

La Gerencia de Riesgos  
como cultura corporativa



## I. El riesgo

### 1.- Concepto:



Incertidumbre de conseguir unos objetivos



Incertidumbre de que se produzca un cambio inesperado en el entorno



Ninguna organización puede controlar ni calcular todos los posibles cambios del entorno



## \* Riesgos del Entorno

Competencia

Legal y de regulación

Relaciones con los Socios

Imagen y Reputación

Sector

Político-País

## \* Riesgos en Procesos Internos

Operativos

Aprovisionamientos, Interrupción de negocio, Medioambientales, Eficiencia, Capacidad de Producción, Seguridad, Construcción,...

Gestión de Recursos Humanos

Delegación, Comunicación, Conocimiento,...

Financieros

Tipo de Cambio, Tipo de Interés, Falta de Liquidez,...

## \* Riesgos de la Toma de Decisiones

### - Estratégicos

Oportunidad de Negocio

Fijación de Precios

Disponibilidad y Relevancia

### - Información Financiera

Análisis legal y fiscal

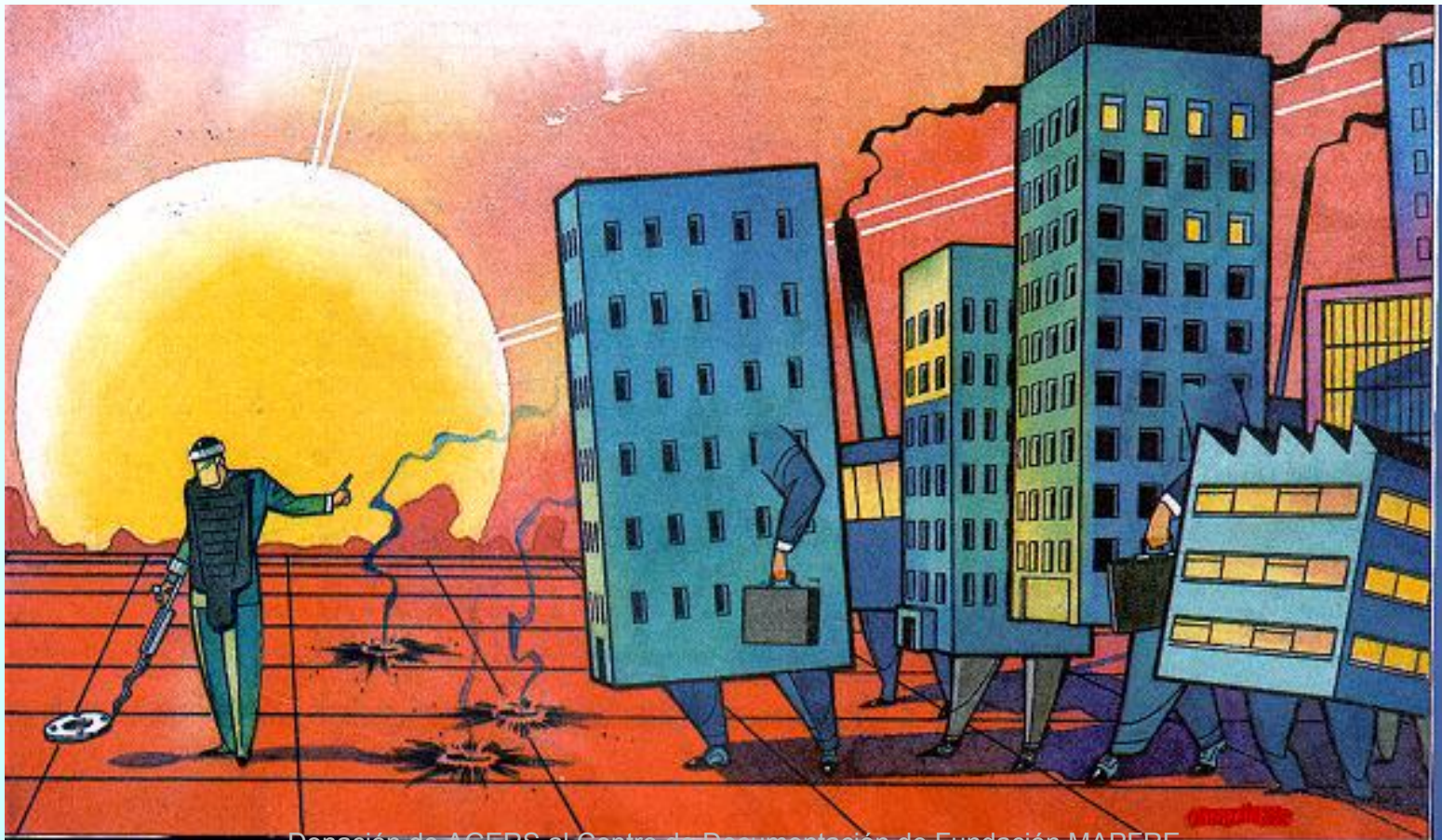
Toma de decisiones financieras

### - Información Operativa



## II. La Gerencia de Riesgos

Función interna de la organización que la adapta a los potenciales cambios del entorno y la prepara para que el impacto de dichos cambios sea soportable para la organización



Función interna de la organización que la adapta a los potenciales cambios del entorno y la prepara para que el impacto de dichos cambios sea soportable para la organización





Función interna de la organización que la adapta a los potenciales cambios del entorno y la prepara para que el impacto de dichos cambios sea soportable para la organización





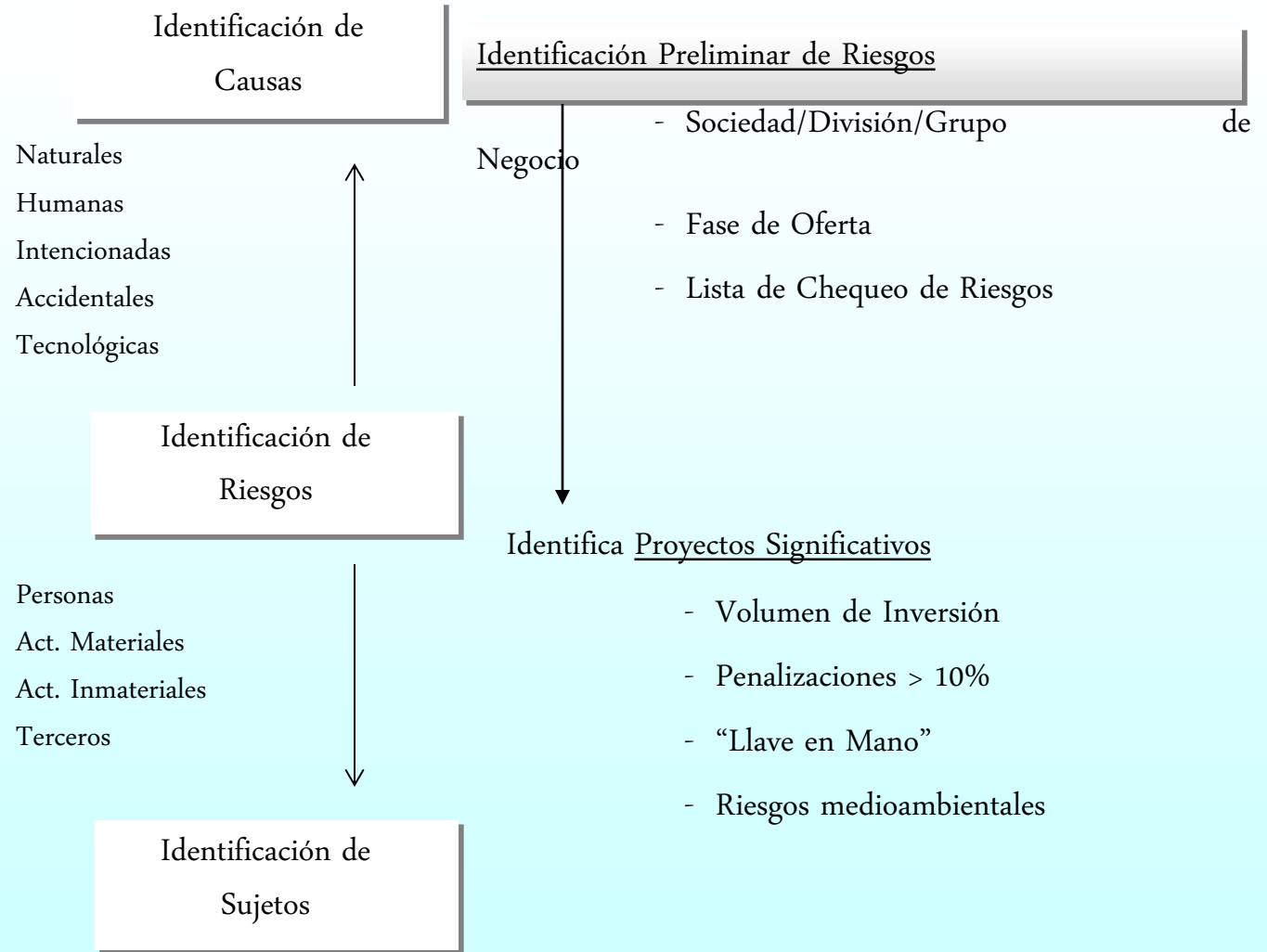
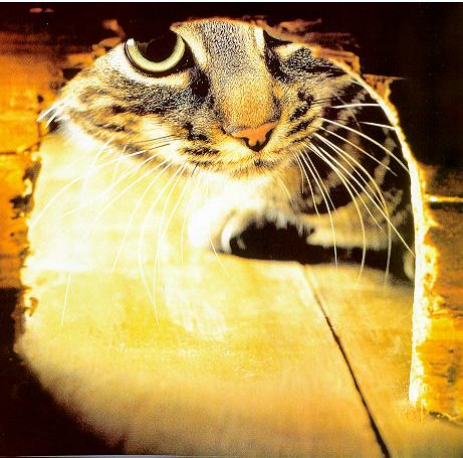
Función interna de la organización que la adapta a los potenciales cambios del entorno y la prepara para que el impacto de dichos cambios sea soportable para la organización

Función interna de la organización que la adapta a los potenciales cambios del entorno y la prepara para que el impacto de dichos cambios sea soportable para la organización

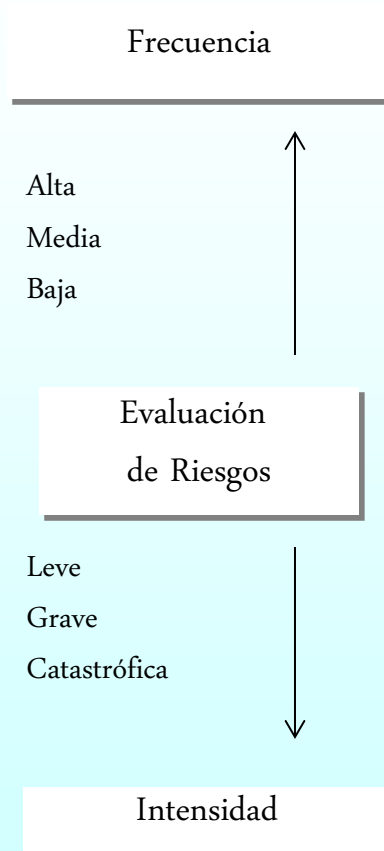




Matriz de Responsabilidades en la Gestión del Riesgo									
Estrategia	Gerente de Riesgos Avanzado					Gestor de Riesgos	Director Financiero		
Transf. Alternativas								Gerente de Riesgos Tradicional	
Mapas de Riesgos									
Prevención	Director de Seguros		Gestión de Crisis		Operación Ejecución				
Ingeniería									
Análisis	Comprador de Seguros						"Due Diligence" Adquisiciones		Riesgos Estratégicos
Transferencia									
	Riesgos Asegurables	Riesgos Semiasegurables	Gestión de Crisis		Operación Ejecución				







## Análisis de Riesgos

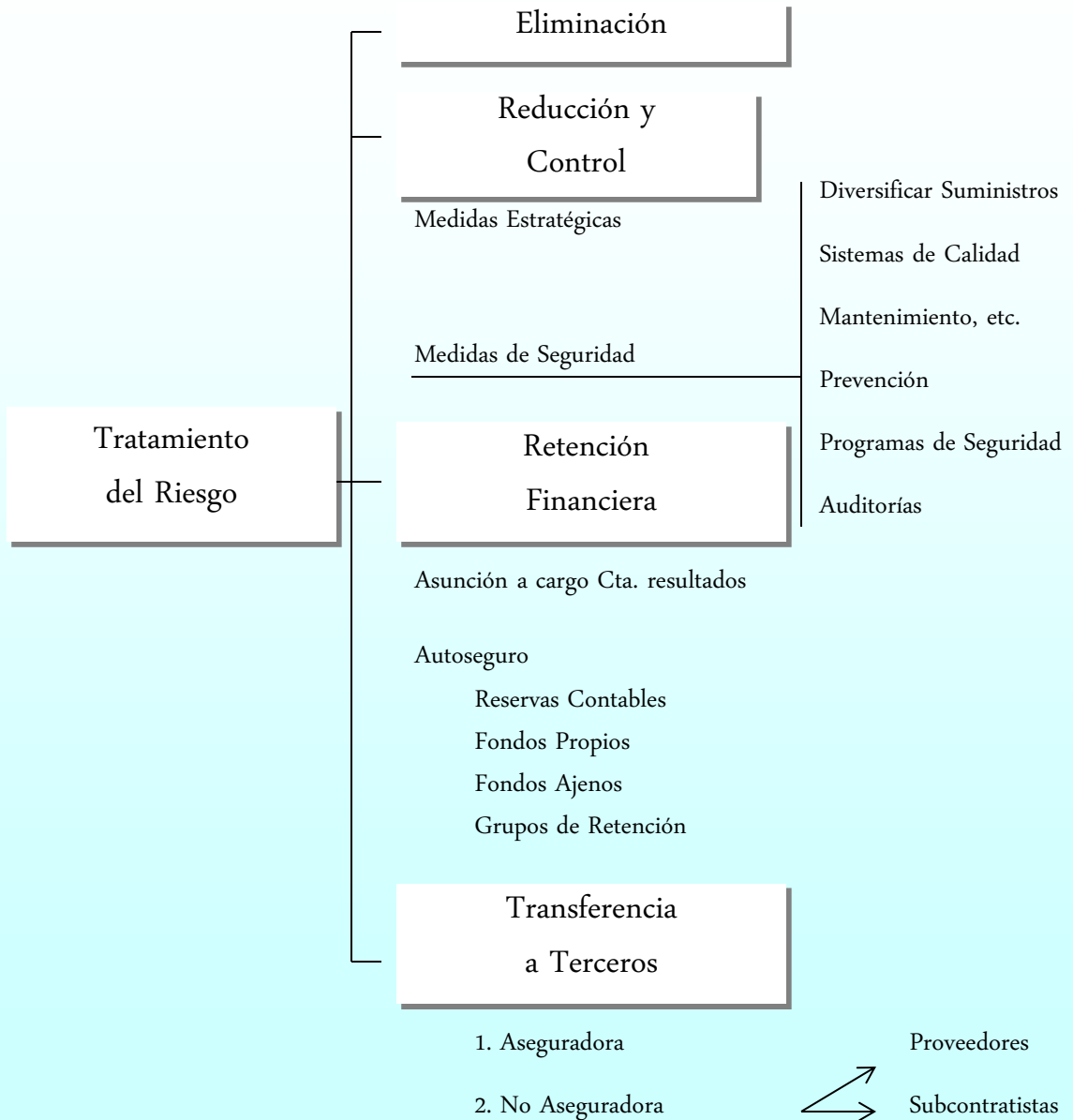
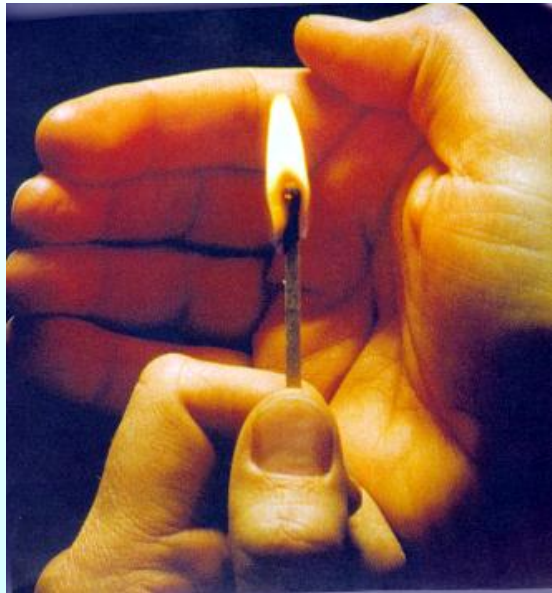
- Bases de licitación, textos contractuales, modelos de garantías
- Departamento Análisis de Riesgos (Asesoría Jurídica)
- Consecuencias del Riesgo
- Forma de Cobertura

## Cuantificación del Riesgo

- Riesgo Máximo Asumido
- Riesgo Vivo Máximo



Inferior o igual al margen







Identificación de Causas

- Naturales
- Humanas
- Intencionadas
- Accidentales
- Tecnológicas



Frecuencia

- Alta
- Media
- Baja

Evaluación de Riesgos

- Leve
- Grave
- Catastrófica

Intensidad

Tratamiento del Riesgo

Identificación de Riesgos

- Personas
- Act. Materiales
- Act. Inmateriales
- Terceros

Identificación de Sujetos

Eliminación

Reducción y Control

Medidas Estratégicas

Medidas de Seguridad

Retención Financiera

Asunción a cargo Cta. resultados

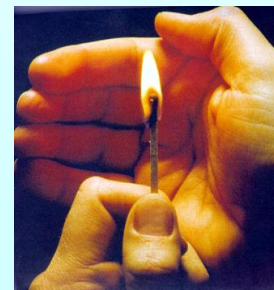
Autoseguro

- Reservas Contables
- Fondos Propios
- Fondos Ajenos
- Grupos de Retención

Transferencia a Terceros

1. Aseguradora
2. No Aseguradora

- Diversificar Suministros
- Sistemas de Calidad
- Mantenimiento, etc.
- Prevención
- Programas de Seguridad
- Auditorías



- Proveedores
- Subcontratistas

- La gestión de riesgos se compone de:
  1. Identificación de posibles riesgos
  2. Evaluación de los riesgos identificados
  3. Elaboración de un plan de respuesta
  4. Implementación del plan de respuesta
  5. Seguimiento de riesgos
  6. Cierre

## 2.1 Identificación de posibles riesgos

-Se suele usar el formato de las tres (3) C (Condición, Causa, Consecuencia):

“Existe un riesgo de (Condición)... , originado por (Causa), que causaría un impacto (Consecuencia) de... “

-Se pueden usar distintas técnicas:

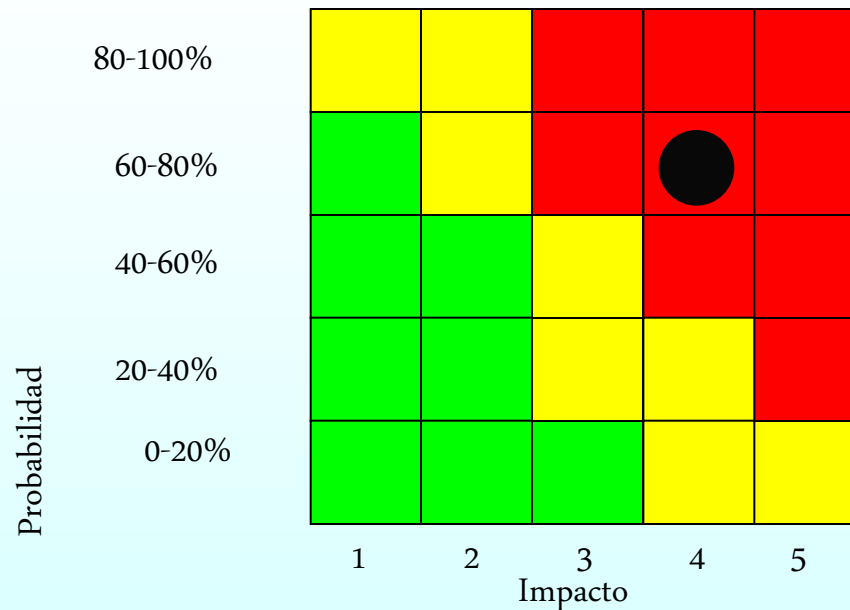
Check-list

Talleres/Reuniones

PAE – Pregunta, aclaración, excepción.



## 2.2 Evaluación del riesgo.



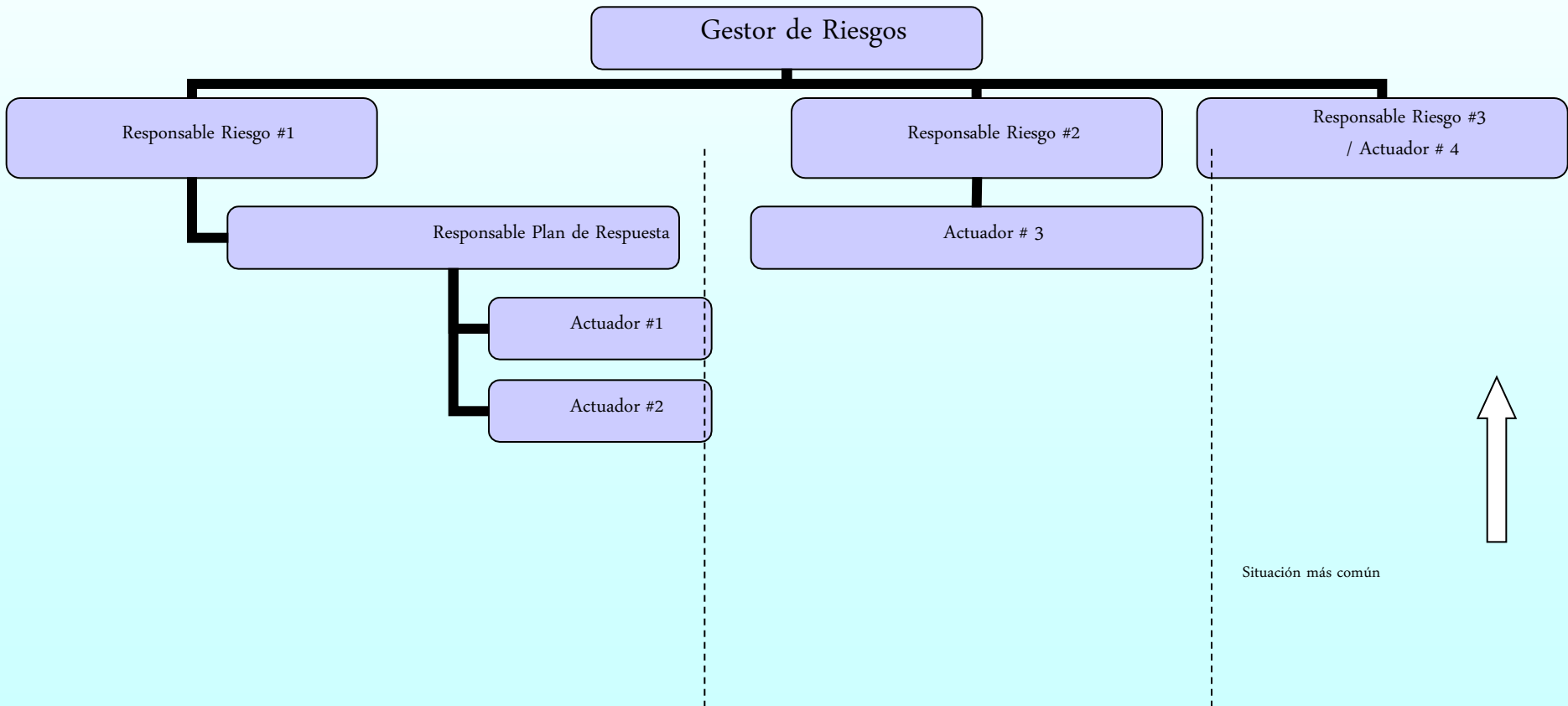
Impacto (Intensidad)	1	2	3	4	5
	Bajo	Pequeño	Moderado	Importante	Alto
Coste	<1%	1-2%	3-5%	5-10%	>10%
Tiempo	El retraso se absorbe	Son necesarias actividades extras	Hitos de facturación se demoran	El camino crítico se ve afectado	Gran retraso en el desarrollo del proyecto
Prestaciones	Inapreciable	En áreas menores	En áreas principales	Las prestaciones son inaceptables	El producto no es vendible

## 2.3. Elaboración de un plan de respuesta

-Existen cuatro (4) tipos de planes de respuesta:

1. Evitar el riesgo: Normalmente eliminando la causa.
2. Transferir el riesgo: Traspasar el riesgo a otros (ej. Seguros).
3. Mitigar el riesgo: Reduciendo la probabilidad de que ocurra, o limitando el impacto negativo en el proyecto.
4. Aceptar el riesgo: Para impactos pequeños.

## 2.4 Implementación del plan de respuesta





## 2.5 Seguimiento de Riesgos

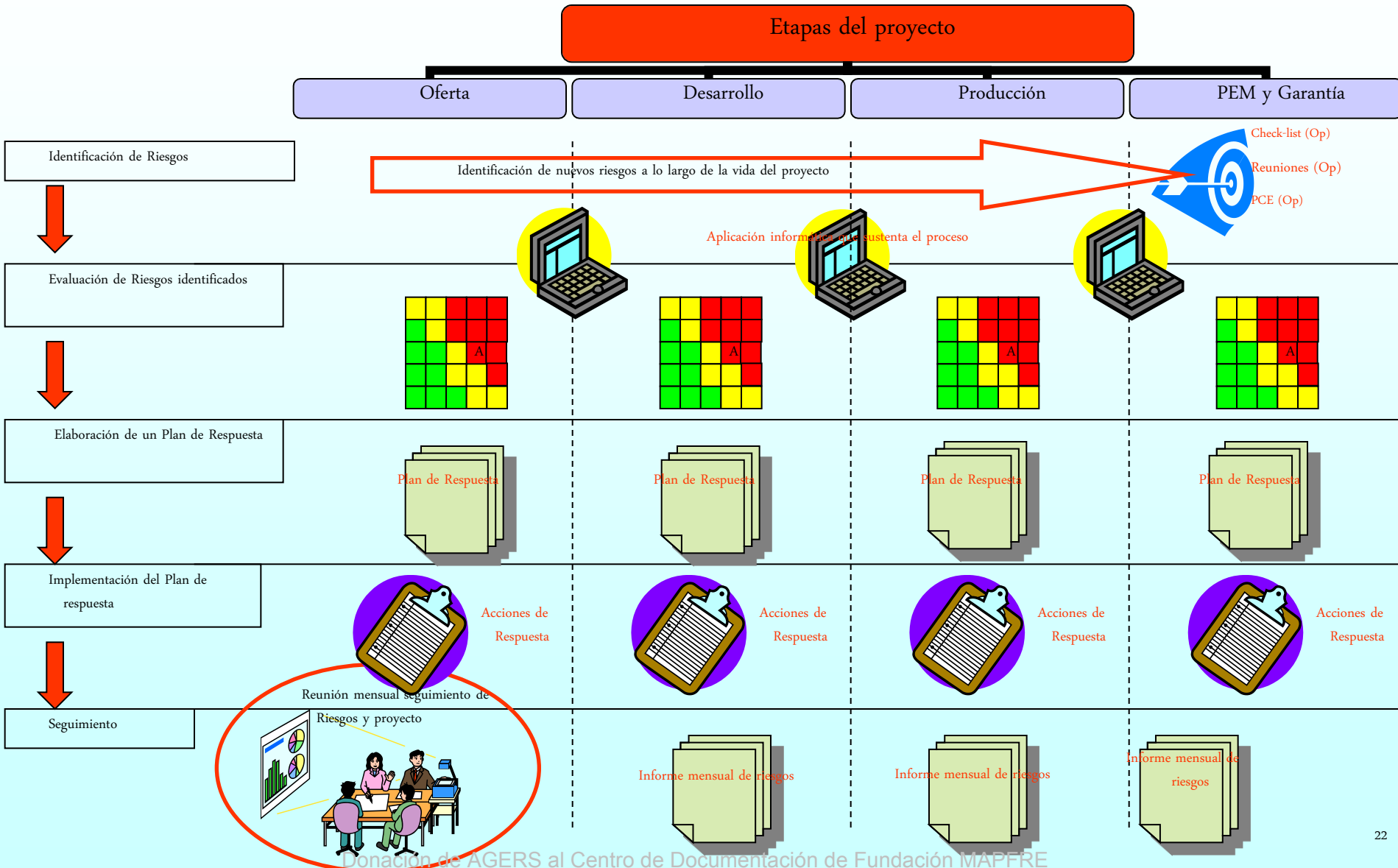
- A través de reuniones de seguimiento mensuales (como mínimo).
- En cualquier etapa del proyecto y durante toda la vida de éste.
- Revisión y evaluación de los Planes de Respuesta actuales. Propuesta de alternativas.
- Identificación, evaluación y planes de respuesta de nuevos riesgos, si existieran.
- Asistentes: Gestor de Riesgos (jefe de proyecto), Responsables de Riesgos y Actuadores.
- Consejo: Es recomendable que coincidan con las Reuniones de Seguimiento del Proyecto

## 2.6 Cierre

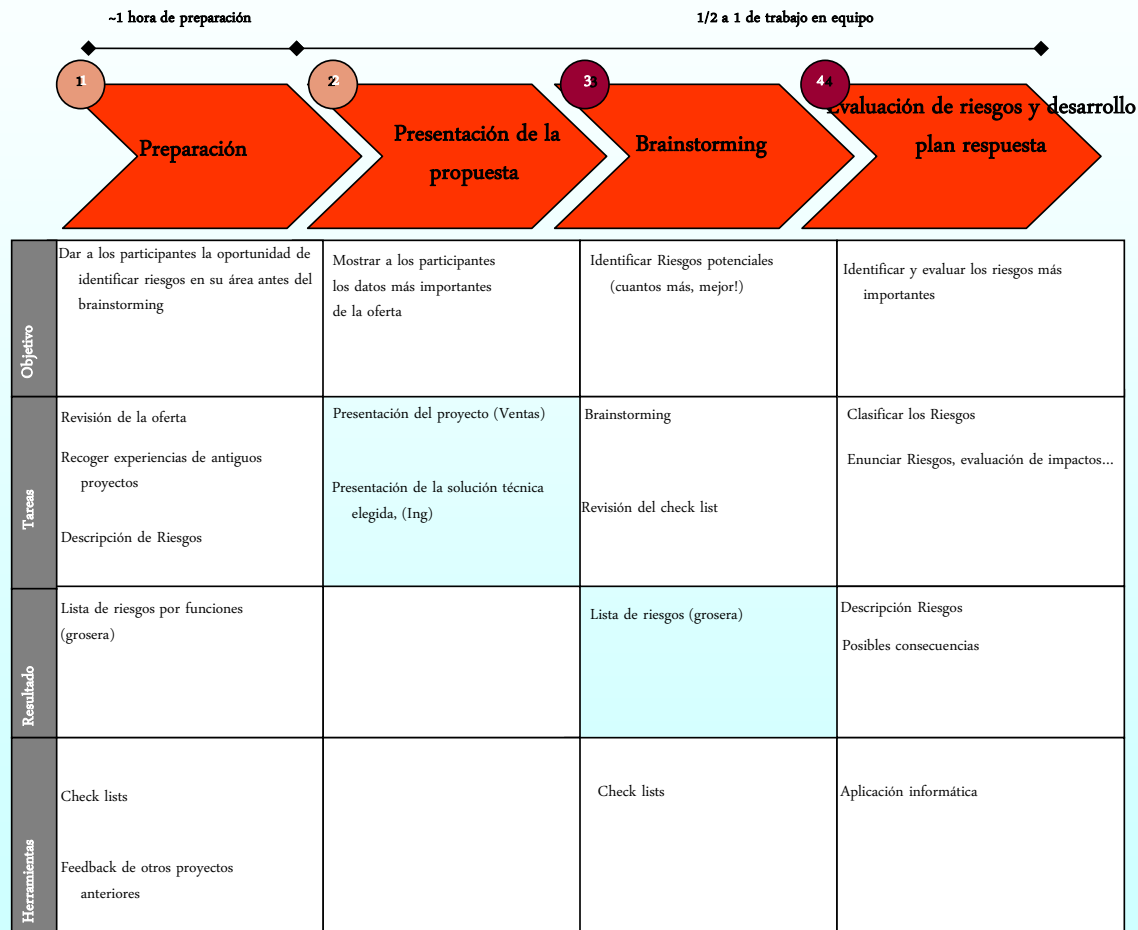
Un Riesgo se cierra cuando no se considera como tal por más tiempo, es decir:

1. Cuando ha ocurrido (Ahora es un problema)
2. Cuando no ocurrió
3. Cuando está duplicado

## 3 Esquema práctico de la gestión de riesgos



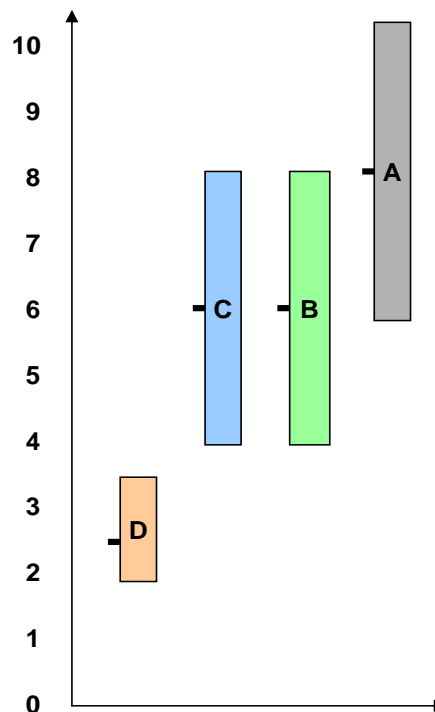
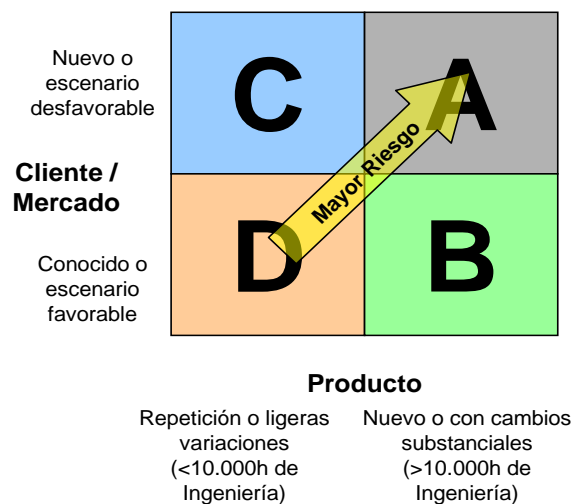
## 4.1 Otros métodos: FLASH





## 4.2 Otros métodos: TOP-DOWN

Provisiones para Riesgos como % del precio de Venta (Orientativo)



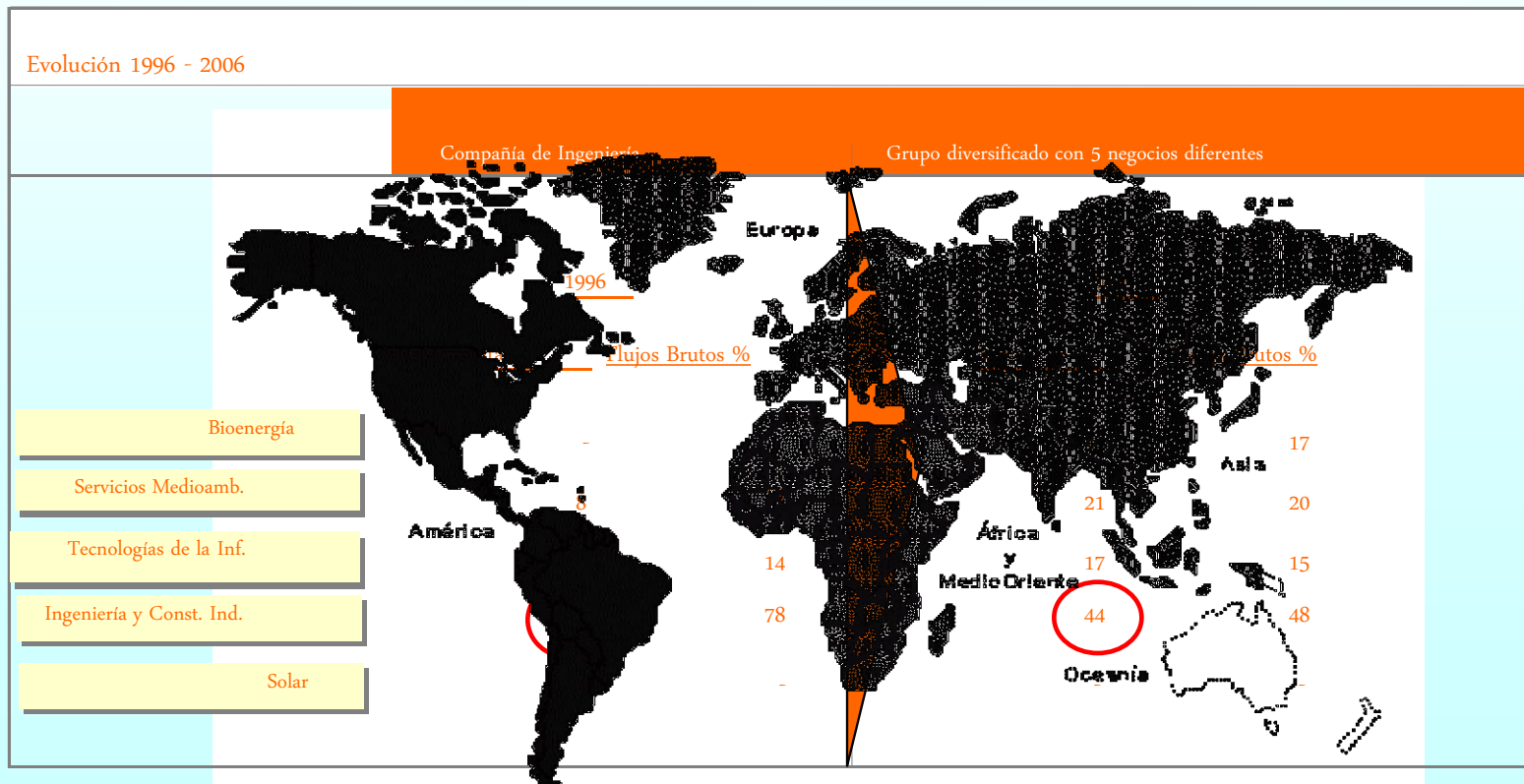
Comentarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cuantía de las provisiones de riesgos deben ser una decisión de Gerencia.</li> <li>• Los proyectos anteriores son una pista crucial para conocer el nivel de provisiones</li> </ul>

Abengoa es una empresa tecnológica que aplica soluciones innovadoras para el desarrollo sostenible en los sectores de infraestructuras, medio ambiente y energía.

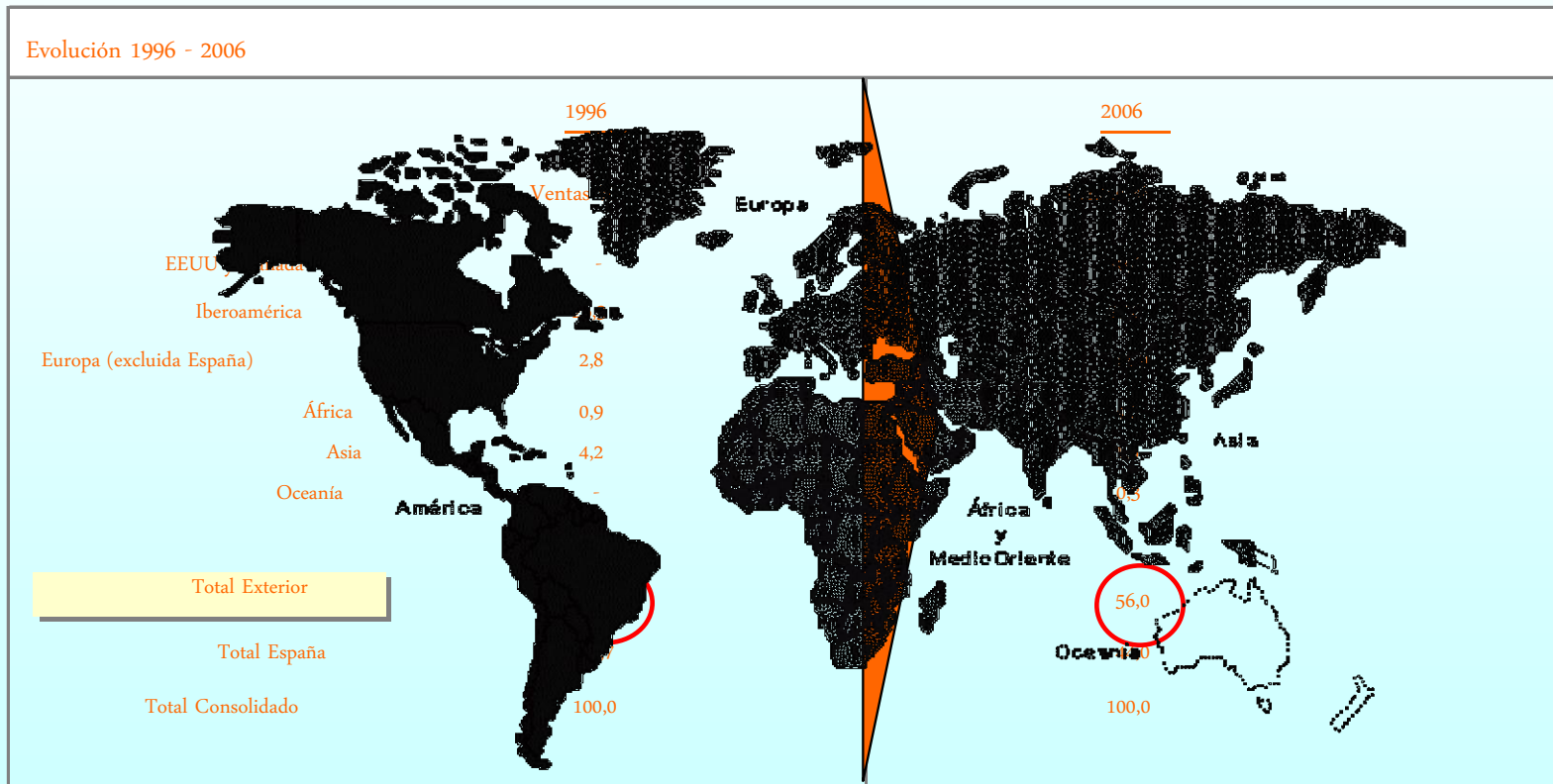
- Ventas y Flujos Brutos en 2006 de 2.677,2 y 287,9 millones de euros respectivamente.
- Presente en más de 70 países.

Abengoa, ofrece hoy una combinación de actividades que representan una mayor diversificación en mercados, cartera de clientes, y que refuerza sus capacidades frente a lo que constituía su negocio original de Ingeniería.

### Diversificación de negocio

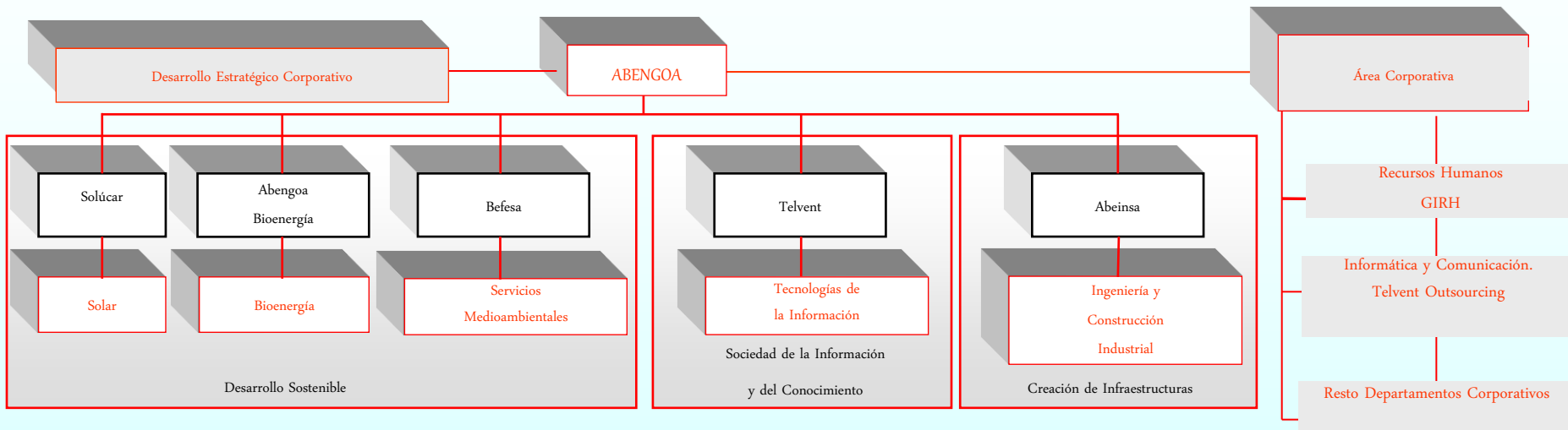


Diversificación Geográfica





Abengoa se organiza en cinco Grupos de Negocio y un Área Corporativa.



La estrategia de Abengoa coordinando los Grupos de Negocio:

- Fomenta la venta cruzada de los mismos.
- Fomenta sinergias para crear más valor añadido.
- Coordina la definición estratégica y el desarrollo de los tres Horizontes como herramienta de crecimiento.
- Impulsa y controla las actividades de I+D+i.
- Proporciona herramientas comunes de planificación, de control de gestión, de control de riesgos y de gestión en general.
- Dirige y coordina la gestión de los recursos financieros. Producto integrado.
- Define las políticas de recursos humanos.
- Coordina los sistemas de Calidad, Medio Ambiente y Prevención.

Funciones Corporativas

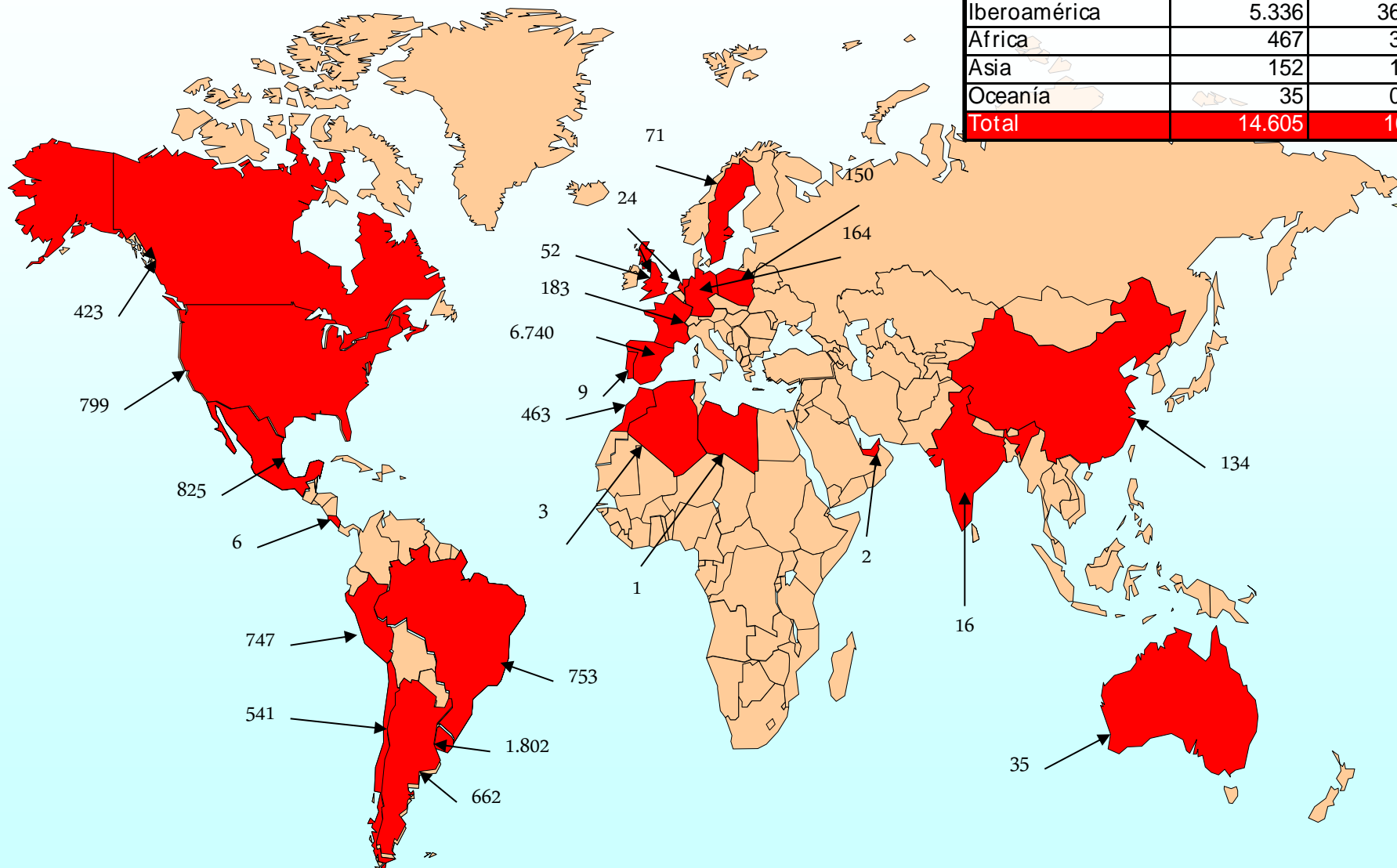
### Áreas de actividad de cada Grupo de Negocio

Solar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene como sociedad cabecera Solucar Energía, y su actividad se centra en el diseño, promoción, cierre financiero, construcción y explotación de plantas de generación de energía eléctrica, aprovechando el sol como fuente primaria de energía. Dispone del conocimiento y la tecnología de plantas solares termoeléctricas: sistemas de receptor central, colector cilindro parabólico y disco parabólico, así como de plantas solares fotovoltaicas con y sin concentración.</li> </ul>	Desarrollo Sostenible
Bioenergía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuya sociedad cabecera es Abengoa Bioenergía, se dedica a la producción y desarrollo de biocarburantes para el transporte, entre otros bioetanol y biodiesel, que utilizan la biomasa como materia prima (cereales, biomasa celulósica, semillas oleaginosas). Los biocarburantes se usan en la producción de ETBE (aditivo de las gasolinas), o en mezclas directas con gasolina o gasoil. En su calidad de fuentes de energías renovables, los biocarburantes disminuyen la emisión de CO2 y contribuyen a la seguridad y diversificación del abastecimiento energético, reduciendo la dependencia de los combustibles fósiles usados en automoción y colaborando en el cumplimiento del Protocolo de Kyoto.</li> </ul>	
Servicios Medioambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Befesa Medio Ambiente, cabecera de los servicios medioambientales de Abengoa, centra su actividad en la prestación de servicios medioambientales a la industria y en la construcción de infraestructuras medioambientales desarrollando las actividades de reciclaje de residuos de aluminio, reciclaje de zinc, gestión de residuos industriales e ingeniería medioambiental.</li> </ul>	
Tecnologías de la Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>Telvent, cabecera de los negocios de Abengoa en la actividad de Tecnologías de la Información, gestiona soluciones de alto valor añadido en cuatro sectores industriales (Energía, Tráfico, Transporte y Medio Ambiente). Su tecnología permite a las compañías tomar decisiones de negocio en tiempo real utilizando sistemas de control y adquisición de datos, así como aplicaciones operacionales avanzadas, que proporcionan información segura y efectiva a la empresa.</li> </ul>	Sociedad de la Información y el Conocimiento
Ingeniería y Construcción Industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abeinsa es la empresa de Abengoa cabecera de este Grupo de Negocio cuya actividad es la Ingeniería, construcción y mantenimientos de infraestructuras eléctricas, mecánicas y de instrumentación para los sectores de energía, industria, transporte y servicios. Promoción, construcción y explotación de plantas industriales y energéticas convencionales (cogeneración y ciclo combinado) y renovables (bioetanol, biodiesel, biomasa, eólica solar y geotermia). Redes y proyectos "llave en mano" de telecomunicaciones.</li> </ul>	Creación de Infraestructuras

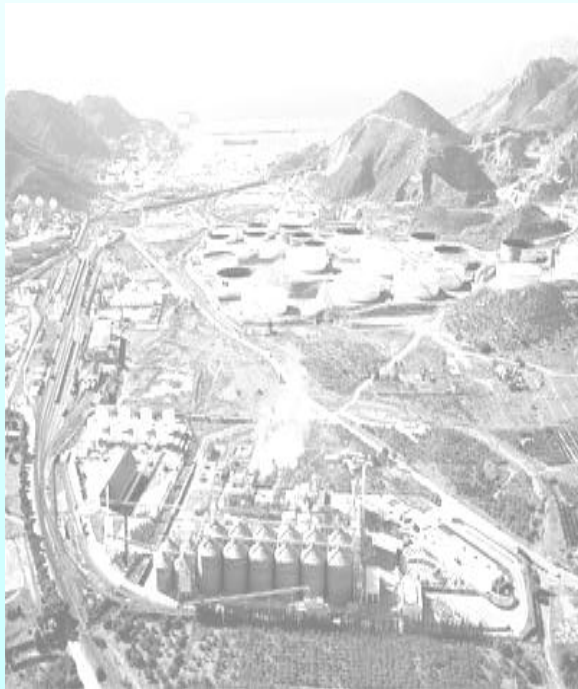
## Distribución por Países

Información a cierre de 2006

Area	Nº Trab.	% s/Total
España	6.740	46,1%
Europa (sin Esp.)	653	4,5%
Norteamérica	1.222	8,4%
Iberoamérica	5.336	36,5%
Africa	467	3,2%
Asia	152	1,0%
Oceanía	35	0,2%
<b>Total</b>	<b>14.605</b>	<b>100%</b>



## Riesgos del Entorno



- Pérdidas catastróficas/Sensibilidad a cambios

Gestión de Seguros

- Relaciones con Accionistas

Gestión Asuntos Jurídicos

Comunicación, Reputación Corporativa

## ▶ Pérdidas Catastróficas/Sensibilidad a Cambios

### Identificación de Riesgos Asegurables: Coberturas de Seguros

Riesgos Ordinarios: Todas las Sociedades

Riesgos Especiales: Proyectos Significativos

Transferencia de  
Riesgos a Terceros

Especial atención:

- Llave en mano
- Transportes
- Participaciones en USA y Canadá
- Ejecución indebida de avales
- Avería de Maquinaria

Sistema de Control de los Riesgos identificados



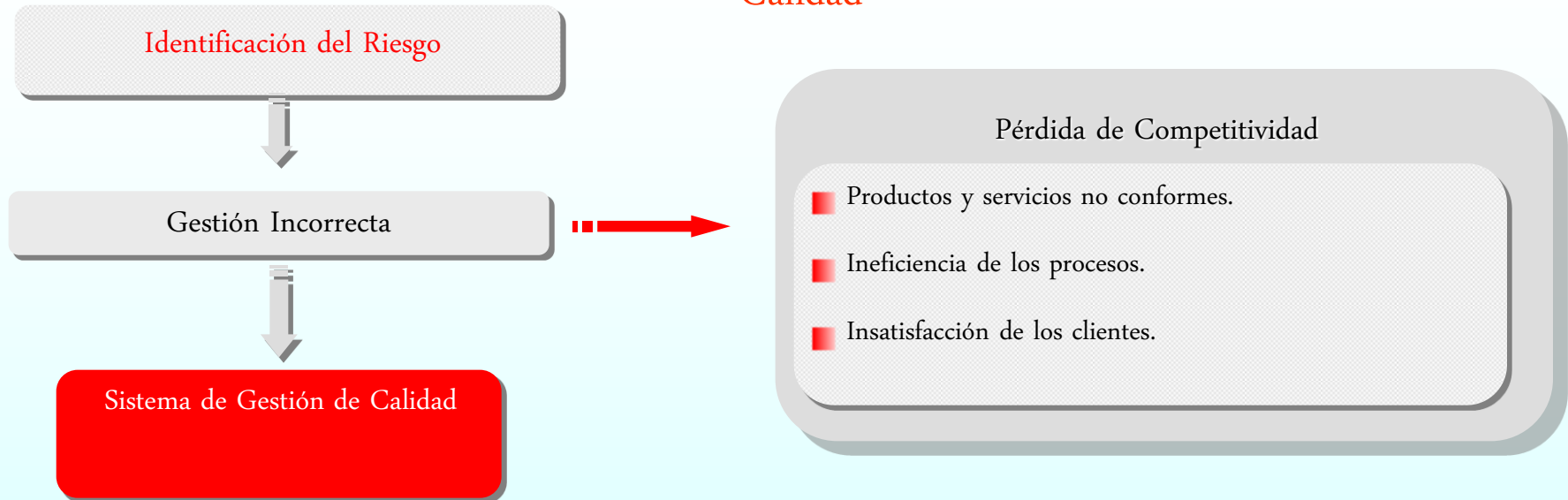
## ► Relaciones con los accionistas

### Identificación del Riesgo: Gobierno Corporativo y Reputación

- Verificación cumplimiento periódico:
- Verificación anual:
  - Libros de actas
  - Documentación societaria legal
  - Estatutos y demás Normativa Interna
  - Vigencia de los cargos de Administradores
  - Vigencia del nombramiento de auditores, autocartera y participaciones significativas
- Verificación cumplimiento de las obligaciones: Sociedad cotizada

Sistema de Control  
del Riesgo

## Calidad



Objetivo:

Establecer los requisitos que deben cumplir las Sociedades para eliminar, minimizar y controlar los riesgos asociados a una mala gestión.

¿Cómo?:

Política de calidad / ISO 9001



Excelencia

Revisiones del Sistema por la Dirección y Auditorías de Calidad



Comité de Calidad y Gestión

## Gestión Ambiental

No identificamos el Riesgo



Incorrecta Gestión Ambiental



Deterioro de Imagen y Sanciones

- Contaminación.
- Agotamiento de recursos naturales.
- Incumplimientos legales.

Sistema de Gestión Ambiental



Objetivo: Establecer los requisitos que deben cumplir las Sociedades para eliminar, minimizar y controlar los riesgos de una incorrecta gestión ambiental.

¿Cómo?



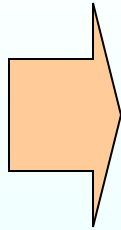
Política ambiental / ISO 14001



- Revisiones del Sistema por la Dirección y Auditorías Medioambientales
- Evaluación Medioambiental
- Comité de Gestión Medioambiental

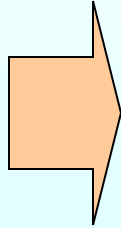
## ► Fallos en preparación documentación legal, interrupciones, productos

Objetivo



Evitar problemas y contribuir a crecer con seguridad

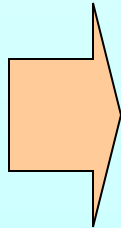
Pretendemos evitar



Malos riesgos por deficiente análisis contractual y de regulación

Sanciones personales y pecuniarias o daño a la reputación

Pretendemos conseguir



Homogeneizar el funcionamiento de toda la organización (aplicación universal) ... pero con adaptación a cada realidad.

Facilitar la labor con modelos y pocas pero claras normas

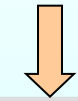
## ▶ Eficiencia

Principales Riesgos Cubiertos

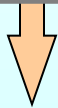
Imagen fiel de las Cuentas Anuales

Información para la toma de decisiones

Auditoría Externa



Informe sobre C.C.A.A

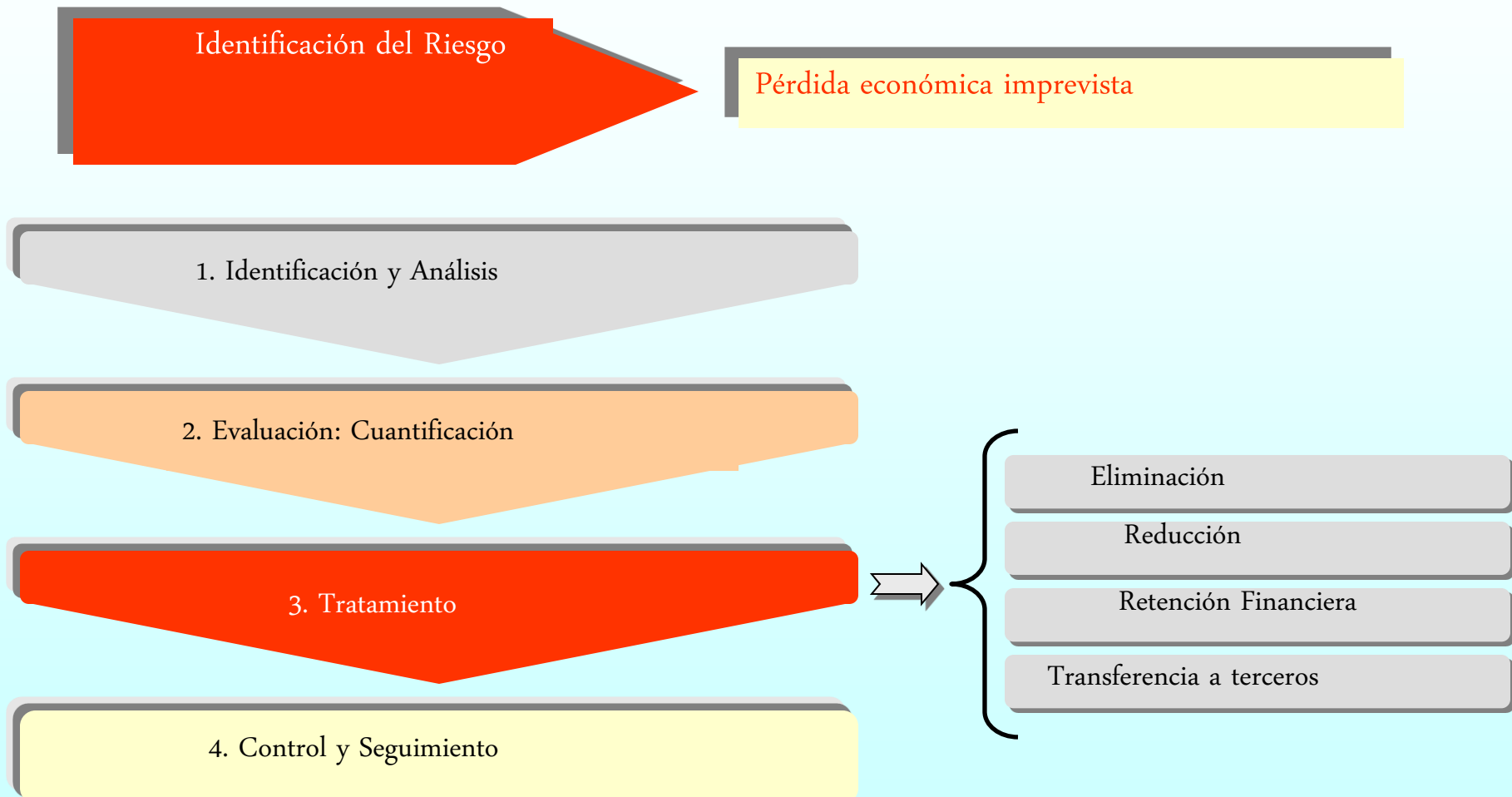


Sistema de Control de Riesgos

- Obligatoriedad
- Informe con opinión sin salvedad
- Información a Control de Grupo de situación/resultados de la auditoría
- Mínimo periodicidad anual



## ► Evaluación Entorno, Planificación Estratégica



## Esquema Básico de Análisis e Identificación de Riesgos en un "Project Finance"

Garantía básica del "Project Finance"

Flujos de caja generados

Identificación, análisis y evaluación de los riesgos del proyecto

Riesgos previos a la Construcción

Riesgos de la Construcción

Riesgos comunes a los distintos periodos

- Viabilidad
- Mercado / Demanda
- Autorizaciones administrativas, licencias, permisos
- Terreno / Localización
- Riesgo crediticio de los intervinientes

• Extracostos y puesta en marcha

• Medioambientales

Riesgos de la Explotación

• Aprovisionamientos y suministros

• Tecnológicos

• De Gestión

• Fuerza mayor, caso fortuito

• Tipo de Interés

• Tipo de Cambio

• Morosidad y/o iliquidez

• Riesgo Político

• Riesgo Legal

UNIVERSOMAIL.COM



Sitting in a 3.8-metre sea kayak and watching a four-metre great white approach you is a fairly tense experience