ISABEL CASARES SAN JOSÉ-MARTI

PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS Y SEGUROS EN LAS EMPRESAS

CASARES, Asesoría Actuarial y de Riesgos, S.L.

Gestión de riesgos, la ciencia de la prevención. Parece complicado, pero no lo es cuando alguien te lo explica bien.

Este libro no es un "best seller", por varias razones, la principal que su autora lo auto-edita y lo regala a sus amigos.

Un manual práctico de como instaurar un sistema de prevención de riesgos en cualquier empresa.

Dicen que "Si no gestionas tus riesgos, los riesgos te gestionarán a ti". Para evitarlo este libro aporta todas las claves.

Sencillo, ameno y muy actual, merecedor de todos los elogios y de todos los premios.

Gracias Isabel por tu generoso esfuerzo.

Mariano Blanco

2013

CASARES

PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS Y SEGUROS EN LAS EMPRESAS

Isabel Casares San José-Marti

2013

CASARES

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta obra, puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación sin el permiso escrito del autor.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación, sin una consulta profesional previa.

CASARES, Asesoría Actuarial y de Riesgos, S.L.
Depósito Legal: M-23318-2013

Printed in Spain - Impreso en España
Molinuevo, Gráficos, S.L.

AGRADECIMIENTOS

Este libro no hubiera visto la luz sin el apoyo y ánimo de muchas personas y grandes amigos que desde un principio creyeron en mí, en mi trabajo y me dieron la motivación para seguir adelante.

Mi agradecimiento fundamental a los que viven todos los procesos de mi vida, mi familia que siempre ha respetado pacientemente mis horas en el ordenador, gracias por vuestra comprensión y apoyo.

A mis alumnos de los distintos Máster que gracias a sus preguntas, críticas y exigencias me han ayudado a mejorar día a día.

A todos los que quieran invertir un poquito de su tiempo para leer este libro técnico pero práctico, mil gracias por estar siempre ahí.

Pero sobre todo, dedico este libro, a la memoria de mi padre, Joaquín Casares Tena, que estuvo a mi lado en todo momento, por sus útiles consejos y enseñanzas que me han permitido ser como soy.

Madrid, 2013.

CASARES

CASARES

INDICE

	Página
Abreviaturas	9
Prólogo	11
1. Introducción	17
2. Definiciones	20
3. Informes y comunicación de los riesgos	24
4. Administración de los riesgos	26
5. Proceso de implementación de la gestión de riesgos en las empresas	30
5.1. Reuniones a mantener durante el proceso	35
5.2. Análisis de la organización	38
5.3. Identificación y evaluación de los riesgos	40
5.4. Descripción y análisis de las pólizas de seguros	46
5.5. Análisis sobre la adecuación de los controles internos y las pólizas	50
5.6. Elaboración del informe	55
6. Conclusiones del trabajo	57
7. Resumen del trabajo	60
Anexo 1: Modelo de resumen de información de la empresa	65
Anexo 2: Modelo de entrevista con el responsable de seguros	67
Anexo 3. Modelo de cuestionarios – entrevistas a departamentos	69
Anexo 4: Modelo de cuestionario para la identificación de riesgos	73
Anexo 5: Modelo de tabla de identificación de riesgos	83

CASARES

Anexo 6: Modelo de gráfico de identificación de los riesgos 85
Anexo 7: Modelo de informe de visita 89
Anexo 8: Modelo de tabla de evaluación de riesgos 91
Anexo 9: Cuadro de casamiento riesgos y pólizas 93
Anexo 10: Cuadro guía de riesgos, controles y pólizas 94
Anexo 11: Modelo de solicitud de seguro 99
Anexo 12: Modelo de plan de aseguramiento 101
Anexo 13: Modelo de plan de control 103
Anexo 14: Cuadro resumen del proceso 105
Anexo 15: Gráficos de niveles de control 107
Bibliografía 109
Páginas Web 111

CASARES

ABREVIATURAS

ART´s.- Transferencia de riesgos alternativa.

AENOR.- Asociación Española de normalización y certificación.

AGERS.- Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros.

BOE.- Boletín Oficial del Estado.

CCS.- Consorcio de Compensación de Seguros.

DGSFP.- Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.

FERMA.- Federation of European Risk Management Associations.

GR.- Gerencia de riesgos.

ISO.- Organización Internacional de normalización.

LCS.- Ley de Contrato de Seguro.

LMS.- Ley de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados.

PMP.- Pérdida máxima probable.

PYME.- Pequeña y mediana empresa.

RC.- Responsabilidad Civil.

RD.- Real Decreto.

RRHH.- Recursos humanos.

TI.- Tecnología de la información.

VME.- Valor máximo expuesto.

CASARES

CASARES

PRÓLOGO

Hay una fase en todo proceso de gestión de riesgos que resulta decisiva, es la de fase del diagnóstico. En ella se recogen y analizan los datos necesarios para evaluar los problemas de diversa naturaleza con los que se enfrenta la organización en materia de riesgos. Requiere llevar a cabo las pruebas precisas para detectar los problemas relacionados con los riesgos, determinar sus claves, el previsible comportamiento, así como la probabilidad de ocurrencia y la intensidad del daño en la hipótesis de que llegara a producirse el indeseado evento dañoso. Ni más ni menos que un cúmulo de pruebas que debe permitir alcanzar un pronóstico en toda regla, utilizando un símil médico, se trata de diagnosticar el carácter de la patología mediante el examen de sus signos, de cara a su ulterior tratamiento.

Mejorar la percepción de los riesgos, su comprensión, he ahí una de las grandes aportaciones de este libro. Necesitamos descubrir hallazgos, pero también el sentido global de un proceso complejo o el matiz más sutil de una gota de rocío. *"En el rocío de las cosas pequeñas, el corazón encuentra su alborada y se refresca"* decía Jalil Gibran.

En el proceso de gestión de riesgos lo primero que debemos hacer es la identificación, el análisis y la evaluación de la realidad de los riesgos soportados. Esta es una labor básica, aparentemente fácil de ejecutar, sin embargo, en ella está en juego el resto del proceso de la gestión de riesgos. Resulta fundamental no cometer fallos en esta primera fase de reconocimiento de la realidad, cualquier error tiene un efecto expansivo con consecuencias que no se acaban nunca, puesto que afectan negativamente a la política de control, financiación y administración de riesgos de la organización. Pensemos, por ejemplo en una omisión a la hora de inventariar un riesgo determinado, difícilmente podrá llevarse a cabo el proceso de su control y financiación si el analista no fue capaz de inventariarlo.

La descripción de la realidad, el diagnóstico adecuado de los errores, amenazas y puntos críticos, es básico para después determinar las causas de los problemas detectados y para proponer las acciones correctivas y su tratamiento. Esto es, sencillamente, un método para conocer de manera precisa y cuantificada, los riesgos a los que está sometida la organización, así como las consecuencias económicas de los riesgos y de los siniestros.

Para realizar un correcto diagnóstico debemos contar con fuentes fiables de información, tanto de tipo externo, como interno, sin perder de vista el entorno físico, sociológico y económico que lógicamente influye sobre los riesgos.

La gran aportación de esta obra consiste en el empleo inteligente de las fuentes internas de inspección y verificación de riesgos al servicio de la finalidad de preservar los activos de la organización en la posición óptima para el cumplimiento de sus objetivos. Toda su construcción metodológica persigue detectar novedades valiosas que van más allá de la mera toma de datos. Las informaciones aisladas carecen de sentido si no son procesadas en la dirección adecuada. Por otro lado no se puede depender de una sola línea de investigación y estudio para abastecer el deseo de conocimiento. La tarea consistirá en diversificar, pero al mismo tiempo compartimentar las parcelas de estudio, estableciendo objetivos medibles y realistas, con un principio y un fin. Trazar los 360 grados de cada área de riesgos objeto de identificación, a sabiendas de que justamente al lado cohabitan otros riesgos, empleando una visión holística de todos los riesgos, conscientes de la necesidad de gestión del conjunto de la totalidad de un sistema completo, pero respetando los límites claramente definidos en cada riesgo.

El éxito o el fracaso de la aplicación práctica de este libro dependerá -a buen seguro- de dos aspectos que pueden influir en el resultado final de los objetivos que se proponga el lector, por un lado la calidad de la información empleada en el trabajo de campo y por otro, la necesidad de detectar los errores de la organización para corregirlos.

Resulta incuestionable la relevancia que tiene la calidad de la información introducida en cada uno de los apartados que nutren de datos de los distintos riesgos objeto de análisis. La ecuación es bien sencilla, a mayor calidad de la información, mayor será la fiabilidad del análisis, por eso es muy importante no regatear esfuerzos de cara a alcanzar la información buscada a sabiendas de que cuanto más se acerque a la verdad objetiva, el resultado del análisis será más fiable.

Es previsible que en las labores de verificación de cumplimiento encontraremos errores, omisiones y fallos de los sistemas de calidad, seguridad y control de los riesgos. No olvidemos que en la gestión de riesgos, como en la ciencia en general, muchos hallazgos se han alcanzado por error. Sabemos lo que buscamos cuando lo acabamos de encontrar, cuando cerramos el círculo de nuestro trabajo, pero antes de llegar ahí hemos de aprender de todos aquellos errores que seamos capaces de detectar.

Decía el filósofo José Antonio Marina que reconocer el error y aprovecharlo es un alarde que roza la genialidad. Lo cierto es que cometer un error y no corregirlo es un error aún mayor, porque es innegable que muchas veces aprendemos de los errores, de hecho la ciencia de la gestión de riesgos tiene en los siniestros -incluso en los simples incidentes sin consecuencias-, una oportunidad inmejorable para corregir los fallos de seguridad y las medidas implementadas para controlar y paliar los riesgos, ello es así porque sin los sistemas de gestión de riesgos que detectan errores no avanzaríamos.

Puesto que la precisión infinita no existe hemos de advertir que el propio proceso de identificación, análisis y evaluación de riesgos también está sujeto a error. Tratando de medir las consecuencias de los posibles eventos adversos también se pueden cometer fallos, dado que el estudio de los riesgos tiene su propio margen de error, sin embargo éste será menor en función de la calidad de la información que se suministre al sistema elegido para el análisis del riesgo objeto de estudio.

Tan importante como el análisis de riesgos es su divulgación, la comunicación de los hallazgos obtenidos. Ordenar, estructurar y exponer con coherencia y precisión la calificación de los riesgos, su evaluación, en suma, el mapa de riesgos, permite transformar las ideas encontradas en propuestas de solución, trazando la hoja de ruta hasta su conclusión.

El estudio es filantrópico por naturaleza y adquiere su máxima relevancia cuando se ofrece a los demás, cuando se comparte y se devuelve a la sociedad de donde partió un día. El lector inteligente tiene en sus manos algo más que un manual de aplicaciones prácticas para análisis de riesgos, tiene, al fin, la puesta en común del resultado de años de experiencia al servicio de las mejores prácticas del Enterprise Risk Management.

Gonzalo Iturmendi Morales.

Secretario General de la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS).

Madrid, 2013.

CASARES

PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS Y SEGUROS EN LAS EMPRESAS

Isabel Casares San José-Marti

2013

CASARES

CASARES

1. Introducción

El establecimiento de sistemas de control interno y externo sobre la estabilidad y solvencia de las empresas, requeridos por las prácticas de buen gobierno, exige la capacidad de las mismas para establecer modelos dinámicos que permitan evaluar la situación de la empresa ante la concreción de determinados riesgos desfavorables que pudieran ser objeto de aseguramiento con terceros. El buen gobierno de una sociedad, en general, exige el establecimiento de una gestión eficaz de riesgos que permita a la dirección de la empresa la toma decisiones, por lo que las empresas deben analizar los riesgos que les son propios de su actividad y mantener unos mecanismos específicos de control interno y externo que aseguren la supervisión continuada de los mismos.

Toda empresa debería establecer esquemas eficientes y efectivos de administración, gestión y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo de su negocio, conforme su objeto social, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones que sobre esta materia establezcan otras normas especiales y/o particulares, ya que la administración integral de riesgos es parte de la estrategia institucional y del proceso de toma de decisiones.

El objetivo de este trabajo es fundamentalmente práctico y pretende recoger la información necesaria sobre la gestión de los riesgos de las empresas como componente integral de la gestión empresarial como base para la identificación, análisis y evaluación de los riesgos y que puede ser utilizada por cualquier empresa, asociación (pública, privada o comunitaria) o personas a nivel de grupo o individualmente a lo largo de toda la vida de una organización, y a la práctica totalidad de sus actividades.

El presente trabajo tiene por objeto establecer la sistemática general para la realización de los procesos relativos a la evaluación y gestión de los riesgos de las empresas y su transferencia mediante pólizas de seguros, tales como:

1. Análisis de riesgos.

2. Análisis de pólizas de seguros.

3. Elaboración de mapas de riesgos.

4. Plan de control y/o reducción de los riesgos de las empresas.

5. Plan de aseguramiento.

6. Estructura y responsabilidades.

7. Control y transferencia de riesgos.

   a) Normas gestión de seguros:
      • Normas básicas de contratación.
      • Control del programa de seguros.

   b) Normas de control interno:
      • Normas integradas con otros sistemas.
      • Normas específicas establecidas.

8. Planes de contingencia.

9. Formación y sensibilización.

10. Comunicación interna y externa.

11. Inspecciones de riesgo.

12. Registro y análisis de siniestros y otros incidentes.

13. Auditorías de gerencia de riesgos.

14. Acciones de mejora.

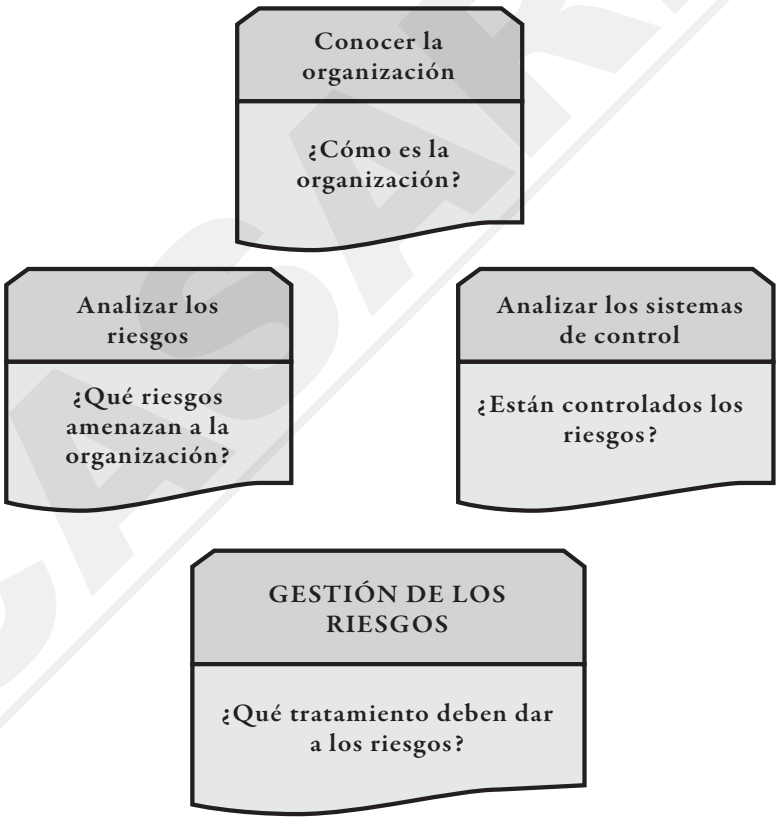
15. Información a dirección.

CASARES

El diseño de un proceso de implementación de la gestión de los riesgos en las empresas, no pretende establecer procedimientos de aplicación mecánica para su desarrollo, sino servir como guía o marco general para el desarrollo de un diseño propio de implementación de la gestión de los riesgos. Cada proceso deberá ser objeto de estudio particular analizándose en cada caso la necesidad de adaptación de los cuestionarios, documentos, listados, análisis,...

Este trabajo ha sido desarrollado como ayuda para los participantes expertos del área de gerencia de riesgos de las empresas, y en ningún caso pretende establecer ni modificar las normas y políticas existentes en relación con los procedimientos aplicables en una auditoría de cuentas u otros trabajos de verificación y obtención de información.

El esquema del diseño a desarrollar puede resumirse en el siguiente gráfico:



2. Definiciones

La gestión del riesgo se puede aplicar a la totalidad de una organización, a sus áreas y niveles principales así como a funciones, proyectos y actividades específicas.

Con este apartado de definiciones se pretende proporcionar el vocabulario básico para desarrollar una comprensión común de los conceptos y términos que se utilizan en la gestión del riesgo de las diferentes empresas y para ello se ha utilizado el vocabulario recogido tanto en la Guía ISO 73[1] elaborada por el grupo de trabajo del Consejo de Gestión Técnica de ISO sobre gestión del riesgo, como en la norma internacional ISO 31000[2]:

✔ **Riesgo:** Se define como la combinación de la **probabilidad** de un **suceso** y sus **consecuencias** pero también se puede definir como:

- La incertidumbre sobre la ocurrencia y la magnitud de un suceso con efectos negativos.

- Posibilidad de que un peligro se materialice sobre un sujeto causando un daño. Dicha materialización se denomina accidente o siniestro.

- En terminología de seguros, un riesgo puede ser el sujeto expuesto a una contingencia objeto de un seguro.

En todos los tipos de empresas existe un potencial de sucesos y consecuencias que constituyen oportunidades para conseguir beneficios (lado positivo) o amenazas para el éxito (lado negativo) y la gestión de los riesgos de las empresas trata tanto los aspectos positivos como los negativos de los riesgos. En el área de la seguridad, se suele admitir que las consecuencias son sólo negativas, por lo que la gestión de riesgos de seguridad se centra en la prevención y en la mitigación del daño.

---

[1] *UNE-ISO GUÍA 73:2009 Organización Internacional de Normalización (ISO) en su documento Guía ISO/CEI 73 Gestión de riesgos -Terminología – Líneas directrices para el uso en las normas.*

[2] *UNE-ISO 31000:2010 Gestión del riesgo: Principios y directrices.* Traducido por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). Julio 2010.

✔ **Gerencia de riesgos** es una disciplina que se está desarrollando muy rápidamente en todos los países, existiendo actualmente muchos puntos de vista y descripciones sobre lo que implica, cómo se debe llevar a cabo y para qué sirve, por lo que es necesario recoger reglas o estándares para consensuarla:

- El significado del vocabulario utilizado.
- El proceso de la gestión de los riesgos.
- La estructura organizativa.
- Los objetivos de la gerencia de riesgos.

No nos equivocamos al decir que la **gerencia de riesgos** es la suma de medidas adoptadas en el seno de la empresa, para:

- Protegerla de los riesgos propios que puedan causar daños a las personas y bienes de la empresa, así como a su correcto desenvolvimiento.
- Salvaguardarla de los riesgos de terceros (responsabilidad civil frente a terceros), en que pueda incurrir.

La función del **Gerente de Riesgos** de la empresa (Risk Manager) debe consistir en:

- Identificar y cuantificar los riesgos.
- Medir los costes, las cargas financieras y los beneficios de la protección mediante un programa que asegure la fase preventiva de la gestión.
- Asumir la responsabilidad de los planes implantados(plan de emergencia, plan de continuidad del negocio, plan de recuperación, plan de aseguramiento,…).

✔ **Gestión de riesgos:** Son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa en relación con el **riesgo** e incluye, por norma general, la **evaluación, el tratamiento, la aceptación y la comunicación de los riesgos.**

Es una parte esencial de la **gestión estratégica** de cualquier empresa, ya que es el **proceso** por el que las empresas tratan los riesgos relacionados con sus actividades, con el fin de obtener un beneficio sostenido en cada una de ellas y en el conjunto de todas las actividades.

Una gestión de riesgos eficaz se centra en la identificación y el tratamiento de los riesgos y su objetivo es añadir el máximo valor sostenible a todas las actividades de la empresa, introduciendo una visión común del lado positivo y del lado negativo de aquellos factores potenciales que pueden afectar a la empresa. Aumenta la probabilidad de éxito y reduce tanto la probabilidad de fallo como la incertidumbre acerca de la consecución de los objetivos generales de la empresa. La gestión de los riesgos tiene que ser un proceso continuo y en constante desarrollo que se lleve a cabo en la aplicación de la estrategia de la empresa debiendo tratar todos los riesgos que rodeen a las actividades pasadas, presentes y, sobre todo, futuras de la empresa.

Debe estar integrada en la cultura de la empresa con una política eficaz y un programa dirigidos por la alta dirección. Todo el personal de la empresa, debe ser consciente de la revisión continua de los riesgos, así como tener conocimiento de las acciones que se deben llevar a cabo ante cualquier riesgo convirtiendo la estrategia en objetivos tácticos y operacionales, asignando responsabilidades en toda la empresa, siendo cada gestor y cada empleado responsable de la gestión de riesgos como parte de la descripción de su trabajo. La gestión de riesgos respalda la responsabilidad, la medida y la recompensa del rendimiento de las empresas, promoviendo así la eficiencia operacional a todos los niveles de la misma.

Si analizamos la Norma Internacional ISO 31000[3], observamos que se utiliza, en términos generales, la expresión **"gestión del riesgo"** refiriéndose a la arquitectura (principios, estructura organizacional y proceso) para gestionar los riesgos de forma efectiva la expresión **"gestionar el riesgo"** refiriéndose a la aplicación de la arquitectura a los riesgos particulares.

---

[3] Norma internacional ISO 31000:2009, de Gestión de Riesgos - Principios y Directrices.

✔ **Consecuencia:** Es el resultado de un **suceso**. Las consecuencias pueden variar de positivas a negativas y se pueden expresar cualitativa o cuantitativamente.

✔ **Probabilidad:** Es el grado en que un **suceso** puede tener lugar. La definición matemática de probabilidad es: *"un número real situado en la escala de 0 a 1 asignado a un suceso fortuito. Puede estar relacionado con una frecuencia de ocurrencia relativa a largo plazo o con un grado de creencia de que ocurra un suceso"*. Al describir el **riesgo,** se puede usar "frecuencia" en lugar de "probabilidad". Las categorías de probabilidad se pueden determinar cómo:

- Rara/improbable/moderada/probable/casi segura, o
- Increíble/improbable/remota/ocasional/probable/frecuente.

✔ **Suceso:** Es la ocurrencia de una serie de circunstancias particulares y puede ser cierto o incierto. Puede calcularse la **probabilidad** asociada al suceso para un cierto período de tiempo.

✔ **Factor de riesgo:** Es el objeto, sustancia, forma de energía o característica de la organización que puede contribuir a provocar una accidente o a agravar las consecuencias del mismo.

✔ **Criterio de riesgos:** Son los términos de referencia por los que se evalúa la importancia del **riesgo** y pueden incluir costes y beneficios asociados, requisitos legales y estatutarios, aspectos socioeconómicos y ambientales, las preocupaciones de los **interesados**, prioridades y otras aportaciones a la evaluación.

✔ **Política de riesgos:** Es la política desarrollada para determinar qué parte del riesgo total debe eliminarse, reducirse, transferirse o retenerse.

✔ **Evaluación del riesgo:** proceso dirigido a estimar la magnitud del riesgo, teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia y la magnitud de los efectos.

3. Informes y comunicación de los riesgos

La información es necesaria, por una parte, en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte para dirigir la empresa y conseguir sus objetivos.

La información operativa de **fuentes internas y externas**, tanto financiera como no financiera, es relevante para múltiples objetivos de negocio. Los sistemas de información pueden ser **formales o informales**. Las conversaciones con clientes, proveedores, reguladores y personal de la empresa a menudo proporcionan información crítica necesaria para identificar riesgos y oportunidades y la asistencia a seminarios profesionales o del sector y la participación en asociaciones mercantiles o de otro tipo son una fuente de información muy valiosa.

Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información (formal e informal) en varias direcciones. La alta dirección debe transmitir un mensaje claro y preciso a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de compartir la información con fines de gestión y control.

Los diferentes niveles de una empresa necesitan diferentes tipos de información del proceso de gestión de riesgos, por lo que a continuación se presenta un cuadro del tipo de informes, que deben elaborar y presentar cada uno de los distintos niveles o categorías profesionales de la empresa para posibilitar la gestión eficaz de los riesgos de la empresa y reunir los siguientes atributos:

- ***CANTIDAD:*** Suficiente de información para la toma de decisiones.
- ***DISPONIBILIDAD:*** Información disponible en tiempo oportuno.
- ***TIEMPO:*** Datos actualizados en todo momento.
- ***FIABILIDAD:*** Datos incluidos veraces y fiables.
- ***FORMA:*** Información obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

INFORMES INTERNOS			COMUNICACIÓN EXTERNA
Consejo de Administración	**Unidades de negocio**	**Personal**	
• Conocer los riesgos más importantes a los que se enfrenta la empresa. • Conocer los posibles efectos en el valor de la empresa para los accionistas de las desviaciones de los márgenes de rendimiento previstos. • Asegurar niveles apropiados de toma de conciencia en toda la empresa. • Saber cómo la empresa gestionará una crisis. • Ser consciente de la importancia de la confianza de los interesados en la empresa. • Tener claro cómo gestionar las comunicaciones con los inversores. • Estar seguro de que el proceso de gestión de riesgos funciona de forma efectiva. • Divulgar una clara política de gestión de riesgos que abarque las responsabilidades y la filosofía de gestión de riesgos. • Asegurarse que todos los responsables de cada área o de la totalidad de trabajadores conocen y llevan a cabo la política de gestión de riesgos.	• Ser conscientes de los riesgos que comprenden sus áreas de responsabilidad, impactos sobre otras áreas y consecuencias que otras áreas pueden provocar en ellas. • Disponer de indicadores de rendimiento que les permitan supervisar las actividades de negocio y financieras clave, el progreso hacia la consecución de los objetivos e identificar los desarrollos que requieren las intervenciones (ej. previsiones y presupuestos). • Disponer de sistemas que adviertan de las variaciones en las previsiones y en los presupuestos con la debida frecuencia para que sea posible tomar las medidas apropiadas. • Informar rápida y sistemáticamente a la alta dirección de cualquier nuevo riesgo o fallo en las medidas de control existentes que perciban. • Informar y mantener relaciones con las otras unidades de negocio para aunar los esfuerzos en cuanto a medición y gestión de riesgos.	• Responsabilidad respecto a riesgos individuales. • Mejora continua de la respuesta de la gestión de riesgos. • Entender gestión y conciencia de riesgos como parte fundamental de la cultura de la empresa. • Informar rápida y sistemáticamente a la alta dirección de cualquier nuevo riesgo o cualquier fallo en las medidas de control existentes que perciban.	Informar regularmente a sus interesados sobre sus políticas de gestión de riesgos y la efectividad con la que está consiguiendo sus objetivos. Adoptar un enfoque metódico para: • Proteger los intereses de sus interesados. • Asegurar que el consejo de administración desempeña sus deberes de dirigir la estrategia, crear valor y supervisar el rendimiento de la empresa. • Asegurar que los controles de gestión existen y son efectivos. Los informes deben contener: • Los métodos de control, especialmente de las responsabilidades de la dirección sobre la gestión de riesgos. • Los procesos para identificación de riesgos y cómo son conducidos por los sistemas de gestión de riesgos. • Los sistemas de control primarios implantados. • El resultado de los métodos de control y los procesos de identificación, deficiencias, aspectos a mejorar… • La supervisión y revisión del sistema implantado. • Cualquier deficiencia importante no cubierta por el sistema, o que se dé en el propio sistema.

Fuente: Elaboración propia basada en los Estándares de FERMA.

4. Administración de los riesgos

La administración de riesgos es el proceso administrativo formal para identificar, medir, controlar y supervisar los distintos riesgos a los que están expuestas las empresas, para que con base en esta información se pueda realizar una adecuada gestión de los riesgos y establecer el efecto de las contingencias detectadas en el nivel de solvencia de la empresa.

Las empresas deberían contar con una infraestructura adecuada para soportar el sistema de evaluación y gestión de riesgos, en función de las características, tamaño y complejidad de las operaciones de la empresa, por lo que se debería dotar de recursos humanos y tecnológicos que sean necesarios para la administración de los riesgos.

Toda la organización de la empresa, dentro de sus competencias y responsabilidades, debería hacer un seguimiento sistemático de las exposiciones de riesgo y de los resultados de las acciones adoptadas, con una supervisión permanente a través de un sistema de información para cada tipo de riesgo.

A continuación se presenta un modelo de esquema que recoge las personas que entendemos deberían estar integradas en el comité de administración de riesgos de la empresa:

Miembros del Comité de Administración de riesgos	Cargo en la empresa
Presidente	Accionista: Vocal del Consejo de Administración
Representante legal de la empresa	Presidente
Responsable de la unidad de riesgos	Gerente de Riesgos
Secretaria	

La evaluación de cada grupo de riesgos debe validarse por el sistema o departamento implicado:

• Riesgos del entorno: Dirección, Planificación, Jurídico.

• Riesgos estratégicos: Dirección, Planificación, Financiero, Jurídico, Auditoría.

• Riesgos operacionales:

  ✔ Riesgos de la naturaleza: Producción.

  ✔ Riesgos tecnológicos: Producción, Mantenimiento, Informática.

  ✔ Riesgos de transporte: Producción, Logística.

  ✔ Riesgos de responsabilidad: Jurídico, Prevención de riesgos, Calidad, Medioambiente.

  ✔ Riesgos personales: Recursos humanos, Prevención de riesgos.

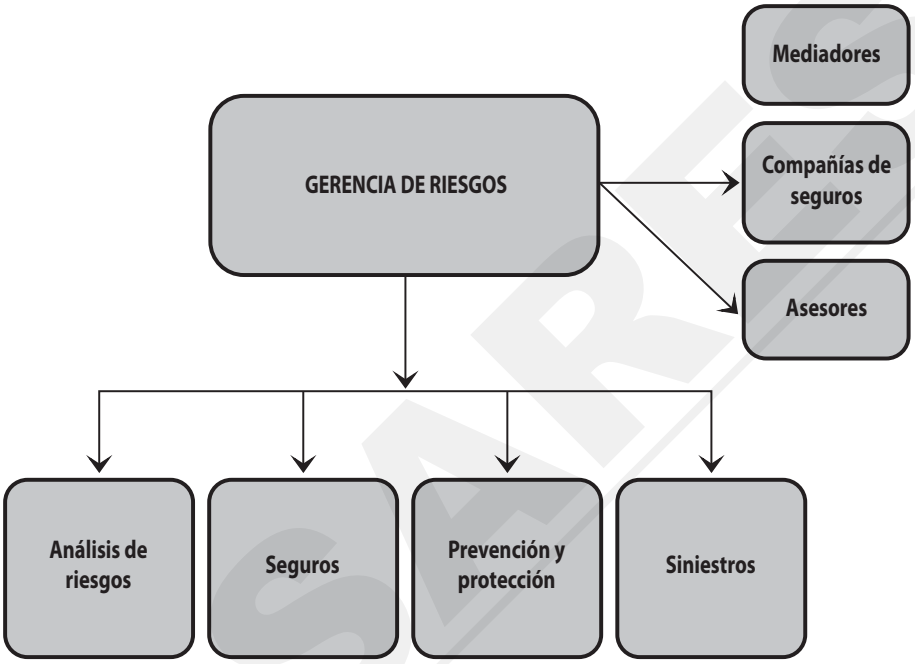
• Riesgos políticos y antisociales: Recursos humanos (internos), Seguridad (externos).

• Riesgos financieros y comerciales: Comercial, finanzas, Auditoría interna.

CASARES

PARTICIPACIÓN DE ESPECIALISTAS QUE NO PERTENECEN AL COMITÉ	
Especialistas de cada uno de los riesgos:	
– Riesgos financieros	Auditor interno
– Riesgos operativos	Director técnico
– Riesgos legales	Asesor jurídico
– Riesgos estratégicos	Secretario del Consejo de Administración
Responsables de las áreas de negocios:	
– Área de Administración	Dirección de Recursos Humanos
– Área Comercial	Dirección Comercial
– Área de relaciones públicas	Dirección de marketing
– Área Producción	Dirección Administrativa
– Área Informática	Dirección de TI
Responsables vinculados: servicios externalizados	
– Entidades financieras	
– Auditor externo	
– Asesoramiento jurídico	
– Asesoramiento fiscal, mercantil, ...	

A modo de ejemplo, se presenta un posible organigrama del área de gerencia de riesgos:



5. Proceso de implementación de la gestión de riesgos en las empresas

El proceso seguido en este trabajo para la implementación de la gestión de riesgos de las empresas está basado en el análisis sobre la exposición al riesgo, el nivel general de control sobre los mismos y la transferencia mediante seguros con los siguientes objetivos:

- Detección de posibles riesgos que afecten a las empresas.
- Análisis de la exposición de la empresa a los diferentes riesgos.
- Análisis de las medidas de control interno y la adecuación de los sistemas de transferencia de riesgos, mediante el análisis de las diferentes pólizas de seguros.
- Elaboración de los planes de gestión de los riesgos, mediante programas de transferencia y planes de reducción y control.
- Análisis sobre el nivel de cobertura existente mediante pólizas de seguros.

Para la mejor comprensión del diseño se han elaborado unos cuadros por cada una de las etapas del proceso destacando los objetivos de dichas etapas, los datos de entrada necesarios para el proceso de la implementación de la gestión de los riesgos, los resultados esperados, así como el desarrollo seguido en cada etapa del proceso.

El desarrollo del análisis preliminar de la organización se ha basado en reuniones de lanzamiento con la participación de todos los responsables de las disciplinas a analizar para el proceso de implementación de la gestión de los riesgos.

Para la comprensión del negocio es necesario determinar las características que definen a la organización que nos permita:

- Conocer la empresa y su actividad.
- Conocer la política de riesgos de la organización.
- Identificar el conjunto de sujetos que pueden verse afectados por los riesgos.
- Identificar posibles fuentes de riesgo (materiales, productos, entorno, competencia sector, actividad,...).

La etapa de identificación de los riesgos a los que se expone la organización se realiza mediante:

- Revisión de la documentación.
- Inventarios preliminares de riesgos y cuestionarios específicos para cada actividad.
- Entrevistas con los responsables de las distintas actividades.
- Visitas de inspección.

Los principales objetivos de los cuestionarios son:

- Conocer la estructura, organización y principales funciones de cada área de la empresa.
- Identificar y clasificar los principales riesgos que puedan afectar al correcto cumplimiento de las tareas y cometidos de cada área o departamento.
- Identificar los controles clave que puedan mitigar los riesgos identificados.

Los riesgos identificados han sido clasificados en las siguientes categorías:

- **Riesgos de la naturaleza:** se incluyen los riesgos debidos a la acción de agentes naturales externos o internos, tales como agentes climáticos, físicos o biológicos.
- **Riesgos tecnológicos:** engloba los riesgos derivados de la actividad de producción de los bienes y servicios. Están incluidos los riesgos que causan daño al patrimonio de la empresa y los riesgos que afectan a procesos productivos en la organización, tales como fabricación, construcción y montaje, suministro de energía, etc.
- **Riesgos de transporte:** Se incluyen en este apartado los riesgos derivados del uso de vehículos y de transportes de mercancías.
- **Riesgos personales:** Son los riesgos de los que se deriva la posibilidad de daño y/o perjuicio para las personas, ya sean los empleados, clientes u otras personas.
- **Riesgos de responsabilidad:** Son los riesgos derivados de los daños o perjuicios causados a terceros en desarrollo de la actividad general de la empresa.

- **Riesgos políticos y antisociales:** Se incluyen los riesgos derivados a las actividades humanas, políticas, sociales o antisociales.

- **Riesgos financieros y comerciales:** Todos aquellos que causan pérdidas pecuniarias de forma más o menos directa y aquellos derivados de la relación existente entre la empresa y sus clientes.

Tras realizar la identificación y la evaluación de los riesgos se establecerá la determinación de la magnitud de los mismos valorando los siguientes parámetros:

- ***Frecuencia:*** basada en la estimación de la probabilidad de ocurrencia de la materialización del riesgo.

- ***Intensidad:*** que estima el perjuicio que se produciría para la empresa en caso de producirse el siniestro.

La estimación de dichos parámetros se realiza teniendo en cuenta:

- La siniestralidad tanto propia como del sector.
- Las comunicaciones de incidentes o conatos de siniestros.
- La adecuación de las medidas de reducción y control que se estén aplicando en la empresa.
- Los tipos de actividades realizadas y porcentaje de influencia de cada una en el conjunto de la organización.
- El grado de exposición a la situación de riesgo.
- Las valoraciones de los bienes patrimoniales en riesgo de la empresa.
- La situación del entorno.
- El importe de las reclamaciones recibidas y pagadas.
- La normativa aplicable tanto interna como externa.

CASARES

El objetivo del análisis del control del riesgo es establecer los mecanismos de la organización para:

- La determinación del control que existe sobre los riesgos.
- La política de contratación de pólizas de seguros.
- El nivel de comunicación y control que se realiza por la empresa, el mediador y la entidad aseguradora a la hora de contratar y modificar las pólizas de seguros.
- El conocimiento, diseño y análisis del programa anual de seguros de la organización.
- Otros mecanismos de mitigación de riesgos.

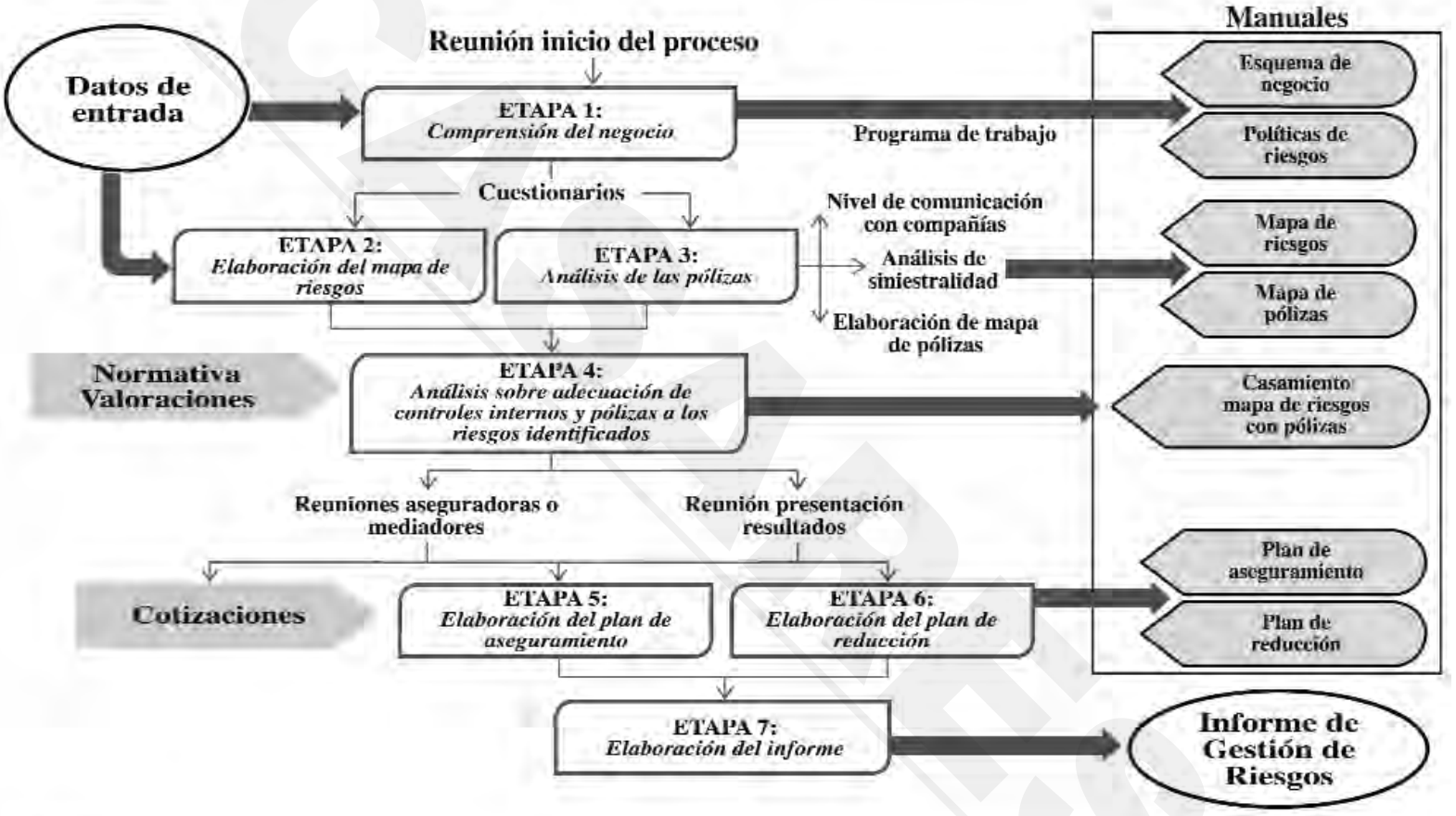
Para el análisis de los mecanismos de control y reducción de los riesgos establecidos por las empresas, se pueden determinar distintos tipos de medidas, como son:

- Medidas técnicas.
- Medidas organizativas.
- Sistemas de transferencia del riesgo.
- Planes de contingencia.

Para analizar el programa de aseguramiento implantado se elaborará un mapa de pólizas mediante el cual se analizará el nivel de control que tiene la empresa sobre los riesgos a través de los programas de seguros.

El esquema general de todo el proceso se recoge en el siguiente cuadro y se desarrolla en los apartados siguientes:

CASARES



Fuente: Elaboración propia

5.1. Reuniones a mantener durante el proceso

Desde el inicio del trabajo y hasta su finalización deberán mantenerse una serie de reuniones con todo el personal de la empresa, sus representantes en los distintos centros e intermediarios tales como mediadores y asesores externos.

CASARES

REUNIONES DURANTE EL PROCESO	
Reunión de inicio del proceso	Esta reunión debe mantenerse al inicio de los trabajos con toda la organización para dar a conocer el proceso de implementación de la gestión de los riesgos que se va a realizar en la empresa. En esta reunión se debe: • Realizar una presentación general del proceso. • Concretar los plazos de implementación de cada una de las etapas. • Obtener la información de partida para iniciar el proceso. • Aclarar cualquier posible duda sobre los trabajos a realizar que puedan dificultar el desarrollo posterior de los mismos.
Reuniones en visitas y entrevistas	El objetivo principal de las entrevistas y visitas será obtener información necesaria para realizar el análisis de los riesgos y de las pólizas. El correcto desarrollo del trabajo dependerá de cómo se realicen estas reuniones y de la información que se obtenga en las mismas. En las visitas podrán también intervenir tasadores o peritos, contratados por la empresa o bien de las compañías de seguros, así como los expertos que se hubiesen determinado con anterioridad. Esto deberá tenerse en cuenta para no duplicar trabajos, no provocar interferencias y crear las mínimas perturbaciones en el proceso. **Planificación de las visitas y entrevistas** Los centros a visitar y las entrevistas a realizar deberán haber sido acordados con el responsable del proceso. Una vez aprobado el proceso es recomendable contactar con el responsable de cada centro e informarle de la información que deberá tener preparada en el momento de la visita. Para obtener toda la información necesaria cuando se realice la visita o entrevistas, es recomendable elaborar unos cuestionarios a utilizar (ver modelos propuestos en los anexos de este documento). **Realización de las visitas y entrevistas** La visita debe iniciarse manteniendo una reunión con el responsable del centro, en la que se confirmará el programa de la visita y el objetivo de la misma. En todo momento debe comunicarse a toda la organización que no se está realizando una inspección, ni una auditoria, sino que el objetivo es obtener información necesaria para determinar si hay riesgos que no están controlados para que se pueda tomar decisiones respecto a los mismos. Tras la finalización de la visita se debe elaborar un informe con las observaciones más relevantes y dejar constancia de cualquier información necesaria que no hayamos podido obtener (En el Anexo 7 se presenta un modelo de informe de visitas).

REUNIONES DURANTE EL PROCESO	
Reunión de presentación de resultados	Esta reunión debe mantenerse con Dirección tras el análisis realizado sobre la adecuación de las medidas y las pólizas a los riesgos identificados. El objetivo de la reunión es contrastar los resultados del análisis con Dirección y acordar las pautas para la posterior elaboración del programa de seguros. Para ello se expondrán: • Los resultados del análisis realizado. • Las recomendaciones propuestas. • Transcurso del proyecto en las etapas previas y si se han producido interferencias. En la reunión debe quedar solventado cualquier desacuerdo respecto a los resultados expuestos. Asímismo debe quedar concretado: • Los riesgos que desea transferir a través del plan de aseguramiento. • Las condiciones particulares a incluir en las pólizas (por ejemplo: asignación de peritos en las pólizas). • Los riesgos que desea reducir a través del plan de control y reducción de riesgos.
Reuniones con compañía de seguros o mediador	Tras la toma de decisiones por parte de Dirección respecto a la transferencia mediante pólizas de seguros, se procederá a mantener una reunión con el mediador de seguros para establecer las pautas a seguir en la emisión y revisión de las pólizas. El objetivo de estas reuniones será la concreción de las coberturas, capitales y primas adecuadas para los riesgos cotizados, así como las franquicias y los límites a establecer y el plazo máximo para el envío de las cotizaciones.
Reunión de presentación del informe	Para finalizar el proceso se debe presentar el informe completo con las recomendaciones y conclusiones principales, el plan de reducción propuesto y el plan de aseguramiento elaborado.
Actas de reunión	Es conveniente redactar un acta de cada una de las reuniones mantenidas por el equipo de riesgos en la que se indicarán: • Asistentes a la reunión. • Temas tratados. • Acuerdos a los que se ha llegado durante la reunión. • Incidencias que pueda afectar a la realización de los trabajos posteriores. • Entregas de documentación. • Plazos de entregas de trabajos. • Supervisiones y controles.

5.2. Análisis de la organización

ETAPA 1	ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN
Objetivo	El objetivo de esta etapa es determinar las características que definen a la organización para: • Conocer la política de riesgos de la organización. • Planificar correctamente las etapas posteriores. • Identificar el conjunto de sujetos que pueden verse afectados por los riesgos. • Identificar posibles fuentes de riesgo (materiales, productos, entorno...)
Datos de entrada	Como datos de entrada para esta etapa debemos contar con los siguientes datos facilitados por la empresa: • Estructura de la organización. • Infraestructuras, procesos, productos y servicios. • Características del entorno. • Normativa de aplicación.
Resultados esperados	Los resultados esperados en esta etapa serán: • Esquema de negocio. • Identificación preliminar de los posibles riesgos. • Conocimiento de la política de riesgos de la organización. • Programa de trabajo.

ETAPA 1	ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN
Proceso	Para iniciar esta etapa debemos tener la información que se considere necesaria para conocer toda la organización (organigrama, centros de trabajo, actividades, personal...) En el anexo 1 se recoge un esquema de la información básica necesaria sobre la empresa que puede obtenerse mediante entrevistas realizadas en las propias instalaciones de la empresa. En el anexo 2 se recoge un modelo de cuestionario como guión de entrevista con el responsable de seguros de la empresa. En el anexo 3 se recoge un modelo de cuestionario – entrevistas a los responsables de cada departamento. ***El esquema de negocio:*** Con la información obtenida se elaborará un esquema lo más detallado posible de la organización (empresas, actividades, centros, procesos...). Se recomienda estructurar la información en fichas resumen o tablas. ***La identificación preliminar de los riesgos:*** Para cada uno de los elementos identificados (empresas, actividades, centros, procesos...) se realizará una identificación preliminar de los grupos de riesgos por los que pueden verse afectados. Los grupos de riesgo establecidos en este trabajo son los siguientes: • Riesgos de la naturaleza y biológicos: debidos a la acción de agentes naturales externos. • Riesgos tecnológicos y tradicionales: derivados de las actividades humanas (empresa y terceros) en la producción de bienes y servicios. • Riesgos de transporte: derivados del uso de vehículos (ocasionados a la empresa y terceros). • Riesgos personales: de los que se deriva la posibilidad de daño y/o perjuicio para los empleados o para personas vinculadas contractualmente a la empresa. • Riesgos de responsabilidad civil. • Riesgos político social y/o antisociales. • Riesgos financieros y comerciales. En el anexo 10 se presenta un cuadro resumen que detalla la clasificación de cada uno de estos grupos de riesgos determinados, la relación de la identificación de los riesgos dentro de cada grupo y las variables o factores a considerar en cada uno de ellos. ***La política de riesgos:*** Tras analizar el esquema de negocio deben quedar claramente definidos: • El volumen máximo de perdida asumible en caso de siniestro. • La cuantificación de los conceptos que definen la intensidad del riesgo (leve, grave, muy grave...). • Las prioridades en cuanto a las medidas de control, retención y transferencia de los riesgos. • Costes de seguros en los últimos años. • Presupuesto del programa de seguros. • Niveles máximos de retención tolerables por la empresa. Esta información se obtendrá a través de la entrevista con el responsable de seguros de la organización, que podrá realizarse conforme al cuestionario del anexo 2. ***El plan de trabajo:*** Deberá estructurarse al menos siguiendo los siguientes pasos: • Determinar las visitas a realizar y el plan de entrevistas. • Identificar los documentos de trabajo a utilizar. • Necesidad de adaptación de listas de chequeo, método de evaluación... • Necesidad de expertos para temas concretos, por ejemplo: ○ Seguridad informática. ○ Medioambiente. ○ Construcción.

5.3. Identificación y evaluación de los riesgos

ETAPA 2	IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS
Objetivo	Identificar y evaluar los riesgos a los que se expone la organización.
Datos de entrada	Dentro de los datos de entrada se encuentran: • Esquema de negocio de la organización. • Política de riesgos (tolerancia o apetito al riesgo). • Identificación preliminar de los riesgos.
Resultados esperados	Mapa de riesgos
Proceso	El mapa de riesgos se debe estructurar en al menos tres niveles: Riesgos generales, particulares y específicos. La información sobre la identificación y evaluación de los riesgos que afectan a cada entidad (empresa, centro, proceso...) se podrá realizar conforme a la tabla de evaluación de riesgos recogida en el anexo 8. A continuación se describe como identificar y evaluar los riesgos: Identificación de los riesgos: La identificación de los riesgos se realizará mediante: • Entrevista con el responsable de cada centro. • Revisión de manuales de la empresa. • Visitas de inspección. Para realizar la identificación de riesgos, se podrán utilizar como guías el inventario de riesgos y los cuestionarios detallados en los anexos adjuntos. En el anexo 7 se incluye un modelo de informe de visita a utilizar para recopilar toda la información obtenida. Tal y como se indicó anteriormente el inventario de riesgos se estructurará en tres niveles: • Riesgos generales de la organización. o Riesgos particulares de cada centro. ▪ Riesgos específicos para procesos, actividades, equipos clave... Para cada nivel se especificará: • Riesgos identificados. • Causas posibles que pueden desencadenar el siniestro. • Posibles efectos (como daños materiales, personales, otros). • Controles internos establecidos. Evaluación del riesgo: Una vez que los riegos hayan sido identificados es necesario evaluarlos y para ello tendremos en cuenta la exposición al riesgo, la probabilidad de que ocurran y el impacto que podrían tener si estos riesgos se materializaran. El método general de evaluación del riesgo seguido en este trabajo, está basado en el análisis de las frecuencias o probabilidades e intensidades de los siniestros, no obstante se podrán utilizar otros métodos más específicos en función del riesgo identificado y las características concretas de la organización.

ETAPA 2	IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

El cálculo fundamental para determinar la magnitud del riesgo, viene dado por la siguiente expresión:

$$R = \frac{PxExI}{S}$$

Donde:

R: evaluación del riesgo.
P: coeficiente de probabilidad o frecuencia.
E: coeficiente de exposición.
I: coeficiente de intensidad o impacto.
S: coeficiente de seguridad.

Para aplicar el método hay que tener en cuenta en cada uno de los factores las siguientes variables:

1. Coeficiente de probabilidad o frecuencia (P): Ponderado en función de la probabilidad de ocurrencia del evento no deseado. Implica conocer valores de probabilidad del riesgo considerado convenientemente contrastados.

- Peligrosidad intrínseca de la actividad.
- Estadísticas de siniestralidad de la empresa y del sector.
- Características de la organización.
- Otros datos estadísticos (por ejemplo: climatología de la zona, riesgos sísmicos...).

Probabilidad de ocurrencia		
1	Muy baja	No es susceptible de ocurrir en un período de X años. Menos del 5% de probabilidad de que ocurra.
2	Baja	Susceptible de ocurrir en un período de X años. Menos del 15% de probabilidad de que ocurra.
3	Moderada	Susceptible de ocurrir en un período de X años. Menos del 25% de probabilidad de que ocurra.
4	Alta	Susceptible de ocurrir en un período de X años. Menos del 50% de probabilidad de que ocurra.
5	Muy alta	Susceptible de ocurrir cada año. Más del 75% de probabilidad de que ocurra.

2. Coeficiente de exposición (E): Es el factor que representa la frecuencia con la que se lleva a cabo la acción que motiva el riesgo estudiado. Se presentan a continuación varios ejemplos:

- Frecuencia con la que cae el granizo en época de floración de la cosecha.
- Frecuencia de accidentes de circulación.
- Frecuencia con la que se realiza una ruta de transporte por una carretera en mal estado.
- Frecuencia con la que se realiza la retirada de fondos de la caja fuerte sin la presencia del guardia de seguridad.
- Frecuencia con la que un producto defectuoso llega al cliente.

Exposición al riesgo			
1	Muy baja	Más de 1 año	La exposición al riesgo es superior a 1 año
2	Baja	Anual	La exposición al riesgo es anual
3	Moderada	Trimestral	La exposición al riesgo es trimestral
4	Alta	Mensual	La exposición al riesgo es mensual
5	Muy alta	Semanal o menos	La exposición al riesgo es semanal o diario

3. Coeficiente de intensidad o impacto (I): Estima la magnitud esperable de las consecuencias del evento.
Hay que determinar tanto el valor máximo expuesto (VME) como la pérdida máxima probable (PMP) teniendo en cuenta la siguiente información:

- Valoraciones de activos:
  - Inmovilizado material e inmaterial (se debe prestar atención a objetos de valor especial, y a aquellos no directamente relacionados con el proceso productivo).
  - Existencias. La valoración de activos debe ser proporcionada por la empresa.
- Características del ciclo productivo (estacionalidad, si está más afectado en una época del año...).
- Normativa de obligado cumplimiento (posibilidad de sanciones, indemnizaciones...).

El coeficiente I se calcula por medio de la siguiente expresión:

$$I = \frac{i_r + i_p}{2}$$

Donde:

i_i : coeficiente del Valor Máximo Expuesto (en unidades monetarias fijas) o Pérdida Máxima Posible (cuando se expresa como porcentaje del total).

I_P: coeficiente de la Pérdida Máxima Probable. También puede estimarse tomando como punto de partida unidades económicas fijas o porcentajes sobre el total expuesto.

Pérdida máxima posible %	Coeficiente Ir	Pérdida máxima probable	Coeficiente Ip
0	0	0	0
25	2	10	1
50	5	20	3
75	7	40	7
100	10	Más de 50	10

Valor Máximo Expuesto es el importe económico de la máxima pérdida esperada en las condiciones más desfavorables y asumiendo la total inoperatividad de los medios de intervención, propios o externos. La Pérdida Máxima Posible es el mismo concepto pero expresado en unidades porcentuales sobre el total del riesgo considerado.

La Pérdida Máxima Probable, normalmente expresada en forma porcentual sobre el total, es la máxima pérdida esperada ante un riesgo determinado en las condiciones usuales de operación de los medios propios y externos disponibles para la intervención.

Ambos factores están tabulados en función de valores económicos porcentual respecto al total del riesgo y toman valores de entre 0 y 10.

Intensidad o impacto		
1	Muy baja	• No tiene impacto en resultados.
2	Baja	• El impacto en resultados es menor de xxxx €. • Bajo impacto en las actividades de la empresa.
3	Moderada	• El impacto en resultados está entre xxxx € y xxxx € • Impacto moderado en las actividades de la empresa.
4	Alta	• El impacto en resultados está entre xxxx € y xxxx €. • Impacto alto en las actividades de la empresa.
5	Muy alta o Catastrófica	• El impacto en resultados es más de xxxx €. • Afecta muy gravemente a las actividades de la empresa.

4. Coeficiente de seguridad (S): es un factor que pretende reducir el índice R mediante la consideración de las medidas de protección que se han tomado para minimizar las consecuencias de un evento no deseado:

- La adecuación de los controles internos aplicados: medios de detección y control de incendios, robos...
- Estado de las instalaciones, máquinas y almacenamientos, factores constructivos.
- Cumplimiento de normativa.

Este coeficiente valora la aplicación de medidas de protección generales, no específicas aplicables a un riesgo concreto.

Factores	Coeficiente parcial
Política de seguridad	De 0 a 1
Programa de Gestión de riesgos	De 0 a 1
Integración de los criterios de seguridad en el diseño de métodos, máquinas y procesos	De 0 a 1
Programa de Control de calidad	De 0 a 1
Programa de seguridad (Director de seguridad, planes de formación, planes de inspección, revisión y mantenimiento, servicio de vigilancia, equipos de emergencia, planes de contingencia, etc.)	De 0 a 1
Auditorias periódicas externas	De 0 a 1
Servicios de socorro externos (bomberos, policía, sanitarios, etc.)	De 0 a 1

El coeficiente S se obtiene mediante la suma de los coeficientes parciales:

$$S = \sum_{i=1}^{i=7} s_i$$

Donde si son cada uno de los factores parciales antes indicados.

Magnitud del riesgo

La magnitud del riesgo (R) será función del nivel de probabilidad (P) del nivel de exposición (E), del nivel de consecuencias (I) y del coeficiente de seguridad (S) y se expresa como:

$$R = \frac{PxExI}{S}$$

Según el valor numérico obtenido al aplicar este método, se estimará y se clasificará el nivel de riesgo, como por ejemplo:

Riesgo	Valor
Inaceptable	Más de 300
Extremo	200 a 300
Muy grave	100 a 200
Grave	30 a 100
Aceptable	0 a 30

Elaboración de mapa de riesgos:

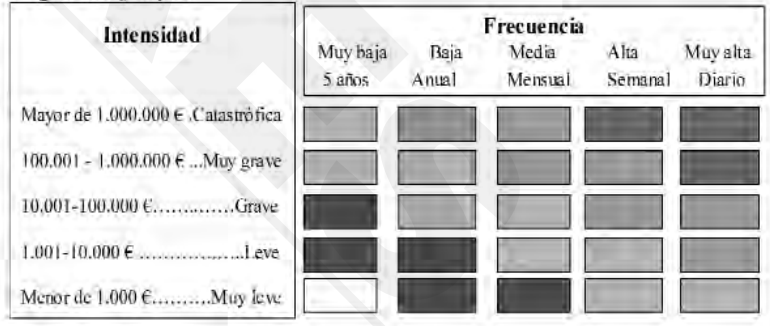
En el mapa se representa cada una de las categorías de riesgos, situada en una zona del mapa, en función de los parámetros de probabilidad e intensidad que hemos estimado a través del análisis anteriormente realizado.

La clasificación de los riesgos que se obtiene tras aplicar este método es la siguiente:

- Zona roja: riesgo catastrófico
- Zona amarilla: riesgo muy grave
- Zona verde: riesgo grave
- Zona azul: riesgo leve
- Zona blanca: riesgo muy leve

La situación de los riesgos en el mapa viene determinada por el impacto que el tipo de riesgo puede producir, sin tener en cuenta las medidas de atenuación que se aplican ni la transferencia mediante los programas de seguros disponibles. Estos aspectos son abordados al determinar el grado de control sobre el riesgo, como en el siguiente ejemplo:

Tipo de riesgo	Intensidad	Frecuencia
Naturaleza	Grave	Baja
Tecnológico	Muy grave	Media
Transporte	Grave	Alta
Responsabilidad	Grave	Alta
Personales	Grave	Media
Antisociales	Leve	Media



5.4. Descripción y análisis de las pólizas de seguros

ETAPA 3	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS PÓLIZAS DE SEGUROS
Objetivo	El objetivo de esta etapa es analizar las pólizas de seguros que tiene contratada la organización para: 1. Transformación de la información incluida en las pólizas en información de valor para la empresa. Obtener de las pólizas de seguros que tiene contratada la organización la siguiente información: o Compañías con las que se trabaja. o Mediadores que intervienen en su contratación. o Capitales asegurados y coberturas contratadas. o Franquicias y límites. o Primas pagadas. 2. Determinar el control de transferencia aseguradora que existe sobre los riesgos para incluirlo en etapas posteriores: definición del nivel de comunicación y control que se realiza por el asegurado, mediador y asegurador a la hora de contratar y modificar las pólizas. 3. Conocimiento, diseño y análisis del programa de renovación de seguros anual de la organización. 4. Obtención de cifras relativas a la siniestralidad de las pólizas para un análisis posterior.
Datos de entrada	Para esta etapa debemos contar con los siguientes datos que solicitamos al responsable del área de seguros de la organización: a) Cuentas Anuales y Memoria de cada empresa que conforme el grupo empresarial. b) Detalle de la cuenta de seguros. Listado de pólizas en vigor. c) Condicionados de las pólizas (generales, especiales y particulares). d) Recibos de las pólizas del ejercicio actual y los ejercicios anteriores, si fuera posible. e) Cualquier tipo de comunicación relacionada con las pólizas de seguros recibida por la empresa: i. Recibido de la propia compañía de seguros (cancelaciones al vencimiento, aumentos de primas, rechazos de siniestros y finiquitos de siniestros, cartas de anulación o renovación de las pólizas) ii. Recibido de su mediador o mediadores de seguros si hubiera (ofertas y cotizaciones recibidas del agente o mediador habitual como del mercado asegurador) f) Inspecciones y visitas realizadas por departamentos de ingeniería de aseguradoras. g) Comunicaciones con la aseguradora en materia de recomendaciones y mejoras a realizar. h) Comunicaciones periódicas de datos a la compañía de seguros: i. Regularizaciones de plantilla. ii. Regularizaciones de existencias fijas y flotantes. iii. Regularizaciones salariales en caso de pólizas de exteriorización. i) Programa de seguros de la empresa y siniestralidad: i. Índices de siniestralidad sectoriales. ii. Importes pagados por la empresa por siniestros no cubiertos de los últimos cinco años. iii. Indemnizaciones recibidas por la compañía de seguros por siniestros cubiertos de los últimos cinco años.

ETAPA 3	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS PÓLIZAS DE SEGUROS
Resultados esperados	Los resultados esperados en esta etapa serán: • Realización de un cuadro resumen con toda la información necesaria para el análisis de las pólizas. • Obtención de información suficiente para definir el grado de sensibilidad de la empresa respecto a la velocidad y al factor tiempo en las comunicaciones con la compañía de seguros. • Diagnóstico y conclusiones respecto a las labores de los mediadores utilizados y las compañías de seguros a las que se están transfiriendo los riesgos. • Determinación del índice de siniestralidad de las pólizas, revisión de indemnizaciones percibidas y coste de los siniestros para la empresa.
Proceso	**FASE 1: Elaboración de un esquema detallado de las pólizas de seguros** Estructurar la información recopilada en tablas comprobando que todos los datos sean correctos: • Los mismos riesgos no están cubiertos en dos pólizas. • Los datos del cliente se corresponden con los riesgos reales asegurados. • Los recibos pagados y pendientes. • Las pólizas son las que deben estar. Incidir en que nos proporcionen la copia más actualizada de la póliza. Consideraciones que podemos extraer de esta información: • Si el mismo mediador interviene en todas las pólizas, supone una relación intensa de la empresa con su mediador / agente. A este mediador se le puede pedir un trato de preferencia. • Si mantiene un importante número de pólizas con la misma compañía tenemos una oportunidad de presión en las negociaciones de primas y una dependencia de sus normas de contratación por otro lado (lo que nos podría llevar a quedarnos sin coberturas si la compañía anula unilateralmente las pólizas). • Respecto a los volúmenes de primas pagadas por el asegurado, podríamos llegar a concluir la necesidad de transferencia de riesgos alternativas (ART's) respecto de las pólizas tradicionales e incluso la conveniencia de alquilar o crear una compañía cautiva. • Si surgieran dudas sobre el importe adecuado de las primas, se realizaría un análisis de mercado en cada renovación anual de las pólizas. **FASE 2: Nivel de comunicación y control** Se toma la documentación y la información proporcionada por el responsable extraída de la entrevista y se construye un cuadro como el que se indica en el anexo 9 (Cuadro de casamiento de riesgos y pólizas). Conclusiones a considerar: • La empresa mantiene (o no) una comunicación fluida con su compañía de seguros. • La empresa actualiza (o no) adecuadamente los capitales asegurados en las pólizas. • La empresa conoce (desconoce) la necesidad de mantener actualizados los capitales de las pólizas.

ETAPA 3	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS PÓLIZAS DE SEGUROS
	FASE 3: Diagnóstico sobre mediadores y compañías de seguros utilizados Tomando la información del programa de renovación anual de seguros o la que emana del cuadro-resumen de las pólizas, realizaremos una comparación de las primas que se aplican en las ofertas presentadas con las tasas medias que se aplican en el sector. En caso de no disponer de este dato realizaremos la petición de cotización de los riegos en tres compañías a través de los medios de que disponemos (Internet, mediadores o compañías) para establecer las siguientes conclusiones: • La prima de la póliza que se va a renovar es una prima adecuada y representativa de las primas que se aplican en el mercado para ese mismo riesgo. • Las coberturas de la póliza son las que deben estar contratadas para un riesgo de esas características. • Las compañías de seguros que optan a su renovación son de prestigio y solvencia probada en el sector. Añadiremos una columna adicional en el cuadro de pólizas facilitado como la expuesta en el anexo 11 para anotar nuestras conclusiones sobre las primas y coberturas ofertadas por el mediador o compañía de seguros. **FASE 4: Elaboración de un cuadro sobre siniestralidad** Procederemos a analizar el método de tramitación y gestión de los siniestros de la empresa. Las comprobaciones siguientes permiten obtener una conclusión razonada sobre la gestión de los siniestros: • Siniestros que no hayan sido notificados por no haber producido daños significativos. • Riesgos no asegurados. • Incidentes. • Accidentes laborales que no hayan producido invalidez o fallecimiento ni enfermedades profesionales. • Siniestros cubiertos por las empresas subcontratadas. • Penalizaciones contractuales aplicadas, sanciones de la administración, fianzas ejecutadas, y otros riesgos no asegurados. • No inclusión en las cifras de siniestralidad de costes por reparaciones de daños, pérdida de beneficios, etc..

ETAPA 3	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS PÓLIZAS DE SEGUROS
	Es necesario hacer una comprobación de la fecha de ocurrencia del siniestro con la fecha de declaración del mismo, con el fin de medir la posible evolución y cuantía del retraso en la tramitación de siniestros, por lo que a continuación presentamos un listado de datos fundamentales para el análisis de la siniestralidad: • Número de póliza. • Fecha del siniestro. • Fecha de declaración del siniestro. • Fecha de peritación. • Fecha de finalización del siniestro. • Observaciones Cualquier incidencia encontrada como retrasos en peritaciones, en reparaciones o indemnizaciones, no coincidencia de importes de indemnización final y presupuesto de reparación inicial, etc. Quedará reflejado en el apartado de observaciones. Asimismo, la comprobación del coste de la siniestralidad es una información necesaria para poder evaluar el coste para la empresa de los siniestros, por lo que necesitaremos la siguiente información: • Pólizas. • Primas pagadas. • Coste total de siniestro. • Franquicias a aplicar en cada modalidad de seguro. • Coste del siniestro para compañía de seguros. • Coste del siniestro para la empresa.

5.5. Análisis sobre la adecuación de los controles internos y las pólizas

ETAPA 4	ANÁLISIS SOBRE LA ADECUACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS Y LAS PÓLIZAS A LOS RIESGOS IDENTIFICADOS
Objetivo	Determinar si los riesgos están controlados adecuadamente mediante controles internos y/o correctamente transferidos mediante pólizas de seguros, en su caso.
Datos de entrada	Para poder obtener un casamiento optimo de los mapas de riesgos y las pólizas, deberemos obtener como datos de entrada en esta etapa, la siguiente documentación obtenida como resultado de las etapas anteriores: • Mapa de riesgos: con la información sobre los riesgos identificados, su correspondiente evaluación y las medidas de control que se estén aplicando. • Mapa de pólizas: con los riesgos transferidos a través de las mismas. • Normativa de aplicación: leyes, reglamentos, ordenanzas municipales, convenios, normas internas...
Resultados esperados	Conclusiones sobre la adecuación de los controles y pólizas existentes a los riesgos identificados.
Proceso	Es conveniente realizar un resumen de la normativa de aplicación en relación con los riesgos identificados con el fin de analizar si los controles internos aplicados cumplen el mínimo reglamentario. Para iniciar el análisis se realizará una correlación entre los riesgos detectados y las pólizas existentes. De esta manera se deberán detectar: • Déficit de coberturas. • Coberturas en exceso. • Duplicación de seguros. • Errores en la contratación. Para cada riesgo se determinará el nivel de retención que se está asumiendo (franquicias y sublímites por ejemplo). Para ello se tendrá en cuenta la información de las tablas de siniestralidad obtenidas anteriormente. Se analizará si los niveles de retención y transferencia son adecuados conforme a la política de riesgos de la organización. Para determinar el nivel de control del riesgo se tendrán en cuenta los siguientes parámetros: • Si los controles internos son: o Adecuados: garantizan cumplimiento legal y están dentro de los estándares que marcan las compañías de seguros. o Mejorables: dentro del marco legal por debajo de los estándares que marcan las compañías de seguros. o Insuficientes: por debajo del mínimos legales. o No operativos: los establecidos y podrían ser adecuados pero que por falta de mantenimiento, control sobre los mismos o mala implementación no resultan eficaces.

ETAPA 4	ANÁLISIS SOBRE LA ADECUACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS Y LAS PÓLIZAS A LOS RIESGOS IDENTIFICADOS

- Si las pólizas de seguros de que dispone la empresa:
  - Cubren el riesgo y son adecuadas: se adecuan las coberturas, los capitales y la prima está ajustada.
  - Son mejorables: prima en exceso.
  - Son inadecuadas: inadecuación de capitales, coberturas y primas.
  - Inexistentes.
- Si la retención del riesgo residual es asumible o no asumible conforme a la política de riesgos de la organización.

Coeficiente de nivel de control: $C = C1 + C2$

Calificación de las medidas de control	C1	C2
Adecuado	25- 50	25- 50
Mejorable	0-25	-25
Insuficiente, no operativo o inexistente	0	0

A la vista del análisis realizado se plantearán recomendaciones que se estimen oportunas con relación a medidas control a aplicar y al mantenimiento, anulación o modificación de pólizas.

En el anexo 10 (cuadro guía de riesgos, controles y pólizas) se indican los controles internos aplicables para reducir cada tipo de riesgos así como los tipos de pólizas para transferirlos.

Además, se expone un modelo de sistema de control de riesgos a través de normas de obligado cumplimiento, que puede utilizarse como orientación para analizar la adecuación de los sistemas de control de riesgos establecidos por la empresa.

Los resultados de este análisis se documentarán utilizando las tablas del anexo 9 (Cuadro de "casamiento" de riesgos y pólizas).

Asimismo para representar de forma gráfica el resultado completo del análisis se obtendrá el diagrama de burbujas.

En función del tamaño de la empresa y el número de centros a valorar y la relación de riesgos analizada, se realizarán distintos diagramas de burbujas que podrán ser uno en conjunto para toda la empresa, por riesgos para todos los centros u otros.

ETAPA 4	ANÁLISIS SOBRE LA ADECUACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS Y LAS PÓLIZAS A LOS RIESGOS IDENTIFICADOS

Los sistemas de control pueden establecerse a través de las siguientes normas:

1. **Control de gastos generales**: Se establecen las pautas para un control adecuado de dichos gastos generales, marcando como objetivo la reducción de los gastos generales y la obligatoria aportación a los gastos corporativos en el presupuesto de la empresa.
2. **Control de recursos humanos**:
   - **a)** Contratación: marca política de ascensos, incentivos, traslados, vacaciones, procedimientos para cubrir las necesidades de equipamiento de personal y acceso a los sistemas de información, procedimientos en eventos de muerte de trabajadores.
   - **b)** Gestión de recursos y formación: política retributiva adecuada a cada empleado, conflictos laborales y política de formación, uso de herramientas de trabajo para el desarrollo del trabajo del empleado.
   - **c)** Prevención de riesgos laborales: necesidad de implantar y certificar un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales.
   - **d)** Relaciones industriales: establece un sistema de información permanente entre las sociedades y RRIII para mantener actualizada la base de datos laboral.
   - **e)** Código de conducta profesional: define los valores corporativos y el código ético de actuación de los trabajadores:
     - Integridad.
     - Legalidad.
     - Rigor profesional.
     - Confidencialidad.
     - Cultura Corporativa.
     - Sistemas de Gestión.
3. **Control de gestión de calidad y gestión medioambiental.**
4. **Control de gestión de recursos informáticos:**
   - a) Informática de gestión: procesos de contabilidad y gestión financiera.
   - b) Informática técnica: según especialidades.
5. **Control de identidad Corporativa y Comunicación**.
6. **Control de sistemas de información de gestión.**
7. **Control de Auditoria y gestión de asuntos fiscales**: consolidación / gestión y consultoría externa/gestión de asuntos fiscales/ Consolidación fiscal /auditoría interna y control interno.
8. **Control de gestión financiera y cambiaria: Financiación corporativa/ Financiaciones estructuradas.**
9. **Control de requisitos y política de contratación / Aplicación de acción comercial y de coordinación interna.**
10. **Control de gestión de asuntos jurídicos, análisis de riesgos y gestión de seguros.**
11. **Control de la seguridad vial en el transporte.**
12. **Control de la seguridad patrimonial e industrial.**

Elaboración del plan de aseguramiento

ETAPA 5	PLAN DE ASEGURAMIENTO
Objetivo	Elaboración del plan de aseguramiento de los riesgos identificados en las fases anteriores.
Entradas	• Mapa de riesgos: con la información sobre los riesgos identificados, su correspondiente evaluación y las medidas de control que se estén aplicando. • Mapa de pólizas: con los riesgos transferidos a través de las mismas. • Ofertas solicitadas a mediador y compañías de seguros.
Resultados esperados	Plan de aseguramiento adecuado a los riesgos de la empresa.
Proceso	Tomando como base el mapa de riesgos identificados realizaremos las siguientes tareas: 1. Descripción de los riesgos a asegurar: • Descripción detallada de cada uno de los centros de trabajo y unidades de riesgo que se pretenden incluir en el programa de seguros. Esto incluye información relativa a: a. Localización física del riesgo y sus características (colindantes, accesibilidad). b. Capitales de edificios, ajuar industrial, mobiliario, elementos de transporte. c. Medidas de protección contra incendios y contra robo. • Definición de las coberturas adecuadas que recomendamos contratar. 2. Presentación de ofertas económicas de aseguramiento: • Una vez que tenemos descritos de manera adecuada cada una de las unidades de riesgo a transferir, pasamos estos datos al mediador que haya designado la empresa y solicitamos al menos tres ofertas de compañías de seguros diferentes con las siguientes características: a. Calificación Rating: AA, BBB... b. Solvencia y prestigio reconocidos. c. Experiencia positiva en resolución de siniestros. • Recepción y análisis de las ofertas recibidas: a. Detección de errores en cotizaciones. b. Compañías que no se adaptan al criterio exigido. c. Se repite el proceso de recepción de ofertas si ha tenido que realizarse una segunda cotización. • Inclusión de esta información en un cuadro resumen con las ofertas recibidas del mediador y recomendación sobre la oferta: a. Si el riesgo está cubierto a través de una póliza, se realizará un análisis comparativo entre las ofertas obtenidas del mercado y la situación actual. b. Si el riesgo no está cubierto a través de una póliza, se comparan las ofertas entre ellas.

Elaboración del plan de reducción de riesgos

ETAPA 6	PLAN DE REDUCCIÓN DE RIESGOS
Objetivo	Elaboración del plan de reducción de los riesgos identificados en las fases anteriores.
Entradas	• Información sobre la empresa obtenida en la etapa 1 (centros, actividades, esquema de negocio...). • Mapa de riesgos. • Mapa de pólizas.
Resultados esperados	Plan de reducción de riesgos.
Proceso	El plan de reducción de riesgos se elaborará tomando como base las recomendaciones sobre medidas de control realizadas en la etapa 5. Las recomendaciones deberá establecerse teniendo en cuenta los requisitos que las compañías de seguros establecen para reducir las primas y dar prioridad a las medidas con las que se logre una mayor reducción del riesgo. El plan podrá contemplar los siguientes aspectos: • Actuaciones técnicas: adaptación de almacenamientos, protección contra incendios, robo e intrusión, protección del medio ambiente, seguridad y salud laboral, seguridad informática... • Actuaciones de carácter legal: revisión de redacciones de contratos, introducción de cláusulas de exoneración o limitación de responsabilidad, contratos de ayuda mutua... • Actuaciones administrativas: cambios en procesos, desarrollo de normas de aplicación internas... • Medidas de supervisión y control: mantenimiento preventivo, inspecciones reglamentarias, inspecciones internas, auditorias. • Planes de formación: brigadas de emergencia, formación en seguridad y salud laboral, formación para subcontratistas. • Comunicación e información. • Investigación de accidentes. • Planes de emergencias. La definición completa de las medidas propuestas, así como la implementación del plan de control, el establecimiento de los plazos de implementación y la asignación de los recursos será responsabilidad de la empresa. En caso de requerir asesoramiento para la definición o implementación del plan, o de alguno de sus elementos, se realizará a través de los departamentos medio ambiente, prevención de riesgos laborales....

5.6. Elaboración del informe

ETAPA 7	ELABORACIÓN DEL INFORME DE GESTIÓN DE RIESGOS
Objetivo	Elaborar el informe de gestión de riesgos y determinar cuáles son las recomendaciones y conclusiones que deben reflejarse en el mismo.
Entradas	• Esquema de negocio. • Mapa de riesgos. • Mapa de pólizas. • Casamiento mapa de riesgos y pólizas. • Plan de aseguramiento.
Resultados esperados	Informe de gestión de riesgos.
Proceso	Con toda la información obtenida en las fases anteriores se elaborará el informe de gestión de riesgos. La estructura de un modelo de informe (incluyendo mapa de riesgos, análisis de pólizas, planes para el control y/o reducción de riesgos y planes de aseguramiento) será la siguiente: 1. Introducción. 2. Objeto del informe. 3. Alcance del informe. 4. Metodología aplicada para la realización del informe. 5. Descripción general de la empresa y sus actividades. 6. Resultados: • Resumen de mapas de riesgos y pólizas. • Mapas de riesgos cualitativos y cuantitativos. • Diagrama de burbujas. 7. Recomendaciones. 8. Conclusiones. 9. Anexos: I. Tablas de datos de entrada de empresas y centros. II. Mapa de riesgos. III. Mapa de pólizas. IV. Fichas de riesgos y pólizas. V. Plan de reducción y control de riesgos. VI. Plan de aseguramiento. El cuerpo del informe debe contener de forma clara y concisa la información más relevante. Los datos y la información obtenidos en todas las etapas anteriores se incorporarán como anexos al informe, haciéndose referencia a los mismos en los apartados correspondientes.

ETAPA 7	ELABORACIÓN DEL INFORME DE GESTIÓN DE RIESGOS
	En los apartados de recomendaciones y conclusiones deben recogerse: • Aquellas de carácter general aplicables al conjunto de la organización. • Las recomendaciones y conclusiones particulares de especial relevancia tales como: ✓ Evidencias existencia de riesgos de magnitud elevada no controlados ni transferidos. ✓ Necesidad de aplicar alguna medida de control de forma inmediata. ✓ Evidencias sobre deficiencias graves en las pólizas. ✓ Conclusiones acerca del control asegurador que se tiene sobre los riesgos. Las aclaraciones respecto a las recomendaciones y conclusiones, tales como textos completos de normativa, convenios, etc… se incluirán en anexos.

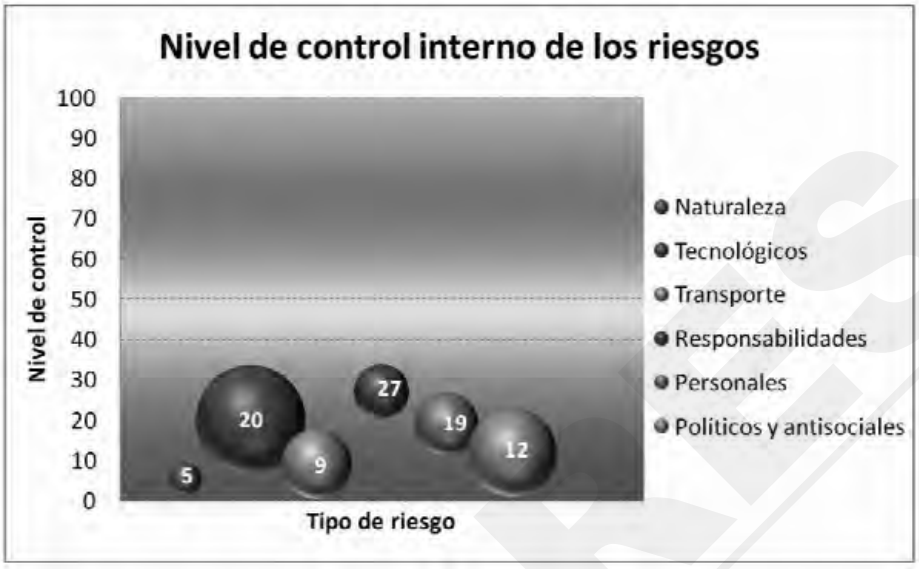
6. Conclusiones del trabajo

Los resultados de los análisis de las medidas que se aplican para controlar los riesgos se representan gráficamente mediante diagramas de burbujas. En este diagrama:

- Cada burbuja representa un grupo de riesgos.
- Su tamaño indica la magnitud de cada riesgo. Así, las burbujas de menor tamaño representan los riesgos con menor impacto, en cuanto a su intensidad y probabilidad, en el conjunto de la actividad analizada. Aquellas de mayor tamaño representan los riesgos con mayor impacto en la actividad. Para obtener el tamaño de cada burbuja hemos aplicado el método cuantitativo de evaluación que describíamos anteriormente. El tamaño de la burbuja tiene relación directa con la zona del mapa de riesgos donde se encuentra ubicada. Los riesgos cuya burbuja es de menor tamaño (naturaleza y políticos) se encuentran representados en el mapa en la zona de riesgos clasificados como aceptables. Las burbujas de mayor tamaño están representadas en el mapa de riesgos en la zona de riesgos muy graves.
- La ubicación de cada burbuja en el eje de ordenadas representa el nivel de control sobre el riesgo. Las burbujas representadas en la zona mas baja del gráfico (zona roja) representan los riesgos sobre los que la organización mantiene un nivel de control bajo. Las burbujas de la zona más alta (zona azul) representan aquellos riesgos sobre los que se ejerce un mayor control. En este primer gráfico no se tiene en cuenta el control que se ejerce sobre los riesgos a través de la transferencia aseguradora de los mismos, que será analizado en el gráfico siguiente.

  El nivel de control de cada riesgo se determina a través del análisis de las medidas que se han descrito con anterioridad y para su valoración se ha tenido en cuenta:
  - La existencia de medidas adecuadas al riesgo.
  - La posibilidad de mejorar las medidas o de establecer nuevas medidas que reduzcan el riesgo.
  - El grado de cumplimiento de las medidas a través de las visitas y entrevistas y cuestionarios.

Mediante el diagrama que se expone a continuación se representa el resultado del análisis sobre los riesgos que afectan a la empresa sin tener en cuenta el control que se ejerce sobre ellos a través de los contratos de seguros, sino que sólo tiene en cuenta los controles internos a través de las medidas de reducción:



Ver anexo 15 (Gráficos color)

A continuación se presenta el diagrama de burbujas resultante tras la aplicación de los controles aseguradores por la transferencia de los riesgos a pólizas de seguros. Este diagrama refleja el nivel de control global que se ejerce sobre los riesgos, mediante los mecanismos de reducción y su transferencia aseguradora.

Para valorar el control que aporta el programa de aseguramiento tenemos en cuenta:

• Retención voluntaria de los riesgos.

• Grado de franquicias asumidas (autoaseguramiento).

• Grado de adecuación de las sumas aseguradas contratadas, en las pólizas analizadas, con respecto al riesgo asumido por la empresa.

• Concurrencia de seguros.

• Exceso de garantías contratadas.

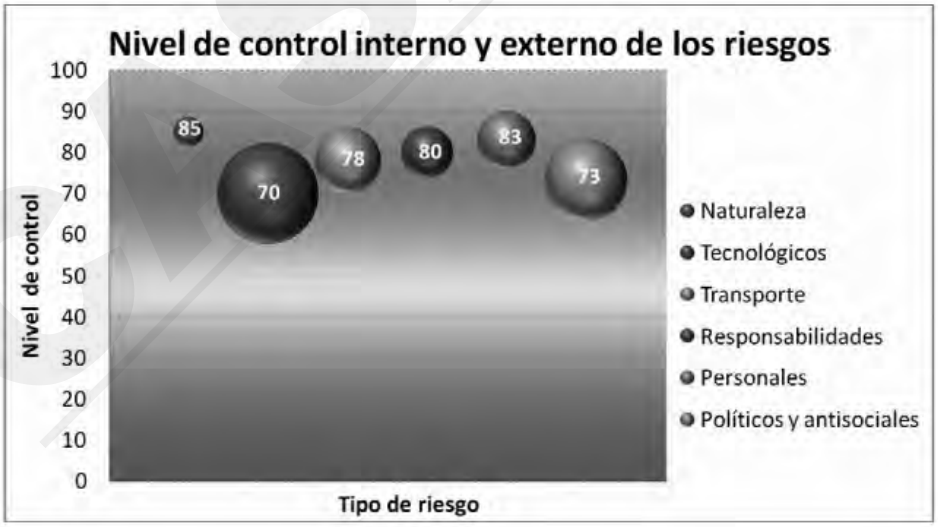
Respecto a la gestión de los riesgos realizada y el plan de aseguramiento podemos extraer las siguientes conclusiones:

1. La incorporación de las pólizas de seguros conduce el nivel de riesgos a una posición donde los mismos son asumibles. Esto puede observarse al comparar el diagrama de burbujas anterior con el que se representa a continuación.

2. La empresa ha realizado un gran esfuerzo en la concienciación de los miembros de la organización y en la homogenización de criterios y procedimientos en materia de gestión de sus riesgos. Cabe por tanto, destacar que el departamento de gestión de riesgos constituye una pieza que podemos calificar de positiva en la fase de detección y evaluación de los riesgos que el grupo de empresas asume en el desarrollo continuo de sus actividades.

3. El departamento de gestión de riesgos y gestión de seguros debe completar el proceso de gerencia de riesgos con el análisis de las desviaciones e incidencias ocurridas durante el desarrollo del proceso. Es útil la retroalimentación del mismo aprovechando la información recabada para la adopción de medidas de mejora.

En este diagrama se introduce la posición del control de los riesgos una vez tenidos en cuenta los programas de seguros y vemos como el nivel de control de los distintos riesgos sube considerablemente, por lo que, el gráfico resultante sería el siguiente:



Ver anexo 15 (Gráficos color)

Si en el transcurso del año se produjesen cambios significativos en alguna de las actividades de la empresa, se recomienda realizar un nuevo análisis completo de los riesgos. Para ello, el responsable de área correspondiente deberá notificar al área de Gerencia de riesgos los cambios producidos, quien determinará si el cambio es significativo y si es necesario iniciar el proceso de análisis de riesgos para esa actividad.

A título orientativo, se deben tener en cuenta como cambios significativos, los siguientes:

- ✔ Cambios en los procesos de producción.
- ✔ Ampliación o reducción de instalaciones.
- ✔ Variaciones de plantilla.
- ✔ Cambios en convenios.
- ✔ Cambios en contratos con proveedores o clientes.
- ✔ Desarrollo de nuevos productos o servicios.
- ✔ Variaciones de la siniestralidad,….

7. Resumen del trabajo

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día, nos vemos en la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas de las empresas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de gestión eficaz de los riesgos con una estructura común.

El objetivo fundamental de cualquier principio es tener claro los conceptos que se utilicen para los análisis de los riesgos empresariales y que todos los empleados conozcan el alcance del control y el resultado de los mismos, ya que existen muchas metodologías y muchos enfoques distintos para la gestión de riesgos empresariales.

El objetivo de este trabajo ha consistido en ayudar a entender la necesidad de gestionar los riesgos de una empresa y no sólo a reducirlos, por lo que puede generalizarse para todo tipo de riesgos de las empresas, incluidos los riesgos estratégicos, crediticios, tecnológicos, de mercado, etc. Aunque en este trabajo nos centramos en los riegos que pueden ser transferidos mediante póliza de seguros.

Para una buena gestión de riesgos de una empresa es necesario contemplar todas las etapas fundamentales de identificación, evaluación, respuesta y supervisión, pero es en la etapa de identificación de los riesgos donde podemos detectar además de las amenazas para la empresa, las oportunidades de negocio que pueden ser aprovechadas para la misma y que en un principio puede estar oculta tras las amenazas, por ello, se puede confirmar que tanto la gestión de los riesgos como un adecuado sistema de control interno y externo pueden contribuir al logro de objetivos empresariales.

Asimismo, es necesario que exista transparencia en la información, de forma que pueda ser detectada cualquier amenaza lo antes posible para poder reducir o anular el impacto antes de que este se produzca. Nos encontramos ante una demanda creciente de información por parte de la empresa, a raíz de la aparición de nuevas exigencias que afectan a las empresas cotizadas en materia de responsabilidad social, medio ambiente y sostenibilidad.

Como consecuencia de las nuevas exigencias, la empresa debe analizar los riesgos propios de su actividad, mantener unos mecanismos específicos de control interno que aseguren la medición continuada de los mismos, establecer sistemas de información que garanticen la transparencia y proporcionen seguridad.

Para analizar las debilidades y fortalezas de cada uno de los áreas o departamentos de la empresa se deben tener en cuenta los factores que se derivan de la situación interna del mismo: productos, canales de distribución, clientes, organización comercial, imagen. Del mismo modo sus fortalezas y amenazas derivan del análisis de la situación externa existente: la coyuntura, mercado, competencia, situación económica, política y social.

Por ello, en líneas generales podemos realizar un análisis DAFO basándonos en:

Debilidades: ***Son puntos débiles que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.***
Amenazas: ***toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.***
Fortalezas: ***Son puntos fuertes o capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.***
Oportunidades: ***es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.***

El fin último de todas las empresas es el de generar valor. Sin embargo, en la consecución de ese fin siempre está presente la incertidumbre o el riesgo. La gestión de riesgos por parte de la dirección de la empresa le permite tratar eficazmente la incertidumbre, mejorando así la capacidad de generar valor.

La gestión de riesgos aporta ventajas a la empresa, aunque presenta limitaciones que impiden que el consejo o la dirección tengan seguridad absoluta de la consecución de los objetivos, derivadas de factores como l posible subjetividad en la toma de decisiones, las decisiones sobre la respuesta al riesgo y el establecimiento de controles necesitan tener en cuenta los costes y beneficios relativos.

Todas las personas que integran una empresa, tienen alguna responsabilidad en la gestión de riesgos corporativos. El consejero delegado es el responsable último y deberá asumir su titularidad, pero el director de riesgos, director financiero, auditor interno u otros, desempeñan responsabilidades claves de apoyo, mientras que el restante personal de la empresa, es responsable de ejecutar la gestión de riesgos corporativos de acuerdo con las directrices y modelos establecidos.

La evaluación de riesgos es el proceso orientado a identificar los riesgos que conlleva el desarrollo de la actividad de la empresa para poder establecer unas conclusiones y recomendaciones justificadas para mejorar las condiciones de la aceptación del riesgo por parte de la empresa.

Tras la identificación y evaluación de los riesgos se debe gestionar y controlar el riesgo, para ello, se pueden realizar distintas acciones alternativas para la adecuada gestión y control de los riesgos como son la eliminación, reducción, asunción financiera y transferencia de los riesgos a una tercero a través de fórmulas del sector asegurador o financiero.

CASARES

Anexo 1: Modelo de resumen de información de la empresa

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA			
Denominación social			
CNAE		Sector	
Descripción de la actividad			
Centros de trabajo			
Dirección			
Población		CP	

EMPRESAS DEL GRUPO	Empresa	
	% Participación Directa	
Administradores		
VINCULACIÓN FINANCIERA	Accionistas	
	% Participación	

Nº DE EMPLEADOS	Administración	Producción	Total
Responsable del centro			

		Ingresos	Gastos
DATOS DE MEMORIA	Explotación		
	Financieros		
	Existencias		
	Inmovilizado	Material	Inmaterial

Descripción del proceso	
Convenio	
Normativa aplicable al proceso	

Entorno y accesibilidad		
EQUIPOS DE MAQUINARIA	Fija	
	Móvil	
Vehículos		

CASARES

Anexo 2: Modelo de entrevista con el responsable de seguros

El objetivo de la entrevista es conocer la figura del responsable de seguros en la empresa, sus funciones, relaciones con el resto de departamentos, con los mediadores, compañías de seguros y tiempo dedicado a esta actividad y a través de un guión de preguntas obtener los datos necesarios para el análisis de pólizas y otros elementos aseguradores.

Nombre del entrevistado:	Nº de teléfono:
Unidad analizada:	Extensión telefónica:
Área:	Entrevistador:
Cargo/Puesto:	Fecha:
Ubicación física (Edificio):	Duración:

1. **Finalidad de su puesto de trabajo:**

   Describa brevemente la función de su puesto de trabajo.

2. **Funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo:**

   ¿Cuáles son las actividades que realiza para cumplir con sus objetivos y funciones, y de qué manera las realiza? (Volúmenes y frecuencias)

3. **Dedicación a cada una de las actividades que desempeña:**

ACTIVIDAD	VOLUMEN	TIEMPO	%

4. **¿Existen en su unidad cuellos de botella o riesgos de aparición de los mismos?**

   □ NO

   □ SÍ, ¿cuáles? ¿En caso afirmativo, podría describir las posibles causas?

5. **Dependencia y mando ejercido:**

   Indique el puesto de su superior inmediato. ¿Existe alguna normativa interna que afecte a su puesto de trabajo?.

¿Ejerce usted la supervisión directa de algún puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelo.

6. **Relaciones internas y externas con relación a los seguros:**

   ¿Con qué otros puestos de la Organización mantiene una relación directa? Enumere y describa brevemente.

   ¿Mantiene asimismo alguna relación con unidades ajenas a la Organización? Enumere y describa brevemente.

7. **¿Necesita mejorar técnicamente (o ve oportunidades de mejora) sus recursos, su equipamiento, etc., con relación al área de seguros?**

   ¿Existe algún otro aspecto en relación con su unidad o puesto de trabajo que usted considera de interés?

   ( ) NO ( ) SÍ ¿Cuáles?

8. **Visitas realizadas a los riesgos por personal técnico de compañías de seguros.**

9. **Recomendaciones indicadas y mejoras acometidas en los últimos 5 ejercicios.**

10. **Siniestralidad en los últimos años de los centros de trabajo.**

11. **Coordinación con el mediador y peritos en caso de siniestro.**

12. **Grado de sensibilización frente a las mejoras en las medidas de protección y su influencia en las primas pagadas.**

13. **Solicitud de pólizas y condicionados de todos los riesgos que conformen la unidad empresarial.**

14. **Trabajan con un mediador o con varios ¿Quiénes? ¿Porqué?.**

15. **¿Están contentos con la labor de asesoramiento y mediación por él/ellos realizada? Incidencias.**

16. **¿Qué factores consideran a la hora de elegir una compañía de seguros concreta?**

    - ❑ Precio
    - ❑ Solvencia de compañía
    - ❑ Fama
    - ❑ Servicio

Anexo 3. Modelo de cuestionarios – entrevistas a departamentos

A continuación se presenta un modelo de cuestionario para realizar a los distintos responsables de cada departamento de la empresa:

FICHA A CUMPLIMENTAR:

Nombre del entrevistado:	Nº de teléfono:
Unidad analizada:	Extensión telefónica:
Área:	Entrevistador:
Cargo/Puesto:	Fecha:
Ubicación física:	Duración entrevista:

TEMAS A TRATAR:

✓ El objetivo del estudio será conocer:

1. Sistemas de información jurídica y legal del propio departamento (nacional e internacional).
2. Comunicación de la información legal con el resto de la organización.
3. Cumplimiento de la legislación aplicable por parte de las distintas áreas, en proyectos concretos...
4. Sistemas de gestión de las reclamaciones (de clientes, personal, proveedores, terceros,...)
5. Procesos civiles y/o penales en curso contra la organización.
6. Procesos civiles y/o penales en curso de la organización contra clientes, proveedores, empleados, competencia, otros ...
7. Valoración del riesgo de sanciones administrativas (importe de sanciones por incumplimientos de formativa laboral, medio ambiental, fiscal ...).

✓ Guión preguntas:

1. Información que reciben del Departamento del Gestión de Riesgos y periodicidad.

2. Información que proporcionan Departamento del Gestión de Riesgos y periodicidad (solicitudes puntuales o establecidas en formativa interna).

3. Contratos (proveedores, clientes, trabajadores...).

4. Puntos Críticos en las actividades y procesos de su área:

    a. Fuentes de pérdidas.

    b. Peligros potenciales.

    c. Cuellos de botella.

5. ¿Cómo cree que se podría mejorar la gestión de los riesgos en su área? ¿Y en aspectos compartidos con otras áreas?.

6. Elementos de control establecidos para los riesgos:

    a. Daños materiales a equipos, instalaciones y vehículos o mercancías transportadas.

    b. Daños personales (acoso moral, absentismo, desmotivación, accidentes...

    c. Daños derivados de la naturaleza (inundaciones, vientos, etc.)

    d. Daños derivados de la tecnología de la información.

    e. Daños al medioambiente.

    f. Reclamaciones recibidas (por producto defectuoso, mala prestación del servicio, empleados, accionistas, errores de diseño o cálculo, por incumplimiento de normas de la autoridad competente, por contaminación ambiental, incumplimiento de contratos).

    g. Destrozos ocasionados por tumultos populares, actos vandálicos o huelgas.

7. ¿Existe algún otro aspecto en relación con su unidad o puesto de trabajo que usted considera de interés?.

   ☐ NO

   ☐ SÍ ¿Cuáles?

   ¿Qué sugerencias cree conveniente indicar para dichos aspectos?

8. Recomendaciones indicadas y mejoras acometidas en los últimos 5 ejercicios.

9. Siniestralidad en los últimos años.

10. Normativa interna aplicable y legislación que le afecta a sus procesos, productos, equipos y personas.

CASARES

CASARES

Anexo 4: Modelo de cuestionario para la identificación de riesgos

A modo general, habrá que tener en cuenta el grado de limpieza y orden en el que se encuentran las instalaciones. También es necesario conocer la siniestralidad pasada para cada uno de los riesgos seleccionados.

A modo de ejemplo, se presenta una serie de preguntas a realizar atendiendo a los grupos de riesgos designados:

CASARES

RIESGOS DE LA NATURALEZA	SI	NO
¿Es la actividad susceptible de ser dañada por fenómenos de la naturaleza?		
¿Qué tipo de fenómeno de la naturaleza?		
¿Existe en las proximidades de la empresa lagos, ríos o fuentes de agua en general?		
¿Está situada en terreno inestable o expuesto a avalanchas?		
¿Se puede ver afectada la empresa por la emanación de agentes tóxicos u otros procedentes de otra empresa cercana?		
¿Existe un sistema para controlar las consecuencias derivadas de los riesgos naturales?		
Datos referentes a los fenómenos naturales en los últimos cinco años.		

RIESGOS DE TRANSPORTE	SI	NO
¿Existen vehículos de transporte en la empresa?		
¿Cuántos?		
¿Qué antigüedad tienen?		
Ubicación de estos vehículos (interior o exterior)		
¿Qué tipo de transporte realiza (interior o exterior)?		
¿En qué régimen de posesión se encuentran?		
¿Existe en la empresa señalización adecuada para la circulación de vehículos?		
¿Están sujetos a un plan de mantenimiento? (revisiones, cada cuanto tiempo, quién lo realiza...)		
¿Qué tipo de mercancía transportan estos vehículos?		
¿La estiba es la adecuada para este tipo de mercancía?		
¿Transporta mercancías peligrosas?		
¿De qué tipos y en qué cantidades?		

RIESGOS PERSONALES	SI	NO
¿Se realizan actividades de alto riesgo? (trabajos realizados a una altura considerable, trabajo con sustancias químicas peligrosas, transporte de mercancías peligrosas...)		
Actividades de personas clave y posibilidad de sustitución de las mismas		
Los trabajadores, ¿realizan sus tareas todos ellos en el interior de la empresa?		
¿Dispone el personal de un servicio médico exterior privado, que incluya también a sus familiares próximos?		
¿Conoce la obligatoriedad de exteriorizar?		

RIESGOS DE RESPONSABILIDAD CIVIL	SI	NO
Conocimiento de algún acto, error, omisión de los últimos cinco años de ejercicio de su actividad que pudiera conducir a un supuesto de Responsabilidad Civil o reclamación judicial o extrajudicial.		
Existencia de reclamaciones.		
Existe en la empresa un manual de procedimiento?		
¿Lo han leído los trabajadores?		
¿Es usual que en la empresa se encuentren personas no contratadas por la empresa?		
¿Tienen accesos a lugares no apropiados de la empresa?		
¿Existencia de animales de raza peligrosa en la empresa o en sus inmediaciones?		

1. Responsabilidad Civil Explotación	**SI**	**NO**
¿Tiene en depósito materiales de tercero para su transformación o mezcla, o ya transformados, durante un período significativo?		
¿Tiene locales o bienes arrendados? ¿En qué se utilizan cada uno de ellos?		
¿Existen edificios colindantes?		
¿Existen antecedentes de incumplimiento de contrato por parte del personal?		

2. Responsabilidad Civil Patronal	**SI**	**NO**
¿Se cumple con las normas de higiene, de seguridad, del convenio colectivo e individual?		
¿Se utilizan los equipos de protección reglamentarios exigidos por la ley de PRL?		
¿Realizan los trabajadores la actividad para la que han sido cualificados?		
¿Existe algún lugar donde los empleados depositen sus bienes personales?		
Las instalaciones de la empresa, ¿Son seguras?		
¿Los colaboradores también trabajan de forma que no causen ningún daño a terceros o a sus bienes?		
¿Están bien señalizadas?		

3. Responsabilidad Civil Automóviles	**SI**	**NO**
Datos del vehículo:		
Régimen de propiedad		
Uso:		
○ Transporte de personas		
○ Transporte de mercancía		
○ Ocio / Particular		
○ Uso interno / externo a las instalaciones		
¿Quién utiliza los vehículos?		
¿Son revisados periódicamente?		
Lugar de aparcamiento		

4. Responsabilidad Civil Profesional	SI	NO
¿Está su operación especialmente expuesta a errores de diseño o errores humanos?		
¿Existen datos de abandono en el puesto de trabajo por parte del personal?		
Todos los trabajadores, ¿efectúan únicamente los trabajos para los que han recibido la formación necesaria?		

5. Responsabilidad Civil de productos y/o servicios	SI	NO
Descripción del producto / servicio		
Peligrosidad		
Procesos que dependen directamente de la empresa (diseño-elaboración total-elaboración parcial-embalaje-almacenamiento-distribución-comercialización)		
Procesos subcontratados		
El producto fabricado, ¿está destinado al consumo humano?		
Los productos que fabrica, ¿son perecederos?		
¿Son estos productos exportados o importados?		
Canales de distribución de los productos		
La empresa ¿presta un servicio para un tercero?		
¿Existen controles de calidad del producto? ¿A qué nivel?		
¿Redactan instrucciones de uso de los productos?		
¿Se conoce la responsabilidad que se deriva de los productos defectuosos?		
¿Se han tomado medidas con respecto a ello?		
¿La empresa adquiere un compromiso postventa con sus productos?		
Existen cláusulas contractuales que agraven el riesgo		
Renuncia a recurrir contra proveedores, contratistas, clientes		
Pactos o convenios de abandono de responsabilidad		
Conocimiento de la normativa de aplicación al producto		
Normas de aplicación		
Organismo competente		
¿Existe restaurante o cantina?		

6. *Responsabilidad Civil Medioambiental*	SI	NO
Tipos de afecciones medioambientales que puede producir		
○ Residuos		
○ Vertidos		
○ Emisiones		
Proceso de almacenamiento, utilización y evacuación de materiales contaminantes		
○ Contenedores		
○ Materiales apropiados		
¿Las actividades de la empresa causan daños al medio ambiente?		
¿Tiene la empresa sistemas de control para regular los residuos?		
¿Se ha recurrido a expertos en temas medioambientales		

7. *Responsabilidad Civil Marítimo*	SI	NO
¿Se usan vehículos marítimos en la enipresa?		
Datos del vehículo:		
Régimen de propiedad:		
Uso:		
○ Transporte de personas		
○ Transporte de mercancías		
○ Ocio / Uso particular		
○ Uso interno / externo a las instalaciones		
¿Quién utiliza los vehículos?		
¿Son revisados periódicamente		
Lugar de aparcamiento		

8. Riesgos político social/antisociales	SI	NO
¿Está situado en zona de conflictividad militar, política o social?		
¿A qué sector industrial se dedica la empresa?		
¿En qué zona geográfica está situada?		
¿Es satisfactorio el clima social interno?		
¿Es satisfactorio el índice de absentismo laboral?		
¿Existe representación sindical en la empresa?		
¿Qué grado de afiliación tienen los trabajadores con él?		
¿Ha sido objeto de sabotaje, huelga ilegal, vandalismo, terrorismo, etc., en los últimos cinco años?		
¿Está expuesto especialmente al espionaje industrial?		
Protecciones contra **robo:**		
○ Caja Fuerte		
○ ¿Existe caja fuerte?		
○ Donde está localizada?		
○ ¿Hay usualmente en caja gran cantidad de dinero en efectivo?		
¿Hay almacenes independientes situados fuera del recinto industrial?		
¿Qué productos se almacenan en ellos?		
○ Sistema de Vigilancia		
○ Situado en polígono industrial con vigilancia		
○ Vigilancia permanente interior o exterior		
○ Agencia externa o no		
○ Número de rondas		
○ Sistema de Protección		
○ Tipo de cerradura en puertas		
○ Tipo de protección en ventanas (rejas o situadas a más de 3 metros)		
○ Tipo de cristales y su protección		
○ ¿Se tiene accesibilidad a las llaves (de puertas, de coches…)?		

9. *Riesgos tecnológicos y tradicionales* Estructura predominante del edificio (hormigón, metálica, madera)

	SI	NO
Estado de las instalaciones:		
o Suelos deteriorados,		
o Ausencia de barandillas,		
o Ausencia de protección en sierras,		
o Elementos móviles, escalas verticales desprotegidas,		
o Falta de iluminación,		
o Ruido elevado,		
o Polvo, nieblas o humos condiciones ambientales ...		
Posibilidad de agravación de los riesgos por vecindad		
¿Utiliza alguna maquinaria o equipo importante (incluidos equipos informáticos)?		
Régimen de posesión		
¿Es alto el grado de obsolescencia de su tecnología o equipo?		
¿Tiene en su procedimiento algún "cuello de botella" significativo?		
¿Existe un mantenimiento adecuado de las instalaciones (eléctrica, agua,...)?		
¿Existe personal contratado para este fin?		
¿Existe un plan de respuesta para emergencia?		
¿Es especialmente sensible al súbito corte de energía eléctrica?		
Almacenamiento de materiales:		
Características de los almacenamiento: estado de las estanterías, palets, separación de materiales combustibles/ inflamables		
¿Almacena materiales o productos terminados apilándolos?		
¿Utiliza materiales o equipo de aprovisionamiento problemático?		
¿Utiliza materiales radiactivos?		

Incendios	SI	NO	Nº
Sistema de protección contra incendios:			
○ Extintores			
○ Bies			
○ Rociadores / sprinkles			
○ Salidas de emergencia			
○ Plan de emergencia			
○ Permiso de fuego			
○ Prohibición de fumar			
Otros sistemas de protección:		SI	NO
○ Alumbrado de emergencia			
○ Pararrayos			
○ Puertas cortafuegos / sectorización			
Distancia al parque de bomberos:		SI	NO
¿Está su operación expuesta especialmente al fuego por realizar trabajos de soldadura, oxicorte, pintura, trabajos en madera, etcétera?			
¿Utiliza maquinaria especialmente expuesta al fuego por trabajar en ambientes inflamables?			
¿Está expuesto al derrame de material fundido o escape de gases, vapores o productos químicos corrosivos o tóxicos?			
¿Existe sistema de calefacción o aire acondicionado?			
¿Existe mantenimiento?			

10. Riesgos financieros y comerciales	SI	NO
Préstamos pendientes:		
¿Espera dificultades crediticias en caso de siniestro grave?		
¿Realizan comprobaciones sobre la solvencia de los clientes?		
¿Tienen previsto plan de actuación en el caso de fallo de un proveedor?		
¿Invierten en el extranjero?		

CASARES

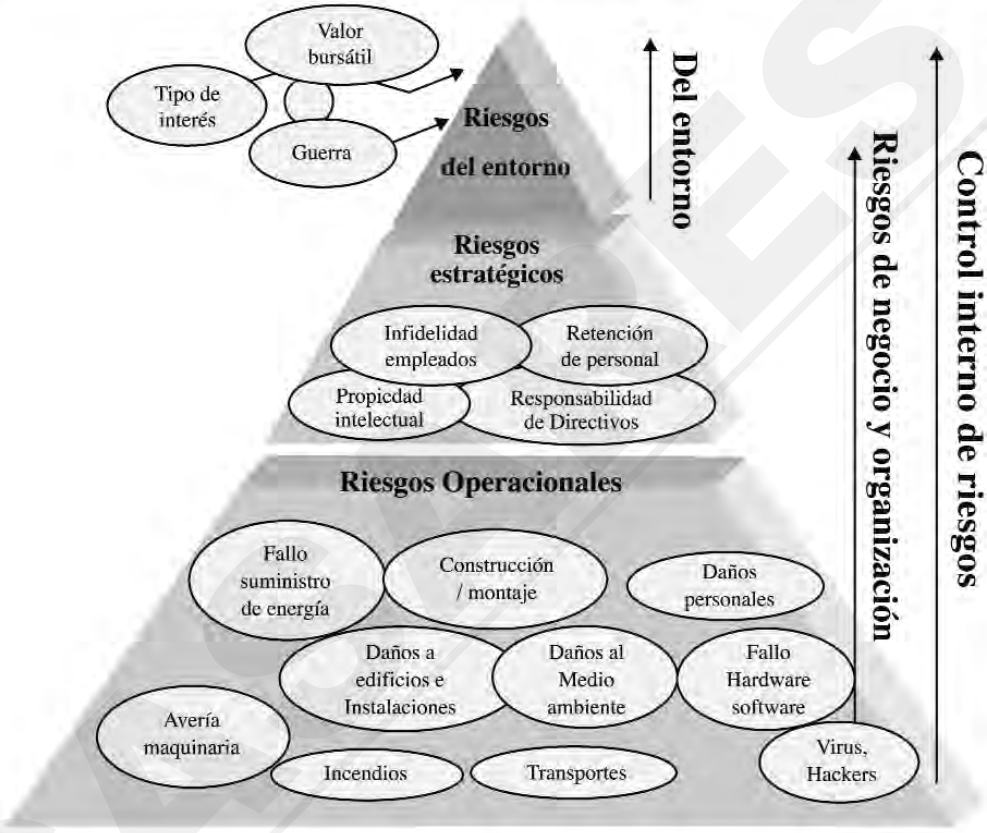
Anexo 5: Modelo de tabla de identificación de riesgos

Fuente: Elaboración propia.

CASARES

Anexo 6: Modelo de gráfico de identificación de los riesgos

Un ejemplo de los riesgos de las empresas se encontraría recogido en el gráfico siguiente:



Fuente: Elaboración propia.

Los riesgos principales a los que está expuesta una empresa presentan los siguientes sistemas de control:

Riesgos del Entorno		
Grupo	**Riesgos**	**Sistemas de control**
Financiero	Disminución de la demanda Cambio de divisa Tasa interés	Consolidación, auditoría, gestión de asuntos fiscales Gestión financiera y cambiaria Sistemas de información de gestión
Naturaleza	Climatológicos ordinarios Biológico Extraordinario de origen natural	Gestión de seguros Seguridad patrimonial e industrial
Antisociales	Actos vandálicos Robo y hurto Entorno social adverso Secuestro directivos Terrorismo Huelga Guerra Fraude Espionaje industrial	Identidad corporativa Seguridad en la información Seguridad patrimonial e industrial

Riesgos estratégicos		
Grupo	**Riesgos**	**Sistemas de control**
Toma de decisiones	Determinación de precios Información errónea Políticas generales a aplicar Asignación de recursos	Asuntos jurídicos Análisis y gestión de seguros Auditoría interna Información de gestión Contratación

Riesgos Operacionales		
Grupo	**Riesgos**	**Sistemas de control**
Tecnológicos	Incendio, humo, explosión Daños equipos electrónicos Daños por agua/inundación Avería maquinaria Construcción y montaje Tecnología de la información Error humano (diseño, operación..)	Seguridad patrimonial e industrial Recursos informáticos Recursos humanos Política, contratación Calidad y medioambiente Identidad corporativa
Transporte	Daños a mercancías Gastos de salvamento Daños a vehículo	Seguridad patrimonial e industrial Gestión de seguros
Personales	Fallecimiento e Invalidez por enfermedad Fallecimiento e Invalidez por accidente Accidente laboral Enfermedad profesional Accidentes de visitantes, otros Pérdida de personal clave	Recursos humanos Gestión de seguros
Financieros	Impago Extracostos Disminución de la demanda Contracción de la oferta Cambio de divisa Tasa interés Pérdida de beneficios Inversión en el exterior	Consolidación, auditoría, gestión de asuntos fiscales Gestión financiera y cambiaria Sistemas de información de gestión Gastos generales
Responsabilidad	Explotación Profesional Productos, servicios y post-trabajos Patronal Medio ambiental Transporte de mercancías Contratistas y subcontratistas Cruzada Vehículos Directivos y altos cargos Sanciones Penalizaciones del cliente	Calidad y medioambiente Recursos humanos Política de contratación Seguridad patrimonial Seguridad vial Código de conducta profesional Asuntos jurídicos

CASARES

Anexo 7: Modelo de informe de visita

Nombre del entrevistado:	Nº de teléfono:
Unidad analizada:	Extensión telefónica:
Área:	Entrevistador:
Cargo/Puesto:	Fecha:
Ubicación física:	Duración entrevista:

1. Datos de las instalaciones:

   - Número de plantas.
   - Ocupación habitual
   - La distribución de las instalaciones es la siguiente:

PLANTA	USO
Sótano- 4	Trastero. Archivos
Sótano - 3	Almacén
Sótano - 2	Garaje
Sótano - 1	Archivos
Baja	Recepción. Salón de actos. Oficinas.
Planta 1ª-5ª	Oficinas
Planta 6ª	Oficinas y presidencia

   - Instalaciones y equipamiento:

     a. Instalación eléctrica.
     b. Instalación de aire acondicionado.
     c. Otras instalaciones y equipos: ascensores, montacargas, escaleras mecánicas, grúas, calderas, ...
     d. Maquinaria diversa.

- Materiales de construcción.
- Instalación de protección contra incendios.
- Medidas de protección contra intrusión y robo.
- Otros sistemas de control.

2. Resumen de la visita a las instalaciones, información obtenida, entrevistas realizadas, revisión de documentación y otras fuentes de información.

   Principales riesgos:

   - Riesgos naturales.
   - Riesgos tecnológicos.
   - Riesgos medioambientales.
   - Riesgos personales.
   - Riesgos antisociales.

3. Información sobre siniestros.

4. Documentación analizada.

5. Conclusiones y recomendaciones.

6. Reportaje fotográfico.

CASARES

Anexo 8: Modelo de tabla de evaluación de riesgos

IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS				ANALISIS DE LOS RIESGOS													
				IMPACTO				PROBABILIDAD				EXPOSICION				CLASIFICACIÓN	
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3			
Clasificación de los riesgos	Descripción del Riesgo	Riesgos especiales	Riesgos particulares	LEVE	MEDIANO	ALTA	MUY ALTA	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA	BAJO	MEDIO	ALTO

Fuente: Elaboración propia.

CASARES

Anexo 9: Cuadro de casamiento riesgos y pólizas

RIESGO			
Descripción	**Causas posibles**	**Efectos Posibles**	**Nivel de riesgo** ❑ Inaceptable ❑ Extremo ❑ Muy grave ❑ Grave ❑ Aceptable
Medidas de control	**Clasificación de las medidas:** ❑ Adecuadas ❑ Mejorables ❑ Insuficiente ❑ No operativa		**Descripción** • Medios de detección • Brigada contra incendios • Plan de emergencia • Sectorización
Seguro	**Clasificación de las medidas:** ❑ Adecuadas ❑ Mejorable ❑ Inadecuada ❑ Inexistente		**Descripción** • Póliza • Prima • Coberturas • Capitales
Nivel de retención	**Clasificación de las medidas:** ❑ Asumible ❑ No asumible		**Descripción**
Nivel de control sobre el riesgo	❑ Control nulo ❑ Control insuficiente ❑ Control mejorable ❑ Control satisfactorio		
Recomendaciones Generales			

Tabla resumen para una entidad (empresa, centro, proceso...):

RIESGO	Cuantificación del Riesgo (nivel)	Situación actual del riesgo				Recomendaciones generales
		Medidas de control	Seguro	Nivel de retención	Nivel de control del riesgo	

Anexo 10: Cuadro guía de riesgos, controles y pólizas

Clasificación de riesgos	Relación de riesgos	Variables a considerar	Medidas de control propuestas	Pólizas de seguros
1) Riesgos de la naturaleza y biológicos: debidos a la acción de agentes naturales externos o internos tales como agentes climatológicos, físicos, biológicos u otros. También están incluidos los riesgos extraordinarios de origen natural cubiertos por el Consorcio de Compensación de Seguros.	Terremoto Lluvias torrenciales, nieve, granizo. Inundación. Tóxico naturales. Animales vivos. Gastos por desbarre y desescombro	Cercanía a ríos, mar, etc. Historial de climatología de la zona. Grado de toxicidad existente.	Productos almacenados sobre plataformas elevadas sobre el suelo. (Inundación). Muros de contención de tierras y aguas. Pararrayos. Desagües y alcantarillado. Control conductos de recogida de aguas pluviales. Método de predicción meteorológica. Normativa de cálculo de obra civil en zonas de actividad sísmica o eólica. Vacunación Control de plagas, desinfectación.	Pólizas de multirriesgos industrial. Garantía de riesgos extraordinarios.

Clasificación de riesgos	Relación de riesgos	Variables a considerar	Medidas de control propuestas	Pólizas de seguros
2) Riesgos tecnológicos y tradicionales: derivados de las actividades humanas (empresa y terceros) en la producción de bienes y servicios. Están incluidos los riesgos que causan daño al patrimonio de la empresa y los riesgos que afectan a procesos productivos en la organización, tales como fabricación, construcción y montaje, suministro de energía, uso de tecnologías de la información, etc. Se pueden clasificar en: a. Diseño- proyecto. b. Fabricación-construcción. c. Montajes-instalación. d. Mantenimiento-conservación.	Incendio. Explosión. Humo. Avería de maquinaria. Deterioro por el uso o mantenimiento inadecuado. Gastos por desbarre y desescombro. Daños en la construcción. Daños a mercancía almacenada. Retraso en la ejecución de proyectos. Daños a equipos electrónicos por causas diversas: agua, temperatura. Daños derivados del uso de tecnología de la información: pérdida de información…	Protecciones contra incendios. Nivel de almacenamiento de mercancías peligrosas. Contratos de mantenimiento de maquinaria. Niveles de orden y limpieza.	Medidas de protección contra incendios. Planes de mantenimiento. Revisiones internas periódicas y su registro. Control periódico de instalaciones conforme a normativa. Manual operativo. Planes de emergencia. Formación del personal. Manual de emergencias. Designación responsable. Normativa interna orden y limpieza. Control de operaciones de corte y soldadura. Protocolo de actuación para actividades susceptibles de causar daños (soldaduras...). Copias de seguridad periódicas de la información.	Pólizas de incendios. Pólizas Multirriesgo industrial. Pólizas de avería de maquinaria y de equipos electrónicos.

Clasificación de riesgos	Relación de riesgos	Variables a considerar	Medidas de control propuestas	Pólizas de seguros
3) Riesgos de transporte: derivados del uso de vehículo y del transporte de mercancías (ocasionados a la empresa y terceros) con exclusión de los riesgos cubiertos por el seguro obligatorio de responsabilidad civil de vehículos a motor.	Avería del vehículo. Pérdida de mercancía. Colisión, vuelco Daños al buque para evitar contaminación. Mala estiba. Gastos de salvamento. Daños al vehículo.	Tipo y volumen de las mercancías. Propiedad de la carga. Ámbito del transporte.	Control de entrega mercancía. Mantenimiento. Revisiones y registro. Cubierta para vehículos al aire libre. Control de estiba. Medio de transporte adecuado a las características de la mercancía. Formación. Licencias especiales para transportes de mercancías.	Pólizas de transporte terrestre de mercancías. Pólizas de transporte marítimo de mercancías. Pólizas de transporte aéreo de mercancías. Póliza de multirriesgo del transportista.
4) Riesgos personales: Son los riesgos de los que se deriva la posibilidad de daño y/o perjuicio para las personas, ya sean los empleados, clientes u otras personas vinculadas contractualmente a la empresa, así como los daños a la organización ocurridos con ocasión de determinadas acciones personales (absentismo laboral, conflictos internos...).	Incapacidad por cualquiera causas. Fallecimiento. Secuestro, asesinato... Accidentes laborales de en obras. Enfermedad profesional. Accidentes de subcontratistas.	País en el que se opera. Nivel de riesgo de la actividad. Número de empleados. Convenio colectivo.	Sistemas de gestión de prevención de riesgos laborales. Equipos de protección personal; casco, máscaras, guantes, calzado especial... Formación y cualificación de los trabajadores. Auditorías e inspecciones de seguridad y salud. Normativa interna de seguridad e higiene. Exámenes médicos periódicos y registrados.	Pólizas de accidentes (individual y colectivos). Pólizas de vida (Individual y colectivas). Pólizas de K&R (Secuestro y rescate).

Clasificación de riesgos	Relación de riesgos	Variables a considerar	Medidas de control propuestas	Pólizas de seguros
5) Riesgos de Responsabilidad Civil: derivados de la actividad general, (ocasionados a terceros). *a.* **Explotación:** daños y/o perjuicios derivados de los activos en posesión de la empresa; de los acuerdos contractuales y de la actuación extracontractual de los empleados. *b.* **Patronal:** daños y/o perjuicios causados al personal. *c.* **Automóviles:** daños y/o perjuicios causados por el uso, dominio o posesión de vehículo de transporte terrestre. *d.* **Profesional:** daños y/o perjuicios derivados de la actuación de la actividad profesional. *e.* **Directivos:** daños y/o perjuicios derivados de la toma de decisiones. *f.* **Ecológico:** daños derivados de la contaminación producida por la empresa, delitos ecológicos.	Transmisión de siniestro a un vecino próximo. Daños a bienes de terceros. Daños por incumplimiento de contrato. Incumplimiento de normas de higiene. Incumplimiento de contrato. Daños y/o perjuicios materiales a ocupantes, terceros. Daños corporales a ocupantes, terceros. Error técnico, de diseño o cálculo, administrativo. Abandono de funciones profesionales. Decisiones tomadas por consejeros y administradores. Mobbing y acoso sexual. Contaminación ambiente. Delito ecológico.	Nivel de reclamación de la zona. Volúmenes de facturación. Número de empleados. Metros cuadrados. Actividad realizada. Número de empleados. Volumen de facturación. Modelo y antigüedad del vehículo. Antigüedad carnet. Edad del conductor. Zona de circulación. Guarda en garaje. Nivel de riesgo de la actividad realizada. Número de técnicos. Número consejeros y directivos. Datos de filiales. Cuentas anuales de las entidades. Materia prima tóxica. Procesos peligrosos para fauna y flora. Cercanía a lugares protegidos.	Cláusulas de exoneración y/o limitación de responsabilidad. Cláusulas de control del riesgo. Sistemas de gestión de prevención de riesgos laborales. Equipos de protección personal; casco, máscaras, guantes, calzado especial... Formación y cualificación de los trabajadores. Auditorías e inspecciones de seguridad y salud. Normativa interna de seguridad e higiene. Exámenes médicos periódicos y registrados. Plan de mantenimiento. Control del uso del vehículo. Formación. Revisión de las decisiones tomadas (evitar errores en la toma de decisiones, cálculos). Procesos de selección de personal. Formación continua. Sistemas de gestión medioambiental. Recogida de residuos controlada. Control de vertidos, depuradoras. Control de emisiones a la atmósfera.	Pólizas de responsabilidad civil de explotación y productos. Pólizas de responsabilidad civil explotación con la cobertura de Patronal. Pólizas de automóviles con sus distintos niveles de coberturas. Pólizas de responsabilidad civil profesional. Pólizas de altos cargos y consejeros (D&O). Pólizas de responsabilidad civil medioambiental RC de contaminación. Protección de desviación de presupuesto. Póliza combinada RC y daños al suelo (Pool Español de Riesgos Medioambientales).

Clasificación de riesgos	Relación de riesgos	Variables a considerar	Medidas de control propuestas	Pólizas de seguros
6) Riesgos político social/ antisociales: Se incluyen los riesgos derivados a las actividades humanas, políticas, sociales o antisociales.	Robo. Huelgas. Guerras, revueltas, actos bélicos. Terrorismo. Falsificaciones, fraude, sabotaje. Riesgos extraordinarios. Entorno social adverso.	Zona con tendencia a conflictos laborales, políticos, religiosos. Zonas bélicas, países con alto índice de eventos violentos, actuaciones terroristas, alto índice de criminalidad. Actividades en las que se manejen, dinero, joyas, farmacias... Aislamiento.	Conocimiento ambiente de trabajo; encuestas (evitar protestas, huelgas). Servicio de vigilancia, detección y alarmas. Identificación permanente del personal y acceso de eventuales. Control de llaves. Objetos de valor con seguridad especial. Puertas y ventanas de seguridad y vallas.	Incluidas en pólizas multirriesgos, de responsabilidad civil y transportes. Coberturas de riesgos extraordinarios que cubre el Consorcio de compensación de seguros en cláusulas de pólizas de daños o responsabilidad civil.
7) Riesgos financieros y comerciales: se considera como tales, todos aquellos que causan pérdidas pecuniarias de forma más o menos directa. Y aquellos derivados de la relación existente entre la empresa y sus clientes.	Crédito y caución Amortización de préstamos. Pérdida de beneficios y paralización del negocio. De crédito a la exportación. Inversión en el exterior.	Solvencia de los clientes. Relación de exportaciones.	Orientación hacia varias marcas/proveedores. Estudio de solvencia de los clientes.	

Anexo 11: Modelo de solicitud de seguro

CUESTIONARIO DE SEGURO MULTIRRIESGO			
DATOS DEL TOMADOR DEL SEGURO			
Nombre y Apellidos o Razón Social			
Domicilio:			
C. Postal:	**Población / Provincia:**		
NIF / CIF del Tomador			
ACTIVIDAD DESARROLLADA			
Descripción de la Actividad desarrollada			
El local es en:	☐ Propiedad ☐ Alquilado		
DATOS DEL LOCAL			
Domicilio:			
C. Postal:	**Población / Provincia:**		
Año de construcción del edificio, donde está ubicado			
Nº de Plantas del edificio		**Superficie del local**	
Nº de puertas de acceso al local		**Tipo de puertas**	☐ **Ordinaria** ☐ **Blindada** ☐ **Madera gruesa / sólida**
Tipo de cerradura	☐ **Ordinaria** ☐ **Seguridad**		
¿Existe Alarma?	☐ **SI** ☐ **NO**	**¿Está conectada a Central?**	☐ **SI** ☐ **NO**

CUESTIONARIO DE SEGURO MULTIRRIESGO		
¿Está conectada a la Policía?	☐ SI ☐ NO	
Las ventanas tienen rejas	☐ SI ☐ NO	
Las ventanas son accesibles desde la calle o patios		☐ SI ☐ NO
¿Existe vigilancia permanente en el edificio?		
Observaciones a los puntos anteriores		
DESCRIPCION DE CAPITALES		
Edificio		
Obras de Reforma		
Mobiliario General		
Mobiliario Profesional		
Maquinaria y Ajuar en General		
Maquinaria y Ajuar Profesional		
Cristales, rótulos y espejos		
Objetos de arte o especial valor		
Maquinas de oficina e informática		
Responsabilidad Civil	☐ 300.000 € ☐ 600.000 € ☐ 900.000 € ☐ Otro Limite (especificar)	
SINIESTRALIDAD		
nº de siniestros durante los últimos 3 años:		
Descripción de los mismos		

Anexo 12: Modelo de plan de aseguramiento

La información mínima que encontramos en las condiciones particulares, especiales y generales de la póliza viene recogida en la Ley de Contrato de Seguro[4] y contiene:

1. Nombre y apellidos o denominación social de las partes contratantes y su domicilio, así como la designación del asegurado y beneficiario, en su caso.
2. El concepto en el cual se asegura.
3. Naturaleza del riesgo cubierto.
4. Designación de los objetos asegurados y de su situación.
5. Suma asegurada o alcance de la cobertura.
6. Importe de la prima, recargos e impuestos.
7. Vencimiento de las primas, lugar y forma de pago.
8. Duración del contrato, con expresión del día y la hora en que comienzan y terminan sus efectos.
9. Nombre del agente o agentes, en el caso de que intervengan en el contrato.

Partiendo de la información obtenida de las pólizas de seguros se puede elaborar un cuadro resumen del plan de aseguramiento, como el que se adjunta a continuación:

[4] *LEY 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro.* (Modificado por la Ley 30/1995, de Ordenación y Supervisión de Seguros Privados.)

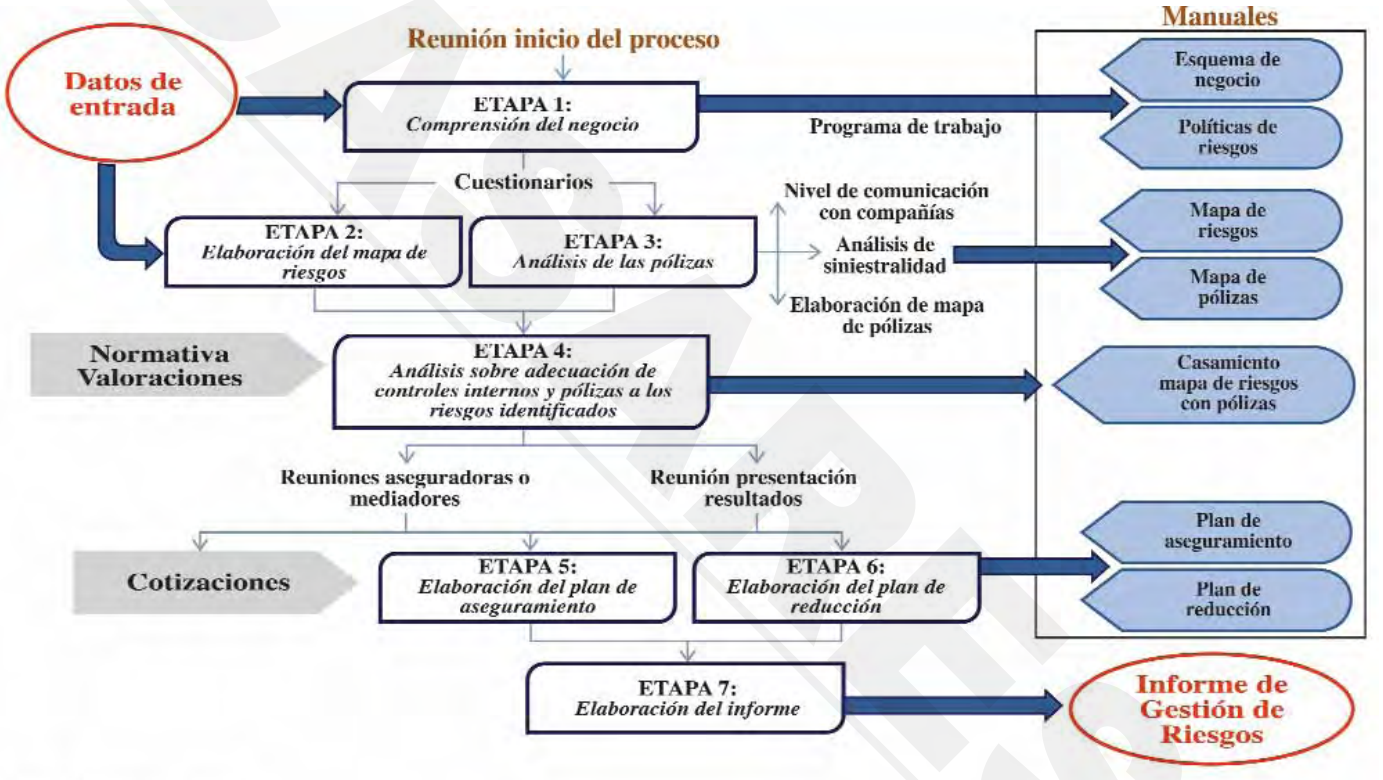
RESUMEN DE COBERTURAS				
GARANTIAS CONTRATADAS	*RIESGO*			
	RIESGOS CUBIERTOS		**CONTINENTE**	**CONTENIDO**
	OBRAS DE REFORMA			
	(PRIMER RIESGO)			
	CONTINENTE EN PROPIEDAD			
	(VALOR TOTAL)			
	MOBILIARIO Y AJUAR OFICINAS			
	EXISTENCIAS			
	A) INCENDIO Y COMPLEMENTARIAS			
	o Incendio, explosión, caída de rayo			
	o Bomberos			
	o Salvamento			
	o Desescombro y demolición			
	o Desembarre y extracción de lodos			
	B) RIESGOS EXTENSIVOS (VALOR TOTAL)			
	o Vandalismo			
	o Inundación			
	o Fenómenos atmosféricos (*)			
	o Humo y hollín			
	o Choque/impacto/ondas			
	o Escape sistemas extinción de incendios			
	C) DAÑOS ESTÉTICOS			
	D) DAÑOS POR AGUA			
	E) ROTURA DE LUNAS, CRISTALES Y RÓTULOS (UNA CAPA)			
	F) ROBO			
	o Robo a valor total			
	Primer Riesgo	Metálico en caja fuerte		
		Metálico en mueble		
		Transportador de fondos		
		Expoliación de metálico		
		Mercancías extraídas desde el exterior		
		Infidelidad empleados		
		Desperfectos al continente		
	G) DAÑOS ELÉCTRICOS			
	H) REPOSICIÓN ARCHIVOS			
	I) RESPONSABILIDAD CIVIL		**Límite año / por siniestro**	**Límite por víctima**

Anexo 13: Modelo de plan de control

RESPUESTA	EVITAR	REDUCIR	ACEPTAR	COMPARTIR
Riesgo				
Control				

CASARES

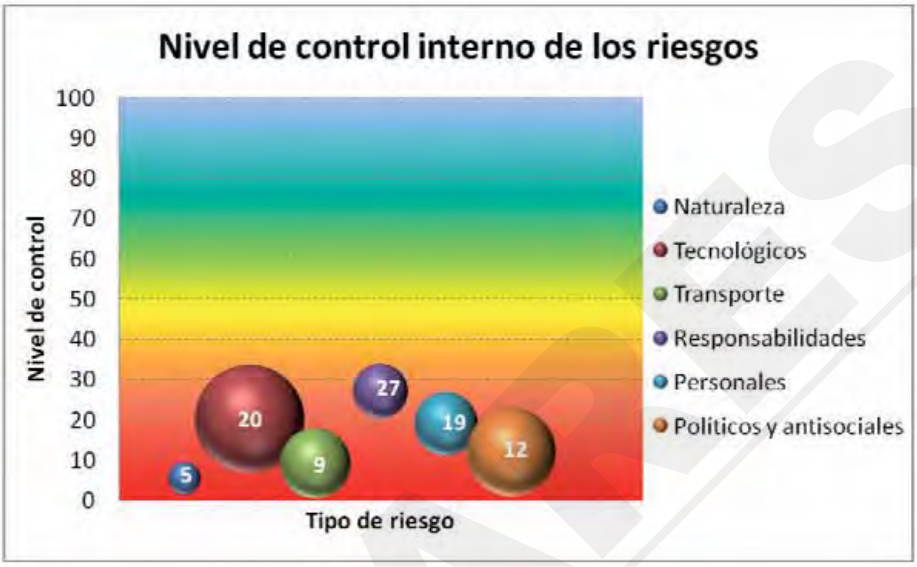
Anexo 14: Cuadro resumen del proceso

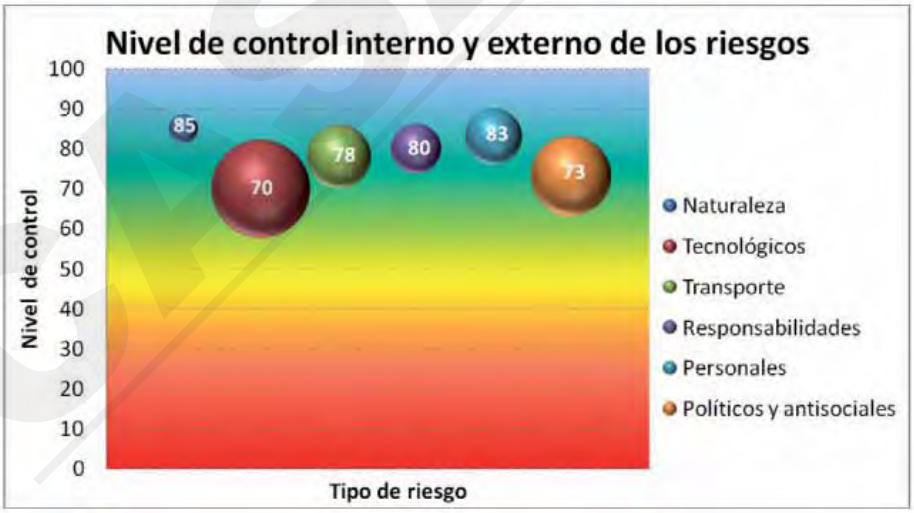


Fuente: Elaboración propia.

CASARES

Anexo 15: Gráficos de niveles de control





CASARES

Bibliografía

- CASARES SAN JOSÉ-MARTÍ, I.:
  - 2005: "Gerencia de riesgos asegurables", *Actuarios*, nº 23, Julio-Agosto, pp. 38-40.
  - 2007: "La necesidad del control interno en las empresas: gerencia de riesgos", *La Gaceta de los Negocios*, 22/05/07, Madrid.
  - 2009: "Gerencia de riesgos en la Pyme". *AGERS*, Conferencia ofrecida el 26/3/2009 en FORINVEST. Valencia.
  - 2010: "Aplicación de la gerencia de riesgos a las empresas de mediación", *Revista Aseguradores del Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros*. Mayo 2010. Madrid.
  - 2011: CASARES SAN JOSÉ-MARTÍ, I. y MARTÍNEZ TORRE-ENCISO, M.I: "El proceso de gestión de riesgos como componente integral de la gestión empresarial", *BOLETÍN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS, Nº 202*. Abril 2011, pp. 73-93. Bilbao.
  - 2012: CASARES SAN JOSÉ-MARTÍ, Mª ISABEL Y GUTIÉRREZ PÉREZ, CRISTINA: "La transferencia de Riesgos mediante los Seguros Agrarios Combinados" Riesgos Naturales. *Ed. Instituto de Actuarios de España*. Madrid. Actuarios 2012 - Nº 31.
- COSO II (2004): *Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado: Técnicas de Aplicación*, Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, Septiembre.
- CUEVA GALLARDO, Juan Pablo (2008): "La Gerencia de riesgos en Tiempos de Turbulencias Financieras (Enterprise Risk Management (ERM)". *XIX Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros de AGERS*. Mayo.
- DOPAZO FRAGUÍO, Maria Pilar:
  - 2009: "La gestión integral de riesgos en el entorno de la PYME actual (riesgos operativos y tipología)", texto de la conferencia en Jornada Fundación Mapfre "La Cultura de la gerencia de riesgos en la Pyme", Madrid.
  - 2010: "El nuevo marco de la responsabilidad por riesgos ambientales: retos y oportunidades", RC - Revista de Responsabilidad Civil, Circulación y Seguro nº 8, septiembre 2010, año 46, edita INESE, pp.6-24.

  - 2011: DOPAZO FRAGUÍO, María Pilar y CANDELARIO MACÍAS, María Isabel. "Gerencia de riesgos sostenibles y responsabilidad social empresarial en la entidad aseguradora". *Cuadernos de la Fundación Mapfre, Nº 172*. Instituto de Ciencias del Seguro, Madrid.

- ESCORIAL BONET, A. (2010): *ISO 31000:2009 - La gestión de riesgos como componente integral de la gestión empresarial.*

- ESTÁNDARES DE GERENCIA DE RIESGOS (2003). Elaborados por IRM, AIRMIC y ALARM: 2002 y traducidos por FERMA.

- FERNÁNDEZ ISLA, G. (2007): "La transferencia de riesgos", *Actuarios*, nº 26, Julio, pp. 35-37.

- GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – *Marco integrado. Técnicas de aplicación*. SEPTIEMBRE 2004.

- LEY 26/2006, DE 17 DE JULIO, DE MEDIACIÓN DE SEGUROS Y REASEGUROS PRIVADOS (BOE Nº. 170, de 18 de julio de 2006).

- LEY 50/1980, DE 8 DE OCTUBRE, LEY DE CONTRATO DE SEGURO (BOE Nº. 250, de 17 de octubre de 1980).

- MARTINEZ GARCÍA, C. (2009): "Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva: cultura positiva del riesgo y reorganización estructural", *Cuadernos de la Fundación Mapfre, Nº 134*. Instituto de Ciencias del Seguro, Madrid.

- NAVAS OLÓRIZ, J. (2010), "La gerencia de riesgos en el epicentro de la empresa", nº.107, *Gerencia de Riegos y Seguros, Fundación Mapfre*, 2010, pp. 68 y ss..

- UNE-ISO GUÍA 73 IN *Gestión del riesgo. Vocabulario*. Traducido por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). Julio 2010.

- UNE-ISO 31000:2010 *Gestión del riesgo: Principios y directrices*. Traducido por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). Julio 2010.

- UNE-EN 31010:2010 *Gestión del riesgo: Técnicas de apreciación del riesgo*. Traducido por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). Mayo 2011.

- ZÁRRAGA ARANCETA, E. (2007): "Propuesta de un modelo: el análisis objetivo del corredor de seguros", *Gerencia de riesgos y seguros*, Fundación MAPFRE, Instituto de Ciencias del Seguro, nº 98, 2º cuatrimestre 2007, Madrid, pp. 54-66.

Páginas Web

Las páginas web consultadas entre otras han sido las siguientes:

AECA	http://www.aeca.es
AENOR	http://www.aenor.es
AGERS	http://www.agers.es
CEIOPS	http://www.ceiops.org
COSO	http://www.coso.org
FERMA	http://www.ferma.eu
FUNDACIÓN MAPFRE	http://www.fundacionmapfre.com/cienciasdelseguro
IAIS	http://www.iais.org
ICEA	http://www.icea.es
ISO	http://www.iso.org
MAPFRE	http://www.mapfre.com

CASARES

Isabel Casares nació en Ceuta en 1964, hija de padre militar y la segunda de 7 hermanos. Es Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid en la Rama de Ciencias Económicas (1988), Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid en la Rama de Ciencias Actuariales y Financieras (1990). Tiene "Suficiencia Investigadora" en Ciencias Actuariales y Financieras por la Universidad Complutense de Madrid al haber realizado el Doctorado en Ciencias Actuariales y Financieras por la Universidad Complutense de Madrid. Asimismo, obtuvo el Título Profesional de Actuario de Fondos de Pensiones y el Título como Mediador de Seguros.

Comenzó su desarrollo profesional en el área de riesgos y seguros en Octubre de 1988, al finalizar la primera carrera universitaria y desde entonces se ha volcado en el Asesoramiento Actuarial y Financiero en materia de pensiones, evaluación y gestión de riesgos y seguros tanto para empresas nacionales como internacionales.

Isabel es Instructora en Institutos de nivel superior para el sector Asegurador Ecuatoriano desde 2005, ponente en Congresos nacionales e internacionales y profesora en Cursos y Máster nacionales e internacionales impartidos por importantes Escuelas de Negocios y Universidades.

Casares

Asesoría Actuarial y de Riesgos, S.L.