



REIAL ACADEMIA DE DOCTORS

Gestió del control intern de riscos en l'empresa postmoderna: àmbits econòmic i jurídic

•

Discurs d'ingrés del acadèmic numerari

Excm. Sr. Dr. Ramon Poch i Torres

Doctor en Dret i Ciències Econòmiques i Empresariales

A l'acte de la seva recepció el 16 de juny de 2010,

i

discurs de contestació de la acadèmica de número

Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil i Lafuente

Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales

Barcelona

2010

Excm. Sr. Dr. Ramon Poch i Torres

Gestió del control intern de riscos en l'empresa
postmoderna: àmbits econòmic i jurídic

REIAL ACADEMIA DE DOCTORS
-Publicaciones-



RESUM

En l'era postmoderna i en el món globalitzat i complex en què vivim, les empreses han evolucionat cap a estructures sistèmiques, intel·ligents i no lineals, que porten associada la preocupació pel creixement exponencial dels riscos en els àmbits econòmic i jurídic.

Com a conseqüència d'aquest canvi de paradigma en la gestió, l'empresa ha d'analitzar els riscos propis de la seva activitat i establir mecanismes i procediments de control intern que permetin una adequada gestió per poder-los evitar (control preventiu) i, en tot cas, fer-ne possible la identificació, avaluació, mitigació i control.

El control intern ha evolucionat amb el temps i les metodologies actuals estan basades en el *raonament matricial* i les infraestructures de les TIC.

Es fa una detallada anàlisi tipològica dels riscos empresarials, amb especial incidència en el risc financer tenint en compte la greu crisi mundial que va esclatar el 2008.

L'impacte dels riscos empresarials està estimat, segons un informe del BM –en condicions normals–, en el 5% del PIB mundial. A Espanya té un cost de 1.236 euros *per capita*.

Finalment es fa una crida a la UE perquè al seu si es creï un Observatori de gestió de riscos empresarials que permeti millorar-ne la gestió, reduint costos i creant valor, i perquè les empreses europees no perdin competitivitat davant les economies dels nous països emergents.

PARAULES CLAU: control intern, risc, incertesa, gestió de riscos, empresa postmoderna, empresa sistèmica, postmodernitat, sistema financer, observatori europeu de riscos.

RESUMEN

En la era posmoderna y en un mundo globalizado y complejo en que vivimos, las empresas han evolucionado hacia estructuras sistémicas, inteligentes y no lineales, que llevan asociada la preocupación por el crecimiento exponencial de los riesgos en los ámbitos económico y jurídico.

Consecuencia de este cambio de paradigma en la gestión, la empresa debe analizar los riesgos propios de su actividad y establecer mecanismos y procedimientos de control interno que permitan una adecuada gestión para poder evitarlos (control preventivo) y, en todo caso, hacer posible su identificación, evaluación, mitigación y control.

El control interno ha evolucionado con el tiempo y las metodologías actuales están basadas en el *razonamiento matricial* y las infraestructuras de las TIC.

Se realiza un detallado análisis tipológico de los riesgos empresariales y se hace especial hincapié en el riesgo financiero atendiendo a la grave crisis mundial que estalló en 2008.

El impacto de los riesgos empresariales está estimado, según un informe del BM –en condiciones normales–, en el 5% del PIB mundial. En España tiene un coste de 1.236 euros *per cápita*.

Finalmente se hace un llamamiento a la UE para la creación en su seno de un Observatorio de gestión de riesgos empresariales que permita mejorar su gestión, reduciendo costos y creando valor, y para que las empresas europeas no pierdan competitividad frente a las economías de los nuevos países emergentes.

PALABRAS CLAVE: control interno, riesgo, incertidumbre, gestión de riesgos, empresa posmoderna, empresa sistémica, posmodernidad, sistema financiero, observatorio europeo de riesgos.

ABSTRACT

In the post-modern era with a globalized and complex world, organisations are evolving towards systemic, intelligent and non-linear structures. These structures are associated to increasing risk concerns along the legal and economical areas.

Consequently, organisations must analyse their activity risks, establish internal control procedures to enable a proper management by addressing preventive mechanisms and, above all, allow the identification, evaluation, mitigation and control appropriateness.

Internal control has evolved throughout the time. The up-to-date methodologies are based on *matrix reasoning* and IT infrastructures.

A detailed typological analysis of business risk should be performed, especially to financial risks taking into account the global financial crisis of late 2008.

The business risks impact is estimated by the World Bank on 5% of world's GDP (gross domestic product). In Spain it has a cost of 1.236 euros *per capita*.

Finally, the European Union is requested to create a Business Risk Observatory to allow its management by reducing costs, adding value and permitting that European companies do not loose competitiveness in front of new emerging countries.

KEY WORDS: internal control, risks, uncertainty, risk management, post-modern organisation, systemic organisation, postmodernity, financial system, European Risk Observatory.

PREÀMBUL

Excel·lentíssim Senyor Degà President,
Excel·lentíssims Senyors Acadèmics,
Excel·lentíssims i Il·lustríssims Senyors,
Senyores i Senyors.

Avui es un dia especialment emotiu per a mi per la generosa acollida en aquesta Docta Casa. Permeti'm, senyor President, que comenci el meu discurs d'ingrés amb una paraula curta però expressiva: GRÀCIES. És el testimoni sincer del meu agraïment per l'honor que se'm fa d'acollir-me en la vostra Reial Acadèmia de Doctors, en la qual la vàlua de les il·lustres persones que la integren està molt per sobre dels mèrits que, com en el meu cas, hagi pogut reunir en la meua dilatada vida d'estudi i treball.

Em sento molt honorat per la distinció que em feu i el meu reconeixement serà imperible. L'honor que m'atorgueu contrasta, sens dubte, amb les meves aportacions i només la vostra benevolència ha pogut concloure a sobrevalorar-les amb generositat. Que se m'escolti en aquesta docta casa és com rebre un dels més preats premis de la meua vida.

El meu agraïment als acadèmics que van tenir l'amabilitat de proposar-me, a l'Excel·lentíssim Sr. President, el Dr. Josep

Casajuana, i a tots i cadascun dels il·lustres acadèmics, els meus nous col·legues i amics, per haver-me admès. Tampoc no puc deixar d'esmentar amb especial afecte la doctora Anna Maria Gil, per haver acceptat pronunciar el discurs de contesta.

La gratitud m'obliga a recordar en aquests moments aquells que van contribuir a la meva formació, en el sentit més ampli de la paraula, en els vessants humà, acadèmic i professional. L'educació i formació com a persona la vaig rebre, com és lògic, dels meus pares, que avui, des de l'eternitat, estaran molt orgullosos d'aquest acte. El meu record de manera molt especial a la meva dona, Maria Dolors, i també als meus fills, Maria Dolors i Josep Maria, i Ramon i Sophie; sapigueu que amb el vostre suport incondicional m'heu facilitat el camí per obtenir els èxits que avui feliçment compartim.

En l'àmbit docent un centre i un mestre. La meva primera cita a l'Escola d'Alts Estudis Mercantils de Barcelona, en la qual vaig ingressar com a alumne als 12 anys i que no vaig abandonar fins a la meva jubilació com a professor. El mestre –i amic–, el Dr. Robert García Cairó, tristament finat el gener del 2007. Un referent vital per a mi, perquè em va transmetre els seus coneixements amb la modèstia, l'eficiència i la capacitat de treball pròpies d'un acadèmic polièdric. En l'àmbit professional el meu record per a D. Juan Pavía Gil, Conde de Pinofiel, que ens va deixar el desembre del 2008. Va ser un gran senyor, utilitzant el sentit *planià* del terme. President executiu de l'OJD, amb qui, colze a colze i dia a dia, durant 40 anys vàrem poder convertir una utopia, com era controlar la difusió de la premsa espanyola, en un dels organismes privats que més prestigi i fiabilitat va assolir en el món mediàtic, prestigi que malauradament s'ha perdut en mercantilitzar una organització model, sense ànim de lucre, com era en els seus orígens.

Permeti'm també, Sr. President, que dediqui aquest acte als meus néts: Sergi, Marta, Alexandra i Álvaro, perquè en el seu futur –que es presenta complex i incert– segueixin els valors cristians que els han transmès els seus pares i recordin que

l'esforç en l'estudi i el treball són les virtuts que prevaldran en aquesta *societat del coneixement*.

Davant el dilema que a tot acadèmic electe se li planteja a l'hora de triar el tema per al discurs d'ingrés, vaig pensar que podria ser d'interès, atès l'ampli ventall de matèries afins a aquesta Reial Corporació, escriure un assaig sobre un tema que considero d'importància capital per a l'empresa del segle XXI, com és la incidència del control intern com a instrument en la gestió de riscos. Sobre aquesta temàtica hi ha investigacions fragmentades, fet que dóna lloc a llacunes, i per això pretenem establir una metodologia, una sistemàtica, prou homogènia, coordinant la gestió, el control intern, els riscos i l'empresa en la seva visió postmoderna.

0. INTRODUCCIÓ

Gestió del control intern de riscos en l'empresa postmoderna és un conjunt de reflexions en veu alta d'una temàtica d'actualitat: la gestió gerencial del risc en l'àmbit de la nova empresa i sota l'òptica del control intern. És un intent, sustentat per l'esforç de comprendre els esdeveniments de caràcter econòmic que s'han produït a les acaballes del segle xx i que van fer ecllosió a finals de l'any 2001. Ens referim al famós cas *Enron*, símbol de la corrupció i el frau corporatiu, quan es va revelar que la condició financera de l'empresa estava basada en una comptabilitat creativa, fraudulenta, sistemàtica, institucionalitzada en el temps i que utilitzava sofisticades tècniques d'enginyeria financera per modificar la realitat comptable, amb l'ajuda de la firma consultora i auditora *Arthur Andersen*.

En l'àmbit del nostre assaig hi ha, doncs, un abans i un després de l'escàndol *enronià*, en canviar definicions i continguts del control intern en general i de la gestió de riscos de manera particular, atribuint noves dimensions als clàssics formats de control intern, de risc empresarial i de postmodernitat referits a l'empresa sistèmica del segle xxi, amb l'objectiu comú de contraposar el passat que fins i tot predomina amb el futur que es perfila com a canvi estructural. Ha estat necessari recrear totes aquestes definicions per tal d'harmonitzar la racionalitat científica amb la racionalitat social i evitar així la pluralitat conflictiva d'interessos definitoris.

El treball s'ha desenvolupat amb coherència metodològica, intentant identificar i analitzar els principals corrents d'investigació, segons les necessitats plantejades en cada àrea. S'ha seguit l'estratègia d'establir els fonaments i posicions que comparteixen el coneixement científic, com els intuicionismes platònic i kantian, el model aristotèlic, l'inductivisme, etc. En les nostres propostes s'ha recorregut també als mètodes històric-analític, constructiu-valoratiu, conceptual-descriptiu, reestructiu-exegètic, analític-econòmic i a les citacions bibliogràfiques que en un treball d'investigació aplicada, com el que

ens hem proposat dur a terme, permeten utilitzar tècniques d'anàlisi multivariants que poden considerar-se les més representatives per obtenir els resultats que hem previst assolir en cada àrea de coneixement analitzada. Metafòricament, també s'han incorporat llibres i articles no editats, d'autors que mai no ho seran perquè no han tingut l'oportunitat de publicar els seus assajos o comunicats.

El treball, que és un recorregut històric amb un rerefons jurídic i econòmic, reflecteix el procés d'evolució i maduració del concepte de control intern que estem treballant des d'un llunyà 1980 en la tesi doctoral que, amb el títol *El control interno en la empresa*, va ser presentada a la Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales de Barcelona el 12 de gener de 1988.

Una altra visió del control intern ha estat desenvolupada en l'àmbit de les organitzacions sistèmiques i en les instal·lades en la complexitat, la incertesa i el caos.

Seguim aprofundint en el marc conceptual dels nous sistemes de control intern intel·ligent en estructures sistèmiques, matricials, reticulars, etc., que hauran de tenir un gran impacte en els nous paradigmes de la gestió empresarial.

Un nou enfocament del control intern s'incorpora avui en la constant evolució que aquesta matèria té en l'accelerat món empresarial. Aquesta evolució s'ha convertit en eclosió, com ja hem dit anteriorment, amb l'escàndol *Enron* i la resposta de les autoritats nord-americanes amb la Llei *Sarbanes-Oxley*, aprovada el juliol del 2002, després d'un profund debat per millorar la protecció als accionistes. És, probablement, la norma més rigorosa que fins ara ha estat promulgada als EUA amb l'objectiu de garantir la transparència i la fiabilitat de la informació financera. Aquesta llei catapultava els sistemes de control intern a la categoria de bàsics i essencials en l'entorn de la gestió empresarial i permet la creació de valor i fins i tot l'obtenció d'avantatges competitiu.

Després de l'escàndol francès de la *Société Générale*, el mercat demana un canvi en la concepció de la seguretat en les empreses, i donat que els procediments no són purament tècnics es vol revisar què pot fer qui en cada cas. L'esdeveniment del banc gal no ha fet sinó accelerar el procés d'actualització sobre els procediments de control intern dels sistemes d'informació, ja que en les empreses postmodernes qualsevol error pot tenir un impacte important.

En gestió coincidim amb els estudis de Kaufmann, i també amb els de Drucker, Nonaka, Senge, Wernerfelt, Hamel, etc., que es poden interpretar en claus de les teories de la decisió i de l'elecció personal i la seva connexió amb el postmodernisme de Lyotard i dels diversos corrents del moviment postmodern apareguts durant la segona meitat del segle passat.

En les últimes dècades, el risc, que ha passat a ser una categoria clau en la condició humana, és, segons Ulrich Beck –el primer teòric que va parlar de la societat del risc o de la sociologia del risc–, «com el procés de conversió de l'entorn de la societat del risc, amb l'assimilació d'errors i riscos, de noves formes d'organització del treball, els riscos de la modernització, etc., la percepció dels quals es defensa mitjançant la inversió de la presumpció d'irracionalitat i la certesa empírica de les seves hipòtesis». I és en l'àmbit empresarial on el risc és inherent a la presa de decisions entre diverses alternatives: la identificació, l'anàlisi i l'avaluació dels riscos corporatius segons pautes marcades per experts com Koprinarov, García Suárez, Knight, etc., i recollides en els més moderns tractats sobre la gestió gerencial dels riscos.

Plantejada l'àmplia problemàtica que els riscos creen en la gestió de l'empresa del segle XXI cal fer un pas més enllà i intentar buscar solucions a totes aquestes inseguretats i incerteses del nostre temps a través dels nous requeriments que el bon govern corporatiu exigeix, mitjançant models de desenvolupament i la implantació de controls generals i específics

d'empreses sensibles al compliment dels compromisos adquirits com a resposta als nous requeriments normatius.

Per a això, també l'RSC (Responsabilitat Social Corporativa) ens aportarà valuosos programes i potents eines en la gestió de riscos, ja que l'empresa postmoderna ha de ser al mateix temps responsable i sostenible. La translació de les recomanacions, la implementació de les tècniques, el *feedback* i el *benchmark* es recolzen en el nou paradigma empresarial segons el qual la gestió de riscos no és responsabilitat única dels administradors, ja que la presa de decisions ha de ser compartida amb la resta de grups d'interès de l'àmbit de l'empresa, els *stakeholders*, alhora que gràcies a la seva transversalitat operativa, funcional i geogràfica fa arribar el seu protagonisme a espais externs a la mateixa empresa.

Aquest assaig intenta aproximar-se al diagnòstic que necessiten les nostres empreses, en la nostra societat actual i en l'àmbit en què es desenvolupen, allò que Ortega y Gasset, a *La rebelión de las masas*, va denominar «les circumstàncies».

1. DESENVOLUPAMENT ESTRUCTURAL DE L'EMPRESA: LA PERSPECTIVA PARADIGMÀTICA DEL POSTMODERNISME

Els fenòmens produïts en les estructures de les organitzacions empresarials dels últims cinquanta anys han estat fruit de la recerca de solucions per a un món globalitzat, que de tan can-viant s'ha convertit en incert i està regit per la mutabilitat.

Els canvis operats van des de les piràmides tayloristes a la concepció sistèmica que apunta *La cinquena disciplina* de Senge (introduïdor de l'aprenentatge organitzacional i del relativisme ontològic com a noves formes d'entendre el *management* empresarial), construïda sobre la metàfora mecanicista, o la teoria dels recursos de Gary Hamel, que el 2007 publica *The Future of Management*, un dels principals assajos que marcaran el futur de la gestió empresarial al segle XXI. Es tracta d'una revolució en la gestió (de la gestió de la innovació a la innovació en la gestió) que reafirma la *societat del coneixement*.

Per a molts autors, les teories postmodernes en la gestió empresarial s'inicien amb Peter F. Drucker, el pare del *management* modern, i li han valgut l'accés a la categoria superior dels gurus com a divulgador d'una nova filosofia interpretativa de la cada cop més complexa realitat social. En la seva obstinació perquè les organitzacions deixessin de pensar a curt termini davant d'una visió estratègica de futur, Drucker va apostar per l'*economia del coneixement*.

Peter Drucker es va avançar a la seva era l'any 1957 (*Landmarks of tomorrow*) quan va emprar el terme postmodern i va assenyalar que no disposava de definició, expressió, teories i conceptes. El 1992 (*Sociedad del saber*) considera que l'empresa ha d'estar organitzada per a la innovació i que la innovació és la *destrucció creativa*. Drucker va reconèixer el 1999 (*Post capitalist society*) «que es pot especificar ara la fàbrica postmoderna, però no podem construir-la encara».

Altres figures que destaquen en la gestió de l'empresa postmoderna són Mintzberg, Porter (teoria de la *dualitat essencial*) i David Boje, que a *Managing in the postmodern world* reinterpreta els 14 principis proposats per Fayol –pare de l'organització científica del treball i de la teoria general de la direcció– el 1900, basats en la gestió empresarial postmoderna, de manera que tenen una lectura diferent. Així, enfront de la divisió del treball, la unitat de comandament, la centralització i l'ordre que entre altres són els principis bàsics de les teories organitzatives de Fayol, ens trobem amb la multiplicació del treball, la pluralitat de comandament, la descentralització, la diversitat, etc. L'esperit corporatiu de l'empresa *fayolista* del segle passat queda substituït per la *rebel·lió* que suprimeix el conflicte com l'altra cara de l'harmonia.

La característica de l'empresa postmoderna és l'estructura plana, descentralitzada, amb uns pocs estrats plans i flexibles per distribuir equips de treball autònoms. Hi ha una xarxa circular de relacions entre els equips sense passar pel centre de la piràmide.

El futur ens depararà noves estructures empresarials basades en la mutabilitat i la incertesa, com les noves teories de Hamel amb els nous dissenys estratègics; experiments nous; passions noves; veus noves; converses noves. Es tracta de passar del control a la llibertat, de la jerarquia a la comunitat, de la imposició al propòsit. Per això, el plantejament de noves estructures forma part de la filosofia del que està inacabat i són els diversos corrents del moviment postmodern que avalen el nostre pensament en pretendre una renovació de les formes establertes.

El professor Alfredo Rocafort (*Las organizaciones empresariales del siglo XXI a la luz de su evolución histórica reciente*) considera que amb l'entrada del nou segle l'empresa ha fet un salt qualitatiu considerable i crea una nova metàfora: la que considera l'empresa com un cos organitzatiu dotat d'*intel·ligència sentent* proposada per alguns pensadors. Nova metàfora, nou para-

digma i el model sistèmic es transformarà en el nou model biològic o de l'ésser viu.

Un estudi recent de *The Economist Intelligence Unit* situa la gestió i el control del risc com el quart factor clau per a la rendibilitat de les empreses, juntament amb les persones, els processos i la tecnologia. Ha estat l'empresa postmoderna –la *societat del risc*– la que ha trencat definitivament l'el·lipsi ancestral que tenia l'empresa sumida en una sensació de buit dramàtic.

El concepte postmodern és un concepte genèric darrere del qual hi ha una visió ideològica que implica una acceptació de canvi des de la perspectiva del món de cultura occidental. Els canvis produïts en la gestió empresarial postmoderna s'expressen en les crisis dels valors orientats al creixement econòmic. En el postmodernisme, el consum ha arribat a ser l'objectiu per excel·lència i un fi en si mateix. El postmodernisme involucra específicament un món globalitzat en què la tecnologia juga un paper preponderant. Allò que és postmodern sorgeix com un després d'allò que és modern, una època en què és necessari replantejar el saber i les formes d'acció que havien estat efectives en temps passats.

Els trets del postmodernisme els han descrits diversos autors. Jameson (*Postmodernism, or the cultural logic of late capitalism*) el descriu com: «un nou enfonsament basat en la cultura de la imatge de la TV, nova i creixent forma de temporalitat privada; una reverència a la nova tecnologia, carència d'una percepció per captar espais totals, les ciutats miniatura supleixen les "hipermultituds"».

L'anàlisi de Manuel Castells (*La era de la informació, economía, sociedad y cultura*) identifica la legitimació postmoderna amb les imatges de la comunicació, el sistema de signes urbans que representen els interessos de les classes dominants en les pràctiques d'intercanvi, coerció i segregació social. Si la modernitat significa rebel·lió, en el sentit que potencia la consciència de l'individu, per a Castells postmodernitat significa

coerció en la tasca davant la nova tecnologia, sistemes socials en la sobreexplotació d'una força de treball flexible i creixent a mesura que el capital s'orienta cap a les activitats més rendibles de l'economia: els circuits financers clau, l'alta tecnologia i la producció militar.

Si alguna metàfora ha pres protagonisme en el turbulent postmodernisme dels nostres dies són les sensibilitats d'autors com Manuel Castells i Zygmunt Bauman, que consideren que la *teoria social s'acosta al fet social* acceptant noves terminologies conceptuals com «modernitat tardana» amb expressions com «societat xarxa, societat de fluxos, societat relacional, modernitat líquida, capitalisme cognitiu, etc.» que acaparen els debats sociològics, en l'escenari actual en què l'empresa ha d'oferir en cada instant una enorme capacitat d'adaptació a situacions provisionals i canviants.

Resistències humanistes d'autors que exploren conceptes crítics en una controvèrsia simptomàtica d'una àmplia crisi potencial ontològica i metodològica de l'administració en general i del *management* empresarial en particular. En aquesta línia crítica tenim Deleuze (*¿Qué es la filosofía?*), R. Barthes (*¿El susurro del lenguaje?*), Xavier Rubert de Ventós (*Críticas de la modernidad*), Bel (*Las contradicciones culturales del capitalismo*) o Habermas, que a *Ciencia y técnica como «ideología»* presenta la postmodernitat com a antimodernitat i reclama una segona il·lustració que en corregeixi els errors.

El postmodernisme, conegut també en el món empresarial com la *societat del risc* (o la modernitat tardana), apareix com un nou paradigma global els màxims exponents socioeconòmics del qual són la globalització, el neoliberalisme i la multiculturalitat. És la superació definitiva de la industrialització clàssica en el món occidental, és a dir, de la implantació de les indústries sense xemeneia, com el sector serveis, i de manera especial, les indústries de la informàtica. Per a M. Parker (*Post Modern Organizations or Post-modern Organizations Theory?*) el postmodernisme no és una proposta utòpica sinó que es presenta com una realitat actual que serveix de marc de referència

per interpretar determinats fenòmens socials, i en el nostre cas és aplicable a les organitzacions empresarials.

Jean-François Lyotard –reconegut per la seva introducció al postmodernisme a finals de la dècada de 1970 (*La condición posmoderna: informe sobre el saber*)–, Jameson, Noce, Baudrillard, entre altres, són els pensadors de la postmodernitat, que consideren més flexible i oberta que la societat moderna, altament racional i rígida.

Citant Mintzberg, Peters i Boucher, el postmodernisme promou la concurrència de l'ordre i del desordre. Consideren diversos graus d'ordre, un ordre més enllà del caos i un caos fruit de l'ordre, de manera que els límits entre ordre i desordre no semblen gens clars en un context organitzacional.

Des de la perspectiva de l'economia globalitzada, la *societat de la informació* concedeix a les TIC el poder de convertir-se en els nous motors de desenvolupament i progrés. Facilita la inserció en els mercats globals i obre un repte per als empresaris que han d'adaptar les seves estructures d'acord amb les exigències d'aquest nou tipus de societat: estar informats i actualitzats; innovar, crear, consultar, utilitzar i compartir la informació i el coneixement per fer servir plenament les possibilitats que ofereixen en la promoció del seu desenvolupament sostenible i en la millora de la qualitat de vida de la humanitat.

Acabarem amb els nous corrents conceptuals de l'empresa moderna, basats en un present en marxa cap al futur, en una nova teoria del *management postmodern*. Els estudis de Jameson i Mandel (*Postmodernism, or the cultural logic of late capitalism*) a diferència de les tesis de Lyotard i Baudrillard, han potenciat la temàtica de si les teories desenvolupades en funció d'allò que és premodern i allò que és postmodern haurien d'interpretar-se en una nova reconfiguració ubicant el postmodernisme com una nova forma de capitalisme caracteritzat pel terme *multinacional*, o *global*.

Com es pot apreciar, el postmodernisme en la seva etapa actual es manifesta com un conjunt heterogeni i en ocasions dividit en corrents diferents: neomarxisme, postestructuralisme (Baudrillard, Lyotard), teoria crítica (Habermas, Marqués), postmodernisme francès (Barthes, Strauss), racionalisme descartesià, autoconsciència hegeliana, etc., que apunten a una infinitat d'escenaris possibles que ens esperen o que es poden crear en el futur, ja que la metamorfosi de la nova condició postmoderna ens porta a la construcció d'un nou paradigma o matriu epistèmica que, en paraules de Giacomo Marramao a *Apología del tiempo perdido*, es projecta en el futur, és a dir, per a la societat/empresa sempre és demà, no avui. L'empresari ha de pensar en cada instant en funció del pròxim. El valor del present no és un valor en si mateix, sinó un valor obert en relació amb el futur que ho és tot.

2. UNA APROXIMACIÓ CONCEPTUAL DEL RISC

Risc, segons l'accepció dels diccionaris del filòleg Pompeu Fabra i Poch i de l'Institut d'Estudis Catalans és: «contingència desfavorable a la qual està exposat algú o alguna cosa, perill incert»; té un significat negatiu relacionat amb el dany, inseguretat, dubte, etc., que són alguns dels efectes que constitueixen la base per a l'existència del risc.

Pensadors i filòsofs ens han proporcionat un ampli ventall de definicions conceptuals que considerem d'interès recollir, perquè ens permeten apreciar els diferents enfocaments semàntics i focalitzar el concepte de risc des d'un ahir molt pròxim a un avui que ja és futur, com una metonímia de condensació dels riscos que afecten la nostra era global.

Són molts els autors que han pretès definir el terme risc. En el nostre treball d'investigació n'hem inventariat més de cent. Les definicions trobades en la literatura consultada demostren que el risc no ha estat conceptuat de forma integral sinó de manera fragmentada, d'acord amb l'enfocament de cada disciplina involucrada en la seva valoració.

Per tal de poder apreciar en tot el seu valor semàntic les diferents definicions conceptuals, portem com a consideració prèvia el *postulat de Sitkin*, que afirma que els «científics que basen el concepte de risc en un sol element no poden reflectir la complexitat de la vida empresarial i que, com a mínim, el polièdric concepte de risc ha d'incloure diverses de les característiques següents: variació en els resultats; possibilitat de patir pèrdues i magnitud d'aquestes; exposició a pèrdues; no complir terminis temporals; falta d'informació; manca de control, etc.».

La relació que segueix s'ha elaborat focalitzant les definicions de risc en l'àmbit empresarial en un ampli ventall de la *alpha* a la *zeta* i intentant que cada definició vagi associada al seu autor:

- a) «El risc és la variació de possibles resultats d'un esdeveniment producte d'algun canvi» (Dorfman).
- b) «Risc és la freqüència relativa dels resultats discrets que és probable que tingui lloc com a resultat d'una elecció» (Sawyer, 1990).
- c) «El risc és una mesura d'incertesa que reflecteix fets presents o futurs que poden ocasionar una ruptura en el flux d'informació o incompliment en l'assoliment d'objectius preestablerts.»
- d) «Riscos són aquelles situacions en què la probabilitat pot aplicar-se als resultats futurs» (E. García Soldevila, 1990).
- e) «El risc és un esdeveniment advers que és incert» (Williams, 1995).
- f) «Risc és l'eventualitat que per atzar tingui lloc un fet previst com a possible.»
- g) «Risc és una condició en què hi ha possibilitats de desviacions adverses d'un resultat esperat» (Vaughan).
- h) «Risc és l'exposició a la possibilitat de pèrdues o altres perjudicis com a conseqüència de la incertesa» (Cooper & Chapman, 1994).
- i) «Risc és l'amenaça que un esdeveniment o acció afecti adversament l'habilitat d'una empresa d'aconseguir els seus objectius de negoci i executar les seves estratègies amb èxit.»
- j) «El risc és la possibilitat que un esdeveniment o acció pugui afectar de manera adversa l'empresa» (Gabriel Saavedras).
- k) «Una situació arriscada és aquella en què el decisor no sap els resultats que s'obtindran quan tinguin lloc» (Shapira, 1994).
- l) «El risc és la combinació de la freqüència o probabilitat que pot derivar-se de la materialització d'un perill.»
- m) «El risc és la volatilitat dels fluxos financers esperats, generalment derivada del valor dels actius o els passius» (Jorion Philippe, 1989).
- n) «El risc és la combinació de la probabilitat d'un esdeveniment i la seva conseqüència, sempre que hi hagi la possibilitat de pèrdues» (International Organization for Standardization-ISO).

- o) «El risc és la incertesa concernent amb l'ocurrència d'una pèrdua» (Rejda).
- p) «Risc és una variació de caràcter aleatori dels resultats esperats i en moltes ocasions fora del control del prenedor de decisions, generant-se el problema de la incertesa.»
- q) «Risc és la possibilitat que es produeixi un esdeveniment que tingui un impacte en l'assoliment d'objectius. El risc es mesura en termes d'impacte i probabilitat» (The Institute of Internal Auditors).
- r) «Risc és una condició desavantatjosa la tendència de la qual és coneguda perquè hi ha antecedents d'on es troben les dificultats i quin és el benefici, la qual cosa permet la determinació d'una probabilitat històrica.»
- s) «El risc és l'existència d'incertesa sobre els potencialment significatius i/o desagradables resultats de la decisió» (Sitkin i Pablo, 1992).
- t) «La percepció del risc s'associa amb la no obtenció dels objectius perseguits per l'empresa» (Grifell-Tatjé i Gou, 2000).
- u) «Probabilitat que els preus dels actius que es tinguin en una cartera de valors es moguin adversament davant canvis en les variables macroeconòmiques que els determinen» (Marino Rodríguez & Souquet, 2002).
- v) «El risc és un reflex de la variació en la distribució dels possibles resultats, les seves probabilitats i valors subjectius» (Teoria clàssica de la decisió).
- w) «Possible ocurrència aleatòria d'un esdeveniment els efectes del qual generen una necessitat econòmica.»
- x) «Risc és la possibilitat que un esdeveniment pugui afectar una empresa de manera tal que la impulsi, l'endarrereixi o li impedeixi assolir els seus objectius, gaudir de l'exercici pacífic de drets o la satisfacció de necessitats, en el present o en el futur» (Universitat Nacional de Colòmbia, 2004).
- y) «Risc és la incertesa de pèrdua» (Greene & Trieschmann).
- z) «El risc és la incertesa sobre un esdeveniment futur associat tant a un resultat favorable com a un resultat advers» (De la Fuente, 2003).

En la modernitat avançada, la producció social de riquesa va acompanyada sistemàticament de la producció social de riscos. La important tasca del *management* en aquesta àrea ha estat una espècie de revolució silenciosa que de forma poc estructurada i incipient s'inicia en el primer quart del segle passat amb la *teoria de l'empresari-risc*, exposada per Frank H. Knight en el seu llibre *Riesgo, incertidumbre y beneficio*, que basava la seva tesi en la distinció entre *risc* (aleatorietat amb probabilitats conegudes) i *incertesa*, en què aquestes probabilitats són desconegudes.

Per a alguns autors, la incertesa és l'element essencial de l'activitat empresarial i el risc que assumeix l'empresari és el que justifica el benefici, que en seria la recompensa, mentre que altres estudiosos opinen que el risc implica elecció i la incertesa que comporta l'elecció és part inevitable dels processos de presa de decisions, en què s'han de ponderar alternatives, moltes de les quals impliquen esdeveniments futurs difícils de preveure.

La confusió generalitzada en l'àmbit empresarial entre risc i incertesa ens ha animat a tractar aquest tema amb més profunditat obrint, a aquest efecte, un capítol específic per intentar clarificar les diferents posicions doctrinals.

Tots els economistes coincideixen amb la paradoxa d'Ulrich Beck: «com més globals, perilloses i evidents són les amenaces, menys accessibles són els nostres intents d'identificar proves, definir culpes, establir mecanismes jurídics d'indemnitzacions, etc.». Aquestes raons són les que han elevat els riscos a factors bàsics a tenir en compte en les ciències socials del nostre temps i, per tant, en la imperant necessitat d'implementar una adequada gestió. Perquè el risc es presenta d'una manera específica a escala global i inespecífica en l'àmbit local.

3. RISCOS VERSUS INCERTESES

L'epistemologia de la incertesa planteja la reformulació conceptual dels riscos, per tal d'evitar confusions terminològiques en un camp empresarial en què les decisions s'han de prendre en un context caracteritzat per la complexitat.

La teoria econòmica que pot enllaçar risc i incertesa va ser una aportació del psicòleg israelià Daniel Kahneman (premi Nobel d'Economia el 2002), en demostrar científicament que en situacions d'incertesa les decisions no es prenen tenint en compte factors estrictament racionals, per la qual cosa s'intenta suprimir la incertesa mitjançant raons d'autoengany. En les seves aportacions fonamentals (*The Prospect Theory i Choices, Values and Frames*) demostra que les persones –i en el nostre cas les empreses– defugen el risc quan busquen guany i en prenen si es tracta d'evitar una pèrdua. És l'anomenada *teoria de la prospecció*, segons la qual les decisions en situació d'incertesa difereixen dels principis bàsics de la *teoria de la probabilitat*, i donen lloc a l'anomenada *economia comportacional*.

El nostre treball es limita a l'anàlisi de la metodologia convencional de la racionalitat i conceptualitza la incertesa com el coneixement incomplet sobre l'ocurrència d'un fet o esdeveniment, sent conscients que en una epistemologia oberta la incertesa dóna lloc al *coneixement possible*.

El 1996, el premi Nobel Ilya Prigogine, de nacionalitat belga, anunciava a *El fin de las incertidumbres* que aquest fet no constituïa un fracàs de la ciència, sinó la troballa d'un valuos coneixement que permetria avançar amb les noves formes d'enfocar la perspectiva investigadora. Gil Aluja desenvolupa una teoria de la incertesa, coneguda com el *principi de la simultaneïtat gradual* (1986), sobre la qual un bon nombre de científics aprofundeixen en aquesta nova construcció del coneixement humà, i Gil Lafuente (*El análisis financiero en la incertidumbre*) dóna un nou enfocament a les teories clàssiques i permet analitzar els problemes financers quan se situen en un ambient d'incertesa.

Els últims trenta anys, el desenvolupament de tècniques científiques ha aportat idees molt útils per al tractament risc/incertesa. Aportacions substantives, que no pretenen ser exhaustives ni tan sols demostratives dels avenços obtinguts, les trobem en autors i textos tan significatius com: A. Kaufmann (*Técnicas de gestión de empresas*); Daryl L. Corner (*Leading at the edge of chaos*); Ilya Prigogine (*Las leyes del caos*); Dídac Ramírez (*Sistemas de decisión en condiciones de incertidumbre*); Ralph D. Stacey (*Managing the unknowable*); L. Zadeh (*Fuzzy Sets*); Harvard Business Review (*La gestión en la incertidumbre*, és una recopilació de destacats pensadors en el camp del coneixement); Alejandro Larriba (*Tratamiento de los riesgos en el marco conceptual*); Gil Aluja (*Elements for a theory of decision in uncertainty*); Karla Aguirre (*Riesgo e incertidumbre en la toma de decisiones*), entre molts altres.

Risc i incertesa són dos factors que expliquen la nostra incapacitat per predir de manera precisa un esdeveniment futur i ens obliguen a considerar la interessant reflexió de Jon Elster (*Riesgo e incertidumbre*), per la seva claredat analítica –en l'àmbit de la praxi–, que ens il·lustra sobre com s'aplica la teoria de les decisions en un cas o en un altre. Les decisions sota risc són presents –assegura Elster– quan es poden assignar probabilitats a les diverses respostes a la pregunta ¿què succeirà? Les decisions sota incertesa impliquen que, com a màxim, es poden enumerar les respostes possibles, però no calcular-ne les probabilitats.

Així, la teoria de les decisions sota risc –per a un sector d'acreditats científics– suposa que la informació és imperfecta, però quantificable, en el sentit que per a cada curs d'acció hi ha una distribució de probabilitats coneguda per al conjunt de resultats. En canvi, en la teoria de les decisions sota incertesa, se suposa que l'actor coneix les sortides possibles de qualsevol curs d'acció, però no els pot assignar cap probabilitat, o cap rang de probabilitats.

En conseqüència, és usual associar el concepte de risc amb el de responsabilitat, però no amb el d'incertesa. Conceptualit-

zant risc *versus* incertesa, es pot afirmar que el risc és a probabilitat com la incertesa és a possibilitat. Per això és important que els gestors del risc sàpiguen diferenciar les incerteses que generen els riscos dels riscos que generen les incerteses.

En la dicotomia risc/incertesa, els últims anys s'ha introduït una nova reflexió com a conseqüència del desenvolupament de la *teoria de les expectatives racionals* de F. Muth i Robert Lucas (*Expectations and the Neutrality of Money*), que assumeix que les empreses utilitzen la informació que reben i que, d'acord amb les seves expectatives, no cometen errors sistemàtics. Com que les expectatives es tradueixen en reaccions concretes, el comportament es fa predictable. Per tant, també podria existir una gestió sobre expectatives, que donaria lloc a un nou moviment que contempli la seva aleatorietat. La falta d'algunes de les característiques pròpies que defineixen les *expectatives racionals* generaria inconsistències que podrien donar solucions incoherents en l'anàlisi racional i la seva posterior gestió. El temps dirà si aquesta teoria pot jugar un paper fonamental en l'àmbit financer de la gestió empresarial.

4. ELS RISCOS EN L'ÀMBIT DE LES ORGANITZACIONS EMPRESARIALS POSTMODERNES

L'empresa –i en especial la sistèmica i/o postmoderna– porta associada la preocupació pel creixement exponencial dels riscos en l'àmbit econòmic. La volatilitat macroeconòmica i financera, l'increment de la competència, la fluctuació de les monedes nacionals, les crisis energètiques i geopolítiques, l'amenaça terrorista, així com tants altres perills i incerteses produeixen en el món empresarial una creixent percepció dels riscos als quals s'enfronta.

Generalitzant les tendències, es pot constatar que les últimes dècades el tema del risc empresarial està prenent carta de naturalesa com a conseqüència del canvi genèric de paradigma cultural d'un fenomen tan significatiu com és la globalització, i, per tant, de forma específica té implicacions en el camp de l'empresa. La complexitat de les organitzacions empresarials provoca bucles de retroalimentació, en què les nocions de causa-efecte es dilueixen: la causa és efecte i l'efecte és causa; a més la causa i l'efecte poden estar allunyats en el temps i en l'espai, fet que suposa lògicament un increment no desitjat en la potenciació i expansió del risc en la presa de decisions.

Els estudis sobre el comportament i la incidència dels riscos en l'empresa ens han aportat una valuosa informació per formular les polítiques de suport de la gerència de riscos mitjançant l'aplicació de procediments de control intern i la subsegüent millora en les pràctiques de gestió empresarial.

Els riscos empresarials tenen caràcter universal, podrien manifestar-se i afectar totes les etapes i sectors d'una empresa, ja que totes les activitats empresarials comporten un risc. Per això és necessària una classificació tipològica dels riscos que poden afectar les empreses. Una de les classificacions gira entorn de l'efecte bipolar del risc, ja que la incertesa és una espasa de doble tall: crea igualment riscos i oportunitats, amb efectes positius o negatius per a l'empresa.

Koprinarov, a *El riesgo empresarial y su gestión*, elabora una classificació general dels riscos tenint en compte criteris de diversos autors, que queden ordenats en dos grans grups: riscos purs i riscos especulatius (deixem per a un altre moment la temàtica del risc moral, no inclòs en aquesta classificació per les característiques atípiques del seu comportament).

Els riscos purs són tots els que, cas de produir-se, provoquen pèrdues i amenacen la mateixa subsistència o continuïtat de l'empresa. Els especulatius són riscos l'efecte dels quals podria ser tant de pèrdua com de guany.

S'han desenvolupat altres classificacions atenent els variats paràmetres que poden afectar les empreses. Així, si tenim en compte l'estructura, tindrem: el personal, la tecnologia, els materials i l'entorn. Si considerem l'empresa amb criteri funcional, els riscos serien de caràcter econòmic, de mercat, de crèdit, de legalitat, tecnològics i d'organització.

Per la seva banda, cada tipologia de risc se subdivideix tenint en compte les característiques objectives i subjectives que com a fenomen complex representa. La seva identificació, anàlisi i evolució formen part de les diverses fases de la gestió del control intern en un marc integral, per tal de mitigar-los i proporcionar més avantatge competitiu en l'empresa.

Estructures, estratègies, funcionalitats... són paràmetres que afecten les canviants percepcions que s'estan produint en la societat i en especial en l'àmbit empresarial postmodern, com a conseqüència de la greu crisi econòmica i financera que la globalització ha estès per tot el món i que ha suposat una variació de rangs en els riscos empresarials que podríem denominar clàssics o tradicionals, a més de l'aparició de nous, com el *risc de la profunda recessió econòmica*, que fins a l'exercici passat estava classificat en una categoria genèrica de riscos diversos sense identificació ni entitat pròpies.

En la reunió de Davos celebrada el gener del 2009 i en plena dinàmica caòtica del sistema financer mundial, la percepció

dels riscos empresarials n'ha fet variar la valoració i ha obligat a anticipar el futur creant o innovant un nou entorn.

Els *Top Ten Business Risks* que el 2009 varen afrontar les empreses postmodernes eren:

- *Riscos de liquiditat financera*
- *Riscos legals*
- *Risc de recessió econòmica profunda*
- *Riscos mediambientals*
- *Risc de nous competidors*
- *Risc en la reducció de costos*
- *Risc en la gestió del capital humà*
- *Riscos en l'execució d'operacions estratègiques*
- *Riscos en els models de gestió*
- *Riscos reputacionals.*

Per donar resposta al que podríem anomenar *canvi de paradigma* instal·lat en el camp sistèmic de la complexitat, els experts han obert nous corrents conceptuals del control intern, com veurem més endavant, basats en els principis i tècniques de la societat de la informació i del coneixement per a una millor gestió dels riscos que ens esperen.

5. EL CONTROL INTERN I LA GESTIÓ DEL RISC EMPRESARIAL

Com a conseqüència de les exigències de la nova economia, l'empresa postmoderna ha d'analitzar els riscos propis de la seva activitat i establir els mecanismes específics de gestió dels sistemes de control intern, que convergeixen a través de la comptabilitat en la informació financera que ha de ser útil en la presa de decisions pels grups d'interès.

En els comptes anuals clàssics, les empreses compromeses amb l'RSC hi incorporen un informe específic sobre l'enfocament en cada una de les disciplines (econòmica, ambiental i social). En l'edició G 3 del *Global Reporting Initiative (GRI)* s'inclouen indicadors sobre la gestió de riscos socials, ambientals i econòmics (SAE), així com els principals impactes tant en l'apartat estratègic com en cada un dels vessants afectats.

La implantació de la gestió del control intern dels riscos permetrà que en un futur –que confiem que no sigui llunyà– l'actual llacuna informativa sobre el risc empresarial quedi coberta. Plantegem la necessitat que les empreses presentin la informació mitjançant un estat de riscos d'igual importància que la resta de comptes anuals, atenent la naturalesa o origen dels riscos, incorporant informació sobre les diverses àrees operatives i del seu entorn (*outsourcings*, proveïdors, bancs, etc.), detallats, per exemple, en els següents apartats: riscos financers, operatius, estratègics, tecnològics, mediambientals, etc.

Quan parlem de riscos empresarials, ens referim bàsicament als que tenen lloc en l'àmbit de l'empresa i estan delimitats pels paràmetres que en conformen el marc conceptual (filosofia, estructura, perfil del risc, avaluació, optimització, etc.). Els circuits informatius que componen el sistema de control intern de l'empresa permeten que la informació financera flueixi des de l'origen del fet econòmic/fet comptable fins al seu registre en el subsistema comptable i la seva incorporació als estats financers. D'aquest procés, n'hem de ressaltar que el

final del flux de qualsevol activitat empresarial, i a través dels circuits informatius en general, convergeix en la comptabilitat. Per aquesta raó la gerència de riscos empresarials es converteix en la pràctica en la gestió de riscos financers que el sistema de control intern ha de garantir pel que fa a la fiabilitat de la informació financera elaborada per l'empresa.

En el *Manual de Control Interno*, publicat el 1989, avançàvem les modalitats de control intern tenint en compte els objectius a obtenir, i sempre s'hi troba present la moderna concepció de la tasca del control en l'empresa, que és la preventiva i que fa referència a totes les mesures i disposicions que s'adoptin amb caràcter marcadament previsor de la gestió.

Els últims anys, el control intern ha estat objecte d'un intent de normalització amb models avançats de control del risc, que en faciliten la gestió i ajuden a gerenciar els riscos identificats, i han estat dissenyats tenint en compte la pluralitat de sistemes que han fet eclosió: COSO, Coco, la Llei *Sarbanes-Oxley*, codis de bon govern, Pacte Mundial de les Nacions Unides, etc., i que han donat lloc a una proliferació de manuals, models de gestió, sistemes, simuladors, mapes i marcs de risc, etc., que són desenvolupaments genèrics o a la carta per a l'anàlisi, avaluació, tractament i supervisió del control intern.

A les tècniques habitualment utilitzades pels professionals per a l'avaluació dels sistemes de control intern (qüestionaris, memoràndums, fluxogrames, etc.) en l'àmbit de la gestió de riscos s'estan imposant sistemes matricials que poden contemplar la totalitat dels factors de risc de l'empresa, cosa que permet obtenir uns resultats basats en el *raonament matricial*. Cada punt de control de la matriu representa l'anella d'una cadena, i una cadena és tan forta com la seva anella més feble. Per això es considera que la *matriu de control intern* és una eina eficaç a l'hora de suprimir o mitigar la multitud de riscos que afecten l'empresa postmoderna.

Un manual tipus de procediments podria ser, per exemple, l'implementat per Telefónica per adequar la seva praxi a la normativa de les borses nord-americanes, alhora que s'incorporava el grup empresarial en les polítiques de l'RSC, per a un entorn més eficient i socialment compromès. En el manual es recullen dotze indicadors de naturalesa preventiva i divuit verificatius, dels quals destaquem els següents:

Controls preventius (o d'actuació *ex-ante*)

- a) establiment de directrius, assignació d'activitats, definició i límits d'autoritat, segregació de tasques incompatibles;
- b) normalització d'activitats, de documents i de registres;
- c) circuits de comunicació interna i control d'accessos;
- d) disseny de processos automatitzats;
- e) protecció física i contractual d'actius.

Controls detectius (o d'actuació *ex-post*)

- a) avaluació dels controls generals i específics;
- b) avaluació del compliment d'objectius;
- c) anàlisi i control d'incidències;
- d) proves aleatòries i analítiques;
- e) conciliacions, comparació amb documentació interna/externa;
- f) verificació de la transferència automàtica d'informació;
- g) verificació dels *inputs*, tractament de dades i *outputs*;
- h) constatacions amb tercers independents.

Si els models de planificació i control anessin acompanyats d'eines de simulació (com els programes de tecnologia Teca, de Microsoft), el pla estratègic es convertiria en un interessant

instrument de gestió de riscos que permetria prendre decisions anticipadament.

Davant d'aquest panorama, els experts diuen que cal establir els paradigmes de risc associats als diversos escenaris de planificació per obtenir plans coherents i assumibles. Per tant, els responsables financers han de prendre decisions estratègiques per preservar la salut del balanç utilitzant models que estan canviant a causa de la greu crisi global. En el sector financer, l'infart és la falta de liquiditat i el càncer la mala gestió del risc. La teràpia pot exigir decisions estratègiques per gestionar casos especials com els actuals.

6. EPISTEMOLOGIA DEL CONTROL INTERN EN ELS ÀMBITS ECONÒMICS I JURÍDICS: DEL BON GOVERN I ELS MODELS INTEGRATS A LA SARBOX

El concepte de control intern va unit en els seus orígens al desenvolupament de la *teoria de sistemes* de J. Klir (*Teoría polifónica general de sistemas*), sobreentenent que el conjunt té propietats pròpies que no s'han de considerar com a suma de parts i que són aquestes propietats, precisament, les que justifiquen la consideració del sistema com a unitat.

D. C. Hague (*Economía de la empresa*) explica la necessitat de considerar l'empresa com un conjunt de sistemes interrelacionats i entrellaçats, i Fernández Pirla, a *Economía y Gestión de la Empresa*, fa especial referència al subsistema informatiu i a la necessitat que sigui segur i fiable (actes administratius, captació pel circuit informatiu i comptabilització), aspectes recurrents en la praxi d'auditoria, a través del control intern, concepte que evoluciona en el temps en considerar-se la seva presència com una pedra angular de tota organització empresarial.

La implantació i exigibilitat del control intern per part de l'auditoria s'inicia després de la crisi mundial dels anys trenta del segle passat i la seva potenciació fins ara assoleix nivells creixents. Aquesta descripció conceptual l'hem recuperat del *Manual de Control Interno*, en què es feia referència a l'eclosió que s'inicia quan s'adquireix consciència de conceptuar l'empresa com a sistema i prenen rellevància les noves tècniques de gestió, en l'empresa sistèmica primer i en la postmoderna en les últimes dècades.

És la Llei Sarbanes-Oxley, els efectes de la qual es consideren els més importants en l'àmbit de la legislació mercantil dels EUA, la que de manera simultània produeix una projecció sorprenent en l'enfocament del coneixement del control intern i, subsidiàriament, en la gestió del control de riscos. La implantació de sistemes de control intern ha passat del zero a l'infinit en pocs anys.

La conclusió final de la nostra tesi per a l'obtenció del doctorat en Ciències Econòmiques i Empresariales deia textualment: «La regulació de l'empresa en un futur haurà de passar per la normativació dels procediments de control intern a través de l'incipient Dret Comptable». Era un epíleg premonitori, molt arriscat com a conclusió a un llarg treball d'investigació. I en la tasca professional del dia a dia es pot constatar la necessitat de fixar uns criteris de control intern, assumibles de forma general i de gran valor per a l'empresa i per als *stakeholders* interessats a tenir en compte la seva implementació i valorar-ne l'efectivitat.

Aquesta opinió coincideix amb l'expressada per Rod Winters (president de l'Institut d'Auditors Interns –IAI– i auditor general de Microsoft), que el juliol del 2008 augurava que igual que als EUA és obligatori per a totes les companyies cotitzades el lloc d'auditor intern, a Europa i tenint en compte la complexitat que està prenent el sistema empresarial dispers a tot el món, les empreses ja són conscients de la necessitat d'un grau de seguretat més elevat, que s'aconsegueix amb més implicació del sistema de control intern i dels equips d'auditoria interna. La Vuitena Directiva europea convertirà en obligació les recomanacions (per exemple, la número 49 del Codi Conthe) referents a la implantació i necessitat de tenir una política de control i gestió del risc, a conèixer i analitzar els possibles riscos, a fixar un nivell de risc i a la necessitat de comptar amb sistemes d'informació i control intern efectius i eficients.

Tenint en compte aquestes necessitats, el control intern ha estat objecte els últims anys de diversos intents de normalització per donar resposta a l'exigència de responsabilitat, transparència, eficàcia i eficiència, que van dels codis de bon govern, passant per models integrats, i la Llei *SarbOx* a l'evolució de les empreses instal·lades en els paradigmes de la complexitat i la incertesa, que analitzarem succintament.

a) Anàlisi empírica dels codis de bon govern

Els diversos informes que durant els últims anys s'han elaborat en els països que van cap a la convergència: Treadway

(1989) als Estats Units, Cadbury (1993) i Greenbury (1995) a la Gran Bretanya, Vietot (1995) a França, Peters (1997) a Holanda, OCDE (1998), i els espanyols Olivencia (1998), Aldama (2003) i Conthe (2005), a més d'un llarg etcètera, fins a totalitzar mig centenar d'estudis, són les aportacions més significatives en aquest camp del bon govern.

La comparació del contingut d'aquests codis està en funció de l'entorn legal vigent en cada país. Els codis elaborats als països de llei civil, on la protecció legal és més feble, recullen un nombre més alt de mesures que els corresponents als països amb més protecció legal dels inversors, ja que miren de suplir les deficiències de l'entorn legal a fi d'atorgar una millor protecció.

L'Informe Olivencia, publicat el febrer de 1998, va ser el primer codi espanyol de bones pràctiques. No era una norma jurídica, ni tan sols es tractava de *legislació mercantil difusa*. La seva adopció era totalment voluntària i intentava promoure la reflexió sobre la gestió empresarial, bo i proposant un catàleg amb 23 solucions a problemes detectats a les empreses espanyoles. L'informe suggeria la integració de consellers independents i aconsellava (recomanació número 8) la creació de les comissions delegades de control, integrades exclusivament per consellers externs, experts en matèria d'informació financera i control comptable.

Al Codi Olivencia el van seguir l'Informe Aldama (2003), la Llei de transparència financera (2003), les recomanacions de la CNMV (2004) i, finalment, el Codi Unificat de Bon Govern o Codi Conthe. La formulació de les recomanacions d'aquest va provocar el rebuig majoritari de les empreses, en ser anunciat més amb caràcter imperatiu que de voluntarietat. No obstant i sota el prisma de la gestió de riscos, hem d'indicar que el nou codi introdueix diverses mesures assenyades que reforcen les competències dels comitès d'auditoria, que són els responsables d'aprovar les polítiques de control i gestió dels riscos a què s'enfronta l'empresa, identificant-los, quantificant-ne la probabilitat i dissenyant els sistemes de control intern adequats.

b) Els models integrats com a sistemes de control intern

Fixar uns criteris de control intern assumibles de forma general va ser de gran valor per a les empreses. Aquests intents de normalització s'inicien amb la creació de models integrats de control com COSO, Coco, etc.

L'Informe COSO, publicat el 1992 per un grup de treball especialitzat en la identificació dels factors causants de la informació financera fraudulenta, redefineix el concepte de control intern com un «procés, efectuat pel personal d'una entitat, dissenyat per aconseguir uns objectius específics». Per a COSO, la gestió de riscos no constitueix un procés en sèrie, on cada component afecta només el següent, sinó un procés multidireccional i interactiu en què qualsevol component pot influir en un altre o altres.

Coco, un altre model integrat, l'acrònim del qual són les inicials de *The Criteria of Control Board*, neix el 1984 al Canadà. Estableix unes guies de referència –anomenades criteris de control–, que ajuden a definir la naturalesa del control intern alhora que identifiquen els riscos significatius, interns i externs, afrontats per l'empresa.

L'estructura d'aquest model integrat de control està fundada en vint criteris per obtenir un sistema eficaç, que s'agrupen així: propòsits (5), compromisos (4), capacitat (5) i supervisió (6). Aquests criteris són propostes o guies generals dissenyades per desenvolupar els protocols i procediments més adequats en el context de cada organització empresarial.

c) La Llei SarbOx: consolidació del control intern com a eina de gestió de riscos

La *Sarbanes-Oxley Act*, del 30 de juliol del 2002, estableix una nova tipologia d'infraccions penals en l'àmbit empresarial, i és la resposta als escàndols financers, entre els quals s'inclou el cas *Enron* (una de les companyies elèctriques, de gas

natural, paperera i de comunicacions més importants del món, la setena empresa dels Estats Units per capitalització borsària i designada per la revista *Fortune* com l'empresa més innovadora d'Amèrica durant sis anys consecutius, de 1996 fins al 2001, quan es va revelar que la seva informació financera estava basada des de feia anys en una comptabilitat fraudulenta).

La novetat, per a nosaltres molt important, és l'exigència d'establir i mantenir una estructura adequada de control intern, els circuits i procediments d'informació financera i la seva avaluació: és a dir, el control dels riscos i coneixement del sistema de control intern per a la seva adequada gestió.

L'impacte de la Llei *SarbOx* en el món econòmic i financer dels EUA ha estat tan important que ha canviat radicalment les exigències dels nord-americans respecte a la transparència financera i el control empresarial. La constatació pràctica d'aquesta pretensió la tenim en el fet que ha estat un inversor nord-americà qui ha presentat la primera demanda contra els directius del banc francès *Société Générale*, als quals acusa de no disposar dels sistemes de control intern apropiats (que en l'àrea bancària en què operava el *broker* són coneguts com a *murallles xineses*) i del fracàs en la gestió d'aturar el risc quan no s'havia materialitzat i estava en una primera fase potencial. Aquesta demanda és la transposició –en un món globalitzat com és el financer– de la norma protectora nord-americana que garanteix l'eficiència i eficàcia dels sistemes de control intern, així com la gestió efectiva del risc en l'àmbit empresarial en general i en el camp de les entitats financeres en particular, per la sensibilitat que aquestes presenten respecte als riscos financers.

7. ANÀLISI TIPOLÒGICA DEL RISC: CONTROLS ASSOCIATS A LA SEVA GESTIÓ

L'ampli ventall de riscos que planen sobre l'empresa post-moderna ens obliga a analitzar-los i estudiar-los en funció de la seva tipologia, de manera que sigui possible obtenir una definició i un nivell d'homogeneïtat a l'hora d'identificar-los, eliminant o reduint la possibilitat d'introduir denominacions diferents per a un mateix fenomen i permetent una millor organització de la gestió, encara que en determinats àmbits es produeix una multifactorietat de l'agent causal que pot provocar confusions i encavalcaments.

Malgrat que l'objectiu fonamental és aprofundir en el risc financer, no hem omès aquells aspectes que puguin suposar un risc en l'entorn de les activitats de l'empresa. Aquesta metodologia ens permet disposar d'una guia de gran rellevància que pot ser aplicada no només a la informació econòmicofinancera de l'empresa sinó també com a marc dels elements clau que conformen la filosofia de l'administració de riscos.

Les diferents tipologies de riscos definides demostren que aquests s'identifiquen tenint en compte l'activitat socioeconòmica que potencialment poden afectar. En el nostre cas s'ha considerat convenient elaborar una classificació prèvia a partir dels resultats d'una probabilitat subjectiva en la relació incertesa/ risc, freqüència, gravetat i efectes bipolars.

Per la seva part, el risc empresarial pot manifestar-se i afectar totes les etapes i sectors de l'activitat econòmica, ja que totes les actuacions de l'empresa comporten un risc. Per aquesta raó i per als fins de la seva gestió cal classificar els riscos en: estratègics, financers, estructurals, de responsabilitat social i altres.

La freqüència i l'impacte són dos paràmetres utilitzats per determinar la importància relativa dels riscos i inclouen una estimació de la probabilitat d'ocurrència (mètode de freqüèn-

cia de Prouty) que classifica els riscos: de baixa freqüència, moderat i freqüent. Pel que fa a la incidència o gravetat, els riscos es classifiquen segons l'impacte o gravetat que tinguin en l'empresa en: lleus, moderats, greus i catastròfics.

Altres classificacions, com ja hem apuntat, es basen en criteris estructurals, operatius i funcionals (P. Jorion, B. Baselga, Koprinarov, Nickels, etc.). Són riscos als quals estan normalment exposades les empreses (riscos de negocis, estratègics, financers, de legalitat, de polítiques de responsabilitat social, etc.).

S'ha dut a terme una exhaustiva tasca de classificació tenint en compte les tipologies i subtipologies dels riscos que afecten o poden afectar les empreses i s'intenta no només la seva definició en el marc teòric-conceptual, sinó també focalitzar-ne la gestió mitjançant la utilització de les tècniques i eines que ens proporcionen els nous models de control intern.

a) Riscos financers

La gestió dels riscos financers no s'ha de limitar al marc teòric conceptual que la major part dels autors (Baca, Koprinarov, Cristina López, Maskrey, Zorrilla, etc.) fan en funció de la seva relació amb la dinàmica dels mercats financers, ja que entenem que hi ha un risc financer no inclòs en la tipologia a l'ús i que és el risc per a la informació financera que pot aparèixer al llarg de qualsevol circuit pel qual flueix la informació econòmica i comptable de l'empresa.

Gestionar eficientment la informació financera és un dels objectius bàsics del sistema de control intern i per això aportem un nou criteri de desagregació al concepte genèric de risc financer: riscos per a la informació financera i riscos financers pròpiament dits, sent aquests últims els que assumeixen les empreses en el desenvolupament de les seves activitats: taxes d'interès, riscos de crèdit, etc.

I) Riscos per a la informació financera

Estudis fets per firmes multinacionals de consultoria (KPMG, Deloitte, etc.) prioritzen, per la seva importància, els sistemes de gestió del control intern preventiu per identificar els riscos presents en els fluxos d'informació financera, amb l'objectiu de garantir la fiabilitat dels *inputs*, l'emmagatzematge de dades, els processos –manuais o automàtics– d'elaboració, les interfases (entre comptabilitat i les altres àrees de l'empresa) i, finalment, els *outputs* o sortida de la informació financera elaborada.

Les dades financeres presents en els circuits dels sistemes d'informació de l'empresa i en especial en el subsistema comptable seran fiables si compleixen els principis de comptabilitat generalment acceptats, en especial el d'imatge fidel, així com les normes i criteris comptables subsidiaris, tant en l'àmbit de la comptabilitat (Dret Comptable), com en l'àmbit tributari (Dret Fiscal).

La raonabilitat i/o fiabilitat de la informació financera per a la seva anàlisi i valoració per part dels usuaris ha de reunir les cinc característiques següents, que la facin: comprensible, fiable, rellevant, comparable i oportuna. Qualsevol obstacle que impedeixi o dificulti el compliment d'aquests objectius ha de ser considerat un risc per a la informació financera i serà la gerència de riscos l'encarregada de remoure o mitigar els obstacles esmentats per tal de garantir la fiabilitat i transparència de la informació.

Els *stakeholders* (comunitat financera internacional d'usuaris) tenen inventariats un total de 31 riscos per a la informació financera relatius: a les persones (5), al tractament de la informació (7), a l'organització (3), als canvis (5) i riscos de negoci amb impacte en la informació financera (11).

La fiabilitat de la informació financera es pot veure dificultada per la presència de riscos en els circuits d'informació quan:

- es transfereix informació;
- es prenen decisions comptables;
- es processen dades;
- es produeixen esdeveniments externs que precisen l'adaptació dels fluxos;
- es produeix un fet econòmic o hi ha fluxos d'informació;
- no es disposi de canals de comunicació definits.

Acabarem acceptant el que pot resultar una incongruència, que el mateix sistema de control intern pot ocasionar un risc empresarial: el risc de control intern, que per les seves característiques basa la seva gestió en un procés de retroalimentació, el qual permet identificar les àrees i processos amb més riscos per la falta de controls generals.

II) Riscos financers

Ja hem indicat que l'empresa postmoderna assumeix diversos riscos financers en el desenvolupament de la seva activitat, segons la incidència d'aquests, el grau d'incertesa, l'exposició a aquest risc i, en especial, segons les mesures de control intern adoptades per assolir una millor gestió del conjunt de riscos que conformen el risc financer. Tot seguit tractarem de classificar-los d'acord amb una aproximació d'experts com S. Park, P. Jorion, Portillo, Tarragona, E. Soldevilla, etc.

Riscos de mercat. S'entén per risc de mercat la pèrdua que pot patir en les seves inversions una empresa a causa de la diferència en els preus que es registren en el mercat o en moviments dels anomenats factors de risc (taxes d'interès, tipus de canvi, etc.). També podríem definir-lo més formalment com la possibilitat que el valor net actual d'una cartera de valors es mogui negativament davant canvis en les variables macroeconòmiques que determinen el preu dels títols que la componen.

El nivell de risc afecta l'eficàcia i grau d'ajust de les diferents metodologies VaR (*Value at Risk*), utilitzades en la mesura

del risc de mercat segons Manuela Hernández a *El efecto «nivel de riesgo» en las metodologías VaR*.

El VaR pot calcular-se de diverses maneres: el mètode històric, el mètode de la variància i la tècnica de la simulació de Montecarlo, que en la pràctica és el més utilitzat i es caracteritza perquè no té en compte els resultats obtinguts en el passat sinó que genera una sèrie d'alternatives de forma aleatòria. Les polítiques comptables i procediments de control intern en relació amb la gestió del risc són definides per l'òrgan volitiu en cada cas.

Riscos de mora. És el perill que els clients no paguin les seves obligacions, o que no ho facin en el temps convingut, fet que pot suposar un desfasament financer, amb el cost corresponent. La transmissió de la morositat entre clients i proveïdors és responsable d'una de cada quatre situacions d'insolvència empresarial.

Riscos de crèdit o d'insolvència. Es pot definir com la pèrdua potencial conseqüència d'un incompliment d'un tercer (la part contrària), en una operació que inclou un compromís de pagament. És conegut com a risc d'insolvència, ja que es refereix a la insolvència del prestatari.

Especial incidència en l'evolució sistemàtica i avançada en la gestió del risc del crèdit són les normes de la UE en relació amb el nou marc imposat per Basilea II per al sector bancari, que posen un accent personal en la gestió del risc. Cada operació creditícia tindrà associada una pèrdua esperada que l'entitat haurà de cobrir amb provisions i una pèrdua inesperada que haurà de ser coberta amb capital. La rendibilitat del capital no consistirà a maximitzar la relació cost-benefici, sinó que s'haurà de mesurar pel capital ajustat al risc.

Quan es barreja amb el *risc-país*, però des d'un punt de vista polític (relacionat amb la voluntat de complir una obligació), l'anàlisi objectiva es fa més complexa, sobretot si es produeix

sota la perspectiva de la inversió feta per empreses estrangeres al país. En ser tan difícil la seva sistematització, en la majoria de les anàlisis predomina, amb diferència, l'aspecte econòmic, fonamentalment si es tracta d'estimar la probabilitat que un determinat país presenti dificultats per atendre el deute extern o necessiti renegociar-ne les condicions. El criteri bàsic per a la valoració és la seva capacitat de pagament i no les garanties que pugui oferir, que sempre actuen de forma subsidiària.

Risc de liquiditat. El risc de liquiditat deriva del fet que els pagaments i els cobraments d'una empresa no coincideixen ni en volum ni en periodicitat, fet que pot generar superàvit o dèficit de tresoreria. El risc de liquiditat d'una empresa serà més gran quan els actius líquids a curt termini siguin menors que les seves obligacions en el mateix període.

Encara que una empresa sigui solvent, una falta d'adequació temporal entre l'existència d'actius líquids i obligacions a curt termini pot crear una situació de falta de liquiditat, i amb això la impossibilitat de satisfer les obligacions. La relació entre obligacions a curt termini i els actius disponibles permetrà calcular-ne la salut financera.

El risc de liquiditat extrapolat a nivell mundial s'ha convertit en la crisi de la liquiditat (*credit crunch*) i de les hipoteques *subprime*, que va esclatar el primer trimestre del 2008 i va afectar el consum i la inversió, amb un efecte molt negatiu en el sector financer, en crear cercles viciosos que es retroalimenten i poden condicionar l'economia mundial durant una llarga etapa de clara recessió i crisi econòmica.

Aquesta crisi financera és la més important dels últims cinquanta anys i el seu estudi s'escapa del marc del nostre assaig, ja que són aspectes macroeconòmics que han de ser gestionats per l'FMI, BCE, BPI... és a dir, els organismes que a nivell internacional poden aplicar polítiques per mitigar la gran contracció que viu l'economia internacional amb les greus repercussions davant la profunditat de la crisi.

El món empresarial ha d'estar atent a l'evolució d'aquest fenomen i adoptar les mesures de protecció que en cada cas siguin les més adequades.

Risc operacional. Està relacionat amb les pèrdues en què pot incórrer una empresa per l'eventual abandonament o acomiadament d'algun empleat, que durant el període en què hi va treballar va concentrar la major part del coneixement especialitzat en algun procés clau. També inclou la possibilitat de pèrdua que s'ocasiona en les fallades dels sistemes de control intern que no aconsegueixin evitar, detectar i corregir oportunament errors que es presentin en les transaccions.

Risc-país. És el que genera cada país d'acord amb les seves condicions econòmiques (inconvertibilitat de la seva divisa), socials (terrorisme), polítiques, geogràfiques (epidèmies), etc., i apareix per fets causats sota el control dels governs, és a dir, d'actuacions que estan fora de l'àmbit de l'empresa privada.

L'avaluació del *risc-país* és molt difícil de mesurar en termes actuariais i, per tant, de gestionar. Hi ha un model econòmic, basat en marcadors quantitatius, que classifica els països en set grups, que van del primer grup (països de l'OCDE) a l'últim (països fallits), passant pels intermedis (dificultats transitòries, dubtosos, etc.).

En el nostre entorn geopolític, com ja hem indicat anteriorment, tenim les normes de Basilea II, que regulen a través de recursos propis i provisions la cobertura del nivell de risc. No obstant, des del punt de vista empresarial, la gestió del *risc-país* està basada en la rendibilitat. Si la que s'espera obtenir supera el risc de no poder recuperar la inversió, l'operació és potencialment atractiva.

Per facilitar la gestió i, per tant, la presa de decisions per part de l'empresa s'utilitza una eina del banc nord-americà d'inversions *P. Morgan Chase*, denominada EMBI, que expressa en punts el diferencial que hi ha entre la rendibilitat d'una

inversió considerada sense risc (com els bons de la Reserva Federal del Tresor nord-americà a 30 anys) i la taxa que ha d'exigir-se a les inversions en el país analitzat ($\text{TIR del bo del país} - \text{TIR del bo EUA} \times 100 = \text{risc-país}$).

En relació amb aquests riscos, que són de tipus polític, arribarem a la conclusió que són impredecibles i no segueixen un patró causa-efecte. La gerència d'aquests riscos ha d'evitar fer lectures superficials i tenir una estratègia ben definida.

Risc del tipus d'interès. Les variades definicions d'aquest risc fan referència a la possibilitat de pèrdues futures en el conjunt del balanç, com a conseqüència del diferent venciment de les operacions –actives o passives–, davant moviments adversos en el tipus d'interès. La capacitat d'inversió de les empreses està directament afectada pel tipus d'interès. En escenaris de tipus d'interessos baixos i estables, les inversions ofereixen més atractiu. En canvi, en entorns de tipus d'interès creixents, un elevat palanquejament financer pot causar problemes derivats de la càrrega financera del deute.

Risc canviari o de taxes de canvi. De forma general afecta la posició de l'empresa davant els seus competidors, especialment en els mercats internacionals. És el més conegut i visible dels riscos financers a causa de la facilitat en la quantificació de les seves conseqüències. Es deu a les fluctuacions de les monedes en els mercats de divises com a resultat de l'oferta i la demanda, i es pot definir com la variabilitat de la situació patrimonial i rendibilitat en funció de les oscil·lacions dels tipus de canvi de les divises respecte a la posició en què es trobin aquestes, especialment pels crèdits i deutes ajornats.

El coneixement dels pronòstics a curt i mitjà termini del comportament dels tipus de canvi entre les principals monedes operatives permetrà disminuir el risc en les transaccions. A més, hi ha instruments financers de cobertura d'aquests tipus de riscos, com són les assegurances de canvi, els futurs, els *swaps* de divisa, els «túnel» d'opcions (estratègies complexes d'opcions), cobertures amb opcions «exòtiques», entre altres.

L'exposició al risc de canvi apareix lligada a un gran nombre d'operacions, per exemple, exportacions, importacions, préstecs en divises, inversions a l'estranger, etc., i forma ja part del dia a dia de les empreses. El departament financer d'aquestes no pot mantenir-se al marge de les diferents solucions i ha de ser capaç d'entendre i utilitzar uns instruments que la banca comercialitza cada vegada més massivament. La bona gestió del risc en una economia globalitzada com l'actual ha de tenir en compte el seu cost i complexitat, ja que hi ha diferents solucions per a un mateix problema que, no obstant, en cada cas tindrà la seva particularitat.

Risc de la taxa d'inflació. La taxa d'inflació redueix el rendiment que generen les inversions. Si amb el transcurs del temps la taxa d'inflació és més alta que el rendiment que genera la inversió, els diners que s'inverteixen tindran un poder de compra menor, i en resultarà un entorn real negatiu.

Risc legal. Els riscos legals es generen per mitjà dels canvis de lleis i normatives. Es refereixen a operacions que puguin tenir diferents interpretacions jurídiques i/o a defectes en la tramitació de documents.

Risc de frau. El frau és un engany, dol, simulació..., un acte intencionat de ments creatives molt difícil d'evitar. Es considera que hi ha dos tipus de frau: el primer es caracteritza per la intenció clara de malversar els actius de l'empresa. El segon és la presentació d'informació financera fraudulenta com a acte intencionat per alterar els estats financers.

Els fraus interns són els organitzats per persones de la mateixa empresa i els externs són els que es recolzen en fonts exteriors (proveïdors, clients, etc.). Els procediments per detectar-los i evitar-los passen tots pel sistema de control intern. Les estadístiques demostren que el defraudador és a l'empresa, ja que persones alienes a l'organització no tenen el coneixement ni les oportunitats per vulnerar els procediments de control intern. El risc de frau intern s'incrementa en ambients informatitzats.

Risc del cicle econòmic. La diversificació del risc empresarial té com a avantatge potencial compensar la presència de les empreses en països amb un cicle econòmic creixent amb els casos en què els entorns són menys favorables. El risc del cicle econòmic apareix quan es produeix una coincidència de cicles negatius que fa necessària una gestió més exigent.

b) Riscos de la responsabilitat social corporativa (RSC)

Són aquells la tipologia dels quals es correspon amb la nova filosofia empresarial de la responsabilitat social (*Strategic Management: a Stakeholder Approach*) de contribuir a una gestió més compromesa. B. Baselga, en un documentat assaig (*La gestión del riesgo crediticio y comercial, social, económico y ambiental*), n'identifica els següents:

- a) reputacionals;
- b) socials i de deslocalització;
- c) en la gestió dels recursos humans;
- d) polítics;
- e) econòmics;
- f) ambientals.

Risc reputacional. Totes les decisions adoptades en una empresa poden afectar la seva reputació. Aquest tipus de risc és especialment important en determinats sectors, si bé en funció dels productes o serveis el risc pot tenir un efecte diferent. Pot ser en forma de càstig dels clients a les empreses la conducta de les quals ha estat qüestionada per la seva actuació –al mateix país o en tercers països–, per les condicions laborals dels seus empleats, per la falta de respecte pel medi ambient o per altres motius que menyscaben la seva reputació.

El risc reputacional és, en definitiva, el derivat de la mala gestió d'altres tipus de riscos i té a veure amb la percepció que tenen els consumidors i el públic en general del comportament de l'empresa o dels seus directius o treballadors.

Risc social. Els riscos socials poden ser tant els impactes de l'empresa en la societat en general, com els impactes sobre les persones que integren aquesta societat.

Els dos conceptes estan molt lligats, de manera que les actuacions de l'empresa poden afectar una zona geogràfica concreta i, per tant, els seus habitants, tant quan pren decisions d'inversió com quan les decisions són en sentit contrari, això és, de desinversió.

Quan una empresa decideix invertir en un país està influït en el seu desenvolupament futur. La creació d'ocupació, la innovació associada a les inversions, el desenvolupament d'infraestructures, la formació del personal, etc. són factors molt positius en totes les societats, però ho són especialment en les menys desenvolupades. Assumida aquesta premissa, qualsevol decisió empresarial té un component de risc que es limita amb una correcta gestió del projecte.

Risc en la gestió de recursos humans. La gestió de les persones, un dels grups d'interès clau en qualsevol organització empresarial, comporta els riscos següents (*PricewaterhouseCoopers-The Journal*):

- a) risc de les persones: són riscos inherents a la gestió dels RRHH de l'empresa, com la incapacitat per realitzar els treballs, un inadequat pla de substitució, mala gestió de la capacitat intel·lectual, incompliment de la normativa legal, o la falta de motivació;
- b) risc en les polítiques i en els processos: són els derivats de la forma en què l'empresa actua amb els seus empleats, la inclusió de requeriments legals en les polítiques de compliment, les polítiques de remuneració, que poden estar alineades amb l'estratègia empresarial o no, la mala comunicació entre empleats que pot generar falta de motivació o la discriminació que pot existir en els processos de selecció;

- c) risc en les funcions: són els relatius a la gestió del dia a dia, com la mala gestió dels costos laborals, un baix nivell d'informació compartida o errors en el control intern de l'àrea de gestió de nòmines.

L'adequada gestió dels RRHH pot prevenir alguns d'aquests riscos. Per a això, la incorporació de polítiques de compliment normatiu, l'establiment de codis de conducta, les polítiques de formació d'empleats i la realització d'enquestes de clima laboral poden afavorir la correcta gestió d'aquests riscos. Un factor decisiu és l'existència de polítiques de prevenció de riscos laborals més enllà de les normes establertes legalment.

També es disposa d'eines informàtiques, com l'ERP (*Human Capital Management*), que permeten posar en marxa estratègies per gestionar el talent i els processos operacionals mitjançant simulacions interaccionades amb aplicacions apropiades.

Riscos en els processos de deslocalització. La deslocalització es produeix quan una empresa trasllada part de la seva capacitat productiva d'un país o zona geogràfica a una altra regió, generalment buscant mà d'obra o recursos productius més econòmics.

Aquest fenomen, que pot suposar la creació de llocs de treball a la nova localització, s'ha d'analitzar des de diferents punts de vista. És aquí on apareix el que alguns autors han anomenat la *destrucció creativa*, que implica alliberar recursos dedicats a activitats poc productives per centrar-se en aquelles que generen més valor afegit. En alguns casos, aquests processos es veuen afavorits per l'anomenat *efecte seu*, que permet a les empreses concentrar en les seves seus socials les activitats de més valor mentre en subcontracten altres en països amb costos més reduïts.

La gestió del risc de deslocalització s'ha de fer amb una cura especial, ja que si bé pot ser un procés irreversible en determinats sectors o moments econòmics, el seu tractament admet múltiples enfocaments que poden reduir els efectes causats.

Un efecte implícit en la deslocalització d'una empresa és la possible influència sobre altres indústries dependents o relacionades, fet que pot derivar en un deteriorament en cadena de tota una zona geogràfica o sector productiu. Gestionar aquests canvis amb el temps i rigor necessaris pot evitar riscos i problemes socials i econòmics d'enorme importància.

Riscos polítics. El risc polític –que alguns autors situen entre els riscos socials– es produeix quan un govern pren decisions polítiques que afecten el clima econòmic i l'estabilitat i deixen vulnerables les inversions. Una declaració de guerra, la confiscació de béns, una elevació d'impostos, etc. són decisions que afectaran l'interès de les empreses per fer inversions o per desfer les que ja han realitzat.

Poc poden fer les empreses davant el risc de canvis en la política dels països, en especial en aquells en què s'ha arribat a plantejar una visió de les entitats foranes que han adquirit empreses locals com a conqueridors de mercats que no els pertanyen, generant fins i tot canvis legislatius amb efectes molt perjudicials per a moltes empreses i per a les futures decisions d'inversió d'altres. Aquesta situació, que implica un desconeixement dels aspectes positius derivats de la inversió de capitals en les societats menys desenvolupades, requereix actuacions clares i responsables per part de la direcció general i en especial de la gerència de riscos.

Riscos mediambientals. El concepte de risc mediambiental ha evolucionat els últims anys en tractar-se d'un tema sensible, ja que l'ús dels diferents recursos utilitzats en les activitats econòmiques empresarials s'ha de fer d'acord amb un pla d'actuació conseqüent amb el sistema dinàmic i interconnectat que és la Terra, el present i el futur de la qual s'ha de protegir.

En el camp de l'activitat industrial, s'ha de tenir en compte que tot procés productiu pot causar, de manera més acusada o més suau, molèsties i fins i tot perill per a l'entorn. Aquest risc és patent no només durant el conjunt d'operacions i processos que condueixen a la transformació de matèries primeres en

productes de consum, sinó que pot manifestar-se en les deixalles generades durant el procés o a causa de les característiques del mateix producte fabricat.

La identificació dels riscos mediambientals exigeix experiència en processos productius, tècniques de defensa del medi ambient, legislació mediambiental i metodologia d'avaluació d'impactes ambientals.

La UE va aprovar la Directiva 96/61 relativa a la prevenció i control d'activitats contaminants per tal d'obtenir un elevat nivell de protecció del medi ambient considerat en conjunt. S'hi defineix per contaminació «la introducció directa o indirecta, mitjançant l'activitat humana, de substàncies, vibracions, calor o soroll en l'atmosfera, l'aigua o el sòl, que pot tenir efectes perjudicials per a la salut humana o la qualitat del medi ambient, o que puguin causar danys als béns materials o deteriorar o perjudicar el gaudi o altres utilitzacions legítimes del medi ambient».

A més de la prevenció, l'adequada incorporació de polítiques relacionades amb el medi ambient exigeix la mesura, el consum, el reciclatge i la reutilització de materials.

El control intern en la gestió dels riscos mediambientals és una assignatura nova que ha d'incorporar sistemes i metodologies que contemplin les consideracions legals, ètiques i financeres per a la implementació del model que l'empresa vol assumir d'acord amb el seu compromís social i/o de responsabilitat social corporativa. Una mala gestió d'aquests riscos pot derivar en un procés civil, administratiu o penal en funció de la legislació aplicable en cada moment i en cada país.

En la *nova economia*, com ja hem indicat en anteriors ocasions, les empreses són més sensibles i ens situen en entorns més difusos, manejables amb creativitat, i per això entenem que l'aplicació de criteris de finançament mediambientals és una resposta positiva en la gestió d'aquests riscos. Disseny, anàlisi i quantificació del risc és el protocol utilitzat ja per entitats financeres

compromeses amb el medi ambient i seguint les recomanacions d'iniciatives com el Banc Interamericà de Desenvolupament, Basilea II, UNEP (el programa de medi ambient de les Nacions Unides i el Pacte Mundial), una iniciativa de l'ONU que demana a les empreses de tot el món el respecte de deu principis que inclouen la defensa del medi ambient.

La contractació d'assegurances que cobreixin aquests riscos és una opció molt valuosa a l'hora d'afrontar la gestió dels riscos mediambientals. Hi ha un ampli ventall de cobertures: assegurances de limitació (enfocades a cobrir aquella part de la neteja ecològica que ha superat la despesa prevista per l'empresa), assegurances de risc finit (cobreixen despeses imprevistes en un horitzó temporal a mitjà i llarg termini), i assegurances de capital contingent (focalitzades en la cobertura de les indemnitzacions en cas de desastre produït per una catàstrofe).

El canvi climàtic és una realitat acceptada per la comunitat internacional que potencia riscos –i també oportunitats–. Un informe de KPMG (*Climate Changes Your Business*, 2008) revela que el 79% de les empreses consideren el canvi climàtic com un risc empresarial amb incidència majoritària com a impacte físic (desastres naturals, tempestes, sequeres, inundacions, epidèmies, fam, increment del preu de les matèries primeres i energia, etc.). L'informe analitza l'impacte del risc a partir de l'activitat empresarial desenvolupada, ja que hi ha sectors molt sensibles al canvi climàtic, com el turisme o la sanitat.

c) Riscos tecnològics

Si la *societat del coneixement* i la *societat del risc* són les dues cares d'una mateixa moneda, metafòricament podríem dir que el risc tecnològic és el revers de la moneda en què la cara és la *societat científica i de la tecnologia* que són, paradoxalment, les que ens poden subministrar els recursos i les eines per a la millor gestió dels riscos que elles mateixes han provocat.

Els riscos associats a la tecnologia es corresponen amb aquelles activitats amb possibilitat de resultats indesitjables

relacionats amb els usos tecnològics, els efectes de les quals es poden determinar a priori. No tots els riscos tecnològics són gestionables i segons W. R. Duncan, a *A Guide of the Project Risk Management*, per poder aplicar tècniques de control intern en els processos de gestió de la tecnologia cal la presència simultània dels tres components següents:

- pèrdues associades amb el risc identificat;
- incertesa associada (probabilitat que el risc pugui succeir i el moment temporal en què pugui succeir), i
- elecció entre alternatives (que hi hagi possibles actuacions que puguin mitigar o anul·lar el risc).

M. D. Rosenau, a *Successful project management*, ens recorda que els orígens més freqüents dels riscos de caràcter tecnològic procedeixen de les fonts derivades:

- a) del mateix procés d'adquisició o transferència tecnològica;
- b) de dificultats en l'empresa receptora;
- c) de la tecnologia utilitzada en el seu desenvolupament;
- d) del context extern a l'empresa;
- e) del mercat i de l'evolució d'aquest.

Direm finalment que el procés de presa de decisions està també condicionat per les probabilitats que els riscos es puguin incrementar per les decisions adoptades, ja que l'elecció no sempre és senzilla en dependre de factors contradictoris que serà necessari prioritzar en funció dels diferents paràmetres que intervenen per a l'opció seleccionada.

d) Riscos informàtics

El risc informàtic és un risc tecnològic que els últims anys s'ha convertit en autònom com a conseqüència de l'accelerat creixement de les TIC, que produeixen un gran efecte multiplicador en incidir en un dels actius més importants de l'empresa postmoderna: la informació.

En aquest entorn creixent i complex, els responsables de gestionar les eines tecnològiques han de poder diagnosticar adequadament els riscos per poder mitigar les pèrdues que es puguin generar.

ISACA, l'associació reconeguda mundialment com a líder en el tractament del risc informàtic, fa la següent classificació dels riscos:

- a) accés o seguretat;
- b) disponibilitat;
- c) infraestructura;
- d) integritat;
- e) projectes;
- f) inversió i/o rellevància.

Poch Vilaplana, en l'obra *Manual de Auditoría Informática*, recull amb precisió la metodologia de treball per al diagnòstic i anàlisi de riscos denominada ROA (*Risk Oriented Approach*), que consisteix en la determinació dels objectius de control, les tècniques a utilitzar i l'elaboració de proves, tant de compliment com substantives, per minimitzar els riscos.

La gestió de riscos informàtics ha d'assegurar que els objectius estratègics del negoci no es veuran afectats per fallades de les TIC, ja que la dependència de les empreses envers aquestes noves tecnologies significa que els nous i complexos riscos tenen un impacte més greu quan es produeix una vulneració en el sistema de control intern.

Hi ha marcs de referència per a una efectiva gestió dels recursos informàtics que estableixen els controls interns mínims amb què ha de comptar qualsevol organització empresarial. Entre aquests marcs, Beatriz Pereyra, a *Integración de las actividades de control con la evaluación de riesgos*, esmenta especialment el COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*), un model integral de referència que inclou diferents aspectes de la gestió de les TIC. Per als usuaris, establint

una estructura de controls aplicable a qualsevol tipus d'organització empresarial; per als administradors de les TIC, organitzant els indicadors de gestió adequats a cada procés vinculat a les TIC per aconseguir un compliment eficaç i eficient dels objectius a obtenir, i per a l'actuació dels auditors, amb l'elaboració dels qüestionaris i matrius dels sistemes de control intern i programes de treball d'auditoria per a una correcta avaluació dels processos vinculats a les tecnologies.

Segons explica Poch i Torres a *Manual de Control Interno*, els controls aplicables als processos lligats a les TIC s'estableixen en dos nivells. El primer comprèn els controls generals, és a dir, els procediments de control intern que afecten tot el procés d'informació: pla d'organització i realització d'operacions; desenvolupament i documentació d'aplicacions; controls propis de l'equip (*hardware*) i dels programes (*software*); controls d'accés; control de dades i procediments, i seguretat física. El segon estrat el componen els controls interns d'aplicació, que processen determinat tipus d'informació: controls d'entrada, controls sobre la informació de sortida i controls de procés.

La relació que es produeix entre aquests dos grups de controls pot definir-se com a piramidal, sent la base els controls generals mentre que els controls d'aplicació es distribueixen sobre la base fins al vèrtex superior d'aquesta piràmide virtual. D'això podem concloure que una inadequada estructura dels controls generals no pot ser mitigada per una minuciosa i detallada estructura de controls d'aplicació.

Els sistemes interns d'informació de les empreses que es basen en la tecnologia han de ser delegats en firmes especialitzades que duen a terme una revisió del sistema i una anàlisi de riscos, que permetran determinar en quins llocs hi pot haver més risc d'error o frau.

El procés d'avaluació es plasmarà en un mapa o matriu de riscos en el qual es podran visualitzar els elements identificats i les seves relacions. Aquest document haurà d'actualitzar-se

periòdicament per poder ser útil per a l'empresa. La posada al dia generalment és anual, però si els processos normals de verificació existents detecten canvis aquests impacten immediatament en el mapa de riscos i exigeixen una ràpida actualització.

Un tractament específic en l'àrea dels riscos informàtics és el de la seguretat en els *macroesdeveniments*, pels danys produïts en la infecció d'ordinadors a través de les anomenades *xarxes zombie*. Els experts assessors en seguretat informàtica han de garantir que els sistemes estiguin perfectament preparats per aturar els atacs vírics, desenvolupar un cos normatiu complet, un pla de recuperació de desastres i elaborar guies per a la seguretat dels sistemes.

e) Riscos fiscals

Diverses iniciatives orientades al bon govern corporatiu en l'àmbit fiscal i el progressiu nivell de complexitat de les normes tributàries han donat lloc a un canvi d'escenari en els sistemes de control intern en les àrees fiscals de les empreses, de manera especial a partir de la Declaració de Seül de l'OCDE (2006) i del Comunicat de Ciutat del Cap (2008), que recomanen establir un nou marc de relacions entre les grans empreses i les administracions tributàries dels països respectius.

Així, a Espanya, en les Recomanacions al Comitè d'Auditoria del Codi del Bon Govern de la CNMV, s'esmenta la necessitat que en la política de control i gestió de riscos, se n'identifiquin els diferents tipus. En l'àmbit d'informació i assistència del risc fiscal, l'Agència Tributària ha constituït el *Foro Tributario de Grandes Empresas*, la primera reunió del qual es va fer el 10 de juliol del 2009, que pretén iniciar un canvi de model en les relacions de les empreses amb l'Administració Pública, de tal manera que es pugui facilitar la prevenció del risc fiscal. Un enfocament similar, de major cooperació i transparència, s'està desplegant en els altres països del nostre entorn geoeconòmic.

Gómez-Olano, en un documentat estudi (*Los riesgos fiscales: el cambio de escenario que se avecina*), defineix el perfil del risc fiscal i els processos per identificar les àrees de risc i establir el que anomena indicadors clau de riscos (*key risk indicators*) a fi de reforçar els controls interns fiscals des de la creixent complexitat e incertesa del Dret Tributari i, d'aquesta manera, gaudir d'una major seguretat jurídica.

La freqüència i l'impacte són dos dels paràmetres utilitzats per determinar la importància relativa dels riscos fiscals, que poden manifestar-se i afectar totes les etapes i sectors de l'activitat econòmica de l'empresa postmoderna, tota vegada que les actuacions de l'empresa comporten un risc fiscal. La importància relativa és una probabilitat d'ocurrència (*mètode de freqüència de Prouty*), que classifica els riscos en baixa, moderada o freqüent, com ja hem vist anteriorment.

L'esmentat autor fa la següent subclassificació tipològica dels riscos fiscals:

I) Riscos de procediment

Deriven de la inexistència de procediments definits en l'àrea fiscal, o de la valoració negativa dels procediments emprats.

II) Riscos de compliance

Són els que es poden produir per la manca de compliment de les obligacions tributàries en temps i forma.

III) Riscos de tax reporting

Són els que es produeixen per la presentació errònia o incompleta de la informació tributària que s'ha de facilitar a tercers (p. e. la informació que forma part dels comptes anuals).

IV) Riscos reputacionals

Ja hem dit abans que el risc reputacional *es deriva de la mala gestió d'altres tipus de riscos*. En aquest cas es tractaria del risc

resultant de decisions adoptades a l'àrea tributària i que pogués perjudicar la imatge o reputació de l'empresa.

V) Riscos d'implementació

Derivats de la incorrecta implementació de procediments de control intern en l'àrea tributària.

VI) Riscos de comunicació

Poden estar relacionats amb la comunicació externa (informació incorrecta a tercers) i/o interna (si la comunicació a les diferents unitats operatives de l'empresa és inadequada o incorrecta).

VII) Riscos externs

Són els que es produeixen com a conseqüència de modificacions en la normativa fiscal, canvis de criteris en la jurisprudència, en les normes administratives, etc.

VIII) Riscos d'anàlisi tècniques

Són els que podrien presentar-se per decisions incorrectes o inadequades de tipus tributari, tenint en compte l'organització i les circumstàncies de cada empresa.

En tota activitat gerencial, la manera de gestionar el risc fiscal pot afectar els resultats financers i la reputació de l'empresa. Aquesta és la raó de l'interès creixent per incloure aquest risc com a part important del govern corporatiu introduït en la pràctica totalitat dels Codis de Bon Govern.

f) Altres riscos

L'empresa postmoderna assumeix un nombre creixent de riscos en el desenvolupament de les seves activitats, increment que està relacionat amb el grau d'incertesa i complexitat a què s'exposa. La classificació tipològica analitzada ha estat desen-

volupada tenint en compte les valoracions de diversos autors, però som conscients que com tot plantejament integrat per un conjunt de variables exògenes no és possible parlar de conclusions. Al criteri desagregat de les categories de riscos, hi afegim aquesta finestra oberta, a la qual s'incorporaran en un futur nous riscos que l'empresa haurà d'assumir.

Iniciem aquesta nova categorització d'altres riscos amb els següents:

Risc nuclear. El risc nuclear (i/o radiològic) és l'originat per la possibilitat de generar danys a persones o béns pel funcionament d'instal·lacions nuclears. Per impedir o reduir aquests riscos cal preveure'ls, analitzar-los i instal·lar sistemes de protecció efectius, principalment per al personal que treballa en les instal·lacions, i evitar els que derivin de situacions d'accidents, que podrien provocar un alliberament de substàncies radioactives a l'exterior.

La Convenció de Seguretat Nuclear de l'OIEA (Organisme Internacional de l'Energia Atòmica) estableix les millors pràctiques de seguretat per a la gestió del risc nuclear. En l'àmbit geopolític de la Unió Europea, els estats membres han incorporat les normes bàsiques per a l'ús pacífic de l'energia nuclear en els camps de la indústria, la medicina i la investigació mitjançant les directives del Consell de l'EURATOM, que es van revisant en funció del progrés dels coneixements científics.

Riscos en empreses en situació d'insolvència. Són riscos col·laterals de tipologia professional, dels quals caldrà avaluar els factors causants i mitigants que puguin tenir un efecte significatiu en les diferents fases del concurs (fase prèvia o de sol·licitud, fase comuna que s'obre amb la declaració de concurs i conclou una vegada presentat l'informe de l'administrador concursal i transcorregut el termini d'impugnació o resoltes les impugnacions formulades, i fase de conveni), per tal de poder valorar-ne els efectes en cada situació, i, en especial, el risc final que no s'aprovi el conveni de creditors, que obriria la fase de liquidació de l'empresa.

El risc d'empresa en situació d'insolvència sol venir precedit dels dubtes que els experts (auditors i analistes) puguin tenir en exercicis precedents sobre l'aplicació del principi d'empresa en funcionament. Hi ha circumstàncies que poden constituir possibles causes de dubte (resultats negatius, pèrdua de concessions o patents, existència de contractes a llarg termini no rendibles, afectació de les situacions contemplades en els articles 163 i 260 del Text Refós de la Llei de societats anònimes, etc.) i factors que tendeixen a reduir o disminuir aquests temors (suport financer d'accionistes, ajudes públiques o subvencions, possibilitat de venda d'actius no operatius, entre altres).

La identificació i avaluació de possibles situacions d'insolvència, actual o imminent, és una valuosa informació financera complementària que han de conèixer els *stakeholders*, la qual cosa vol dir que ha d'aparèixer de forma explícita en la memòria dels comptes anuals i, en el seu cas, en l'informe d'auditoria.

Risc immobiliari. És un risc conjuntural, però d'impactant actualitat al nostre país, per la seva incidència sectorial. Va associat a l'espiral de compres, revaloritzacions i crèdits característica de les anomenades bombolles econòmiques, i arrenca de la diferent qualitat dels actius i passius generats en l'empresa. Mentre el valor dels compromisos de pagaments contrets és inequívoc i fins i tot pot augmentar si ho fa el tipus d'interès, no passa el mateix amb el dels actius immobiliaris, el valor dels quals té una naturalesa virtual, és a dir només és vàlid a condició que no es posin massivament en venda.

El problema fonamental és establir un preu per a actius que no tenen mercat. La gestió del risc immobiliari és difícil per l'opacitat informativa que tendeix a evitar ajustos intensius, però s'agreuja si l'activitat econòmica general decau i l'ateratge suau anunciat pels polítics es converteix en un esclat de la bombolla immobiliària, similar al que es va produir quan assistírem a la punxada de la bombolla de les empreses de tecnologies de la informació, les anomenades *puntcom*.

Risc de pandèmies. L'impacte econòmic d'una possible epidèmia (p. e. la grip nova) a escala mundial podria xifrar-se en més de 500.000 milions d'euros, segons dades del Banc Mundial. Grans multinacionals han desenvolupat plans de contingència per gestionar i minimitzar els riscos. Aquests plans han de contemplar els responsables del comitè de crisi, els seus substituïts, apostar pel teletreball, diversificar els subministradors d'un mateix producte i exigir als proveïdors que també comptin amb algun pla de contingència, desenvolupat i coordinat tenint en compte els principis de la teoria del *clockspeed* de Charles Fine.

Riscos virtuals. En opinió d'Ulrich Beck (*Power in the Global Age*), el guru del risc, són incerteses no quantitatives de riscos que no es poden conèixer però que la societat percep com a tals. És la por social, que nodreix les amenaces concebibles que poden causar enormes pèrdues i desastres. Pel fet que és un risc històric, d'incertesa fabricada, és molt difícil de gestionar.

Riscos psicosocials. Són malalties relacionades amb el treball dependent. Les manifestacions més freqüents en l'àmbit laboral són l'estrès, la síndrome del cremat (*burn out*), fatiga mental, addicció al treball, el conflicte i l'ambigüïtat de rol, l'assetjament moral i sexual, i la violència. Les empreses estan obligades per la Llei de prevenció de riscos laborals a identificar i analitzar els perills d'aquests riscos i procedir a avaluar-los segons una guia d'actuació *ad hoc*.

Riscos penals. Fins fa poc temps, en el àmbit de l'empresa només hi havia infraccions mercantils, administratives i laborals. La irrupció del Dret Penal fa que ara l'empresari es trobi amb un ventall de delictes relacionats amb la seva activitat: acords societaris abusius, administracions deslleials, blanqueig de diners, delictes mediambientals, contra la llibertat dels treballadors, etc.

És necessària una acurada planificació i prevenció dels riscos penals, mitjançant protocols de prevenció de conductes

delictives en el si de l'empresa. L'agenda política dels països de la UE i els projectes de reforma del Codi Penal inclouen un règim de responsabilitat de les persones jurídiques a més de la que tenen els administradors a títol personal.

Riscos no previstos. Com ja hem dit, és pràcticament impossible preveure tots els riscos que es poden presentar a l'empresa al llarg de la seva existència, de manera que és necessari que quan es produeixin esdeveniments no desitjats, se'n pugui determinar la importància amb la màxima rapidesa possible i detectar quins controls interns han estat insuficients. D'aquesta manera es podran dissenyar mesures complementàries i disposar de plans d'actuació per intervenir ràpidament a fi de minimitzar el risc que s'ha presentat i evitar els de la mateixa naturalesa que poden afectar potencialment l'empresa.

Riscos nous i emergents. La complexitat del món globalitzat en què està instal·lada l'empresa postmoderna exigeix anticipar la identificació de riscos nous i emergents, bé perquè es tracta de riscos completament inèdits (nous materials i/o processos industrials, descobriments científics...) o temàtiques prèviament existents, però que a causa d'un canvi en la percepció pública o social es veuen com a riscos nous (l'assetjament laboral, la sensació d'inseguretat, el risc de longevitat, etc.) perquè estan basats en complexos sistemes de creences, valors i ideals propis de les diferents cultures existents.

g) Riscos induïts

El *risc moral* és un concepte esotèric de risc que es defineix com el canvi en la probabilitat que es produeixi un determinat succés com a conseqüència d'haver assegurat una compensació a la víctima pels danys soferts. El *risc moral*, conegut com a *moral hazard*, inclou mesures que indueixen a un risc superior, ja que les persones o béns protegits solen comportar-se de forma enganyosa prenent riscos excessius que generen nous riscos.

No hi ha fórmules màgiques de gestió empresarial del *risc moral*, ja que aquest sol tenir l'origen en el sector públic i apareix de manera predominant en la literatura sobre crisis financeres. El *risc moral* constitueix un problema endèmic en el context financer internacional i sempre sorgeix com a factor desestabilitzador en les crisis financeres que han castigat els mercats emergents els últims anys, en confiar els països en situació de crisi en les ajudes finalistes del Fons Monetari Internacional, Banc Mundial, etc.

La idea que el *risc moral* és una característica originàriament sorgida en els mercats financers dels països emergents, com a conseqüència d'una informació asimètrica i d'una inadequada regulació i supervisió, ha fet sorgir el concepte de *risc sistèmic*, que es caracteritza per la percepció generalitzada de pèrdua de confiança, factor clau perquè funcionin les economies. En conseqüència, cal intervenir per ajudar els mercats en dificultats i evitar que una turbulència (país, empresa, segment de mercat, etc.) es generalitzi al conjunt de les institucions financeres i acabi, per extensió, col·lapsant tota l'economia mundial.

La prevenció del *risc sistèmic* s'ha de basar en arbitrar els mecanismes que siguin necessaris per controlar i supervisar els mercats financers, evitant l'excessiva concentració en determinats sectors del mercat, l'abús en el mercat de derivats producte de la globalització que provoca dependència en un règim financer internacional liberalitzat, i la proliferació de noves tècniques i instruments de tipus financer deguts al ràpid desenvolupament de les TIC.

La manera més efectiva de gestionar i mitigar el *risc sistèmic* és evitar que actuï el *risc moral*, que els especuladors no trobin garanties *ex-post* les conseqüències funestes de les seves actuacions. Però com ja hem dit anteriorment, aquesta gestió no pot ser exercida en l'àmbit de l'empresa privada.

Si el *risc moral* es basa en una cadena d'ajudes i incentius, aquests són contraproductius en impedir que desapareguin les

entitats mal gestionades i generar més greuge pel fet que es privatitzen els beneficis i se socialitzen les pèrdues. La conclusió és que la solució al *risc moral* és un inductor/potenciador dels riscos que teòricament pretén cobrir.

Un exemple de *risc moral*, del qual encara patim les nefastes conseqüències, es va iniciar l'estiu del 2008 amb el principal rescat de la història dels mercats financers mundials duta a terme pel Tresor nord-americà, que va passar a controlar les dues grans institucions hipotecàries (*Fannie Mae* i *Freddie Mac*) que operaven amb un estatus de privilegi, amb productes estructurats tòxics (els crèdits *subprime*). La intervenció del Tresor dels EUA (seguint la teoria keynesiana que *l'Estat, davant les recessions o els grans desequilibris, ha d'intervenir*) va suposar transferir el risc des del sector privat al públic, impel·lit pel perill de *risc sistèmic* que podia provocar un col·lapse financer generalitzat.

Riscos, ètica i economia

Sociòlegs i economistes han vist en aquesta crisi l'ocasió per refundar el capitalisme, recuperant-ne la base moral i ètica. En l'encíclica *Caritas in veritate*, Benet XVI advoca per un humanisme que conciliï el desenvolupament social i l'econòmic, evitant posicions marcades per l'egoisme nacionalista i el proteccionisme, amb l'objectiu d'atenuar les diferències entre rics i pobres: «l'economia sense ètica no funciona». L'objectiu de l'encíclica és promoure *un desenvolupament humà integral*.

Interconnexió entre diferents tipus de riscos

Els diferents tipus de riscos tenen diverses consideracions segons el grup d'interès afectat. Alguns riscos reben el premi o el càstig dels accionistes. D'aquesta manera, és el mercat el que reacciona a les diferents actuacions de les empreses en relació amb aquests possibles riscos. En altres ocasions, són la societat, els ciutadans o l'Administració els encarregats de premiar o, més freqüentment, castigar comportaments.

Una característica de la gestió dels riscos és la seva interconnexió. Els riscos econòmics, com una disminució del cicle econòmic, poden fer augmentar el risc creditici, fet que a fi de comptes pot produir reduccions de plantilla, deslocalitzacions o tancaments empresarials, que generen un risc social.

En les preses de decisió de les empreses cal tenir en compte aquestes incidències que, com a complexitat afegida, presenten la possibilitat que apareguin forces oposades. Ens referim a l'eventualitat que un grup d'interès es mostri satisfet amb una mesura i un altre, no obstant, se senti perjudicat (p. e. una reducció de plantilla és valorada positivament pels mercats financers i de forma negativa pels col·lectius socials). Per això, el risc passa a ser una categoria clau en la condició humana i en les ciències socials del nostre temps.

8. PROCÉS DE GESTIÓ EMPRESARIAL DE RISCOS

L'administració de riscos és reconeguda com una part integral de les bones pràctiques gerencials. És un procés que consta d'etapes seqüencials que possibiliten una millora contínua en la presa de decisions i que inclou la identificació, l'avaluació, la mitigació i el monitoratge i control. Al mateix temps, cada una de les fases incorpora un programa estructurat i dinàmic aplicable al procés en general, a un programa, a una activitat, a una etapa del procés, etc.

La praxi generalment acceptada proposa com a metodologia per al procés de gestió de riscos els requisits establerts en l'anomenat Informe Turnbull, basats en el control intern, que han propiciat l'elaboració d'estàndards per al seu desenvolupament en diferents àmbits de l'activitat empresarial. L'objectiu principal és activar una sistemàtica de treball incorporant els indicadors necessaris, en format semblant als tradicionals qüestionaris, fluxogrames, matrius, etc., utilitzats pels auditors per a l'avaluació del control intern.

La metodologia de la gestió de riscos empresarials a partir del sistema de control intern és la més utilitzada i hi ha diverses eines d'aplicació implementades per firmes d'auditoria i consultoria. En la nostra opinió, el disseny de Koprinarov aborda les tres fases que cal tenir en compte per a una correcta gestió del risc. Una recreació personal d'aquest model inclou: estudi, implantació i control.

El procés de gestió de riscos elaborat en base al sistema APPCC (Anàlisi de Perills i Punts Crítics de Control) ofereix un marc referencial de primer ordre en ser aplicat amb cert èxit per organismes internacionals, com la FAO, per a la gestió dels riscos en la indústria alimentària, sent també pràctica generalitzada en altres sectors productius i de serveis. J. Rooney (*Seven steps to improved safety*) i T. Ambrustery (*Aplicación del APPCC en la validación de procesos de gestión de riesgos*) establei-

xen les pautes generals del sistema, encara que cada empresa ha d'adequar-les als sistemes i mètodes propis.

1. Fase d'estudi. Implica tres tipus d'activitats que tenen molta similitud entre si: l'anàlisi de l'entorn, la identificació dels riscos i la seva avaluació/anàlisi.

- Anàlisi de l'entorn. El responsable d'administrar riscos necessita identificar la contribució que trobarà en l'entorn empresarial.
- Identificació dels riscos. No es pot definir cap programa de gestió sense conèixer abans exactament quins són els riscos i la relació que tenen amb els controls interns establerts. Una bona identificació exigeix examinar totes les fonts de risc així com les perspectives de tots els elements, ja siguin interns o externs. Per identificar els riscos es poden utilitzar gran varietat d'eines (fluxogrames, qüestionaris, *brainstorming*, tècniques *Delphi*, entrevistes, etc.).
- Avaluació i anàlisi dels riscos. Un cop identificats els riscos s'ha de procedir a avaluar-los. L'avaluació de riscos consisteix, en primer lloc, a ajudar a assolir un nivell raonable de consens al voltant dels objectius que es pretén obtenir. En segon lloc, a assegurar un nivell mínim que permeti desenvolupar indicadors operacionals a partir dels quals mesurar i avaluar.
- Identificats i avaluats els riscos en aquesta fase d'estudi, cal elaborar el perfil de cada un d'ells a través d'un procés analític. L'anàlisi de riscos pot determinar-se aplicant mètodes qualitius o quantitius, en funció del nivell de l'impacte i la probabilitat del risc que plana sobre l'empresa.
- L'enfocament utilitzat amb més freqüència en la presa de decisions sobre riscos sol ser el qualitatiu. Els gestors

de riscos fan ús de l'experiència, el judici i la intuïció per prendre decisions. El nivell de risc ve fixat per la relació entre la possibilitat i la conseqüència que usualment es determina mitjançant la utilització d'una taula o matriu de probabilitat/impacte que ens indica el nivell de risc.

2. Fase d'implantació. Abasta la implementació dels instruments o tècniques de resposta als riscos. Són operacions dedicades a exercir influències amb l'objectiu d'obtenir les mesures específiques de cada empresa en particular i convertir d'aquesta manera els riscos en *riscos acceptables*. Els experts en gestió de riscos assenyalen cinc opcions per controlar-los: la transferència del risc, reduir el nivell del risc, eludir –tant com sigui possible– el risc, acceptar el risc i la diversificació del risc.

La selecció de les opcions exigeix una valoració prèvia del cost d'implementació a partir d'una anàlisi del cost/benefici de les opcions. Generalment, com més gran sigui l'oportunitat més gran és el risc associat.

- La transferència del risc representa el conjunt de procediments l'objectiu dels quals és eliminar el risc transferint-lo d'un lloc a un altre o d'un grup a un altre (p. e. a una companyia d'assegurances).
- Reduir el nivell del risc, disminuint la probabilitat d'ocurrència o mitigant-ne les conseqüències. La probabilitat pot reduir-se a través dels controls interns o altres accions que puguin fer menor la freqüència o l'oportunitat que es materialitzi el risc.

3. Fase de control i documentació

El control i la documentació dels processos comporta dedicar una sèrie de recursos humans i/o econòmics de l'organització per a la seva execució. Aquest sobreesforç es tradueix en una millora del sistema de control intern, amb els següents avantatges per a l'empresa:

- estandardització de les operacions;
- transparència de l'organització;
- traçabilitat de les transaccions;
- facilita la transmissió del coneixement;
- reducció dels costos d'avaluació del funcionament dels processos;
- facilita la distribució de responsabilitats;
- reforça la cultura de control.

L'actualització de la documentació té lloc a mesura que es produeixen canvis en els processos, de manera que es reflecteixi adequadament l'operativa actualitzada dels procediments de gestió. Si el procés de documentació es recolza en sistemes informàtics, per obtenir un grau de control intern suficient en la gestió de riscos caldrà documentar les proves per comprovar l'adequat funcionament del sistema.

9. EL MODEL POSTMODERN DEL SISTEMA FINANCER: PRINCIPIS VERSUS NORMES EN LA GESTIÓ DEL RISC

El creixement del sector financer en l'expansió i globalització de l'economia ha arribat els últims anys a cotes desconegudes fins ara. Pel seu significatiu impacte en els fluxos financers, la banca postmoderna és una activitat que requereix mecanismes de control de gran sensibilitat que garanteixin la bona marxa del sector i la proliferació de nous productes i instruments financers, conseqüència del dinamisme de l'activitat econòmica, que exigeix una estreta supervisió externa per part dels organismes reguladors a fi de garantir l'eficàcia i eficiència del sistema de control intern en la gestió de riscos bancaris.

El mercat financer és bàsicament de risc i confiança i el sector, en la seva visió postmoderna, és el paradigma de tots els riscos potencials que comporta el negoci bancari. Si ens fixem en qualsevol dels fullets explicatius que els bancs envien a la CNMV (en aquest cas hem agafat com a exemple l'ampliació de capital del Banco de Santander de novembre del 2008) ens trobem des dels riscos propis de l'activitat financera, com el deteriorament de la situació econòmica, la caiguda dels ingressos per vendes inferiors, la volatilitat dels tipus d'interès, la pujada de la morositat, el risc operatiu, el que es deriva de procediments legals, el tipus de canvi, actius que no poden produir els beneficis previstos, riscos immobiliaris, risc de liquiditat (amb l'encariment dels costos de finançament, etc.).

El frau a *Société Générale* el gener del 2008 (*incident* que es va repetir mimèticament deu mesos més tard al grup *Caisse d'Épargne* –segona entitat gal·la de distribució de productes d'estalvi i hipoteques a particulars) quedarà en els annals dels escàndols financers per la insòlita gestió de la crisi per part de la cúpula directiva del banc, que de manera temerària va contribuir a incrementar les turbulències en els mercats financers mundials en tancar totes les operacions de derivats en moments en què els mercats vivien caigudes històriques, provocant un increment de les pèrdues per a l'entitat, que van

passar dels 1.500 milions d'euros, xifra estimada quan es van descobrir les irregularitats, als 4.900. És a dir, la pèssima gestió del gabinet de crisi va triplicar les pèrdues originals.

L'efecte papallona va desencadenar una tempesta financera i que la comunitat econòmica internacional mantingui un clima d'incredulitat general en tot el sistema bancari i reclami que es reforcin els controls interns i una més eficient gestió dels riscos. Les mesures de rescat han intentat minimitzar els danys, però estan desequilibrant el sistema financer mundial.

La ineficàcia dels controls interns, la permeabilitat de les *muralles xineses*, la irresponsable gestió del risc positivitzat, tant *ex-ante* com *ex-post*, en un negoci que es basa en la confiança i que ha de garantir com a primera prioritat el màxim control sobre l'ús de l'estalvi han estat desencadenants d'un replantejament del risc financer, que de forma genèrica hem analitzat en el capítol dedicat a la tipologia dels riscos, per incidir puntualment en la problemàtica del control intern en la gerència de riscos en el model postmodern de banca, de l'*antiga economia*, basada en productes de la *nova economia*, en la qual el risc operatiu és més gran per l'impacte del risc tecnològic i els nous models de negocis (augment en el nombre de titulacions, desenvolupament de productes d'inversió estructurats, *hedge funds*, capital risc, crèdits palanquejats i similars).

I ha estat precisament el cas de la *Société Générale*, que ha provocat comentaris i valoracions de tot tipus en els àmbits econòmics internacionals, el que ens ha impel·lit a donar un tractament específic, autònom, al risc financer que el sector bancari assumeix, i en especial la banca que podríem anomenar de model postmodern, que concep innovacions financeres que creen noves onades de complexitat, d'estratègies de mercat, de disseny d'institucions senceres i de nous instruments financers.

A més dels escàndols que van convertir el tempestuós any 2008 en l'*annus horribilis* del sector financer mundial, no podem obviar l'estafa del *broker* Bernard Madoff, xifrada en més

de 65.000 milions de dòlars, que s'ha convertit en el segon escàndol financer en importància, després d'*Enron*.

En el cas Madoff no es pot parlar de gestió de riscos, ja que és simplement una estafa basada en el vell esquema piramidal Ponzi, que implica el pagament d'anormalment elevats rendiments amb els diners aportats pels nous clients. Estafa que va ser animada per buits legals i incultura bancària, i en què l'estafador s'aprofità de l'ancestral cobdícia humana de les víctimes.

Madoff havia teixit xarxes de confiança que actuaven com nodes d'una estructura comercial ideada per captar fons per als seus *hedge funds* d'alt risc en àmbits selectes, on transmetia credibilitat i reputació a cada potencial inversor. L'opacitat informativa i l'anomenada *gestió alternativa* eren les característiques d'una operativa que ha atrapat els més poderosos inversors del món, els grans taurons i els fons més sofisticats, que han assumit importants riscos financers.

Totes les imperfeccions del mercat financer han coincidit en aquest cas. Han fallat tots: reguladors, gestors, dipositaris, auditors i supervisors, i han causat un dany irreparable a la credibilitat del sistema.

La gravetat de la situació va propiciar una reunió dels membres del G-8 i de l'actual G-20 (20+2), celebrada a Londres l'abril del 2009, en què es va acordar potenciar el paper de l'FMI i donar prioritat per crear un gran supervisor global financer (*Financial Stability Board*), regular els *hedge funds*, els mercats opacs, potenciar polítiques monetàries i fiscals expansionistes, donar suport al comerç mundial, etc., el que eufemísticament s'ha anomenat la *refundació del capitalisme*.

Complementant l'FSB, en les mateixes dates es va crear en el marc de la UE el Consell Europeu de Riscos Sistèmics, òrgan del BCE del qual formen part els governadors dels bancs centrals. La seva funció consistirà a recollir i analitzar tota la informació sobre el sistema financer, detectar possibles riscos i

avisar perquè es prenguin mesures per corregir-los abans que provoquin una crisi.

És clar que tant reguladors com supervisors necessiten controlar més de prop les activitats que assumeixen grans riscos contaminant els balanços del sector bancari. Com que la banca té un paper primordial en el sistema de pagaments, quan es veu castigada s'amplifica de forma considerable el risc sistèmic. L'impacte negatiu aviat es filtra i afecta els fluxos de crèdits i estalvis d'empreses i particulars.

La crisi financera global ha reactivat a tot el planeta la convicció que els mercats funcionen correctament, tot i que convé no oblidar que la mera existència d'un poder públic no en garanteix l'eficàcia. S'han de dissenyar i administrar correctament. El paper dels organismes reguladors en totes aquestes crisis i escàndols evidencia les deficiències en la gestió dels sistemes públics i en l'aplicació adequada de la normativa, ja que la situació actual ha estat provocada més per errors en la supervisió que per falta de regulació.

D'altra banda, hi ha un problema de valoració del risc. Els models de quantificació dels riscos han millorat substancialment en el període previ a la posada en marxa de la normativa sobre requisits mínims de capital de Basilea II. No obstant, s'ha posat de manifest que tenen les seves limitacions i que són els mercats els que finalment en mesuren el valor. Les entitats financeres han estat gestionant riscos d'alt impacte que fins ara estaven catalogats com a infreqüents i que han originat aquestes situacions inviables.

Això serveix per recordar que la transparència i la prudència en els processos de presa de decisions són tan importants com el model més sofisticat. Un altre aspecte que s'hauria d'examinar és assegurar que els incentius dels agents estiguin en línia amb els principis bàsics d'una gestió financera prudent, ja que la remuneració dels executius incideix en la gestió del risc: com més risc assumeix un *broker* més li pagaran,

sempre que generi els mateixos beneficis en menys temps, i la nova filosofia estableix que la remuneració ha de ser simètrica respecte al risc.

La crisi dels mercats d'actius titulitzats (les hipoteques *subprime*, entre altres) exigeix uns nous plantejaments en la valoració dels riscos i una mesura sensata seria que les entitats financeres que inicien les operacions haurien d'estar obligades a assumir una part important del risc en els balanços.

Les crisis en el sector bancari, en termes generals, s'han produït perquè en les actuacions dels intermediaris financers han prevalgut les normes per sobre dels principis deontològics de la professió. Les accions dels intermediaris han de ser moralment i socialment acceptables i no només viables des del punt de vista legal, ja que moltes vegades s'aprofita aquesta legalitat per fer interpretacions que busquen llacunes legals o situacions frontereres amb el frau de llei. L'avarícia, la imprudència i la negació de l'evidència han estat algunes de les causes de la crisi financera.

Si posem en pràctica la prioritització dels principis moralment acceptats per la comunitat financera internacional, els mercats i les empreses comptaran amb recursos suficients per superar les crisis –l'actual i les futures–, i es podrà avançar per aconseguir un entorn financer més sòlid, amb riscos reduïts, i aprofitar les noves oportunitats que ens ofereixen la globalització i els avenços tecnològics.

Els pròxims anys assistirem a una demanda de més regulació en els mercats financers: ni el ciutadà corrent ni els governs permetran que es torni a repetir el que ha passat aquesta vegada. És molt probable que, com a reacció a una laxitud excessiva, la pròxima onada opti per exagerar la intervenció. Això farà perdre agilitat al sistema financer en les seves operacions, i és possible que certs territoris fins ara permesos quedin vedats, encara que el sistema financer no pot permetre que la capacitat d'innovació superi la capacitat de gestió.

Els requeriments d'informació que afecten totes les entitats de la Unió Europea són especialment significatius i rigorosos en les entitats de més volum i complexitat com a *principi de proporcionalitat* inspirat en Basilea II, incrementant la transparència del sector i proporcionant un grau superior de confiança i d'informació homogènia i comparable en el mercat.

Si ens endinsem en l'entorn de la informació veraç i transparent que exigeixen els mercats financers, la resposta raonable a aquest tipus de riscos que assumeix el model postmodern de banca s'anomena *cobertura comptable*, provisions que prenen definitivament carta de naturalesa a partir dels fracassos i fraus financers de *Baring, Enron, Lehman Brothers, Citigroup*, etc.

Les pràctiques de comptabilitat creativa per col·locar fora del balanç determinats productes financers i eludir així la regulació i els eventuais seguiments han produït un evident error de càlcul en el risc i enormes fluxos de finançament. I aquests, a la vegada, han alimentat un nivell insostenible de palanquejament i inflació d'actius.

El projecte de canvi de comptabilització dels instruments financers i les corresponents cobertures el va iniciar el *Financial Accounting Standard Board* (FASB) nord-americà, i l'IASB ha seguit els passos fets per aquest i altres organismes emissors de normes o reguladors d'entitats financeres. Així, Basilea II, les NIIF, el nostre NPGC estableixen, en termes generals, que l'existència d'una operació de cobertura no depengui només d'una declaració formal de l'entitat afectada, sinó que ha de ser el resultat d'un estil de gestió del risc, de manera que no hi pugui haver operacions aïllades de cobertura sinó *estratègies de cobertura*.

La *cobertura comptable* és l'assignació d'instruments financers per cobrir un risc específicament identificat i que pot tenir impacte en el compte de resultats. L'entitat haurà d'incloure, per classes de *cobertura comptable* (p. e. cobertura del valor ra-

onable, dels fluxos d'efectiu, de les inversions netes, etc.) una descripció detallada de les operacions de cobertura efectuades, dels instruments financers designats com a instruments de cobertura, així com dels seus valors raonables en la data de tancament d'exercici, i de la naturalesa i dels riscos que han estat coberts, justificant el compliment de la normativa vigent.

10. ¿UN OBSERVATORI EUROPEU DE LA GESTIÓ DE RISCOS?

En aquesta etapa històrica en la qual hem detectat un creixent interès per part de l'empresa postmoderna respecte a la gerència de riscos a través dels sistemes de control intern, seria convenient establir un mecanisme fiable i independent a fi de transmetre a la societat els elements de reflexió i fomentar el debat –el *benchmarking*–, en què tinguin cabuda les diverses experiències, estratègies i indicadors per mesurar el nivell d'eficàcia en la funció gerencial de riscos.

L'Observatori Europeu de la Gestió de Riscos Empresarials hauria de tenir com a finalitat establir un vehicle comú a tots els grups d'interès i estar gestionat per una institució independent i de reconeguda solvència. L'Observatori analitzaria els sistemes de control intern de les empreses que voluntàriament ho sol·licitessin, i en especial d'aquelles compromeses amb la responsabilitat social i la sostenibilitat.

Amb els resultats obtinguts podrien fer-se recomanacions periòdiques a les empreses, revisar procediments, millorar les eines de gestió i fer propostes tècniques i deontològiques. És a dir, fomentar la cultura que el risc s'ha d'afrontar a través d'una filosofia empresarial els orígens de la qual rau en un eficaç i eficient sistema de control intern.

S'ha d'emfatitzar el fet que l'Observatori hauria de funcionar sota el criteri de la més absoluta voluntarietat, de manera que els poders públics, organitzacions empresarials i professionals trobin espai per impulsar i adquirir un coneixement superior sobre la manera com han d'afrontar aquests temes les empreses i servir de guia per iniciar i consolidar el procés de prevenció de riscos.

Un exemple del que podria ser aquest Observatori és la tasca que en aquesta matèria duen a terme diverses iniciatives (a Espanya tenim, entre altres, associacions tecnicoprofessionals

com AEGR, ESADE, OPRP, etc.), en alguns casos amb punts de vista contraposats. Cal canviar el caos regnant en no existir uns estàndards comuns. L'Observatori aportaria llum en aquest important sector de la gestió de les empreses del segle XXI.

El Parlament Europeu, la Comissió Europea, diverses agències europees sectorials i entitats privades advoquen també en l'àmbit de la gestió de riscos per la implementació d'un Observatori Europeu de la Gestió de Riscos, que permeti identificar, avaluar i mitigar els riscos i fer-ne un seguiment en temps real, a més de desenvolupar, a través de les *estratègies comunitàries*, processos d'actuació i eines que permetin monitorar els paràmetres de vulnerabilitat a les empreses per a l'ulterior seguiment i orientació en la gestió dels riscos de les empreses de la Unió Europea.

El principal producte de l'Observatori seria la generació d'un espai paneuropeu de participació basat en informació comuna per al diàleg, estimulants la reflexió entre els grups d'interès i la generació de propostes i solucions sobre la gestió de riscos entre actors institucionals i privats, tot plegat sota un prisma d'independència i objectivitat i amb l'ànim de divulgar entre els estats membres la millor informació.

El model de gestió de riscos a la UE ha estat fins ara poc ambiciós i això comporta un cost massa elevat per a les empreses. En el camp dels riscos hem d'afrontar canvis revolucionaris si volem que les nostres empreses no perdin competitivitat en comparació amb les economies dels nous països emergents. Perquè Europa recuperi el lideratge empresarial cal que funcioni com un sol país i no de forma fragmentada.

Aquest retret a l'escàs interès de la UE en la gestió dels riscos –format premonitòriament en altres fòrums– s'ha vist malauradament plasmat en la gran crisi financera que estem patint i que va obligar la mateixa UE, com hem dit anteriorment, a crear un Consell Europeu de Riscos Sistèmics per

detectar possibles riscos i adoptar mesures per corregir-los. Aquesta resposta puntual *ex-post* no és la solució que proposem i confiem que en un marc aliè al Banc Central Europeu es pugui desplegar una política general de gestió de riscos.

Sectors com els Mercats Financers, Assegurances, Seguretat Laboral, etc. han vist ja com la tasca dels seus Observatoris ha cristal·litzat en directives i la Comissió Europea té previst un programa per ampliar les seves activitats harmonitzadores mitjançant una regulació basada més en principis que en normes concretes, fet que pot suposar un esforç d'autoexigència.

Estem segurs que aquesta proposta pot ser un aliat insubstituïble en l'àmbit europeu per contribuir a millorar la gestió dels riscos en les empreses. Perquè Europa recuperi el lideratge empresarial cal que funcioni com un sol país i en aquest sentit la gestió dels riscos en general, i en especial dels riscos empresarials, mitjançant tècniques i procediments de control intern ha de jugar una carta fonamental.

11. CONCLUSIONS

Permetin-me, senyores i senyors, expressar en aquest fòrum la meua modesta però ferma convicció que en aquesta època d'entorns amb incerteses i tenint en compte la dimensió social que representa l'eclosió dels riscos a les empreses del segle XXI, les empreses sistèmiques, les organitzacions empresarials postmodernes, han de *viure avançades* al seu temps, anticipant-se a la complexitat que representa l'economia globalitzada, complexitat que ve acompanyada del risc i per tant cal proporcionar a les empreses els mitjans preventius més adequats: un sistema eficaç de control intern. Com hem vist no hi ha models genèrics per aplicar polítiques de gestió de riscos. Han de ser dissenyats específicament per a cada empresa.

L'empresa que té implantada una eficaç i eficient política de gestió de riscos eleva el nivell ètic de la companyia, la fa més propera als postulats de *l'humanisme econòmic* i, en definitiva, s'identifica amb els conceptes de l'empresa responsable i sostenible.

Les nostres propostes no són utòpiques, són fruit de vivències personals de més de cinquanta anys en els àmbits docent i professional, i confirmades pels més prestigiosos autors i estaments internacionals. La gestió de riscos mitjançant tècniques de control intern, en un món que s'ha tornat més complex, més ràpid i amb més riscos, és una oportunitat proactiva perquè les empreses –i en especial les que han evolucionat cap a formes organitzatives intel·ligents pròpies del pensament sistèmic (com la incertesa, la mutabilitat, la turbulència i el caos)– puguin crear valor i més avantatges, en incorporar el coneixement i la informació a procediments operatius de l'empresa.

En un informe del Banc Mundial anterior a la greu crisi econòmica, s'indica que la incidència del risc empresarial en l'economia universal representa el 5% del PIB mundial. Si quantifiquem aquest percentatge prenent com a base les projeccions de PIB i població a Espanya per al 2009, la xifra és

veritablement significativa: 1.236 euros *per capita* és el cost del risc empresarial al nostre país, que, curiosament, és la despesa mitjana anual de la Sanitat Pública per habitant.

És necessari que les organitzacions empresarials donin més importància a la gestió de riscos i utilitzin les eines que proporciona el control intern, tant en l'àmbit econòmic –gestionar el risc també és fer negoci– com en l'entorn jurídic –per llei correspon als administradors supervisar els sistemes de control intern i la gestió del risc.

La gènesi de la profunda crisi econòmica mundial s'ha de buscar en una crisi de valors i d'ideals i apunta cap a una manca de transparència informativa, una certa complicitat en l'absència de supervisió dels sistemes de control intern, en una supervisió regulatòria inadequada i en la cobdícia humana. S'inicia amb el *risc moral* que als Estats Units es desencadena amb les hipoteques *subprime* i la resta d'actius tòxics. L'aplicació rigorosa dels procediments de control intern en la gestió de l'empresa i de la cultura de la gestió de riscos hauria pogut anticipar les situacions de risc i definir els plans d'acció, tant econòmics com jurídics, i ara no hauríem de lamentar les conseqüències de la crisi econòmica més gran de la història de la humanitat, amb un final que encara ha de venir.

Des d'aquesta privilegiada tribuna volem llançar un toc d'atenció a les diferents administracions públiques (autònòmiques, nacionals i europees) perquè prenguin consciència de la importància, tant econòmica com social, que representa per als nostres països una adequada gestió del risc empresarial. Som a l'ull de l'huracà d'una triple crisi històrica: la del sistema financer, la recessió econòmica i la que provoca el canvi de paradigma del poder d'Occident cap a Orient.

A manera de colofó podem afirmar que si el progrés sempre sorgeix en tractar l'impossible com a possible, i la regressió s'alimenta de la consideració del possible com a impossible, asseverem que es poden mitigar els efectes negatius dels riscos amb la gestió del control intern de riscos.

La nostra Reial Acadèmia de Doctors, ja és, i serà cada dia més a Catalunya, a Espanya i en aquesta Europa unida que tots anhelem, un importantíssim referent per la multidisciplinarietat i transversalitat dels seus coneixements. Per això em sento particularment honorat i orgullós de formar part de tots vostès, que des d'un llunyà 1857 han fet realitat aquesta gran institució del saber.

Em sento molt feliç entre els meus nous companys i amics.

Moltes gràcies per la seva atenció.

DISCURS DE CONTESTACIÓ
DE L'ACADÈMICA DE NÚMERO

EXCMA. SRA. DRA. ANNA MARIA GIL I LAFUENTE



Excel·lentíssim Senyor President,
Excel·lentíssims i Il·lustríssims Senyores i Senyors Acadèmics.
Senyores i Senyors,

Permetin que les meves primeres paraules siguin de profund agraïment al nostre president, l'Excel·lentíssim Doctor Josep Casajuana, en haver-me atorgat el privilegi de llegir el discurs de resposta del nou acadèmic, l'Excel·lentíssim Doctor Ramon Poch i Torres. El discurs que acabem de sentir en un breu espai de temps representa l'essència d'una llarga trajectòria dedicada a la recerca de nous procediments per millorar la presa de decisions en l'àmbit de la gestió de les empreses, i en definitiva, al servei a la societat en la que vivim. La sessió d'avui s'erigeix com un acte de reconeixement als mèrits duts a terme fins ara pel nou acadèmic, però també representa el principi d'una etapa en la qual ha de prendre el testimoni dels qui ens ha precedit en la tasca de col·laborar i enaltir el prestigi de la nostra Reial Institució.

Permetin-me, abans de procedir a intentar glossar en unes línies l'extensa trajectòria acadèmica i professional del nou recipiendari, manifestar l'honor immerescut que m'ha estat atorgat en ser escollida per respondre al magnífic discurs amb el que ens acaben de recrear L'extensa i variada dedicació al

llarg de desenes d'anys d'activitats intenses en nombre i en implicació resulta un repte per qui ha de sintetitzar els mèrits de la figura del nou acadèmic.

La trajectòria acadèmica de Ramon Poch i Torres té els seus inicis a finals dels anys 50, quan va començar, des de la Universitat de Barcelona, la seva trajectòria com a professor especialista en Auditoria Comptable, matèria que al llarg dels diferents plans d'estudi ha passat per diverses denominacions.

Amb el transcurs dels anys, la seva tasca ha estat mereixedora de diferents títols acadèmics: Professor Mercantil, Intendent Mercantil, Diplomant en Ciències Socials, Diplomant en Publicitat, Doctor en Ciències Econòmiques i Comercials amb la màxima qualificació de "Cum Laude", Doctor en Dret, també amb la menció de "Cum Laude" i Auditor-Censor Jurat de Comptes.

La seva activitat docent s'ha centrat, fonamentalment encara que no exclusivament, en l'exercici de les tasques de Professor Titular d'Auditoria Comptable, també sota la denominació d'Organització i Revisió de Comptabilitats, en l'Escola Universitària d'Estudis Empresarials de la Universitat de Barcelona, Professor d'Auditoria a l'Escola d'Administració d'Empreses de Barcelona (EAE) i ha estat membre de nombroses comissions avaluadores i tribunals d'oposicions de cursos en diferents universitats.

La seva tasca docent i investigadora ha quedat recollida en tota una sèrie de llibres i articles publicats, treballs científics i de divulgació presentats en congressos científics, així com conferències, cursos i seminaris impartits, donant d'aquesta manera ressò als coneixements. De manera resumida podem destacar, entre les publicacions més reconegudes i difoses amb varies edicions : *La Cénura de Cuentas*, *Manual de Control Interno*, *Manual de Derecho Contable* i *El control interno en la empresa sistémica del siglo XXI*, entre moltes altres.

Un total de 218 articles van ser publicats entre 1958 i 1976, any en què va deixar de col·laborar en la premsa tècnica per incompatibilitat amb els càrrecs executius que ostentava en la OJD. Les principals revistes especialitzades en la temàtica econòmica i empresarial eren: Tesón; Cataluña Económica; Ventas; Idea; Ideas Técnicas; Revista Técnica del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, etc. etc.

Per altra banda ara col·labora habitualment en la publicació d'articles en premsa escrita de informació general tal com la seva tasca de columnista de les seccions d'economia i finances en premsa diària.

Ha dirigit la revista tècnica de la OJD (en format paper, CD-ROM i pàgina web corporativa) d'àmplia difusió entre els mitjans de comunicació, agències de publicitat i anunciant més importants d'Espanya, com a referent bàsic en l'elaboració de les campanyes de publicitat. També es distribueix en països estrangers adherits a la IFABC (organització internacional de control de la difusió de la premsa escrita i accessos a Internet).

Ha impartit més de mig centenar de conferències, cursos i seminaris, relacionats amb les seves tasques acadèmiques i d'investigació i de les que ha estat pioner a Espanya: el Dret Comptable i el Control Intern empresarial.

Ha assistit a nombrosos congressos, conferències i seminaris monogràfics sobre el control de difusió dels mitjans de comunicació escrits, conferències i taules rodones en els congressos organitzats per la IFABC (International Federation of Audit. Bureaux of Circulations) arreu del món (Rio de Janeiro, Tokio, Nueva Delhi, Washington, Sydney, Kuala Lumpur, etc. etc.)

També ha impartit conferències i col·loquis sobre la difusió de la Premsa a Espanya i tècniques de planificació de mitjans publicitaris (des de la Asociación de Editores de Diarios Es-

pañoles, Prensa Profesional, Asociación Española de Anunciantes, Col·legi de Publicitaris de Catalunya, així com a les Facultats de Ciències de l' Informació de la Universitat Autònoma de Barcelona, Estudis de Periodisme de la Universitat Pompeu Fabra, entre moltes altres.

Totes aquestes activitats acadèmiques, ja per si mateixes extenses, han estat compatibilitzades de dels inicis amb una implicació professional que l'ha portat a ocupar càrrecs rellevants de primer nivell en diferents empreses i institucions com a Cofundador, Director, President Tècnic i Secretari General de la "Oficina de Justificación de la Difusión" (OJD) de control de premsa (entre 1964 i 2004); exercici lliure de la professió d'economista assessorant a diverses empreses; Soci-Director de la firma d'auditoria "García Cairó & Poch, Auditores. S, L.; entre moltes d'altres que obviem per raons d'extensió.

De la mateixa forma, l'Excel·lentíssim Doctor Poch i Torres, ha estat mereixedor d'ocupar llocs de privilegi en els següents Consells d'Administració: Agrupació Mútua del Comerç i de la Indústria; Agrupación de Actividades e Inversiones Inmobiliarias S.A.(AISA); Agrupación de Energías Renovables S.A. (AERSA); Banc de la Petita i Mitjana Empresa. Actualment continua duent a terme aquesta activitat en algunes de les anteriors empreses.

Paral·lelament ha presidit les Comissions d'Auditoria del Banc de la Petita i Mitjana Empresa i l'Agrupació d'Activitats i Inversions Immobiliàries S.A. (AISA).

Pel que fa els mèrits, distincions i premis rebuts al llarg de la seva trajectòria acadèmica i professional, ja dels inicis s'ha apreciat un reconeixement a la seva tenacitat i implicació en totes les activitats desenvolupades, que s'ha fet palès en els següents guardons, premis i reconeixements:

1. Becari de la Càmera Oficial de Comerç i Navegació de Barcelona, anys: 1952; 1953; 1954; 1955 y 1956, per alumne distingit.

2. Premi de la Societat Econòmica Barcelonesa d'Amics del País (any 1968) al millor treball sobre economia aplicada.
3. Premi P. Prat Gaballí (any 1969) atorgat per la Editorial Hispano Europea, al millor treball sobre organització d'empreses.
4. Obra finalista en el Premi "Antonio Rodríguez Sastre-1970", per "El Control Interno en la Empresa".
5. Premi Auditor de l'any (1986), atorgat pel Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya.
6. Premi EADA-88 (any 1988), al millor treball a la recerca i desenvolupament de la Gestió Empresarial, atorgat per l'escola de negocis EADA, de Barcelona.
7. Medalla de Plata de la Universitat de Barcelona (1995)
8. Premi "Carlos Cubillo Valverde", al millor treball curt de recerca comptable (en col·laboració amb M^a. Dolores y Ramón Poch Vilaplana), del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. (ICAC).Madrid. 1999.
9. Premi a la Trajectòria Professional de l'Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció (ACCID) (2008)

El prestigi que el recentment incorporat acadèmic s'ha anat forjant amb els anys en la seva tasca acadèmica i professional li ha valgut ésser mereixedor d'un sens nombre de distincions i reconeixements. Entre ells podem destacar el seu nomenament com a Acadèmic Numerari de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España des de l'any 1997.

Com a resultat dels seus coneixements i experiència el discurs que ens ha ofert el nou acadèmic constitueix un profund anàlisi sobre les conseqüències que comporta el creixement funcional de l'estructura de riscos de l'empresa en els àmbits jurídics i econòmics sobre la gestió que n'ha de dur a terme l'empresa. Alhora aquest fet comporta canvis en la forma en la que s'ha de portar a terme el control intern de l'estructura de riscos associada al funcionament de l'empresa.

Com hem pogut sentir en el brillant discurs amb el que ens acaba de deleitar el nou acadèmic, s'ha produït, ens les darreres dècades, una profunda evolució estructural del concepte i tractament del control de riscos intern de les empreses, degut bàsicament a l'efecte d'una progressiva globalització, la irrupció i implantació de les noves tecnologies, i l'evolució cap a estructures funcionals intel·ligents. Això ha provocat la obligada adaptació a les noves estructures en les quals comencen a destacar conceptes com són la gestió transversal, la previsió adaptativa i la sostenibilitat empresarial. En aquest nou context les empreses han d'actuar, no només d'acord a les variables que controla i pertanyen a l'àmbit estricte del seu funcionament, sinó que les decisions que ha d'adoptar han de dur-se a terme en funció dels esdeveniments d'un entorn més o menys proper.

Com a continuació de les idees que ja han estat magníficament presentades pel Dr. Poch i Torres, els diferents grups d'interès o *stakeholders* vinculats a l'empresa representen els individus o grups que poden afectar o bé són afectats per l'assoliment dels objectius de l'organització. Per tant, cada unitat empresarial té conformada el seu grup d'interès propi i els seus mecanismes de funcionament. Les noves estratègies de negoci i els canvis en l'entorn determinen el conjunt de *stakeholders* que són, en definitiva, els qui voluntària o involuntàriament contribueixen a la seva capacitat de creació de riquesa i són, tanmateix, els potencials beneficiaris i portadors de risc. En aquesta línia la Teoria dels Grups d'Interès manté que la gestió sostenible ha de tenir un impacte positiu sobre els resultats financers, donat que les empreses es beneficien de l'equilibri en les reivindicacions dels *stakeholders*.

Un dels aspectes més determinants per una bona gestió dels riscos rau en la qüestió relativa a la identificació dels grups d'interès que puguin tenir alguna influència en l'activitat de l'empresa. La importància i la complexitat que representa la identificació dels *stakeholders* per l'empresa fa necessari abordar l'anàlisi en base a un enfocament de sistemes complexos

per trobar els models adients que acompanyin a l'empresari en la presa de decisions. És per aquesta raó que es justifica, tal i com ha plantejat en el seu discurs el Dr. Poch i Torres, analitzar la identificació dels *stakeholders* emprant models i algoritmes sorgits de la lògica borrosa.

Per tal de portar a terme negocis sostenibles, les empreses han de disposar d'un bon coneixement de tots els actors que tenen influència en la seva activitat. La identificació dels grups d'interès n'és el primer pas. A continuació es fa necessari categoritzar-los en funció de l'impacte que s'estima generaran en l'activitat de l'empresa. Finalment s'ha de d'establir una jerarquia per estimar el nivell d'interacció que provocaran en cadascuna de les àrees funcionals.

Una proposta per dur a terme aquest procés consisteix en la identificació dels grups d'interès en base a la identificació del tipus de relació establert amb l'empresa manllevant de les recerques del Professor Gil Aluja la Teoria de Clans amb l'objectiu d'obtenir les afinitats entre els actors del procés. Esquemmatitzant el procés sobre el que s'obtenen els resultats cercats podríem definir un clan K a partir d'un referencial finit E que compleix les següents propietats:

1. $E \in K$
2. Si $C \subset E : (C \in K) \Rightarrow (\overline{C} \in K)$, on C és un qualsevol dels subconjunts que componen K .
3. $(C_1, C_2, \dots, C_m \in K) \Rightarrow (C_1 \cup C_2 \cup \dots \cup C_m \in K)$

Per la qual cosa es verifiquen:

4. $f \in K$, ya que $E \in K$ y entonces $\overline{E} = f \in K$
5. $(C_1, C_2, \dots, C_m \in K) \Rightarrow (C_1 \cap C_2 \cap \dots \cap C_m \in K)$

com a conseqüència dels teoremes de De Morgan.

D'acord amb Gil Aluja (1999), a partir del concepte de Clan trobarem les relacions d'afinitat. L'estructura reticular del resultat permet posar de manifest les afinitats existents entre els diferents *stakeholders*.

Després de reflexionar sobre el brillant discurs que ens ha ofert el nou acadèmic no queden dubtes de que en un entorn de profunds canvis i constants inestabilitats en tots els àmbits, s'observa que el control de riscos portat a terme per l'empresa queda afectat decisivament pel cúmul d'actors econòmics amb els que interactua. En el moment en que es porta a terme una decisió es posa en funcionament tot un sistema d'interaccions entre els diferents actors econòmics de manera que s'estableixen uns mecanismes de causalitat mitjançant el plantejament de tota una combinatòria de relacions d'incidència entre els interessos dels diferents stakeholders en relació a l'empresa. Les possibilitats que ens ofereixen les lògiques multivalents passen per tenir la possibilitat de conèixer les accions subjacents dels diferents grups d'interès proveint una valuosa informació a l'empresa en el moment de considerar les seves expectatives de negoci.

En definitiva és de justícia elogiar la profunda reflexió i anàlisi que ens ha exposat el Dr. Poch i Torres sobre tot el procés de gestió de control intern del risc de les empreses havent fet una exhaustiva reflexió teòrica i metodològica dels estudis sobre la qüestió. El procés de canvi continuat en la forma i en els objectius de les empreses fa que adquireixin rellevància els estudis basats en la incertesa.

No podríem finalitzar aquestes línies sense reiterar la nostra enhorabona i felicitació al nou acadèmic, qui ens ha demostrat amb escreix la seva capacitat de reflexió sobre una qüestió cabdal per la supervivència de l'empresa com és el control de riscos en un entorn en continuat procés de canvi. Tanmateix es presenta el repte d'adaptar les noves eines que dia rere dia irrompen en els cercles empresarials de la mà dels científics per tal d'assolir una societat més justa, pròspera i solidària.

La Reial Acadèmia de Doctors es felicita per l'enriquiment que suposa la incorporació del Dr. Poch i Torres com a nou acadèmic esperant que posi a disposició de la nostra institució la vàlua acadèmica i capacitat tècnica i professional, juntament amb la qualitat humana i esperit de solidaritat inherent a la seva persona.

Moltes gràcies.

Referències:

- Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc. (2005). *From words to action. The Stakeholder engagement Manual. The practitioner's handbook on stakeholder engagement*. Vol. 2, 39. (2005).
- Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Series in Business and Public Policy. (1984).
- Freeman, R.E. and Evan, W. "Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation". *Journal of Behavioral Economics*. 19 (4), 337-359. (1990).
- Gil Lafuente, A.M. *et al.* "Models for analysing purchase decision in consumers of ecologic products". *Fuzzy Economic Review*, X, 47-62. (2005).
- Gil-Aluja, J. *Elementos para una Teoría de la Decisión en la incertidumbre*. Editorial Milladoiro, 312. (1999).
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J. "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and what really Counts". *The Academy of Management Review*. 22(4), 853-886. (1997).
- Post, J.E., Preston, L.E. and Sachs, S. "Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View". *California Management Review*. 45(1), 5-28. (2002).
- SAM (Sustainability Asset Management) and PWC (PricewaterhouseCoopers) *The Sustainability Yearbook*. Zurich, 13. (2009).

ÍNDIX

Discurs d'Ingrés de l'Acadèmic Numerari, Electe
Excm. Sr. Dr. Ramon Poch i Torres

Preàmbul	13
0. Introducció	17
1. Desenvolupament estructural de l'empresa: la perspectiva paradigmàtica del postmodernisme	21
2. Una aproximació conceptual del risc	27
3. Riscos <i>versus</i> incerteses	31
4. Els riscos en l'àmbit de les organitzacions empresarials postmodernes.....	35
5. El control intern i la gestió del risc empresarial	39
6. Epistemologia del control intern en els àmbits econòmics i jurídics: del bon govern i els models integrats a la <i>SarbOx</i>	43
7. Anàlisi tipològica del risc: controls associats a la seva gestió	49
8. Procés de gestió empresarial de riscos.....	77
9. El model postmodern del sistema financer: principis <i>versus</i> normes en la gestió del risc.....	81
10. ¿Un Observatori Europeu de la Gestió de Riscos?	89
11. Conclusions	93

Discurs de Contestació per l'Acadèmica Numerària,
Excm. Sra. Dra. Anna Maria Gil i Lafuente 101

Publicaciones de la Reial Acadèmia de Doctors..... 113

PUBLICACIONES DE LA REIAL ACADÈMIA DE DOCTORS

Directorio 1991

Los tejidos tradicionales en las poblaciones pirenaicas (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Eduardo de Aysa Satué, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1992.

La tradición jurídica catalana (Conferència magistral de l'acadèmic de número Excm. Sr. Josep Joan Pintó i Ruiz, Doctor en Dret, en la Solemne Sessió d'Apertura de Curs 1992-1993, que fou presidida per SS.MM. el Rei Joan Carles I i la Reina Sofia) 1992.

La identidad étnica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 1993.

Els laboratoris d'assaig i el mercat interior; Importància i nova concepció (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Simón i Tor, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Contribución al estudio de las Bacteriemias (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Miquel Marí i Tur, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Manuel Subirana i Cantarell, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Realitat i futur del tractament de la hipertròfia benigna de pròstata (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia i contestació per l'Excm. Sr. Albert Casellas i Condom, Doctor en Medicina i Cirurgia i President del Col·legi de Metges de Girona) 1994.

La seguridad jurídica en nuestro tiempo. ¿Mito o realidad? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1994.

La transició demogràfica a Catalunya i a Balears (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ferrer i Bernard, Doctor en Psicologia) 1994.

L'art d'ensenyar i d'aprendre (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Agustín Luna Serrano, Doctor en Dret) 1995.

Sessió necrològica en record de l'Excm. Sr. Lluís Dolcet i Boxeres, Doctor en Medicina i Cirurgia i Degà-emèrit de la Reial Acadèmia de Doctors, que morí el 21 de gener de 1994. Enaltiren la seva personalitat els acadèmics de número Excms. Srs. Drs. Ricard Garcia i Vallès, Josep Ma. Simón i Tor i Albert Casellas i Condom. 1995.

La Unió Europea com a creació del geni polític d'Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jordi Garcia-Petit i Pàmies, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

La explosión innovadora de los mercados financieros (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Emilio Soldevilla García, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret) 1995.

La cultura com a part integrant de l'Olimpisme (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Joan Antoni Samaranch i Torelló, Marquès de Samaranch, i contestació per l'Excm. Sr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

Medicina i Tecnologia en el context històric (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán) 1995.

Els sòlids platònics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excm. Sra. Pilar Bayer i Isant, Doctora en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Ricard Garcia i Vallès, Doctor en Dret) 1996.

La normalització en Bioquímica Clínica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Xavier Fuentes i Arderiu, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Geografia) 1996.

L'entropia en dos finals de segle (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques) 1996.

Vida i música (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Carles Ballús i Pascual, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Espadaler i Medina, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1996.

La diferencia entre los pueblos (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Sebastià Trias Mercant, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'aventura del pensament teològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1996.

El derecho del siglo XXI (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rafael Caldera, President de Venezuela, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'ordre dels sistemes desordenats (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Novell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Un clam per a l'ocupació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Nonell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Rosalía de Castro y Jacinto Verdaguer, visión comparada (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

La nueva estrategia internacional para el desarrollo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Santiago Ripol i Carulla, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

El aura de los números (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1998.

Nova recerca en Ciències de la Salut a Catalunya (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excm. Sra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Dilemes dinàmics en l'àmbit social (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Albert Biayna i Mulet, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Mercats i competència: efectes de liberalització i la desregulació sobre l'eficàcia econòmica i el benestar (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Amadeu Petitbó i Juan, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret) 1999.

Epidemias de asma en Barcelona por inhalación de polvo de soja (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excm. Sra. Ma. José Rodrigo Anoro, Doctora en Medicina, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llor i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1999.

Hacia una evaluación de la actividad cotidiana y su contexto: ¿Presente o futuro para la metodología? (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excm. Sra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia) i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1999.

Directorio 2000

Génesis de una teoría de la incertidumbre. Acte d'imposició de la Gran Creu de l'Orde d'Alfons X el Savi a l'Excm. Sr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2000.

Antonio de Capmany: el primer historiador moderno del Derecho Mercantil (discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Xavier Añoveros Trias de Bes, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Santiago Dexeus i Trias de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2000.

La medicina de la calidad de vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Luís Rojas Marcos, Doctor en Psicologia, i contestació per l'Excm. Sr. Àngel Aguirre Baztán, Doctor en psicologia) 2000.

Pour une science touristique: la tourismologie (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Jean-Michel Hoerner, Doctor en Lletres i President de la Universitat de Perpinyà, i contestació per l'Excm. Sr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 2000.

Virus, virus entèrics, virus de l'hepatitis A (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Albert Bosch i Navarro, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2000.

Mobilitat urbana, medi ambient i automòbil. Un desafiament tecnològic permanent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Pere de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial, i contestació per l'Excm. Sr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

El rei, el burgès i el cronista: una història barcelonina del segle XIII (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. José Enrique Ruiz-Domènec, Doctor en Història, i contestació per l'Excm. Sr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

La informació, un concepte clau per a la ciència contemporània (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Salvador Alsius i Clavera, Doctor en Ciències de la Informació, i contestació per l'Excm. Sr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2001.

La drogaaddicció com a procés psicobiològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Miquel Sánchez-Turet, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pedro de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial) 2001.

Un univers turbulent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jordi Isern i Vilaboy, Doctor en Física, i contestació per l'Excm. Sra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Psicologia) 2002.

L'envelliment del cervell humà (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Jordi Cervós i Navarro, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 2002.

Les telecomunicacions en la societat de la informació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Àngel Cardama Aznar, Doctor en Enginyeria de Telecomunicacions, i contestació per l'Excm. Sr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2002.

La veritat matemàtica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Pla i Carrera, doctor en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2003.

L'humanisme essencial de l'arquitectura moderna (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Helio Piñón i Pallarés, Doctor en Arquitectura, i contestació per l'Excm. Sr. Xabier Añoveros Trias de Bes, Doctor en Dret) 2003.

De l'economia política a l'economia constitucional (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Joan Francesc Corona i Ramon, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'Excm. Sr. Xavier Iglesias i Guiu, Doctor en Medicina) 2003.

Temperància i empatia, factors de pau (Conferència dictada en el curs del cicle de la Cultura de la Pau per el Molt Honorable Senyor Jordi Pujol, President de la Generalitat de Catalunya, 2001) 2003.

Reflexions sobre resistència bacteriana als antibiòtics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excm. Sra. Ma. de los Angeles Calvo i Torras, Doctora en Farmàcia i Veterinària, i contestació per l'Excm. Sr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2003.

La transformación del negocio jurídico como consecuencia de las nuevas tecnologías de la información (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Rafael Mateu de Ros, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

La gestión estratégica del inmovilizado (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numeraria Excm. Sra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'Excm. Sr. Josep J. Pintó i Ruiz, Doctor en Dret.

Los costes biológicos, sociales y económicos del envejecimiento cerebral (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Félix F. Cruz-Sánchez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2004.

El conocimiento glaciar de Sierra Nevada. De la descripción ilustrada del siglo XVIII a la explicación científica actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Antonio Gómez Ortiz, Doctor en Geografia, i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia) 2004.

Los beneficios de la consolidación fiscal: una comparativa internacional (Discurs de recepció com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Rodrigo de Rato y Figaredo, Director-Gerent del Fons Monetari Internacional. El seu padrí d'investidura és l'acadèmic de número Excm. Sr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

Evolución histórica del trabajo de la mujer hasta nuestros días (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Eduardo Alemany Zaragoza, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Rafel Orozco i Delclós, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2004.

Geotecnia: una ciencia para el comportamiento del terreno (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Antonio Gens Solé, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2005.

Sessió acadèmica a Perpinyà, on actuen com a ponents; Excm. Sra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials i Excm. Sr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials: “*Nouvelles perspectives de la recherche scientifique en économie et gestion*”; Excm. Sr. Rafel Orozco i Delcós, Doctor en Medicina i Cirurgia: “*L'impacte mèdic i social de les cèl·lules mare*”; Excm. Sra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia: “*Nouvelles stratégies oncologiques*”; Excm. Sr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària: “*Les résistances bactériennes a les antibiotiques*”. 2005.

Los procesos de concentración empresarial en un mercado globalizado y la consideración del individuo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació de l'Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2005.

“Son nou de flors els rams li renc” (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres (Secció Filologia Hispànica), i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. José Enrique Ruíz-Domènec, Doctor en Filosofia i Lletres) 2005.

Historia de la anestesia quirúrgica y aportación española más relevante (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Vicente A. Gancedo Rodríguez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

El amor y el desamor en las parejas de hoy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Joan Trayter i Garcia, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

El fenomen mundial de la deslocalització com a instrument de reestructuració empresarial (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

Biomaterials per a dispositius implantables en l'organisme. Punt de trobada en la Historia de la Medicina i Cirurgia i de la Tecnologia dels Materials (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Josep Anton Planell i Estany, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2006.

La ciència a l'Enginyeria: El llegat de l'école polytechnique. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Xavier Oliver i Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2006.

El voluntariat: Un model de mecenatge pel segle XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica de número Excm. Sra. Rosamari Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut, i contestació per l'Excm. Sra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia) 2007.

El factor religioso en el proceso de adhesión de Turquía a la Unión Europea. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Josep Maria Ferré i Martí, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Coneixement i ètica: reflexions sobre filosofia i progrés de la propedèutica mèdica. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Màrius Petit i Guinovart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2007.

Problemàtica de la familia ante el mundo actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. D. Gustavo José Noboa Bejarano, Doctor en Dret i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. D. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Alzheimer: Una aproximació als diferents aspectes de la malaltia. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica honoraria Excm. Sra. Dra. Nuria Durany Pich, Doctora en Biologia i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. D. Eugenio Oñate, Doctor-Enginyer de Camins, Canals i Ports) 2008.

Guillem de Guimerà, Frare de l'hospital, President de la Generalitat i gran Prior de Catalunya. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. D. Josep Maria Sans Travé, Doctor en Filosofia i Lletres i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. D. José E. Ruiz Domènec, Doctor en Filosofia Medieval) 2008.

La empresa y el empresario en la historia del pensamiento económico. Hacia un nuevo paradigma en los mercados globalizados del siglo XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. D. Guillermo Sánchez Vilarinho, Doctor Ciències Econòmiques i Financeres i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. D. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Incertesa i bioenginyeria (Sessió Acadèmica dels acadèmics corresponents (Excm. Sr. D. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia amb el Ponent Excm. Sr. Dr. Jaon Anton Planell Estany, Doctor en Ciències Físiques, Excm. Sr. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres i Il·lm. Sr. D. Humberto Villavicencio Mavrich, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2008.

Modelo de predicción de “Enfermedades” de las Empresas a través de relaciones Fuzzy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm.Sr Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciències Econòmiques i contestació per l'acadèmic de número Excm.Sr.Dr.Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina) 2009

Células Madre y Medicina Regenerativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm.Sr.D. Juan Carlos Izpisúa Belmonte, Doctor en Farmàcia i contestació per l'acadèmic de número Excm.Sr.Dr.Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina) 2009

Financiación del déficit externo y ajustes macroeconómicos durante la crisis financiera El caso de Rumania (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm.Sr.D.Mugur Isarescu Doctor en Ciències Econòmiques i contestació per l'acadèmic de número Excm.Sr.Dr.Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques) 2009

El legado de Jean Monnet (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma.Sra.Dra.Teresa Freixas Sanjuán Doctora en Dret i contestació per l'acadèmic de número Excm.Sr.Dr.Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques) 2010.

La economía china: Un reto para Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jose Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2010.

Les radiacions ionitzants i la vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Biete i Solà, Doctor en Medicina i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 2010.

Gestió del control intern de riscos en l'empresa postmoderna: àmbits econòmic i jurídic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Poch i Torres, Doctor en Dret i Ciències Econòmiques i Empresarials i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil i Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2010.

La Reial Acadèmia, respetando como
criterio de autor las opiniones
expuestas en sus publicaciones, no se
hace ni responsable ni solidaria.

Publicaciones de la Reial Acadèmia de Doctors

Poch Torres, Ramon

Gestió del control intern de riscos en l'empresa postmoderna: àmbits econòmic i jurídic /
Ramon Poch Torres.

124 p.; 24. cm.

ISBN: 9788461423088

I. Título II. Gil Lafuente, Anna M^a.

1. Gestión de riesgos
2. Control interno
3. Discursos académicos

HD61

® Reial Acadèmia de Doctors

Impresión: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Depósito Legal: B-21165-2010

Nº Registro: 10/68289

pleta

auditors-consultores



**Generalitat
de Catalunya**

REIAL ACADÈMIA DE DOCTORS

—Publicaciones—