

# Puntos ciegos en la gestión de Riesgos

Luis Piacenza – Socio de Crowe

Enero 2020

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció

# Introducción y puntos ciegos

# 1. La gestión del riesgo comercial

---

- Riesgos asociados con la consecución de objetivos
- Compañías de reciente creación / inversiones en la nueva economía
- Intangibles cuyo valor está basado en perspectivas de future
- Escenarios post-crisis → proyecciones basadas en el pasado
- Explotación de recursos naturales → valor/precio de las externalidades
- Escenario politico
- Formas de construir participaciones de mercado teóricas

# 1. La gestión del riesgo comercial

---

- ¿Por qué no se controlan adecuadamente?
  - Procesos fenomenológicos vs. análisis financiero tradicional
  - Uso deficiente de la inferencia estadística
  - BtC
    - Deficiencias en el uso de la estadística
    - Mala integración de Sistemas
  - BtB
    - Conocimiento de los diferentes estados del proceso comercial y tasas de conversión

## 2. Riesgo de operaciones

---

- Efectos del fondo de maniobra
- Efectos en la valoración de las decisiones de operaciones
- Capacidad de resolución de problemas en lugar de contar fallos (un bajo conflicto implica a veces un pobre dinamismo y poco foco en la mejora continua)

***argumentum ad ignorantiam (llamado a la ignorancia)***

**la ausencia de prueba no es prueba de ausencia**

## 2. Riesgo de operaciones

---

- Control interno para la mejora continua (no son conceptos disociados)
- En Kaizen, todo control / inspección es un desperdicio
  - Sobreproducción.
  - Transporte.
  - Tiempo de espera.
  - Exceso de procesos.
  - Inventario.
  - Movimientos.
  - Defectos en el producto.
  - Personal subutilizado.

# 3. Innovación y gestión de riesgos

---

- Too big to fail después de Lehman Brothers
- Caída sistemática en todos los sectores de un 12% por no innovar
- La compensación es menor a la caída
- Dotaciones de I+D como mecanismo efectivo de control

# 3. Innovación y gestión de riesgos

---

- Rápida obsolescencia y aparición de aplicaciones más precisas fuera del control del equipo de riesgos
- Conflictos de interés: nunca es triste la verdad, lo que no tiene es remedio



# 4. Gestión de riesgos y compliance

---

- Burocracias buenas y burocracias malas
- Más controles no implica más control
- Mecanismos de integración y meta-Sistemas de gestión

# 4. Gestión de riesgos y compliance

---

- Compliance de letra muerta y sus costes corrientes y contingentes
- Cuando el compliance no es un sistema de gestión

# 5. Información integrada

---

- Gestión por capitals
- Romper los silos de información
- Estimular el pensamiento integrado para la ejecución estratégica y controlar lo que realmente importa

# Conclusiones

---

- Observación directa del fenómeno en casos reales
- El peligro de las rutinas mecánicas
- El cambio tecnológico como factor desequilibrante
- La necesidad de los desequilibrios para generar competitividad
- **El gran desafío: Cubrir el ‘downside’ sin desalentar el ‘upside’**