



El Valor de los Contenidos

Foro Profesional Cobro y Morosidad

Barcelona
20 de marzo de 2014

Una iniciativa de
interbannetwork

Gestión integral del riesgo: identificar, analizar y gestionar

Jose Ignacio Dominguez Hernández
Corporate Governance Advisor





El Valor de los Contenidos

Foro Profesional Cobro y Morosidad

Gestión Integral del Riesgo:
Identificar, analizar y gestionar

Jose Ignacio Dominguez

Una iniciativa de

interbannetwork

Indice

- 1.-¿POR QUÉ GESTIONAR EL RIESGO?
- 2.-MODELOS DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS
- 3.-USO DE INDICADORES DE RIESGO. RIESGO COMERCIAL



¿POR QUÉ GESTIONAR EL RIESGO EN LAS ORGANIZACIONES?





DEFINICIÓN DE RIESGO





El Valor de los Contenidos

Foro Profesional Cobro y Morosidad

Gestión Integral del Riesgo:
Identificar, analizar y gestionar

Jose Ignacio Dominguez

Una iniciativa de

interbannetwork

¿Qué es un riesgo?

Según Coso II, riesgo es:

La posibilidad de que ocurra un hecho que afecte de modo adverso o negativo a la consecución de objetivos de la Sociedad.



Razones que originan pérdidas de valor en las organizaciones



**Se están cubriendo todos los tipos de riesgo relevantes ?
Existe un equilibrio entre Gestión del Riesgo y esfuerzo requerido?**



Los Reguladores han puesto el foco en la Gestión de Riesgos

Los Reguladores exigen cada vez mayores garantías a los sistemas de Gestión de Riesgos de las compañías cotizadas...

2013

Nuevo modelo IAGC de la CNMV

La CNMV ha propuesto un IAGC en el que las compañías cotizadas tienen que informar más detalladamente del **alcance de su Sistema de Control y Gestión de Riesgos**, incluyendo las **responsabilidades**, nivel de **tolerancia al riesgo** y la descripción de los **principales riesgos** que pueden afectar a la consecución de los objetivos, así como los **planes de respuesta y supervisión** para los mismos.

Los grupos de interés demandan mayor información

El Informe de Gestión que acompaña a las cuentas anuales, debe ser una exposición fiel sobre la evolución de los negocios y la situación de la entidad y debe contar con una descripción de, entre otros:

- Los **principales riesgos** (operativos y financieros) e incertidumbres a los que se enfrenta la compañía.
- Los **sistemas o herramientas de gestión** que se utiliza **para mitigar** los **impactos** según su naturaleza e importancia y su eficacia.

2013

Nueva guía para la elaboración del Informe de Gestión de las entidades cotizadas

La responsabilidad penal de las personas jurídicas cobra relevancia

La reforma del Código Penal establece que las compañías podrán ser declaradas responsables de delitos cometidos por sus administradores o por cualquier empleado por no haber ejercido el debido control.

Anteproyecto de ley para la reforma del Código Penal (en curso)

En este sentido, se ha introducido un **nuevo delito que sanciona a los administradores sociales** que no adopten los modelos de prevención adecuados para evitar la comisión de delitos.

También introduce el reconocimiento expreso de que un **modelo de prevención** adecuado puede ser considerado **circunstancia eximente** de la responsabilidad penal.



Supervisión de la
Gestión de Riesgos

Consejo Administración

Aprobación de las políticas de riesgos financieros, de inversiones, de crédito, de seguros, reputacionales y riesgos específicos de cada negocio

Marco de
Gestión
Apetito
al riesgo

Consejo de
Administración

Establecimiento de límites de riesgo

Gestión de Riesgos
centralizada

Comité
Dirección

Gestión según los
límites de riesgo

Gestión y Control de Riesgos
en cada Negocio

Responsables de
Negocios



El Valor de los Contenidos

Foro Profesional Cobro y Morosidad

Gestión Integral del Riesgo:
Identificar, analizar y gestionar

Jose Ignacio Dominguez

Una iniciativa de

interbannetwork

MODELOS INTEGRALES DE GESTIÓN DE RIESGOS





El Valor de los Contenidos

-¿Qué es un modelo de gestión integral de riesgos?

Es un proceso continuo de gestión implementado en una organización con los siguientes objetivos:

- Identificar hechos potenciales negativos que puedan afectar a la consecución de los objetivos de la sociedad.
- Definir el nivel de tolerancia al riesgo que una sociedad esté dispuesta a aceptar.
- Una vez identificados, gestionar los riesgos dentro del nivel de tolerancia aceptado.
- Proporcionar una seguridad razonable a los Órganos de gobierno de la sociedad en relación con la mitigación de los riesgos y la consecuencia de los objetivos.

Beneficios de Los modelos integrales de Gestión de Riesgos

Alineando estratégicamente y priorizando las acciones que deben emprenderse para la mitigación de los principales riesgos a partir del conocimiento más profundo sobre su impacto sobre las variables económicas.



**Priorización
estratégica**

Optimizando la capacidad para prevenir, detectar rápidamente, corregir y mejorar la toma de decisiones y la gestión del cambio organizacional.



Optimización

Ofreciendo a los órganos de gobierno y stakeholders información sobre una práctica que proporciona un nivel de confort óptimo con respecto a los niveles de riesgo.



**Gestión de
grupos de
interés**

Incrementando la flexibilidad estratégica y reaccionando proactivamente frente a nuevas oportunidades y escenarios adversos.



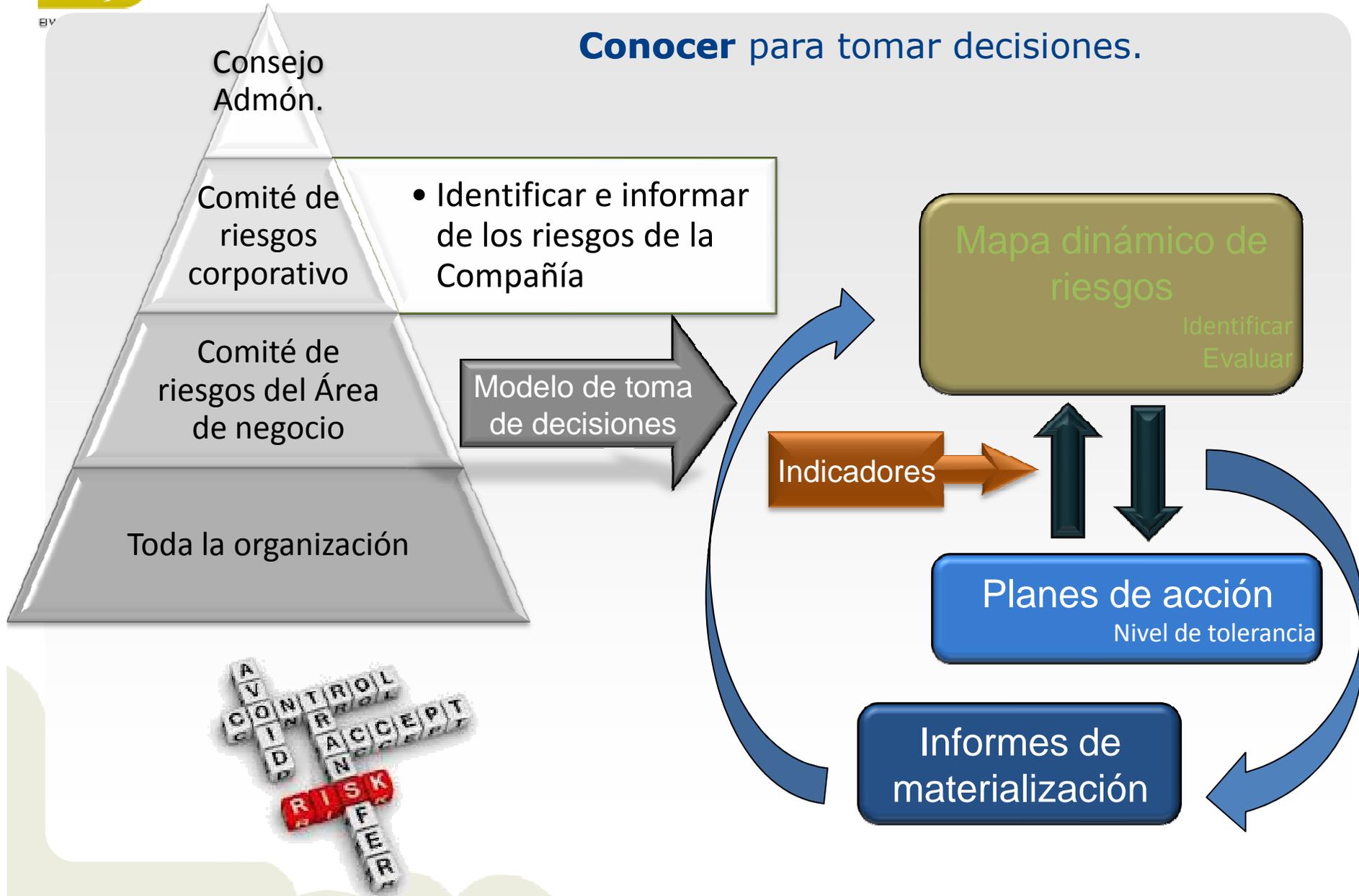
**Flexibilidad
estratégica**

Mejorando la eficiencia de las operaciones de negocio, mediante la integración de prioridades e información de la Gestión de Riesgos.

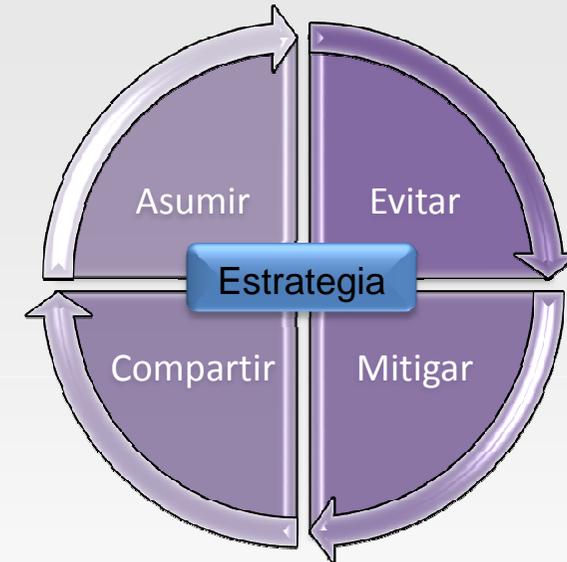


**Costes y
mejora de la
eficiencia**

Conocer para tomar decisiones.



Gestión del efecto de la incertidumbre sobre los **objetivos**.



- Minimizar pérdidas
- Optimizar recursos
- Aprovechar oportunidades
- **¡Alcanzar los objetivos!**



Ejemplo de análisis de decisión en riesgos comerciales

Venta a deposito/previo pago

Evitamos Riesgo

Venta totalmente garantizada

Compartimos/desviamos Riesgo

Venta con Limite de Riesgo X

Mitigamos Riesgo

**Venta hasta Limite de Riesgo+
Garantía**

Mitigamos Riesgo

Venta a crédito

Asumimos Riesgo

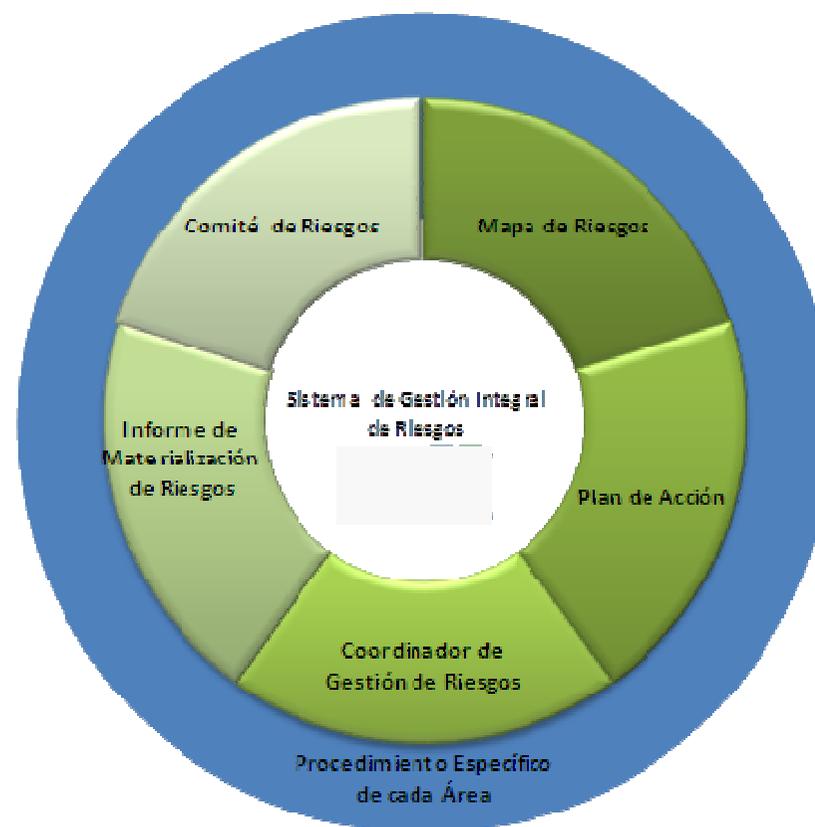


Modelos de Gestión Integral de Riesgos: Componentes

1. **Mapas de Riesgos y Actualización** periódica de los mapas de riesgos de cada Área de negocio de la Organización.
2. Elaborar un **Plan de Acción** para cada riesgo de seguimiento preferente con objeto de mitigarlo (dicho plan se realiza por el propietario de cada riesgo).
3. Incluir **indicadores** de seguimiento de riesgo.
4. Nombramiento de un **Coordinador de Gestión de Riesgos en cada Área de la organización.**
5. Realizar un **procedimiento** específico para introducir la gestión de riesgos como herramienta para la toma de decisiones. Se enmarcará en los sistemas de gestión integrado de las empresas.
6. Informar periódicamente a la alta Dirección y Consejo de Administración sobre la **materialización de los riesgos** más significativos.
7. Crear/Adaptar el **Comité de Riesgos a cada Organización.**
8. **Aplicación informática** para la gestión de Riesgos.
9. **Supervisión** de la política de control y gestión de riesgos por el Consejo de Administración.

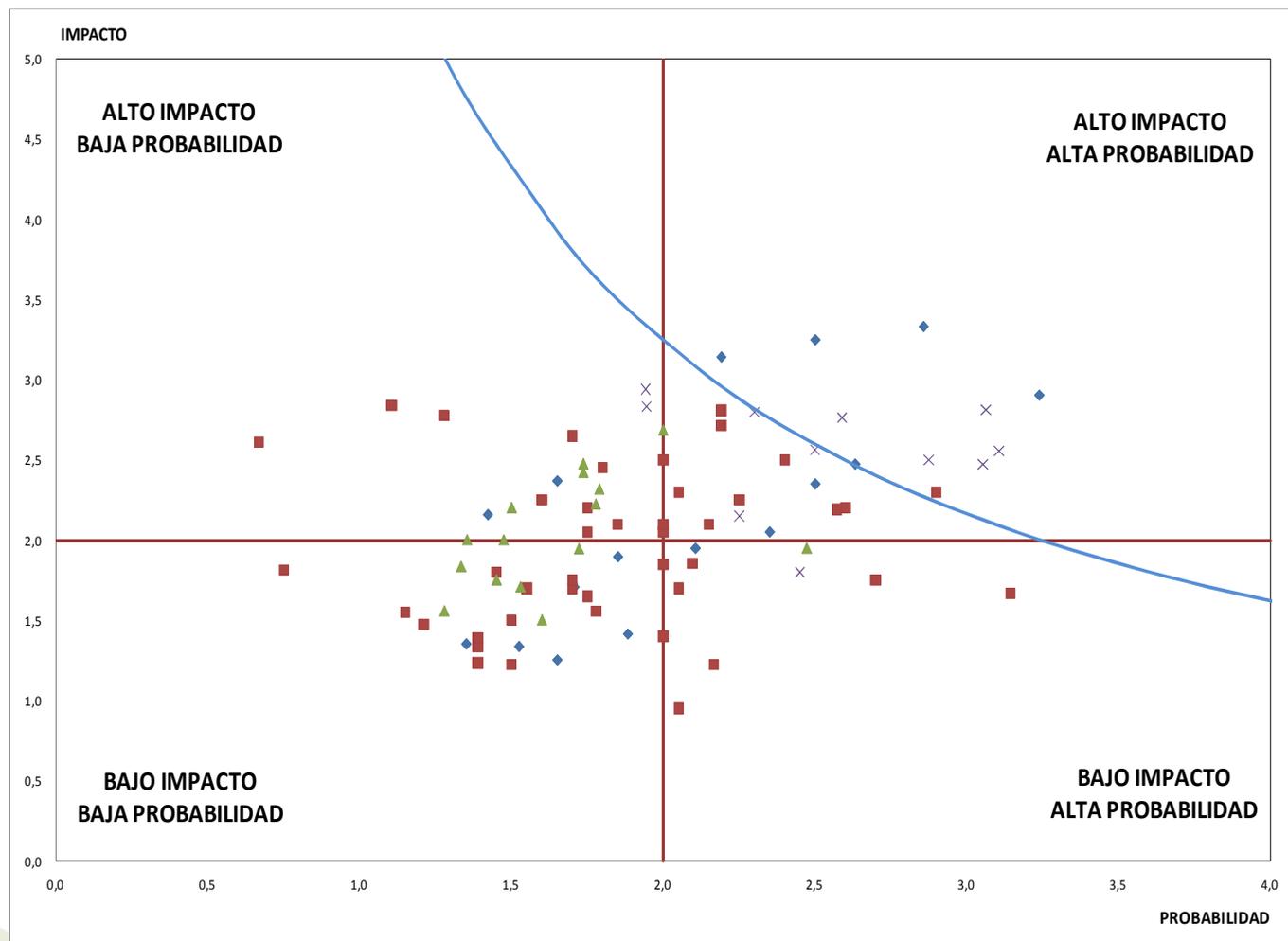
Modelo de Gestión Integral de Riesgos: Componentes

Estructura del modelo



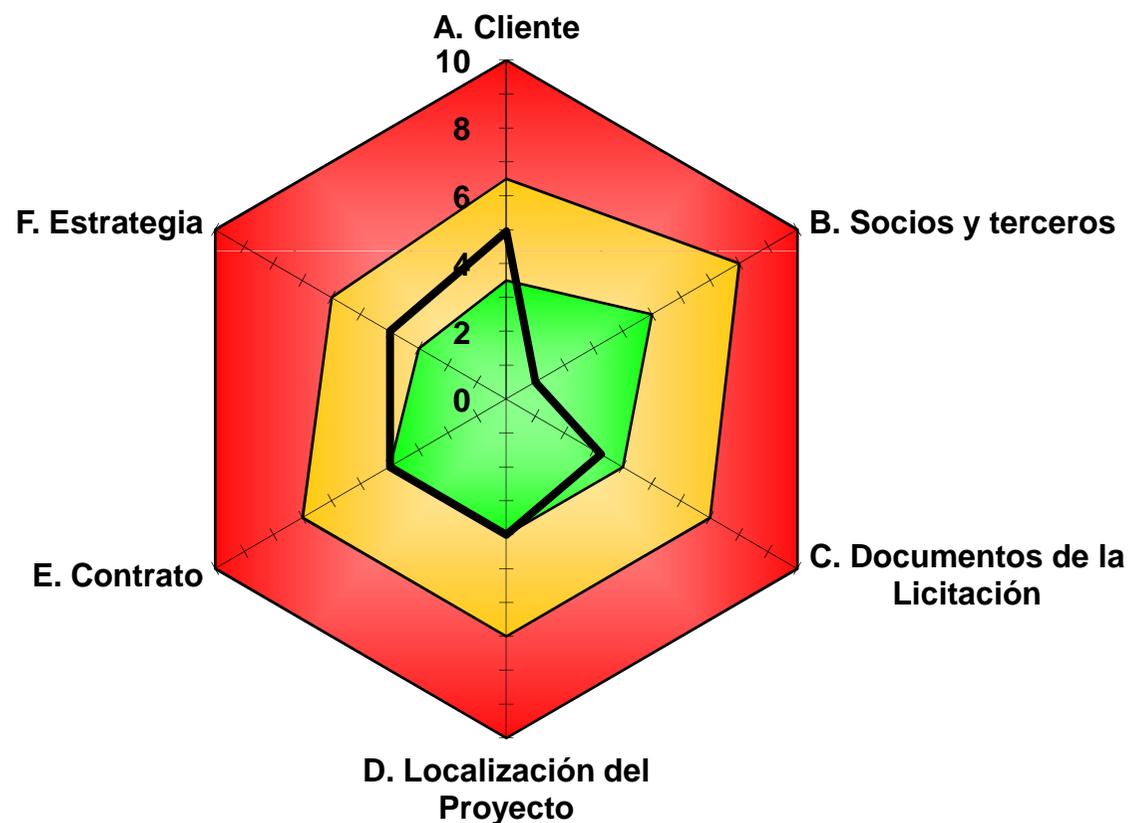


MAPA DE RIESGOS



Modelo de Gestión Integral de Riesgos: Componentes

Resumen de Evaluación de Riesgos





USO DE INDICADORES DE RIESGO.

RIESGO COMERCIAL

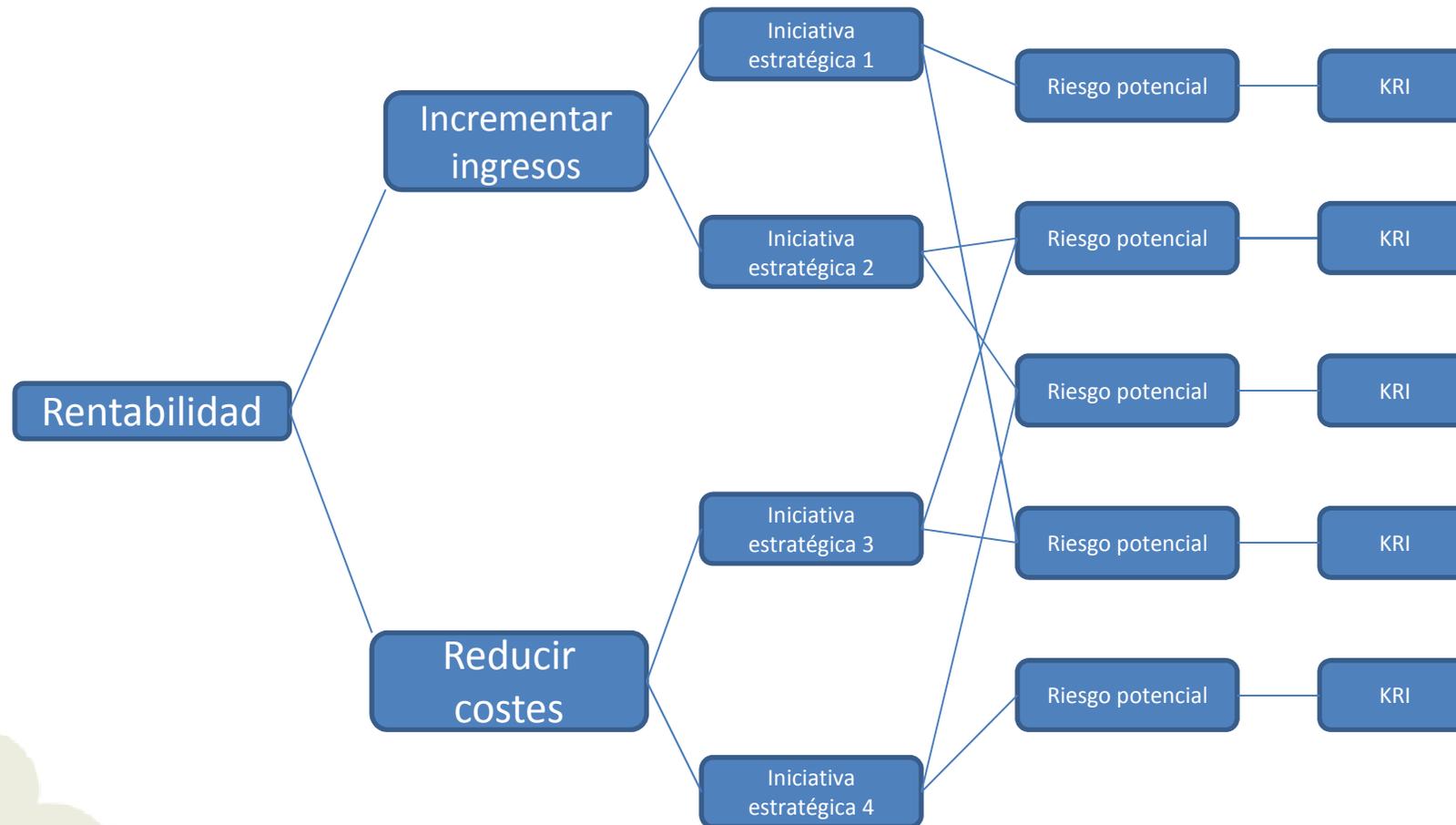




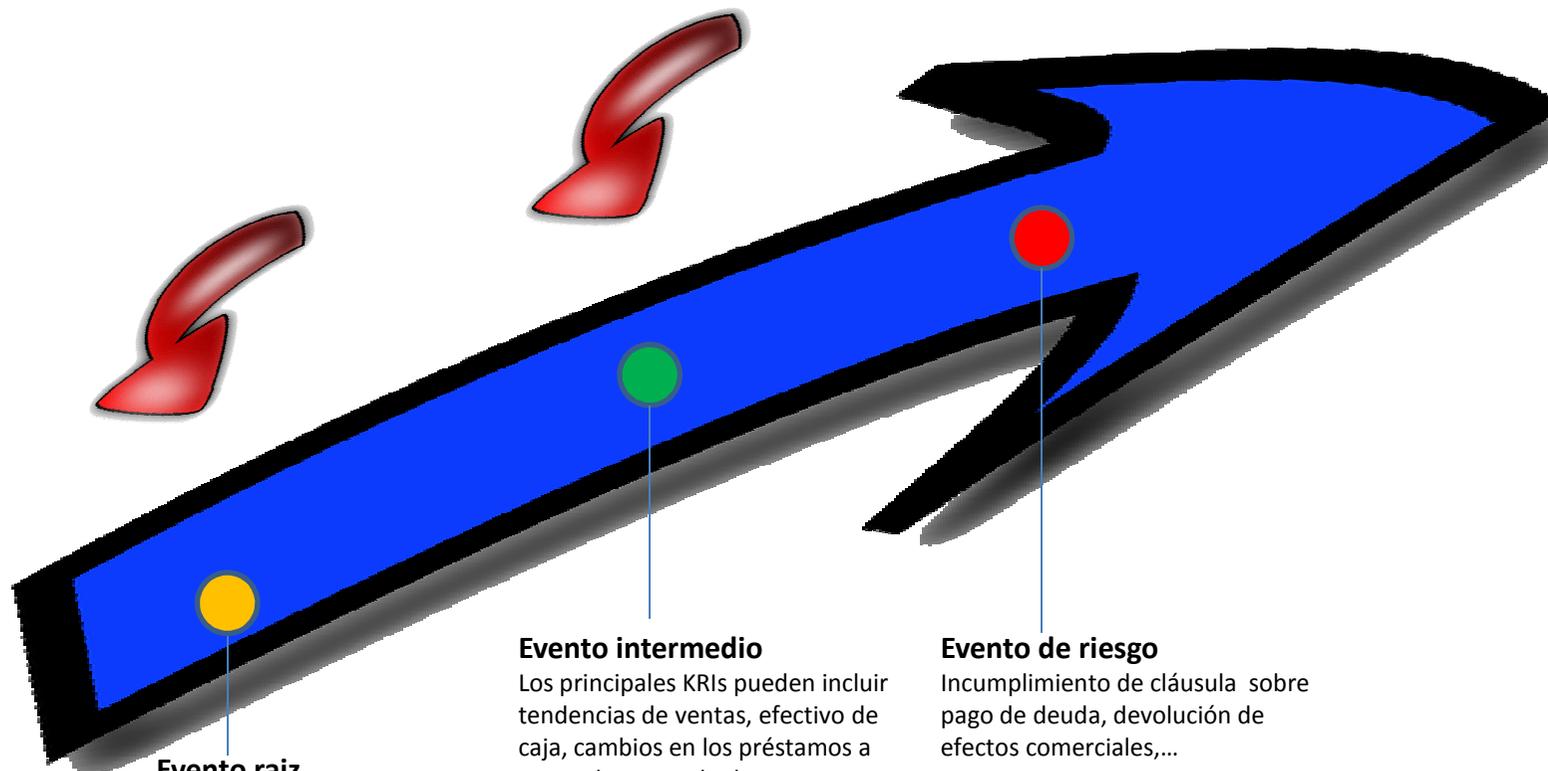
DEFINICION INDICADOR DE RIESGO COMERCIAL

- Indicador de alerta anticipada de incremento de la exposición al riesgo comercial.
- Diferencia entre KPI y KRI: El primero informa de hechos ocurridos y el segundo permite anticipar problemas potenciales en nuestra exposición de riesgo comercial.
- Herramienta de la alta dirección que proporciona valiosa información y ayuda para la toma de decisiones estratégicas.

RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, RIESGOS Y KRI



PRINCIPALES INDICADORES DE UN EVENTO DE RIESGO COMERCIAL



Evento raiz

Los principales KRIs podrían incluir informes financieros del cliente, informes del sector, condiciones económicas, tendencias de precios, etc.

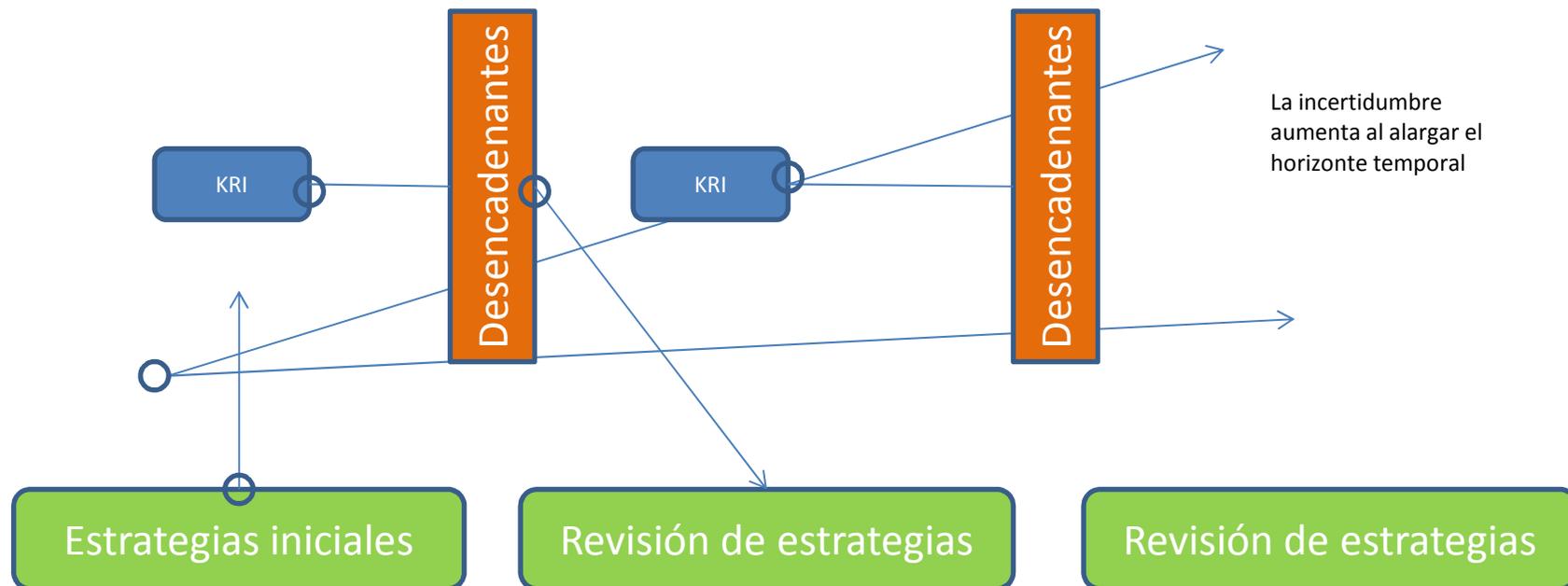
Evento intermedio

Los principales KRIs pueden incluir tendencias de ventas, efectivo de caja, cambios en los préstamos a corto plazo, grado de apalancamiento, etc.

Evento de riesgo

Incumplimiento de cláusula sobre pago de deuda, devolución de efectos comerciales,...

Los KRIs ofrecen oportunidades para realizar una gestión de riesgos estratégica y proactiva en nuestro riesgo comercial





ELEMENTOS ESENCIALES DE UNOS KRIs bien diseñados

Deben basarse en prácticas o pruebas comparativas establecidas sólidamente.

Deben desarrollarse consistentemente en toda la organización.

Deben proporcionar una perspectiva no ambigua e intuitiva del riesgo señalado.

Deben permitir hacer comparaciones medibles a lo largo del tiempo y entre unidades de negocio.

Deben dar la oportunidad de evaluar puntualmente el rendimiento de los titulares de los riesgos.

Deben consumir recursos de manera eficiente.



Ejemplo del uso de Indicadores de Riesgo en Riesgos Comerciales

RIESGO

- Agresividad en el precio de las ofertas
- Selección de socios (en UTE, join venture,..)
- Selección del país/ no tener la infraestructura previa necesaria
- Definición de la Oferta Económica/contratos
- Fluctuación en el tipo de cambio
- Retraso en el cobro de facturas



INDICADORES

- Nº de ofertas adjudicadas vs ofertas ofertadas.
- incremento coste en fase ejecución superior en x % al coste en fase oferta
- Estudio previo del socio: histórico, económico, etc.
- Seguimiento evolución empresas/socios locales.
- Nº países objetivo - Nº países con presencia estable del Grupo
- Volumen total contratado por país (TOTAL)
- Nº personas locales contratadas
- % personal desplazado respecto al total- Nº personas expatriadas
- Seguimiento y supervisión de la estimación de costes en cascada
- Seguimiento estadístico de las bajas contratadas por cada cliente de acuerdo al pliego de condiciones-
- Nº de contratos y pliegos analizados
- % Contratación en moneda distinta al euro. Numero e importe de seguros de cambio contratados.
- Indicadores de deuda. limites de crédito a clientes.
- Periodo medio de cobro



CONCLUSIONES

- En el entorno económico actual, cada día es mas evidente y necesaria la gestión integral del riesgo, incluyéndose en la toma de decisiones y en las operaciones de las Organizaciones.
- Es necesario optimizar los recursos escasos, tanto humanos como materiales, y la gestión de riesgos se presenta como una herramienta imprescindible para ello.
- En un entorno organizativo cada mas global, se hace necesario compartir y difundir la información sobre la ocurrencia y el impacto económico de los riesgos en las distintas Áreas de la organización.
- Los Indicadores de riesgo permiten disponer de una alerta temprana de una posible materialización de riesgos comerciales por encima de los índices de tolerancia definidos por la Organización.
- Una metodología apropiada para el diseño de los KRI implica: primero que describa correctamente la evolución del riesgo identificado y que además marque el valor umbral por encima del cual se materializa.



El Valor de los Contenidos

Foro Profesional Cobro y Morosidad

Gestión integral del riesgo: identificar, analizar y gestionar

Jose Ignacio Dominguez Hernández
Corporate Governance Advisor
jidominguezh@gmail.com

Una iniciativa de

interbannetwork

