

# Boletín Asesoría Gerencial\*

Octubre 2006

GRC - Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento:  
Una nueva estrategia para el éxito

Antecedentes y Conceptos  
de GRC

Adopción de un esquema de  
GRC

Beneficios de la adopción  
de un esquema de GRC

Conclusiones

Créditos



*ESPIÑEIRA, SHELDON Y ASOCIADOS*

Firma miembro de

*PRICEWATERHOUSECOOPERS* 



## Antecedentes y Conceptos de GRC

Las reformas más recientes impuestas por los organismos reguladores a las empresas en todo el mundo, sobre su estilo de gobierno, el nivel de responsabilidad y la transparencia, surgen como consecuencia de las fallas corporativas y los escándalos financieros de años recientes y han modificado el ambiente de negocios de hoy en día.

Las organizaciones se enfrentan a una proliferación de múltiples y severas reformas, leyes y regulaciones y además deben cumplir con exigentes expectativas de los diferentes socios de negocio: accionistas, empleados, clientes, proveedores, reguladores y sociedad en general. Además, la alta gerencia de las empresas está siendo más exigida, porque debe respaldar el logro de los objetivos del negocio, sostener el valor de la empresa y proteger la marca.

Esta dinámica, en combinación con un aumento importante en el volumen de operaciones en las empresas, la rapidez en los cambios y mejoras en la tecnología disponible y la diversidad de productos ofrecidos por la competencia, implican un reto significativo.

Una manera de afrontar esta dinámica, es mediante la adopción de una efectiva estructura de Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento (GRC). Analicemos paso a paso esta dinámica:

### Gobierno Corporativo:

Es el proceso y estructura establecido por las organizaciones para dirigir y administrar el negocio con el objetivo de incrementar y sostener su valor. Dicho proceso y estructura deben definir una división de poder que conduzca al desempeño sostenible, promueva los comportamientos deseados del personal y establezca los mecanismos necesarios para alcanzar la rendición de cuentas desde la Gerencia hacia la Junta Directiva, los accionistas y los distintos grupos de interés. En este sentido:

- Gobierno es más que contar con una Junta Directiva, Comités, Auditores y la fijación de roles y responsabilidades.
- Gobierno se refiere, en gran parte, al establecimiento de objetivos, ejecución del monitoreo y mejoramiento del desempeño y la fijación de responsabilidades.

- Gobierno abarca estrategias, gestión de riesgos, supervisión del cumplimiento y mejoras del desempeño, mediante el manejo eficiente de las transacciones y las crisis que se presenta en el día a día.

### Riesgo:

Son futuros eventos inciertos, los cuales pueden influir en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, incluyendo sus objetivos estratégicos, financieros, operacionales y de cumplimiento.

En este sentido, las empresas deben prepararse para afrontar los riesgos tanto internos como externos, a los cuales están expuestas. Esta preparación esta relacionada con la estructura organizativa con la que debe contar la empresa para adoptar una gestión de riesgos; los roles y responsabilidades deben estar diseñados de manera que todo el personal sea un participante activo en la gestión de riesgos, por lo que, deben existir metodologías y herramientas que le permita al personal afrontar los riesgos.



## Antecedentes y Conceptos de GRC

*continuación*

### Cumplimiento:

Es el modelo organizacional, procesos y sistemas de una empresa, utilizados para asegurar que sus estructuras, reputación y condición financiera, están en concordancia con las leyes, regulaciones, estándares internos y políticas, así como con las expectativas de los accionistas, clientes, proveedores, empleados y sociedad en general.

### Entonces... ¿Qué es GRC?

Son las prácticas organizacionales, así como los roles que desempeña la Junta Directiva, la alta gerencia y el resto del personal, en relación con la supervisión, estrategias, gestión de riesgos y ejecución estratégica del cumplimiento de leyes, regulaciones y políticas y procedimientos internos.

### ¿Cómo integrar las funciones de GRC?

En el pasado, la Junta Directiva de la mayoría de las organizaciones, veía al GRC como actividades manejadas de manera aislada en diferentes áreas. Este enfoque ha resultado en un bajo desempeño global, además de un incremento en reprocesos y la falta de concentración en el logro eficiente de los objetivos, todo ello impactando negativamente el valor del negocio.

En la actualidad, el surgimiento de leyes, regulaciones, políticas y planes internos están forzando a los directivos y gerentes a repensar los roles, responsabilidades y las interrelaciones que deben existir en una organización, cuyas actividades estén acordes con un modelo de negocios, basado en un sólido esquema de GRC.

Las organizaciones agregan valor, implantando estratégicamente un enfoque de GRC (ver Figura N°1), mediante guías de acción, en donde estén presentes aspectos funcionales y éticos, tales como:

- Actividades de gobierno que incluya la creación de estrategias y objetivos, la determinación del apetito de riesgo, el establecimiento de la cultura y los valores, el desarrollo de políticas internas y el monitoreo del desempeño.
- Actividades de gestión de riesgos que permita la identificación y valoración de los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos, pero también que se desarrollen ventajas

competitivas, mediante estrategias de respuestas a los riesgos y actividades de control.

- Actividades de cumplimiento, en donde se ejecute el trabajo en concordancia con los objetivos, asegurando la adherencia a las leyes, reglamentos, políticas y procedimientos internos, así como satisfacer las expectativas de todas las partes interesadas en el negocio.

Expectativas de los socios del negocio



Figura N°1: Integración efectiva de GRC





## Adopción de un esquema de GRC

Para lograr la adopción de un esquema de GRC, es imprescindible ejecutar varias actividades, como son:

- Infundir una cultura de negocios, basada en la integridad y valores éticos.
- Integrar el GRC a los procesos de negocios.
- Medir el desempeño y el cálculo de valor agregado.
- Lograr la efectividad y la eficiencia, basada en tecnología.

### Infundir una cultura de negocios, basada en la integridad y valores éticos

Cultura, integridad y ética son las bases para mantener los valores. Los valores dirigen la toma de decisiones en momentos críticos, por ejemplo: cuando no hay normativas, cuando las normas no son claras o cuando las existentes pueden conducir a conductas equivocadas. En estas situaciones, uno de los retos está en poder contar con personas que tengan las mejores habilidades y actitudes para manejar cada una de las actividades que se ejecutan en el día a día en las organizaciones.

Lógicamente, manejar cambios de cultura, tiene sus complejidades. Para hacerlo exitosamente, se requieren técnicas y metodologías que aseguren que las transformaciones sean cuidadosamente planificadas, analizadas y lograr asegurar su factibilidad, pero que conduzcan hacia beneficios sostenibles.

Lograr que los negocios se realicen basados en la integridad, implica, ante todo, mantener ese firme propósito, consistencia en la filosofía y acciones acordes con el propósito.

Los indicadores que demuestran que una organización está comprometida con la integridad son inequívocos, entre los cuales se pueden indicar los siguientes:

- Los líderes conducen consistentemente el gobierno, la ética, la gerencia de riesgos y el cumplimiento para lograr las metas estratégicas del negocio.
- La cultura logra equilibrar las visiones de negocio, pero con una firme adherencia a las políticas.
- La organización conduce el proceso de aprendizaje y comportamiento grupal hacia un ambiente basado en los elementos que deben caracterizar un sólido GRC.

- La integridad y el cumplimiento de todas las actividades, compromisos y exigencias tanto de leyes y regulaciones como de políticas internas, son aspectos que se valoran como vitales.
- Constantemente, los líderes comunican, demuestran y recompensan la forma adecuada de hacer negocios, de acuerdo con los valores.

Es importante destacar que las organizaciones comprometidas con la ética en los negocios no son necesariamente adversas a los riesgos. De hecho, las más exitosas entienden los riesgos y toman medidas para gestionarlos muy cuidadosamente. Así como una organización monitorea y mide el desempeño de sus actividades de GRC, reconoce que los riesgos asumidos, cuando están alineados con los valores, políticas y normas organizacionales, son parte integral de su espíritu empresarial.



## Adopción de un esquema de GRC

### continuación

#### Integrar el GRC a los procesos de negocios

La integración del GRC a los procesos de negocios, implica consistencia en las acciones al hacer negocios, por parte de la gerencia y los empleados. Algunas de las señales que indican que existe esta integración son las siguientes:

- El GRC se practica y se refleja en el ambiente interno de la organización, en donde es muy importante que los empleados conozcan su rol, sus responsabilidades en el manejo de los riesgos y su preparación para afrontarlos cuando se presenten.
- En los niveles apropiados se monitorea y comunica, en tiempo real, los incidentes que ocurren, contando con la capacidad personal y profesional necesaria para gestionarlos efectivamente.
- Las políticas señalan el curso de acción y explican lo que debe ser realizado, al momento que se presenten los incidentes que atenten en contra de los objetivos del negocio. Las políticas son la respuesta a las estrategias del negocio en las operaciones del día a día y se derivan de la misión, estrategias y los factores clave de éxito de la organización. En una empresa donde se

aplique eficientemente el GRC, el cumplimiento de las políticas y procedimientos son conductas rutinarias, no son el producto de esfuerzos extraordinarios ni mucho menos fortuitos.

#### Medir el desempeño y el cálculo de valor agregado

Una gerencia efectiva no sólo debe gestionar los riesgos, sino también debe agregar valor a su empresa. En este sentido, es clave buscar mecanismos para la cuantificación del valor agregado.

Lógicamente, la gerencia debe considerar el impacto en las reservas del capital del riesgo derivado de los incumplimientos, de la contratación de los seguros, de los costos de financiamiento, de la interrupción del servicio, como también los costos incurridos en la remediación de los riesgos.

Actualmente, existe un nuevo enfoque que se refiere a medir la relación entre GRC y la buena gerencia de los negocios, ya que un número creciente de agencias calificadoras de riesgo, de crédito y de servicios de inversión están basando sus análisis en el funcionamiento del GRC. Por otra parte, los inversionistas están dispuestos a

pagar un precio más alto por las acciones de las empresas, bien dirigidas. La función del GRC afecta a la organización, en cuanto a su habilidad de atraer capital, reducir pérdidas y asignar un adecuado nivel de capital.

Se agrega valor en las organizaciones, cuando se logra un equilibrio entre estilos de gerencia enfocados en costos y la enfocada en funciones. La gerencia enfocada en costos mide los costos y vigila en dónde, cómo, por qué y en qué son empleados los recursos. Esto ayuda a establecer los niveles de funcionamiento requeridos para obtener el retorno esperado de la inversión. Por otro lado, una gerencia basada en funciones busca medir la efectividad y eficiencia de las operaciones, por lo que, puede señalar las debilidades, ineficiencias y oportunidades de mejoras necesarias y así ser apoyadas por los inversionistas.



Antecedentes y Conceptos de GRC

Adopción de un esquema de GRC

Beneficios de la adopción de un esquema de GRC

Conclusiones

Créditos

## Adopción de un esquema de GRC

### continuación

Las organizaciones capaces de agregar valor, mediante una gerencia enfocada en costos y funciones pueden lograr que:

- La responsabilidad e integridad están inmersos en los procesos gerenciales.
- Los responsables, el sistema de gerencia, los objetivos e indicadores clave, están claramente establecidos.
- Los gastos están alineados con los objetivos de la organización y son asignados eficientemente.

### Lograr efectividad y eficiencia, basada en tecnología

La tecnología es un promotor para facilitar la ejecución eficiente y efectiva de un modelo operativo de GRC. La tecnología puede ser utilizada para crear una especie de “sistema nervioso central” en la organización que lleve a identificar, en tiempo real, los procesos críticos y asegure que los riesgos se mantienen dentro de los niveles adecuados o que cuando se presenten los riesgos, estos sean gestionados eficientemente.

Algunas de las ventajas que tiene el contar con un buen apalancamiento tecnológico incluyen, entre otros: se cuenta con precisión, confiabilidad y oportunidad de la información, lo cual ayuda a construir la confianza y seguridad entre los socios del negocio.

Las características de un sólido ambiente tecnológico incluyen:

- Identificación de los riesgos en tiempo real.
- Cumplimiento con todas las exigencias externas e internas.
- Monitoreo de las actividades, paralelamente con la ejecución de los procesos.
- Identificación y comunicación oportuna de los incidentes de incumplimientos.

Muchas empresas tienen o pueden acceder a la tecnología necesaria para tener un sólido ambiente tecnológico, sólo que no ha sido eficientemente estructurado por la falta de propósito y no contar con una estructura de GRC.





## Beneficios de la adopción de un esquema de GRC

- Aumenta la habilidad para optimizar el desempeño del negocio, basado en un mejor entendimiento de las obligaciones que la organización debe cumplir, alcanzando sus objetivos de negocio. Todo ello, como resultado de una alineación de la organización, en cuanto a la misión, visión, cultura, procesos y tecnologías
  - Mejora la asignación de recursos, eficiencia en los procesos y soporte tecnológico.
  - Mejora el ambiente de control interno y en las habilidades de la gerencia para demostrar que el negocio esta bajo control.
  - Reduce las pérdidas patrimoniales que se originan por los riesgos e incumplimientos legales y regulatorios.
  - Alineado con las mejores prácticas globales.
  - Aumenta la confianza, por parte de los inversionistas.
  - Facilita los acuerdos para atraer financiamiento.
  - Logra atraer a los directivos y personal más calificado del mercado, como también crea mayor estabilidad laboral, así que se retiene la experiencia y la capacidad de la fuerza laboral.
  - Reduce al mínimo el riesgo de información financiera y se fortalece la transparencia, fluidez e integridad de la información.
  - Promueve la competitividad.
- En consecuencia, las organizaciones que no lleven a cabo un modelo integrado de GRC están corriendo el riesgo de:
- Dañar la imagen, la reputación y la capacidad de retener clientes y empleados.
  - Perder oportunidades de negocio y, con ello, los resultados esperados por los accionistas.
  - Recibir penalizaciones por incumplimiento de regulaciones.
  - Involucrarse en procesos de litigio.
  - Erosionar el patrimonio.
  - Ocurrencia de situaciones fraudulentas.
- El valor de los beneficios obtenidos supera los costos incurridos en establecer un eficiente modelo integrado de GRC.

## Conclusiones

Las compañías que desarrollan sólidos programas de GRC atraen a los inversionistas, ganan la confianza pública y construyen organizaciones estratégica y financieramente viables, garantizando valor al accionista a muy largo plazo.

Por otra parte, además de ser un esfuerzo ético, es una estrategia sensata de negocios a largo plazo que garantiza el bienestar económico de una organización y de la comunidad en donde se desenvuelve.

En palabras de Samuel DiPiazza Jr, CEO Global de PricewaterhouseCoopers:

*“Es indudable que aún hay un largo camino por recorrer en lo que se refiere a la aplicación eficaz de GRC y aunque la alta gerencia reconoce los beneficios, deben estar conscientes que sólo aquellos que aplican el GRC de manera significativa obtendrán una verdadera recuperación de su inversión, específicamente en lo que se refiere a un mayor valor para los accionistas.”*



Antecedentes y Conceptos de GRC

Adopción de un esquema de GRC

Beneficios de la adopción de un esquema de GRC

Conclusiones

Créditos

## Boletín Asesoría Gerencial

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado mensualmente por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. \*connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados  
Depósito Legal pp 1999-03CS141  
Teléfono master: (58-212) 700 6666

Si está interesado en recibir en su correo electrónico este Boletín, por favor envíenos su dirección de e-mail a:  
[advisory.venezuela@ve.pwc.com](mailto:advisory.venezuela@ve.pwc.com)



© 2006. Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3