

Puntos ciegos en la gestión de riesgos: un enfoque práctico

LUIS PIACENZA

Crowe y Comisión de RSC e Informes Integrados de REA Auditores

CARLOS PUIG DE TRAVY

REA Auditores y Crowe

Fecha de recepción: 4-10-2018

Fecha de aceptación: 21-4-2019

RESUMEN

Este trabajo propone una discusión sobre la efectividad de la gestión de riesgos desde un punto de vista práctico. Se centra en varios aspectos de riesgo que en ocasiones pueden parecer soslayados en las prácticas habituales; incluyendo reflexiones a partir de observaciones directas en las funciones comerciales, operaciones, innovación y *compliance*. Finalmente, se analizan los impactos de la digitalización y la consideración de teorías sobre los *capitales no financieros*.

Clasificación JEL: G32, M41, M42.

PALABRAS CLAVE

Gestión de riesgos, capitales no financieros, innovación, digitalización.

ABSTRACT

This paper proposes a debate on the effectiveness of risk management from a practical point of view. It focuses on several aspects of risk that seem to be overlooked in the usual practices of risk management, including reflections based on observations in commercial

functions, operations, innovation and compliance. Finally, it analyses the impacts of digitization and the consideration of theories on non-financial capitals.

Classification JEL: G32, M41, M42.

KEY WORDS

Risk management, nonfinancial capitals, innovation, digitization.

1. Introducción

El COSO Framework (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017) actualizado en el año 2017 resalta la importancia de considerar el riesgo tanto en el proceso de despliegue de la estrategia como en la gestión del desempeño. El modelo apunta a ir más allá de un departamento de riesgos, e incluso más allá del control interno; y debe entenderse como una guía para integrar la gestión de riesgos orientada a la consecución de beneficios y oportunidades, hacer más eficiente el uso de los recursos y mejorar en definitiva la resiliencia empresarial.

Sin embargo, en la práctica, muchas organizaciones comienzan con un diseño apropiado de estos elementos y después de un genuino ejercicio teórico, los temas de fondo empiezan a perderse en rutinas que se orientan poco a la consecución de las categorías fundamentales definidas en el Framework. En efecto, en entidades más pequeñas, vemos que la aplicación de los controles parece ser, frecuentemente, mera rutina normativa que poco tiene que ver con este espíritu de protección del valor de las ventajas competitivas de la organización, y se torna en costes de transacción que imponen más bien un trastorno que un fortalecimiento de tales ventajas.

El progresivo advenimiento de procesos provenientes de regulaciones y prácticas de negocios de raíz anglosajona en España ha generado mecanismos como el Compliance Penal, entre otras nuevas disciplinas que aparecen como resultado de la transposición de la legislación europea a la legislación local, como los mecanismos originados por el reglamento europeo de protección de datos y su consecuente modificación en el ordenamiento legal español. Si bien algunos conferenciantes lo ven como un avance cultural sobre instituciones que en el continente tenían otras características de base jurídica diferente, también puede considerarse una evolución natural de un mundo que se torna más complejo e interdependiente.

Como resultado de este fenómeno, observamos que la práctica de «completar el expediente» es impropia de un mundo tan complejo como el descrito. Una cultura de efectividad no puede lograrse mediante la incorporación de una serie de procesos mecánicos de gestión que no agregan valor en sí mismos si no están bien diseñados, por una parte, y por la otra, es probable que todas estas «liturgias» de control y cumplimiento no se apliquen a los cambios reales que están afectando a las industrias producto de la disrupción tecnológica por la que estamos atravesando.

En este documento ofrecemos una discusión sobre estos aspectos desde un punto de vista del análisis del fenómeno a través de casos que hemos observado en la práctica. En el mismo, sugerimos una mayor atención sobre varios aspectos de riesgo que parecen soslayados en las prácticas mecánicas de la gestión del riesgo. Nuestro análisis incluye reflexiones a partir de observaciones empíricas en las funciones comerciales, operaciones, innovación y *compliance*. Finalmente, se analizan los impactos de la digitalización y la consideración de los capitales no financieros en general.

2. La gestión del riesgo comercial

Uno de los aspectos clave en la evaluación de riesgos, considerada por todos los modelos y en particular por el COSO Framework, es la identificación de los riesgos asociados a la consecución de los objetivos. El escenario de negocios actual presenta una serie de características que presentan importantes desafíos a la gestión comercial. Probablemente por la experiencia y formación de los usuarios de los modelos de riesgo, se ha puesto habitualmente un gran acento en el control de los aspectos relacionados con el impacto en cuentas anuales y los potenciales impactos que esto genera en la información que llega al accionista. Este aspecto se ha visto reforzado por la labor de los auditores externos, que deben evaluar la robustez de los sistemas internos de control, lo que ha generado como resultado una ubicación de recursos que puede, en muchos casos, ser asimétrica o al menos no enfocada en los grandes riesgos.

Entre los casos en los que debemos prestar especial atención a la evaluación de los riesgos comerciales, podemos citar:

- Las compañías de reciente creación, cuyo crecimiento y relación con inversores se basa principalmente en expectativas de comportamiento de los consumidores y mercados. Actualmente, gran caudal de inversiones se orienta a inversiones en la nueva economía (Kelly, 1999). Utilizamos aquí el concepto de nueva economía para darle una defini-

ción amplia a aspectos como la incorporación de tecnologías de la información, digitalización, negocios inclusivos y de impacto y negocios asociados con la reducción de emisiones o de los efectos del cambio climático, por ejemplo.

Este colectivo de empresas fundamenta su valoración principalmente en una serie de activos intangibles y perspectivas futuras que requieren una especial comprensión de las variables que afectan la evolución de los mercados, conjuntamente con un entendimiento de las bases tecnológicas en las que se basan las hipótesis. En general, nuestra experiencia nos muestra que los mecanismos para la evaluación de las hipótesis, que requieren una gran inversión en investigación de mercados y metodologías para comprender los fenómenos asociados, se reducen frecuentemente a aseveraciones y manifestaciones que limitan el rigor de las conclusiones, cuyos efectos pueden ser de consideración.

- Las compañías que provienen de escenarios poscrisis, cuyo desempeño pasado no tiene necesariamente una correlación con su desempeño futuro. Hemos observado que en muchos planes de negocios que fundamentan inversiones considerables, se presentan hipótesis basadas en alcanzar rendimientos precrisis. Estas hipótesis en general se solventan como argumento para demostrar que la organización fue capaz en el pasado de generar beneficios y cumplir objetivos, lo que a la luz de los cambios en el ecosistema empresarial mundial no necesariamente sea un argumento fuerte. En muchos casos una eficiente planificación con base cero (Amat Salas, 2000) tiene más sentido práctico y puede dar mejores argumentos sobre la existencia de un ambiente de control.
- Finalmente, las compañías que basan su desempeño en la explotación directa o indirecta de un recurso natural (Del Giudice, 2017). Existen claras señales de que disrupciones en los sistemas ambientales están generando precios y externalidades sobre bienes que en el pasado eran gratuitos, como agua, suelo, salud de la población u otros elementos. La existencia en varios sectores de un precio para el carbono tiene un gran impacto en la valoración de algunas compañías, y puede ser suficiente para determinar el cumplimiento, o no, de objetivos estratégicos de alto nivel.

No menos importante, y asociado a todos los casos anteriores, es el hecho de que, pese a la incesante actividad de intervención política en el comercio mundial, la globalización como fenómeno de comercio parece un fenómeno irreversible, por lo que muchas de las variables de funcionamien-

to operacional, y en particular comercial, no se ven habitualmente corregidas por factores que tengan en cuenta «que las cosas se mueven». En otras palabras, si sabemos que las externalidades suben gradualmente los precios de ciertos bienes asociados al capital natural, que el comercio mundial impone una presión a la baja de los precios de las mercaderías por una mayor competencia, o si consideramos que el aumento de los flujos migratorios de profesionales cualificados ya no representa una riqueza específica de un país particular, muchos de los fundamentos económicos que subyacen a los procesos de control de las actividades comerciales pueden estar cayendo en obsolescencia.

En los ejemplos que hemos analizado, nuestra observación es que los procesos para el control de estas actividades tienen que ver con la razonabilidad respecto del desempeño histórico, la búsqueda de *outliers* en los precios de venta y los volúmenes de venta por canales, generalmente con una perspectiva de detección de fraude. Sin embargo, puede verse en general la falta de foco en la verificación de las participaciones de mercado, el comportamiento esperado de los precios y la solidez de la investigación de mercado que fundamente las premisas de proyecciones y presupuestos.

2.1. Por qué no controlamos adecuadamente el riesgo comercial

La referencia al riesgo comercial es, sin duda, un aspecto no trivial. En general, la práctica de gestión de riesgos no tiene una estrecha relación con los procesos fenomenológicos que caracterizan a la comercialización. En otras palabras, siendo la comercialización un proceso principalmente de descubrimiento y experimentación presenta unas bases epistemológicas diferentes a las teorías que distinguen a la gestión del riesgo, caracterizada por la estadística y el uso de pruebas de hipótesis para analizar fenómenos. Esta distancia entre ambas disciplinas es, probablemente, una de las causas por las que en la práctica vemos que los procesos de análisis de riesgo en los asuntos comerciales suelen presentar debilidades, tanto en el aspecto racional, para la estimación de las oportunidades de negocios (proyecciones, tamaños de mercado, conductas del consumidor), como en el aseguramiento de la generación de negocios.

En esta instancia, de nuestro análisis práctico observamos una clara diferenciación entre los enfoques para compañías que venden sus productos directamente al consumidor o BtC (*business to consumer*) de aquellas que lo hacen a través de ventas industriales o BtB (*business to business*). Con esta diferenciación vienen también las debilidades que encontramos en la práctica.

En el caso de las empresas BtC, el patrón que hemos visto repetirse es el del pobre uso de la inferencia estadística, ya sea desde la calidad de los datos que hay en los sistemas de información como desde el conocimiento de la estadística en sí misma para generar hipótesis. En el plano de la calidad de los datos, aún vemos que, comparativamente con otros países desarrollados, la actualización de los sistemas de obtención del dato presenta dificultades por la baja integración de los sistemas y los todavía incipientes niveles de digitalización de los procesos de experiencia del usuario. Sumado a esto, en los casos en que la información se nos presenta de una manera aceptable, existen serias dificultades en los ejecutivos para la comprensión de la inferencia estadística. Ha sido frecuente el análisis y toma de decisiones basados en medidas de tendencia central (promedios aritméticos, por ejemplo), que dejan de lado la presencia de colas de distribución pesadas en el análisis. Sin embargo, cuando en el análisis de negocios los directivos son expuestos a presentaciones de información de una manera más vigorosa (distribuciones de probabilidad, por ejemplo), las reacciones son positivas, lo que abre un interesante panorama para la mejora en la toma de decisiones apoyada no solamente en una adopción de la tecnología, sino en una simplificación de los conceptos estadísticos más complejos (como decíamos, por ejemplo, la diferencia entre una distribución con colas pesadas respecto de una que no las presenta) que permiten las herramientas de visualización.

Cuando contemplamos el análisis de los casos BtB (*business to business*), la comercialización en esta ocasión es un proceso que consta de distintos pasos a lo largo de una secuencia que va desde el conocimiento de la marca, y sigue por la confianza, la venta y la fidelización, y que constituye la experiencia del cliente. Si bien las etapas podrán cambiar según el autor, es evidente que la medición de la eficiencia en los distintos estados del proceso de venta presenta diversas formas de medición. En otras palabras, para medir el conocimiento de una marca existirán unas herramientas, mientras que, para medir el grado de fidelización, otras. Esta afirmación puede ser trivial, pero no implica que las organizaciones cuenten con métricas eficaces para medir su propia eficiencia en cada una de estas etapas del ciclo comercial. Si bien hemos visto que algunas organizaciones utilizan frecuentemente como referencia la tasa de conversión de un estado al siguiente –lo que puede ser una métrica útil–, es menos frecuente encontrar que estas tasas se comparen con información de mercado (que es suministrada por los fabricantes de los CRM de primer nivel – CRM: *customer relationship management*).

3. Las operaciones

Otro de los aspectos que hemos visto pasarse por alto en ciertos programas de gestión del riesgo empresarial (ERM) es la relación entre lo que pasa en operaciones y sus impactos financieros. Las disciplinas de gestión de operaciones, profundamente desplegadas en los ochenta con los desarrollos teóricos y prácticos de la manufactura japonesa, generaron grandes impactos globales en la producción de calidad, el incremento de la productividad y la mejora de las condiciones de trabajo a partir de intervenciones en la forma de trabajo que superaban los paradigmas generados en las líneas de producción de tiempos del fordismo y el taylorismo en Estados Unidos. Sin embargo, muchas veces se omite el hecho de que la implementación de tales disciplinas conlleva como mejora en la gestión financiera alcanzar un elevado grado de control sobre el fondo de maniobra. En nuestra experiencia en las aulas, hemos observado que enseñar a un alumno de ingeniería el comportamiento del fondo de maniobra y sus impactos en la planificación financiera tiene efectos positivos en cómo se administran las actividades logísticas. Este ejemplo sencillo nos permite explicar cómo un esfuerzo en desarrollar el pensamiento integrado (Adams, 2017) es un elemento clave para alcanzar objetivos. Sin embargo, debemos decir que no hemos observado casos que explícitamente incluyan aspectos de pensamiento integrado como una variable a analizar en un programa de control.

Saber cómo se trabaja en las operaciones y permitir conocer al personal de operaciones los efectos en la valoración y resultados de sus acciones son un elemento clave, no solo a los efectos de cumplimiento de objetivos, sino que además soporta uno de los elementos pivotaes del ambiente de control del COSO Framework, que es la competencia de las personas que tienen a su cargo el cumplimiento de objetivos.

Otro de los elementos interesantes para explorar en las operaciones es el relacionado con los objetivos del control. Los procesos de control y auditoría internos buscan la eliminación de los problemas mediante la eliminación, mitigación o reducción de los riesgos. Sin embargo, la experiencia en operaciones nos dice que el conflicto, ya sea relacionado a personas o sistemas, es un elemento inevitable de la organización y, en efecto, es un elemento positivo, ya que constituye una señal de que se está avanzando hacia problemáticas más complejas y se está aprendiendo en el camino (Gallo, 2018).

Por ese motivo, además de «contar hallazgos» o «buscar deficiencias en el ambiente de control», un proceso de control completo debería evaluar la capacidad de resolver problemas. En otras palabras, la ausencia de problemas o desvíos puede ser un indicador de inactividad. En una empresa que

terminó con serios problemas financieros, observamos que el proceso de auditoría interna no encontraba desvíos por una sencilla razón: la empresa no estaba asumiendo riesgos comerciales, y en un proceso de aparente funcionamiento estabilizado, bajo conflicto y repetitividad, el equipo de gestión no era capaz de observar cómo los competidores más pequeños estaban desarrollando actividades de investigación y desarrollo junto con una agresiva experimentación comercial que terminó dejándolos fuera de mercado y con muy pocas posibilidades de ponerse al día.

3.1. Integración con sistemas Lean para lograr un lean risk management

En algunas organizaciones el propósito de Lean, o excelencia operacional, está lo suficientemente arraigado como para lograr mejoras operativas sustantivas. Pero incluso en compañías cuya filosofía está alineada con estos principios, hemos observado procesos de gestión de riesgos burocráticos e inefectivos, debido a los mismos aspectos de estandarización de controles que venimos señalando. Pareciera como si los tipos de controles no pudieran cuestionarse o hacerse más eficientes, por lo que todo el proceso de mejora continua asociado a técnicas Lean o Seis Sigma no pueda aplicarse para una reducción progresiva de los controles a medida que se van haciendo más eficaces o confiables los procesos. De alguna manera, así como la filosofía Lean propone olvidar el concepto de «siempre lo hemos hecho así», algunos procedimientos de gestión de riesgos y en particular ciertos procesos de auditoría interna no son objeto de las intervenciones asociadas a la mejora continua.

Como resaltamos a lo largo de este trabajo, la integración de los distintos sistemas de gestión es un imperativo estratégico para las organizaciones, no solo para reducir los niveles de burocracia sino para comprobar la inexistencia de puntos ciegos de control que quedan en los vacíos que se dan entre los distintos sistemas de control y gestión.

4. La innovación y la gestión de riesgos

La dependencia del éxito estratégico en los hechos futuros no es exclusiva del dominio de las *startups* o empresas de reciente creación. En efecto, todas las empresas dependen de hechos futuros y hemos visto durante la crisis de 2008 en casos como el de Lehmann Brothers que el concepto de *too big to fall* (muy grande para caer) es cada vez más débil.

Esta evidencia nos indica que en la mayoría de las industrias la innovación no es una moda o un tema interesante del qué hablar sino uno de los aspectos de riesgo más importantes. Según McKinsey (Jacques Bughin, 2017), el efecto de no innovar representa un riesgo de caída de ventas del 12% de promedio en la mayoría de las industrias en países desarrollados. Una innovación tardía no alcanza para compensar la caída, ya que los demás actores del mercado continuarán innovando en estadios más avanzados si han tenido la oportunidad de comenzar antes. Es por esta razón que es tan importante que las organizaciones tengan un estricto control sobre sus actividades de innovación. Si una innovación en una empresa no es capaz de generar el efecto de compensación de la capacidad de mercado destruida por el avance tecnológico, los negocios perdidos pueden terminar erosionando la capacidad de inversión y desarrollo de los nuevos negocios.

Nuestra reflexión es, a partir de la experiencia práctica, que incluso en organizaciones de un nivel de innovación elevado resulta bastante difícil ver la innovación asociada al control interno, más allá de controles asociados a la activación de actividades de I+D. En efecto, la decisión de activación o no de actividades de I+D se basa frecuentemente en criterios argumentativos que no responden a una política expresa asociada al control de gestión, y que los resultados de la I+D presentan dificultades para reflejar en la contabilidad criterios homogéneos incluso dentro de una misma industria. Por ejemplo, un indicador de la eficiencia de las actividades de innovación nos obligaría a reducir dotaciones de activo en I+D si se prevé que el proceso de innovación tiene una efectividad distinta a la planeada. Sin embargo, este aspecto rara vez termina documentado de manera apropiada y contemplando las múltiples variantes posibles en los procedimientos de contabilidad o de control de gestión de riesgos empresariales (ERM).

4.1. Cuando la innovación hace al control inefectivo

En un caso reciente, nos tocó presenciar la exposición sobre una herramienta implementada por un auditor interno que mostraba una serie de análisis que permitían una gran cantidad de decisiones asociadas al reconocimiento de ventas y a la antigüedad de una cartera. La presentación de los datos, obtenidos mediante técnicas de *data mining* y *data scraping*, resultó sorprendente para el departamento financiero y el comité de auditoría, que se encontraban ante información que mejoraba sustancialmente la calidad de las decisiones sobre carteras y reconocimiento de ventas.

Convencidos de las ventajas que ofrecía la nueva herramienta y decididos a realizar una inversión adicional en ella, se convocó a los responsables

de la función comercial para observar los resultados. Después de la exposición, prácticamente igual a la presentación inicial, el director comercial se mostró sorprendido no por la efectividad de la información, sino por la cantidad de errores y la falta de profundidad del análisis. Conectó su ordenador a la pantalla y comenzó a mostrar datos extraídos con una herramienta similar, que, empleando algunos programas realizados por su equipo, permitían una mayor profundidad para explorar las causas de algunos hallazgos que mostraba el equipo de auditoría interna. En efecto, esta información era a la vez compartida con el equipo de logística, que tenía una batería de analíticos similar para poder coordinar los esfuerzos con la fuerza de ventas.

Este hecho nos generó una reflexión clave en el ámbito de la planificación de riesgos: el uso de las tecnologías debe ser planificado en paralelo a la estrategia. En nuestro ejemplo, esta empresa podría haber ahorrado tiempo y recursos en basar su proceso de control en el sistema empleado por el área comercial. Además, de no haber contado con los procesos desarrollados por las áreas operativas, las conclusiones de la aplicación de la tecnología sin involucrar a las áreas adecuadas podrían haber generado decisiones inapropiadas. En efecto, el área comercial tenía en su agenda la implementación de *blockchain* para evitar posibles alteraciones de registros, lo que daría al sistema la transparencia y confiabilidad suficiente para prescindir de un sistema de control manual o digital, ya que la misma tecnología implementaría el control en el momento del registro.

5. Gestión de riesgos y *compliance*

Durante los últimos dos años hemos sido testigos de grandes confusiones corporativas como resultado de la avalancha regulatoria proveniente de distintos órganos y niveles de estamentos nacionales e internacionales. Tal vez uno de los más anunciados fue la reforma del Código Penal, que conlleva ciertas consecuencias hasta ahora impensadas en las compañías. Pero como toda innovación, lo primero que trajo fue confusión, y muchos implementadores, en lugar de dedicarse a explorar cómo había sido el mismo proceso en otras economías para evaluar los posibles impactos, prefirieron cometer los mismos errores que otras economías ya habían cometido anteriormente.

La experiencia nos indica que todo exceso es malo. El exceso de control no es ajeno a esta afirmación. Los primeros experimentos de *compliance* pretendían «blindar» las estructuras corporativas de riesgos cuya aparición es tan remota que la prevención se hace antieconómica. Y aquí se nos aparece uno de los fundamentos clave de la economía: emprender conlleva riesgos, por lo que la anulación de todos los riesgos solo atenta contra la

rentabilidad. Por eso, diseñar un sistema de *compliance* visto desde la perspectiva del litigio tiene un problema: para un niño con un martillo todo son clavos. Hemos visto cómo la discusión que originalmente interesaba a CEO y altos ejecutivos rápidamente cayó en el desinterés, porque todo lo que los sistemas de *compliance* venían a proponer parecían ser restricciones y controles para burocratizar procesos, inclusive procesos que ya habían sido burocratizados previamente por otros sistemas de control como, por ejemplo, las ISO9000.

Aquí debemos detenernos un momento. Las burocracias no necesariamente son malas; en efecto, son una necesidad básica de cualquier organización que crece y se encuentra con la obligación de control en primer lugar, y de coordinación a medida que sigue creciendo (Greiner, 1972). Sin embargo, la implementación de métodos organizativos puede ser un arma de doble filo cuando se comienzan a duplicar procesos de control. Aquí debemos volver a la filosofía del Kaizen: toda actividad que no agrega valor es un desperdicio (Berger, 1997). Por lo tanto, «más control» es siempre una situación indeseada en términos de productividad, lo que no quiere decir que se puedan retirar todos los controles porque esto afectará a la productividad de otra manera, por ejemplo, con más reprocesos. En conclusión, el nivel de burocratización o formalización de procesos de gestión y control debe estar calibrado con el tamaño y la complejidad de la organización, su capacidad de absorber nuevas políticas y la necesidad de que exista un control.

Por lo tanto, lo que hemos aprendido del *compliance* es que; (a) es necesario, (b) tiende a superponerse con otros mecanismos de integración y (c) más control no es necesariamente mejor –mejor control es clave y la tecnología puede ayudar.

5.1. El compliance de letra muerta

Uno de los puntos ciegos más recurrentes que estamos observando es el *compliance* de letra muerta o cosmético. Se nos presenta con frecuencia el caso de los programas de prevención de riesgos limitados únicamente a la detección de algunos riesgos penales, que consisten en verdaderos tratados sobre la probabilidad de ocurrencia de ciertos delitos, pero que no terminan de establecer mecanismos de control o procesos de vigilancia, pese a que describen detallados mecanismos sancionadores, que difícilmente se apliquen a la luz de la debilidad de los controles para detectar anomalías.

En definitiva, los sistemas de gestión de riesgos y los mecanismos de *compliance* y cultura de cumplimiento normativo no deberían estar disociados, ya que pueden acabar siendo inefectivos en relación con su propósito.

6. Lecciones aprendidas del International Integrated Reporting Framework

El concepto de pensamiento integrado resaltado anteriormente merece una breve digresión, ya que puede ser la clave para expandir las fronteras del análisis de riesgos hacia áreas de mayor impacto y mejorar el control.

El modelo de Integrated Reporting, introducido por el International Integrated Reporting Council (Adams, 2015), propone una serie de premisas para la elaboración de un informe extendido hacia otros capitales no financieros, que permitan a los proveedores de capital financiero comprender mejor la estrategia y las perspectivas de futuro de una organización.

De nuestra experiencia en la implementación de estos procesos, vemos que el ejercicio de la realización de este tipo de memorias estimula en las organizaciones una discusión sobre el pensamiento integrado, que se contrapone con el pensamiento en compartimentos limitado a áreas o departamentos y que se refleja frecuentemente en procesos de control inefectivos. En otras palabras, la división en compartimentos estancos puede permitir un despliegue en apariencia más efectivo de controles, pero no necesariamente más eficiente. Una organización que tiene otro nivel de visibilidad estratégica, tanto vertical como horizontal, aprovecha las ventajas de conocer las interdependencias entre las distintas funciones, y con ello conocer mejor las oportunidades y riesgos.

La reflexión sobre el informe integrado debería ir más allá de las ventajas que presenta para los grupos de interés externos, y alcanzar a la contribución potencial que representa su práctica en el análisis de la efectividad de los controles y objetivos desde una perspectiva holística.

7. Conclusiones

Nuestro análisis sobre los puntos ciegos en la gestión de riesgos se basa en una serie de observaciones directas en compañías reales, de las cuales mostramos algunos ejemplos. Debido a que nuestros ejemplos en este documento buscan en general mostrar las debilidades de los sistemas observados, hemos optado por no mencionar las organizaciones específicas para mantener la privacidad.

Nuestra principal conclusión es que la evolución de la economía, que incluye al cambio tecnológico característico de nuestros tiempos, presenta una serie de desafíos para los modelos de gestión de riesgos, tal vez no desde el punto de vista conceptual, ya que la naturaleza de los negocios no ha cambiado sustancialmente, pero sí desde la implementación, en la que ob-

servamos que el despliegue de rutinas mecánicas puede estar introduciendo costes de transacción innecesarios e incluso ocultar aspectos que realmente pueden tener consecuencias financieras significativas.

En nuestra evaluación, encontramos algunas áreas de foco que merecen especial atención, y que en nuestro análisis se reflejan en serios inconvenientes que han encontrado organizaciones pese a la implementación de modelos de riesgo de reconocida efectividad. Ciertamente, no creemos que las áreas que exploramos aquí sean exhaustivas, y pueden surgir otras áreas de atención de naturaleza similar a las que aquí se puntualizan desde una óptica empírica y limitada al perímetro de las observaciones realizadas.

Finalmente, creemos que las nuevas formas de informes corporativos, de las que el informe integrado es sólo una de ellas, representan una buena fuente de conceptos y métodos para corregir estas deficiencias o «puntos ciegos», ya que obligan a la organización a un ejercicio de reflexión ordenado y orientado a la integración de los diferentes sistemas, rompiendo así los compartimentos estancos, además de ser elementos poderosos para disparar un proceso de reflexión interna sobre cómo la gestión de riesgos se vincula a la consecución de los objetivos estratégicos.

Referencias bibliográficas

- ADAMS, C. A. (2017) *Understanding integrated reporting: the concise guide to integrated thinking and the future of corporate reporting*. Routledge.
- ADAMS, C. (2015) «The international integrated reporting council: a call to action». *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23-28.
- AMAT SALAS, O. (2000) *Contabilidad y gestión de costes*. Gestión 1999.
- BERGER, A. (1997) «Continuous improvement and kaizen: standardization and organizational designs». *Integrated manufacturing systems*, 8(2), 110-117.
- COSO (2017) *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*.
- DEL GIUDICE, V. e. (2017) «The monetary valuation of environmental externalities through the analysis of real estate prices». *Sustainability*, 9(2), 229.
- GALLO, A. (2018) «The Right Way to Fight». *Harvard Business Review: on point. Fall ed.*, 10-11.
- GREINER, L. (1972) *Evolution and revolution as organizations grow*. En: Handy C. (1999) *Understanding Organizations*.

158 L. Piacenza y C. Puig: Puntos ciegos en la gestión de riesgos: un enfoque práctico

JACQUES BUGHIN, L. L. (2017). «The case for digital reinvention». *McKinsey Quarterly*.

KELLY, K. (1999) *Las nuevas reglas de la nueva economía: 10 estrategias definitivas para triunfar en un mundo conectado*. Granica, Buenos Aires.

ACCID

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció

Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya.

Gal.la Plàcidia, 32 planta 4. - 08006 - Barcelona

Telf. 93 416 16 04 extensió 2019

info@accid.org - www.accid.org - [@Associacio ACCID](https://twitter.com/Associacio_ACCID)