

DE LA GESTION DE RIESGOS A LA PLANIFICACION E INTEGRABILIDAD

(Hacia el Aseguramiento en la Consecución de los Objetivos)



Coeic-Barcelona

18 -06-2014



INDICE PONENCIA;

- 1- INTRODUCCIÓN;PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA
- 2- DEFINICIONES PRELIMINARES y REFLEXIONES EN TORNO AL TERMINIO “RIESGO”
- 3- **PRIMERA CONCLUSIÓN** :PARA ALCANZAR MIS OBJETIVOS PRECISO GESTIONAR MIS RIESGOS
- 4- SEGUNDA CONCLUSIÓN; LA GESTION DE RIESGOS(ERM) COMO HERRAMIENTA DE APLICACIÓN TOP-DOWN
- 5- **LA GESTION DE RIESGOS COMO MODELO DE GESTIÓN(ERM)**
- AD 6- APLICACIÓN TOP (A.D.); PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, & RIESGOS CORPORATIVOS
- AD 7- OTROS FACTORES VINCULADOS A LA A.D.(AFECTACIONALES); RIESGOS CORPORATIVOS
- OPS 8- APLICACIONES DOWN(M.I.); A AREAS DE PROCESOS y OPERATIVAS
- 9-- **VENTAJAS DE LA GESTION DE RIESGOS(“ERM”)**
- 10--SISTEMAS: “ERIM”(Enterprise Risk Integrated Management)
- 11-CONCLUSIONES FINALES

1-INTRODUCCIÓN; VISIÓN GLOBAL PLANIFICACIÓN

Preliminar ; Análisis Interno
Análisis Externo

Informe de
situación
inicial &
Diagnosis

Definición de;
-Misión empresa
-Visión empresa
-Valores y cultura

Objetivos Estratégicos
(que representes un reto para la empresa,
pero asumibles)

PLAN DE
ACCIONES
ESTRATEG./CRITI
COS- 2014

Despliegue
de Objetivos

**Objetivos Operacionales
& Plan de Acciones**

Cta. Resultados previsional

2-DEFINICIONES PRELIMINARES DE BASE ;

- **RIESGO**: Grado de dificultad en llegar a conseguir el/los **OBJETIVOS** marcados por la Organización.

s.ISO; Efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos.

Valoración-Cuantificación= (Probabilidad)* (Consecuencia de sucesos)

Otras definiciones complementarias para recapacitar ;

- **COMPETITIVIDAD**: Conjunto de características inherentes a una organización & entorno que -entre otras- le confieren un ratio VALOR/COSTE óptimo en relación a otras empresas, y de forma
- sostenida & continuada lo largo del tiempo.
- **CONTINUIDAD**; relativo. Al funcionamiento de la empresa, a sí como su viabilidad en horizonte temporal-T (ref Iso22301)

3-PRIMERA CONCLUSION;

- Para ASEGURAR EL LOGRO DE MIS OBJETIVOS:



- »

- »



- »

- Cifras de Facturación

- Inserción en Mercados X

- Competitividad

- Continuidad,.....

- de mi Proceso.....



—Debo GESTIONAR LOS RIESGOS INHERENTES

... Gráficamente lo podríamos ilustrar.....;

Objetivo 2014

- Identificación de Riesgos
- Valoración de R.
- Mitigación , o Reducción del Riesgo
-



Reconducción hacia el objetivo

E F M A M J J U A S O N D

Niveles de Objetivos en la Empresa

Tipo Objetivo-----Tipo Riesgo Asociado

- O. Estratégicos → Riesgos Estratégicos
 - (otros de A.D./de afectación AD) Riesgos Corporativos
-

- O. Operacionales → Riesgos Operacionales
- De procesos
-

- 4- SEGUNDA CONCLUSION;

- LA GESTION DE RIESGOS(ERM) COMO HERRAMIENTA DE APLICACIÓN TOP-DOWN & PERMEABLE.

- Int. A.D.--- Nivel Macro-Planificación



»

(pp. de la A.D.)



- Nivel M.I

»

----Nivel Micro-Planificación

(pp M.I.) (Procesos-Operaciones)



- 5-LA GESTION DE RIESGOS(ERM) COMO HERRAMIENTA /ENFOQUE/MODELO DE GESTION

“UNA METODOLOGIA DE GESTION y VALORACION DE RIESGOS “ QUE ;

-ES APLICABLE AL DIA- DIA

EMPRESARIAL , y

-CONVIENE INTRODUCIR EN LA

CULTURA Y VALORES DE LA EMPRESA POR LAS VENTAJAS QUE NOS PUEDE APORTAR ...

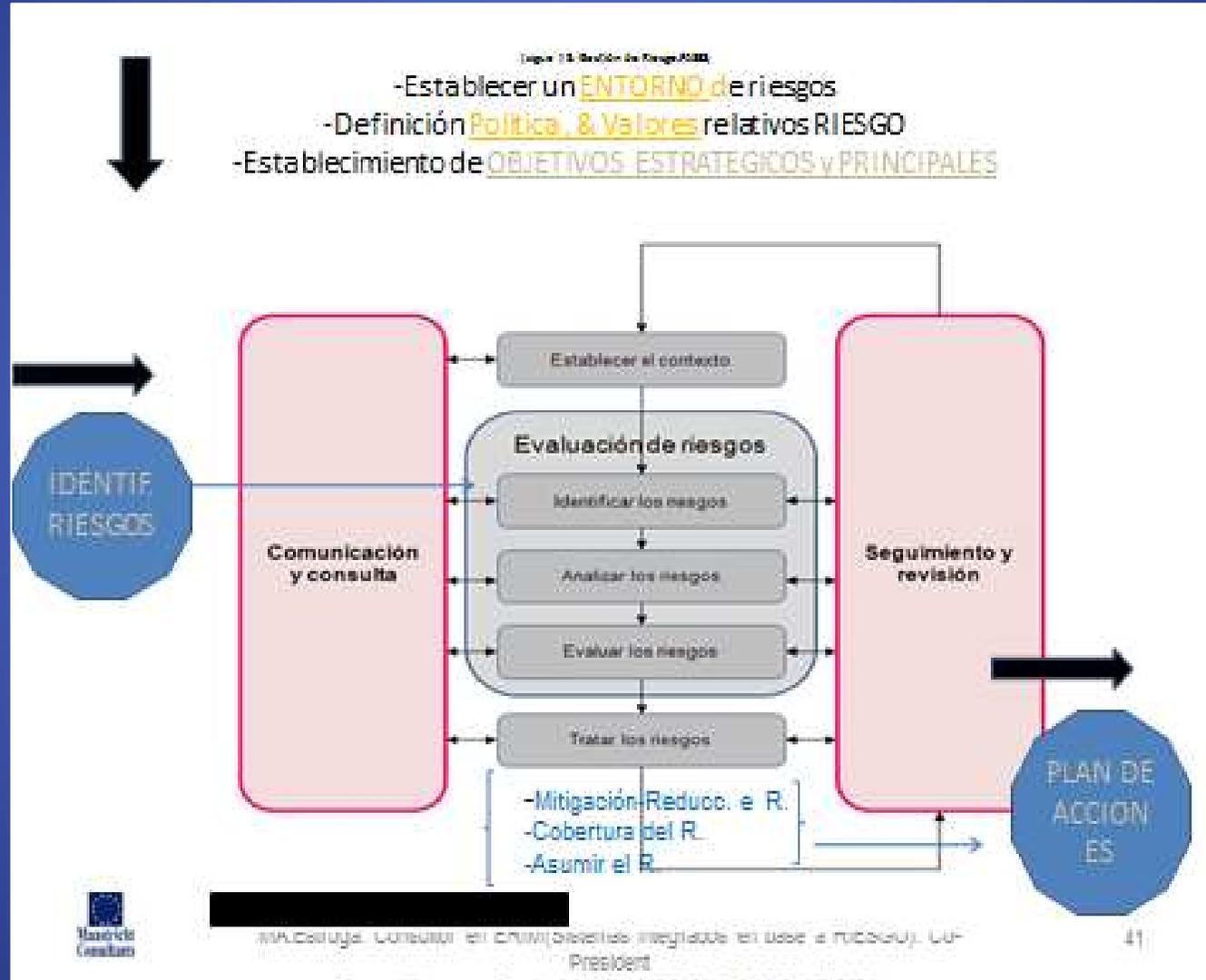
Algunos Modelos de SISTEMAS DE GESTIÓN DE RIESGOS (ERM);

- ISO 31.000, EA31.

-COSO (rev.1 , 2, 3, ...)

-Norma australiana **AS/NZS -4360.....**

METODOLOGIA E.R.M.;

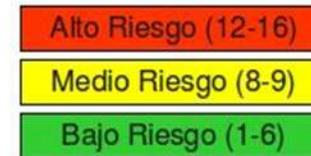
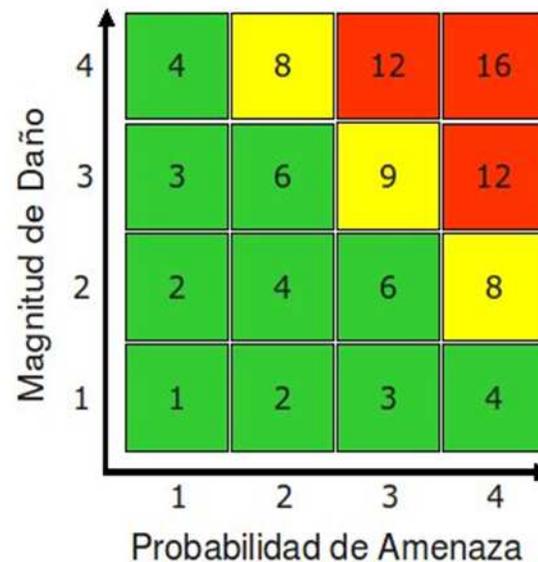


(sigue) CÓMO CUANTIFICAR/Relativizar/Priorizar RIESGOS

(Toma de Acciones frente a)

Análisis de Riesgo

Riesgo = Probabilidad de Amenaza * Magnitud de Daño



Valores:
1 = Insignificante
2 = Baja
3 = Mediana
4 = Alta

protejete.wordpress.com

(sigue)
(Toma de Acciones frente a)
(sigue)

ACCIONES POSIBLES FRENTE RIESGOS;

A-MITIGAR
B- NEUTRALIZAR-ELIMINAR
C-COBERTURA SEGURO

....en definitiva....

Uno de los principios será **una vez marcado el objetivo**- minimizar efectos adversos con un **mínimo coste** (Fte; JA. Dorta velazquez-2004)

Principio de Eficiencia(**lograr el objetivo marcado a Coste Optimo**)

Aplicación de técnicas coste-beneficio



MA.Estruga. Consultor en ERIM(Sistemas Integrados en base a RIESGO). Co-President Competitiveness₂ Commission. MAASTRICHT CONSULTANTS



MA.Estruga. Consultor en ERIM(Sistemas de Gestión del Riesgo). Coordinador SC Gestió de la Qualitat.CGES.COEIC/EIC. MAASTRICHT CONSULTANTS



(AD)6-APLICACIÓN P.E.; Planificación Estratégica;

Ejemplo caso LOGIS AB, SA

Origen del Objetivo& Plan Estr.; 1 **oportunidad** de mercado(flujos log. ASIA-UE)

Objetivo Estratégico; Desarrollar líneas de servicio Marítimo para dar servicio a nuestros clientes en destinos de ASIA, principalmente.

Responsable; Gerencia

Fases; Inicio Enero 2014

Plan de Acciones

- 1- Seleccionar países con los que resulta más interesante establecer flujos logísticos.
- 2- Selección de Responsable de marítimo
- 3- Selección de Navieras ,Puerto + Corresponsal (Clarificar costes, protocolos,....)
- 4- Difusión-Promoción a actuales clientes de nuevas rutas servicios marítimos (pp Dpto. Equipo comercial)
Actividad comercial a clientes que tengan envíos marítimos a los países anotados
- 5- Primeros fletes a/desde Asia pp LOGIS AB, SA

Fin : Diciembre 2014

Medios-Recursos; Humanos; 30% gerente 1er semestre 2014
20% dedic. Equipo comercial.

Económicos:

- Partida para informes comerciales relativos a transacciones comerciales entre España , y X países ASIA para valorar Flujo logístico
- Partida para viajes a Asia (Selección Navs/corrs.)
.....SUMA; XXXX €
- Sueldo (Fijo + Variable) de Rble. Marítimo.
.....RRRR €

Resultados Esperados : Diciembre 2014 (Facturación y Rentabilidad)

Resultados Esperados; Diciembre 2015

Resultados Esperados ; Diciembre 2016

Riesgos Identificados

- Anunc. Huelga estibadores Puerto South P..

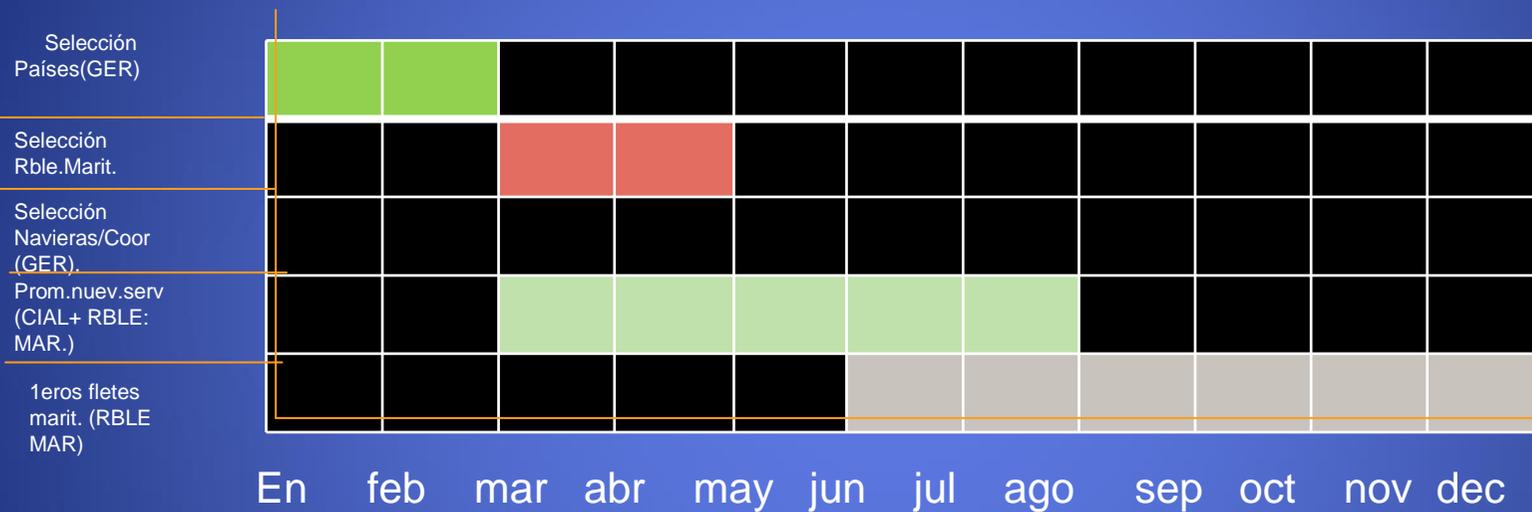
Valoración Riesgo

-XXXX(Medio)

Acciones Derivadas

-Planif. PL-B (altern puerto salida) con Corresp.

Sigue - Visión en Horizonte Temporal



FICHA MODELO de PLANIFICACIÓN & ERM:

Objetivo Estratégico;.....

Responsable;

Fases;Inicio;(fecha-mes)

1-

2-.....

3----.....

4.....

5.....Fin :.....(fecha-mes)

Medios-Recursos; Humanos; Cargo -----% de su tiempo

.....

.....

Recursos Económicos;

Partida-----Import €

.....

.....

Totales€

Resultados Económicos Previstos; 2014;

2015;

2016,

Riesgos Identificados;

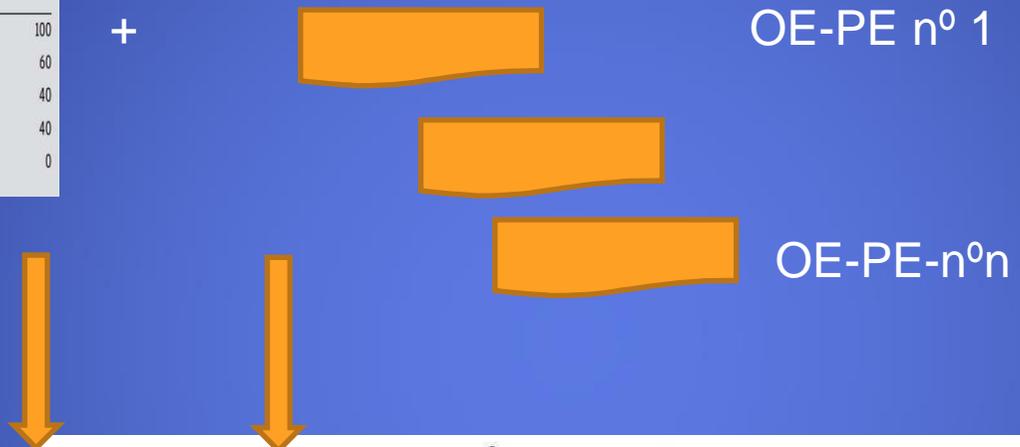
Valoración;

Acciones deriv;



LA INTEGRACION DE LAS PLANIFICACIONES POR "N Objetivo/s Estratégico/s:
 → CUENTA RESULT. PREV.2014-2015-2016

CUENTA DE RESULTADOS ANUAL	Importe (€)	%
Ventas	3.750	100
- Costes Directos	-2.250	60
= Margen Bruto	1.500	40
- Costes de Estructura	-1.500	40
= Beneficio de Explotación	0	0



CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos explotación	226.784,00€	322.627,50€	471.195,00€
Ingresos por prestación servicios (RUTAS)	221.184,00€	315.697,50€	462.735,00€
Ingresos por prestación servicios (ALQUILERES)	5.600,00€	6.930,00€	8.460,00€
Gastos explotación	224.087,63€	230.969,53€	270.460,37€
Compra de otros aprovisionamientos	4.700,00€	5.000,00€	5.200,00€
Suministros	4.500,00€	4.932,00€	5.100,00€
Publicidad y promoción	2.178,00€	3.087,00€	4.307,00€
Sueldos y Salarios	140.440,00€	147.462,00€	163.339,20€
Seguridad Social a cargo de la empresa	35.478,00€	37.251,90€	43.565,04€
Alquiler de local	7.200,00€	7.200,00€	7.200,00€
Reparación y conservación	12.200,00€	7.540,00€	8.900,00€
Gastos de constitución	3.100,00€		
Seguros	10.000,00€	10.500,00€	11.000,00€
Amortización del inmovilizado	4.291,63€	7.996,63€	21.849,13€
Bº EXPLOTACIÓN/ BAI I	2.696,37€	91.657,97€	200.734,63€
Ingresos financieros	0,00€	0,00€	100,00€
Ingresos derivados de Inv. Financieras Temporales			100,00€
Gastos financieros	675,29€	423,17€	153,27€
Intereses de deudas	675,29€	423,17€	153,27€
PERDIDA FINANCIERA	-675,29€	-423,17€	-53,27€
BAI	2.021,08€	91.234,80€	200.681,36€
Impuesto sociedades	-606,32€	-27.370,44€	-60.204,41€
BENEFICIO NETO	1.414,76€	63.864,36€	140.476,95€

VENTAJAS DE TRABAJAR CON “P.E.” soportado con ERM

- Ayuda a hacer Balance , Reflexionar , y Plantear el Futuro de forma Estructurada.
-
- Me aportará un analisis inicial de OPORTUNIDADES & RIESGOS,
- Me sirve de Estudio de Viabilidad Económica para nuevos proyectos
- JUNTO CON “RISK MANEGEMENT dota a la empresa de unas Herramientas potentes para acercarnos a los Objetivos marcados
- Permite realizar un CONTROL DE GESTION DURANTE EL AÑO (OBJETVOS vs. REALIDAD)
- El anterior nos permitirá tomar ACCIONES RECONDUCTORAS si procediese(y así llegar a final de año lo Más cercano a Objetivos Planteados)
- Proporciona & Aporta una Orientación clara sobre el camino a seguir pp RRHH (recordemos “Visión”)

(Recopilemos)- MACROTIPOS DE RIESGOS

-CORPORATIVOS – AD (Estratégicos+ Otros ligados a la A.D...)



OBJETIVOS POR PROCESO

-OPERATIVOS (Correspondientes a las áreas funcionales)

(sigue AD) 7- “ANTES DE BAJAR A OPERACIONES” :
OTROS FACTORES-RIESGOS VINCULADOS A LA
A.D.(AFECTACIONALES);

Otros RIESGOS CORPORATIVOS. Ejemplos,

- Desfalcos internos & Falsificación de información financiero-est.contables
 - Ejemplos ; Sector Financiero
- Transmisión hereditaria no pautada /protocolarizada/controlada en empresa familiar
- No estar al día en cumplimiento de reglamentacion vigente(Compliance)
 - Ej. No cumplim.ultimas Disposiciones MA-
- Defectos de calidad de pto/servicio detectados pp cliente estando ya en el mercado

(origen: riesgo operativo de clase “calidad defectuosa” que asciende a ser corporativo, & origina comunicaciones de tipo corporativo)
- Sociales (área RSC);
 - de tener escasa sensibilidad con sectores sociales debilitados ,
 - De escasa involucración & Solidaridad con la comunidad-polígono industrial /vecinos/sociedad.
 - Con ofrecer oportunidades de desarrollo profesional & social a personal de plantilla,
 - Escasa sensibilidad a las sugerencias del personal,
 - Ejemplos; Sector bebidas refrescantes /asociación de concesiones-embotelladores
 - Establecimiento a niveles de CONSEJOS de salarios & comisiones abusivas
***** (Con el correspondiente efecto amplificados pp. redes sociales)
- -de tipo Estratégicos .
 - EJ : no contemplar mercados emergentes, no gestionar alianzas, malos sistemas de información,... en definitiva plantear deficientes estrategias.....
- -de tipo Financiero (Mala Planificación Financiera)

ejemplo; no preveer problemas de tesorería, dificultad a créditos y/o pólizas de créditos, Entrar en Perdidas Contables,.....

....La Gestión de estos otros Riesgos + y –(oports.) nos llevara a las Prácticas y/o modelos de gestión de ;

GOBIERNO CORPORATIVO(GC, RSC, RC).....

(OPS) 8- AREAS DE PROCESOS y OPERATIVAS

Ejemplos RIESGOS OPERATIVOS

- Relacionados con la información (pedida de información operativa , Violación de datos e Información de gestión sensibles,...
- de *Rotura & Incidencias* cadena de Suministro (N posibles causas; Huelgas sector transportistas, de personal plantilla, Retrasos, averías en mercancía,..., robos – no seguridad cadena logística,...)
 - de tipo sobrecoste (operaciones sin aport. valor)
 - Comerciales-Impagos (capac.financiera cliente)-
-
- Accidentes laborales
- Segur. alimentarios(afect. salud cliente)
- Medioambientales
- No detección nuevas EXPECTATIVAS CLIENTE empresa(línea innovación (*))
- No calidad del Pto/servicio
- Insatisfacción persona/s

.....
(* Innovación; proceso de adelantarse a las expectativas de los clientes.

Nota; Muchos de estos riesgos (a priori operativos) pueden subir de escalón y llegara transformarse en Corporativos + Estratégicos

....Pero.....

Como proceder para IDENTIFICAR de forma sistemática a estos riesgos (& Como gestionarlos) ?

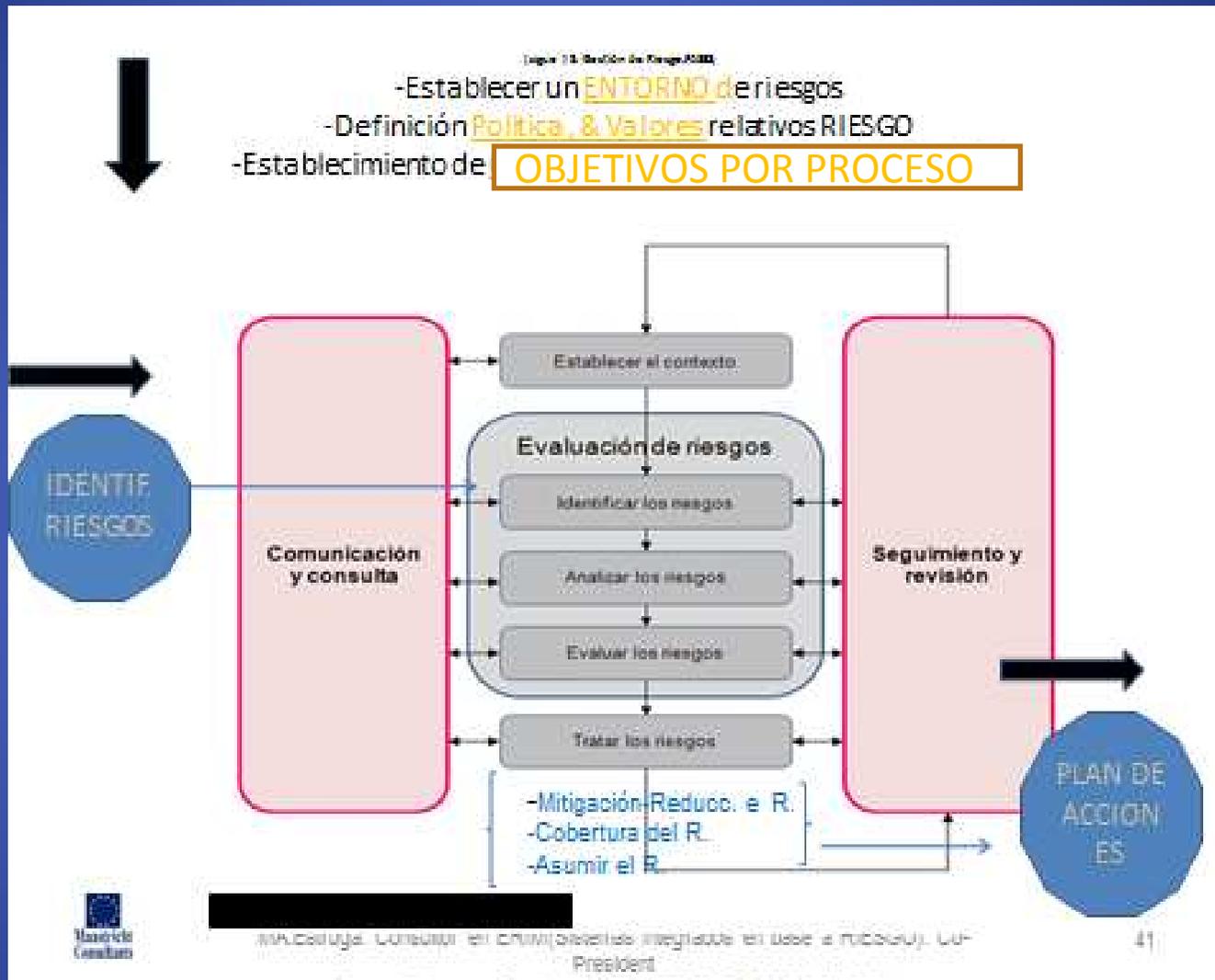
**** LA IDENTIFICACIÓN;** A través de los diferentes STAKEHOLDERS vinculados a la empresa
(generadores del riesgo)

&

**** LA GESTIÓN DE LOS MISMOS;** A Través de Modelos Normativos referenciales

STAKEHOLDERS & IDENTIF. DE RIESGOS;





(sigue)

ACCIONES POSIBLES FRENTE RIESGOS;

- A-MITIGAR
- B- NEUTRALIZAR-ELIMINAR
- C-COBERTURA SEGURO

....en definitiva....

Uno de los principios será **una vez marcado el objetivo**- minimizar efectos adversos con un **mínimo coste** (Fte; JA. Dorta velazquez-2004)

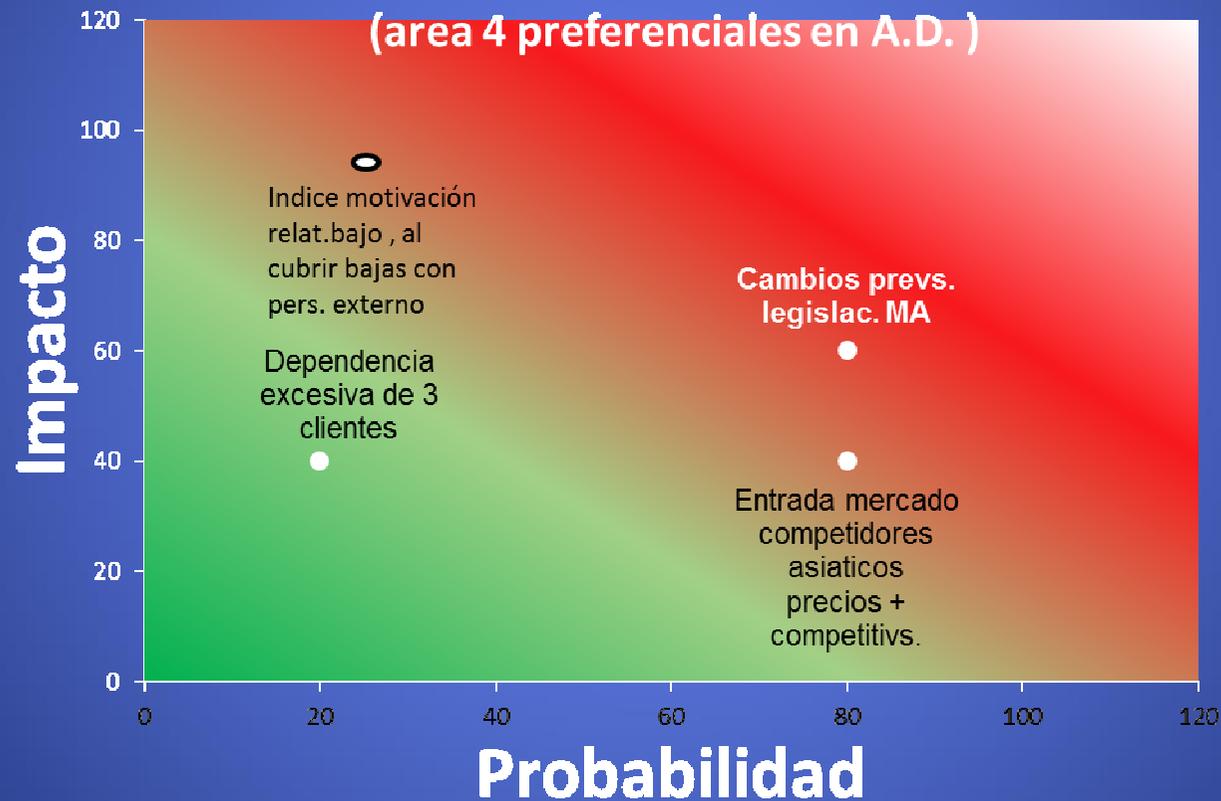
Principio de Eficiencia(**lograr el objetivo marcado a Coste Optimo**)

Aplicación de técnicas coste-beneficio



MA.Estruga. Consultor en ERIM(Sistemas Integrados en base a RIESGO). Co-President Competitiveness₂ Commission. MAASTRICHT CONSULTANTS

Mapa de Riesgos de QUIMICAS WWW, SA



MA.Estruga. Consultor en
ERIM(Sistemas Integrados en base a
RIESGO). Co-President
Competitiveness Comission.

(sigue) ESTANDARES –MODELOS NORMATIVOS QUE NOS PUEDEN AYUDAR & CUBREN LOS N TIPOS DE RIESGOS;



- | <u>Tipo riesgos</u> | <u>Estándar /Buenas practicas</u> |
|--|---|
| • Perdida de información | Iso-27000 |
| • Sobreoperaciones-Sobrecostes | UNE-EN 1325-1(a.valor)+ LEAN |
| • No Seguridad cadena logística | Iso28000/OEA/CTPAT(EEUU) |
| • Comerciales-Impagos (capac.financiera cliente)- | |
| • Accidentes laborales | OSHAS |
| • Alimentarios(afect salud cli) | ISO-22000, Codex alim. |
| • Sociales (ref.comunidad& deriv.pres redes soc.) | SR-10 + Iso-26000, (RSC) |
| • Mediomambientales | Iso-14001 |
| • No detección nuevas EXPECTATIVAS CLIENTE empresa | ISO-9001 / & Linea INNOVACIÓN(*) |
| • No calidad Pto/servicio | Iso-9001-obj.Satisf.cli-/AMFE |
| • (*) Innovación; proceso de adelantarse a las expectativas de los clientes. | |
| • Obsolescencia Producto-Proceso (No Innovar + no vigil. Tecnol) | UNE-166002 & UNE 1666006 |

ANALOGÍA

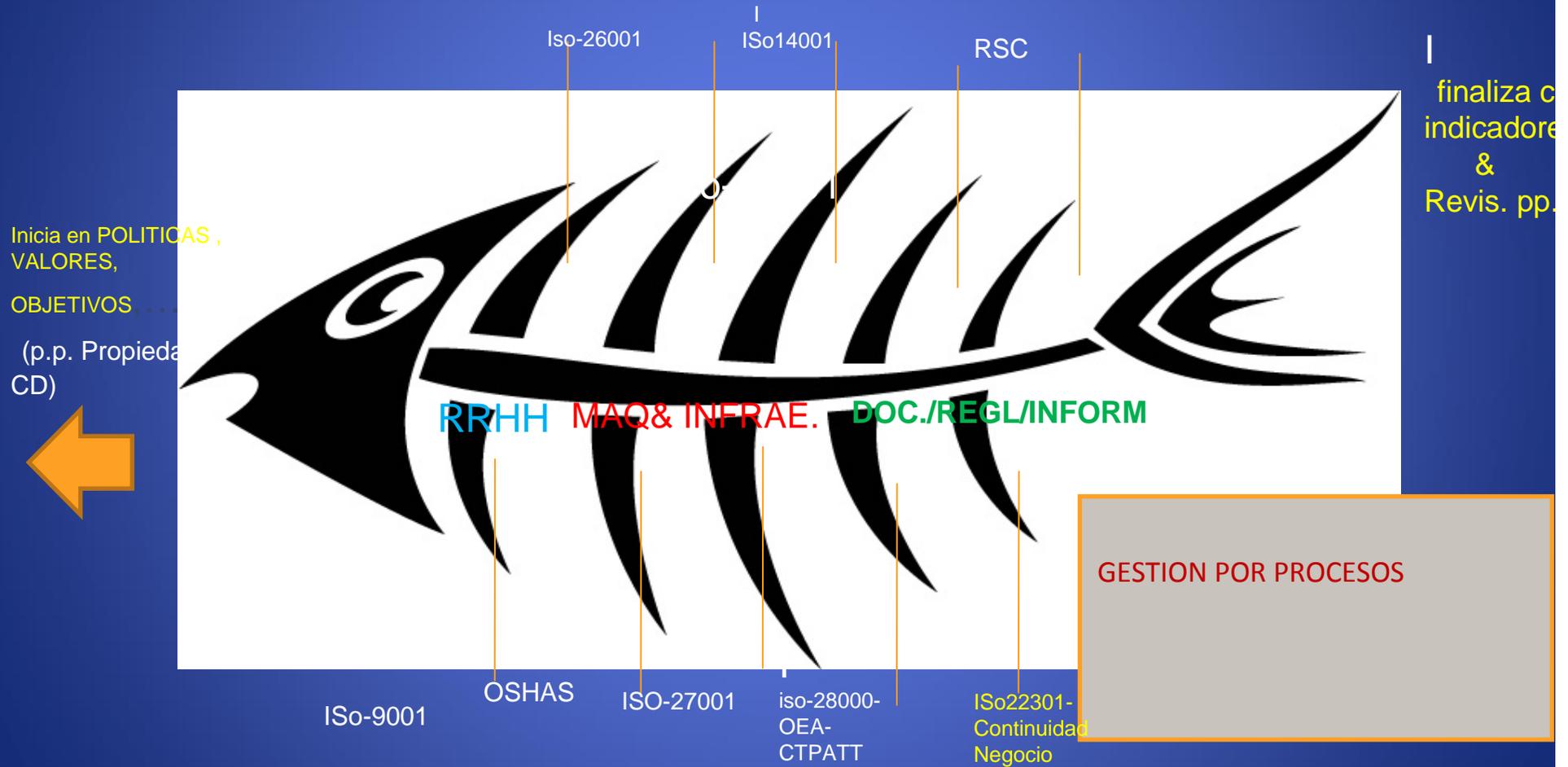
COLUMNA VERTEBRAL- ESTRUCTURA OSEA

(RRHH, MAQ& INFRA, DOC-REGL_INFORM)

SISTEMA MUSCULAR-NERVIOSO

ERM (DINAMIZADOR DE ACCIONES TOMA DE DECISIONES)

(CADA ESPINA_HUESO; 1 S.G.-Standard)



Inicia en POLITICAS, VALORES, OBJETIVOS ... (p.p. Propiedad CD)

finaliza con indicadores & Revis. pp

GESTION POR PROCESOS



(sigue 10-) ANALOGÍAS

SISTEMA
NEUROLO
GICO-
CENTRAL

Soportes para Toma de decisiones
Corporativas

ERM-Ejs.
ISO-31000
COSO....



CASOS
EMERG

Soportes para Toma de decisiones Operativas

9- VENTAJAS DE LA HERRAMIENTA ERM

- ES UN ELEMENTO CATALIZADOR-MUSCULADOR de LOS N SISTEMAS DE GESTIÓN
- Aporta UNA VISIÓN GLOBAL E INTEGRADORA DE LA MARCHA DE LA EMPRESA
(LA FACILITAC. DE IDENT. DE INDICADORES DE RIESGO enriquece mi BALANCED SCORECARD)
- FACILITA LOGRO DE OBJETIVOS MARCADOS , OPTIMIZANDO COSTES (*EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA GESTION*)
- -SUSTENTA LA TOMA DE DECISIONES, y ACCIONES

& Nos facilita la PRIORIZACIÓN DE ACCIONES , y DECISIONES (de especial interés en situaciones de recursos escasos) a través de la “La identificación , y cuantificación de riesgo/oportunidades
- La toma de iniciativas, protocolos derivados de ERM nos permite **NOS PERMITE ESTAR MEJOR PREPARADOS PARA ENCARAR EL PRESENTE Y FUTURO**

Factores clave para implantación exitosa de ERM;

- **Política** de ERM clara y definida **pp alta dirección.**
- **Orientarla a la ACCIÓN.**
- **Sensibilización & Formación del personal.**
- **Valorar el Riesgo en terminos monetarios(para priorizar)**
(idem oportunidades , o riesgo --)
- Vaya acompañada-apoyada por una **Gestión por Procesos.**
- En cada ámbito de actuación-entorno (& 1 momento dado);
centrarnos **en max 3-4 riesgos**

10-HERRAMIENTA"ERIM"

"PE" (Planificación Estratégica)

+

"ERM" (ent.Risk Manag.)

+



"IS" (integrac. De sistemas)



S. de GESTIÓN INTEGRADO “
en base a Riesgos(ERIM)

.....y TODO ELLO LE REPORTARA & ASEGURAR LLEGAR A ;

NIVEL ÓPTIMO DE COMPETITIVIDAD



..... CLAVE PARA LA VIABILIDAD Y
CONTINUIDAD a C/M/& LP



-11-CONCLUSIONES;

Existen 2 Posibilidades de Gestionar nuestro Negocio;

SIN ERM-ERIM



CON ERM-ERIM

