

Barcelona
Madrid
São Paulo
London
Boston
Frankfurt
New York

axis
CORPORATE



Insight

Value Based Risk Management

El valor del negocio y la gestión de riesgos

Octubre 2017

Creating value
through transformation

axiscorporate.com

Sumario

PRESENTACIÓN 03

KEY FINDINGS 05

CONCLUSIONES 13

Edita

Corporate Marketing and Branding Department

©Axis Corporate

Edición: Octubre 2017

VBRM, un nuevo enfoque en la función de riesgos en las empresas



**Jose Luis
Álvarez**

Strategic Finance
Consulting



**Javier
Fariñas**

Director de
Governance, Risk and
Compliance

Desde Axis Corporate tenemos el placer de presentar este informe sobre **Value-Based Risk Management (VBRM): “Valor del negocio y gestión de riesgos: un nuevo enfoque de la función de riesgos en las empresas”**.

Axis Corporate ha realizado este informe multisectorial con el objetivo de mostrar los diferentes modelos, metodologías de análisis y métricas de cálculo que están utilizando las compañías para la **gestión del valor** y, en especial, cómo los riesgos se integran en dichos modelos, metodologías y métricas. Adicionalmente se han analizado los diferentes usos y aplicaciones a nivel de gestión y reporting que las corporaciones hacen con los modelos informacionales resultantes.

El informe se ha elaborado a partir de una **encuesta multisectorial** en la que han participado profesionales del área de riesgos, finanzas, estrategia o desarrollo corporativo de las principales empresas españolas, con una elevadísima participación de los sectores más avanzados en la utilización de estos modelos como son los sectores de Banca y Energía.

El creciente **interés de las organizaciones en impulsar las áreas de gestión de riesgos** hace necesario conocer cómo se van incorporando los riesgos en los procesos de toma de decisiones estratégicas y tácticas para la creación de valor.



Key findings

MODELOS DE GESTIÓN DE VALOR

Key finding #1

Grado de utilización de los modelos de gestión de valor

El 74% de las organizaciones que ha participado en el estudio utiliza un modelo de gestión orientado a la creación de valor.



En sectores maduros con entornos complejos y regulados es necesario disponer de instrumentos de gestión y reporting avanzados. En este sentido, de las empresas encuestadas, los sectores de banca y energía son los que más utilizan un modelo de gestión orientado a la creación de valor.

71%
Banca

86%
Energía

Key finding #2

Experiencia en la utilización de los modelos de gestión del valor

La implementación de estos modelos es reciente incluso en los sectores más avanzados en su utilización.

86%

de las empresas energéticas ha implantado este modelo entre 2010 y 2014 mientras que el 80% de las entidades bancarias lo implantó entre 2010 y 2015.

Key finding #3

Alcance de los modelos actuales

50%

Casi la mitad de las empresas encuestadas que utiliza estos modelos afirma que su actual metodología de análisis y métrica de cálculo no les permite conocer el impacto de cada uno de los riesgos en el valor del negocio.

Las empresas que no conocen el impacto de cada uno de los riesgos en el valor de su negocio manifiesta que desconocen una metodología de análisis que lo permita.



Key finding #4

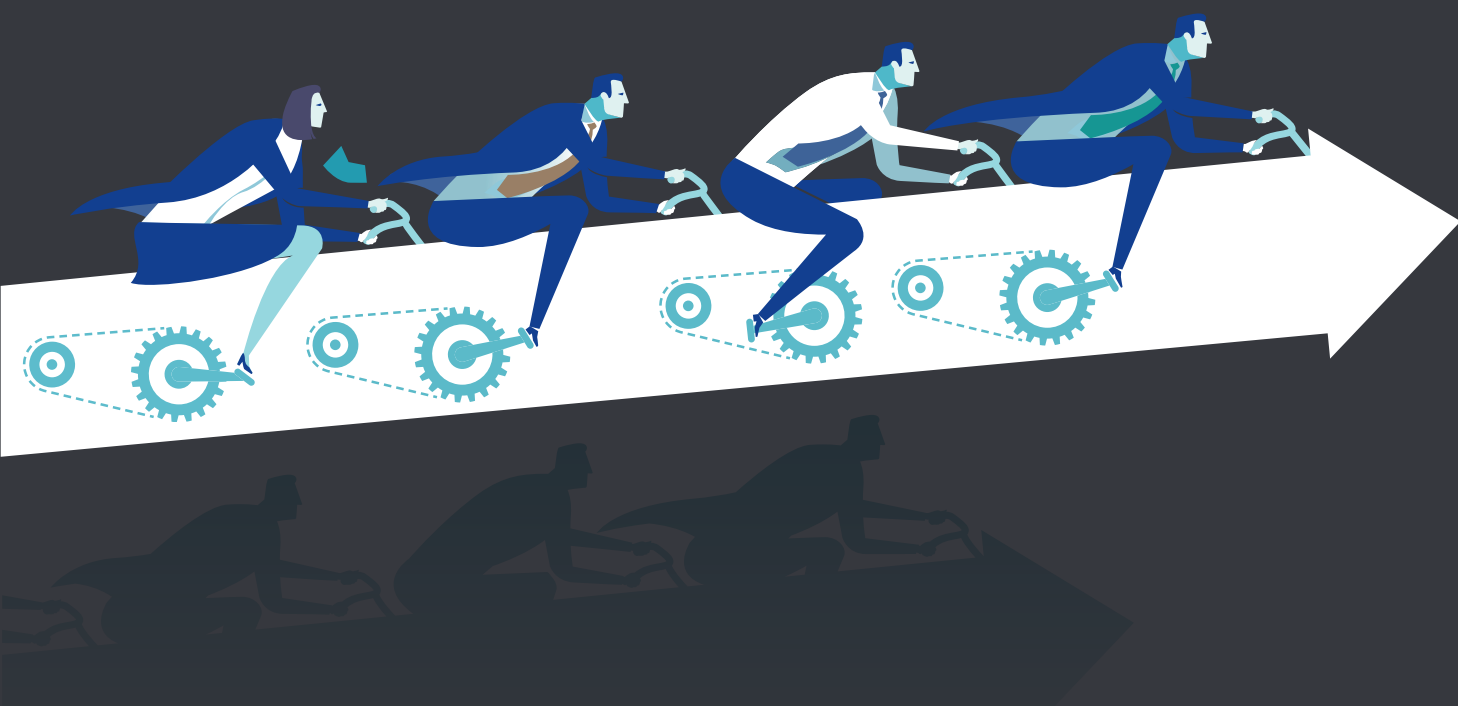
Nivel de conocimiento del modelo

Solo el

14%

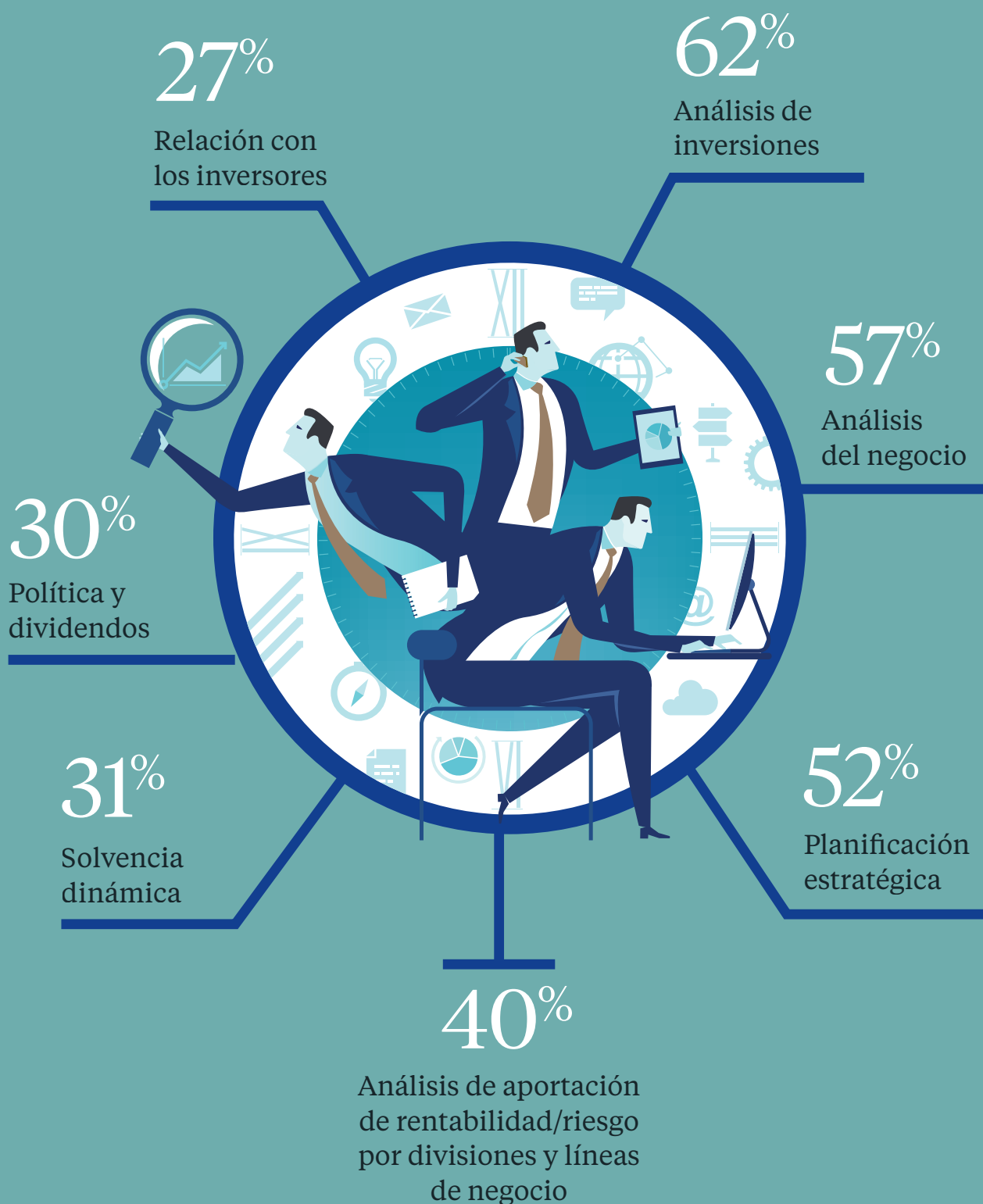
de las empresas encuestadas afirma que conoce todos los beneficios y aplicaciones de este tipo de modelos.

Aunque hay empresas que manifiestan conocer todos los beneficios y aplicaciones de este tipo de modelos y, en general, son utilizados para diversas finalidades corporativas, en ninguna de las empresas encuestadas es utilizado como modelo base para todas las posibles aplicaciones de gestión y reporting corporativo.



Key finding #5

Incorporación de los riesgos en los modelos de gestión del valor para sus distintas aplicaciones



Medición del impacto de cada uno de los riesgos en la valoración de las operaciones, inversiones y desinversiones.

38%

de las empresas encuestadas afirma que su compañía no identifica y mide el contributivo del impacto de cada uno de los riesgos en la valoración de las operaciones, inversiones y desinversiones.

Modelos del impacto de los riesgos en la planificación estratégica.

48%

de las empresas encuestadas afirma que no introduce modelos de medición de riesgos en su planificación estratégica.

Medición del impacto de cada uno de los riesgos en la consecución de los ingresos futuros de sus negocios.

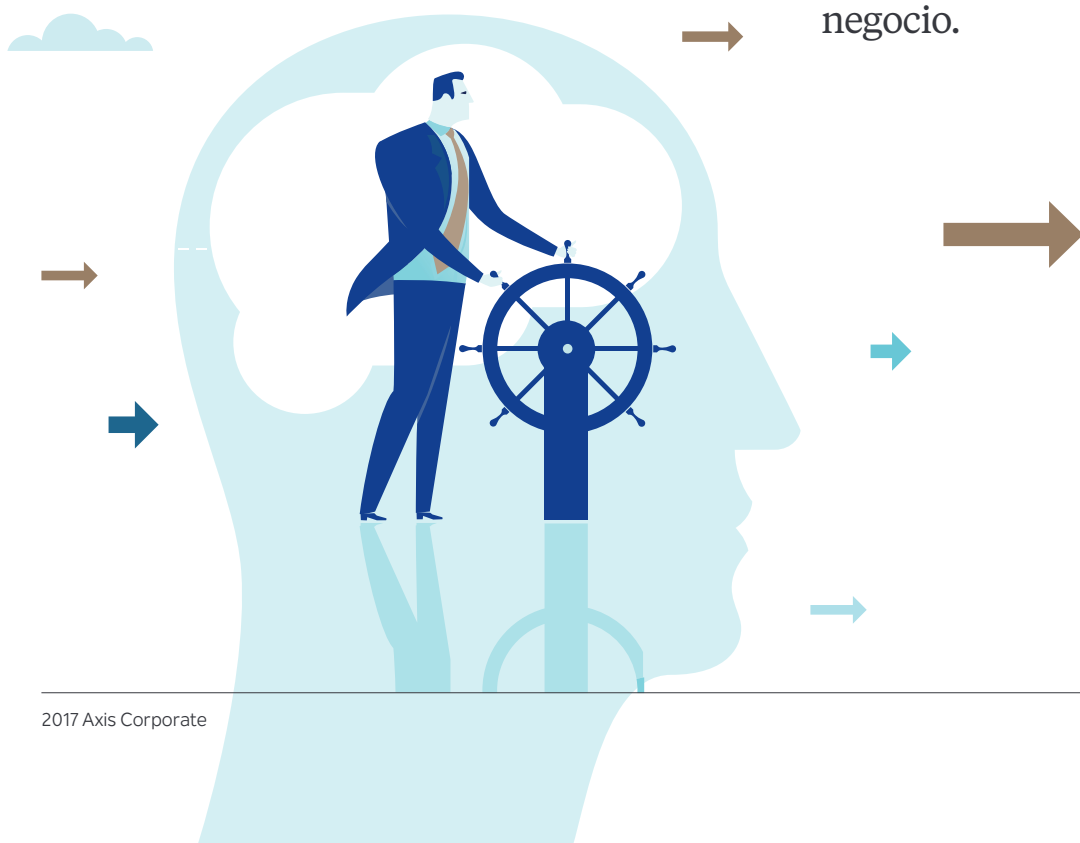
43%

de las empresas encuestadas afirma que los modelos utilizados no les permite identificar y medir el impacto de cada uno de los riesgos en la consecución de los ingresos futuros de sus negocios.

Medición del impacto de los riesgos en la rentabilidad de cada división o línea de negocio.

60%

de las empresas encuestadas afirma que la metodología utilizada no les permite identificar y medir los componentes de rentabilidad-riesgo de las diferentes divisiones y/o líneas de negocio.



Medición del impacto de cada uno de los riesgos en la solvencia dinámica.

69%

de las compañías encuestadas afirma que no identifica ni mide el impacto de cada uno de los riesgos corporativos en la solvencia dinámica.

100%

Sin embargo, el sector bancario, por su entorno regulatorio sí realiza este tipo de análisis.

Medición del impacto de cada uno de los riesgos en la consecución de objetivos de dividendo.

+70%

de las organizaciones encuestadas menciona que los modelos utilizados no les permite identificar y medir el impacto de cada uno de los riesgos en la consecución de los objetivos de dividendo a largo plazo.



Medición del impacto de cada uno de los riesgos en el valor de la compañía en los modelos de información de relación con inversores.

73%

de las empresas encuestadas afirma que su compañía no identifica ni mide el impacto de cada uno de los riesgos corporativos en el valor de la compañía en los modelos de información de relación con inversores.

En los modelos de información utilizados para reporting corporativo existen múltiples aproximaciones siendo las más habituales los tradicionales mapas de riesgos.



Key finding #6

Restricciones de las métricas en los modelos tradicionales

En los modelos de medición del valor, para la estimación del coste de los recursos propios las metodologías utilizadas son el **Coste de los Recursos Propios Implícito en el Mercado** (Market Implied Cost of Equity) y el **Capital Asset Pricing Model** (CAPM).

Los obstáculos conceptuales y metodológicos al utilizar estas metodologías de estimación del coste de los recursos propios es la principal razón para la no incorporación efectiva de los riesgos en los modelos de gestión y reporting del valor. Las hipótesis que asumen ambos modelos no permiten establecer un marco idóneo para el entendimiento de creación de valor para el accionista.



Conclusiones

- Los modelos de gestión del valor, aunque su introducción sea relativamente reciente, son ampliamente utilizados.
- Los sectores más avanzados en estos modelos son los sectores de Banca y Energía.
- La utilización de los modelos para todas las posibles aplicaciones en una organización está limitada por la imposibilidad metodológica de incorporación de forma adecuada de los riesgos en los modelos.
- Esta limitación es consecuencia de las métricas utilizadas para el cálculo del coste de los recursos propios.
- La introducción de un nuevo modelo que permita metodológicamente introducir los riesgos en la gestión y reporting del valor permite superar las limitaciones existentes y utilizar la información de la creación de valor como eje de gestión y reporting para toda la organización.



El desarrollo de una metodología de gestión del valor debe incluir no tan sólo la capacidad de generación de flujos de caja para el accionista sino también la capacidad de gestión de los riesgos asociados a su generación.

El **modelo VBRM**, que forma parte del título de la encuesta, supone una **evolución de los modelos actuales de gestión y reporting** aportando una nueva visión de la capacidad de generación de valor de las empresas. La aportación del modelo es mostrar de forma explícita que el valor de una empresa se obtiene no únicamente por la capacidad de la estrategia de generar flujos de caja para el accionista, sino también por la capacidad de gestionar los riesgos implícitos a dicha estrategia.

El nuevo modelo supone un **salto cualitativo en la forma de incorporar los riesgos en los modelos de gestión del valor**, y permite superar las limitaciones conceptuales y metodológicas de los modelos existentes. El modelo permite conocer el impacto de cada uno de los riesgos en el valor de las empresas a través de construir la rentabilidad que deberían exigir los accionistas a partir del análisis de los riesgos de las estrategias futuras. Esta solución metodológica permite además conocer los componentes de riesgo del coste de los recursos propios identificando y midiendo los mismos en términos de rentabilidad mínima exigida.

Esta información permite tener una **nueva palanca de generación de valor**. El esfuerzo de las empresas en generar valor mediante estrategias de generación de ingresos o reducción de costes puede verse complementada con estrategias de gestión de riesgos. Esta nueva palanca de generación de valor proporciona una **potente herramienta de gestión**. La función de riesgos se convierte así en un área de generación de valor con indicadores propios de rentabilidad y valor.

Este nuevo marco de gestión supone también, un importante avance para la relación con inversores. La nueva perspectiva permite trasladar al valor las futuras políticas y acciones en la gestión de riesgos. En el caso particular de las agencias de rating, es una potente herramienta de medición de la fortaleza financiera dinámica, mostrando el impacto de las futuras políticas de gestión de riesgos en los flujos futuros de caja.

Como conclusión, los objetivos de la implementación de la nueva metodología y el modelo informacional resultante se pueden resumir en:

1

MEJORAR LA GESTIÓN DE CREACIÓN DE VALOR

optimizando el proceso de planificación y control incorporando la gestión de riesgos en el proceso de toma de decisiones e impulsando la participación de la alta dirección, en las decisiones de riesgo como variable estratégica de aportación de valor, cuantificando la estrategia en términos de rentabilidad ajustada a los riesgos asumidos.

2

MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA ENTIDAD

con sus Stakeholders especialmente en el Área de Relación con Inversores, mediante un entorno informacional complementario avanzado que proporcione un mejor entendimiento de la estrategia a largo plazo y las palancas de creación de valor.

Metodología

Los resultados cuantitativos de este estudio se han obtenido a partir de una encuesta online dirigida a consejeros delegados, directores generales, directores financieros, directores de estrategia de negocio, responsables de riesgos y responsables de la relación con inversores de las principales organizaciones de ámbito nacional con representación en los diferentes sectores del mercado: Banca, Real Estate, Seguros, Energía, Infraestructuras, Tecnología, Media y Telecomunicaciones e Industria y Servicios. Los datos se han obtenido durante el primer trimestre de 2017.

Estos resultados nos ha proporcionado una información cuantitativa muy valiosa, obteniendo un detalle exhaustivo de la situación actual de las compañías. En este sentido, nos ha permitido analizar las principales tendencias de estos sectores en el uso e implantación de modelos de gestión del valor.

El informe se ha complementado con reflexiones y conclusiones que transmiten la visión de nuestros expertos.

Sobre Axis Corporate

Somos una consultora internacional de negocio, orientada a la mejora de los resultados de las organizaciones, desde el asesoramiento estratégico, pasando por la definición del modelo de negocio, hasta el impacto en operaciones.

Trabajamos en proyectos globales y complejos de transformación, asesorando al cliente y acompañándolo en la implementación del cambio en cada estadio del ciclo de vida de su organización. Incrementamos el valor de las compañías actuando directamente sobre las palancas de crecimiento a través de la mejora de ingresos, la optimización de costes y de una mejor gestión del riesgo.

Para más información

www.axiscorporate.com

marketing@axiscorporate.com

axis
CORPORATE

Equipo



Jose Luis Álvarez

Strategic Finance Consulting
jalvarez@axiscorporate.com



Javier Fariñas

Director de Governance, Risk
and Compliance
jfarinas@axiscorporate.com

axis

CORPORATE

Creating value
through transformation

Barcelona

Avda. Diagonal, 640. 1ª planta. 1D.
08017 Barcelona (Spain)
Tel. + 34 902547444
Fax. +34 932151915

Madrid

Calle Serrano, 55 1ª planta
28006 Madrid (Spain)
Tel. + 34 902547444

São Paulo

Rua Funchal, 411, 12ª andar Vila Olímpia
São Paulo SP 04551-060 (Brasil)
Tel. +55 112364 0032

London

6 Bevis Marks
London, EC3A 7BA, UK
Tel: +44 (0) 203 786 1345

Boston

60 State Street, Suite 700
Boston, MA 02109 (USA)
Tel. +1 617 973-5760

Frankfurt

Frankfurter Welle An der Welle 4
Frankfurt 60322 (Deutschland)
Tel. +49(0) 69/7593-70

New York

477 Madison Ave, 6th Floor
New York, NY 10022 (USA)
Tel. +1 917 472-0631



axiscorporate.com