistemas de información para la gestión y los cuadros de mando", en -el control de gestión y sistemas de información de los servicios públicos locales- Universidad de Oviedo.

Blanco Dopico, Mª.I., Barros fornos, F., Cantorna Agra, S. Y Aibar Guzman, B. (2002): "Diseño de un esquema de información para la gestión estratégica de entidades camerales en el contexto de la globalización y el conocimiento", en Empresa, Euro y Nueva Economía, XI Congreso de AECA, Madrid, 26-28 de septiembre.

Blanco Dopico, Mª.I., y Martinez-Hernandez, R. (2010). Una aproximación a la contabilidad y los contables de gestión a partir de las páginas web de sus asociaciones profesionales. Jornadas Hispanolusas 2010, de Gestión Científica. Gestión y organización de empresas. Setúbal, Febrero 2010.

Blanco-Dopico, M. I., Hernández-Madrigal, M., y Aibar-Guzmán, B. (2009). El buen gobierno corporativo y los requerimientos informativos sobre los sistemas de control interno y riesgos: Análisis de la regulación española y portuguesa en relación a otros referentes. Revista De Estudos Politécnicos, 7(12), 075-097.

Bolsa Mexicana de Valores BMV (2009), Nueva Clasificación Sectorial, Catálogo para las Emisoras Accionarias de la BMV.

Bolsa Mexicana de Valores BMV (2010), Guía para facilitar la incorporación de las empresas al Mercado de Valores.

Bolsa Mexicana de Valores BMV (2012), Nota Metodológica del Índice de Precios y Cotizaciones de la BMV IPC.

Bonner, S. E., Hesford, J. W., Van, d. S., y Young, S. M. (2006). The most influential journals in academic accounting. Accounting, Organizations & Society, 31(7), 663-685.

Bonner, S. E., y Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research. Accounting, Organizations and Society, 27(4-5), 303-345.

Broadbent, J., y Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. Management Accounting Research, 20(4), 283-295.

Brosnahan, J. P. (2008). Unleash the power of lean accounting. Journal of Accountancy, 206(1), 60-66.

Buehler, K., Freeman, A., y Hulme, R. (2008). Owning the right risks. Harvard Business Review, 86(9), 102-110.

Buehler, K., Freeman, A., y Hulme, R. (2008). The new arsenal of risk management. Harvard Business Review, 86(9), 92-100.

Bungartz, O. (2003) Risk Reporting:claim, reality and system of comprehensive risk reporting by German enterprises. Sternefels:Wissenchaft &Praxis.

Burns, J., y Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. Management Accounting Research, 11(1), 3-25.

Burns, J., y Vaivio, J. (2001). Management accounting change. Management Accounting Research, 12(4), 389-402.

Busco, C., Quattrone, P., y Riccaboni, A. (2007). Management accounting: Issues in interpreting its nature and change. Management Accounting Research, 18(2), 125-149.

Bushman, R. M., Piotroski, J. D., y Smith, A. J. (2004). What determines corporate transparency? Journal of Accounting Research, 42(2), 207-252.

Cabedo, J. D., y Tirado, J. M. (2004). The disclosure of risk in financial statements.Accounting Forum, 28(2), 181-200.

Canadian Institute of Chartered Accountants, CICA (2012), Guidance on Improved MD&A Risk Reporting: A Review of Advanced Practices in the Management's Discussion and Analysis of Annual Reports.

Carlin, T. M. (2004). Output-based management and the management of performance: Insights from the victorian experience. Management Accounting Research, 15(3), 267-283.

Chan, K. C., Seow, G. S., y Tam, K. (2009). Ranking accounting journals using dissertation citation analysis: A research note. Accounting, Organizations & Society, 34(6), 875-885.

Chanegrih, T. (2008).Applying a typology of management accounting change: A research note. Management Accounting Research, 19(3), 278-285. doi: 10.1016/j.mar.2008.06.005

Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), PricewaterhouseCoopers (PwC) y Tomorrow's company (2011), Tomorrow's corporate reporting: A critical system at risk.

Chartered Institute of Management Accountants, CIMA (2002), Technical Briefing. Developing and promoting strategy. Latest Trends in Corporate Performance Measurement.

Chartered Institute of Management Accountants, CIMA (2003), Performance Reporting to Boards: A Guide to Good Practice.

Chartered Institute of Management Accountants, CIMA (2006) Research Executive Summaries Series. Risk and management accounting: best practice guidelines for enterprise-wide internal control procedures. Vol. 2, No. 11.

Chartered Institute of Management Accountants, CIMA (2007) Improving decision making in organizations.The opportunity to reinvent finance business partners.Extraído el 30 de abril de 2010.

Chartered Institute of Management Accountants, CIMA (2008) Topic Gateway series no. 28. Introduction to managing risk.

Chartered Institute of Management Accountants, CIMA (2010) Enterprise risk oversight A global analysis. CIMA and AICPA research series.

Chen, C. J. P., & Jaggi, B. (2000). Association between independent non-executive directors, family control and financial disclosures in hong kong. Journal of Accounting and Public Policy, 19(4–5), 285-310.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. Accounting, Organizations and Society, 28(2-3), 127-168.

Chenhall, R. H. (2008). Accounting for the horizontal organization: A review essay. Accounting, Organizations and Society, 33(4-5), 517-550.

Chong, A., y López-de-Silanes, F., (2007). Inter-American Development Bank. Research Dept. Corporate governance in latin america Inter-American Development Bank, Research Department.

Clarke, C. J., y Varma, S. (1999). Strategic risk management: The new competitive edge. Long Range Planning, 32(4), 414-424.

Colasse, B., y Pochet, C. (2009). The genesis of the 2007 conseil national de la comptabilit é: A case of institutional isomorphism? Accounting in Europe, 6(1), 25-55.

Collier, P. M. (2005). Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. Management Accounting Research, 16(3), 321-339.

Collier, P. M., y Berry, A. J. (2002). Risk in the process of budgeting. Management Accounting Research, 13(3), 273-297.

Committee of Chief Risk Officers, CCRO (2005) Enterprise Risk Management and Supporting Metrics.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO (1992). Internal Control Integrated Framework. New Jersey: COSO.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO (2004).Gestión de Riesgos Corporativos. Marco Integrado. [Trad. Instituto de Auditores Internos de España / PricewaterhouseCoopers]. New Jersey: COSO.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO (2010b).Developing Key Risk Indicators to strengthen enterprise risk management. How Key Risk Indicators can Sharpen Focus on Emerging Risks.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO (2010). Board Risk Oversight – A Progress Report: Where Boards of Directors Currently Stand in Executing their Risk Oversight Responsibilities

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO (2010 a). Report on ERM: Current State of Enterprise Risk Oversight and Market Perceptions of COSO's ERM.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO (2009). Effective Enterprise Risk Oversight: The Role of the Board of Directors.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO (2009a).Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advantage.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO (2012b).Enterprise Risk Management - Understanding and Communicating Risk Appetite.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO (2011).Embracing Enterprise Risk Management: Practical Approaches for Getting Started.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO (2004b).Gestión de Riesgos Corporativos. Marco Integrado. Técnicas de Aplicación [Trad. Instituto de Auditores Internos de España / PricewaterhouseCoopers]. New Jersey: COSO.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO (1994).Internal control – Integrated framework.[Trad.Instituto de Auditores Internos de España / PricewaterhouseCoopers]. New Jersey: COSO.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO (2011).Draft for public exposure. Internal control – Integrated framework.

Consejo Coordinador Empresarial, CCE (2010), Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC).

Cooper, Philip (2006). "Adapting management accounting knowledge needs to functional and economic change" Accounting Education, Volume 15, Issue 3 September 2006 , pages 287 – 300

Cooper, S. M., y Owen, D. L. (2007). Corporate social reporting and stakeholder accountability: The missing link. Accounting, Organizations and Society, 32(7-8), 649-667.

Cormier, D., Ledoux, M. J., y Magnan, M. (2009). The use of web sites as a disclosure platform for corporate performance. International Journal of Accounting Information Systems, 10(1), 1-24.

Cowton, C. J., y Dopson, S. (2002). Foucault's prison?management control in an automotive distributor. Management Accounting Research, 13(2), 191-213.

David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. México:Prentice Hall.

Davila, T., y Wouters, M. (2005).Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. Accounting, Organizations and Society, 30(7-8), 587-608.

Dechow, N., y Mouritsen, J. (2005). Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration. Accounting, Organizations and Society, 30(7-8), 691-733.

Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures–a theoretical foundation. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15(3), 282-311.

Deegan, C., y Blomquist, C. (2006). Stakeholder influence on corporate reporting: An exploration of the interaction between WWF-australia and the australian minerals industry. Accounting, Organizations and Society, 31(4-5), 343-372.

Deloitte Touche Tohmatsu International, D&T (2010).Global Risk Management Survey.Navigating in a changed world.Seventh Edition.

Díaz de Rivera A. G. Comentarios a las reformas a la ley general de sociedades mercantiles y a la nueva ley federal de correduría publica.

DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 147-160.

Dobler, M. (2008). Incentives for risk reporting — A discretionary disclosure and cheap talk approach. The International Journal of Accounting, 43(2), 184-206.

Dugdale, D. (1994). Theory and practice: The views of CIMA members and students. Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants, 72(8), 56

Duh, R., J. Z. Xiao and C. W. Chow (2008). "Overview and Assessment of Contemporary Management Accounting Research in China". Journal of Management Accounting Research 20 (Special Issue): 129-164.

E&Y (2011). Risk Management for Asset Management 2011 Survey.

E&Y (2011b).The evolving IT risk landscape.

Economist Intelligence Unit, EIU,(2011) Risk Radar 2011, How firms are navigating risk.

Edwards, K. A., y Emmanuel, C. R. (1990). Diverging views on the boundaries of management accounting. Management Accounting Research, 1(1), 51-63.

Elbashir, M. Z., Collier, P. A., y Sutton, S. G. (2011). The role of organizational absorptive capacity in strategic use of business intelligence to support integrated management control systems. Accounting Review, 86(1), 155-184.

Eng, L. L., y Mak, Y. T. (2003). Corporate governance and voluntary disclosure. Journal of Accounting and Public Policy, 22(4), 325-345.

Epstein, M. J., y Buhovac, A. R. (2005). Identifying, measuring, and managing organizational risks for improved performance: Management accounting guideline The Society of Management Accountants of Canada.

Ewert, R., y Wagenhofer, A. (2007). Management accounting theory and practice in german-speaking countries. Handbooks of management accounting research (pp. 1035-1069) Elsevier.

Fatemi, A., y Luft, C. (2002). Corporate risk management: Costs and benefits. Global Finance Journal, 13(1), 29-38.

Federation of European Risk Management Associations, FERMA (2003) Estandares de gerencia de riesgos.

Fernández, A. F., y Rodríguez, M. C. M. (1997). Contabilidad de gestión y excelencia empresarial Editorial Ariel.

Fernández, A., Muñoz, M. (1997). Contabilidad de Gestión y Excelencia Empresarial. Primera edición, Ariel, España.

Ferreira, A., y Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. Management Accounting Research, 20(4), 263-282.

Financial Times (FT) en association con Oliver Wyman (OW). Global Emerging Risks Survey Steering the Course, Seizing the Opportunity.

Foster, G., y Young, S. M. (1997). Frontiers of management accounting research. Journal of Management Accounting Research, 9, 63-77.

Fraser, J. R. S., Schoening-Thiessen, K., y Simkins, B. J. (2008). Who reads what most often? A survey of enterprise risk management literature read by risk executives. Journal of Applied Finance, 18(1), 73-91.

Gahin, F. S. (1971). Review of the literature on risk management. Journal of Risk & Insurance, 38(2), 309.

Giner Inchausti. (1997). The influence of company characteristics and accounting regulation on information disclosed by spanish firms. European Accounting Review, 6(1), 45-68.

Gómez F (2008). El mercado de valores mexicano como entorno empresarial, Denarius, Revista de Economía y Administración, Vol. 16, No. 1.

Gordon, L. A., Loeb, M. P., y Tseng, C. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. Journal of Accounting & Public Policy, 28(4), 301-327.

Gul, F. A., y Leung, S. (2004). Board leadership, outside directors' expertise and voluntary corporate disclosures.Journal of Accounting and Public Policy, 23(5), 351-379.

Gutiérrez-López, C. (2008). Gestión bancaria de riesgos: especial referencia al riesgo operacional, propuestas de control y aplicación empírica. Primera Edición. Universidad de León.

Haniffa, R. M., y Cooke, T. (2005). The impact of culture and governance on corporate social reporting. Journal of Accounting and Public Policy, 24(5), 391-430.

Hellriegel, D., y Slocum, J.: Administración (1998). Séptima edición, Internacional Thomson, México.

Henri, J. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. Accounting, Organizations and Society, 31(1), 77-103.

Hernández-Madrigal, Blanco Dopico, M. I., y Aibar-Guzmán, B. A. (2011). La comunicación del riesgo al exterior: Una evaluación de las actuales prácticas corporativas de las empresas españolas cotizadas. XVI Congreso Internacional De Contaduría, Administración e Informática, México

Hesford, J. W., Lee, S. S., y Van der Stede,W y Young Mark S. (2007). Management accounting - A bibliographic study.Handbook of Management Accounting,

Hillson, D. (2002). Extending the risk process to manage opportunities. International Journal of Project Management, 20(3), 235-240.

Ho, S. S. M., y Wong, S. K. (2001). A study of the relationship between corporate governance structures and the extent of voluntary disclosure.Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, 10(2), 139-156.

Hodge, F., Hopkins, P. E., y Pratt, J. (2006). Management reporting incentives and classification credibility: The effects of reporting discretion and reputation. Accounting, Organizations and Society, 31(7), 623-634.

Holton, G. A. (2004). Defining risk. Financial Analysts Journal, 19-25.

Hossain, M., y Hammami, H. (2009). Voluntary disclosure in the annual reports of an emerging country: The case of qatar. Advances in Accounting, 25(2), 255-265.

Ingley, C., y Walt, N. V. (2008). Risk management and board effectiveness. International Studies of Management & Organization, 38(3), 43-70.

Institute of Chartered Accountants in England and Wales, ICAEW (1999) Inside Out: Reporting on Shareholder Value.

Institute of Chartered Accountants in England and Wales, ICAEW (2011) Extraído el 20 de marzo de 2012, Reporting business risks: meeting expectations information for better markets initiative.

Institute of Management Accountants, IMA (2006). Statements on Management Accounting (SMA), Enterprise Risk & Control: Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration.

Institute of Management Accountants, IMA (2007). Statements on Management Accounting (SMA), Enterprise Risk Management: Tools and techniques for effective implementation.

Institute of Management Accountants, IMA (2008). Statements on Management Accounting (SMA), Practice of management accounting: Definition of Management Accounting.

Institute of Management Accountants, IMA (2011). Statements on Management Accounting (SMA). Finance Governance, Risk, And Compliance Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration.

Instituto Mexicano de Contadores Publicos, IMCP (2010) Boletín Num. 6, Comisión de Consultoría, Control Interno Contable

Instituto Mexicano de Contadores Publicos, IMCP (2011) Boletín Num. 8, Comisión de Consultoría, CONTROL INTERNO-COSO

International Accounting Standards Board, IASB (2010).Conceptual Framework for Financial Reporting.Project Summary and Feedback Statement.

International Federation of Accountants, IFAC (1998).Management Accounting Concepts.

International Federation of Accountants, IFAC (2007). Information paper: Internal Control from a Risk-Based Perspective.

International Federation of Accountants, IFAC (2008).Financial reporting supply chain, Current Perspectives and Directions.

International Federation of Accountants, IFAC (2011).Information Paper.Global Survey on Risk Management and Internal Control.Results, Analysis, and Proposed Next Steps.

International Federation of Accountants, IFAC (2011b).Exposure Draft.International Good Practice Guidance. Evaluating and Improving Internal Control in Organizations.

International Federation of Accountants, IFAC (2012). Evaluating and Improving Internal Control in Organizations. Extraído el 17 de septiembre 2012.

International Federation of Accountants, IFAC (2012).Professional Accountants in Business Committee International Good Practice Guidance Eleven Principles for Effective Business Reporting Processes.

International Organization of Securities Commissions, IOSCO (2003), Report of the Technical Committee. General Principles Regarding Disclosure of Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations

International Standard Organisation, ISO (2009) 31000: 2009, Risk Management—Principles and Guidelines.Primera edición, Geneva.

Ittner, C. D., Larcker, D. F., y Randall, T. (2003).Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. Accounting, Organizations and Society, 28(7-8), 715-741.

Ittner, C. D., y Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective. Journal of Accounting and Economics, 32(1), 349-410.

Jaggi, B., y Low, P. Y. (2000). Impact of culture, market forces, and legal system on financial disclosures. The International Journal of Accounting, 35(4), 495-519.

Johnson, H. T., y Kaplan, R. S. (1991). Relevance lost: The rise and fall of management accounting Harvard Business School Pr.

Kajüter, P., y Winkler C. (2003). Die Risikoberichterstattung der DAX 100-Unternehemen im Zeitvergleich. Zeitschrift fur international und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 3 (5), 217-228.

Kaplan (2012), Executing Strategy with Strategy Maps and Scorecards. Management Research in a Global and Changing Environment. Research Symposia for Spanish and Latin-American Acedemics.

Kennedy, F. A., y Widener, S. K. (2008). A control framework: Insights from evidence on lean accounting. Management Accounting Research, 19(4), 301-323.

Khanna, T., y Palepu, K. (2006).Emerging giants. Harvard Business Review, 84(10), 60-69.

Kleffner, A. E., Lee, R. B., y McGannon, B. (2003). The effect of corporate governance on the use of enterprise risk management: Evidence from Canada. Risk Management & Insurance Review, 6(1), 53-73.

KPMG (2011) Enterprise Risk Management Survey 2011.A Driver of Enterprise Value in the Emerging Environment.

Lajili K. y Zéghal D. (2005). A content analysis of risk management disclosures in Canadian annual reports. Canadian Journal of Administrative Sciences, 22 (2), 125-142.

Lam, J. (2005). Best practices in developing an ERM dashboard. RMA Journal, 88(2), 34-39.

Lam, J. (2006). Emerging best practices in developing key risk indicators and ERM reporting.Japan: James Lam and Associates.

Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: How far have we come in 25 years? Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21(2), 204-228.

Larrán Jorge, M., y García Meca, E. (2004).La relevancia de la información no financiera en la estrategia empresarial de divulgación voluntaria: Percepciones empresa-analista sobre su utilidad. Revista Valenciana De Economía y Hacienda, (12), 127-145.

Leftwich, R. W., Watts, R. L., y Zimmerman, J. L. (1981). Voluntary corporate disclosure: The case of interim reporting. Journal of Accounting Research, 19, 50-77.

Lessard, D., y Lucea, R. (2009). Embracing risk as a core competence: The case of CEMEX. Journal of International Management, 15(3), 296-305.

Liebenberg, A. P., y Hoyt, R. E. (2003). The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officers. Risk Management & Insurance Review, 6(1), 37-52.

Lillis, A. M., y Veen-Dirks, P. (2008). Performance measurement system design in joint strategy settings. Journal of Management Accounting Research, 20, 25-57.

Lind, J. (2001). Control in world class manufacturing—A longitudinal case study. Management Accounting Research, 12(1), 41-74.

Lindquist, T. M., y Smith, G. (2009). Journal of management accounting research: Content and citation analysis of the first 20 years. Journal of Management Accounting Research, 21, 249-292.

Linsley, P. M., Shrives, P. J., y Crumpton, M. (2006). Risk disclosure: An exploratory study of UK and canadian banks. Journal of Banking Regulation, 7(3), 268-282.

Linsley, P. M., y Shrives, P. J. (2006). Risk reporting: A study of risk disclosures in the annual reports of UK companies. The British Accounting Review, 38(4), 387-404.

Linsmeier, T. J., y Pearson, N. D. (1997). Quantitative disclosures of market risk in the SEC release. Accounting Horizons, 11(1), 107-135.

López, A, Blanco, I. (2002). La información contable para la gestión: Una panorámica de las líneas actuales de investigación. X encuentro de profesores Universitarios de contabilidad. Compostela 2002: El camino de la contabilidad. Santiago de Compostela, 30-31 de mayo –1 junio de 2002. Ponencia II.

Luft, J., y Shields, M. D. (2003).Mapping management accounting: Graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. Accounting, Organizations and Society, 28(2-3), 169-249.

Lukka, K. (2010). The roles and effects of paradigms in accounting research. Management Accounting Research, 21(2), 110-115.

Machuga, S., y Teitel, K. (2009). Board of director characteristics and earnings quality surrounding implementation of a corporate governance code in Mexico.

Mackenzie, R. A. (1969). The management process in 3-D. Harvard Business Review, 47(6), 80-87.

Malina, M. A., y Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. Journal of Management Accounting Research, 13, 47-90.

Malmi, T., y Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. Management Accounting Research, 19(4), 287-300.

Mascarenhas, B. (2009). The emerging CEO agenda. Journal of International Management, 15(3), 245-250.

Medina, I y Macías M. (1998).El control de gestión desde una perspectiva institucional.

Mensah, Y. M., Hwang, N. R., y Wu, D. (2004). Does managerial accounting research contribute to related disciplines? An examination using citation analysis. Journal of Management Accounting Research, 16, 163-181.

Millar, C. C. J. M., Eldomiaty, T. I., Choi, C. J., y Hilton, B. (2005).Corporate governance and institutional transparency in emerging markets. Journal of Business Ethics, 59(1), 163-174.

Modell, S. (2001). Performance measurement and institutional processes: A study of managerial responses to public sector reform. Management Accounting Research, 12(4), 437-464.

Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. Accounting, Organizations and Society, 35(5), 499-523.

Naranjo-Gil, D., y Hartmann, F. (2007). Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. Accounting, Organizations and Society, 32(7-8), 735-756.

Nielson, N. L., Kleffner, A. E., y Lee, R. B. (2005). The evolution of the role of risk communication in effective risk management. Risk Management & Insurance Review, 8(2), 279-289.

Norfleet, D. A. (2009).A fresh look at some past risk management techniques.AACE International Transactions.

Nørreklit, L., Nørreklit, H., y Israelsen, P. (2006). The validity of management control topoi: Towards constructivist pragmatism. Management Accounting Research, 17(1), 42-71.

O'Dwyer, B., Owen, D., y Unerman, J. (2011). Seeking legitimacy for new assurance forms: The case of assurance on sustainability reporting. Accounting, Organizations and Society, 36(1), 31-52.

Ogneva, M., Raghunandan, K., y Subramanyam, K. (2007). Internal control weakness and cost of equity: Evidence from SOX section 404 disclosures. The Accounting Review, 85(5) 1255-1297.

Organisation for Economic Co-operation and Development, OCDE (2009) Corporate governance principles: The Financial Crisis: Reform and Exit Strategies.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (2004). Principios de Gobierno corporativo.

Otley, D. (2007). Did kaplan and johnson get it right? Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21(2), 229-239.

Poon, M. (2009). From new deal institutions to capital markets: Commercial consumer risk scores and the making of subprime mortgage finance. Accounting, Organizations and Society, 34(5), 654-674.

Porras, A. R., Quevedo, N. V., y Mora, J. A. N. (2006). Efectos de la globalización financiera en la administración y regulación de riesgos bancarios en méxico. Contaduría y Administración, (219), 115-141.

Porter, M.E. (2001). Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales de la competencia. 4° Ed. México : CECSA

Power, M. (2009). The risk management of nothing. Accounting, Organizations and Society, 34(6–7), 849-855.

Prencipe, A. (2004). Proprietary costs and determinants of voluntary segment disclosure: Evidence from Italian listed companies. European Accounting Review, 13(2), 319-340.

Price, R., Román, F. J., y Rountree, B. (2011). The impact of governance reform on performance and transparency. Journal of Financial Economics, 99(1), 76-96.

PriceWatrhouseCoopers (PwC), (2010). Annual Corporate Directors Survey.

PriceWatrhouseCoopers (PwC), (2010b). Primera Encuesta del CEO en México. En busca de un crecimiento sustentable.

PriceWatrhouseCoopers (PwC), (2011). Gobierno corporativo en México. Hacia la institucionalización. Entrevistas a profundidad.

Purdy, G. (2010). ISO 31000: 2009—setting a new standard for risk management. Risk Analysis, 30(6), 881-886.

Racz, N., Weippl, E., y Seufert, A. (2010). A frame of reference for research of integrated governance, risk and compliance (GRC). Communications and Multimedia Security, 106-117.

Remenyi, D., y Heafield, A. (1996). Business process re-engineering: Some aspects of how to evaluate and manage the risk exposure. International Journal of Project Management, 14(6), 349-357.

Reyes, F. (2011). A New Policy Agenda for Latin American Company Law: Reshaping the Closely-Held Entity Landscape.

Saenz y García-Meca (2011). Nuevo modelo económico: Empresa, Mercados y Culturas. XVI Congreso AECA. Granada, septiembre de 2011

Sandelin, M. (2008). Operation of management control practices as a package—A case study on control system variety in a growth firm context. Management Accounting Research, 19(4), 324-343.

Sarbanes-Oxley Act. (2002) Washington: Senate and House of representatives of the United States of America.

Scapens, R. W., y Bromwich, M. (2001). Editorial.Management Accounting Research, 12(1), 1-1.

Seal, W. (2006). Management accounting and corporate governance: An institutional interpretation of the agency problem. Management Accounting Research, 17(4), 389-408.

Securities and Exchange Commission SEC (2009). Strategic Plan for fiscal years 2010–2015 Draft for Comment.

Shapiro, B., y Matson, D. (2008). Strategies of resistance to internal control regulation. Accounting, Organizations and Society, 33(2-3), 199-228.

Shields, M. D. (1997). Research in management accounting by north americans in the 1990s. Journal of Management Accounting Research, 9, 3-61.

Skærbæk, P., y Tryggestad, K. (2010). The role of accounting devices in performing corporate strategy. Accounting, Organizations and Society, 35(1), 108-124.

Solomon, J. F., Solomon, A., Norton, S. D., y Joseph, N. L. (2000). A conceptual framework for corporate risk disclosure emerging from the agenda for corporate governance reform. The British Accounting Review, 32(4), 447-478.

Speklé, R. F. (2001). Explaining management control structure variety: A transaction cost economics perspective. Accounting, Organizations and Society, 26(4-5), 419-441.

Spicer, B. H. (1992). The resurgence of cost and management accounting: A review of some recent developments in practice, theories and case research methods. Management Accounting Research, 3(1), 1-37.

Standard & Poor's (2007) Enterprise Risk Management For Financial Institutions: Rating Criteria And Best Practices.

Standard & Poor's (2008) Enterprise Risk Management For Ratings Of Nonfinancial Corporations

Stoner, James AF; Freeman R. Edward; Gilbert, Jr. Daniel R., (1996). Administración, Sexta edición, Prentice Hall, México.

Strang, D., y Soule, S. A. (1998). Diffusion in organizations and social movements: From hybrid corn to poison pills. Annual Review of Sociology, 24(1), 265.

Sulaiman, S., y Mitchell, F. (2005).Utilising a typology of management accounting change: An empirical analysis. Management Accounting Research, 16(4), 422-437.

Thompson, Jr., Strickland III y Gamble, J. (2008) Administración estratégica: teoría y casos. Edición 15ª, McGraw-Hill, México.

Thrane, S. (2007). The complexity of management accounting change: Bifurcation and oscillation in schizophrenic inter-organisational systems. Management Accounting Research, 18(2), 248-272.

Unerman, J. (2008). Strategic reputation risk management and corporate social responsibility reporting.Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21(3), 362-364.

Unerman, J., y Bennett, M. (2004). Increased stakeholder dialogue and the internet: Towards greater corporate accountability or reinforcing capitalist hegemony? Accounting, Organizations and Society, 29(7), 685-707.

Van der Stede, W. A., Young, S. M., y Chen, C. X. (2005). Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies. Accounting, Organizations and Society, 30(7-8), 655-684.

Van Staden, C. J., y Hooks, J. (2007). A comprehensive comparison of corporate environmental reporting and responsiveness. The British Accounting Review, 39(3), 197-210.

Wagenhofer, A.(2006). Management accounting research in german-speaking countries. Journal of Management Accounting Research, 18, 1-19.

Webb, R. A. (2002). The impact of reputation and variance investigations on the creation of budget slack. Accounting, Organizations and Society, 27(4-5), 361-378.

Weißenberger, B. E., y Angelkort, H. (2011). Integration of financial and management accounting systems: The mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. Management Accounting Research, 22(3), 160-180.

Widener, S. K. (2004). An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. Accounting, Organizations and Society, 29(3-4), 377-399.

Widener, S. K. (2007).An empirical analysis of the levers of control framework. Accounting, Organizations and Society, 32(7-8), 757-788.

Williams, S. (2004). Delivering strategic business value. Strategic Finance, 86(2), 41-48.

Woods, M. (2009). A contingency theory perspective on the risk management control system within birmingham city council. Management Accounting Research, 20(1), 69-81.

Wu, D. D., y Olson, D. L. (2009). Enterprise risk management: Small business scorecard analysis. Production Planning & Control, 20(4), 362-369.

Wunder, H. F. (2009). Tax risk management and the multinational enterprise.Journal of International Accounting, Auditing & Taxation, 18(1), 14-28.doi: 10.1016/j.intaccaudtax.2008.12.003

Zhang, H. (2009). Effect of derivative accounting rules on corporate risk-management behavior.Journal of Accounting and Economics, 47(3), 244-264.

ANEXOS

Anexo 1. Investigación en contabilidad de gestión

La investigación en contabilidad de gestión ha dado lugar en las últimas décadas a diferentes agendas, corrientes o líneas de investigación, cada una con su propio sello distintivo. Su revisión ha sido materia de estudio de diferentes autores, entre ellas López y Blanco Dopico (2002, p.52), consideran que, más allá de los problemas metodológicos, el punto crítico de la contabilidad de gestión se caracteriza por la existencia de nuevas exigencias informativas derivadas de un nuevo modo de entender la estrategia como camino hacia el cambio en la permanencia, unido a procedimientos, técnicas y filosofías empresariales, en una economía marcada por la internacionalización, la toma de decisiones a tiempo real, la virtualidad y el feed-back informativo. En consecuencia se acentúan la enorme amplitud de tópicos con los que se enfrenta el investigador, como consecuencia tanto de las presiones informativas como de la ampliación de las organizaciones implicadas: públicas o privadas, lucrativas o no (cultura, defensa, enseñanza, sanidad, religiosas, etc.).

Todo ello nos lleva a cuestionar cuáles han sido los tópicos que han propiciado la discusión y el desarrollo de nuestra materia, cuáles son los que han dado opción a continuar su desarrollo con futuras líneas, consideradas novedosas por los académicos y cuáles son las que han despertado el interés en éstos por investigar, qué cambios se han presentado en la publicación al respecto y con qué disciplinas y métodos se han abordado, así como el interés en ofrecer una panorámica general no exhaustiva sobre diferentes áreas y trabajos que se suelen considerar de interés, mediante la selección de aquellos que analizan los tópicos de los artículos publicados en revistas de impacto para nuestro campo.

Características de la contabilidad de gestión

La investigación en contabilidad de gestión se caracteriza por 1) la ausencia de fronteras definidas, 2) el gap entre teoría y práctica y 3) la necesidad de adaptación al cambio [Blanco Dopico (2000) y López y Blanco Dopico (2002)].

Respecto a la ausencia de fronteras definidas cabe señalar que la contabilidad de gestión no tiene un campo de estudio, un marco conceptual propio, de ahí que cualquier desarrollo de ideas en esta disciplina pase por tratar de explicar y comprender la administración y gestión de las empresas. Asimismo, se pone de manifiesto que la estrecha relación entre la contabilidad de gestión y la administración y gestión empresarial supone que la investigación en contabilidad de gestión se haya caracterizado por la lógica referencia a las teorías y

escuelas organizativas y la aplicación de teorías generadas en otras disciplinas de campos relacionados con la contabilidad.

En relación al gap entre la teoría y la practica Spicer (1992b) y Bingberg (2009) destacan que un factor determinante, es el hecho de que la investigación no aborda cuestiones significativas y relevantes para el directivo en el actual entorno de negocios, situación que se incrementó durante los años ochenta, "parece que, mientras la naturaleza del desfase podría ser clarificada, realmente no entendemos por qué existe. Si ciertos asuntos y técnicas son claramente importantes para los que ejercen la profesión en nuestra área, se podría esperar algún desarrollo de teoría para apoyar sus esfuerzos" Dugdale D (1994).

En cuanto a la necesidad de adaptación al cambio, Blanco Dopico (2000), señala que dado que los objetivos prioritarios de la contabilidad de gestión se orientan a la formación de juicios, la toma de decisiones y el control, es evidente la necesidad de su evolución a medida que la tecnología, la organización, la cultura y estrategia empresarial, el factor humano y los sistemas de información lo hagan también.

Evolución de la investigación en contabilidad de gestión.

La investigación en contabilidad de gestión, también han cambiado conforme el tiempo, distinguiendo de acuerdo a Birnberg (2009) tres períodos.

En el primer periodo, hasta mediados de la década de 1950, se considera una relación estrecha entre la investigación y la práctica de la contabilidad de gestión, al ser desarrollada principalmente en las empresas, a través de relaciones como la consultoría al resolver cierto tipo de problemas en la empresa o participar en los programas de entrenamiento para sus gestores, entre otras muchas formas que permitían entender los problemas a los que se enfrentaban los directivos mientras se proporcionaba acceso y entendimiento a la empresa; había además un interés por parte de las empresas en acudir a los académicos. Este periodo identifica como tema central la solución de problemas reales, con herramientas tradicionales y algunas herramientas innovadoras en contabilidad.

En el segundo periodo, hasta finales de 1970 y principios de los 1980, de forma similar al periodo anterior, existió una estrecha relación en práctica profesional desarrollada en las empresas, adicionalmente, empezaron a utilizarse herramientas más sofisticadas para resolver los problemas suscitados en ellas. Asimismo se incrementó la necesidad de publicar los resultados de la investigación, se empezaron a desarrollar comités o secciones en las

asociaciones contables entre 1960 y 1970s. Los libros de texto y la investigación incorporaron la economía, la investigación de operaciones y las ciencias del comportamiento, principalmente la psicología. Este periodo de tiempo se caracterizó por ser la transición en la cual los investigadores contables exploraron nuevas herramientas y limites en nuestro campo, reflejando una disminución por la ocupación de la práctica para dar paso a la publicación de la investigación más formal.

En el periodo moderno, posterior a 1980, de rápido crecimiento en la investigación acompañado por la introducción de revistas científicas, destaca la diversidad de corrientes y tópicos de investigación orientados más hacia la "investigación para el bien de la propia investigación", donde los modelos principalmente económicos que explican sus investigaciones cobran mayor relevancia que la relación con la práctica, justificados en las publicaciones porque ofrecen un modelo y evidencia con soporte empírico.

En este periodo emergen dos categorías de investigación; la primera hace referencia a la forma en que los sistemas de contabilidad y la organización funcionan en la "práctica", comprende estudios que buscan ofrecer una explicación de la influencia de la contabilidad de gestión sobre la organización y como ésta afecta la contabilidad de gestión, lo que constituye el ciclo de investigación en la práctica; en cuanto a la segunda, orientada a la investigación, busca proporcionar nuevas técnicas para asistir los cambios en la administración, dentro de los actuales ambientes económicos.

En el contexto actual de la investigación en contabilidad de gestión, el investigador está sujeto a todo tipo de presiones; entre ellas López y Blanco Dopico (2002, p.12) destacan las que definen y controlan las condiciones y métodos de su actividad en las que cobra relevancia precisamente el hecho de publicar artículos en revistas indexadas, por afectar a numerosas facetas en la trayectoria de un investigador como la reputación, asimismo es presionado por las decisiones de ocupación y promociones como señalan, Bonner et ál., (2006) y Chanet ál., (2009).

Para un análisis de la investigación en contabilidad de gestión hemos reunido a diferentes autores como Mensa et ál., (2004), Hesbord et ál., (2007), Bonner et ál., (2006), y Chan (2009) para, identificar las fuentes más adecuadas en contabilidad de gestión. Asimismo, hemos considerado de interés recurrir a las revistas publicadas en nuestro campo incluidas en el índice '*Subject Category Listing*' del *Journal Citation Reports del Science Citation Index*

(SCI), del Social Sciences Citation Index (SSCI) a través de su página Web[107], del que hemos seleccionado el listado de las revistas del área contable financiera *business, finance – journal.*

Entre ellas hemos identificado las revistas que se relacionan con el área de gestión y el área contable, tal como figuran en la tabla 74, en la que se refleja el número con el que las revistas aparecen en el índice y los datos con los que se pueden localizar.

Tabla 74. Revistas científicas consideradas en el índice del Institute of Scientific Information.

No	Índice	Revista	Publicación	ISSN	Editor	País
1	ABR	ACCOUNTING AND BUSINESS RESEARCH	Trimestral	0001-4788	INST CHARTERED ACCOUNTANTS Reino Unido & WA	Reino Unido
3	AOS	ACCOUNTING ORGANIZATIONS AND SOCIETY	Bimestral	0361-3682	PERGAMON-ELSEVIER SCIENCE LTD	Reino Unido
4	TAR	ACCOUNTING REVIEW	Trimestral	0001-4826	AMER ACCOUNTING ASSOC	Estados Unidos
6	CAR	CONTEMPORARY ACCOUNTING RESEARCH	Trimestral	0823-9150	CANADIAN ACADEMIC ACCOUNTING ASSOC	Canadá
7	EAR	EUROPEAN ACCOUNTING REVIEW	Trimestral	0963-8180	ROUTLEDGE JOURNALS, TAYLOR & FRANCIS LTD	Reino Unido
25	JAE	JOURNAL OF ACCOUNTING & ECONOMICS	Bimestral	0165-4101	ELSEVIER SCIENCE BV	Países Bajos
27	JAR	JOURNAL OF ACCOUNTING RESEARCH	Bimestral	0021-8456	WILEY-BLACKWELL PUBLISHING, INC,	Estados Unidos
29	JBFA	JOURNAL OF BUSINESS FINANCE & ACCOUNTING	Bimestral	0306-686X	WILEY-BLACKWELL PUBLISHING, INC,	Estados Unidos
52	MAR	MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH	Trimestral	1044-5005	ELSEVIER SCIENCE BV	Países Bajos
58	RAS	REVIEW OF ACCOUNTING STUDIES	Trimestral	1380-6653	SPRINGER	Países Bajos

Fuente: Elaboración propia con datos consultados el 12 de marzo 2010 http://thomsonreuters.com/products_services/science/science_products/a-z/social_sciences_citation_index

Es probable apreciar que las revistas sobresalientes en nuestro campo son la Accounting Organizations And Society, The Accounting Review, Journal of Accounting & Economics y la Journal of Accounting Research y la Management Accounting Research. Junto con ellas hemos considerado la Journal of Management Accounting Research por especializarse en nuestro campo (Mensa et ál., 2004, Bingberg 2009) y estar, como las anteriores, referida en los estudios presentados en las líneas precedentes, motivos que nos llevan a considerarlas como las principales revistas en contabilidad de gestión.

Asimismo, con base en las cinco líneas editoriales de las revistas, su índice o contenido, son evidentes dos líneas de investigación, una seguida por la Accounting Organizations and Society y la Management Accounting Research, con foco en las ciencias sociales y la psicología, y otra, la reflejada en la Journal of Management Accounting Research, The Accounting Review, Journal of Accounting & Economics y la Journal of Accounting Research con foco en las ciencias económicas. La investigación relevante para la práctica se

[107] http://thomsonreuters.com/products_services/science/science_products/a-z/social_sciences_citation_index

publica en revistas como la Harvard Business Review, Journal of Cost Management en publicaciones de asociaciones contables y secciones de contabilidad de Gestión: la Accounting Horizons, Research Update, la, Management Accounting, Management for strategic business ideas, Finance and Management.

Agendas de investigación.

No solo resulta interesante, sino, además, necesario observar el desarrollo y evolución de los tópicos principales investigados y la forma en cómo se abordan en los principales medios de comunicar de la investigación académica (libros, revistas).

Tópicos de interés en la investigación de la contabilidad de gestión con base en las publicaciones científicas.

Diferentes trabajos de revisión de artículos publicados en contabilidad de gestión, utilizan como fuente principal las revistas más significativas de influencia internacional en nuestro campo, entre ellos el de Shields (1997) Scapens y Bromwich (2001), Luft y Shields (2003), Mensa et ál., (2004), Hesbord et ál., (2007) y Lindsquist y Smith (2009), que hemos considerado, para destacar la forma en que cada estudio aborda y diferencia los tópicos más estudiados en contabilidad de gestión, la taxonomía que emplean para clasificarlos así como la disciplina y metodología utilizadas. Tras una revisión centrada en el área anglosajona, complementamos nuestro análisis con dos revisiones enfocadas en países específicos, el realizado por Wagenhofer (2006) en los países de habla alemana y Duh et. al. (2008) en China.

En la tabla 75, se aprecia el análisis realizado en sus estudios por los autores citados, se identifican las revistas y el número de artículos publicados en ellas, así como el horizonte temporal en el que se trabajó.

En tanto que hemos recogido los resultados obtenidos en la tabla 76, que refleja la estructura de tópicos investigados cronológicamente, correspondientes a los artículos publicados en las revistas especializadas en contabilidad de gestión.

Para Shields, M. (1997) y Luft, J., Shields M. (2003), Wagenhofer (2006), Hesford et al. (2007), Duh, R., et ál., (2008), Lindsquist y Smith (2009), el tópico más investigado en nuestra materia es el de sistemas de control de gestión, evidenciando una apertura de esta

corriente de investigación a diferentes sublíneas, entre las que destacan las medidas del desempeño, evaluación, el control organizacional y los presupuestos. Por su parte para Scapens, R. & Bromwich, M. (2001) el aspecto más investigado es la práctica en contabilidad de gestión, seguido del cambio. En relación al segundo tópico más investigado Shields (1997), Hesford et. al. (2007), Lindsquist y Smith (2009) coinciden en que son los costes, de entre los que sobresale el tópico específico de asignación de dichos costes, mientras que para Mensa et. al. (2004) éste encabeza la estructura de tópicos

Tabla 75. Algunos estudios que analizan el estado de la Contabilidad de Gestión a través de artículos publicados en revistas especializadas.

Fuente	*Estudio*	*Autor*	*Año*	*Revistas****	*Artículos*	*Horizonte*
JMAR	Research in management accounting by North Americans in the 1990s.	Shields, M.	1997	AOS, TAR, CAR, JAE, JAR, JMAR	152	1990-1996
MAR	Management Accounting Research: the first decade.	Scapens, R. & Bromwich, M.	2001	MAR	178	1990–1999
AOS	Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research.	Luft, J., Shields M.	2003	AOS, CAR, JAE, JAR, JMAR, TAR.	275	-
JMAR	Does Managerial Accounting Research Contribute to Related Disciplines? An Examination Using Citation Analysis.	Mensa, Y., Hwang, N., Wu, D.	2004	AOS, TAR, JAE, JAR.	1777* 281**	1986-2000
JMAR	Management Accounting Research in German-Speaking Countries	Wagenhofer, A.	2006	Revistas Alemanas[1] y AOS, CAR, EAR,JAE, JAR, JMAR, MAR, RAS, TAR.	240	1998-2004
HMA	Management Accounting: A bibliographic study.	Hesford, J., Lee, J., Stede, V.	2007	AOS, BRIA, CAR, JAE, JAL, JAR, JMAR, MAR, RAS, TAR	916	1981-2000
JMAR	An Overview and Assessment of Contemporary Management Accounting Research in China	Duh, R., Xiao, J., Chee, W.	2008	Revistas Chinas[2]	152	1997-2005
JMAR	Journal of Management Accounting. Research: Content and Citation	Lindsquist, T., Smith, G.	2009	JMAR	186	1989-2008

* **Artículos de Contabilidad.**
** **Artículos de Contabilidad de Gestión.**
*** **Nomenclatura de las Revistas Analizadas.**

AOS : Accounting, Organizations and Society
BRIA : Behavioral Research in Accounting
CAR : Contemporary Accounting Research
EAR : European Accounting Review
HMA : Handbook of Management Accounting
JAE : Journal of Accounting and Economics
JAL : Journal of Accounting and Literature
JAR : Journal cf Accounting Research
JMAR : Journal of Management Accounting Research
MAR : Management Accounting Research
RAS : Review of Accounting Studies
TAR : The Accounting Review

Revistas Alemanas[1]
BFuP : Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
DBW : Die Betriebswirtschaft
DU : Die Unternehmung
JfB : Journal fu¨r Betriebswirtschaft
ZfB : Zeitschrift fu¨r Betriebswirtschaft
ZfBf : Zeitschrift fu¨r betriebswirtschaftliche Forschung
sbr : Schmalenbach Business Review

Revistas Chinas [2]
Accounting Research
Auditing Research
Banking Research
China Accounting and Finance Review
China Management Science
China Soft Sciences
Economic Research
Economic Science
Economic Theory and Economic Management
Finance and Accounting

La disciplina que predomina en los estudios publicados en las revistas Accounting, Organizations and Society, Journal of Accounting and Economics, Journal of Accounting Research y The Accounting Review, de acuerdo a Shields (1997), Mensa et. al. (2004), Hesford et. al. (2007), Lindsquist y Smith (2009), es la económica, en tanto que Scapens y

Bromwich (2001) destacan que es la teoría aplicada.[108] La segunda disciplina que más se utiliza en contabilidad de gestión según Shields (1997), Mensa et. al. (2002) y Hesford et. al. (2007) es la psicología mientras que para Scapens y Bromwich (2001) y Luft y Shields (2003) lo son las ciencias sociales, al apoyarse principalmente en la teoría social e institucional en esta posición. Y en tercer lugar, Shields (1997), Mensa et. al. (2002), Lindsquist y Smith (2009) encuentran que se investiga con base en la teoría de la producción y operaciones. En las revistas de habla alemana analizadas por Wagenhofer (2006), destaca igualmente la economía y la investigación de operaciones, no así la psicología, en tanto las publicaciones en China no se apoyan en un una disciplina especifica, según evidencia de Duh, R., et ál., (2008).

Los autores citados argumentan que los métodos de archivo, estudio de caso, experimento de laboratorio y revisión de literatura son los más comúnmente empleados en nuestra materia; adicionalmente, Shields (1997), Mensa et. al. (2004) y Lindsquist y Smith (2009) destacan el método de la encuesta y el método analítico como los mayormente empleados, acentuándose este último en la evidencia que Wagenhofer (2006) obtiene para los países de habla alemana.

En contraste, los métodos como la simulación, el análisis histórico y la *action research* reflejaron un bajo nivel de empleo, lo que, probablemente, llevó a Hesford et. al. (2007) y Lindsquist y Smith (2009) a considerarlos en la categoría de "otros métodos de investigación" para los que se obtienen igualmente bajas proporciones de utilización. En tanto que en China Duh, R., et ál., (2008) encuentra que el método conceptual y normativo es el más ampliamente utilizado.

[108] Resultados para la revista Management Accounting Research. La investigación práctica comprende la revisión u otras formas de trabajo que analizan distintos aspectos de técnicas sistemas y prácticas de contabilidad de gestión sin una estructura teórica explícita, de la que se espera que en el futuro la proporción de estos estudios disminuya, aunque no por completo.

Tabla 76. Resultados de los tópicos, en los estudios del estado de la Contabilidad de Gestión.

Panel F) Hesford, J., et al (2007)			
1 Costes			19%
1.1 Asignación de costos:	140	15%	
1.2 Otros temas contables de Costes:	21	2%	
1.3 Practicas de Costes:	15	2%	
1.4 Múltiple	1	0%	
2 Control			70%
2.1 Presupuestos:	134	15%	
2.2 Presupuesto de capital. Relacionado con las	47	5%	
2.3 Medición del desempeño y evaluación	148	16%	
2.4 Control Organizacional	296	32%	
2.5 Control internacional	16	2%	
2.6 Múltiple	3	0%	
3 Otros			10%
3.1 Sistemas de información contables (AIS)	7	1%	
3.2 Benchmarking	2	0%	
3.3 Calidad (TQM)	9	1%	
3.4 Justo a Tiempo (JIT)	7	1%	
3.5 Métodos de investigación y teorías	20	2%	
3.6 Administración estratégica, como vinculo entre la estrategia organizacional y el sistema contable de gestión	15	2%	
3.7 Precios de Transferencia	31	3%	
3.8 Múltiple	4	0%	
Total	916	100%	100%

Panel G) Duh, R., et al. (2008)				
1 Sistemas de control de Gestión			133	47%
1.1 Costes Estándar	5	2%		
1.2 Presupuesto Operativo	44	16%		
1.3 Medición del desempeño (ej., EVA)	47	17%		
1.4 Precios de transferencia	3	1%		
1.5 Responsibility accounting	13	5%		
1.6 Evaluación del Desempeño	11	4%		
1.7 Cuadro de Mando Integral (BSC)	10	4%		
2 Contabilidad de costes y gestión			69	24%
2.1 ABC/ABM	31	11%		
2.2 Costeo por Objetivos	10	4%		
2.3 Contabilidad Medioambiental	9	3%		
2.4 Contabilidad de costes y gestión en general	19	7%		
3 Métodos de toma de decisiones			7	2%
3.1 Presupuesto de Capital	4	1%		
3.2 Análisis Costo-Volumen-Utilidad	3	1%		
4 Contabilidad de Gestión en general			34	12%
5 Orientado hacia la contabilidad de gestión externa			19	7%
5.1 Análisis de la cadena de valor	10	4%		
5.2 Contabilidad de Gestión estratégica	9	3%		
6 Aplicaciones de Tecnologías de información	2	1%	2	1%
7 Otros			19	7%
Total	283	100%	283	1

Panel H) Lindsquist, T., Smith, G. (2009)				
1 Sistemas de control de gestión	98		52.69%	
1.1 Medidas del desempeño y evaluación	42	23%		42.86%
1.2 Control organizacional	24	13%		24.49%
1.3 Presupuestos	20	11%		20.41%
1.4 Presupuesto de capital. Relacionado con las	9	5%		9.18%
1.5 Investigaciones de control internacional en el impacto de la cultura nacional	3	2%		3.06%
2 Contabilidad de costes	44		23.66%	
2.1 Asignación de costos	32	17%		72.73%
2.2 Otros temas contables de Costes	8	4%		18.18%
2.3 Practicas de Costes	3	2%		6.82%
2.4 Múltiples costos	1	1%		2.27%
3 Otros Temas Administrativos	44		23.66%	
3.1 Sistemas de información contables (AIS)	13	7%		29.55%
3.2 Benchmarking	8	4%		18.18%
3.3 Justo a Tiempo, JIT	8	4%		18.18%
3.4 Métodos de investigación y teorías	5	3%		11.36%
3.5 Administración estratégica, vinculo entre la estrategia organizacional y el sistema contable de gestión	5	3%		11.36%
		0%		0.00%
3.6 Precios de Transferencia	3	2%		6.82%
3.7 Otros tópicos diversos en administración	2	1%		4.55%
Total	186	100%	100%	

Fuente: Resultados de cada uno de los artículos referidos.

Tópicos de interés con base en otras fuentes.

Asimismo, en el contexto de búsqueda de nuevas líneas de investigación y el mantenimiento o no de las actuales, es conveniente recordar que, junto a los principales medios de comunicación de la investigación académica, libros y revistas, existen otros medios para dar a conocer los trabajos realizados en la investigación para nuestra materia, como, por ejemplo, los diferentes eventos (congresos, simposiums, foros, …) organizados por distintas universidades y asociaciones que tienen interés en desarrollar la investigación en nuestro campo y que, de igual manera que las revistas científicas, suelen poseer un alto grado de rigor y novedad.

La opinión de directivos de empresas (de forma individual o a través de sus asociaciones) es igualmente, una importante vía que permite recoger inquietudes y problemas que pueden configurar una agenda investigadora adecuada, reflejada en trabajos como los de Spicer (1992), Foster y Young (1997), Atkinson et ál., (1997), López y Blanco Dopico (2002) entre otros, que ofrecen la opinión de profesionales o tienen carácter mixto (revisión de artículos, estudios de caso, opiniones y consultas) cuyos resultados apuntan que entre los tópicos abordados sobresalen la *responsibility accounting* y la contabilidad medioambiental, el benchmarking y administración estratégica, los estudios que abordan la contabilidad de gestión con una orientación hacia el entorno/exterior y el análisis de la cadena de valor.

Por su parte, estudios realizados en el campo de los profesionales, Edwards y Emmanuel (1990), Cooper (2006) y Ahadiat (2008) señalan tópicos con foco en los estados financieros y sus implicaciones, el *reporting* financiero, la gestión de activos circulantes a corto plazo, el derecho fiscal, el derecho en general, las matemáticas financieras y la macroeconomía, consideradas como un punto de partida necesario para poder desarrollar la contabilidad de gestión.

Una perspectiva que integra la opinión tanto de académicos como de profesionales, destacan diferentes aspectos abordados en la contabilidad de gestión, entre los que se considera relevante: el cambio y la evolución de la innovación de gestión acorde a las tecnologías de información, la planificación y puesta en práctica de estrategias sistemas de información, /information technology (IS/IT), el impacto social y organizacional IS/IT, la auditoria de actividades y sistemas.

Así, es evidente el interés del trabajo conjunto de los cuerpos contables, representantes de la práctica, investigadores y docentes de nuestra profesión, necesaria en la futura investigación el desarrollo de nuevas contribuciones a nuestro campo aplicando sus elementos y utilidad que (Birngber 2009), consideran, más allá del esquema tradicional de investigación en contabilidad de gestión (Shields 1997 y Lukka 2010), con una utilidad evidente para lograr un marco teórico y una práctica más flexible y actual lo supone una mejora de la contabilidad de gestión, sin olvidar que los resultados de este tipo de trabajos se publican por su interés en revistas que impactan directamente sobre la docencia y los contables profesionales.

Anexo 2. Asociaciones profesionales, agente de cambio en la contabilidad de Gestión.

En el entendimiento del cambio hasta llegar al papel actual de la contabilidad de gestión es importante incluir la propia actuación de los contables de gestión como factor coadyuvante de esta transformación, por el efecto de los cambios sobre la teoría y la práctica de la gestión y sus correlativas necesidades informativas, así como, por su implicación en su implementación del cambio y la cooperación derivadas del papel proactivo de sus asociaciones profesionales.

Las asociaciones profesionales presentan la visión particular acerca del campo en el que trabajan de las funciones y papeles que desempeñan los profesionales en contabilidad de gestión; además, porque su papel corporativo les exige la creación de valor tanto para ellos como miembros individuales como para la profesión y la sociedad en general como cuerpos profesionales mediante la investigación acerca de tendencias y líneas de actuación actuales y futuras de la contabilidad de gestión; mediante sus relaciones regulares con los empleadores y otras asociaciones, elemento en la determinación de las demandas informativas de los negocios en el nuevo marco empresarial y; el desarrollo de programas de acreditación, de formación, aprendizaje y apoyo que garantizan a sus miembros las habilidades y capacidades precisas al tiempo que mantienen la confianza pública en la contabilidad de gestión.

Por esta razón presentamos a continuación los resultados de un análisis de la actuación de las asociaciones profesionales relacionadas con la contabilidad de gestión, con base en la información ofrecida en las páginas web, consultadas durante el último trimestre de 2009. Conscientes de las limitaciones de esta aproximación se exige cierta distancia a la hora de calibrar su importancia real[109], para obtener resultados válidos, consideramos este análisis como un complemento de la vía tradicional, por cuanto aprovecha la utilidad de las páginas web para obtener una visión instantánea e inmediata de una imagen global de la asociación, cuyas distintas dimensiones o aspectos puede ser desplegada de forma igualmente rápida, mediante los enlaces correspondientes a los distintos niveles de recursos (pronunciamientos, estándares, programas, revistas…).

En esta aproximación a las asociaciones profesionales hemos seleccionado el área anglosajona como pionera en este ámbito y, dentro del mismo siete asociaciones, tres de ellas como asociaciones específicas de contabilidad de gestión (Institute of Management

[109] Valga como ejemplo lo expuesto por la American Accounting Association con respecto a su visión" lograr el liderazgo en la contabilidad, considera: 1) La contabilidad será ampliamente reconocida como una disciplina académica esencial, 2) AAA será una marca universal y líder respetada, 3) Se tendrá una organización financieramente reconocida.

Accountants, Chartered Institute of Management Accountants y Certified Management Accountants), y cuatro de carácter general, aunque con secciones y/o comités de Contabilidad de gestión (American Accounting Association, The Institute of Chartered Accountants of England and Wales , American Institute of Certified Public Accountants y la International Federation of Accountants[110]). Estas últimas han sido elegidas por su reconocida influencia en el campo de la contabilidad y todas ellas (tres estadounidenses, dos inglesas, una canadiense y una global con sede en EU) por su largo recorrido así como por sus relaciones, autoridad y presencia internacional. La actuación y desarrollo de estas asociaciones contribuyen a la contabilidad de gestión en el idioma inglés, motivo por el que consideramos oportuno incluir en esta aproximación la actuación de una octava asociación, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) dadas sus aportaciones y recursos, a través de la apertura de una sección y de la emisión de los documentos que guían la práctica de los contables en España y en otros países de habla hispana. Los resultados obtenidos en relación a los antecedentes, miembros y pagina web los hemos resumido en la tabla 77.

Tabla 77. Asociaciones profesionales, antecedentes, miembros y pagina web.

Asociación	El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMPC)
Antecedentes	Originada con la constitución de la Asociación de Contadores Titulados el 11 de septiembre en 1917, dentro de la que se forma un cuerpo técnico con personalidad jurídica propia, el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México en 1919. En 1965 el IMCP se constituye como organismo nacional, otorgando la autoridad moral y el reconocimiento de actuar en nombre de todos los contadores en 1977.
Miembros	El Instituto agrupa los contadores públicos del país, independientemente de su área de ejercicio profesional privada, pública, docente e independiente, no afilia directamente a ningún contador público; adquieren el carácter de socios los contadores públicos que, cumpliendo con los requisitos establecidos, sean socios de alguna asociación federada del país, la admisión de un socio por parte de una federada implica el ingreso por el registro expedido simultaneo al instituto.
Pagina Web	De la página Web del IMPC (http://www.imcp.org.mx/) destacan siete puntos.1) Acerca del IMPC: ofrece información de que es el IMPC, su misión, visión, colegios federados, historia, directorio, ubicación y preguntas frecuentes. 2) Servicios: despliega un vínculo al diario oficial (DOF), eventos, folios, IDC, Noticias fiscales, síndicos, síntesis ejecutiva. 3) Temas; aborda los temas de contabilidad, fiscal, finanzas, auditoria, derecho, ética y costos. 4) Normatividad: presenta los estatutos, lo relativo a la norma EPC, Código de Ética, Normas de Auditoria, NIF, Proyectos de auscultación. 5) Certificación: presenta un reglamento, examen, refrendo, formatos, diplomados y cursos. 6) Banco de información: donde presenta una síntesis ejecutiva, educación continúa en línea, noticias y eventos. 7) Publicaciones: Muestra el acceso a la revista de Contaduría Pública, los boletines IMPC, las comisiones de trabajo, Comisión Representativa ante Organismos de Seguridad Social (CROSS) informa, Físicoactualidades e internacional.

[110] Es importante considerar que IFAC realiza actividades en el área no solamente anglosajona, sino a nivel global, pues sus miembros son conformados por las organizaciones contables y organizaciones internacionales que tienen interés en la profesión contable internacional.

Asociación	Institute of Management Accountants (IMA)	Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)	Certified Management Accountants (CMA Canadá)	American Accounting Association (AAA)
Antecedentes	Fundada en 1919 como la National Association of Cost Accountants, NACA pasa a denominarse National Association of Accountants en 1957 y Institute of Management Accountants (IMA) en 1991. Estos cambios tratan de reflejar su evolución en la búsqueda de un foro dinámico para la contabilidad de gestión que permita a los profesionales desarrollar y anticipar sus carreras a través de la certificación, la educación, el apoyo a las mejores prácticas éticas y profesionales y la investigación sobre la contabilidad de gestión y las prácticas contables.	Fundado en 1919 como The Institute of Cost and Works Accountants con la finalidad de suministrar información necesaria para planificar y administrar los negocios modernos cambia su nombre por el de Institute of Cost and Management Accountants (ICMA) en 1975 y por Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) en 1986. Su presencia internacional, hace que actualmente se denomine CIMA Global.	Fundada como la Canadian Society of Cost Accountants in 1920, teniendo su mayor actividad en Montreal y Toronto, posteriormente en 1941, recibió la aprobación real como Cost and Management Institute y fue autorizado para ofrecer cursos, preparar exámenes y otorgar el título de LCMI (Licentiate of the Cost and Management Institute), que unos años más tarde se convirtió en RIA (Registered Industrial Accountant) y en 1985 se modifico el nombramiento de RIA al de Contable de Gestión CMA (Certified Management Accountant).	Fundada en 1916 como "American Association of University Instructors in Accounting AAUIP", adoptó su actual nombre en 1936. Sus miembros (tipificados como miembros, miembros asociados, miembros de por vida, miembros eméritos) comprenden profesores de contabilidad, contables públicos, contables de negocios y el gobierno, y otras personas interesadas en los objetivos de la Asociación. Por lo que se refiere a la Sección de Contabilidad de gestión, desde 1981 busca actuar como catalizador del desarrollo de la Contabilidad directiva con la comunidad académica.
Miembros	Entre sus miembros considera 60,000 contables profesionales de los cuales el 85% se ubica en Estados Unidos y 15% a nivel Internacional. Las posiciones que ocupan sus miembros se sitúan en los distintos niveles directivos, representan organizaciones de todo tipo: PYMEs y grandes empresas, públicas y privadas, entidades no lucrativas, entidades académicas, corporaciones multinacionales…Establece distintas clases de miembros, y forma entre ellos grupos de interés denominados MIGs (Member interés groups).	Actualmente se conforma por 195,000 miembros y estudiantes en 176 países. Para ser miembro del CIMA es necesario completar tres niveles de calificación, la prueba final de capacidad profesional y demostrar tres años de experiencia relevante (los llamados socios) o, los que adicionalmente demuestran tres años de experiencia a nivel sénior o como responsable y aprueban el examen correspondiente(los fellows).	La mayoría de sus miembros 50,000 pertenecen al CMA en Canadá y alrededor del mundo, 25,000. Para llegar a ser miembro es necesario contactarse a uno de los territorios marcados por CMA , tanto los estudiantes que buscan el nombramiento CMA, como para los administradores y los contables que ya lo tienen y buscan desarrollar esta área	La AAA clasifica a sus Miembros, en Miembros Asociados (estudiantes), Miembros de por vida, y Miembros Eméritos, asimismo, la sección de contabilidad de gestión (MAS) los clasifica en miembros y miembros asociados, actualmente la sección esta conformada por 1583 miembros.
Pagina Web	El sitio Web del IMA (http://www.imanet.org/) muestra nueve apartados: 1) Acerca del IMA establece el concepto de la contabilidad de gestión, su papel actual y el rol del contador de gestión, las preguntas frecuentes y calendario de eventos; 2) El apartado de los miembros; 3) Capítulos y comunidades; 4) Certificación, el Manual CMA 2010, los contenidos específicos y los objetivos de aprendizaje; 5) Centro de investigación de excelencia, iniciativas de Investigación, lecturas sugeridas, recursos adicionales, y vínculos con relación a varios temas;6) Publicaciones, información editorial, revistas, declaraciones, subscripciones y publicaciones en línea; 7) Desarrollo profesional; 8) Relaciones externas; 9) Un vínculo a la red de la comunidad IMA .	En la página Web (http://www.cimaglobal.com/cps/rde/xchg/live/root.xsl/index.htm) destacan nueve puntos: 1) Define el CIMA, quien es, su misión, valores, su posicionamiento a nivel mundial, diferenciación con otras instituciones contables; 2) Establece la actuación del contable de gestión y muestra vínculos para explicar a sus posibles miembros el proceso de calificación y la forma de registro; 3) Temas referentes al proceso de estudiar con CIMA, la estructura de la calificación y el programa; 4) Miembros, beneficios de la carrera, desarrollo profesional, los miembros en la práctica y el manual de los miembros; 5) Aspectos relacionados a la conducta y el código de ética; 6) Colaboradores en CIMA, instituciones, empleadores e investigadores; 7) Noticias y eventos; 8) Recursos donde se muestra el material que el CIMA ofrece para los diversos temas de la contabilidad administrativa; 9) Discusiones.	El sitio Web (http://www.cma-canada.org/) presenta un buscador general y nueve apartados principales: 1) Información general del CMA, estados financieros, la fundación de investigación, calidad, la misión, programa CMA, normas nacionales para la contabilidad pública; 2) Servicios para los miembros, recursos de la carrera, centro de aprendizaje y librería en línea, desarrollo profesional y recursos de negocios; 3) Conexión con empleadores, información del programa, los requisitos para el examen, preguntas frecuentes, …; 4) Desarrollo profesional, cursos y conferencias, programas de avance educacional; 5) Librería en línea; 6) Recursos de los negocios;7) Regiones o provincias ; 8) La revista CMA , vinculada a un sitio independiente, muestra los contactos, la editorial, publicidad, subscripción, archivos búsqueda; 9) Información de servicio al cliente, correo electrónico, teléfonos.	La pagina web (http://aaahq.org/) muestra información referente a quince puntos: 1) Documento de Visión compartida AAA; 2) Sección común de la AAA; 3) Noticias, comunicados de prensa, noticias y publicaciones del COSO; 4) Recursos, cuestiones y tópicos de interés para los investigadores y educadores en contabilidad; 5) Miembros; 6) Regiones/secciones; 7) Reuniones; 8) Invitaciones de carácter general; 9) Publicaciones; 10) Faculty Development: recursos por áreas, enseñanza, investigación, práctica y servicio; 11) Premios, 12) Centro de carreras; 13) Mercado; 14) Vínculos a organizaciones (de educación, práctica, investigación en contabilidad, asociaciones contables, asociaciones de educación, diarios/revistas de contabilidad, diarios/revistas de educación); 15) Contacto con el staff. La página Web de la sección de contabilidad (http://aaahq.org/mas/index.cfm) muestra un vínculo directo a la revista Journal of Management Accounting Research (JMAR). Recursos de investigación, conferencias, premios, la sección de información donde se ofrece diversa información y la estructura de la asociación y a sus estatutos.

Asociación	Institute of Chartered Accountants of England and Wales (ICAEW)	American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)	International Federation of Accountants (IFAC)	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
Antecedentes	Constituido en 1980, con presencia en 165 países, 132.000 miembros que se desarrollan su trabajo en distintos sectores económicos y 9.000 estudiantes, es la mayor de las seis corporaciones profesionales de contabilidad del Reino Unido que configuran el Consultative Committee of Accountancy Bodies (CCAB).	Su origen se sitúa en el año de 1957 con la fusión de la American Society of Certified Public Accountants y el American Institute of Accountants, la AICPA es una organización profesional para los contadores públicos certificados (CPAs) en los Estados Unidos. Ofrece la certificación de los CPAs, emite normativa entre la que destacan los General Accepted Accounting Principles (GAAP) y guías en conjunto para el trabajo Financial Accounting Standards Board (FASB).	Fundada en octubre de 1977 en el congreso Mundial en Munich, Alemania. Trabaja con 157 miembros y asociados en 123 países para proteger el interés público al fomentar prácticas de alta calidad por parte de los contadores del mundo. Los miembros y asociados de IFAC, que son principalmente organismos profesionales nacionales de contabilidad, representan a 2.5 millones de contables que prestan sus servicios en el sector público, en la industria y el comercio, en el gobierno y en el entorno académico.	Se constituye en 1979, año en que surge la formación de las comisiones de estudios principios y normas de contabilidad. En 1986 se forma la comisión de contabilidad de gestión cuyo principal, objetivo en aquellos momentos era el de llegar a una armonización en materia de costes, sobre la base de las normas emitidas por organismos contables y profesionales e intentar, en el caso español, el establecimiento de normas de contabilidad de gestión para su aplicación al ámbito empresarial.
Miembros	El ICAEW cuenta con más de 138.000 miembros en todo el mundo. Clasifica sus miembros como miembros en los negocios y miembros en la práctica. Trabaja en tres vertientes: proporcionando la dirección y el apoyo a sus miembros, trabajando con gobiernos, reguladores y otras corporaciones para ayudar a identificar las vías para restaurar la confianza económica, y enfocando la importancia de la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa.	El AICPA tiene casi 370.000 miembros en 128 países, incluidos los contables en los negocios y la industria, la contabilidad pública, gobierno, educación, estudiantes afiliados y asociados internacionales. Distingue entre diferentes clases de miembros de acuerdo con su situación profesional o docente y en relación al examen CPA y la certificación. Entre ellos Regular Member Associate Member, Non-CPA Faculty Associate, International Associate, Student Affiliate, CPA Candidate, Non-CPA Section Associate, Voluntary Membership Sections.	IFAC está compuesta por 167 miembros y asociados en 127 países y jurisdicciones, lo que representa aproximadamente 2,5 millones de contables en la práctica pública, la educación, al servicio del gobierno, la industria y el comercio. Miembros de la IFAC son las organizaciones profesionales de contabilidad reconocidos por la ley o el consenso general dentro de sus países como importantes organizaciones nacionales.	En la actualidad AECA cuenta con mas de 500 instituciones y empresas o personas jurídicas y más de 3.000 personas personas físicas entre sus socios. Las áreas de trabajo de acuerdo a las distintas comisiones de estudio son: 1) principios contables, 2) valoración y financiación de empresas, 3) organización y sistemas, 4) contabilidad de gestión, 5) historia de la contabilidad, 6) contabilidad y administración del sector público, 7) nuevas tecnologías y contabilidad, 8) responsabilidad social corporativa, 9) contabilidad de cooperativas, 10) entidades no lucrativas.
Pagina Web	Su página Web (http://www.icaew.com) muestra ocho apartados: 1) Información general acerca del ICAEW; 2) La certificación; 3) Los estudiantes; 4) Miembros; 5) Empleadores; 6) Soporte y servicios; 7) Una librería donde se muestran los productos que ofrece por tema (contabilidad y auditoría, normativa contable, negocios y administración, finanzas e inversión, impuestos otras); 8) Acceso personalizado a los miembros.	Su página Web presenta nueve puntos principales (https://www.aicpa.org/): 1) Información para entender la institución como son la misión, la visión, la historia, los miembros, el reporte anual y su estructura; 2) Recursos Profesionales; 3) Conferencias y Publicaciones; 4) Revistas y diarios; 5) Recursos Académicos; 6) Desarrollo de Carrera y Cuestiones de Trabajo. 7) Información de Clientes. 8) Centro de Medios y videos; 9) Actividades Legislativas.	El sitio Web del IFAC ofrece información referente a siete apartados (http://www.ifac.org/About/): 1) Acceso a las normas internacionales IFAC, 2) Guías para los contadores profesionales de negocios, 3) Reuniones de Consejo y Comités , papers, 4) IFAC noticias, 5) Recent speeches by IFAC's leadership, 6) Información de los miembros, 7) Lista de miembros, cuerpos contables y contactos.	En la página Web (http://www.aeca.es/) AECA sobresalen siete puntos . 1) Investigación: donde muestra el vínculo a diez comisiones de estudio, principios contables, valoración y financiación, organización y sistemas, contabilidad de gestión, historia de la contabilidad, sector público, nuevas tecnologías, responsabilidad social corporativa, contabilidad de cooperativas, entidades sin fines de lucro; cátedra AECA Carlos Cubillo; ayudas a la investigación; registro de investigadores. 2) Publicaciones. 3) Revistas AECA: AECA, REFC, RICG, IJDAR, De Computis, Pyme, Gestión Joven, EDUCADE. 4) Congresos y Reuniones, 5) Premios AECA, 6) Becas, AECA, 7) AECA como miembro de: despliega un listado de las organizaciones que forma parte como son, la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE) , The Global Reporting Initiative (GRI), Red Española del Pacto Mundial , Extensible Business Reporting Language (XBRL) , The International Association for Accounting Education & Research (IAAER) , The Europeanhnologies SET. 15 Ensenanza, Aprendizaje y Curriculum "Teaching, Learni

Finalidad

La finalidad de las organizaciones suponen el entendimiento de su razón de ser, los objetivos perseguidos y, en consecuencia, su idea, expresa o tácita, de la contabilidad de gestión. Al respecto interesa destacar las percepciones del CMA y la AAA.

El CMA se propone contribuir a la contabilidad de gestión, a través de la ampliación de los límites conceptuales, para igualarla a los nuevos desarrollos y prácticas que pueden influenciar al profesional contable en los negocios así como, también, desarrollar material respecto del conocimiento de gestión relevante que, además, crea y agrega valor para los CMAS y otros profesionales de los negocios.

Por su parte la AAA pretende a través de su sección MAS, estimular y mejorar la enseñanza, la investigación y la práctica de la contabilidad que permita apoyar en la gestión eficaz y eficiente de las empresas. Los objetivos específicos comprenden las mejoras de la eficacia y eficiencia de la instrucción en contabilidad de gestión, a través de la promoción del desarrollo, pruebas, discusión de métodos y materiales de enseñanza, así como de cursos; motivar su investigación, identificando las futuras áreas o líneas potenciales de investigación; facilitar el intercambio de ideas y resultados, ampliando las oportunidades para exponerlas entre los miembros de las comunidades académicas y profesionales que están interesadas en la contabilidad de gestión, y motivar las habilidades y el compromiso de los estudiantes de la licenciatura en contabilidad, a través del conocimiento de actividades, responsabilidades y oportunidades ofrecidas por tales licenciaturas.

En este contexto, todas las asociaciones profesionales buscan la profesionalización: del contable en general AAA (que realza el ámbito académico) y AICPA, en tanto que CIMA, CMA y IMA buscan desarrollar concretamente a los contables de gestión y CIMA y CMA destacan su aspecto de certificación, buscando ser la mejor opción de certificación para el contable de gestión a través de sus respectivos programas.

Asimismo, es posible distinguir la finalidad de normalizar este campo de estudio identificado en la página web del IFAC reflejada en los diferentes documentos, guías y normas internacionales tanto en nuestro ámbito como en el de la contabilidad y auditoría de forma general.

De forma particular la sección de contabilidad de gestión de la AECA se propone lograr una cierta normalización a través de la creación y difusión de documentos.

Por su parte el IMPC, expresa cinco objetivos en sus estatutos que podemos distinguir en cinco grupos: -Los centrados en el mantenimiento de la unión (objetivos 1 y 2), el fomento del prestigio profesional (a través de la difusión de su función social) y la supervisión del cumplimiento de disposiciones legales.

-Los que orientan sus actividades hacia la normalización (objetivos 3,4 y 5) en los que se señala: propugnar y lograr implantación de normas, principios y procedimientos; su divulgación y promoción, con lo que define la orientación de las actividades que realiza como asociación en función de la normativa.

- Los que se refieren la representatividad (objetivos 6,7,8,9 y 10), en ellos se plantea defender los intereses de sus asociados, servir de consultor en asuntos generales relacionados con la profesión, arbitrar conflictos entre las asociaciones federadas, procurar el intercambio profesional con las agrupaciones extranjeras e internacionales y representar oficialmente la profesión.

- El que establece llevar a cabo las tareas de investigación (objetivo 11), destacando la producción en tecnología, auditoría y de control, útil a los usuarios y de servicios tanto en el sector empresas como gobierno, lo consideramos como único objetivo con foco en la investigación.

- Finalmente los referentes a la normatividad (objetivos 12 y 13), señalan las tareas de análisis y consulta de proyectos con sus socios sobre la normatividad contable tanto emitida por organismos locales como internacionales, la emisión de documentos sobre criterios y temas de interés para los miembros de la profesión y de aplicación práctica de normas de información financiera y la adopción de las disposiciones obligatorias del CINIF desarrolladas a través de su centro de investigación y desarrollo.

Es importante la facultad de desarrollar documentos con base en este último objetivo, tal cual se ha desarrollado para la profesión en general (área de la ética, al emitir el Código de Ética).

Actuación de las asociaciones respecto al desarrollo de la contabilidad de gestión.

La actuación de las asociaciones se distingue por el trabajo colaborativo que les permite proporcionar instrumentos y técnicas de comprensión y análisis de las necesidades actuales de los contables de gestión y de desarrollar soluciones nuevas e innovadoras, instrumentos y opiniones arraigadas en el conocimiento de negocio y la experiencia, que podemos englobar como recursos que ofrecen en materia de contabilidad de gestión (ver tabla 78), al consultar regularmente las demandas dinámicas tanto en los negocios como en el sector público. Particularmente el trabajo colaborativo se refleja entre los mismos recursos que desarrollan las asociaciones profesionales destacando el IFAC, CIMA, CMA, AICPA, por las alianzas que han conformado para generar diferentes recursos de forma conjunta.

Tabla 78. Aportaciones de las asociaciones contables

Aportaciones	CIMA	CMA	IMA	AAA	AICPA	ICAEW	IFAC	AECA	IMPC
Centro de Investigación	- Research Board and Research Advisory Panel	Research Foundation	Research Center of Excellence	Management Accounting Section	Financial Manager Center		IAESB	Investigacion	
Revista	- Research Update	Management for strategic business ideas	Strategic Finance,	JMAR	Journal of Accountancy	Finance and Management		REFC & RICG	
Participacion en la fundacion.			Committee of Sponsoring Organizations (COSO)	Committee of Sponsoring Organizations (COSO)	Committee of Sponsoring Organizations (COSO)				
Documentos	- Technical guides	Management Accounting Guidelines (MAGs) y Management Accounting Practices (MAPS)			Management Accounting Guidelines (MAGs)*	Guide to business resources	Declaraciones/ Pronunciamientos*, Drafts	Documentos	
Trabajos Tecnicos	- Technical reports		Management Accounting Quarterly		The practicing CPA	Technical updates	Consejo de Normas Internacionales de Formación en Contabilidad (IAESB)	Revista AECA,	
Otros	- Discussion papers - Topic gateways - Executive reports, - Research executive summaries - Research full reports			- Relaciones con el IMA, CIMA - Relaciones con el AICPA y CAM II - News and Views	* MAGs en conjunto con el CMA-CANADÁ y CIMA Infocasts sobre las MAG más recientes. - Business, Industry and goverment (BIGsm)	- Particiapcion Knowledge Net - Special reports - Executive summary	- Knowledge Net * Agrupa y comprende recursos de sus miembros (CIMA, ICAEW, AICPA) para emitirlos	-Monografias -Estudios empiricos -Estudios de historia de la contabilidad -Estudio de casos.	- Veritas -Contaduria Publica

Todos los recursos y de forma especial la enseñanza e investigación, están estrechamente ligados al desarrollo de la contabilidad de gestión y a las habilidades y capacidades que exige el papel que las asociaciones estiman para el contable de gestión, algunas de las cuales, contribuyen a la profesionalización de la práctica a través de sus programas de certificación.

En la página web del CIMA se distinguen los recursos: 1) *Discussion papers*, que propician el debate sobre aspectos relevantes de la práctica de la contabilidad de gestión y la dirección como contribución a la formación de contabilidad; 2) *Executive reports*, que tienen por objetivo situar a sus usuarios en la vanguardia de la práctica contable profesional; 3) *Research executive summaries*, proporcionan de forma accesible las conclusiones sobre los proyectos de investigación; 4) *Research full reports*, comprenden un amplio abanico de tópicos, publicados algunos en su página web y otros publicados bajo convenio con Elsevier (www.CIMAPublishing.com); 5) *Technical guides*, listados de funciones, plantillas y formas

orientados al logro de altos estándares; 6) *Technical reports*, documentos que revisan, definen y desarrollan las mejores prácticas, en los temas tradicionales de negocios y administración; y 7) *Topic gateways*, incluye una sección de información sobre distintos temas del área de la contabilidad de gestión.

En cuanto a los recursos que ofrece el IMA se reflejan en sus publicaciones "*Strategic Finance"* y *Management Accounting Quarterly*". La primera proporciona información sobre prácticas y tendencias en finanzas, contabilidad y gestión de la información que afectará a miembros (sobre todo reguladores, CFOs y personal) y sus empleos. Por su parte, "*Management Accounting Quarterly"* es una publicación en línea que comprende técnicas contables de costos/dirección, ABC/ABM, RCA, GPK, controles de procedimiento estadísticos, costes, presupuesto, la teoría de las restricciones, métodos de opciones de suscripción interesadas, técnicas para mejorar la contabilidad y la educación de finanzas, nuevas teorías en finanzas y contabilidad etc.

Por su parte el CMA Canadá se apoya en la fundación de investigación para desarrollar los recursos 1) *Management Accounting Guidelines* (MAGs) para ofrecer soporte al mapa de competencias CMA de su programa de certificación y las *Management Accounting Practices* (MAPS) publicaciones que abogan por las prácticas apropiadas para situaciones contables especificas y suministran una guía de implementación práctica en las categorías de administración estratégica, administración del riesgo, administración y gobierno, administración del desempeño, indicadores del desempeño y reporting financiero. Asimismo, a través de la revista, "*Management"*, *for strategic business ideas,* diseñada para apoyar a los profesionales con soluciones prácticas y efectivas de acuerdo con las últimas tendencias en las estrategias de gestión y a profesionales de negocios que combinan la administración financiera con las habilidades de dirección estratégica.

La principal aportación de la American Accounting Association, Management Accounting Section se encuentra en sus publicaciones: 1) *News and Views;* 2) *Journal of Management Accounting Research (*JMAR), asimismo, al conocimiento de la teoría y la práctica de la contabilidad de gestión, facilitando la producción y la diferenciación de la investigación académica en todo el mundo.

El ICAEW contribuye a la contabilidad de gestión a través de la facultad de Administración y Finanzas con varios recursos :1) *Finance and Management Magazine*; 2*)Technical updates,* recomendable para identificar las necesidades de desarrollo profesional continuo*; 3) Special*

reports; 5) Guide to business resources, resume los servicios del ICAEW y sus facultades así como de sus recursos externos.

El AICPA ofrece recursos relacionados con la contabilidad de gestión a través del apartado *Business, Industry and goverment* (BIGsm) y a través del centro de administración financiera. 1) Ofrece las guías y desarrollos en contabilidad directiva en *The practicing CPA* publicada por compañías privadas, en la sección practica PCPS, provee ideas para nuevos métodos, técnicas y procedimientos; publica la revista mensual *Journal of Accountancy*, sobre ultimas noticias y desarrollos relacionados con el terreno de la contabilidad; además el AICPA emite de forma conjunta con el CMA-CANADÁ Y CIMA las guías de contabilidad de gestión (Management Accounting Guidelines MAGs) y una serie de *Infocasts* sobre las MAG más recientes.

Finalmente el IFAC, desarrolla las *benchmark guidance* y busca compartir recursos para servir a los profesionales de contabilidad en los negocios. Establece grupos para delimitar cuestiones pertinentes que juegan un rol crítico en la economía global. Por su carácter de federación, agrupa y comprende recursos de sus miembros (CIMA, ICAEW, AICPA) para emitir pronunciamientos, a través del Consejo de Normas Internacionales de Formación en Contabilidad (IAESB), desarrolla guías para mejorar las normas de formación contable en todo el mundo y se centra en dos áreas clave: los elementos esenciales de la acreditación, formación, experiencia práctica y pruebas de competencia profesional; y la naturaleza y el alcance de la necesidad de formación profesional continuada por parte de los contables.

En este sentido, aunque el IMPC realiza aportaciones sin lugar a duda útiles a otras áreas como la auditoria, o como la contabilidad internacional al buscar su homogeneización, que incluye y engloba otras que ya se abordan en el examen de certificación uniforme como los costos, sin embargo no encontramos ninguna aportación directa a la contabilidad de Gestión.

En conclusión las distintas asociaciones ofrecen información en relación con su entendimiento de quienes son, a quién se dirigen y con lo que trabajan, es evidente su idea del papel de la contabilidad de gestión y del contable. La primera ve ampliado su campo de acción como consecuencia de su necesaria adaptación a la complejidad de los escenarios en los que se mueven los negocios y por la exigencia de una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta ante los cambios, lo que se pone de manifiesto por su orientación estratégica, su consideración como parte integrante del proceso de negocios, la importancia de la

información que suministra en el proceso de agregar valor a la organización. No cabe duda que si esta ampliación ha sido obligada por las circunstancias, el esfuerzo realizado por las asociaciones contables ha ayudado en gran medida a llegar al actual status de la contabilidad de gestión y a identificar y promover un nuevo y más importante rol para el contable, identificado y promovido como hemos visto en párrafos anteriores a un "socio del negocio" en tanto participa en las decisiones desde el inicio de la cadena de valor y cuyas tareas, de acuerdo con la formación , habilidades y capacidades que las asociaciones le estiman necesarias, se centran , además de en los costes, en el análisis, medida y gestión de otros elementos, cuantitativos y cualitativos, que miden el desempeño, que gestionan riesgos, que participan en la comunicación para la toma de decisiones interna y, cada vez más, en la comunicación externa a distintos interesados, expresando las responsabilidades con los distintos *stakeholders* en el compromiso de generar valor, que consideran el gobierno corporativo.

Anexo 3. Población del estudio exploratorio

1	.- AC	ARCA CONTINENTAL, S.A.B. DE C.V.	*65*	.- GPH	GRUPO PALACIO DE HIERRO, S.A.B. DE C.V.
2	.- ACCELSA	ACCEL, S.A.B. DE C.V.	*66*	.- GPROFUT	GRUPO PROFUTURO, S.A.B. DE C.V.
3	.- ACTINVR	CORPORACION ACTINVER, S.A.B. DE C.V.	*67*	.- GRUMA	GRUMA, S.A.B. DE C.V.
4	.- AEROMEX	GRUPO AEROMÉXICO, S.A.B. DE C.V.	*68*	.- HERDEZ	GRUPO HERDEZ, S.A.B. DE C.V.
5	.- AGRIEXP	AGRO INDUSTRIAL EXPORTADORA, S.A. DE C.V.	*69*	.- HILASAL	HILASAL MEXICANA S.A.B. DE C.V.
6	.- AHMSA	ALTOS HORNOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.	*70*	.- HOGAR	CONSORCIO HOGAR, S.A.B. DE C.V.
7	.- ALFA	ALFA, S.A.B. DE C.V.	*71*	.- HOMEX	DESARROLLADORA HOMEX, S.A.B. DE C.V.
8	.- ALSEA	ALSEA, S.A.B. DE C.V.	*72*	.- IASASA	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ, S.A. DE C.V.
9	.- AMX	AMERICA MOVIL, S.A.B. DE C.V.	*73*	.- ICA	EMPRESAS ICA, S.A.B. DE C.V.
10	.- ARA	CONSORCIO ARA, S.A.B. DE C.V.	*74*	.- ICH	INDUSTRIAS CH, S.A.B. DE C.V.
11	.- ARISTOS	CONSORCIO ARISTOS, S.A. DE C.V.	*75*	.- IDEAL	IMPULSORA DEL DESARROLLO Y EL EMPLEO EN AMERICA LATINA, S.A.B. DE C.V.
12	.- ASUR	GRUPO AEROPORTUARIO DEL SURESTE, S.A.B. DE C.V.	*76*	.- INCARSO	INMUEBLES CARSO, S.A.B. DE C.V.
13	.- AUTLAN	COMPAÑIA MINERA AUTLAN, S.A.B. DE C. V.	*77*	.- INVEX	INVEX CONTROLADORA, S.A.B. DE C.V.
14	.- AXTEL	AXTEL, S.A.B. DE C.V.	*78*	.- KIMBER	KIMBERLY - CLARK DE MEXICO S.A.B. DE C.V.
15	.- AZTECA	TV AZTECA, S.A.B. DE C.V.	*79*	.- KOF	COCA-COLA FEMSA, S.A.B. DE C.V.
16	.- BACHOCO	INDUSTRIAS BACHOCO, S.A.B. DE C.V.	*80*	.- KUO	GRUPO KUO, S.A.B. DE C.V.
17	.- BAFAR	GRUPO BAFAR, S.A. DE C.V.	*81*	.- LAB	GENOMMA LAB INTERNACIONAL, S.A.B. DE C.V.
18	.- BEVIDES	FARMACIAS BENAVIDES, S.A.B. DE C.V.	*82*	.- LAMOSA	GRUPO LAMOSA, S.A.B. DE C.V.
19	.- BIMBO	GRUPO BIMBO, S.A.B. DE C.V.	*83*	.- LASEG	LA LATINOAMERICANA SEGUROS, S.A.
20	.- BOLSA	BOLSA MEXICANA DE VALORES, S.A.B. DE C.V.	*84*	.- LIVEPOL	EL PUERTO DE LIVERPOOL, S.A.B. DE C.V.
21	.- CABLE	EMPRESAS CABLEVISION, S.A. DE C.V.	*85*	.- MASECA	GRUPO INDUSTRIAL MASECA, S.A.B. DE C.V.
22	.- CEMEX	CEMEX, S.A.B. DE C.V.	*86*	.- MAXCOM	MAXCOM TELECOMUNICACIONES, S.A.B. DE C.V.
23	.- CERAMIC	INTERNACIONAL DE CERAMICA, S.A.B. DE C.V.	*87*	.- MEDICA	MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.
24	.- CHDRAUI	GRUPO COMERCIAL CHEDRAUI, S.A.B. DE C.V.	*88*	.- MEGA	MEGACABLE HOLDINGS, S.A.B. DE C.V.
25	.- CICSA	CARSO INFRAESTRUCTURA Y CONSTRUCCIÓN, S.A.B. DE C.V.	*89*	.- MEXCHEM	MEXICHEM, S.A.B. DE C.V.
26	.- CIDMEGA	GRUPE, S.A.B. DE C.V.	*90*	.- MFRISCO	MINERA FRISCO, S.A.B. DE C.V.
27	.- CIE	CORPORACION INTERAMERICANA DE ENTRETENIMIENTO, S.A.B. DE C.V.	*91*	.- MINSA	GRUPO MINSA, S.A.B. DE C.V.
28	.- CMOCTEZ	CORPORACION MOCTEZUMA, S.A.B. DE C.V.	*92*	.- MONEX	HOLDING MONEX, S.A.P.I.B. DE C.V.
29	.- CMR	CMR, S.A.B. DE C.V.	*93*	.- NUTRISA	GRUPO NUTRISA, S.A.B. DE C. V.
30	.- COLLADO	GCOLLADO, S.A.B. DE C.V.	*94*	.- OHLMEX	OHL MEXICO, S.A.B. DE C.V.
31	.- COMERCI	CONTROLADORA COMERCIAL MEXICANA, S.A.B. DE C.V.	*95*	.- OMA	GRUPO AEROPORTUARIO DEL CENTRO NORTE, S.A.B. DE C.V.
32	.- COMPARC	COMPARTAMOS, S.A.B. DE C.V.	*96*	.- PAPPEL	BIO PAPPEL, S.A.B. DE C.V.
33	.- CONVER	CONVERTIDORA INDUSTRIAL, S.A.B. DE C.V.	*97*	.- PASA	PROMOTORA AMBIENTAL, S.A.B. DE C.V.
34	.- CYDSASA	CYDSA, S.A.B. DE C.V.	*98*	.- PATRIA	REASEGURADORA PATRIA, S.A.
35	.- DINE	DINE, S.A.B. DE C.V.	*99*	.- PE&OLES	INDUSTRIAS PEÑOLES, S. A.B. DE C. V.
36	.- EDOARDO	EDOARDOS MARTIN, S.A.B. DE C.V.	*100*	.- PINFRA	PROMOTORA Y OPERADORA DE INFRAESTRUCTURA, S.A.B. DE C.V.
37	.- ELEKTRA	GRUPO ELEKTRA, S.A. DE C.V.	*101*	.- POCHTEC	GRUPO POCHTECA, S.A.B. DE C.V.
38	.- FEMSA	FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S.A.B. DE C.V.	*102*	.- POSADAS	GRUPO POSADAS, S.A.B. DE C.V.
39	.- FINDEP	FINANCIERA INDEPENDENCIA, S.A.B. DE C.V. SOFOM, E.N.R.	*103*	.- PROCORP	PROCORP, S.A. DE C.V., SOCIEDAD DE INV. DE CAPITAL DE RIESGO
40	.- FRAGUA	CORPORATIVO FRAGUA, S.A.B. DE C.V.	*104*	.- Q	QUALITAS COMPAÑIA DE SEGUROS, S.A. DE C.V.
41	.- GAM	GRUPO AZUCARERO MÉXICO, S.A.B. DE C.V.	*105*	.- QBINDUS	Q.B. INDUSTRIAS, S.A. DE C.V.
42	.- GAP	GRUPO AEROPORTUARIO DEL PACIFICO, S.A.B. DE C.V.	*106*	.- QUMMA	GRUPO QUMMA, S.A. DE C.V.
43	.- GBM	CORPORATIVO GBM, S.A.B. DE C. V.	*107*	.- RCENTRO	GRUPO RADIO CENTRO, S.A.B. DE C.V.
44	.- GCARSO	GRUPO CARSO, S.A.B. DE C.V.	*108*	.- REALTUR	REAL TURISMO S.A. DE C.V.
45	.- GCC	GRUPO CEMENTOS DE CHIHUAHUA, S.A.B. DE C.V.	*109*	.- SAB	GRUPO CASA SABA, S.A.B. DE C.V.
46	.- GENSEG	GENERAL DE SEGUROS, S.A.B.	*110*	.- SAN	BANCO SANTANDER, S.A.
47	.- GEO	CORPORACION GEO, S.A.B. DE C.V.	*111*	.- SANLUIS	SANLUIS CORPORACION, S.A.B. DE C. V.
48	.- GEUPEC	GRUPO EMBOTELLADORAS UNIDAS, S.A.B. DE CV	*112*	.- SANMEX	GRUPO FINANCIERO SANTANDER, S.A.B. DE C.V.
49	.- GFAMSA	GRUPO FAMSA, S.A.B. DE C.V.	*113*	.- SARE	SARE HOLDING, S.A.B. DE C.V.
50	.- GFINBUR	GRUPO FINANCIERO INBURSA, S.A.B. DE C.V.	*114*	.- SAVIA	SAVIA, S.A. DE C.V.
51	.- GFINTER	GRUPO FINANCIERO INTERACCIONES, S.A. DE C.V.	*115*	.- SIMEC	GRUPO SIMEC, S.A.B. DE C.V.
52	.- GFMULTI	GRUPO FINANCIERO MULTIVA S.A.B.	*116*	.- SORIANA	ORGANIZACION SORIANA, S.A.B. DE C.V.
53	.- GFNORTE	GRUPO FINANCIERO BANORTE, S.A.B DE C.V.	*117*	.- SPORT	GRUPO SPORTS WORLD, S.A.B. DE C.V.
54	.- GFREGIO	BANREGIO GRUPO FINANCIERO, S.A.B. DE C.V.	*118*	.- TEAK	PROTEAK UNO, S.A.P.I.B. DE C.V.
55	.- GIGANTE	GRUPO GIGANTE, S.A.B. DE C.V.	*119*	.- TEKCHEM	TEKCHEM, S.A.B. DE C.V.
56	.- GISSA	GRUPO INDUSTRIAL SALTILLO, S.A.B. DE C.V.	*120*	.- TELMEX	TELEFONOS DE MEXICO, S.A.B. DE C.V.
57	.- GMACMA	GRUPO MAC MA, S.A.B. DE C.V.	*121*	.- TLEVISA	GRUPO TELEVISA, S.A.B.
58	.- GMARTI	GRUPO MARTI, S.A.B. DE C.V.	*122*	.- TMM	GRUPO TMM, S.A.
59	.- GMD	GRUPO MEXICANO DE DESARROLLO, S.A.B.	*123*	.- TS	TENARIS S.A.
60	.- GMDR	GMD RESORTS, S.A.B.	*124*	.- URBI	URBI DESARROLLOS URBANOS, S.A.B. DE C.V.
61	.- GMEXICO	GRUPO MEXICO, S.A.B. DE C.V.	*125*	.- VALUEGF	VALUE GRUPO FINANCIERO, S.A.B. DE C.V.
62	.- GMODELO	GRUPO MODELO, S.A.B. DE C.V.	*126*	.- VASCONI	GRUPO VASCONIA S.A.B.
63	.- GNP	GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, S.A.B.	*127*	.- VITRO	VITRO, S.A.B. DE C.V.
64	.- GOMO	GRUPO COMERCIAL GOMO, S.A. DE C.V.	*128*	.- WALMEX	WAL - MART DE MEXICO, S.A.B. DE C.V.

Anexo 4. Texto del e-mail de invitación a participar en el estudio empírico.

Tratamiento. Nombre.
Posición en la empresa.
Nombre de la empresa.

Me permito distraer su atención para presentarme formalmente por este medio, soy Rosalba Martínez Hernández, candidata a doctor por la Universidad de Cantabria (UC) en el programa metodologías y líneas de investigación en contabilidad y auditoría. Actualmente desarrollo la tesis doctoral en la Universidad de Santiago de Compostela (USC) respecto de las prácticas de gestión de riesgos y su divulgación.

Por esta razón adjunto una carta en la que mi directora de tesis invita a colaborar a su empresa en la investigación exploratoria que hemos diseñado como parte de la tesis doctoral, a través de la respuesta a un cuestionario que puede ser respondido vía electrónica en el enlace.

Me gustaría saber si ha recibido este correo, asimismo le agradecería me hiciera saber si puedo realizar el seguimiento, que me requieren en la universidad para garantizar el rigor científico de la investigación, a través de la comunicación con usted al número telefónico indicado en el informe anual.

Agradeciendo de antemano su valioso tiempo y disposición a colaborar con nosotros.

MA. Rosalba Martínez Hernández.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Universidad de Santiago de Compostela.

Despacho 329. Tel 981563100 Fax 981563637

Anexo 5. Carta de invitación a participar en el estudio empírico.

Santiago de Compostela a 1 de enero de 2012

Como directora de la tesis doctoral que bajo el titulo "El papel de la Contabilidad de Gestión, Reporting Externo y Transparencia Informativa: Factores determinantes en la Divulgación Voluntaria de Riesgos" está realizando la licenciada Rosalba Martínez Hernández, solicito su participación en el desarrollo del estudio exploratorio "Gestión y divulgación de información sobre riesgos corporativos: Perspectiva de las empresas cotizadas en la Bolsa Mexicana de Valores" cuya finalidad esencial es lograr una referencia comparativa de las practicas corporativas mexicanas respecto a la gestión y divulgación de riesgos.

La realización del trabajo supone la utilización del método de la encuesta, para lo cual solicitamos su participación, bien a través de su respuesta personal, o bien a través de su aprobación para que la persona responsable en su empresa de preparar la información divulgada al exterior, responda el cuestionario. En cualquier caso su participación es esencial para el término del trabajo.

La respuesta a las 34 preguntas que conforman el cuestionario adjunto requeriría, aproximadamente, 30 minutos de su valioso tiempo y suponen un autoanálisis de la situación actual de su empresa sobre el tema en cuestión y su relación con los códigos de buen gobierno. La información que se nos suministre será utilizada, únicamente, con fines académicos en la tesis doctoral y trabajos relacionados y presentada en éstos, siempre, de forma anónima.

Con la finalidad de tratar los datos antes de finalizar el mes de febrero, hemos estimado recibir las respuestas del cuestionario en lo que resta del mes de enero y las dos primeras semanas de febrero, para, posteriormente enviarle una presentación electrónica con el resumen de los resultados.

Agradeciendo de antemano su colaboración, atentamente.

Ma. Isabel Blanco Dopico
Catedrática de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Universidad de Santiago de Compostela.
Despacho 329. Tel 981563100. Fax 981563637

Anexo 6. Carta de solicitud de entrevista

Santiago de Compostela, 27 de mayo de 2012

Tratamiento. Nombre.
Posición en la empresa.
Nombre de la empresa.

En el marco del trabajo "El papel de la Contabilidad de Gestión, Reporting Externo y Transparencia Informativa: Divulgación Voluntaria de Riesgos" que estamos desarrollando para obtener el grado de doctor en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cantabria (España), hemos solicitado la colaboración de distintas empresas para el desarrollo del estudio exploratorio "Gestión y divulgación de información sobre riesgos corporativos: Perspectiva de las empresas cotizadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV)" a través del método de la encuesta.

La finalidad del estudio es la obtención de una referencia comparativa de las prácticas corporativas mexicanas respecto a la gestión y divulgación de riesgos, de ahí que hemos solicitado la respuesta a 34 preguntas en el enlace http://www.portaldeencuestas.com/encuesta.php?ie=54841&ic=28914&c=b9070. Las empresas que han aceptado apoyar este esfuerzo conjunto de investigación, han dispuesto de 20 a 40 minutos para su respuesta.

Con la finalidad de ampliar la visión alcanzada a través de dichas encuestas, le expreso mi interés por concertar una entrevista en su empresa, tentativamente en el mes de junio, con base en la estructura de la encuesta señalada a fin de conocer su perspectiva respecto a este tema, gestión y divulgación de riesgos. Como tiempo previsto para la entrevista consideramos una hora.

Su apoyo a través de la entrevista sería muy valioso para nosotros, pues supone una perspectiva a nivel corporativo que nos permita contrastar los resultados obtenidos en la encuesta y con ello poder concluir nuestro estudio con el compromiso de, posteriormente enviarle una presentación electrónica con el resumen de los resultados.

Agradeciendo de antemano su colaboración, atentamente.

Doctora, Ma. Isabel Blanco Dopico.
Catedrática de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Universidad de Santiago de Compostela.
Despacho 329. Tel 981563100 Fax 981563637

Doctorando, MA Rosalba Martínez Hernández.
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Universidad de Santiago de Compostela.
Despacho 329. Tel 981563100 Fax 981563637

Anexo 7. Análisis de los modelos construidos con base en las seis ecuaciones planteadas.

Factores explicativos de un sistema de gestión de riesgos.

A)

Correlación entre las variables:	Directrices	Sector	Tamaño	Estructura organizacional	Cotización bursátil extranjera	Cotización IPC	Software de sistemas de gestión de riesgos	Big 4	Calificación agencia de crédito
Y1	X9	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
1	-0.02	0.26	-0.15	0.12	-0.02	0.26	0.19	-0.1	0.02

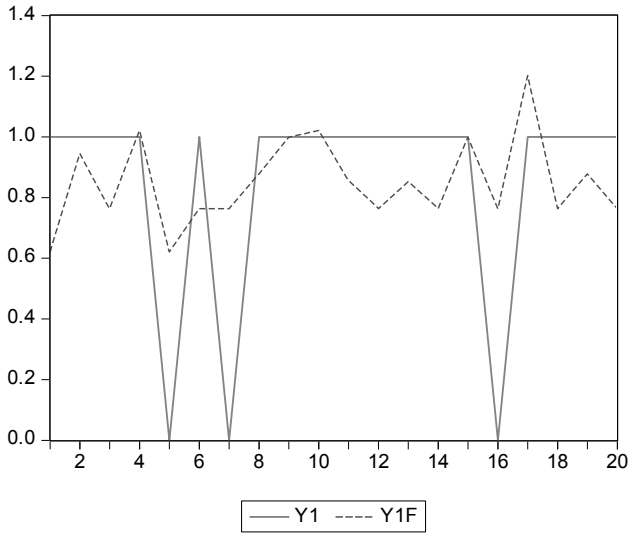
B)

Variable dependiente: Y1
Observaciones incluidas 20

Variable		**Coeficiente**	**Desv. Tipica**	**Estadistico-t**	**Probabilidad**
Coeficiente	C	0.763533	0.116022	6.580907	0
Directrices Voluntarias	X9	-0.142925	0.200109	-0.714235	0.486
Sector	X1	0.235043	0.222625	1.055781	0.3078
Cotización IPC	X5	0.25736	0.208593	1.233791	0.2363
Software ERM	X6	0.089269	0.263851	0.33833	0.7398

R-squared	0.157775	*Mean dependent var*	0.85
Adjusted R-squared	-0.066818	*S.D. dependent var*	0.366348
S.E. of regression	0.378389	*Akaike info criterion*	1.10653
Sum squared resid	2.147673	*Schwarz criterion*	1.355463
Log likelihood	-6.065299	*Hannan-Quinn criter.*	1.155124
F-statistic	0.702493	*Durbin-Watson stat*	2.013177
Prob(F-statistic)	0.602319		

Nº de aciertos 17. Proporción de aciertos: 17/20= 0.85



Factores explicativos del nivel del sistema de gestión de riesgos.

A)

Correlación entre las variables:	Percepción	Sector	Tamaño	Estructura organizacional	Cotización bursátil extranjera	Cotización IPC	Software de sistemas de gestión de riesgos	Big 4	Calificación agencia de crédito
Y4	X24	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
1.00	0.30	0.26	0.30	-0.18	0.04	0.26	0.22	0.44	0.16

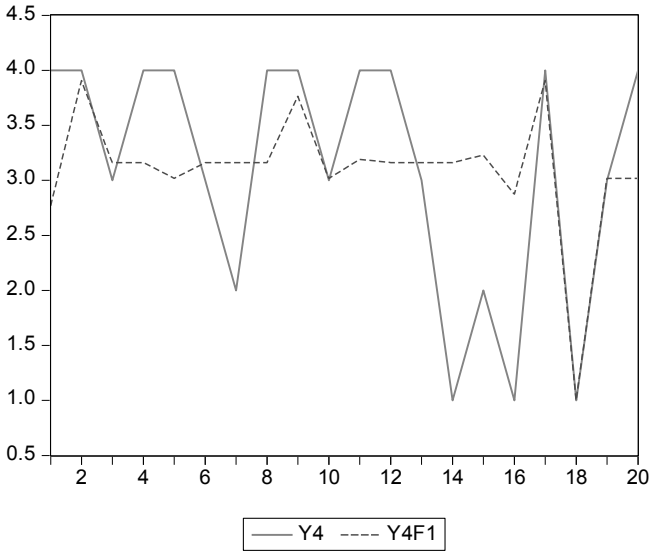
B)

Variable dependiente: Y4

Observaciones incluidas 20

Variable		**Coeficiente**	**Desv. Típica**	**Estadístico-t**	**Probabilidad**
Coeficiente	C	1	1.077155	0.928371	0.3679
Percepción del sistema ERM	X24	0.14317	0.226441	0.632264	0.5367
Sector	X1	0.74653	0.629795	1.185354	0.2543
Tamaño	X2	0.390796	0.819293	0.476992	0.6402
Big 4	X7	1.054054	1.703132	0.618892	0.5453

R-squared	*0.26874*	*Mean dependent var*	3.1
Adjusted R-squared	*0.07374*	*S.D. dependent var*	1.11921
S.E. of regression	*1.07716*	*Akaike info criterion*	3.198842
Sum squared resid	*17.4039*	*Schwarz criterion*	3.447775
Log likelihood	*-26.988*	*Hannan-Quinn criter.*	3.247436
F-statistic	*1.37815*	*Durbin-Watson stat*	1.204122
Prob(F-statistic)	*0.28834*		



Factores explicativos de los informes sobre riesgos generados en la empresa.

A)

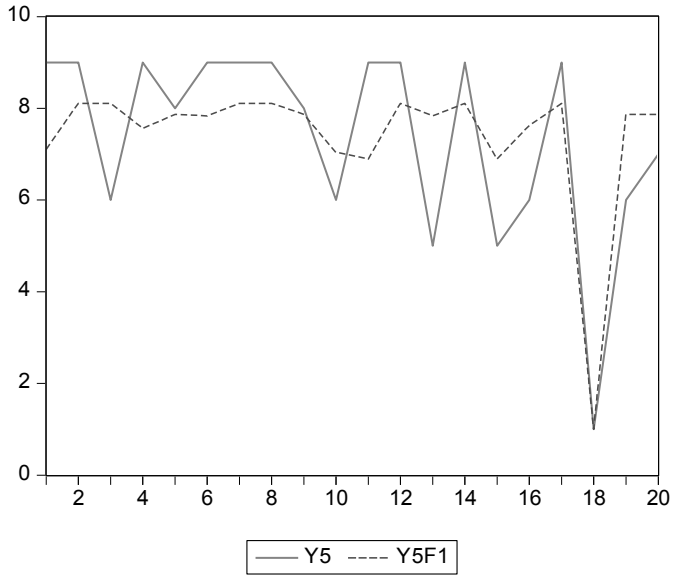
Correlación entre las variables:	Perfil de riesgos	Percepción	Sector	Tamaño	Estructura organizacional	Cotización bursátil extranjera	Cotización IPC	Software de sistemas de gestión de riesgos	Big 4	Calificación agencia de crédito
Y5	Y8	X24	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
1	0.48	0.54	0.17	0.48	-0.22	0.19	0.11	0.05	0.7	0.24

B)

Variable dependiente: Y5
Observaciones incluidas 20

Variable		**Coeficiente**	**Desv. Típica**	**Estadístico-t**	**Probabilidad**
Coeficiente	C	0.72421	1.703948	0.425019	0.6769
Perfil de riesgos	Y8	0.27579	0.46717	0.590343	0.5637
Percepción del sistema ERM	X24	0.24314	0.316275	0.76876	0.454
Tamaño	X2	0.727683	1.229679	0.591767	0.5628
Big 4	X7	4.337965	2.731054	1.588385	0.1331

R-squared	*0.53597*	Mean dependent var	7.4
Adjusted R-squared	*0.41223*	S.D. dependent var	2.137387
S.E. of regression	*1.63866*	Akaike info criterion	4.037947
Sum squared resid	*40.2779*	Schwarz criterion	4.28688
Log likelihood	*-35.379*	Hannan-Quinn criter.	4.086541
F-statistic	*4.33136*	Durbin-Watson stat	2.134233
Prob(F-statistic)	*0.01584*		



Factores explicativos de los informes sobre riesgos comunicados al consejo.

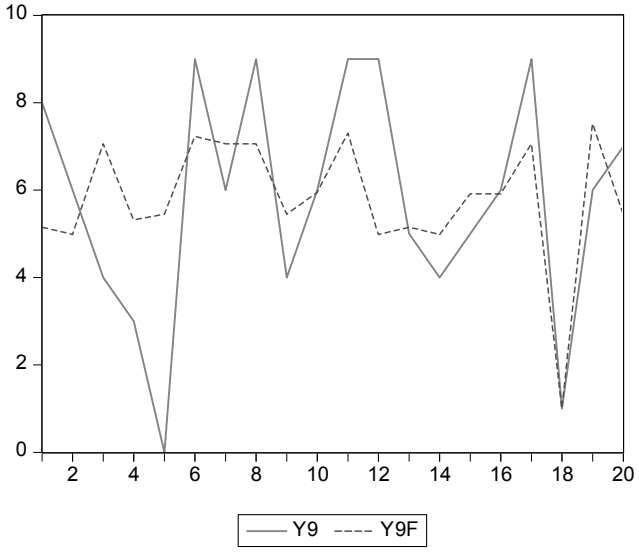
A)

Correlación entre las variables:	Perfil de riesgos	Percepción	Sector	Tamaño	Estructura organizacional	Cotización bursátil extranjera	Cotización IPC	Software de sistemas de gestión de riesgos	Big 4	Calificación agencia de crédito
Y9	Y8	X24	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
1.00	0.29	0.20	0.18	0.18	-0.55	0.35	0.18	0.14	0.43	0.31

B)

Variable dependiente: Y9
Observaciones incluidas 20

Variable		**Coeficiente**	**Desv. Típica**	**Estadístico-t**	**Probabilidad**
Coeficiente	C	1.165576	2.597588	0.448715	0.6601
Perfil de riesgos	Y8	-0.165576	0.738709	-0.224143	0.8257
Percepción del sistema ERM	X24	-0.464023	0.514877	-0.901231	0.3817
Cotización bursátil extranjera	X4	2.076451	1.351647	1.536238	0.1453
Big 4	X7	6.802126	4.003728	1.698948	0.11
R-squared	*0.3016*	Mean dependent var		5.8	
Adjusted R-squared	*0.11536*	S.D. dependent var		2.64774	
S.E. of regression	*2.49034*	Akaike info criterion		4.87503	
Sum squared resid	*93.0266*	Schwarz criterion		5.123963	
Log likelihood	*-43.75*	Hannan-Quinn criter.		4.923624	
F-statistic	*1.61943*	Durbin-Watson stat		1.713332	
Prob(F-statistic)	*0.22093*				



Factores explicativos de la información que es utilizada en la estrategia.

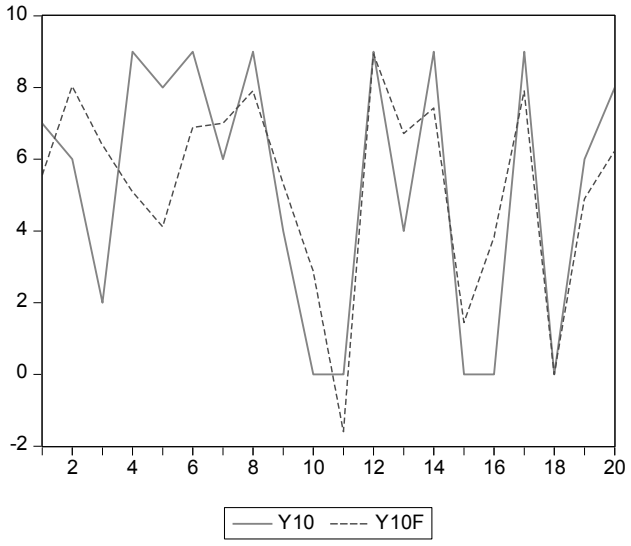
A)

Correlación entre las variables:	Perfil de riesgos	Informes comunicados al consejo	Percepción	Sector	Tamaño	Estructura organizacional	Cotización bursátil extranjera	Cotización IPC	Software de sistemas de gestión de riesgos	Big 4	Calificación agencia de crédito
Y10	Y8	Y9	X24	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
1.00	0.30	0.30	0.30	0.26	0.30	-0.18	0.04	0.26	0.22	0.44	0.16

B)

Variable dependiente: Y10
Observaciones incluidas 20

Variable		**Coeficiente**	**Desv. Típica**	**Estadístico-t**	**Probabilidad**
Coeficiente	C	-1.317435	3.01637	-0.436762	0.6695
Perfil de riesgos	Y8	1.015768	0.853609	1.189969	0.2553
Informes comunicados al consejo	Y9	0.301667	0.301364	1.001005	0.3351
Percepción del sistema ERM	X24	2.1074	0.610095	3.454213	0.0043
Tamaño	X2	2.070793	2.234716	0.926647	0.371
Cotización bursátil extranjera	X4	-1.033327	1.735702	-0.595337	0.5618
Big 4	X7	-9.128188	5.522948	-1.652775	0.1223
R-squared	*0.58077*		Mean dependent var		*5.25*
Adjusted R-squared	*0.38728*		S.D. dependent var		*3.668859*
S.E. of regression	*2.87185*		Akaike info criterion		*5.217009*
Sum squared resid	*107.218*		Schwarz criterion		*5.565515*
Log likelihood	*-45.17*		Hannan-Quinn criter.		*5.285041*
F-statistic	*3.00154*		Durbin-Watson stat		*1.886834*
Prob(F-statistic)	*0.04568*				

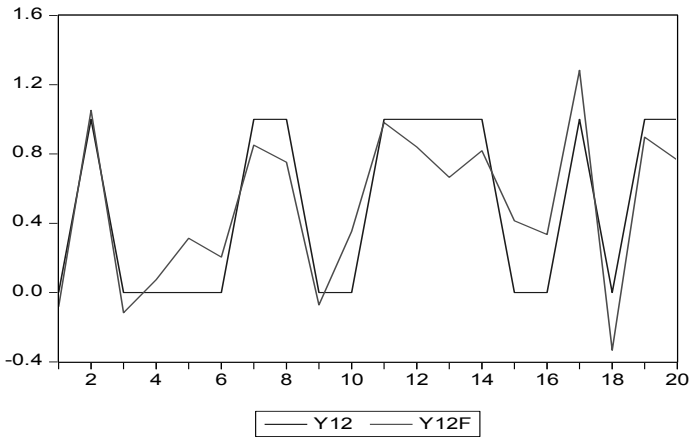


Factores explicativos de la divulgación de información de gestión sobre riesgos

A)

Correlación entre las variables:	Nivel ERM	Informes comunicados al consejo	Perfil de riesgos	Percepción	Demanda de inversores	Satisfacer demandas sociales	Incrementar el valor de la empresa	Sector	Tamaño	Estructura organizacional	Cotización bursátil extranjera	IPC	Software ERM	Big 4	Rating
Y12	Y4	Y9	Y8	X24	X94	X95	X96	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
1.00	0.18	0.46	0.46	0.17	-0.1	-0.1	0.10	0.12	0.42	-0.1	0.22	0.12	0.42	0.23	0.1

B)

Variable dependiente: Y12
Observaciones incluidas 20

Variable		**Coeficiente**	**Desv. Típica**	**Estadístico-t**	**Probabilidad**
Coeficiente	C	-0.719151	0.402688	-1.785876	0.1044
Nivel ERM	Y4	-0.121305	0.090609	-1.338783	0.2103
Informes comunicados al consejo	Y9	0.077029	0.032253	2.388273	0.0381
Perfil de riesgos	Y8	0.151858	0.083983	1.80819	0.1007
Percepción del sistema ERM	X24	-0.166742	0.067648	-2.464868	0.0334
Demanda de inversores	X94	0.884158	0.368111	2.401877	0.0372
Satisfacer demandas sociales	X95	-0.605206	0.212785	-2.84422	0.0174
Incrementar el valor de la empres	X96	0.971727	0.346092	2.807712	0.0185
Tamaño	X2	0.605797	0.277487	2.183154	0.054
Software ERM	X6	1.135549	0.286561	3.962682	0.0027
R-squared	*0.78133*		Mean dependent var		0.5
Adjusted R-squared	*0.58453*		S.D. dependent var		0.512989
S.E. of regression	*0.33066*		Akaike info criterion		0.931397
Sum squared resid	*1.09336*		Schwarz criterion		1.429263
Log likelihood	*0.68604*		Hannan-Quinn criter.		1.028585
F-statistic	*3.97009*		Durbin-Watson stat		1.393914
Prob(F-statistic)	*0.02127*