

Taller Elaboración Mapa de Riesgos

Índice

Introducción: La gerencia de riesgos hoy

Encuesta global de riesgos 2015: “Radiografía de la gerencia de riesgos hoy”

Configuración de la gerencia de riesgos

Elaboración de un mapa de riesgos

Clasificación de riesgos

Fases de elaboración del mapa de riesgos

Identificación, Análisis y Evaluación

Plan de acción – Medidas de mitigación del riesgo

Caso práctico

1

La Gerencia de Riesgos

1

Encuesta global de riesgos 2015: “Radiografía de la gerencia de riesgos hoy”



- 5ª Edición de la Encuesta global de riesgos (Bianual).
- Análiza +1.415 empresas de distintos tamaños y sectores
- Además de identificar principales riesgos, evalúa el rol y configuración de la gerencia de riesgos

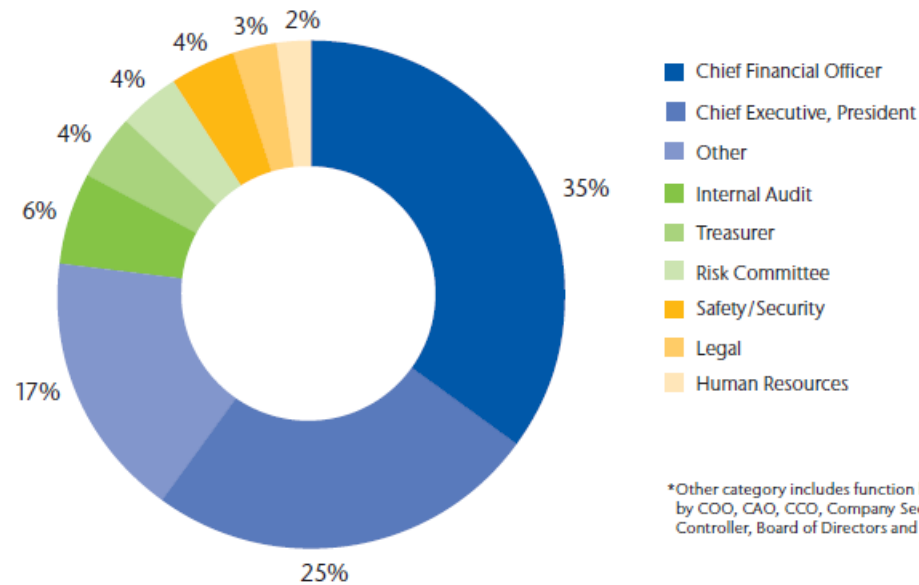
- **La mayoría de los encuestados tiene departamento de gestión de riesgos**
- En las empresas que existe departamento o función de gestión de riesgos, en el 51% de los casos el departamento reporta al CFO, finanzas o tesorería.
- **En los casos en los que no existe un departamento formal de gestión de riesgo, el riesgo es manejado por:**
 - 35% CFO
 - 25% Dirección General o Presidente
- A pesar de la creciente necesidad de gestionar el riesgo gran parte de las empresas aprovechan equipos y comités existentes para impulsar el cambio en lugar de establecer una figura de Chief Risk organizativa distinta y separada

Departamentos de gestión de riesgo

Formal risk management department by revenue (in USD)

Formal Risk Management Department	All: 2013	All: 2011	< 1B	1B–4.9B	5B–9.9B	10B–14.9B	15B–24.9B	25 B+
Yes	58%	70%	43%	87%	88%	93%	92%	98%
No	42%	30%	57%	13%	12%	7%	8%	2%

Responsibility for risk in absence of a risk management department



El 60% de las compañías tiene un departamento formal de gestión de riesgos.

Existe margen de mejora en cuanto a la independencia

2

Configuración de la gerencia de riesgos



- Evolución hacia el Enterprise Risk management
- Posicionamiento de la gerencia de riesgos
- Funciones y líneas de reporting

Posibles líneas de actuación

- Definir la función de gerencia de riesgos adaptada a las necesidades y objetivos de cada organización, determinando:
 - Posicionamiento en el organigrama
 - Relación con otras áreas: financiero, compras, auditoría interna, ...etc.
 - Responsabilidades sobre los riesgos solo asegurables, o también los no asegurables
- Elaboración de procedimientos de gestión de riesgos, seguros, siniestros, ...etc.
- **Elaboración de mapas de riesgos:**
 - Estratégicos y de negocio
 - Asegurables
 - Operacionales ...etc.
- Implantación de metodologías de gestión de riesgos ISO 31000 y COSO

¿Qué empresas utilizan Mapas de Riesgos?

- Más del **70%** de las empresas españolas muestran preocupación por adoptar medidas relacionadas con el Control interno, Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa.
- Un **30%** de las empresas no cotizadas han implantado algún mecanismo relacionado con el buen gobierno y mapas de riesgos.
- El **60%** de las empresas del IBEX-35 ya hace referencia a mapas de riesgos en sus memorias anuales.
- El informe de buen gobierno corporativo exige informar sobre los riesgos y su gestión.
- La reforma de Ley de Sociedades de Capital impulsa la gestión de riesgos como responsabilidad de los administradores.



2

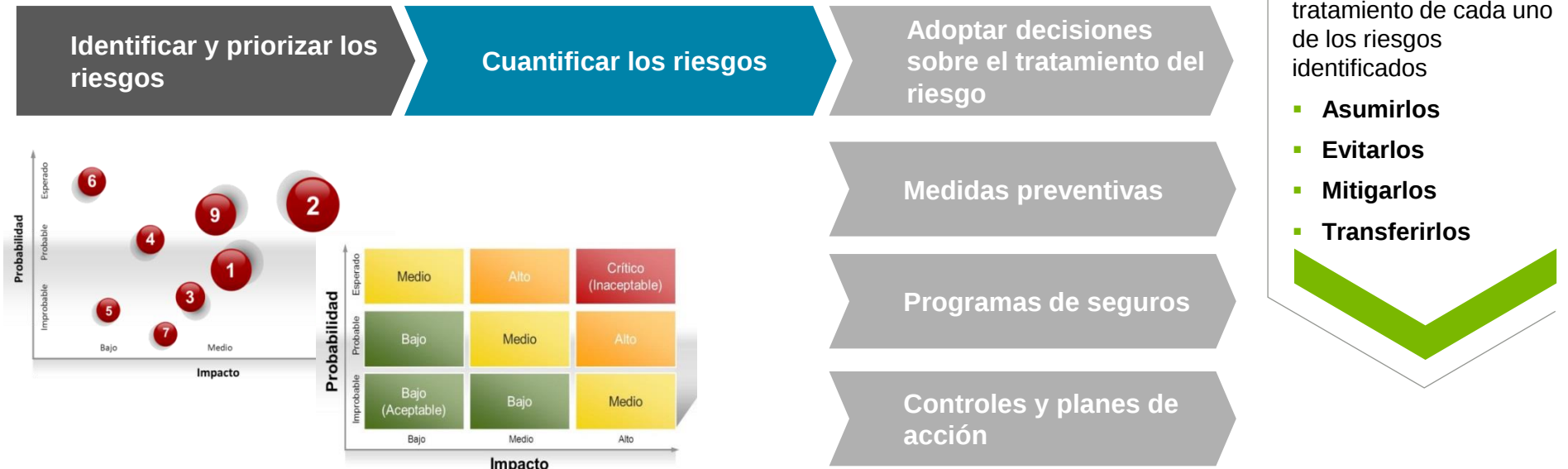
Elaboración de Mapas de Riesgos

Concepto

Objetivo general del Mapa de Riesgos

Un mapa de riesgos es una herramienta de control interno, que presenta una panorámica de los riesgos a los que está expuesta cualquier organización, y establece las bases para su correcto tratamiento

Enterprise Risk Management



¿Qué riesgos se consideran en un Mapa de Riesgos?

Un mapa de riesgos global debe incluir los siguientes grupos de riesgos, estructurándose en categorías y subcategorías, a modo de ejemplo:

Riesgos estratégicos	Riesgos de negocio	
Asociados a decisiones estratégicas para hacer frente a oportunidades de futuro - Creación nuevos mercados - Aperturas de nuevos establecimientos - Acciones frente a competidores - Fusiones, absorciones, procesos de concentración Estrategia - Planificación estratégica - Control y seguimiento - Visión y Misión - Cultura corporativa Management - Imagen - Responsabilidad Gobierno Corporativo - Riesgo reputacional - Fraude y actuaciones legales - Valores y código ético - Riesgo Penal	Relacionados con las operaciones	Asociados al ciclo de Inversión - financiación
	Recursos Humanos - Seguridad, motivación - Formación, desarrollo, perfiles, capacidades - Volumen de plantilla Proveedores - Capacidad, precio, calidad - Oscilaciones precio del petróleo y productos - Distribución y cadena de suministro Clientes y Servicios - Satisfacción - Posicionamiento Cumplimiento normativo - RRHH, - Seguridad y medio ambiente - Normativa sectorial Sistemas de información - Capacidad, tecnología, protección - Información estratégica - Disponibilidad información de gestión - Información financiera, contabilidad, presupuestos Riesgos fortuitos - Daños y riesgos	Financiación - Disponibilidad - Coste Financiero - Capacidad de financiación - Liquidez Inversión - Disponibilidad de tesorería - Gestión de cobros y pagos Cumplimiento normativo - Impuesto - Otras normas
		Asociados al entorno
		- Normativa y regulación - Industria - Innovación - Mercados - Riesgo País

Todos los riesgos deben analizarse en su vertiente asegurable y no asegurable, con un enfoque práctico y con el objetivo de desarrollar planes de acción concretos

¿Qué riesgos se consideran en un Mapa de Riesgos Asegurables?

Fuente de los riesgos	Riesgos de negocio	
✓ Patrimoniales: Daño material al patrimonio de la empresa ✓ Consecuenciales: Pérdida económica o lucro cesante derivado de un siniestro de daño material ✓ Responsabilidad civil: Pérdida económica derivada de las obligaciones de la empresa por sus actividades y patrimonio ✓ Personales: Daños corporales a empleados u otras personas ✓ Financieros o económicos puros: Pérdida económica que no se deriva de un daño previo ✓ Otros: políticos, especulativos ✓	Relacionados con las operaciones	Asociados al ciclo de Inversión - financiación
	Recursos Humanos ✓ Accidentes ✓ Seguros obligatorios s/ regulación ✓ Compromisos por pensiones Productos y servicios ✓ Desarrollo de servicios, calidad, precio, plazo, ...etc. ✓ Seguros obligatorios asociados a la actividad ✓ Garantías ✓ Pérdida de beneficio	✓ Riesgo de tipo de interés ✓ Riesgo de tipo de cambio ✓ Riesgo de crédito ✓ Avals y garantías ✓ ...
	Cientes / Usuarios ✓ Riesgo de crédito Cumplimiento normativo ✓ RRHH, normativa sectorial, seguridad, etc. ✓ Medioambiente ✓	Asociados al entorno ✓ Normativa y regulación ✓ Mercados ✓ Riesgo País ✓ Sector

Global Risk Management

Survey 2015



1 Daño a la reputación	2 Crisis económica / Lenta recuperación	3 Regulación/ Cambios normativos	4 Incremento de la competencia	5 Dificultad para captar y atraer talento	6 Dificultad de innovación y necesidades consumidor	7 Interrupción del negocio	8 Responsabilidad de terceros
9 Ciber riesgo, virus,...	10 Daños materiales	11 Riesgo de precio de las commodities	12 Liquidez, Cash flow	13 Fallos en sistemas y tecnología	14 Interrupción de cadena de suministro	15 Riesgo Político	16 Compliance reduce el crecimiento
17 Fluctuación del tipo de cambio	18 Desastres naturales	19 Disponibilidad de capital. Riesgo de crédito	20 Responsabilidad civil de directores y administradores	21 Fallos en el sistema de continuidad	22 RSC, Sostenibilidad	23 Consulta a los trabajadores	24 Fraude interno
25 Pérdida de propiedad intelectual, datos, ...etc	26 Errores en comunicación o implantación de estrategias	27 Riesgo de contraparte / riesgo de crédito	28 Fusiones, adquisiciones, reestructuración	29 Riesgo medioambiental	30 Inadecuado plan de sucesión	31 Falta tecnología para soportar necesidades del negocio	32 Escasez de mano de obra
33 Retirada de producto	34 Cambios acelerados en mercados. Riesgo geopolítico	35 Envejecimiento fuerza de trabajo y problemas de salud relacionados	36 Globalización / riesgos emergentes	37 Fluctuación del tipo de interés	38 Comportamiento antiético	39 Outsourcing	40 Escasez recursos naturales. Disponibilidad materias primas
41 Terrorismo/ Sabotaje	42 Volatilidad del valor de los activos	43 Falta de personal	44 Riesgos pandémicos, salud	45 Cambio climático	46 Social media	47 Absentismo	48 Fallos alianzas
49 Volatilidad de la cotización	50 Financiación del régimen de pensiones	51 Deuda soberana	52 Secuestro Extorsión	53 Acoso / Discriminación			

Cómo se realiza un Mapa de riesgos

1

Identificar

- Identificación de los procesos significativos
- Identificación y clasificación de los riesgos estratégicos y de negocio
- Causa de los riesgos
- Efectos de los Riesgos

2

Evaluar y Jerarquizar

- Tolerancia al riesgo vs Objetivos. Perfil de riesgo
- Escalas de medición
 - ✓ Impacto
 - ✓ Probabilidad
- Catalogación de los riesgos s/ criticidad

3

Analizar los Controles

- Riesgo Bruto – Neto
- Eficiencia de los controles y medidas de mitigación de los riesgos
- Representación grafica: Mapa de Riesgos
- Registro de toda la información relevante y preparación del inventario de riesgos y matrices de riesgos

4

Plan de Acción y Seguimiento

- Presentación de resultados y contraste
- Recomendaciones a CP y LP
- Plan de acción
- Mecanismos de coordinación
- Metodología de seguimiento de riesgos para la actualización del mapa



Fuente: ISO 31000 proceso de gestión de riesgos

La Apreciación del riesgo es un proceso global que incluye la identificación, el análisis y la evaluación del riesgo

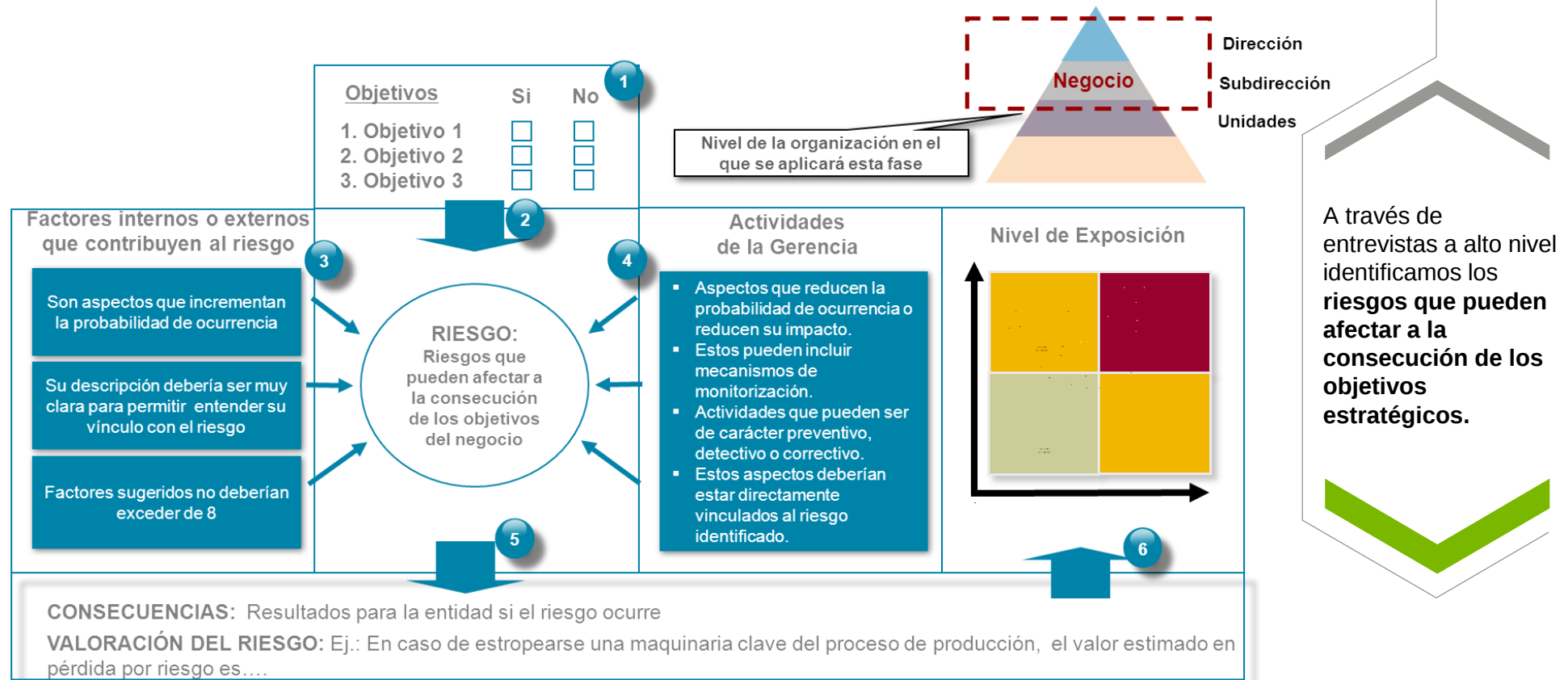
Cómo se realiza un Mapa de riesgos

- La **identificación del riesgo** es el proceso de búsqueda, reconocimiento y descripción de los riesgos.
- El **análisis del riesgo** permite comprender la naturaleza del riesgo y determinar su nivel. Incluye su medida cualitativa o cuantitativa identificando la intensidad y el impacto.
- La **evaluación del riesgo**, compara los resultados del análisis del riesgo con los criterios de tolerancia de la Entidad.



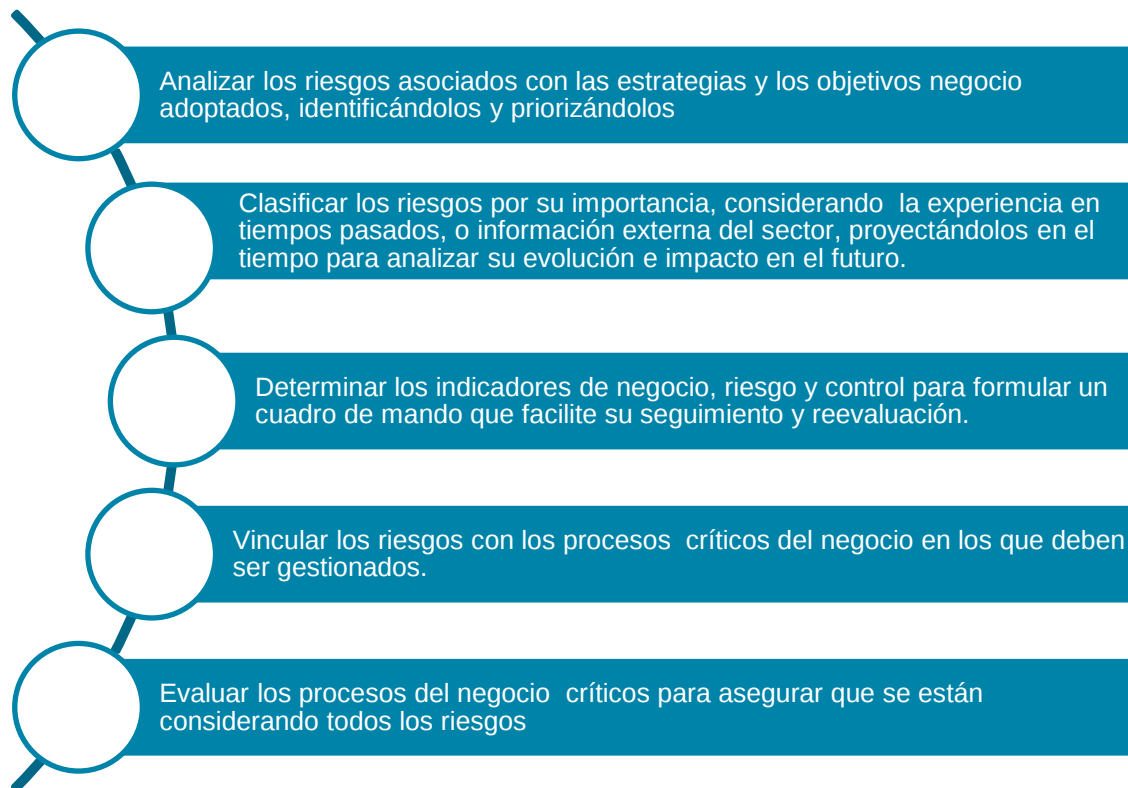
Dificultad de separar claramente la identificación de los riesgos de su análisis, y en menor medida de la evaluación.

Identificación de riesgos estratégicos: Entrevistas



Identificación de riesgos operacionales

Relación del modelo de gestión de riesgos con los objetivos estratégicos



Negocio

Objetivos estratégicos y de negocio

- ✓ Cuales son los objetivos del negocio?

Riesgos estratégicos y de negocio

¿Qué puede ocurrir que impida alcanzar los objetivos estratégicos?

- ✓ Riesgos internos o externos
- ✓ Factores que contribuyen al riesgo
- ✓ Consecuencias en resultados de la empresa

Procesos Críticos de negocio

- ✓ Que procesos se ven afectados por los riesgos y nivel de riesgo
- ✓ Aspectos operacionales que facilitan la aparición de otros riesgos

Medidas de gestión de riesgos

- ✓ Medidas de control implantadas para la minimización de los riesgos
- ✓ ¿Las medidas de control son suficientes para mitigar los riesgos? ¿Son eficientes y eficaces?

Operaciones

Análisis y Evaluación

Escala de evaluación de riesgos cualitativa y cuantitativa

La escala permitirá disponer de una medida consensuada del riesgo de la Entidad, para evaluar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos detectados. A modo de ejemplo:

- Probabilidad de ocurrencia (Improbable; Posible; Probable; Próximo; Cierto)
- Impacto (Insignificante; Bajo; Moderado; Grave; Extremo)
- La combinación de ambos elementos, permitirá determinar la calificación del riesgo (Bajo; Medio; Alto; Muy Alto o Crítico)



Ilustrativo

AON
ESCALAS DE CUANTIFICACIÓN

Escala de Probabilidad
Número de Niveles: 5

Nivel	Descripción	Periodo de Retorno	Prob. Anual
1	IMPROBABLE	1 vez cada 25 Años	4%
2	POSIBLE	1 vez cada 10 Años	10%
3	PROBABLE	1 vez cada 5 Años	18%
4	PRÓXIMO	1 vez cada 2 Años	39%
5	CIERTO	1 vez cada 1 Año	63%

Escala de Impacto Económico
Número de Niveles: 5

Capacidad Máxima para asumir pérdidas: 100.000 EUR

Nivel	Categoría	Pocentaje de Capacidad Máxima	IMPACTO ECONÓMICO	
			Mínimo	Máximo
1	INSIGNIFICANTE	Menor a 1%	1.000 EUR	
2	BAJO	Entre 1% y 10%	1.000 EUR	10.000 EUR
3	MODERADO	Entre 10% y 25%	10.000 EUR	25.000 EUR
4	GRAVE	Entre 25% y 50%	25.000 EUR	50.000 EUR
5	EXTREMO	Mayor a 50%	50.000 EUR	

Menú Principal
 Análisis Preliminar
 Análisis Cuantitativo
 Ayuda

Escalas
 Perfil de Riesgos
 Jerarquización

Matriz de Análisis Preliminar
Nivel de Riesgo

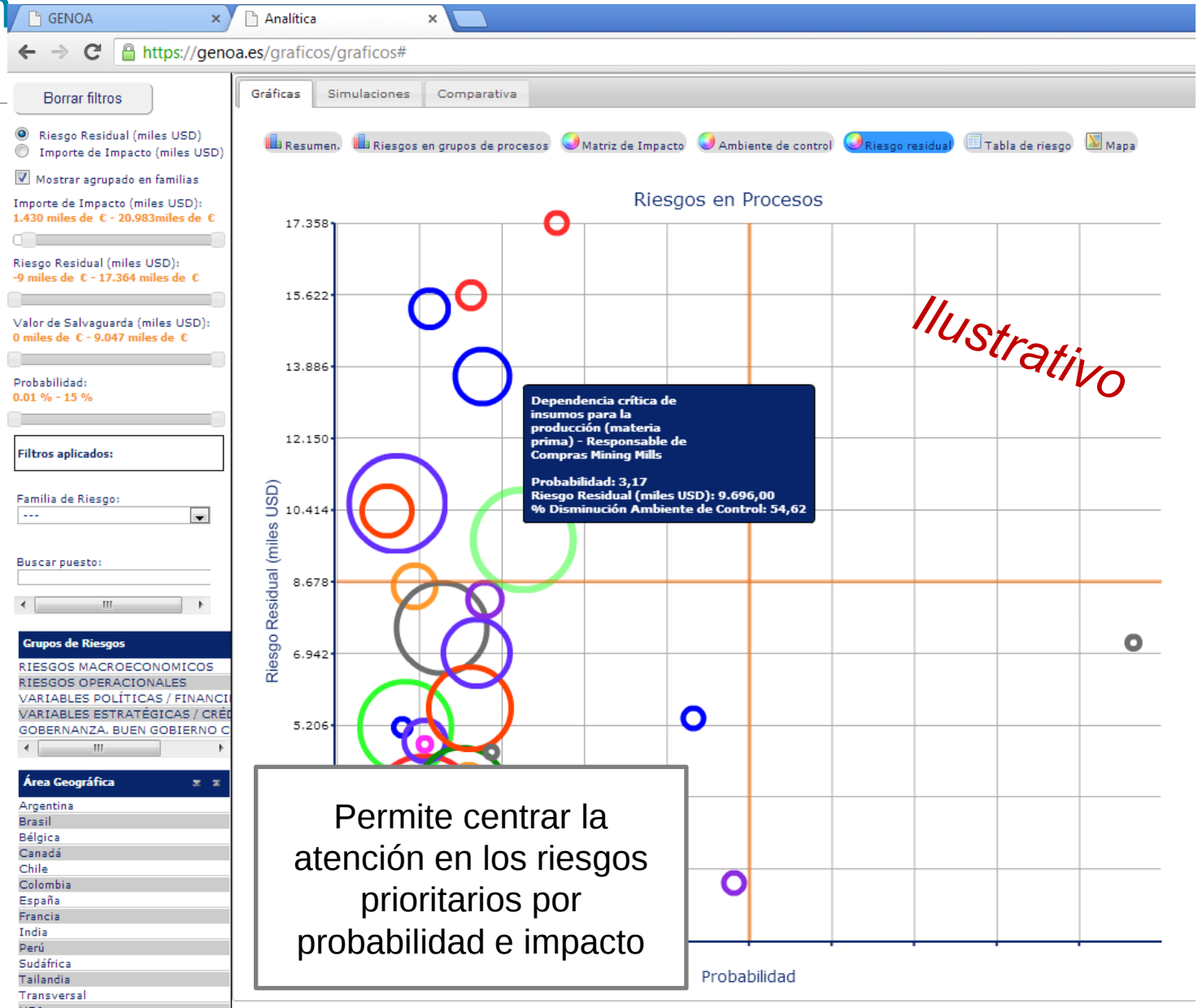
Reajustar Matriz

Probabilidad	Impacto				
	1 INSIGNIFICANTE	2 BAJO	3 MODERADO	4 GRAVE	5 EXTREMO
5 CIERTO	AL	CC	CC	CC	CC
4 PRÓXIMO	ME	AL	CC	CC	CC
3 PROBABLE	ME	AL	CC	CC	CC
2 POSIBLE	LE	ME	AL	CC	CC
1 IMPROBABLE	LE	LE	ME	AL	CC

Legenda

CC	CRÍTICO
AL	ALTO
ME	MEDIO
LE	LEVE

Representación gráfica



Plan de acción y mapa de prioridades



3

Caso
Práctico

Experiencia práctica de un mapa de riesgos

- Sociedades del rango de 500- 700 millones de facturación.
 - Filial de Multinacional cotizada en la SEC.
 - Cotizadas en el mercado continuo.
 - Familiares con aspiración a cotizar a corto plazo.
-
- En todas ellas, partiendo de cero se ha generado un mapa de riesgos.
 - Todas las experiencias han sido «rentables», identificando riesgos que han permitido diseñar estrategias de gestión y crecimiento .

«Se identifican riesgos que podrían afectar a alcanzar los objetivos estratégicos del negocio».

Por qué preparamos los mapas de riesgos?

Las mejores practicas nos conducen al control de los riesgos y el mapa es la herramienta para su identificación y gestión.

Código Unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas. (feb 2015)

III.3.4.3 La función de control y gestión de riesgos.

Principio 21: La sociedad **dispondrá de una función de control y gestión de riesgos** ejercida por una unidad o departamento interno, bajo la supervisión directa de la comisión de auditoría o, en su caso, de otra comisión especializada del consejo de administración.

Recomendación 45: Que la **política de control y gestión de riesgos** identifique al menos:

- a) Los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los **operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales**) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.
- b) La fijación del nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable.
- c) **Las medidas previstas para mitigar** el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse.
- d) **Los sistemas de información y control interno** que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.

Por qué preparamos los mapas de riesgos?

Recomendación 46: Que bajo la supervisión directa de la comisión de auditoría o, en su caso, de una comisión especializada del consejo de administración, **exista una función interna de control y gestión de riesgos** ejercida por una unidad o departamento interno de la sociedad que tenga atribuidas expresamente **las siguientes funciones**:

- a) **Asegurar** el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, que se identifican, gestionan, y cuantifican adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la sociedad.
- b) **Participar** activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión.
- c) **Velar** por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la política definida por el consejo de administración.

Ley de sociedades de Capital

Artículo 529 ter. Facultades indelegables.

El consejo de administración de las sociedades cotizadas no podrá delegar las facultades de decisión a que se refiere el artículo 249 bis ni específicamente las siguientes:

...La determinación de la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y la supervisión de los sistemas internos de información y control.

Cómo nos ayuda en la gestión

- Unifica criterios sobre la prioridad de los riesgos.
- Permite su gestión monitorizada y evaluada.
- Reduce la incertidumbre sobre escenarios futuros.
- Identifica « propietarios de riesgos» y los vincula con personas.
- Parte de la estrategia de negocio inicial y condiciona las estrategias de negocio y los planes anuales futuros.

Efecto Colateral:

Permite compartir información entre todos los directivos de primer nivel que expresan, de forma independiente y no condicionada, su opinión sobre el negocio en general y no solo sobre su área de responsabilidad, lo que permite compartir información crítica , constructiva y transversal.

En la práctica nuestra gestión de riesgos:

- La Comisión de Auditoria es la máxima responsable del Mapa (Gestión de Riesgos).
- Delega en Auditoria Interna / Gestión de Riesgos, la gestión operativa del proceso NO la gestión de los riesgos.
- Presidente /CEO, «se lo creen», hacen suyo el proyecto y son los sponsor.
- Se elabora una política de gestión de riesgos y un procedimiento. La política define objetivos y responsabilidades y el procedimiento identifica los procesos necesarios para el cumplimiento de la política.
- Bianualmente partiendo de cero, elaboramos un nuevo mapa de riesgos.

En la práctica nuestra gestión de riesgos: Aprobación del mapa de riesgos

- El primer borrador es validado por el CEO.
- Es compartido y validado por el comité ejecutivo / comité de dirección.....
- Es discutido y aprobado por la Comisión de Auditoria.
- Es reportado al Consejo de Administración.
- Es distribuido en los términos que la confidencialidad lo permita con los niveles de dirección afectados.

En la práctica nuestra gestión de riesgos: Seguimiento del mapa de riesgos

- La Comisión de Auditoria se reúne trimestralmente
- Ha definido 25 riesgos prioritarios, del 1 al 15 se han designado propietarios de los riesgos (personas). Un propietario puede gestionar varios riesgos.
- Del 15 al 25 Auditoria Interna, como coordinador de riesgos, da seguimiento e incentiva su mitigación.
- En cada Comisión y ante los consejeros:
 - 4 responsables reportan durante 10 minutos las tareas realizadas para la mitigación de su riesgo.
 - El coordinador ha solicitado a todos los propietarios informe sobre plantilla estándar que facilita su consolidación e incluye.
 - Descripción del riesgo y su valoración inicial en términos escalados de probabilidad e impacto.
 - Acciones tomadas en el trimestre para mitigar, transferir o en su caso asumir el riesgo.
 - Situación actual y su percepción sobre la valoración del riesgo tanto en términos de probabilidad como de impacto económico.
 - Acciones previstas para los próximos tres meses.

Gracias por su atención!

Preguntas