

Title: Mejora de los presupuestos financieros a través del riesgo operacional

Author: Ignacio Reclusa

Date: February 2014

Índice

Introducción	3
Proceso	3
Conclusión	5

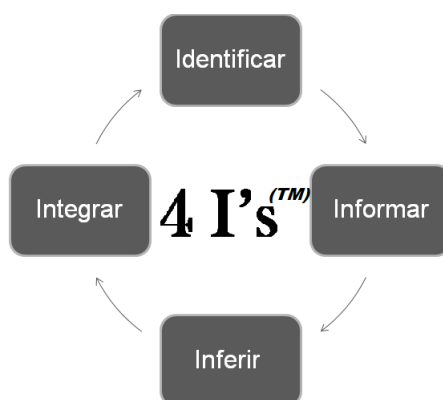
Introducción

A la hora de preparar los presupuestos de una compañía, una de las dificultades que se presenta es la de predecir el futuro. A esta incertidumbre sobre los beneficios o cash-flows de la compañía se les denomina riesgos operacionales de negocio.

El riesgo, por tanto, es la incertidumbre sobre cuál será el desarrollo final de las previsiones realizadas (para bien o para mal). Por ello, los Comités de Dirección cada vez exigen integrar con más frecuencia dentro del proceso de elaboración de presupuestos los cálculos que realizan el Departamento de Gestión de Riesgos /Control Interno. Pero, ¿existe algún método que permita analizar los riesgos operacionales de negocio de forma sistemática?

Proceso

El autor propone un método sencillo de cuatro pasos:



1. Identificar

En primer lugar hay que identificar las **variables de riesgo** de las hipótesis que se han empleado a la hora de confeccionar las previsiones de la cuenta de resultados y del balance. En nuestro ejemplo, tomaremos las siguientes variables que afectan al beneficio neto: nivel de ventas esperado, margen bruto y crecimiento de gastos generales.

A continuación, identificaremos los **factores de riesgo** que afectan a dichas variables, dando prevalencia a aquellos que impacten en mayor grado. Siguiendo con nuestro ejemplo, identificaríamos los siguientes tres factores operacionales: canales de distribución inadecuados o poco efectivos, sobre-dependencia en agentes o determinados canales de distribución y, finalmente, incentivos al canal que distorsionen la estrategia comercial del producto.

2. Informar

Una vez identificadas las variables de riesgo y sus factores principales, debemos informar el cuadro desde dos perspectivas complementarias: experiencia del pasado y las previsiones de los expertos.

En cuanto a las **previsiones de los expertos**, en base a encuestas dirigidas se determinará la ponderación de cada factor de riesgo en el impacto total de los mismos. Asimismo, se determinará la severidad y frecuencia más probable para el ejercicio previsto (en nuestro ejemplo, 2014). Este análisis se puede enriquecer con escenarios optimistas y pesimistas.

Factores de riesgo operacional	ID	Dimensiones	TOTAL	Variables de riesgo operacional											
				Nivel de ventas esperado				Margen bruto				Crecimiento de gastos generales			
				Ponderación	Severidad	Frecuencia	TOTAL	Ponderación	Severidad	Frecuencia	TOTAL	Ponderación	Severidad	Frecuencia	TOTAL
1	Canales de distribución inadecuados o poco efectivos	40.000 €	20%	9	1	9.000 €	30%	9	1	13.500 €	50%	7	1	17.500 €	
2	Sobredependencia en agentes o determinados canales de distribución	5.000 €	50%	1	1	2.500 €	20%	1	1	1.000 €	30%	1	1	1.500 €	
3	Incentivos al canal que distorsionan la estrategia comercial del producto	9.000 €	30%	2	1	3.000 €	50%	2	1	5.000 €	20%	1	1	1.000 €	
		54.000 €	100%	12	3	14.500 €	100%	12	3	19.500 €	100%	9	3	20.000 €	

En cuanto a la **experiencia del pasado**, estas se pueden obtener de las bases de datos que reflejen las desviaciones entre las previsiones y la realidad acontecida. Además, se incorporará en el cuadro las estimaciones de los expertos. En nuestro ejemplo, observamos lo siguiente:

Año	Canales de distribución inadecuados o poco efectivos	Sobredependencia en agentes o determinados canales de distribución	Incentivos al canal que distorsionan la estrategia comercial del producto	TOTAL OpRisk
2003	12.552 €	1.847 €	5.200 €	19.600 €
2004	13.947 €	1.695 €	5.278 €	20.920 €
2005	15.497 €	1.589 €	5.476 €	22.562 €
2006	17.219 €	1.592 €	5.814 €	24.625 €
2007	19.132 €	1.825 €	6.316 €	27.273 €
2008	21.258 €	2.152 €	6.796 €	30.206 €
2009	23.620 €	2.104 €	6.940 €	32.664 €
2010	26.244 €	2.868 €	7.578 €	36.690 €
2011	29.160 €	4.017 €	8.077 €	41.254 €
2012	32.400 €	4.506 €	8.126 €	45.031 €
2013	36.000 €	4.875 €	8.425 €	49.300 €
2014 (prev)	40.000 €	5.000 €	9.000 €	54.000 €

3. Inferir

El tercer paso consiste en inferir de la información y datos recogidos el importe de capital que nuestras previsiones financieras deberían recoger en base a los riesgos operacionales de negocio.

Para ello seguiremos los siguientes **tres pasos**: establecimiento de la correlación entre los factores de riesgo; cálculo de la media de potenciales desviaciones estándar en base al modelo de Montecarlo; inferencia del valor en riesgo operacional a través de las multiplicaciones de matrices de la matriz de correlaciones y de las desviaciones estándar calculadas. Estos tres pasos pueden parecer algo complejos para las personas no familiarizadas con el riesgo operacional, pero lo importante son los conceptos detrás de los cálculos y estos son ciertamente sencillos (los cálculos se hacen a través de hojas de Excel que pueden descargarse de la página web: www.ignacioreclusa.com).

		Canales de distribución inadecuados o poco efectivos	Sobredependencia en agentes o determinados canales de distribución	Incentivos al canal que distorsionan la estrategia comercial del producto
1	Canales de distribución inadecuados o poco efectivos	1	0,953888879	0,984805893
	Sobredependencia en agentes o determinados canales de distribución	0,953888879	1	0,930027807
	Incentivos al canal que distorsionan la estrategia comercial del producto	0,984805893	0,930027807	1
2				
	Desviación estándar	13.843 €	1.852 €	3.110 €
3	Multipliación de matrices 1	18.805 €	17.938 €	18.519 €
	Multipliación de matrices 2	260.310.154 €	248.306.961 €	256.354.974 €
	Op VaR	27.658 €		

Como se puede observar, el cálculo del valor en riesgo operacional del negocio permite reducir las estimaciones iniciales del experto de 54.000€ a 27.658€.

4. Integrar

El último paso es la integración del valor en riesgo operacional de negocio en las previsiones del Departamento Financiero.

Es importante tener en cuenta algunos **sesgos** a la hora de llevar a cabo este proceso. Así, es habitual que se aplique un exceso de confianza al sobreestimar las previsiones de venta. Por ello, aplicar un corrector o Beta puede ser un criterio adecuado.

Otro sesgo es el relativo a la utilización de modelos de cálculo complejos o sesudos. En este sentido, la simplicidad y el pleno entendimiento de los conceptos es la clave para la aceptación de los cálculos por el Departamento Financiero.

Y el último sesgo habitual es el derivado del buscar la confirmación de los resultados a través de los cálculos. Es decir, se hace una previsión y si el test desmiente la previsión, entonces se modifican las variables para que los cálculos arrojen los datos que deseamos.

Conclusión

Como conclusión, la **integración de los expertos operacionales en las previsiones financieras está siendo cada vez más demanda por los Departamentos Financieros que ven cómo sus estimaciones tienden a ser, cada vez más, objetivables y contrastables empíricamente.**