

Grupo Donte - ERM

Informe de Mapa de riesgos



Contenidos

- 1** *Proceso de creación del mapa de riesgos*
- 2** *Enfoque metodológico*
- 3** *Tendencias de riesgos*
- 4** *Mapa de riesgos*
- 5** *Top 2 riesgos a corto y a largo plazo*
- 6** *Evolución del modelo ERM*

Proceso de creación del mapa de riesgos

TOLERANCIA AL RIESGO



Definición de la **Tolerancia** al Riesgo de Grupo Donte como parte del análisis de la capacidad de resistencia financiera frente al riesgo

ESCALAS DE VALORACIÓN



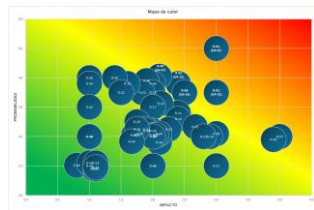
Definición de **escalas** de valoración para ponderar la exposición al riesgo del Grupo Donte de manera cuantitativa

TAXONOMÍA DE RIESGOS



Propuesta y validación de la **taxonomía** de riesgos en base a un análisis de las tendencias del sector

MAPA DE RIESGOS



Entrevistas con los departamentos para identificar y evaluar los riesgos de Grupo Donte:

- Corto plazo
- Largo plazo (2)

FINE TUNING



Fine tuning de los riesgos críticos que han salido del mapa de riesgos con el equipo de trabajo

INFORME GESTIÓN DE RIESGOS



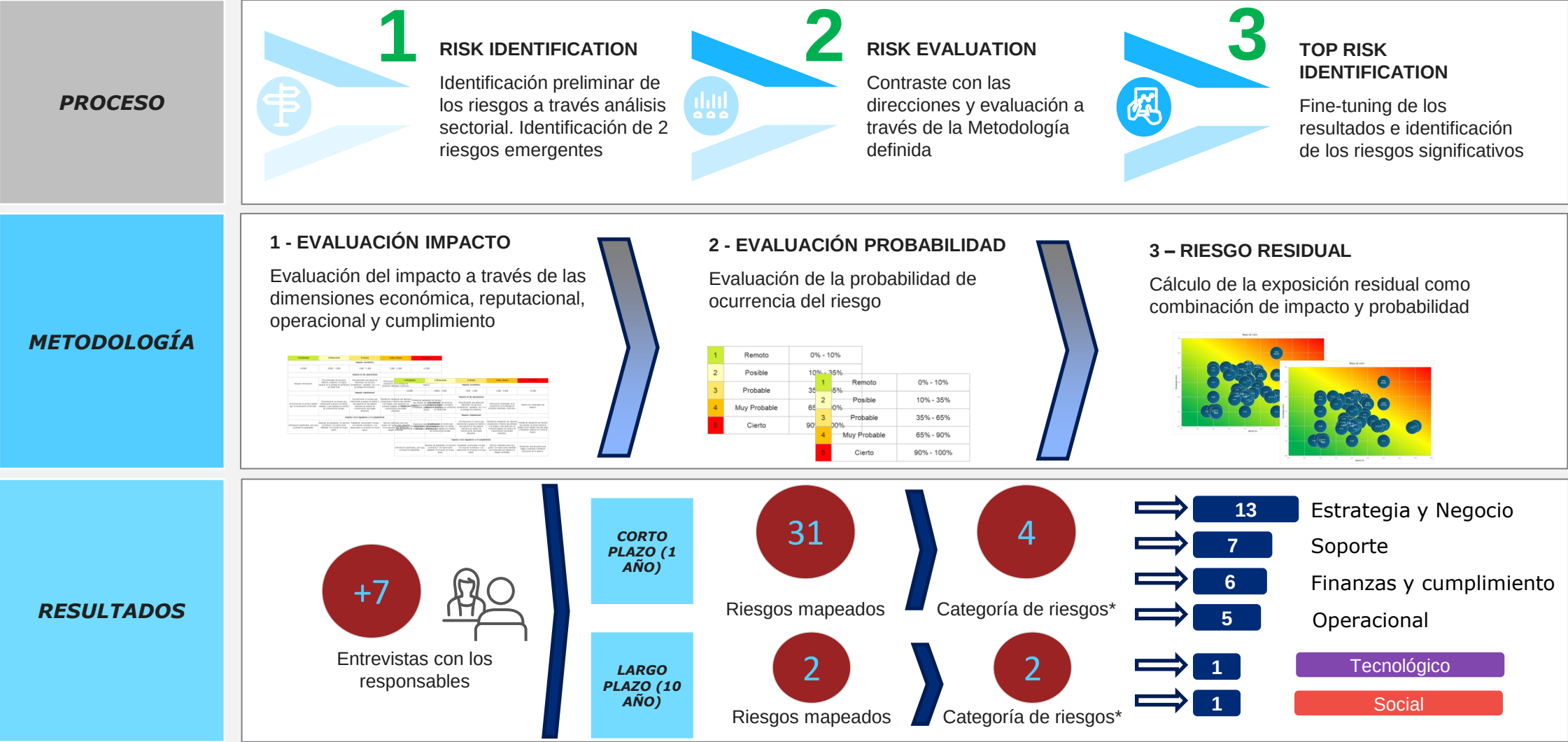
Mapa de riesgos final

Metodología utilizada

En base a la naturaleza intrínseca de los riesgos a 1 año y a 10 años, han sido utilizadas distintas categorías de riesgos para evaluar los riesgos a corto plazo y a largo plazo*

Overview de la metodología

Descripción

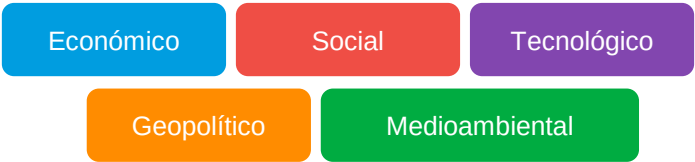


Tendencias de riesgos

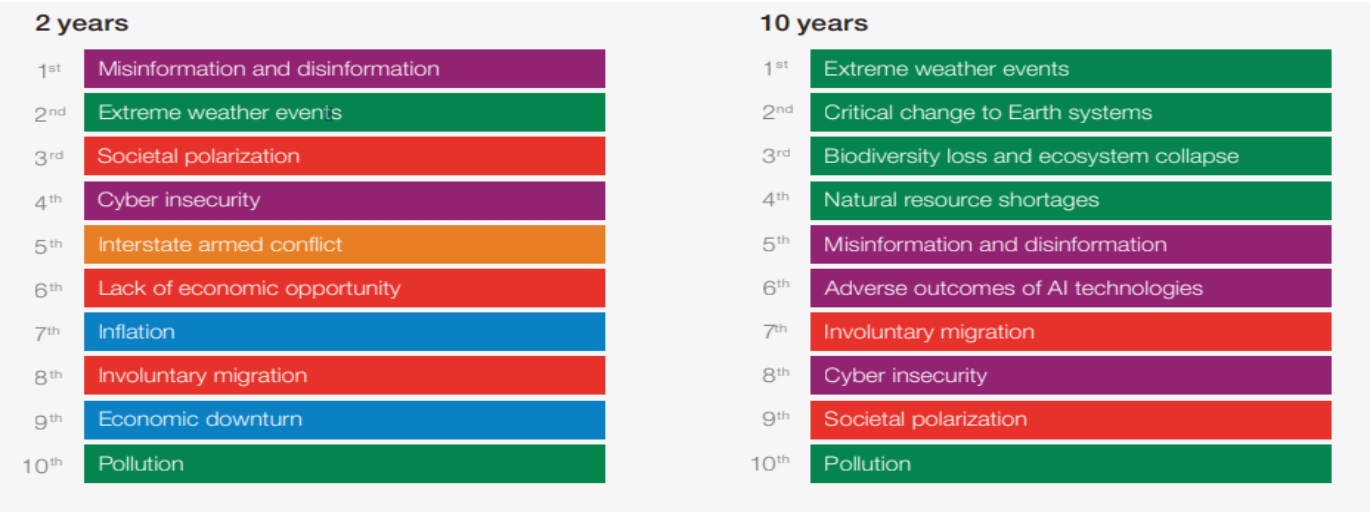
Tendencias globales y sectoriales del entorno de riesgos al que se enfrenta Grupo Donte en la actualidad y también en el futuro a corto y medio plazo



Categorías de riesgo:



Principales riesgos a nivel mundial



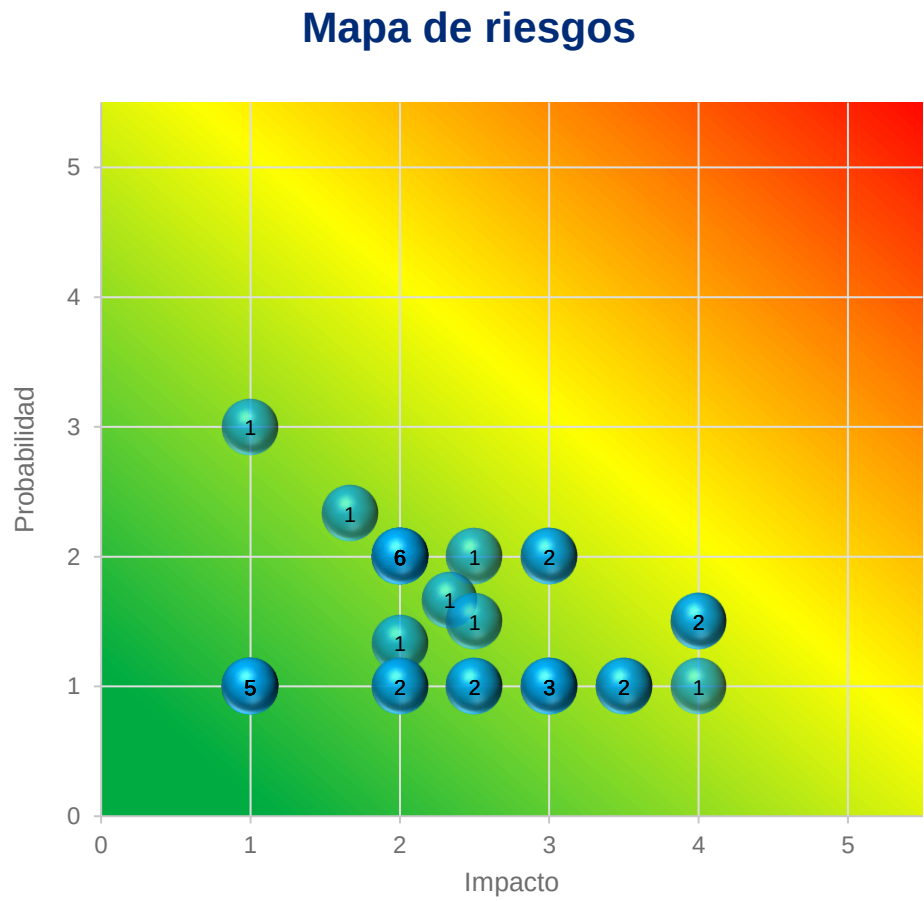
Tendencias sectoriales:

- ▶ Integración horizontal de los servicios (odontología, cirugía, estética, otros)
- ▶ Estética dental
- ▶ Experiencia personalizada
- ▶ Digitalización, automatización e inteligencia artificial (**CAD/CAM dental, 3D**) permitiendo diagnósticos precisos, planes de tratamiento personalizados y una mejor comunicación con el paciente
- ▶ Envejecimiento de la población

Mapa de riesgos

Valoración de los riesgos

Representación gráfica de los top 5 riesgos del Grupo Donte en base a la evaluación realizada por las estructuras:



Top 5 Riesgos significativos identificados por los departamentos

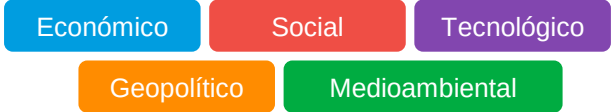
#	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Valor del riesgo
1	Contexto regulatorio	4	1,5	6,0
2	Contexto geopolítico	3	2	6,0
3	Riesgos de mercado	3	2	6,0
4	Herramientas IT	4	1,5	6,0
5	Supervisión de la red	2,5	2	5,0

Otros Riesgos significativos identificados durante el Comité de dirección

#	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Valor del riesgo
6	Customer experience	2	2	4
13	Cadena del valor (eventos catastróficos)	2,3	1,6	3,9
17	Ciberseguridad y privacidad	3,5	1	3,5
22	Atracción y retención de talento	2	1,3	2,67
25	Marketing y comunicación	2	1	2

Deep-dive 2 riesgos claves del sector

Categorías de riesgo:



Customer experience

- Insatisfacción del cliente, derivada de posibles retrasos, errores o interrupciones en la prestación de los servicios de Grupo Donte, pudiendo generar costes adicionales y dañar la reputación de la empresa.



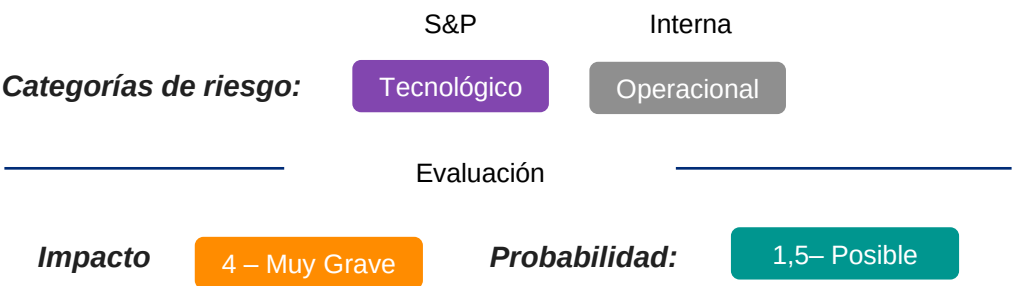
Planes de acción / controles:

- Servicio de atención al cliente
- Sistema de trazabilidad mensual de las incidencias
- Coordinación puntual entre el departamento médico y las clínicas
- Quality center, que garantiza la comunicación entre clínicas y doctores
- Seguimiento de las incidencias reportadas y respuesta en 24 horas
- Gestión quejas e indemnizaciones por parte del departamento jurídico



Herramientas IT

- Riesgos derivados de fallos y/o defectos de los sistemas informáticos / aplicaciones que soportan la actividad de la organización.

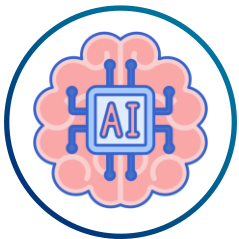
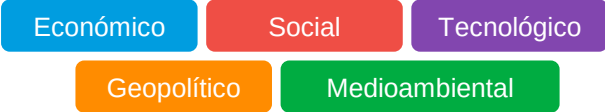


Planes de acción / controles:

- Auditorías periódicas de las herramientas utilizadas por la compañía
- Stress test
- Otros

Top 2 riesgos emergentes

Categorías de riesgo:



Artificial intelligence

- Impacto significativo de la inteligencia artificial en el sector bucodental que conlleva un reemplazamiento parcial de las clínicas tradicionales, con clínicas totalmente automatizada.
- Riesgo de no disponer de herramientas AI para analizar los clientes, ofrecer servicios personalizados y generar una ventaja competitiva. Entrada de colosos del cloud (e.g. Google, Amazon, Facebook) en el sector dental

Categorías de riesgo:

Tecnológico

Evaluación a 10 años

Impacto

4 – Muy Grave

Probabilidad:

3 - Probable

Principales impactos en la compañía: reducción rentabilidad y clientes en portfolio

Planes de acción:

- Monitorización de la nos novedades tecnológicas emergentes
- Inversión en nuevas tecnologías para alinear la oferta de servicios
- Diversificación de los servicios ofrecidos por la compañía



Envejecimiento de la población

- El envejecimiento de la población puede impactar a la compañía bajo distintas perspectivas:
 - Necesidad de enfocar los servicios / tratamientos (ej. periodontitis y la caries dental) en línea con este target de clientes.
 - Impacto económico negativo en las áreas de negocio dedicadas a los niños (moonz)
 - Dificultad de los clientes en acceder a clínicas y limitada concienciación sobre la importancia de los servicios bucodentales
 - Dificultad de acceso a la financiación al consumo en el caso de clientes mayores

Categorías de riesgo:

Social

Evaluación a 10 años

Impacto

3 –Grave

Probabilidad:

3 - Probable

Principales impactos en la compañía: mayores costes para renfocar el business, reducción de ingresos

Planes de acción

- Monitorización tendencias socioeconómicos
- Revisión /actualización anual del plan estrategico para actualizar el modelo de negocio
- Diversificación de los servicios ofrecidos por la compañía
- Campañas de sensibilización de la importancia sobre la salud bucodental
- Piloto de acercamiento a los clientes (vitaldent a domicilio)

Evolución del sistema de gestión de riesgos

- EVOLUCIÓN DEL MODELO ERM-



1 – PLANES DE ACCIÓN Y CONTROLES

- Diseñar/ mapear controles para reducir la exposición a los riesgos significativos (top 10)
- Definir una hoja de ruta y responsables de ejecución
- Implementación y monitorización de los controles



2 – CULTURA DE RIESGO

- Apoyo en la ejecución de workshops de formación
- Incorporación criterios de riesgos en el desarrollo de productos y servicios
- Incentivos financieros que incluyan métricas de gestión de riesgos



3 – CUANTIFICACIÓN RIESGOS CRÍTICOS

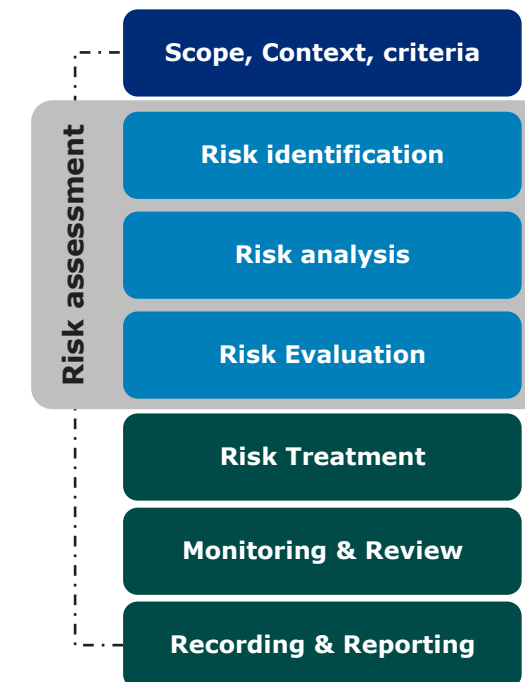
- Pruebas de estrés, análisis de escenarios sobre los riesgos más críticos



4 – GOBIERNO

- Definición y validación de la estructura de gobierno de la gestión de riesgos
- Validación de la política de gestión de riesgos de Grupo DONTE

DONTE GROUP
Cuidamos tu salud bucodental



Anexo I – Listado de riesgos

Listado de riesgos – Grupo Donte

#	Categoría	Nombre	Descripción	Impacto	Probabilidad	Valor riesgo
1	Estrategia y Negocio	Contexto regulatorio	Cambios regulatorios con impacto en la operatividad de la compañía	4	1,5	6,0
2	Estrategia y Negocio	Contexto geopolítico	Desequilibrios en el contexto geopolítico (nacional e internacional) en el que opera la organización.	3	2	6,0
3	Finanzas y Cumplimiento	Riesgos de mercado	Riesgos derivados de cambios inesperados en el mercado financiero, que puedan propiciar un estancamiento de la economía que dificulte el acceso a los mercados financieros.	3	2	6,0
4	Soporte	Herramientas IT	Riesgos derivados de fallos y/o defectos de los sistemas informáticos / aplicaciones que soportan la actividad de la organización.	4	1,5	6,0
5	Operacional	Supervisión de la red	Inadecuada monitorización (también a través auditorías específicas) de la red de clínicas y doctores del grupo Donte que conlleve posibles incumplimientos de las directivas del Grupo (malfuncionamiento, mala praxis)	2,5	2	5,0
6	Operacional	Customer experience	Insatisfacción del cliente, derivada de posibles retrasos, errores o interrupciones en la prestación de los servicios de Grupo Donte, pudiendo generar costes adicionales y dañar la reputación de la empresa.	2	2	4,0
7	Operacional	Diseño de productos	Inadecuada planificación, retrasos o errores en el diseño de los productos.	2	2	4,0
8	Estrategia y Negocio	Definición de la estrategia	Definición inadecuada de la estrategia (e.g. mercados a atacar, análisis clientes, competidores)	2	2	4,0

Listado de riesgos – Grupo Donte

#	Categoría	Nombre	Descripción	Impacto	Probabilidad	Valor riesgo
9	Finanzas y Cumplimiento	Litigios y demandas legales	Posibilidad de enfrentarse a acciones legales por parte de terceros (clientes, empleados, competidores u otras partes interesadas).	2	2	4,0
10	Finanzas y Cumplimiento	Normativa financiera/ contable y fiscal	Incumplimiento de la legislación / normativa fiscal (ej. Errores en la declaración y presentación de impuestos (IS, IRPF, IVA, etc.) y/o financiera (ej. errores materiales en información financiera reportada organismos reguladores).	2	2	4,0
11	Soporte	Salud y seguridad (clientes)	Daños a la salud y seguridad de los clientes (e.g. infecciones nosocomiales, radiaciones radiografías, diagnosis incorrecta).	4	1	4,0
12	Estrategia y Negocio	Estrategía de expansión	Inadecuada definición de la estrategia de expansión de la red (e.g. áreas geograficas, números de clínicas)	2	2	4,0
13	Operacional	Cadena del valor	Interrupciones de la cadena de suministro debido a la ocurrencia de desastres naturales, crisis económicas o eventos imprevistos en el proceso de creación del valor tanto a nivel interno como externo (proveedores), pudiendo afectar a la disponibilidad de productos y servicios, y/o generar costes adicionales para la empresa.	2,3	1,6	3,9
14	Operacional	Gestión proyectos/ comunicación	Gestión inadecuada de proyectos complejos en términos de plazos, asignación de recursos y coordinación efectiva entre diferentes equipos.	1,6	2,3	3,9
15	Estrategia y Negocio	Competencia	Posible incremento o aparición de nuevos competidores en áreas de producto / servicio clave que conlleven una pérdida de posicionamiento o acceso a nuevos mercados.	2,5	1,5	3,8
16	Estrategia y Negocio	Productos ecoeficientes y seguros	Inadecuada innovación del producto / servicio o falta de adecuación del producto a los estándares de calidad del grupo donte, así como correcto funcionamiento en las clínicas.	3,5	1	3,5
17	Soporte	Ciberseguridad y privacidad	Posibilidad de sufrir algún ciberataque que derive en una fuga de datos de clientes y/o empleados, debido a virus, ransomware, phishing, smashing o fraude cibernético.	3,5	1	3,5

Listado de riesgos – Grupo Donte

#	Categoría	Nombre	Descripción	Impacto	Probabilidad	Valor riesgo
18	Estrategia y Negocio	Estrategia de ventas y pricing	Inadecuada estrategia de ventas/ pricing (e.g. promoción inadecuada, falta de análisis de los clientes: edad, sexo, precios más caros de la competencia).	1	3	3,0
19	Estrategia y Negocio	M&A	Inadecuada estrategia/ gestión de operaciones de fusiones/ adquisiciones/ desinversión.	3	1	3,0
20	Finanzas y Cumplimiento	Falta de liquidez	Escasez de liquidez como consecuencia de las dificultades de financiación, que imposibiliten hacer frente a las obligaciones de pago asociadas a pasivos financieros.	3	1	3,0
21	Finanzas y Cumplimiento	Riesgo crédito	Incremento de la morosidad que podría afectar al cobro y a los niveles de liquidez del Grupo.	3	1	3,0
22	Soporte	Atracción y retención de talento	Incapacidad de la organización para identificar, incorporar y retener/ reemplazar talento clave. Alta rotación del personal. Cualificación técnica del talento identificado.	2	1,333333333	2,7
23	Estrategia y Negocio	Digitalización e Inteligencia artificial	Falta de adaptación y evolución hacia nuevos modelos de negocio más eficientes y competitivos (retrasos, errores en la implantación de los procesos digitales, etc.), también aprovechando las oportunidades relacionadas con IA.	2,5	1	2,5
24	Estrategia y Negocio	Relación con partners	Gestión inadecuada de las relaciones comerciales o elevada dependencia de partners (compañías de seguro, empresas de financiación al consumo).	2,5	1	2,5
25	Estrategia y Negocio	Marketing y comunicación	Riesgos derivados de la percepción negativa de la imagen de marca de la organización por los grupos de interés relevantes, debido a una promoción de marketing inadecuada, un posicionamiento en sostenibilidad que no representa la realidad (greenwashing), una comunicación ineficaz o por la difusión de noticias perjudiciales en los medios de comunicación, prensa u otros medios de difusión, que puedan suponer un daño reputacional a la empresa.	2	1	2,0
26	Finanzas y Cumplimiento	Fluctuaciones en los precios de las materias primas/ suministros	Baja capacidad de actuación ante cambios o variaciones en los precios de las materias primas/ suministros utilizados en las operaciones de la compañía.	2	1	2,0

Listado de riesgos – Grupo Donte

#	Categoría	Nombre	Descripción	Impacto	Probabilidad	Valor riesgo
27	Estrategia y Negocio	Habitos clientes	Cambios en la percepción/ hábitos de los clientes con referencia a los servicios dentales, que puede dar lugar a una reducción significativa de la demanda.	1	1	1,0
28	Estrategia y Negocio	Framework ESG	Diseño, inversión o eficacia inadecuados del marco ESG, destinado a garantizar el respeto de la normativa y los principios ESG (ej. diversidad, transparencia) y/o riesgo reputacional derivado de las malas prácticas ESG de un socio comercial o cliente clave.	1	1	1,0
29	Soporte	Condiciones y derechos laborales	Salarios inadecuados, empleo precario u otras condiciones laborales que pueda dar lugar a una mala conciliación de la vida laboral y familiar.	1	1	1,0
30	Soporte	Cultura corporativa	Inadecuada definición, difusión y/o adaptación de la cultura del Grupo (valores, creencias, comportamientos, actitudes, gestión del riesgo, digitalización, etc.). Inadecuada definición de la cultura corporativa de la organización a nivel digital, gestión de riesgos, etc.	1	1	1,0
31	Soporte	Salud y seguridad (empleados)	Accidentes laborales de empleados o subcontratistas que trabajan en sus propias instalaciones. Daños al bienestar mental de empleados y proveedores.	1	1	1,0

Anexo II – Escalas de valoración

Escalas de valoración

Las escalas de valoración de impacto y probabilidad son instrumentos de medida, que permite ponderar la exposición de sus riesgos de manera cuantitativa. Se ha hecho uso de una escala de 5 niveles tanto en impacto como en probabilidad, estas escalas representan los ejes del mapa de calor.

Escala de Impacto*

1-Moderado	2-Relevante	3-Grave	4-Muy Grave	5-Crítico
Impacto económico				
<1,7M€	1,7M€ - 4,2M€	4,2M€ - 10,7M€	10,7M€ - 27,5M€	>27,5M€
Impacto en las operaciones				
Ninguna interrupción	Discontinuidad de procesos internos y externos con ligero impacto en la entrega de productos al cliente final.	Discontinuidad que afecta las relaciones con terceros (proveedores, regulador, etc.) o a la entrega de productos.	Interrupción prolongada de la producción y/o la entrega de productos afectando a terceros.	Afecta a la continuidad del negocio.
Impacto reputacional				
Ocurrencia de un suceso aislado que no trasciende al mercado.	Ocurrencia de un suceso que trasciende a grupos de interés aislados o que aparece en medios de comunicación locales.	Ocurrencia de un suceso que trasciende a grupos de interés o que aparece en las páginas interiores de medios de comunicación nacionales relevantes.	Pérdida de reputación por diversas actuaciones o hechos que afectan a la imagen y que aparecen en primeras páginas de medios de comunicación nacionales relevantes.	Pérdida de reputación por hechos que afectan de forma severa la imagen de la entidad que dan lugar a campañas públicas en contra la misma.
Impacto en la regulación y el cumplimiento				
Información significativa, pero que no deriva en expediente.	Apertura de expediente sin sanción económica / sin repercusión relevante en el sector en el que opera.	Expediente sancionador iniciado con sanción económica / con repercusión en el sector en el que opera.	Sanción calificada como muy grave/ con repercusión relevante en el mercado que afecta a la imagen la entidad.	Resolución judicial pública que obliga a restringir o deshacer posiciones en el negocio.

Escala de Probabilidad*

1	Remoto	0% - 10%
2	Posible	10% - 35%
3	Probable	35% - 65%
4	Muy Probable	65% - 90%
5	Cierto	90% - 100%

*El impacto y la probabilidad se han evaluado teniendo en cuenta los controles, políticas y procedimientos actualmente existentes en la entidad para la mitigación del riesgo (Riesgo residual).

*Las escalas de valoración se realizan en concordancia con el Análisis de Tolerancia realizado a Grupo Donte mediante la metodología de *Analytics Solutions*.

Anexo III – Entrevistas

Estructuras involucradas



Estructuras Grupo Donte

Talleres de trabajo con los responsables de las áreas de negocio con visión transversal de la Organización y sus retos estratégicos.

Finanzas

Médico

Operaciones de red

Personas y sostenibilidad

Tecnología y sistemas

Clientes

Desarrollo de negocio

Todos los derechos de propiedad intelectual de las informaciones, contenidos, datos y gráficos que se incluyen en este documento, incluida la forma en que se presenta (en adelante, el “Contenido”), pertenecen a Marsh, S.A. Mediadores de Seguros (en adelante, “Marsh”), y el destinatario no obtendrá, ni tratará de obtener, ningún derecho sobre la titularidad de dicha propiedad intelectual. El Contenido es privado y confidencial y está destinado al uso exclusivo del destinatario. Queda terminantemente prohibido que el Contenido se reproduzca, distribuya, publique, transforme y/o difunda, total o parcialmente, con terceras personas, físicas o jurídicas, públicas o privadas (incluidos los consultores y asesores de destinatario), sea con fines comerciales o no, a título gratuito u oneroso, sin el previo consentimiento escrito de Marsh.

El uso del Contenido será estrictamente informativo. Se trata de información facilitada por diferentes fuentes sin haber podido ser contrastada por Marsh, y, por lo tanto, sin que esta última sea responsable de su integridad, veracidad o exactitud, de modo que no asume responsabilidad alguna por los eventuales errores existentes, ni por las discrepancias que pudieran encontrarse entre distintas versiones del Contenido. Debe ser considerada únicamente como información general, no garantizando Marsh, expresa o implícitamente la misma. Marsh no pretende que la información contenida en el presente documento sea interpretada como asesoramiento a una situación concreta, ni aplicable a la misma, no pudiéndose tomar como tal. Si el destinatario pretende que Marsh amplíe la información, deberá autorizar a esta para poder dirigirse a las diferentes entidades participantes.

Las manifestaciones en materia fiscal, contable o jurídica deben entenderse como observaciones generales basadas únicamente en nuestra experiencia en riesgos y seguros y no pueden considerarse asesoramiento fiscal, contable o jurídico, el cual no estamos autorizados a prestar. Todas estas materias deben examinarse con asesores adecuadamente cualificados en el correspondiente campo. Por dicho motivo, Marsh no asumirá la responsabilidad que pueda existir, bien por el contenido de dichas observaciones generales que pudieran haberse incluido, bien por la falta de análisis de las implicaciones legales, comerciales o técnicas de los documentos e información puestos a nuestra disposición.

MARSH, S.A. MEDIADORES DE SEGUROS, Correduría de Seguros y Reaseguros, con domicilio social en Paseo de la Castellana, nº 216, 28046 Madrid y con N.I.F. A-81332322. Se encuentra inscrita en el Registro Mercantil de Madrid en el Tomo 10.248, Libro: 0, Folio: 160, Sección: 8, Hoja: M-163304, Inscripción: 1 y en el Registro de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones con la clave nº J-0096 (Correduría de Seguros) y la clave nº RJ-0010 (Correduría de Reaseguros). Tiene concertados los Seguros de Responsabilidad Civil y de Caución, según se establece en la normativa sobre la distribución de seguros aplicable.