



<h3>Formación Académica</h3>  <p>Licenciado en Derecho [1992 – 1998]</p>  <p>Corporate Compliance [2018]</p>	<h3>Experiencia Nacional</h3> 
<h3>Certificaciones Internacionales</h3>  <p><b>PMP®</b> Project Management Professional Marzo 2010 - actualidad</p>  <p><b>PMI-RMP®</b> Risk Management Professional Abril 2013 - actualidad</p>  <p><b>MoR®</b> Management of Risk Practitioner Marzo 2014 - actualidad</p>	<h3>Experiencia Internacional</h3> 

## Índice

- ¿Por qué existe riesgos en las organizaciones?
- Nuevos escenarios a considerar.
- ¿Cómo afrontan las organizaciones el riesgo y la incertidumbre?
- Ejemplo real: Proyecto Rumania.
- Establecer un enfoque propio para la Gestión de Riesgos.
- Conclusiones.

### ¿Por qué existe riesgo en las organizaciones?

Diferentes organizaciones | diferentes proyectos: mismos entornos inciertos.

The collage consists of several elements:

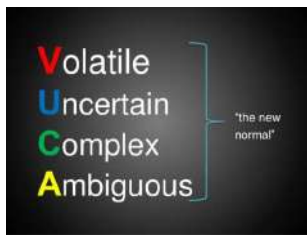
- Top row: Three images showing wind turbines in a field, a close-up of wind turbines, and a 3D architectural rendering of a building structure.
- Second row: A blue car at a charging station, a smartphone, and a snippet of JavaScript code.
- Bottom left: A diagram showing three factory icons labeled 'EMPRESA A', 'EMPRESA B', and 'EMPRESA C' with a plus sign and an equals sign, suggesting a combination of different organizations.
- Bottom center: A central diagram with 'COMPLIANCE' in the middle, surrounded by arrows pointing to various terms: 'practices', 'standards', 'strategy', 'policy', 'rules', 'control', 'requirements', 'regulations', 'audit', 'risks', and 'laws'.
- Bottom right: An image of two silhouetted figures shaking hands in front of a world map.

¿Por qué existe riesgo en las organizaciones?

Diferentes organizaciones | diferentes proyectos: mismos entornos inciertos.



Diferentes organizaciones | diferentes proyectos: mismos entornos inciertos.



- Volatilidad
- Incertidumbre
- Complejidad
- Ambigüedad



Ent...ntes



▪ Personas



## These are the top risks facing the world in 2020

### Long-Term Risk Outlook

Top 10 risks by likelihood and impact over the next 10 years

Multistakeholders	
Likelihood	Impact
■ Extreme weather	■ Climate action failure
■ Climate action failure	■ Weapons of mass destruction
■ Natural disaster	■ Biodiversity loss
■ Biodiversity loss	■ Extreme weather
■ Human-made environmental disasters	■ Water crises
■ Data fraud or theft	■ Information infrastructure breakdown
■ Cyberattacks	■ Natural disasters
■ Water crises	■ Cyberattacks
■ Global governance failure	■ Human-made environmental disasters
■ Asset bubble	■ Infectious diseases

Fears on climate change have dominated discussions surrounding global risks. Image: Unsplash/Style Client

<https://www.weforum.org/agenda/2020/01/top-global-risks-report-climate-change-cyberattacks-economic-political/>

Figure 1: The Evolving Risks Landscape, 2007-2020



¿Cómo afrontan las organizaciones el riesgo y la incertidumbre?



**ERM, Enterprise Risk Management:** existencia de múltiples enfoques.



- ISO 31000:2018 Risk Management
- ISO 31010:2009 Risk Assessment Techniques



- The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs and Projects.



- Management of Risk (Axelos)



- Transportation, Energy, Construction Risk Management



- Gestión del Riesgo/Control Interno/Disuasión del Fraude

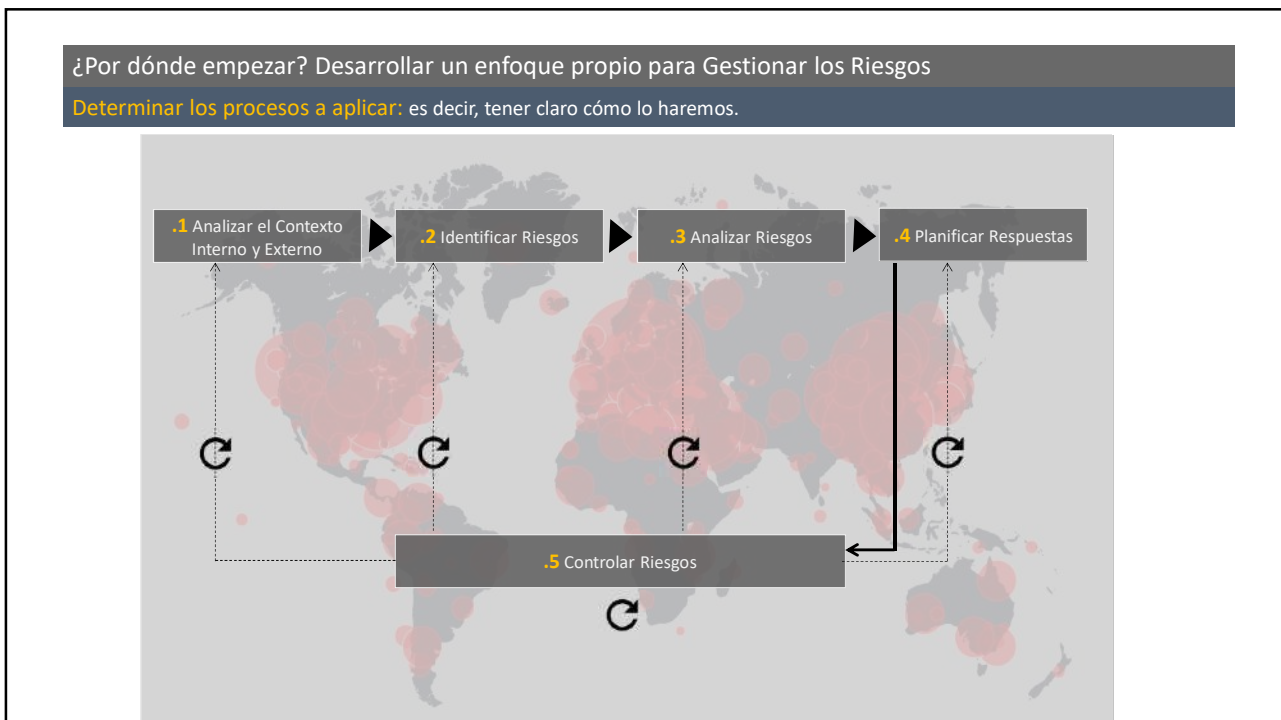
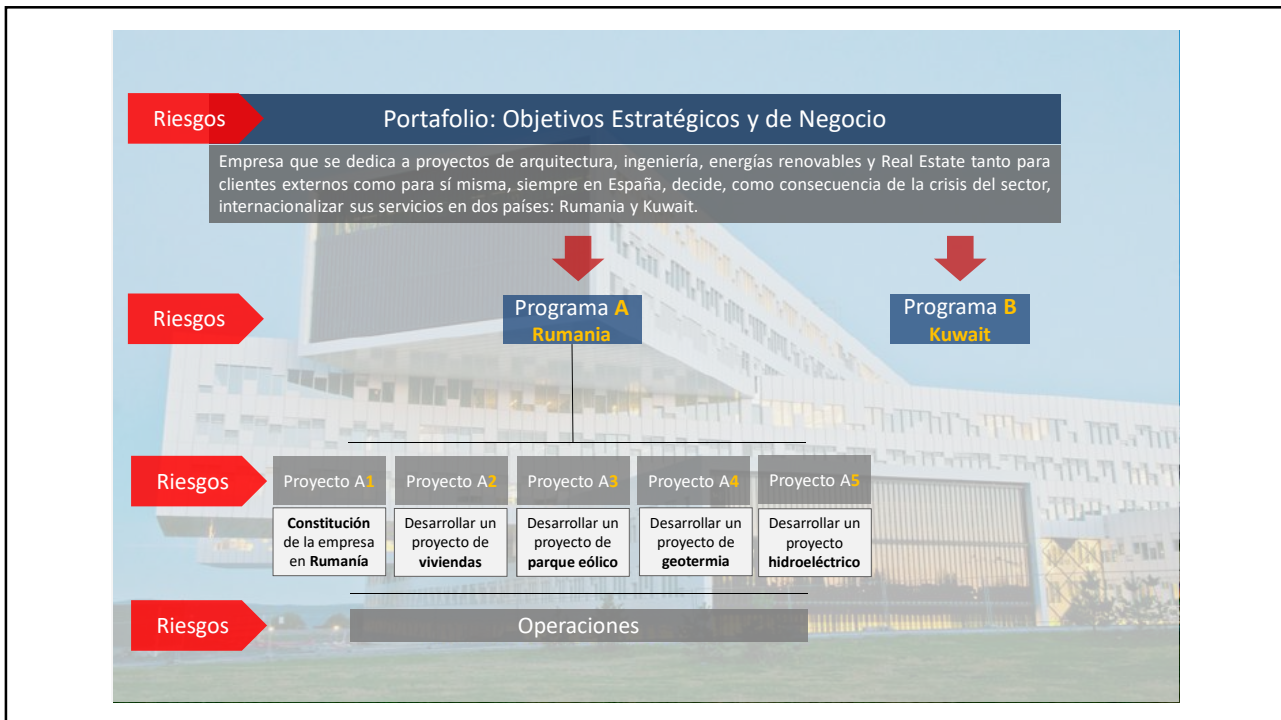
Aparecen, demás, otras especialidades relacionadas con la Gestión de Riesgos



## Consideraciones

- Experiencia internacional puntual.
- RRHH muy cualificados en ingeniería.
- Recursos €€€ limitados.
- Rumanía: por viaje del CEO.
- Kuwait: contactos familiares del CEO.
- Proyectos propios y para clientes.
- Buscar socios locales.
- En España: ajuste de personal.
- Al mismo tiempo, se exploran otros posibles destinos.
- El coste de establecimiento y funcionamiento es Kuwait es 3:1 respecto a Rumanía.

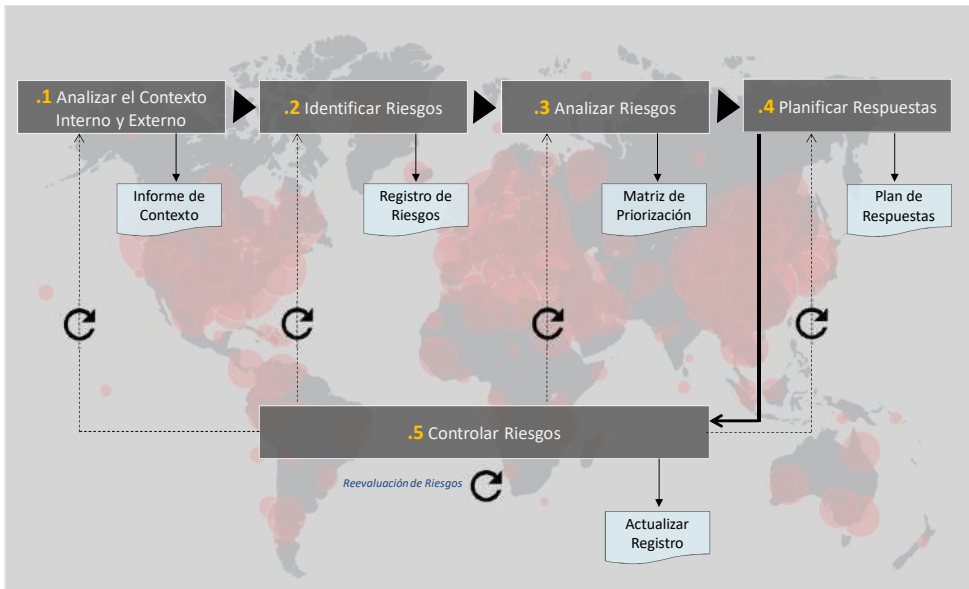






¿Por dónde empezar? Desarrollar un enfoque propio para Gestionar los Riesgos

Determinar los procesos a aplicar: es decir, tener claro cómo lo haremos.



Determinar los procesos a aplicar: es decir, tener claro cómo lo haremos.

Enterprise Risk Management

- Analizar el contexto.
- Identificar los riesgos.
- Analizar los riesgos.
- Planificar las respuestas.
- Controlar los riesgos.



Determinar los procesos a aplicar: pero ¿cuál es el nivel de definición adecuado?

#### Depende del tipo de proyecto:

- Construcción de una central nuclear.
- Nuevo trasbordador espacial NASA.
- Desarrollo del nuevo modelo Airbus A350.
- Nueva web corporativa mundial de ZARA.
- Proyecto de elecciones para la Unión Europea.
- Nueva web de empresa familiar.



#### Depende de la experiencia del equipo:

- Equipo experto en Gestión de Riesgos.
- Director del Proyecto Senior/Junior.
- Equipo familiarizado con cultura de riesgos.
- Conocimiento de herramientas cuantitativas.
- Amplia experiencia en proyectos similares.
- Moderada experiencia en proyectos similares.



#### Depende del nivel de riesgo percibido:

- Primer proyecto realizado de este tipo.
- Alta complejidad técnica.
- Utilización de tecnología novedosa.
- Compromiso elevado en tiempo/coste.
- Existencia de penalizaciones contractuales.
- Realizado en un entorno no habitual.



#### Depende de la prioridad del proyecto:

- De su éxito depende la expansión mundial.
- Lanzar producto antes que la competencia.
- Alto impacto en la cuenta de resultados
- Primer proyecto para un gran cliente.
- Da pie a un proyecto mayor con el cliente.
- Afecta a la operativa de un departamento.



¿Por dónde empezar?

Paso 1: Analizar el Contexto Interno/Externo

1 Analizar el Contexto  
Interno y Externo



Informe de  
Contexto

¿Por dónde empezar? Analizar el Contexto

Ningún negocio o proyecto es una isla: conocer dónde actuamos.

Contexto Externo



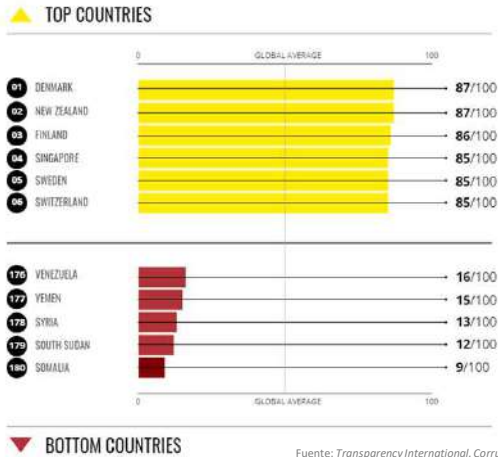
- P\_Político
- S\_Sociales
- T\_Tecnológico
- V\_Volatilidad
- E\_Económico
- P\_Político
- E\_Económico
- U\_Incertidumbre
- S\_Social
- E\_Ambiental
- C\_Comercial
- C\_Complejidad
- T\_Tecnológico
- C\_Compentencia
- O\_Operacional
- A\_Ambigüedad
- L\_Legal
- T\_Tecnológico
- P\_Político
- E\_Ambiental
- R\_Regulatorio
- U\_Incertidumbre
- M\_Mercado

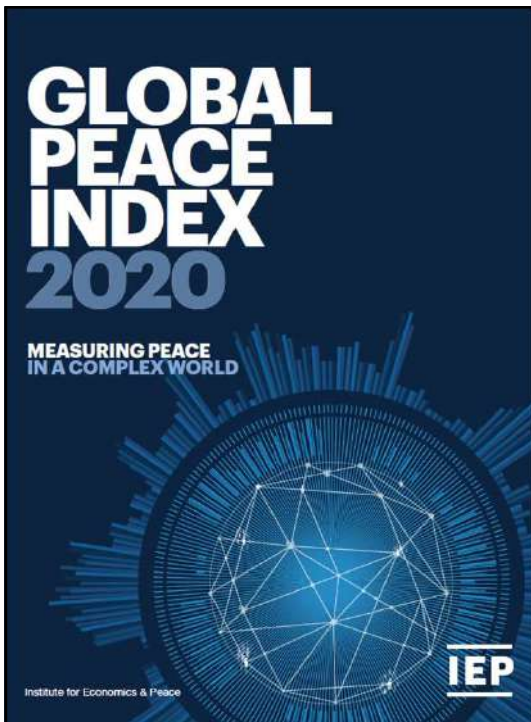
¿OBJETIVO?

Aportar una visión global del negocio o proyecto previa a su puesta en marcha, considerando los factores externos.

Ningún negocio o proyecto es una isla: riesgo país.

Pueden utilizarse las bases de datos de **Transparencia Internacional**, donde se incluyen varios rankings de la percepción de la corrupción a nivel mundial, ofreciendo un **riesgo país**.





### 1. Conflictos nacionales/internacionales en marcha

- Número y duración de conflictos internos.
- Número de fallecidos en conflictos externos organizados.
- Número de fallecidos en conflictos internos organizados.
- Número, duración y rol en conflictos externos.
- Intensidad de los conflictos internos organizados.
- Relación con países vecinos.

### 2. Seguridad y Protección Social

- Nivel de criminalidad percibida por la sociedad.
- Impacto del terrorismo.
- Número de homicidios por cada 100.000 habitantes.
- Nivel de criminalidad violenta.
- Probabilidad de manifestaciones violentas.
- Número de personas encarceladas por cada 100.000 habitantes.
- Número de agentes por cada 100.000 habitantes.

### 3. Militarización

- Número de militares por cada 100.000 habitantes.
- Facilidad de acceso a pequeñas armas ligeras.
- Porcentaje del PIB destinado a gastos militares.
- Contribuciones económicas a misiones de paz de la ONU.
- Capacidad nuclear y de armamento pesado.

RANK	COUNTRY	SCORE	CHANGE	RANK	COUNTRY	SCORE	CHANGE	RANK	COUNTRY	SCORE	CHANGE
1	Iceland	1.078	↔	29	Poland	1.657	↓ 1	57	Greece	1.877	↑ 8
2	New Zealand	1.198	↔	30	Estonia	1.68	↑ 3	57	Liberia	1.877	↓ 1
3	Portugal	1.247	↔	31	Italy	1.69	↑ 6	59	Malawi	1.885	↓ 14
4	Austria	1.275	↔	32	Costa Rica	1.691	↑ 2	60	Equatorial Guinea	1.891	↑ 10
5	Denmark	1.283	↔	33	Botswana	1.693	↓ 2	60	The Gambia	1.891	↔
6	Canada	1.298	↔	34	Latvia	1.7	↓ 2	62	North Macedonia	1.9	↑ 2
7	Singapore	1.321	↔	35	Uruguay	1.704	↔	63	Madagascar	1.905	↓ 8
8	Czech Republic	1.337	↓ 1	36	Lithuania	1.705	↔	64	Cyprus	1.92	↓ 2
9	Japan	1.36	↑ 2	37	Taiwan	1.707	↔	64	Vietnam	1.92	↓ 5
10	Switzerland	1.366	↔	38	Spain	1.712	↑ 1	66	France	1.93	↓ 3
11	Slovenia	1.369	↓ 2	39	Kuwait	1.723	↑ 5	67	Eswatini	1.934	↑ 9
12	Ireland	1.375	↔	39	Mongolia	1.723	↑ 7	68	Oman	1.941	↑ 1
13	Australia	1.386	↔	41	United Arab Emirates	1.752	↑ 6	69	Montenegro	1.944	↓ 2
14	Finland	1.404	↔	42	United Kingdom	1.77	↓ 2	70	Kazakhstan	1.948	↓ 4
15	Sweden	1.479	↑ 3	43	Ghana	1.776	↓ 2	71	Moldova	1.95	↓ 3
16	Germany	1.494	↑ 6	44	Zambia	1.794	↑ 5	72	Jordan	1.958	↑ 3
17	Belgium	1.496	↑ 6	45	Chile	1.804	↓ 17	73	Nepal	1.974	↓ 1
17	Norway	1.496	↔	46	Sierra Leone	1.82	↓ 4	74	Argentina	1.978	↑ 3
19	Bhutan	1.501	↓ 4	47	Senegal	1.824	↑ 7	75	Paraguay	1.991	↑ 11
20	Malaysia	1.525	↔	48	South Korea	1.829	↑ 9	76	Dominican Republic	1.992	↑ 6
21	Netherlands	1.528	↓ 5	49	Indonesia	1.831	↓ 6	77	Sri Lanka	2.003	↓ 4
22	Romania	1.541	↑ 3	50	Laos	1.843	↓ 2	78	Cambodia	2.011	↑ 3
23	Mauritius	1.544	↑ 1	51	Serbia	1.846	↑ 1	79	Bosnia and Herzegovina	2.04	↓ 1
24	Hungary	1.559	↓ 5	52	Tanzania	1.85	↑ 6	80	Jamaica	2.041	↔
25	Slovakia	1.568	↓ 4	53	Namibia	1.861	↑ 8	81	Rwanda	2.049	↑ 4
26	Croatia	1.615	↑ 1	54	Timor-Leste	1.863	↓ 3	82	Guyana	2.05	↑ 8
27	Qatar	1.616	↑ 3	55	Albania	1.872	↓ 2	83	Morocco	2.057	↑ 1
28	Bulgaria	1.628	↓ 2	56	Panama	1.875	↓ 6				

RANK	COUNTRY	SCORE	CHANGE	RANK	COUNTRY	SCORE	CHANGE	RANK	COUNTRY	SCORE	CHANGE
84	Peru	2.066	↑ 3	112	Djibouti	2.215	↓ 6	138	Niger	2.608	↓ 11
85	Kosovo	2.07	↓ 6	113	El Salvador	2.243	↓ 2	139	India	2.628	↑ 2
=86	Bolivia	2.074	↓ 3	114	Thailand	2.245	↓ 1	140	Colombia	2.646	↑ 3
=86	Cuba	2.074	↑ 2	115	Guatemala	2.267	↑ 1	141	Cameroon	2.65	↓ 1
88	Trinidad and Tobago	2.076	↑ 4	116	Turkmenistan	2.276	↓ 1	142	Iran	2.672	↓ 5
89	Guinea	2.082	↑ 7	=117	Algeria	2.287	↔	143	Palestine	2.699	↓ 1
90	Ecuador	2.085	↓ 17	=117	Mauritania	2.287	↑ 1	144	Mali	2.729	↔
91	Angola	2.087	↓ 2	119	Honduras	2.288	↑ 4	145	Israel	2.775	↑ 1
92	Tunisia	2.09	↓ 1	120	Azerbaijan	2.3	↑ 12	146	Lebanon	2.828	↑ 2
93	Kyrgyz Republic	2.094	↑ 2	121	United States of America	2.307	↔	147	Nigeria	2.865	↔
94	Belarus	2.111	↑ 4	122	Burkina Faso	2.316	↓ 13	148	Ukraine	2.927	↑ 1
=95	Gabon	2.116	↓ 1	123	South Africa	2.317	↑ 3	149	Venezuela	2.936	↓ 4
=95	Georgia	2.116	↑ 4	124	Republic of the Congo	2.343	↑ 1	150	Turkey	2.959	↑ 2
97	Bangladesh	2.121	↑ 7	125	Kenya	2.375	↓ 3	151	North Korea	2.962	↓ 1
98	Lesotho	2.131	↑ 5	126	Brazil	2.413	↓ 3	152	Pakistan	2.973	↑ 1
=99	Armenia	2.135	↑ 15	127	Myanmar	2.424	↑ 2	153	Sudan	3.043	↓ 2
=99	Mozambique	2.135	↑ 2	128	Saudi Arabia	2.443	↑ 3	154	Russia	3.049	↔
=101	Guinea-Bissau	2.157	↑ 9	129	Philippines	2.471	↑ 6	155	Central African Republic	3.237	↑ 3
=101	Papua New Guinea	2.157	↓ 5	130	Egypt	2.481	↓ 2	156	Democratic Republic of the Congo	3.243	↔
103	Uzbekistan	2.158	↓ 1	131	Zimbabwe	2.485	↓ 1	157	Libya	3.258	↔
104	China	2.166	↓ 4	132	Burundi	2.506	↑ 6	158	Somalia	3.302	↓ 3
105	Cote d'Ivoire	2.169	↑ 7	133	Ethiopia	2.526	↑ 3	159	Yemen	3.411	↔
106	Benin	2.182	↓ 35	134	Chad	2.538	↓ 1	160	South Sudan	3.447	↑ 1
107	Tajikistan	2.188	↑ 1	135	Nicaragua	2.553	↓ 15	161	Iraq	3.487	↓ 1
108	Togo	2.201	↓ 3	136	Eritrea	2.567	↑ 3	162	Syria	3.539	↔
109	Uganda	2.202	↓ 3	137	Mexico	2.572	↓ 3	163	Afghanistan	3.644	↔
110	Bahrain	2.209	↑ 9								
111	Haiti	2.211	↓ 18								

Institute for Economics &amp; Peace

Ningún negocio o proyecto es una *isla*: conocer dónde actuamos.

## Políticos

- \* ¿Cuál es el régimen político?
- \* ¿Existe alternancia de partidos políticos?
- \* ¿Existe estabilidad política?
- \* ¿Existe cultura de "golpes de estado"?
- \* ¿Cómo se divide territorialmente?
- \* ¿Qué atribuciones tienen los territorios?
- \* ¿A qué organismos internacionales pertenece?

## Sociales

- \* ¿Existe estabilidad social?
- \* ¿Existen diferentes etnias dentro del territorio?
- \* ¿Cuáles son las religiones más profesadas?
- \* ¿Hay alguna costumbre que nos pueda afectar?
- \* ¿Cuál es el nivel de escolarización?
- \* ¿Cómo se distribuye la riqueza en la población?
- \* ¿Ha habido grandes movimientos sociales?

## PESTLE

## Económicos

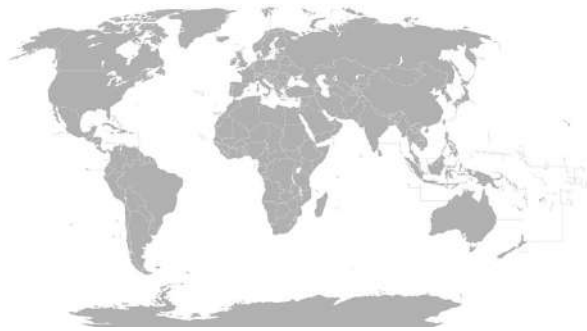
- \* ¿Cuál es la moneda oficial?
- \* ¿Sufre devaluaciones frecuentes?
- \* ¿Se puede invertir en moneda extranjera?
- \* ¿Cuál es el salario mínimo por ley?
- \* ¿Qué sectores económicos predominan?
- \* ¿Cuál es el PIB de los últimos 5 años?
- \* ¿Cuáles son las mayores empresas por sectores?

## Legales

- \* ¿Existe seguridad jurídica?
- \* ¿Existe separación de poderes?
- \* ¿Existe publicidad de las normas?
- \* ¿Existen leyes que protegen al inversor foráneo?
- \* ¿Reconoce los Tribunales Internacionales?
- \* ¿Es un país "business friendly"?
- \* ¿Es considerado un paraíso fiscal?
- \* ¿Existen tratados de reciprocidad con mi país?

Ningún negocio o proyecto es una *isla*: ¿es un país business friendly?

Preguntas a responder que deben ser respaldadas por una **fFuente objetiva**:



- ESTABILIDAD
- TRANSPARENCIA
- CORRUPCIÓN
- BUEN GOBIERNO
- GARANTÍAS AL INVERSOR EXTRANJERO

Ningún negocio o proyecto es una *isla*: ¿es un país business friendly?

ESTABILIDAD

SÍ

NO

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> ¿Existe una legislación comparable a la de la UE?  |  |  |
| <input type="checkbox"/> ¿Existe un periodo de estudio y notificación en los cambios legislativos relativos a temas mercantiles?                            |  |  |
| <input type="checkbox"/> ¿Existe un calendario regular de eventos legislativos importantes? (p.e., pago de impuestos en fechas fijas y regulares en el año) |  |  |

Ningún negocio o proyecto es una isla: ¿es un país business friendly?

TRANSPARENCIA

SÍ

NO

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> ¿Existe la Administración "on line"? ¿Se pueden pagar impuestos a través de internet? ¿Se puede consultar en la red la legislación y los actos administrativos? |  |  |
| <input type="checkbox"/> ¿Se hacen públicas las decisiones administrativas y los órganos que las toman?  |  |  |
| <input type="checkbox"/> ¿Existe una ley de transparencia?   |  |  |
| <input type="checkbox"/> ¿Existen medios de comunicación independientes?   |  |  |
| <input type="checkbox"/> ¿Se ha adoptado un sistema de contabilidad internacional?   |  |  |

Ningún negocio o proyecto es una isla: ¿es un país business friendly?

CORRUPCIÓN

SÍ

NO

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> ¿Existe una agencia anticorrupción?   |  |  |
| <input type="checkbox"/> ¿Es la administración simple o burocratizada?   |  |  |
| <input type="checkbox"/> ¿Existe independencia del poder judicial?   |  |  |
| <input type="checkbox"/> ¿Es suficiente el salario de funcionarios y administradores públicos?                               |  |  |
| <input type="checkbox"/> ¿Se han firmado Tratados Internacionales Anticorrupción? (p.e., Convención anti-soborno de la OCDE) |  |  |

Ningún negocio o proyecto es una *isla*: ¿es un país business friendly?

BUEN GOBIERNO

SÍ

NO

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> ¿Han sido transparentes y competitivos los procesos de privatización llevados a cabo en el país?     |  |  |
| <input type="checkbox"/> ¿Con qué prontitud pagan al Estado y el resto de Administraciones Públicas sus deudas a proveedores? |  |  |
| <input type="checkbox"/> ¿Existen órganos o medios de consulta y negociación entre el sector privado y sector público?        |  |  |
| <input type="checkbox"/> ¿Existen organizaciones de trabajadores y empresarios?   |  |  |
| <input type="checkbox"/> ¿Existe un Defensor del Pueblo?  |  |  |
| <input type="checkbox"/> ¿Existe un informe anual sobre la situación de la inversión?   |  |  |

Ningún negocio o proyecto es una *isla*: ¿es un país business friendly?

GARANTÍAS AL INVERSOR EXTRANJERO

SÍ

NO

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> ¿Existen leyes que protejan al inversor extranjero? ¿Existe una regulación específica?   |  |  |
| <input type="checkbox"/> ¿Existen Acuerdos multilaterales o bilaterales?  |  |  |
| <input type="checkbox"/> ¿Se ha firmado la Convención de la ONU sobre el reconocimiento y refuerzo de laudos arbitrales y el Centro Internacional para las Disputas de Banco Mundial? |  |  |
| <input type="checkbox"/> ¿Se reconocen los Tribunales Internacionales de Justicia?  |  |  |