

**RED**  
**ELÉCTRICA**  
DE ESPAÑA



## Visión de los riesgos en la Empresa Industrial

Arantza Mendizábal  
Presidenta Comisión de Auditoría  
Red Eléctrica  
Catedrática de Economía UPV/EHU

26 de mayo del 2010





## Índice

- **Antecedentes en la evolución de la gestión de Riesgos**
- **Necesidad de gestionar los Riesgos**
- **Definición de Riesgo y principales consideraciones**
- **La Gestión de Riesgos en Red Eléctrica**



## Antecedentes en la evolución de la gestión de Riesgos

## Antecedentes en la evolución de la Gestión de Riesgos

**Riesgo:**  
Un concepto  
siempre unido  
a la Humanidad

La existencia y percepción del Riesgo es algo que ha acompañado siempre al ser humano. Lo que ha ido evolucionando es la forma de gestionarlo

...Grecia

En Grecia recurrían a los Oráculos, e interpretaban el futuro por el vuelo de las aves o por la forma de las entrañas de los animales...

...Siglo XVI

Los emporios comerciales y navegantes de Italia crean el concepto moderno del riesgo y su cobertura financiera, basadas en el seguro, recibiendo el nombre de “Compra – venta de cosas sometida a riesgo”.

...Años 50

Algunas empresas incorporan la función de la Gerencia de Riesgos.



## Necesidad de gestionar los Riesgos



## Necesidad de gestionar los Riesgos

### Varias Vías convergentes:

- La lógica preocupación empresarial
- La presión pública por las consecuencias sociales de la actividad de la empresa
- La presión creciente de los reguladores, en los 10 últimos años, por mejorar el gobierno corporativo ante la desconfianza de los mercados financieros

## Necesidad de gestionar los Riesgos





## Necesidad de gestionar los Riesgos

En las últimas décadas ha habido una gran presión para que los Riesgos sean analizados, controlados y que en torno a ellos haya una mayor transparencia.

- El **Informe COSO** de 1992 sobre Control Interno establece la evaluación de Riesgos como uno de los cinco componentes del Sistema de control Interno
- El Informe de la “**Comisión Olivencia**” de 1998 considera una facultad indelegable del Consejo de Administración la “Identificación de los principales riesgos de la sociedad e implantación y seguimiento de los sistemas de control interno y de información adecuados”



## Necesidad de gestionar los Riesgos

En las últimas décadas ha habido una gran presión para que los Riesgos sean analizados, controlados y que en torno a ellos haya una mayor transparencia.

- La Ley **“Sarbanes-Oxley”** de 2002 sobre Gobierno Corporativo (Congreso USA) establece la obligación de que las empresas que coticen o emitan en los mercados financieros USA deben emitir un informe anual sobre gestión y evaluación de su Sistema de Control Interno, que debe ir firmado por los máximos ejecutivos de la empresa y validado por los auditores externos.
- La **Ley 44/2002** de Medidas de Reforma del Sistema Financiero establece la obligatoriedad, para sociedades con acciones u obligaciones admitidas a cotización, de tener Comités de Auditoría, y cita entre sus competencias mínimas la de “conocimiento del proceso de información financiera y de los sistemas de control interno de la sociedad”.



## Necesidad de gestionar los Riesgos

En las últimas décadas ha habido una gran presión para que los Riesgos sean analizados, controlados y que en torno a ellos haya una mayor transparencia.

- El informe de la “**Comisión Aldama**” de 2003 recoge el testigo de la “Comisión Olivencia” abogando por la mayor transparencia y seguridad de los Mercados Financieros y Sociedades cotizadas.
- El **Informe COSO II** de 2004 establece el marco integrado para la Gestión de Riesgos Corporativos, dotando al Control Interno de un mayor enfoque hacia el Enterprise Risk Management.
- El **Informe Conthe** de 2006 fue elaborado con el fin de asesorar a la CNMV en la armonización y actualización de las recomendaciones de los Informes Olivencia y Aldama sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas



## Definición de Riesgos y principales consideraciones

## Definición de Riesgo y principales consideraciones

### Definición de Riesgo

Hecho o situación que, en caso de materializarse, afectaría negativamente a la marcha de la empresa o al cumplimiento de sus objetivos y estrategias.



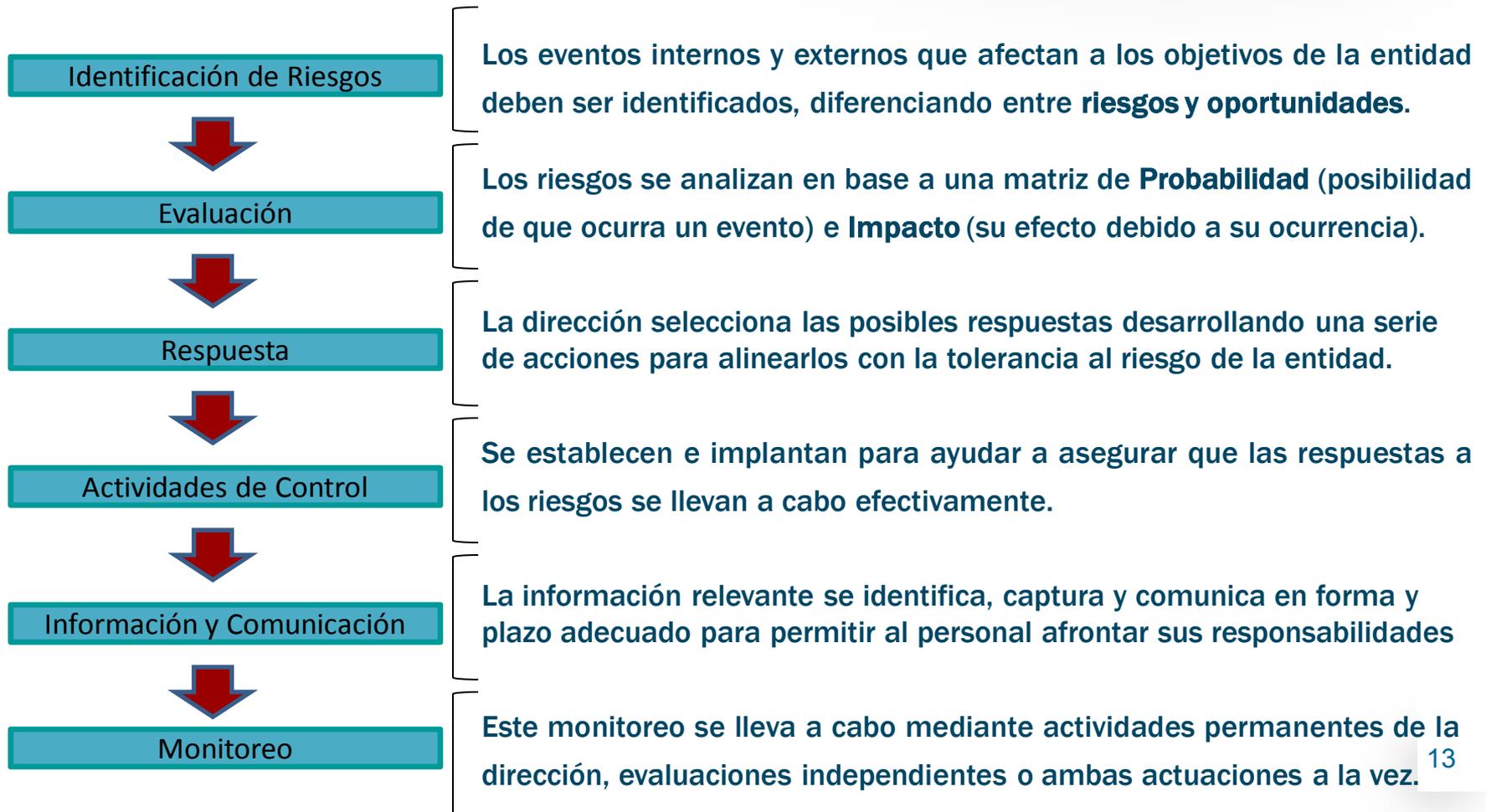
Probabilidad de  
ocurrencia

Efecto en caso de  
materialización

**RIESGO**

## Definición de Riesgo y principales consideraciones

### Componentes en la Administración de Riesgos



## Definición de Riesgo y principales consideraciones





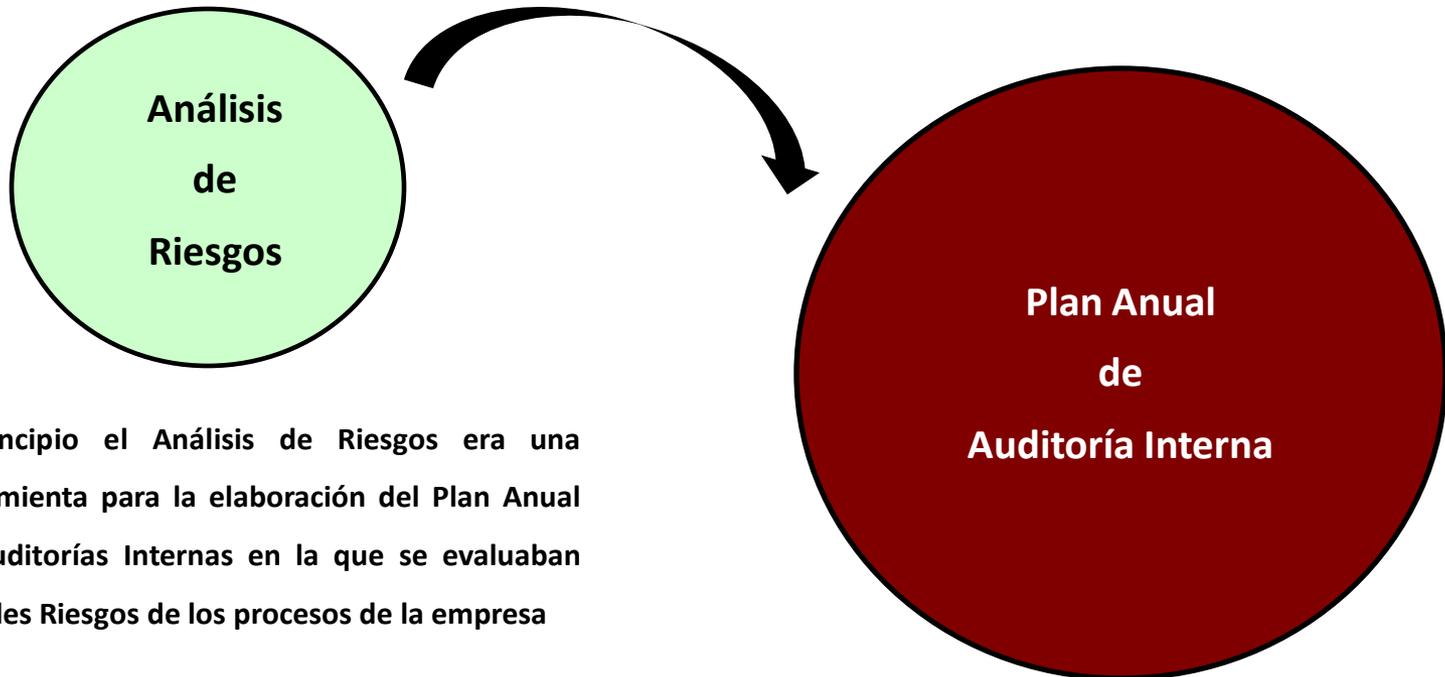
## La Gestión de Riesgos en Red Eléctrica



## La Gestión de Riesgos en Red Eléctrica

### Antecedentes

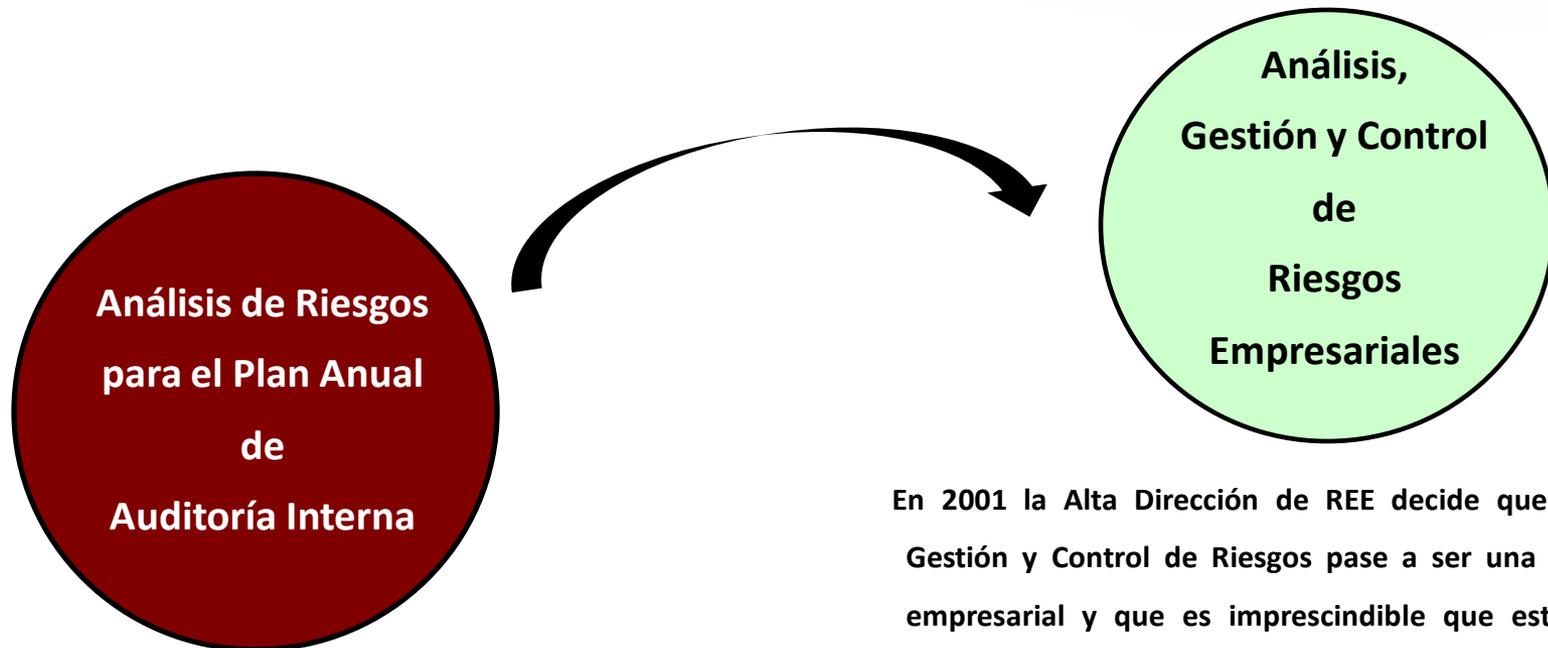
1996 Análisis de Riesgos como parte del Plan Anual de Auditoría Interna



Al principio el Análisis de Riesgos era una herramienta para la elaboración del Plan Anual de Auditorías Internas en la que se evaluaban posibles Riesgos de los procesos de la empresa

## La Gestión de Riesgos en Red Eléctrica

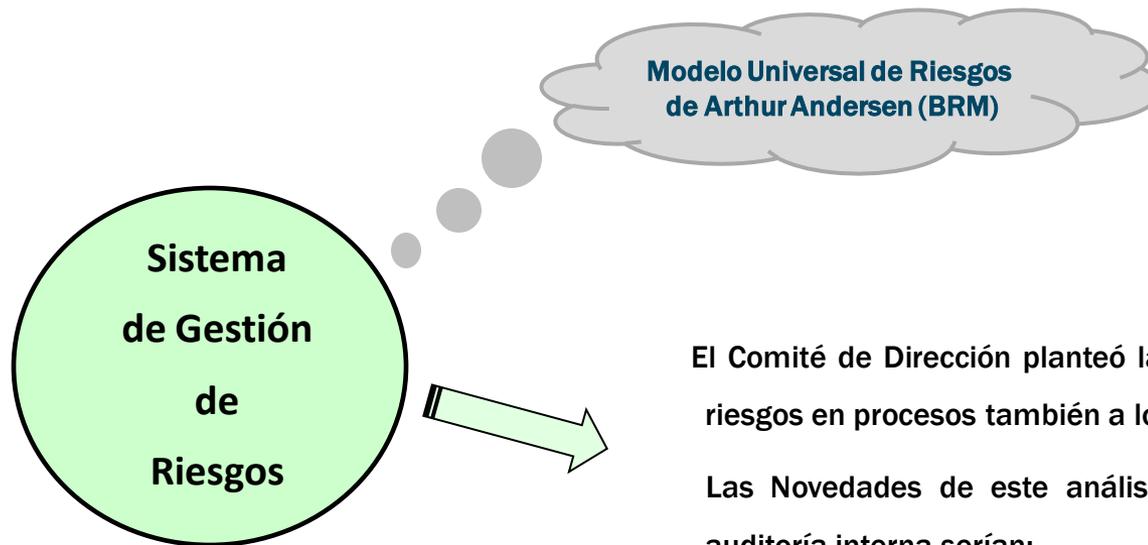
### 2001 Gestión de Riesgos como función independiente



En 2001 la Alta Dirección de REE decide que el Análisis, Gestión y Control de Riesgos pase a ser una herramienta empresarial y que es imprescindible que este análisis y control se extienda a toda la actividad de la empresa.

## La Gestión de Riesgos en Red Eléctrica

### 2001 Creación de un Modelo propio de gestión de Riesgos



Tomando como inspiración el “Business Risk Model” (BRM) desarrollado en 1998 por Arthur Andersen se inicia la creación de un Modelo propio.

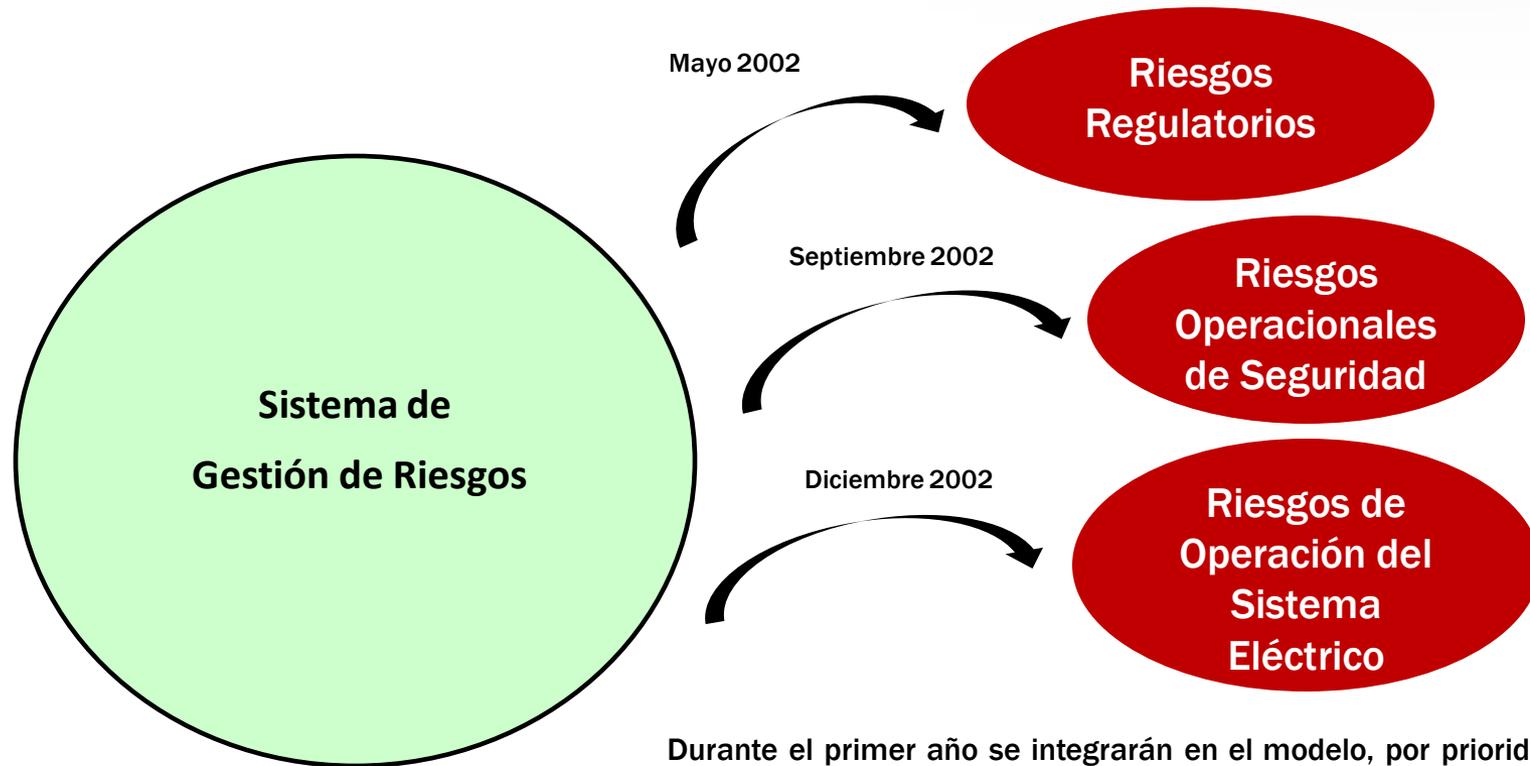
El Comité de Dirección planteó la conveniencia de extender el análisis de riesgos en procesos también a los riesgos del entorno.

Las Novedades de este análisis respecto al que estaba integrado en auditoría interna serían:

- Participan en su elaboración expertos de las áreas correspondientes
- Se identifican riesgos concretos, lo que facilita su gestión
- Se proponen actuaciones para minimizar o reducir los riesgos

## La Gestión de Riesgos en Red Eléctrica

### 2002 Extensión del Nuevo Modelo a otras Áreas de la Empresa



Durante el primer año se integrarán en el modelo, por prioridad, los riesgos Regulatorios, los Operacionales de Seguridad y los de la Operación. En años siguientes se fue extendiendo la implantación del Modelo

## La Gestión de Riesgos en Red Eléctrica

### Situación Actual

En la Actualidad se encuentran identificados un total de 125 riesgos que corresponden a la casi totalidad de la actividad de la empresa.

De ellos, un 92% se encuentran debidamente analizados por sus Gestores y la Unidad de Análisis de Riesgos de la empresa. El 8% restante se pretende analizar con los responsables en próximas actualizaciones.

Sobre estos riesgos se han registrado 342 actuaciones que fueron definidas e implantadas para minimizar sus efectos.

(31/12/2009)	Analizados y con plan de actuación	Evaluación provisional
<b>Regulatorios</b>	<b>13</b>	<b>0</b>
<b>Operacionales</b>	<b>85</b>	<b>7</b>
<b>Negocio</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>Mercado</b>	<b>9</b>	<b>0</b>
<b>Crédito</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>10</b>



## La Gestión de Riesgos en Red Eléctrica

### Principios Básicos

- Los riesgos deben estar identificados, evaluados (o medidos) y sometidos a indicadores de su evolución.
- Aquellos riesgos que excedan los niveles que se considere aceptable serán objeto de actuaciones hasta que resulten asumibles.
- Toda propuesta de proyecto o inversión significativa debe llevar incorporada el correspondiente análisis de riesgos.
- La situación de los riesgos debe ser informada, por los responsables de las unidades organizativas del Grupo, a los Órganos responsables de su análisis y control.
- La implantación del sistema de gestión y control integral de riesgos asegurará el cumplimiento de los principios anteriores.



## La Gestión de Riesgos en Red Eléctrica

### Órganos de decisión y control

- Consejo de Administración
- Comisión de Auditoría
- Comité de Dirección

**Directrices**

**Información**

### Grupos de Trabajo

Grupos creados según prioridades, coordinados por Auditoría Interna y Gestión de Riesgos, y actuando con criterios y metodología homogénea

1. Identificación

2. Valoración:  
Probabilidad / impacto

5. Seguimiento  
actuaciones e indicadores

4. Plan de  
Actuación

3. Análisis de  
aceptación del  
nivel de riesgo e indicadores

### Unidades

- Gestionan los riesgos de sus procesos y proyectos

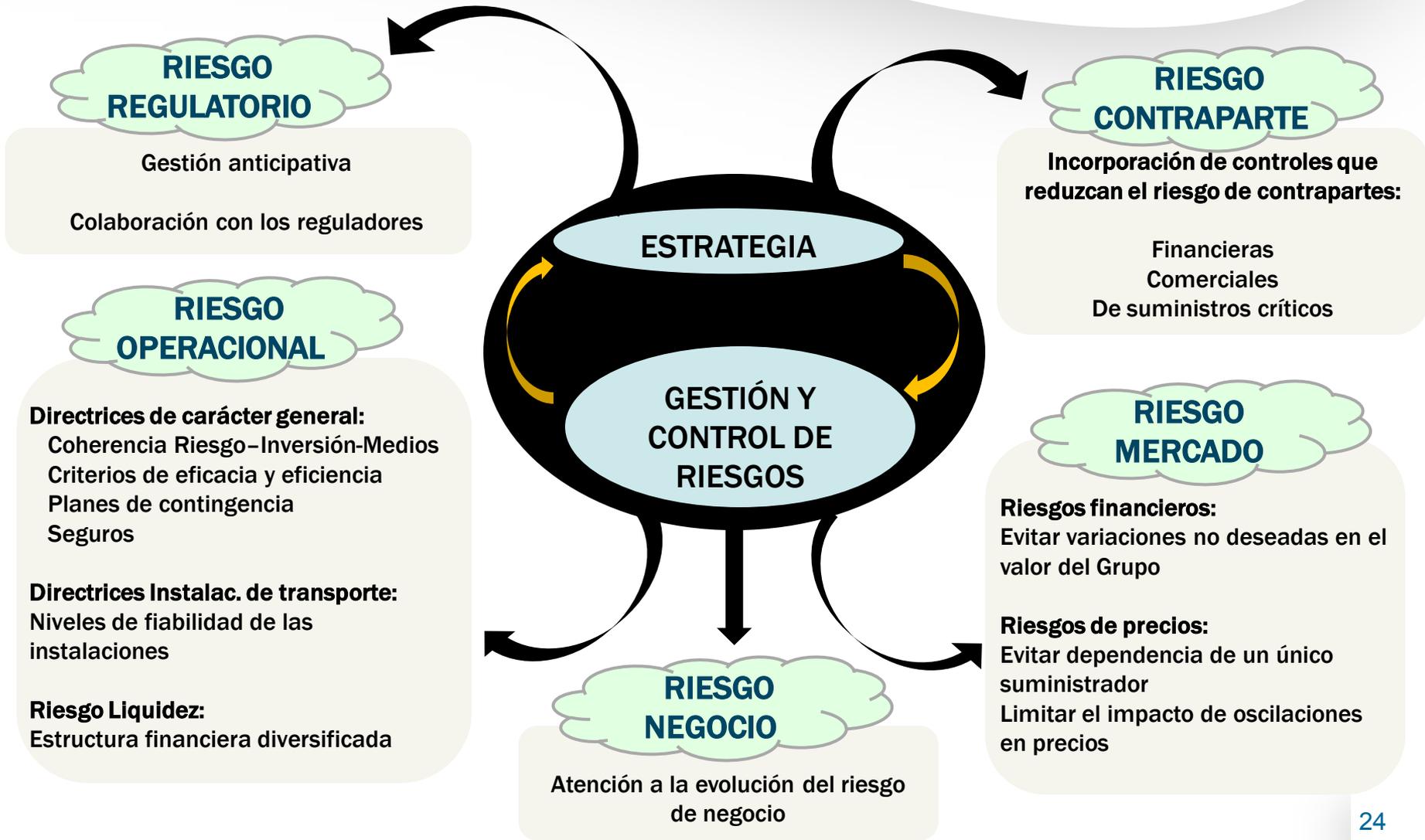


## La Gestión de Riesgos en Red Eléctrica

### Tipos de Riesgos identificados en REE

- **Riesgos Regulatorios:** Cambios en la regulación que aumentan la presión competitiva, sitúan a la empresa en un entorno nuevo o afectan a la rentabilidad de sus actividades.
- **Riesgos Operacionales:** Fallos en los procesos, personal, equipos o sistemas, o eventos externos. Daños en el entorno natural.
- **Riesgos de Mercado:** Variaciones en los mercados financieros y/o de bienes y servicios que afectan a los costes de la actividad.
- **Riesgos de Negocio:** Cambios en el ciclo económico, nivel de competencia, demanda o estructura de la industria.
- **Riesgos de Contraparte:** Riesgo de que las contrapartes no hagan frente a sus obligaciones contractuales o financieras.

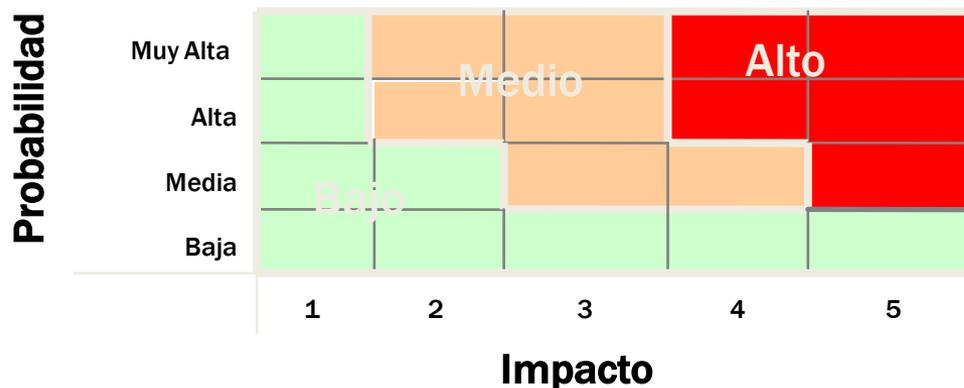
## La Gestión de Riesgos en Red Eléctrica



## La Gestión de Riesgos en Red Eléctrica

### Metodología

- La valoración del riesgo será el resultado de conjugar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que pueda tener.
- Una vez valorada la probabilidad de ocurrencia y por otro lado el impacto, para obtener la valoración global del riesgo, se sitúan estos valores obtenidos en la matriz probabilidad/impacto y dependiendo de la posición en la matriz, el riesgo tendrá valoración alta, media o baja.



## La Gestión de Riesgos en Red Eléctrica

### Objetivos Globales REE

- Creación de valor de forma sostenida en el tiempo.
- Continuidad y calidad del suministro de energía en los sistemas eléctricos .
- Construcción de la red de infraestructuras de transporte eléctrico necesarias para atender las necesidades futuras.
- Compatibilidad de los objetivos anteriores con el entorno social y ambiental.

### Criterio

