



**BARNA**  
*Management School*

# **GESTIÓN Y CONTROL DE RIESGOS**

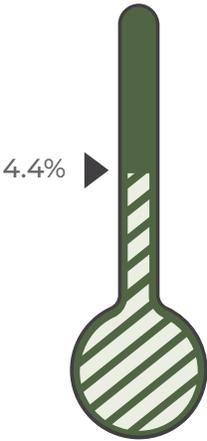


# Mejorar la gestión y control de riesgos.



## RIESGOS

Nivel de prioridad



Fuente: Panel BARNA

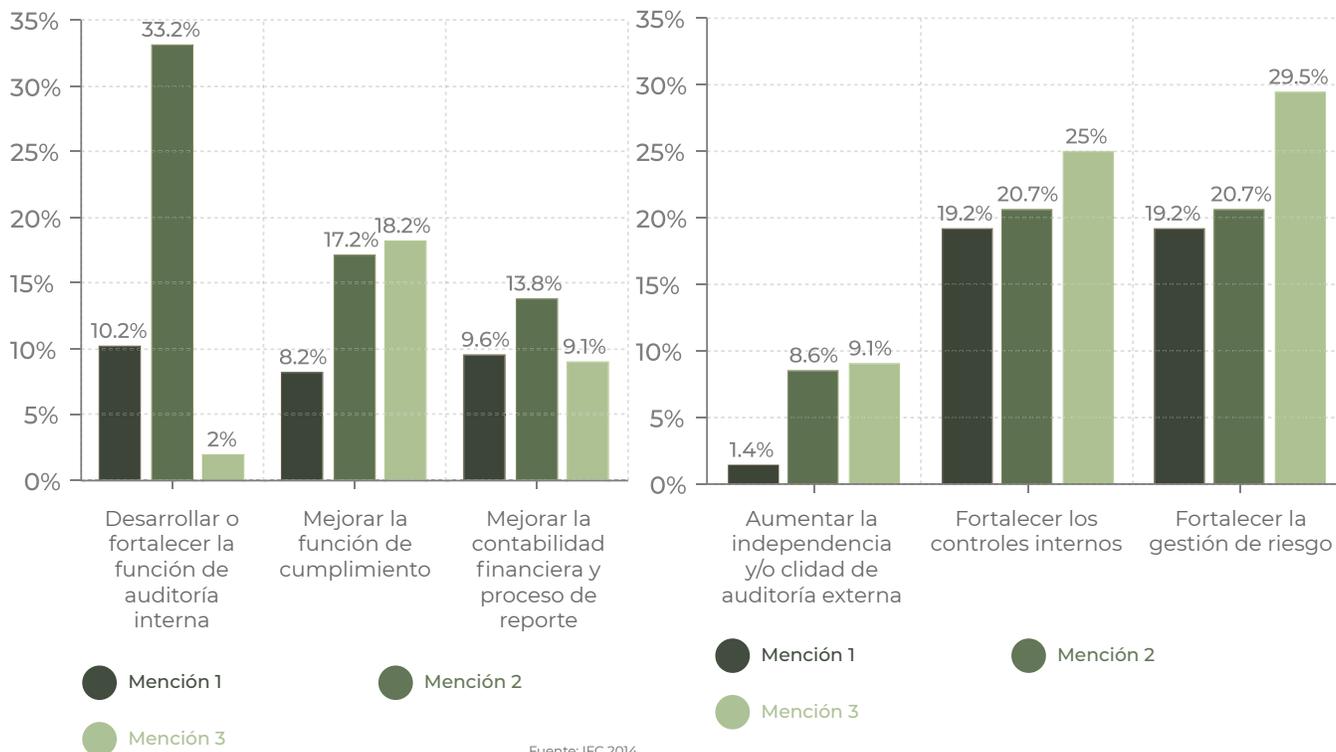
Las compañías dominicanas enfrentan hoy un gran número de riesgos, algunos conocidos y otros totalmente inesperados. Algunos de los riesgos se convierten en crisis con fuertes implicaciones en la operación o incluso comprometiendo el futuro de la compañía. En este contexto, los Consejos tienen la responsabilidad crítica de gestionarlos y en la medida de lo posible controlarlos.

Con mucha frecuencia los Consejos para tener una mayor vigilancia y supervisión de los riesgos delegan algunos elementos en comités para evitar descuidos u omisiones. La capacidad de gestionar el riesgo reside en el Consejo entero y en cada director que debería entender cuáles son los riesgos que afectan a su empresa, sabiendo que algunos son evitables, y proceden de haber hecho algo mal, otros son estratégicos y asumidos cuando se persigue una oportunidad en la que cabe la posibilidad de que salga mal, pero el potencial beneficio compensa la asunción del riesgo; y por último los riesgos externos, que son todos aquellos factores que afectan a la empresa sobre los que no se tiene la posibilidad de influir.

En este reto desarrollaremos de manera sucinta la importancia de articular mecanismos desde el Consejo que ayuden a la supervisión y control interno, la necesidad de contar con sistemas de control y auditoría robustos, y exponemos algunos riesgos que causan la caída de empresas por la falta de control y supervisión de sus Consejos de Administración.

## RADIOGRAFÍA

### Acciones para el mejoramiento del sistema de gestión y control de riesgos



Ante la pregunta sobre qué medidas debe tomar la empresa para mejorar el control interno y la administración de riesgos, los consejeros que participaron en el estudio realizado por IFC y la Cámara Americana de Comercio apuntan como tendencia general a establecer tres elementos clave: el 28,8% de los encuestados señaló el fortalecimiento de la función de auditoría interna; el 20,7% indicó como segundo elemento el fortalecimiento de los controles internos; mientras que el 29,5% mencionó como tercera acción el fortalecimiento de la gestión de riesgos.

# PERSPECTIVAS



CONSEJEROS



ACADÉMICOS



CONSULTORES

“Un consejero que desconoce la Ley 479-08 de Sociedades y sus modificaciones está poniendo en riesgo su compañía”

“El Consejo debe saber gestionar fundamentalmente tres diferentes tipos de riesgo: operacional, financiero y reputacional”

“El principal reto que enfrentan los Consejos en la RD en temas de riesgo es la falta de conocimiento de la materia. La gestión de riesgos se ha visto tradicionalmente como el freno al crecimiento de las empresas. Los gestores expertos tienden a ver el área como la persona buena de los “No”. Este error, puede conducir a decisiones desacertadas. Hasta que la gestión de riesgo no esté enraizada en los Comités de Dirección, las instituciones no establecerán las mediciones y mecanismo adecuados para mitigar los mismos. Es el concepto de “walk the talk”

“Creo que la gestión de riesgos debe ser informativa para los consejos y ser gestionada a nivel ejecutivo”

Fuente: Panel BARNA

## Los 5 principales riesgos

1: La empresa y sus accionistas no tienen el compromiso de implementar prácticas y políticas de gobierno corporativo de calidad.

2: El Consejo no es capaz de cumplir con la importante tarea de supervisar la estrategia, la dirección y desempeño de la empresa.

3: Los sistemas de gestión de riesgos y control de la compañía no son suficientes para asegurar la buena administración de los activos y el cumplimiento de las regulaciones pertinentes.

4: Los informes financieros no son pertinentes, relevantes ni confiables a la hora de reflejar la situación económica-financiera de la compañía.

5: No se tienen en cuenta los derechos de los accionistas minoritarios.

Fuente: IFC, & CEDR, 2014

## Malas prácticas

1) Manipulación de la contabilidad.\*

2) Gestión inapropiada del balance.

3) Política de adquisiciones.

4) Estafa.

5) Sistema de incentivos inadecuado.

6) Mala definición de objetivos y estrategia.

7) Concentración de poder en manos de una o pocas personas.

8) Cultura específica.

9) Falta de criterios éticos.

\* Modificar o manipular aspectos contables con el fin de presentar una imagen de la compañía que no se ajusta a la realidad, bajo cuatro grandes modalidades: aumentar los ingresos, reducir los gastos (por ejemplo capitalizando gastos), aumentar los activos (destaca el método de exagerar la cifra de inventarios) y reducir los pasivos.

Fuente: Tàpies et al., 2017

## PREGUNTAS

### PARA CONSEJOS



¿Contamos con una adecuada estructura y procesos para la gestión y control de riesgos?

¿El Gerente General presenta al Consejo de Administración, en cada una de las sesiones del año, un informe sobre la situación que guarda relación con cada uno de los riesgos identificados?

¿Hemos definido con claridad las funciones del consejo de administración y de sus comités con respecto a la supervisión de riesgos?

¿Confiamos en que todos los riesgos potenciales son observados por el comité adecuado del consejo de administración?

¿Hemos revisado recientemente, en nuestra calidad de consejo de administración, la estructura de administración de riesgos de la organización y se ha establecido la administración de la infraestructura para gestionarlos?

¿Estamos satisfechos en cuanto a su idoneidad?

¿El consejo de administración participa con la dirección en conversaciones constructivas sobre riesgos?

¿Utilizamos con eficiencia las herramientas que nos aportan información concisa (por ejemplo, mapas integrales con los principales riesgos y controles establecidos para mitigarlos) para facilitar nuestra comprensión sobre los riesgos de la organización?

¿La dirección ha evaluado por completo los riesgos asociados con la sustentabilidad?

¿Estamos enterados de todos los requerimientos obligatorios normativos en las jurisdicciones donde operamos?

¿Estamos al tanto de todos los riesgos asociados con cambios regulatorios?

¿Debe el consejo de administración recibir informes regulares del departamento legal de la organización o asesoría jurídica con relación a los cambios en proceso de las obligaciones?

¿Hemos evaluado la manera como la sustentabilidad afecta nuestros generadores de costos competitivos?

¿Qué repercusión tienen las actuales regulaciones relacionadas con la sustentabilidad en nuestro negocio?

¿Qué requerimientos regulatorios podemos esperar en el futuro?

## REFERENCIAS

PARA INDAGAR MÁS A FONDO

- Coyle, B. (2004). Risk Awareness and Corporate Governance. Canterbury: Institution of Financial Services (IFS).
- Fraguas, R. (2004). Patologías de los Consejos de Administración en España (Vol. Ocassional Paper 04/13). Barcelona: IESE Business School.
- IFC. (2014). Informe sobre Gobierno Corporativo en República Dominicana: Realidad y Perspectivas. (pp. 44). Washington, DC IFC - International Finance Corporation.
- IFC, & CEDR. (2014). Conflicts in the Boardroom Survey: Results and Analysis. Retrieved from Washington, DC. : <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26116>
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of management*, 22(3), 409-438.
- Larcker, D. F., Miles, S., Griffin, T., & Tayan, B. (2016). 2016 Survey: Board of Director Evaluation and Effectiveness: CGRI Survey Series. Corporate Governance Research Initiative, Stanford Rock Center for Corporate Governance and The Miles Group.
- OCDE. (2003). White paper on Corporate Governance in Latin America: OCDE.
- Spencer Stuart. (2015). 2015 Spencer Stuart Board Index.
- Steinberg, R. M. (2011). Governance, Risk Management, and Compliance: It Can't Happen to Us-- Avoid ing Corporate Disaster While Driving Success: Wiley.
- Tàpies, J., Calleja, L. M., & Alonso, I. n. i. (2017). Sintomatología del mal funcionamiento en los consejos de administración. Algunos casos. (Vol. Documento de investigación WP-1165). Barcelona: IESE Business School - Cátedra de Empresa Familiar



*Consejos de Administración en República Dominicana:  
10 retos para mejorar su funcionamiento y calidad de gobierno*

[www.barna.edu.do](http://www.barna.edu.do)

