

Telefonica

Riesgos y Estrategia

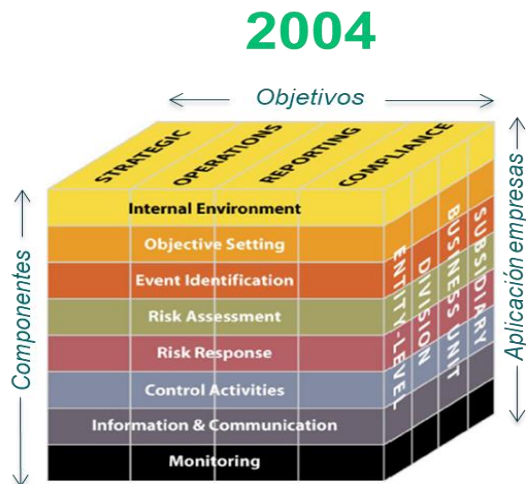
#RECONECTA



COSO ERM 2017

Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance

La nueva representación gráfica, que sustituye al anterior cubo de 2004, refuerza la idea de **embeber la gestión de riesgos en el ADN de las compañías y en sus procesos de negocio**, reforzando la importancia de la cultura en la gestión de riesgos.



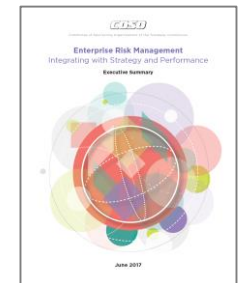
En 2004 se publicó el “*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*”, marco ampliamente aceptado e implantado en las principales compañías.



2017



En Septiembre 2017 se actualiza dicho marco, renombrándolo como “*ERM- Integrating with Strategy and Performance*”, resaltando la importancia de **integrar la gestión de riesgos en la planificación estratégica, y la relación entre riesgo y rendimiento (performance)**.



COSO ERM 2017

Riesgos, Estrategia y Creación de Valor

COSO ERM eleva la discusión de la estrategia: La gestión de riesgos no debe limitarse únicamente a identificar los riesgos que pueden afectar a la consecución de los objetivos, sino que es necesario analizar la estrategia desde 3 perspectivas:

1. Posibilidad de que la estrategia y los objetivos de negocio **no estén alineados con la misión, visión y valores** de la compañía.



2. La tipología de **riesgos a los que la organización se expone potencialmente al elegir una estrategia en particular.**

3. La tipología de **riesgos inherentes a la ejecución de la estrategia** y el logro de los objetivos de negocio y la aceptabilidad de dicho nivel de riesgo.

La gestión de riesgos dentro del apetito al riesgo mejora la capacidad de las compañías para **crear, preservar y realizar valor.**

COSO ERM 2017

Alineamiento con la estrategia



La vinculación de los riesgos con las iniciativas estratégicas que tiene en marcha la compañía, contribuye el **logro de los objetivos de negocio**, dentro del marco de apetito al riesgo definido por la compañía.

		TOP 10 RISKS									
Objetivo 1	1	Iniciativa estratégica 1			✓		✓				
	2	Iniciativa estratégica 2	✓				✓				
	3	Iniciativa estratégica 3				✓			✓		
	4	Iniciativa estratégica 4				✓			✓		
Objetivo 2	5	Iniciativa estratégica 5					✓		✓		
	6	Iniciativa estratégica 6					✓		✓	✓	
	7	Iniciativa estratégica 7					✓		✓		
Objetivo 3	8	Iniciativa estratégica 8	✓	✓							
	9	Iniciativa estratégica 9			✓	✓					
	10	Iniciativa estratégica 10				✓		✓		✓	✓

Beneficios de este enfoque



Alinear riesgos prioritarios con la estrategia

Se enriquece la taxonomía de riesgos identificando aspectos nuevos y priorizando o despriorizando otros que ya estaban identificados



Priorizar y gestionar riesgos

Facilita la distribución entre áreas, especialmente a nivel global, acompañando a la implantación de la estrategia



Seguimiento

Facilita la definición de métricas, indicadores y KRIs que permiten un mejor seguimiento de la evolución de los riesgos más estratégicos

Key Success Factors

Involucración del “Tone at the Top”



Reforzar el liderazgo y
compromiso de la Dirección

Adaptación al cambio



Alinear y reforzar la cultura de
gestión de riesgos en la
Organización

Revisión periódica



El dinamismo actual conlleva
hacer revisiones de los
planteamientos con cierta
periodicidad

Telefonica
