

143

Gerencia de Riesgos en la Empresa Española

Estudio realizado por: José Angel Ansón Tortosa
Tutor: Manuel Martínez Rodríguez

**Tesis del Master en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2011/2012

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de
Guy Carpenter & Cia., S.A.



Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

Presentación

Las organizaciones se enfrentan cada día más a constantes cambios tanto dentro de su organización, como del entorno que las rodean y esto a su vez, conlleva la aparición tanto de riesgos ya existentes y conocidos, como de riesgos nuevos y que no se conocen en la actualidad, que pueden traer unas pérdidas considerables para la propia empresa.

En este caso la Gerencia de Riesgos constituye uno de los pilares fundamentales en las empresas actuales, básicamente en las grandes empresas o multinacionales, que en la actualidad ya han optado por implantar la Gerencia de Riesgos como una filosofía de trabajo. También puede ayudar muchísimo a las pequeñas y medianas empresas que lo apliquen ya que pueden obtener beneficios de la implantación de esta filosofía de trabajo, teniendo en cuenta que una adecuada valoración de los activos, identificación, evaluación o análisis de los riesgos y el tratamiento. La transferencia o retención de los riesgos, puede convertirse en una ventaja competitiva con respecto al resto de los competidores de nuestro sector.

Cuando aplicamos la Gerencia de Riesgos en una empresa estamos considerando todos los riesgos que rodean a todas las empresas, es decir, desde los riesgos operacionales, financieros, o de mercado hasta los activos o pasivos, es decir, tanto los riesgos internos como los externos de la empresa.

En esta tesis comentaremos y enseñaremos diferentes métodos para poder valorar los activos que existen dentro de mi empresa, al igual que se mostrarán diferentes pautas o herramientas, para poder realizar de una forma muy sistemática, la posible identificación y evaluación de los riesgos y de ese modo llegar a la Matriz de Riesgos para visualizar y conocer los riesgos que pueden afectar a la empresa y que pueden tener un posible impacto en nuestra cuenta de resultados.

El presente trabajo ilustra de una manera muy cómoda y sencilla en qué consisten la Gerencia de Riesgos y la Valoración de Activos o cómo se pueden aplicar en la empresa actual de una manera sistemática, rápida y muy útil en nuestro día a día, sobre todo a la hora de asesorar a nuestros clientes empresariales, o para los propios empresarios a los cuales les puede servir como una manera de poder diferenciarse de todos sus competidores, ya que les da una visión mucho más genérica de la propia empresa y un mayor control de la propia empresa.

Agradecimientos

Lo dedico a mi familia en especial a mi padre y a mi hermano, por todo el apoyo incondicional recibido y haber estado allí en todos esos momentos duros del máster. A mi familia política por la paciencia que han tenido en todos estos

días, y en particular quería dar las gracias a dos personas muy importantes para mí, una mi novia, por haber sabido comprender y aguantar con paciencia mis momentos de ausencia, de nerviosismo y de trabajo dedicado y a otra persona que ha sido y será todo para mí, mi madre, la cual no ha sufrido mis avatares a lo largo del curso, pero que estoy convencido que desde donde se encuentre en estos momentos, ha sabido iluminarme y darme las fuerzas suficientes para continuar hacia adelante, ayudándome en todo momento sin desfallecer. A todos ellos muchas gracias por estar en esos momentos tan importantes.

Asimismo quería dar las gracias a todos mis compañeros del departamento de Empresas Seguros de Daños de Seguros Catalana Occidente, que me han ayudado en la realización del estudio en todo momento, a mi superior, por confiar en mí para cursar y superar con éxito estos estudios y en particular a mi tutor por la colaboración y el tiempo dedicado en la investigación.

Para finalizar muchas gracias a todos mis compañeros del Master por todos esos momentos que hemos pasado juntos.

Resumen

El presente trabajo tiene por objetivo el mostrar una filosofía de trabajo aplicable a todo tipo de empresas, ya sean grandes, medianas o pequeñas, como es la Gerencia de Riesgos, ya que, las empresas multinacionales que han sabido adelantarse, habitualmente ya tienen aplicada la Gerencia de Riesgos en su forma de trabajo

Como primer objetivo se explica qué es el riesgo y en qué consiste, para después identificar, evaluar y retener o transferir cada uno de los riesgos encontrados, es decir, realizar un tratamiento a los riesgos que rodean a la empresa para poder obtener una ventaja competitiva de los riesgos que nos rodean diariamente.

Esta tesis se puede considerar como un manual de aplicación de la Gerencia de Riesgos y Valoración de Activos en la empresa, para poder conseguir la Matriz de Riesgos de cualquier empresa. De esta manera conseguiremos de una forma muy visual, tratar y trabajar con los riesgos que rodean a la empresa y conseguir oportunidades que el resto que el resto de nuestros competidores les puede costar mas encontrar.

Por otra parte, se realiza un pequeño análisis del porqué es interesante e importante el que toda empresa aplique la Gerencia de Riesgos y cuáles son los beneficios que se obtienen de aplicarla como filosofía de trabajo.

Para finalizar se concluye con un breve resumen y creación de la Matriz de Riesgos de diferentes sectores muy característicos que podemos encontrar en la red empresarial española.

Resum

Aquest treball té per objectiu mostrar una filosofia de treball aplicable a tot tipus d'empreses, ja siguin grans, mitjanes o petites, com és la Gerència de Riscos, ja que, les empreses multinacionals que han sabut avançar-se, habitualment ja tenen aplicada la Gerència de Riscos a la seva manera de treballar.

Com a primer objectiu s'explica què és el risc i en què consisteix, per després identificar, avaluar, retenir i transferir cadascun dels riscos que s'han trobat, és a dir, realitzar un tractament als riscos que envolten l'empresa per poder obtenir un avantatge competitiu dels riscos que ens envolten diàriament.

Aquesta tesi pot ser considerada com un manual d'aplicació de la Gerència de Riscos i Valoració d'Actius a l'empresa per obtenir la Matriu de Riscos a qual-

sevol empresa. D'aquesta manera aconseguirem d'una forma molt visual, tractar els riscos i treballar amb aquells que envolten les empreses per tal d'aconseguir oportunitats que poden costar més de trobar als nostres competidors.

D'altra banda, es realitza una petita anàlisi del perquè és interessant i important el que tota empresa apliqui la Gerència de Riscos i quins són els beneficis que s'obtenen d'aplicar-la com a filosofia de treball.

Per finalitzar es conclou amb un breu resum i creació de la Matriu de Riscos de diferents sectors molt característics que hi ha a la xarxa empresarial espanyola.

Summary

The aim of this project is to show a working philosophy which is applicable to all types of companies (large, medium and small), such as Risk Management, Otherwise, multinational companies are currently applying Risk Management to their daily work.

This project's first objective is to explain what a risk is and what it consist of, in order to identify, to assess, to retain or transfer risks which surround companies. In other words, the main objective is to perform a treatment to daily companies' risks to obtain a competitive advantage from them.

This project can be considered as a Risk Management and Assets Valuation manual for companies and its purpose is to obtain the Risk Matrix for any company. Therefore, we will be able, in a visual way, to treat risks and to work with them, trying to obtain advantages and opportunities which might be missed by our competitors.

Besides, this study performs an analysis about why it is both, important and interesting, for any company to apply Risk Management.

To end the project up, it is concluded with a brief summary and with the creation of the Risk Matrix of different and very characteristic sectors among the Spanish enterprise network

Índice

Página

1. Introducción.....	9
2. El riesgo. Definición y propiedades.....	11
3. Gerencia de Riesgos, ¿Qué es?, ¿En qué consiste? Diagrama de la Gerencia de Riesgos. Figura representativa.....	21
4. Valoración de la empresa.....	29
5. Identificación de riesgos.....	35
6. Evaluación/análisis de riesgos.....	43
7. Matriz de riesgos/Mapa de riesgos.....	47
8. Tratamiento, reducción y transferencia de riesgos.....	55
9. DAFO de la Gerencia de Riesgos en la empresa.....	63
10. Algunos sectores industriales, Matriz de Riesgos	
10.1. Sector turístico.....	69
10.2. Sector textil.....	72
10.3. Sector metalúrgico.....	76
10.4. Sector construcción.....	78
10.5. Sector farmacéutico/químico.....	82
11. Conclusiones.....	87
12. Bibliografía.....	89
13. Anexo 1.....	91
14. Anexo 2.....	95
15. Anexo 3.....	101
16. Currículum.....	103

Gerencia de Riesgos en la Empresa Española

1. Introducción

La Gerencia de Riesgos, también llamada Risk Management en inglés, es una función empresarial que tiene como objetivo garantizar la conservación del poder generador de beneficios de la empresa, superando, en el plazo adecuado, las consecuencias financieras negativas de las eventuales pérdidas súbitas, imprevistas y accidentales de los riesgos inherentes al negocio. Para ello se debe planificar y obtener unos recursos necesarios para conseguir y recuperar la productividad de la empresa de la manera más rápida después de que se haya producido la pérdida accidental.

En esta tesis la idea general y fundamental es mostrar una operativa de trabajo para poder practicar la Gerencia de Riesgos y la obtención de la Matriz de Riesgos, no únicamente en empresas grandes, sino en todo tipo de empresas independientemente del tamaño de las mismas.

Esta operativa de trabajo es muy sistemática y con la obtención de la Matriz de Riesgos, podemos conocer de forma muy visual, los riesgos que se encuentran en la empresa de una forma muy rápida y cómoda.

Por lo tanto, esta tesis está fundamentada en varios pilares que son los siguientes:

- Valoración de Activos
- Identificación de Riesgos
- Evaluación y Análisis de los Riesgos
- Creación de la Matriz de Riesgos
- Reducción y Tránsferencia de los Riesgos

Cada uno de estos puntos constituyen los pasos a seguir para poder manejar de una forma correcta y sencilla esta ciencia llamada Gerencia de Riesgos, que cada vez se está utilizando más en nuestro país y que se encuentra en expansión actualmente, ya que genera muchas oportunidades para las empresas y les ofrece una posibilidad de diferenciarse de los competidores del sector de forma clara.

2. El riesgo. Definición y propiedades

Los métodos que se utilizaban antiguamente para hacer frente a las incertidumbres, amenazas o fatalidades eran, la adivinación, las plegarias a los dioses y las guías de los entes superiores. Las antiguas culturas procuraban contentar a los dioses con los medios idóneos en cada momento. Era muy importante el evitar sus iras, lo cual era un objetivo que no siempre se alcanzaba.

Por otra parte, los malos resultados, causados por los errores humanos o por su falta de iniciativa, se atribuían a la voluntad sobrenatural, por lo que no existía el concepto de responsabilidad personal para muchas de las oportunidades humanas.

Blaise Pascal, filósofo y científico nacido en 1623, preocupado, por relacionar la ciencia y la religión, ya argumentaba que “el riesgo de no creer en Dios es demasiado grande porque la vida eterna es una posibilidad y por lo contrario, el riesgo de perder el tiempo en la Iglesia es insignificante”

Por otro lado, la aproximación del riesgo se produce en los emporios comerciales y navegantes de la Italia de finales del siglo XVI, son por consiguiente los propios mercaderes o comerciantes quienes crean el concepto moderno del riesgo y su importancia financiera. Con la llegada de la Edad Moderna, nació la idea de la responsabilidad personal por el resultado de la propia toma de decisiones y con ello la idea de riesgo moderno.

En el proceso de desarrollo del capitalismo industrial, que es a partir del siglo XIX, es cuando aparecen mayores riesgos como consecuencia de la industrialización, se crearon una gran cantidad de inventos y debido al aumento de los accidentes de trabajo y la presión del mundo sindical surge la necesidad de implantar unas medidas de prevención.

Después de la segunda guerra mundial se agudiza la necesidad de analizar y controlar los riesgos, pero sin embargo, es a partir de los años sesenta cuando, junto a las expectativas de grandes catástrofes aparece la gran vulnerabilidad de las empresas, tanto a su entorno como a ellas mismas, debido a la gran concentración de valores y la especialización de sus unidades de fabricación.

La aparición de un riesgo dentro de la empresa, produce junto a grandes pérdidas humanas y materiales, una serie de gastos financieros e indirectos que puede tener un impacto dentro de la cuenta de resultados.

Por lo tanto, se puede indicar que la idea de riesgo es producto de la sociedad moderna. Las antiguas civilizaciones deponían la responsabilidad de todo cuanto acontecía para atribuirla a los dioses y el azar, mientras que el hombre moderno ha empezado a asumir su responsabilidad sobre las decisiones que

toma y los resultados que obtiene de esa toma de decisión realizada, aunque de ello se derive un riesgo de la toma de decisión.

La definición de Riesgo proviene del italiano *risico* o *rischio* que, a su vez, tiene origen en el árabe clásico *rizq* (“lo que depara la providencia”). El término hace referencia a la proximidad o contingencia de un posible daño.

La noción de riesgo suele utilizarse como sinónimo de peligro. El riesgo, sin embargo, está vinculado a la vulnerabilidad, mientras que el peligro aparece asociado a la factibilidad del perjuicio o daño, es la contingencia inminente de que va a suceder un mal.

Es posible distinguir, por lo tanto, entre riesgo, vulnerabilidad y peligro. De todos modos la situación de peligro se puede eliminar adoptando seguridad pero el riesgo es imposible eliminarlo por completo, lo único que se puede realizar es reducirlo, ya que el riesgo cero no existe. Por otra parte, la vulnerabilidad es la capacidad, las características y las condiciones que tenemos para hacer frente a un peligro antes de que nos afecte, por lo tanto, las vulnerabilidades se pueden reducir o eliminar al igual que los peligros, pero en este sentido se puede conseguir mejorando las capacidades de los procesos, incorporando personal cualificado, etc...

En otras palabras, el peligro es una causa del riesgo, (en el gráfico 1 se puede ver de manera muy esquemática, como se puede pasar de peligro a riesgo), por lo que es fundamental conocer cuál es la causa inicial desencadenante de activación de las fuentes de daños o peligros, que liberan los fenómenos o agentes agresivos de la situación o escenarios del riesgo, de aquí podemos obtener el siguiente diagrama donde se especifica el ciclo para pasar de peligro a riesgo y cada una de las variables que intervienen.



Gráfico1: Diagrama Peligro/Riesgo (Elaboración propia)

Otros conceptos vinculados entre si son, riesgo y amenaza. Una amenaza es un dicho o hecho que anticipa un daño. Algo puede ser considerado como una amenaza cuando existe al menos un incidente específico en el cual la amenaza se haya concretado.

La palabra riesgo, ha tenido hasta la fecha de hoy muy diversas interpretaciones pero en términos muy simples, existe riesgo en cualquier situación en que no sabemos con exactitud lo que ocurrirá en el futuro, es decir, cuando hay incertidumbre y un posible daño.

Para la International Organization for Standardization (ISO) se define el riesgo como la combinación de la probabilidad de un evento y su consecuencia, mientras que para el Institute of Internal Auditors (the IIA) se define como, la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. Así pues, el riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

En general el riesgo es un evento que aun no ha ocurrido, sobre el que existe una incertidumbre o desconocimiento de la información sobre su posible ocurrencia, la cual esta sujeta a una cierta probabilidad, la cual puede ocasionar unos impactos financieros negativos.

De manera general, el riesgo puede definirse como la probabilidad de ocurrencia de un evento de cuyas consecuencias pueden derivarse hechos no deseados.

Para poder dar una formula mucho más técnica, una definición matemática del riesgo puede ser la siguiente: el riesgo se define como la esperanza matemática de la pérdida. Si consideramos un suceso como la probabilidad de ocurrencia de un daño, el riesgo vendrá definido por el producto de esta probabilidad de ocurrencia del daño, por el efecto, magnitud o consecuencias del daño, es decir:

$$R=PXC$$

R: Riesgo

P: Probabilidad de ocurrencia ($0 \leq P \leq 1$) frecuencia con que se produce el evento

C: Consecuencias

En la empresa, tanto para crearla como para mantenerla a flote, hay que asumir un cierto riesgo, el cual se encuentra inherente en el entorno de la propia empresa o en el interior de la empresa, pues el riesgo cero no existe en las empresas. Así pues, la valentía está asociada a la oportunidad de alcanzar algo deseado afrontando las amenazas que puedan presentarse en el camino. Así pues, se podría decir, que sin aceptar riesgos no hay oportunidades, por lo que la idea de riesgo va unida, por un lado, a una oportunidad y por otro supone una posible pérdida en alguna variable clave de la empresa.

Por lo tanto, en la empresa tenemos también, el llamado riesgo empresarial, el cual puede definirse como la incertidumbre en la ocurrencia de peligros, tanto internos como del entorno, que afectan negativamente a la consecución de los

objetivos de la organización, con consecuencias sobre la situación financiera de la empresa, con un posible impacto en la cuenta de resultados y en la propia supervivencia de la misma.

Por lo tanto tendremos que las características del riesgo serán las siguientes:

- 1- Que sea posible y probable: La posibilidad de que ocurra entra dentro del concepto de que sea real, mientras que el grado de probabilidad se expresa entre 0 (imposibilidad de que ocurra) y 1 (certeza de que ocurra).

En función de esto los riesgos pueden ser:

- Conocidos: se pueden concretar después de una evaluación de la situación
 - Predecibles: se consigue por medio de la experiencia de sucesos anteriores
 - Impredicibles: es difícil de identificarlos por adelantado
- 2- Que sea cuantificable: Cuando el suceso puede implicar que se exija una compensación por la pérdida
 - 3- Ser correctamente valorado y conocido
 - 4- Ser lícito: Que la pérdida no esté penada por la ley
 - 5- Ser determinado y fortuito: El riesgo debe de provenir de un acto o acontecimiento ajeno a la voluntad humana de producirlo

A partir de allí el riesgo en la sociedad actual lo podemos dividir de varias formas o maneras para poder clasificarlo, pero la más utilizada en la actualidad es la que incluyo a continuación.

El riesgo para el individuo

En la sociedad actual, el individuo en su vida diaria se encuentra expuesto a sufrir multitud de daños (robos, incendios, accidentes, enfermedades, muertes, etc...)

Los riesgos que hoy en día, por lo general, más preocupan a la sociedad son los siguientes:

- Personales:

- La falta de salud.
- La muerte (terrorismo, accidentes, enfermedades, delincuencia...).

- Patrimoniales:

- Inseguridad de los bienes (delincuencia, estafas, accidentes, catástrofes naturales...).

– Indemnizaciones por responsabilidad civil frente a terceros.

El riesgo en la empresa

El riesgo de negocio es la amenaza de que un evento o una acción pueda afectar adversamente a una organización en su función principal, que no es otra, que aumentar al máximo su valor para los grupos de interés y lograr sus objetivos de negocio.

Por lo tanto, un riesgo de negocio supone:

- Una posibilidad de que las amenazas se materialicen.
- Una posibilidad de que las oportunidades no se alcancen.
- La existencia de incertidumbres que afecten a los procesos de toma de decisión.

Los riesgos a los que se enfrenta la empresa se pueden clasificar básicamente en los siguientes grandes grupos:

1. Riesgo por la naturaleza de la pérdida: Consecuencias económicas que tiene el riesgo en su definición:

1.1 Riesgo puro: Posibilidad de que el riesgo ocurra, por lo que lo único que se considera es la probabilidad o posibilidad de pérdida (Hazard Risk), son los eventos accidentales. Este riesgo es el único el cual es asegurable.

1.2 Riesgo especulativo: Es por el cual pueden obtenerse mayores o menores pérdidas o ganancias. Este tipo de riesgo no suele ser susceptible de asegurarse.

El diagrama es bastante ilustrativo, ya que del mismo se puede concluir que la principal diferencia entre estos dos tipos de riesgos se encuentra en los objetivos finales.

Resumiendo en el gráfico 2 tenemos un esquema de los tipos de riesgos que existen debido a la naturaleza de la pérdida que se ocasiona.

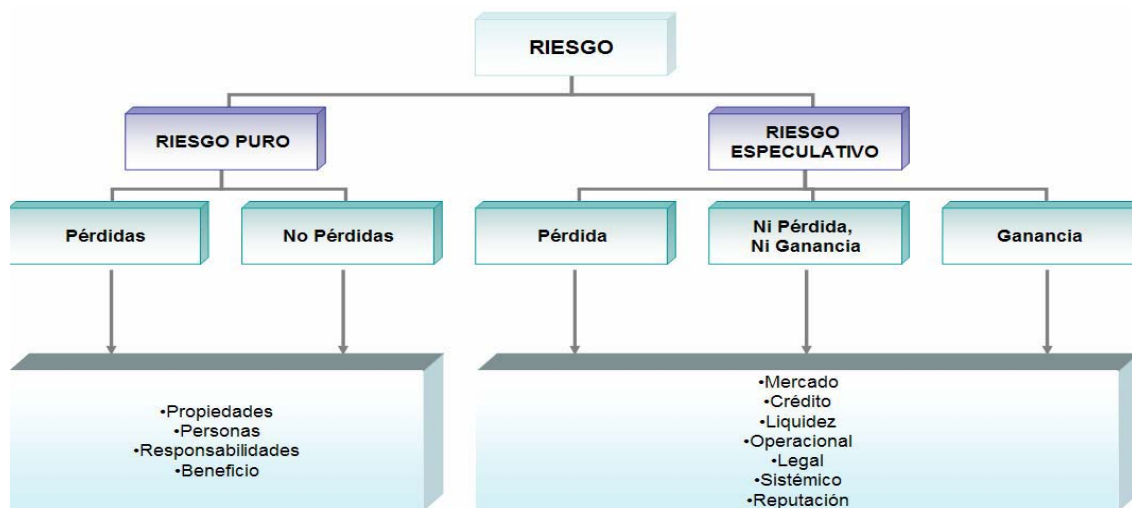


Gráfico 2: Tipos de riesgos por la naturaleza de la pérdida (Elaboración propia)

2. Riesgo por su origen y causa: Se considera tanto la magnitud de la pérdida como el número de personas que son afectadas.

2.1 Riesgo particular o personal: Afecta a una persona o empresa en particular.

2.2 Riesgo catastrófico: Es un acontecimiento de carácter extraordinario, tanto por su elevada intensidad y cuantía de los daños, como por su elevada intensidad.

3. Riesgo por su asegurabilidad

3.1 Riesgo asegurable: Un riesgo se considera de esta tipología si cumple las siguientes características:

- Incierto: Se duda de que pueda o no ocurrir el riesgo
- Posible: Puede ocurrir. Viene limitado tanto por la frecuencia como por la posibilidad de ocurrencia
- Concreto: Tiene que ser analizado de forma tanto cuantitativa como cualitativa
- Lícito: Debe de ser legal desde el punto de vista del afectado
- Fortuito: Tiene que ser un acontecimiento ajeno a la propia voluntad del ser humano
- Contenido económico: A de producirse como mínimo un daño que implique una necesidad económica.

3.2 Riesgo no asegurable: Cualquier riesgo que no cumpla las condiciones que se han mencionado con antelación.

4. Riesgo por su repercusión en las personas: Viene asociado a la conducta de la persona que ocasiona el siniestro. Básicamente es el considerado riesgo moral. Por el título “repercusión” yo entiendo que afecta a daños a las personas.

5. Riesgo por su conocimiento: La empresa es conocedora de la existencia del riesgo.

6. Riesgo por su origen

6.1 Riesgos de la naturaleza: Fenómenos de la naturaleza que pueden tener efectos negativos como por ejemplo los climatológicos, geológicos, biológicos y cósmicos.

6.2 Riesgos antropológicos: Son los causados por las acciones humanas:

- Humanos básicos: Realizados por el propio ser humano, sin la intervención esencial de los medios técnicos
- Riesgos personales: Accidentes laborales, enfermedades, muerte, incapacidad
- Riesgos tecnológicos: Son los causados por elementos técnicos creados por el propio ser humano y se pueden diferenciar en físicos, químicos y organizativos.

7. Riesgo por su repercusión en la empresa:

7.1 Riesgos de los activos: Son pérdidas de valor de los activos, ya sean materiales o inmateriales.

7.2 Riesgos financieros: Afecta a las fuentes de valor de financiación de la empresa.

7.3 Riesgos de explotación: Los cuales se producen por circunstancias imprevistas de la propia actividad de la empresa.

8. Riesgo por su origen respecto a la empresa: Los riesgos a los que se enfrenta una empresa y sus operaciones pueden resultar de factores tanto internos como externos a la propia empresa.

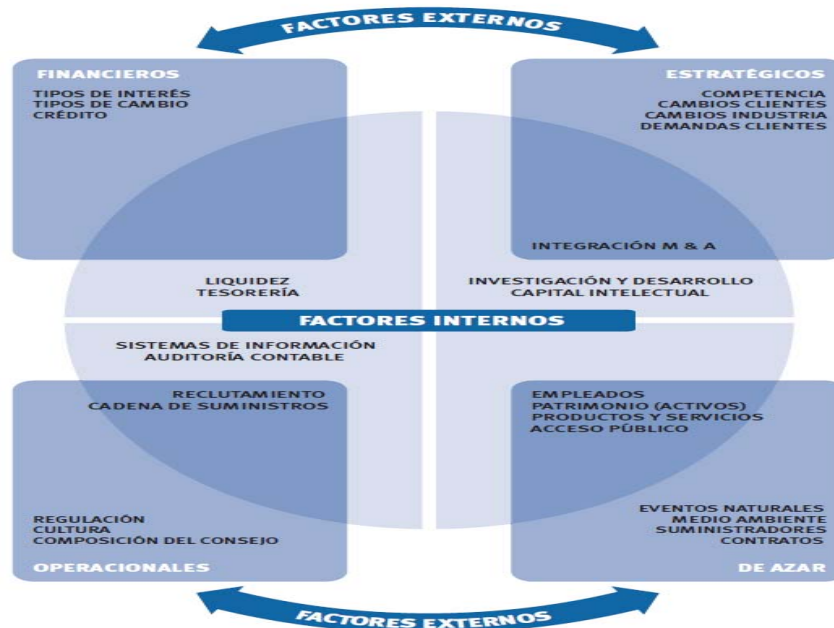


Gráfico 3: Factores internos y externos del riesgo (AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003)

9. Riesgo por su naturaleza respecto a la empresa: El objetivo de esta clasificación de riesgos es mostrar los riesgos identificándolos de una forma estructurada según la naturaleza de su procedencia como se muestra en el gráfico 4.



Gráfico 4 Riesgos por su naturaleza (Análisis de riesgos, Comunidad de Madrid)

10. Riesgos operacionales: En el acuerdo de Basilea II (Junio de 2004) se introdujo esta nueva tipología de riesgo que se define como el riesgo de pérdida resultante por fallos humanos que se ocasionen en los procesos tanto internos como externos de la propia empresa. Este tipo de riesgo se produce dentro de la empresa por causas relativas a la gestión habitual de la propia empresa.

Como vemos, tanto empresa como individuo están expuestos a diferentes tipos de riesgos que en última instancia, llegan a amenazar su propia supervivencia, por lo que no se pueden quedar ajenos y se deben tomar medidas al respecto, no sólo para evitar sufrir daños, sino también para asegurarse de que nada pueda evitar que la empresa alcance sus objetivos en el tiempo.

3. Gerencia de Riesgos ¿Qué es?, ¿En qué consiste? Diagrama de Riesgos. Figura representativa

Todas las decisiones que se toman en el mundo de los negocios, es decir, en el mundo de la empresa, implican un cierto grado de incertidumbre o riesgo.

Toda empresa está expuesta a riesgos tradicionales y a riesgos nuevos y es por esto, por lo que los expertos se ocupan del análisis del mismo de forma sistemática. De allí que con el paso del tiempo el análisis del riesgo se haya convertido en una herramienta de vital importancia para la toma de decisiones acerca de los peligros que pueden acechar a la empresa. Dada la fuerte exposición de los riesgos a la que está sujeta la actividad actual apareció un departamento que administra los riesgos, a lo largo del tiempo, este departamento ha ido evolucionando hasta convertirse en la actualidad en lo que conocemos como la Gerencia de Riesgos moderna.

A partir de la revolución industrial iniciada en el siglo XIX, las condiciones de producción y de la vida ciudadana en general, crean y se ven expuestas a nuevos y más graves riesgos, que precisan de una respuesta acorde con la innovación y la importancia que entrañan cada uno de ellos.

En esa dinámica acelerada del desarrollo industrial, se alcanzan a mediados del siglo XX, cuando algunas empresas incorporan la función de la Gerencia de Riesgos, dedicada inicialmente a la compra y gestión de riesgos.

Con posterioridad, la Gerencia de Riesgos, amplía su campo de acción hacia el asesoramiento en la toma de decisiones de otras políticas de la empresa, es decir, en la fiabilidad de los procesos, las acciones de seguridad como principales herramientas que garanticen la continuidad de las operaciones y el control de los riesgos que la empresa pueda tener, los cuales puedan ocasionar una gran pérdida.

En las últimas décadas, se ha producido una verdadera revolución en la forma y manera que las empresas tienen de gestionar sus recursos financieros, los cuales han dado lugar a la creación de diversos riesgos que se han de gestionar, al igual que la propia globalización, la cual ha originado un grado de incertidumbre al que no estábamos acostumbrados.

Como se conoce en la actualidad, las empresas y compañías, operan en ambientes cambiantes y de alto nivel competitivo por factores como, la globalización, la tecnología, las estructuras organizativas, etc... lo que genera una gran incertidumbre al empresario y riesgo a la propia empresa.

Así pues, el objetivo general de la Gerencia de Riesgos o Risk Management, es identificar y analizar íntegramente todos los procesos críticos de la empresa (externos o internos), de modo que nos permita identificar y priorizar los princi-

pales riesgos y exposiciones al riesgo que afecten a la empresa y sus procesos.

La Gerencia de Riesgos o Risk Management se puede definir de muy diversas maneras, pero la más común y que más se utiliza en la actualidad, es considerarla como un proceso/herramienta a través del cual se intenta reducir los niveles de riesgo o incertidumbres existentes en las empresas y se crean procesos de nuevas oportunidades tanto de producción como de administración. En general, se entiende que la Gestión de Riesgos es el proceso consistente en identificar acontecimientos, cuya materialización afecte a los objetivos de la empresa y la aplicación de las medidas destinadas a reducir el impacto de estos acontecimientos sobre los resultados de la empresa.

También la Gerencia de Riesgos se puede definir como la cultura, procesos y estructuras que se encargan de, por una parte, minimizar los efectos negativos de los riesgos, y por otra, de beneficiarse de las oportunidades para alcanzar los objetivos fijados por parte de los responsables/accionistas de la empresa.

Otra manera para poder comprender la Gerencia de Riesgos es considerarla como una función empresarial cuyo objetivo es el poder garantizar la generación de beneficios para la empresa, superando las consecuencias financieras negativas de las eventuales pérdidas accidentales de los riesgos que pudieran afectar al negocio.

La implantación de la Gerencia de Riesgos y la aplicación sistemática de técnicas de dirección y procedimientos específicos orientados a la identificación, análisis, tratamiento, control y revisión de los diferentes riesgos marca las pautas que debemos seguir para actuar frente al riesgo de la manera más óptima posible, minimizando las consecuencias negativas y maximizando las positivas.

La Gerencia de Riesgos se puede entender también, como el proceso de medir, determinar y desarrollar estrategias para manejar el propio riesgo que tenemos. Estos procesos o métodos son aplicados por la empresa para proteger sus rentas y recursos contra siniestros, accidentes y pérdidas, que los posibles riesgos a los que está expuesta la empresa, pueden ocasionarle. Con esto la empresa puede garantizar su permanencia en el tiempo y alcanzar sus propios objetivos sin interrupción alguna de su actividad.

Los conceptos básicos que se aplican en toda buena Gerencia de Riesgos son los siguientes:

- 1- Es un proceso continuo que fluye en toda la entidad.
- 2- Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- 3- Es establece en la estrategia de la empresa
- 4- Se aplica en toda la entidad
- 5- Identificar acontecimientos potenciales que de ocurrir afectaran a la empresa y se gestionan dentro de los niveles del riesgo asumido.
- 6- Está orientada al logro de los objetivos

Por lo tanto nos realizaremos la siguiente pregunta ¿Cómo puedo realizar todo lo mencionado con antelación, es decir, aplicar la Gerencia de Riesgos, sin saltarme ningún paso?

Para ello utilizaremos el siguiente esquema de trabajo simplificado:



Gráfico 5: Ciclo básico de la Gerencia de Riesgos (Elaboración propia)

Realmente podemos ver que en este gráfico 5, se tienen en consideración todos los pasos básicos que se han de aplicar en la Gerencia de Riesgos. De todos modos, en los siguientes puntos procederemos a realizar un desglose más exhaustivo de todos y cada uno de los pasos a seguir en una buena Gerencia de Riesgos.

La Federation of European Risk Management Associations (FERMA), en sus estándares de Gerencia de Riesgos describe la misma, según el esquema siguiente, el cual aparentemente contrasta con lo que ya hemos podido ver con antelación en el Gráfico 5:



Gráfico 6: Ciclo de la Gerencia de Riesgos. (AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003)

Otra manera de explicar el Gráfico 5, pero ampliando un poco más cada uno de los pasos a seguir, es el esquema del Gráfico 7. Para ello es imprescindible una adecuada Administración de los Riesgos, la cual va muy ligada con la Gerencia de Riesgos, de allí surge el esquema que adjunto a continuación:

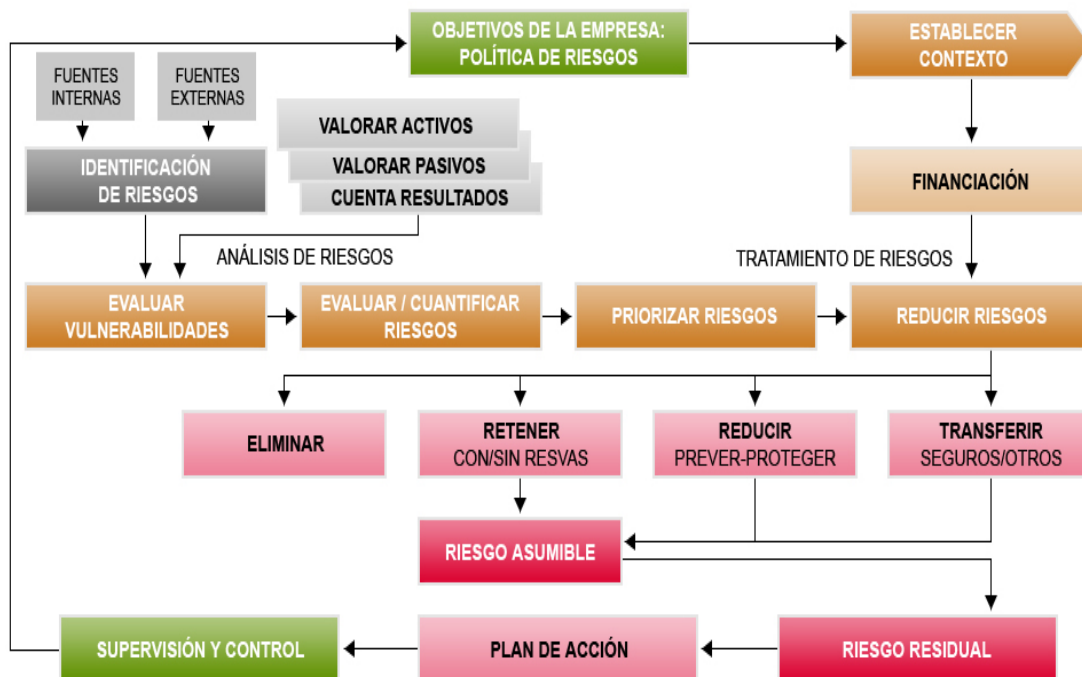


Gráfico 7: Ciclo de la Gerencia de Riesgos (Elaboración propia)

Las acciones que se tienen que considerar para realizar una correcta Gerencia de Riesgos son las que se encuentran en el Gráfico 7 y que a su vez se explican a continuación:

- 1- Existencia de una política de riesgos
- 2- Valoración de los activos
- 3- Identificación de los propios riesgos que hay en la empresa
- 4- Análisis y evaluación de estos riesgos encontrados
- 5- Tratamiento de los mismos
- 6- Supervisión, acción y control de los objetivos

Todos estos puntos mencionados con antelación se desglosaran a lo largo de esta tesis.

Para que la Gerencia de Riesgos dentro de la empresa sirva y además funcione correctamente, debe de existir una gran relación entre los diferentes departamentos y sus responsables, ya que de ese modo se conseguirá conocer mucho mejor los riesgos existentes en los diversos departamentos que hay en la empresa y además se podrán incluir las medidas preventivas o correctoras de una manera mucho más eficaz en cada caso. Esto que se menciona en este párrafo viene muy bien reflejado en lo que es conocido como el círculo de G. Hamilton, donde se puede ver la relación que existe entre los diferentes departamentos y el Gerente de Riesgos, también llamado en este caso Coordinador.

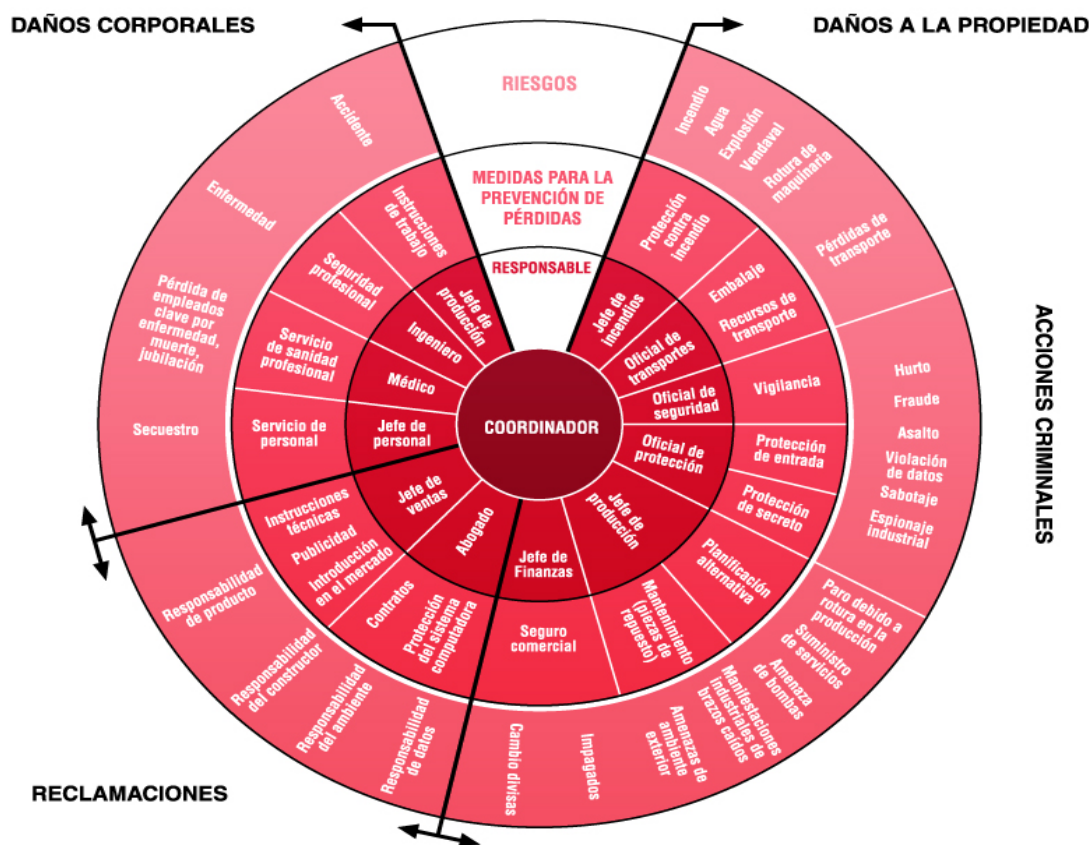


Gráfico 8: Círculo de manejo de riesgos G. Hamilton

La Gerencia de Riesgos en la estructura de la empresa

Dentro de cada empresa la Gerencia de Riesgos se puede enfocar de diferentes maneras y esta a su vez, tendrá una estructura diferente dependiendo de la estructura que tenga cada empresa.

A continuación comentaremos diferentes estructuras de Gerencia de Riesgos que se pueden encontrar en las diferentes empresas que hay:

1- Organización Lineal

- a. Ventaja: Concentra la total responsabilidad de la labor dentro de la unidad, es decir, en el propio jefe o superior.
- b. Desventaja: El personal supervisor, está muy ocupado con los problemas de la producción y no llega a adquirir la totalidad de los conocimientos especiales que se necesitan.

La organización lineal es muy típica de la pequeña empresa, las cuales no pueden justificar el empleo de una persona que se dedique en exclusiva a la Gerencia de Riesgos.

2- Director de Seguridad

El director de seguridad se encuentra en la mayoría de las organizaciones o compañías importantes. Su existencia depende en buena medida de la alta dirección, de su actitud, competencia y capacidad del mismo. Es el centro y fuente de toda información sobre seguridad dentro de la empresa y debe de tener los suficientes conocimientos técnicos. Además, debe de estar actualizado con respecto a nuevas normativas y medidas de seguridad que se le exijan a la empresa. Es la persona que tiene la responsabilidad de sensibilizar a todo el personal de la empresa, desde la alta dirección hasta a los trabajadores, de los posibles riesgos que se pueden encontrar.

3- Comisiones de Seguridad

En las empresas que son más pequeñas y que no pueden justificar directamente la presencia de una persona como el Director de Seguridad se tienen las llamadas Comisiones de Seguridad. Las cuales están formadas por los propios trabajadores, donde su principal función es la misma que la del Director de Seguridad, mencionada con antelación.

El Gerente de Riesgos

En este Gráfico 9 se encuentra resumido cuál es el cometido dentro de una empresa del Gerente de Riesgos en caso de que esta figura exista como hemos mencionado con antelación.



Gráfico 9: Gerente de Riesgo versus Empresa (Elaboración propia)

Como se puede ver el Gerente de Riesgos se encuentra entre tres espadas:

- 1- El entorno general
- 2- El entorno asegurador
- 3- La propia empresa

Las funciones del Gerente de Riesgos son el asesorar en la gestión de los riesgos que se realiza dentro de la propia empresa y en el entorno genérico, de allí que el Gerente de Riesgos a de conocer, con gran exactitud, el funcionamiento de la empresa así como su entorno para poder identificar y tratar los posibles riesgos existentes. Además, debe de asesorar de la mejor manera posible para poder tratar esos riesgos identificados, ya sea con el asesoramiento en las correspondientes pólizas de seguros a contratar, como en el análisis y tratamientos de diferentes medidas que puedan realizar la reducción o eliminación de los riesgos identificados y de ese modo finalizar con la retención o transferencia de esos riesgos. El Gerente de Riesgos debe transmitir una formación y mentalización específica para que todo el personal de la empresa sea consciente de la manera de proceder con los riesgos que hay en la empresa.

4. Valoración de la empresa

Existen muchas razones para valorar una empresa en la actualidad, es decir, a menudo el propietario de la empresa desea disponer del valor de la empresa por varias razones:

- 1- Porque exista un tercero que está interesado en la compra de la compañía
- 2- Porque exista alguna disputa accionarial y se necesita fijar un valor que permita dar salida a la disputa de los socios
- 3- Se necesita una ampliación de capital y para ello es necesario asignar un valor previo a la empresa
- 4- Porque se desea para uso interno de la empresa el conocer el valor de la compañía

Por lo tanto, es evidente que tarde o temprano todo empresario, por la razón que sea se pregunta y desea conocer cuál es el valor de su empresa y muchas de las veces esta pregunta no es sencilla de obtener ya que de ello se derivan muchas variables a considerar.

Este apartado 4 es el que más se debe de tener en consideración cuando estamos hablando de la Gerencia de Riesgos. Con el valor de la empresa, lo que se pretende es conocer con antelación, cuales son los activos de mayor valor para la empresa y de ese modo con la perdida que se nos ocasiona a partir de un riesgo que ocurre la empresa es conocedora de cuales son los activos que le pueden ocasionar una mayor perdida.

Por un lado debemos de tener en cuenta cual es la diferencia que hay entre valor y precio. El valor consiste en obtener un valor de mercado atribuible a un negocio y otra cosa bien distinta, es el precio, que es el acuerdo que existe entre el comprador y el vendedor que realiza la transacción de la negociación.

Así pues, ¿Cómo nos podemos aproximar a la valoración de la empresa? La valoración de la empresa difícilmente se puede considerar como una ciencia exacta, tiene una gran complejidad y se puede asemejar a una formula financiera que nos dé el valor exacto de la empresa. Cuestiones como la estrategia de empresa, las personas, el producto, la tecnología, el know-how, su imagen y marca, los mercados, los clientes, el riesgo que la empresa tiene o asume, la competencia, el futuro tanto a medio como a largo plazo, hace que todo esto influya mucho en la valoración de la empresa. Por ejemplo, dos empresas que financieramente hablando sean iguales, es decir, con una cuenta de resultados similares, si una tiene una tecnología y unos productos obsoletos, mientras que la otra empresa es pionera y puntera en el sector, hace que el valor de las empresas sean diferentes, ya que la capacidad de desarrollo de una es superior a la otra y eso hace pensar que el valor de la propia compañía también será diferente, porque en una existe mucha mayor proyección de futuro que con la otra.

La valoración de la empresa la podemos dividir en dos partes bien diferenciadas entre sí:

- 1- Valoración de Activos fijos tangibles: Son los activos materiales que se encuentran en la empresa y que se utilizan para la propia producción. Es decir son bienes concretos que se pueden ver, apreciar y tocar y de los cuales se le sacará un servicio.
- 2- Valoración de Activos fijos Intangibles: Comprenden partidas abstractas de las cuales no se puede apreciar ni su forma, ni tamaño, ni color. etc. No tienen ninguna cualidad física y su principal característica está en los derechos que corresponden a su poseedor.

Activos fijos tangibles

En la valoración de Activos fijos tangibles tenemos diversos métodos para poder realizar la valoración de los mismos.

Cada método requiere de unos requisitos y unas normas de valoración que son complejas, las cuales vienen recogidas en la Orden 805 del Ministerio de Economía del 27 de Marzo de 2003 y que son los siguientes métodos:

- 1- Del coste: Consiste en realizar la valoración por medio del coste de reemplazo del activo en cuestión que a su vez se puede dividir en:
 - a. Coste de reemplazo bruto: El cual es la suma de las inversiones que se necesitarían para poder realizar otro inmueble de las mismas características que el que teníamos, pero utilizando tecnología y materiales actuales. En el sector asegurador, este tipo de valor se le llama valor de reposición a nuevo, ya que no se tiene en cuenta la depreciación, el cual se refiere, a una reducción anual del valor de una propiedad, planta o equipo. Esta depreciación se puede derivar básicamente por tres razones principales:
 - El desgaste es su depreciación por uso
 - Por el paso del tiempo, es decir, su antigüedad
 - Por la obsolescencia del activo que se considera

Por lo tanto, la depreciación se considera la pérdida de valor que experimenta el Valor a Nuevo de un bien en función de su antigüedad, conservación y duración de los componentes. A continuación en el Anexo 1 de esta tesis realizamos un resumen de los diferentes métodos de depreciación existentes actualmente.

- b. Coste de reemplazo neto: En este caso se considera el coste de reemplazo bruto, pero a su vez se debe de tener en cuenta la depreciación física y funcional de cada activo. En el sector asegurador se le llama valor real, el cual se asignará en cada momento,

teniendo en cuenta su estado actual (lo que llamamos a continuación “valor de mercado”).

Para poder llegar a conocer el valor de los inmuebles se necesitaran diversas tablas que se pueden encontrar fácilmente por Internet o en diversas publicaciones del sector de la construcción y la experiencia de un experto tasador.

- 2- Comparación: Este método determina el valor de mercado a partir de datos de inmuebles similares al que se esta tasando y realizando los ajustes pertinentes debido a las diferencias que puedan existir entre los inmuebles comparados.
- 3- Actualización: Consiste en actualizar el valor actual del bien, actualizando a las tasas de mercado con respecto a las tasas que existen en la fecha actual de valoración.
- 4- Residual: Este es el valor actual del activo fijo. Es el valor mínimo del bien el cual no se reducirá más. (lo que llamamos a continuación “valor de chatarra”)

Estos tipos de métodos se pueden aplicar tanto para el cálculo del valor de los inmuebles, terrenos y maquinaria que se encuentre en la empresa. En este caso se tiene que diferenciar claramente dos cosas, las cuales son, el valor que nosotros obtenemos para conocer cual es el valor de la empresa antes de aplicar la Gerencia de Riesgos y conocer cuales son los bienes que más valor tienen en la empresa y otra bien diferente, es el valor que se incorpora en las pólizas como sumas aseguradas, donde en este caso, el valor de los terrenos no se tiene en consideración ya que los mismos no se aseguran.

Los métodos que hemos comentado con antelación se aplican también para el cálculo del valor de la maquinaria de la empresa, para ello se debe de tener en consideración ciertos requisitos como el modelo de la máquina, si se fabrica o no, productividad de la misma, posibilidad de encontrar piezas de recambio, etc...

A partir de aquí se puede llegar a conseguir un valor de la máquina, con los siguientes criterios:

- 1- Valor de reposición: Si no se desea remplazar ni reparar la máquina
- 2- Valor de mercado: Si se desea sustituir la máquina
- 3- Valor de chatarra: Si la máquina es inservible y no se puede volver a utilizar

Para aplicar uno de estos criterios el propio proveedor de la maquinaria puede sernos de gran ayuda y orientar en el posible valor actual de la máquina.

Con respecto a las existencias que se tienen en la empresa todas estarán contabilizadas en el activo del balance y pueden ser de dos tipos:

- 1- Existencias de materias primas y auxiliares: Aunque en la actualidad la distribución y la logística permite un aprovisionamiento “just in time” lo que hace que las existencias se puedan reducir al máximo.
- 2- Existencias de productos elaborados o semielaborados: Las cuales nos permite obtener el final o acabado.

Para conocer los movimientos que se producen en la cuenta de existencias, tanto de materias primas como de producto acabado se utilizaran los dos siguientes métodos:

- 1- Administrativo o de inventario, con el que consigues la valoración contable del importe monetario, tanto de las entradas como de las salidas de genero que se realizan, al precio que se consiguieron en la materia prima o al coste del precio de producción de los productos elaborados.
- 2- Especulativo, donde se pueden valorar, por un lado, las entradas al precio al que se consiguen o al precio del coste de la producción y las salidas al precio de venta. Esto nos ocasiona un beneficio y nos puede informar de la cantidad de unidades de existencias que existe

Por otro lado tenemos diferentes métodos para poder valorar las salidas que se producen dentro del almacén, lo que nos facilita el poder dar un valor mucho más ajustado a la realidad y son tres métodos diferentes que se explican a continuación:

- 1- Precio medio ponderado: Consiste en calcular un precio único para valorar todas las mercancías vendidas promediando el valor total del almacén entre todas sus unidades.
- 2- Método FIFO (First in–First Out): Las existencias valoradas con los costes más antiguos serán las primeras existencias en utilizarse, es decir, las primeras existencias que entraron en su momento en el almacén, son las primeras existencias las que deben de abandonar el almacén. Para poder realizar esto correctamente es imprescindible el tener un orden cronológico de todas las entradas y de todas las salidas que se produzcan. Este método valora a un mayor coste las existencias ya que representa en el balance que las últimas entradas que son las más caras y en comparación con otros métodos puede incrementar el resultado de la empresa y valora los activos a precio de mercado.

- 3- Método LIFO (Last in – First Out). Consiste en utilizar como precio de las existencias que salen del almacén, el precio que se le adjudica a la última unidad adquirida y que entró en el almacén. Este tipo de valoración conlleva que los activos estaban valorados por debajo de su precio de mercado ya que al trasladar las existencias vendidas a la cuenta de resultados se aplicaban costes más altos y quedaban en el balance aquellas existencias valoradas a precios más bajos. Este método en particular es muy poco utilizado, ya que el mismo no es aceptado por la normativa contable internacional y tampoco por el Plan General Contable de 2007, aunque en el nuevo Plan General Contable de 2012 sí que ya se considera. Este método se utiliza en ciertas empresas ya que hay empresas o negocios, que siempre han de mantener un número mínimo de existencias, por lo tanto las existencias que se venden se han de reemplazar por otras nuevas para mantener siempre el mismo stock.

Activos fijos intangibles

En la actualidad se encuentra una gran diferencia entre el valor contable de la empresa y el valor que el mercado le ofrece a dicha empresa. La razón de que exista esta diferencia, es claramente por los activos intangibles, los cuales permiten la creación, el mantenimiento y el desarrollo de diversas ventajas competitivas que hacen que las empresas se diferencien claramente entre sí.

Este valor que diferencia a las empresas no se puede contabilizar, pero a su vez le puede proporcionar la creación de diferentes beneficios con respecto a lo que realmente se considera normal.

Estos intangibles pueden ser, cualidades de las personas, habilidades técnicas, el posicionamiento de la empresa en el mercado, el entorno, la ubicación geográfica, etc... todos estos valores nos pueden hacer que el valor de la empresa se vea modificado.

Podemos tener diferentes tipos de activos intangibles desglosados en varios grupos:

- 1- Intangibles externos: Marcas, patentes, la imagen, fidelidad, reputación, satisfacción de los clientes, alianzas estratégicas o técnicas, diferentes canales de distribución, etc...
- 2- Intangibles internos: Métodos de trabajo, estructura de la empresa, gestión de procesos, información, know-how, cultura empresarial, titulaciones, experiencia profesional, conocimientos técnicos, etc...
- 3- Capital humano: Satisfacción de los clientes y de los empleados de la empresa, liderazgo y capacidad tanto de gestión como de creación ya sea por parte de la dirección como de los empleados, promociones, posibilidad de sustituir al personal, etc...

Como se puede ver, el tema de los activos intangibles daría para mucho, es un tema muy extenso y subjetivo, pero que a su vez cada vez es más importante y se tiene más en consideración a la hora de valorar la empresa, ya que existen una gran cantidad de activos intangibles, que pueden hacer que la valoración final de dos empresas con valores contables iguales, sea al final un valor completamente diferente entre si.

Los valores de los activos intangibles son difíciles de conseguir, pero en la actualidad se cuantifican como cual es el aporte en los beneficios del negocio, o que es lo que aporta este activo intangible a la empresa. Existen una gran cantidad de métodos para valorar estos activos, pero entre todos los métodos los más utilizados hoy en día son los siguientes:

- 1- Capital intelectual directo: Consiste en estudiar uno por uno los diferentes conceptos intangibles que se creen que pueden influir en la obtención de beneficios y evaluar su coste de adquisición o de inversión.
- 2- Capitalización de mercado: Consiste en calcular el valor actual de los beneficios que puede obtener la empresa.
- 3- ROA (Return of Asset): Es la rentabilidad sobre activos que se calcula al dividir el beneficio bruto menos los impuestos, entre el valor de todos los activos. Con esta operación se puede conocer la rentabilidad de una empresa independiente, es decir, es el Ratio de rentabilidad en función de los activos de la empresa. Se calcula como el cociente entre el beneficio neto y los activos de la entidad.

$$ROA = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Valor de los activos}}$$

Resumiendo, para conocer el valor de la empresa en la que nos encontramos debemos de conocer cuál es el valor de los activos tangibles (terreno, edificios, maquinaria, existencias, etc...) y además se han de conocer el valor de los activos intangibles, es decir, todos esos activos que hacen que las empresas aunque a priori sean iguales estas se diferencien entre sí. El problema que esto ocasiona es que siempre hay que tener muy en cuenta la parte subjetiva de esta valoración sobre todo en lo que se refiere a los activos intangibles.

5. Identificación de riesgos

¿Cómo identificar causas y efectos de los riesgos en su empresa? ¿Qué puede ocurrir? Esta es la pregunta que todo empresario se realiza y de la que intentaremos dar buena cuenta en las siguientes líneas.

En esta primera fase de la metodología se identifican de forma sistemática las posibles causas concretas de los riesgos empresariales, así como los diversos y posibles efectos.

Una correcta identificación de los riesgos requiere un conocimiento detallado de la empresa, del mercado en el que opera, del entorno legal, social, político y cultural que le rodea.

La identificación del riesgo debe ser sistemática y empezar por identificar los objetivos clave de éxito y amenazas que puedan perturbar el logro de los objetivos que la empresa debe alcanzar.

El objetivo que se persigue con la identificación de los riesgos es realizar un inventario de los mismos y de las amenazas que se tienen en la empresa. Para ello se tienen que reunir datos suficientes como para tener conocimiento de a que nos enfrentamos y cuáles son las consecuencias que me pueden ocasionar, por esta razón la identificación de riesgos no debe de ser producto de la improvisación, sino que debe de ser consecuencia de un estudio meticuloso y sistemático para el cual se deben de utilizar diversas herramientas o metodologías para obtener la mayor información posible.

Por lo tanto, la percepción del riesgo es muy importante a la hora de trabajar con él ya que dependiendo de la percepción que se tenga del mismo se tratará de diferente manera, así pues es importante conocer cuáles son los objetivos que tiene que alcanzar la empresa, analizar los factores claves de su negocio y revisar las amenazas y puntos débiles que se tienen que proteger.

Así tenemos que el riesgo empresarial en la actualidad se percibe dentro de alguna de las tres perspectivas que se enumeran a continuación:

- 1- El riesgo como una amenaza: Este es el sistema más utilizado para identificarlo y el más conservador también. En este contexto, gestionar el riesgo significa instalar sistemas de control que minimicen, tanto la probabilidad de que ocurran sucesos negativos como su severidad. Es considerado un enfoque de naturaleza defensiva, su propósito es asignar recursos para reducir la probabilidad de sufrir impactos negativos.
- 2- El riesgo como una oportunidad: La gestión significa utilizar técnicas que maximicen los resultados, limitando los posibles perjuicios o costes. Este enfoque es de naturaleza ofensiva.

- 3- El riesgo como una incertidumbre: Se dirige a minimizar la desviación entre los resultados que la empresa desea obtener y los que realmente obtiene. Este enfoque no es el más utilizado en el sector empresarial.

En el apartado 8 de esta tesis se estudiarán los enfoques de riesgos como amenaza y como oportunidad a través de los movimientos que se producen de los riesgos dentro de la Matriz de Riesgos.

Debido a los continuos cambios que se presentan en el ambiente de negocios, es importante que el Gerente de Riesgos comprenda los aspectos internos y externos que influyen en los resultados de la compañía en la cual se está realizando la Gerencia de Riesgos. Entender bien el negocio, le permitirá identificar riesgos calificarlos de acuerdo con su índice de probabilidad y su índice de consecuencia y de esta forma podrá enfocar su Gerencia de Riesgos a aquellos aspectos que pueden generar errores o irregularidades significativos en la cuenta de resultado de la empresa.

Lo primero que debemos conocer es que los riesgos del negocio se pueden generar por medio de tres ambientes:

- 1- Ambiente externo de la organización: Se utiliza el análisis PESTA, que se refiere a entender como los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales, los cuales pueden generar riesgos dentro de la empresa.
- 2- Ambiente externo de la empresa: Se utilizan las Cinco Fuerzas de Porter, que consiste en entender los factores que determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Según Porter existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el trabajo de una empresa. Estas fuerzas son las que se indican a continuación:
 - a. Amenaza de entrada de un nuevo competidor, ya que genera disminución de las ventas.
 - b. Rivalidad entre los competidores, guerras de precios, publicidad agresiva, promociones etc....
 - c. Poder de negociación con los proveedores
 - d. Poder de negociación de los clientes
 - e. Amenaza de entrada de productos sustitutivos en el mercado
- 3- Ambiente interno de la empresa (Cadena de valor): Se reglan las normas de buen funcionamiento de la empresa. Es muy importante tener un conocimiento exhaustivo del diagrama de flujo de la empresa, es decir, conocer que es lo que ocurre desde que entra la materia prima en la empresa hasta que el producto final llega al consumidor y se le ofrece un servicio post-venta, de esa forma se conocerá donde se encuentran los puntos más débiles del proceso y los posibles cuellos de botella dentro de la producción.

Para la realización de la identificación de los riesgos se utilizan diferentes metodologías de trabajo para obtener la información, pero las más utilizadas son las que se indican a continuación:

- Análisis:
 - o Análisis de los procesos por medio de los Diagramas de Flujo de los procesos para identificar los puntos más críticos.
 - o Análisis de los registros internos: Información de los procesos de la empresa.
 - o Análisis de los estados financieros: Estudio de los resultados de la empresa.
 - o Benchmarking: Comparación de los riesgos de otras empresas similares del sector con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.
- Revisiones e inspecciones, tanto de la planta como del entorno
- Técnicas de identificación:
 - o Cuestionarios
 - o Brainstorming
 - o Entrevistas
 - o Workshops o talleres de trabajo
 - o Método de hazop: Estudios de azar y de operatividad
 - o Método de los escenarios: Crear diferentes situaciones y estudiarlas.

Un esquema o gráfico resumen de todas las herramientas que tenemos para realizar la identificación de los riesgos las podemos encontrar en este gráfico 10.

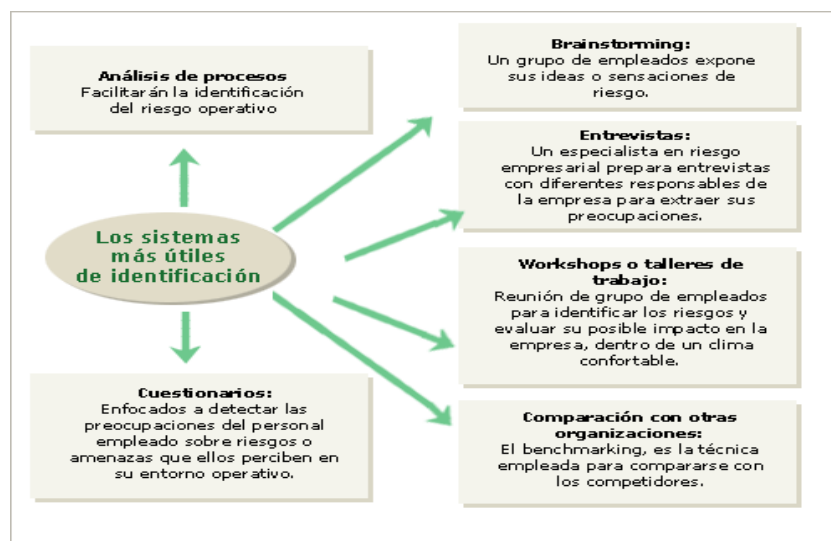


Gráfico 10: Metodología de realización de la identificación de los riesgos (Análisis de riesgos, Comunidad de Madrid)

Con todas estas técnicas o herramientas mencionadas con antelación lo que podemos obtener es la información necesaria para después poder continuar con el proceso de la Gerencia de Riesgos y rellenar el correspondiente impreso que adjunto en el gráfico 11, el cual nos servirá mas adelante para poder crear la propia Matriz de Riesgos.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
Código	Nombre del riesgo	Causas	Índice Probabilidad	Índice Consecuencias	Índice riesgo

Gráfico 11: Ejemplo de listado para realizar la identificación de riesgos (Elaboración propia)

Como ya hemos comentado con antelación, para realizar la identificación de los riesgos, es importante también el conocer las vulnerabilidades de la empresa. El método más utilizado para conocer las vulnerabilidades de la empresa es el método DAFO, el cual consiste en un estudio complementario donde se introduce el perfil competitivo, el perfil de debilidades y fortalezas internas y las amenazas y oportunidades del entorno de la empresa, que permite presentar un panorama generalista de la propia empresa.

El método DAFO es una matriz donde se representan las vulnerabilidades, puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las amenazas y oportunidades que se deben de aprovechar. Un ejemplo del método DAFO sería la matriz que se adjunta a continuación:



Gráfico 12: Método DAFO (Elaboración propia)

Para poder realizar una correcta identificación de los riesgos, además de conocer los puntos fuertes y débiles de la propia empresa y que se pueden obtener por el método mencionado con antelación (método DAFO), tenemos que conocer los procesos de la empresa e inspeccionar los posibles riesgos que se pueden encontrar dentro del proceso.

Para obtener una correcta inspección de riesgos tenemos varios métodos de los cuales los más utilizados son los siguientes:

- 1- Inspección tradicional de riesgos: En el gráfico 14 encontraremos el esquema donde se identifica como se debe de actuar para poder aplicar el método que se describe.

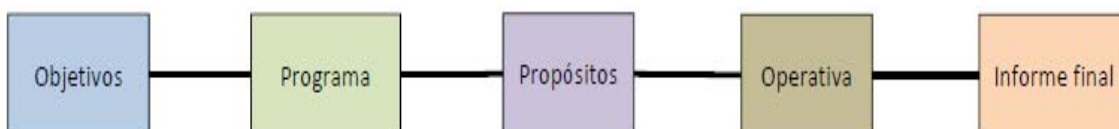


Gráfico 13: Inspección de Riesgo Tradicional (Elaboración propia)

En este método lo primero que se debe de considerar son los objetivos que se desean obtener y a partir de allí se realiza un programa de trabajo donde se identifican los daños que puede haber y se marcan unos propósitos que la empresa tiene definidos. La operativa para realizar lo

anteriormente mencionado, es por medio de una preparación de documentación y estudio de los procesos de la empresa, de los cuales se obtiene un informe final donde se recogen unos análisis y unas recomendaciones de trabajo.

Este método es muy útil para la recogida de información de los riesgos que se quieren evaluar.

- 2- Inspección básica en los riesgos (Risk Based Inspection): Consiste en definir y realizar las actividades necesarias para detectar los puntos más débiles o vulnerabilidades. La misión de este método es preventivo y de control, lo cual es la diferencia básica con el método anterior ya que en este caso puedes prever los riesgos, planear y poner en práctica programas de mantenimiento, es decir, te puedes adelantar a los posibles riesgos y poner soluciones para que el riesgo no aparezca o por lo menos conseguir reducir el impacto del mismo.

Este método se divide en tres fases claramente diferenciadas:

Fase I: Se define el conjunto de instalaciones y equipos a analizar.

Fase II: Desarrollo de Inspecciones para cada equipo

Fase III: Consolidación de lo actuado, inspecciones periódicas y análisis de los resultados.

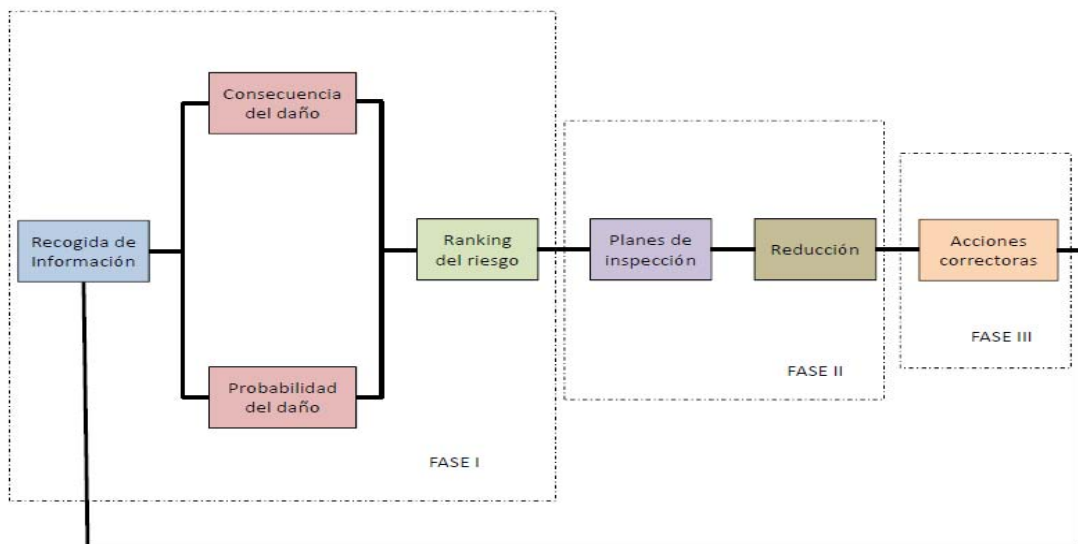


Gráfico14: Inspección Basada en los Riesgos (Risk Based Inspection) (Elaboración propia)

Resumiendo la Identificación de los riesgos consiste en intentar tener la máxima información de los riesgos que tenemos en la empresa para después de identificados poder tratarlos y obtener el mayor beneficio sobre el riesgo. Por eso los métodos mencionados con antelación y las inspecciones de riesgos son

muy importantes, ya que por medio de ellas conseguimos mucha información para a posteriori analizar y evaluar el riesgo que nos acecha y de ese modo aplicar una medida correctora al mismo o tratarlo de la mejor manera posible.

En los apartados posteriores trabajaremos como debemos de realizar la evaluación, el tratamiento y la reducción o retención del riesgo.

6. Evaluación/análisis de riesgos

La evaluación/análisis de riesgo (también conocido como evaluación de riesgo o PHA por sus siglas en inglés: Process Hazards Analysis) es el estudio de las causas de las posibles amenazas, y los daños o consecuencias que éstas puedan producir dentro de la empresa.

Una vez realizada la identificación de los riesgos (se realizó en el apartado anterior) debemos de proceder a evaluar los riesgos que hemos identificado, para saber y conocer cuales nos pueden perjudicar más y afectar a la cuenta de resultados de la empresa y por lo tanto, a la supervivencia de la empresa.

Habiendo ya identificado y clasificados los riesgos, con los métodos comentados en el apartado anterior, pasamos a realizar el análisis de los mismos, es decir, se estudian las posibilidades y las consecuencias de cada factor de riesgo con el fin de establecer el nivel de riesgo y lo que nos afectara ese riesgo en concreto, en caso de que ocurra, con esto lo que determinaremos son los riesgos que potencialmente tendrán un mayor impacto en la empresa, para de ese modo, gestionarlo y tratarlo con antelación.

Para realizar esta evaluación podemos optar por varios métodos muy utilizados para determinar el nivel de riesgos en nuestra empresa:

1. Métodos cualitativos

Son métodos de análisis de riesgo muy utilizados en la actualidad y en la toma de decisiones. El personal se apoya en su juicio o experiencia para la toma de decisiones. Este tipo de método se puede utilizar cuando el nivel de riesgo sea bajo o no se justifica el realizar un análisis completo o cuando los datos son inadecuados y no sirven de base para realizar un análisis posterior.

Los métodos pueden ser:

Comparativos: Se utilizan técnicas que se basan en la experiencia:

- Manuales técnicos o normas
- Cuestionarios y entrevistas
- Análisis históricos
- Análisis preliminar de los riesgos

Generalizados: Se basa en estudios y procesos lógicos:

- What if...? Realizar posibles escenarios.
- Hazop generar sistemas, problemas o eventualidades aleatorias.
- FTA (Fault tree analysis) se centra en una técnica deductiva y proporciona un método para conocer las causas.

- ETA (Event tree analysis) evalúa las consecuencias de accidentes por fallos humanos o del propio equipo.
- FMEA (Failure modes and effects analysis) listado con los posibles fallos, detección y efectos de los mismos

2. Métodos Semi-cuantitavos

A esta tipología de métodos se le asigna unos valores numéricos a las características cualitativas, realizando una clasificación entre alto, medio y bajo a las consecuencias y probabilidades de ocurrencia de los riesgos. De esta forma obtenemos el nivel de riesgo y lo podremos clasificar.

No se utilizan para estimar riesgos individuales, sino que se utilizan para identificar áreas o instalaciones de un establecimiento en el que existe un riesgo potencial y valorar su nivel de riesgo.

Los métodos más desarrollados son:

- 1- Índice de Dow de incendio y explosión
- 2- Índice de Mond

Estos dos métodos se explican en mayor profundidad en el Anexo 2 de esta tesis. Ambos métodos se basan en la asignación de penalizaciones y/o bonificaciones a las instalaciones de una determinada empresa. Las penalizaciones se asignan en función de las sustancias peligrosas presentes y de las condiciones del proceso. Por otra parte, las bonificaciones tienen en cuenta los elementos de seguridad instalados, es decir, la prevención de la empresa para paliar los efectos de posibles accidentes.

3. Métodos cuantitativos

Se consideran métodos cuantitativos a aquellos de los cuales se le pueden asignar diferentes valores de probabilidad y ocurrencia a los diferentes riesgos que se identificaron y de ese modo calcular el nivel de riesgo. En estos métodos se realiza el análisis de probabilidad y consecuencia de los riesgos y de ese modo realizar una simulación para obtener un valor de riesgo. Estos métodos lo que realizan es darle un valor numérico al riesgo que se está tratando en el método.

Estos análisis se realizan por cálculos de evento históricos, métodos estadísticos y matemáticos.

Los principales análisis y métodos existentes en la actualidad son:

- Análisis de riesgos deterministas
- Método de Montecarlo
- Método de Mosler
- Método de Meseri

- Método de Gretener

De estos métodos cuantitativos, en la actualidad, en el sector asegurador el que más se utiliza es el método de Gretener, el cual explicaremos como se calcula en el anexo 2.

Estos métodos nos permiten obtener, por medio del estudio de diversas variables, la opción de concederle a la empresa, un valor de riesgo existente y de ese modo el poder comparar y ver si realmente nuestra empresa tiene un valor en riesgo, alto, aceptable o bajo, eso si, estos métodos te cuantifican únicamente del riesgo de incendio que existe en la empresa, no cuantifica en ningún momento otro tipo de riesgo existente.

En conclusión, en este apartado hemos conocido los diferentes métodos que hay en la empresa y que actualmente se aplican, cuando realizas una evolución/análisis de los riesgos que hemos encontrado en la identificación de los riesgos.

La evaluación de los riesgos nos facilita la información suficiente para conocer, no solo la tipología de riesgo que tenemos en nuestra empresa, sino también nos facilita información acerca de, no solo lo importante que ese riesgo es en la empresa, sino de las consecuencias que pueden afectar a la empresa en caso de que dicha eventualidad se produzca.

A partir de aquí una vez realizada la inspección de los riesgos (tratada en el apartado 5 de esta tesis) y la evaluación de los mismos (el cual se ha realizado en este apartado 6), ahora procederemos a construir la Matriz de Riesgos (apartado 7 de esta tesis), herramienta que nos facilitara el trabajo a la hora de realizar posteriormente, el tratamiento que le hemos de dar a cada uno de los riesgos, ya que por medio de la Matriz de Riesgos tenemos de una forma muy gráfica y visual, que riesgos pueden ser peligrosos en la empresa, ocasionar mayores pérdidas y que hagan que la empresa no perdure en el tiempo.

7. Matriz de Riesgos/Mapa de Riesgos

¿Qué es una Matriz de Riesgos?

Esta es la pregunta que intentaremos resolver y por la que estamos trabajando a lo largo de toda esta tesis, es decir, la idea es obtener esta Matriz de Riesgos de forma sistemática.

El término Matriz de Riesgos es relativamente reciente y se empieza a utilizar a finales de los años sesenta, el cual surge como una estrategia adoptada por parte de los sindicatos italianos en defensa de la salud laboral de los trabajadores de las empresas.

En la última década los Mapas de Riesgos han tomado su relevancia y poco a poco se han ido utilizando en diversas áreas de la empresa hasta convertirse en los años noventa en una herramienta muy importante.

Una Matriz de Riesgos es una herramienta de control y de gestión, donde se identifican las actividades más importantes de la empresa, el tipo de riesgos, y el nivel de riesgo que hay en la actividad.

La Matriz de Riesgos, es una herramienta importante, la cual nos permite realizar comparaciones entre los diferentes riesgos analizados, los productos o los procesos. Esta herramienta constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) mas importantes de la empresa, de una manera muy visual.

Permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgo que pueden impactar en la cuenta de resultados y por lo tanto, en el logro de los objetivos de una empresa.

La Matriz de Riesgos debe de ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de la empresa, por la cual se realiza un diagnostico de la situación global de los riesgos de la empresa y con la cual, se pueden hacer comparaciones objetivas entre las diferentes áreas, productos, etc...

Para realizar la Matriz de Riesgos debemos de tener las siguientes fases previas realizadas y las cuales se han mencionado en los diferentes apartados desarrollados hasta el momento:

- 1- Identificar los riesgos
- 2- Evaluar la probabilidad de ocurrencia y las consecuencias de los mismos
- 3- Realizar la medición de los riesgos
- 4- Conocer cuál es el límite de aceptación de riesgo de la empresa

A partir de todo lo comentado con antelación se procede a la asignación de diferentes índices subjetivos, en cuanto a su apreciación, que pueden ir de 1 a 5 o de 1 a 10 donde se evalúan los índices de consecuencia y de probabilidad

de los daños que se pueden ocasionar en cada riesgo. El índice de riesgo será el producto entre el índice de probabilidad y el índice de consecuencias indicado.

Un ejemplo de plantilla para la realización de las cuantificaciones de los valores de los riesgos podría ser la que adjunto a continuación:

IDENTIFICACIÓN RIESGO			EVALUACIÓN RIESGO			
CODIGO	NOMBRE	CAUSAS	INT/ EXT	INDICE * PROBABIL	INDICE ** CONSEC	INDICE RIESGO

Gráfico 15 Plantilla para recogida de información de los riesgos (Elaboración propia)

A partir de allí si consideramos que en nuestro caso ponderamos los riesgos según una escala del 1al 5 los valores que utilizaremos serán los que adjunto en las siguientes figuras:

Categoría	Valor	Descripción
Casi certeza	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene plena seguridad que éste se presente. Se espera que ocurra en todas las ocasiones un 100% de probabilidad de ocurrencia
Muy probable	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre un 75%y un 95% de seguridad de que se presente. Ocurrirá en la mayoría de las ocasiones
Probable	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre un 51%y un 74% de seguridad de que se presente. Puede ocurrir en algún momento
Posible	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre un 26%y un 50% de seguridad de que se presente. Poco probable que ocurra
Improbable	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre un 1%y un 25% de seguridad de que se presente. Ocurrirá únicamente en ocasiones excepcionales.

Tabla 1: Escala de índices de probabilidad de ocurrencia (Elaboración propia)

Categoría	Valor	Descripción
Catastróficas	5	Riesgo cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, dejando la empresa parada o sin funcionar. Suelen ser efectos masivos con daños severos y persistentes.
Altas	4	Riesgo cuya materialización dañaría importantemente el patrimonio de la empresa y se requiere una gran cantidad de tiempo para volver a operar. Suele tener un efecto importante con actuaciones prolongadas y daños generalizados en la empresa.
Moderadas	3	Riesgo cuya materialización dañaría el patrimonio de la empresa y se requiere un tiempo para volver a operar. Son efectos significativos con repetidas actuaciones y muchas amenazas.
Menores	2	Riesgo cuya materialización dañaría poco el patrimonio de la empresa, se requiere un corto tiempo para volver a operar y no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Son daños ligeros, con una única actuación o amenaza.
Insignificantes	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia genera un pequeño o nulo efecto en la empresa. Los efectos son los mínimos posibles.

Tabla 2: Escala de índices de posibles consecuencias (Elaboración propia)

El índice de consecuencias o de probabilidad, lo calculamos de manera subjetiva o por medio de cálculos históricos, no solo de la siniestralidad de la empresa, sino también de la historia que ha tenido la propia empresa a lo largo del tiempo, como ha impactado el riesgo dentro de la propia empresa y como a afectado el mismo dentro de la empresa.

Rellenando la plantilla de recogida de datos con los valores de los índices de las tablas podremos generar y obtener la siguiente matriz:

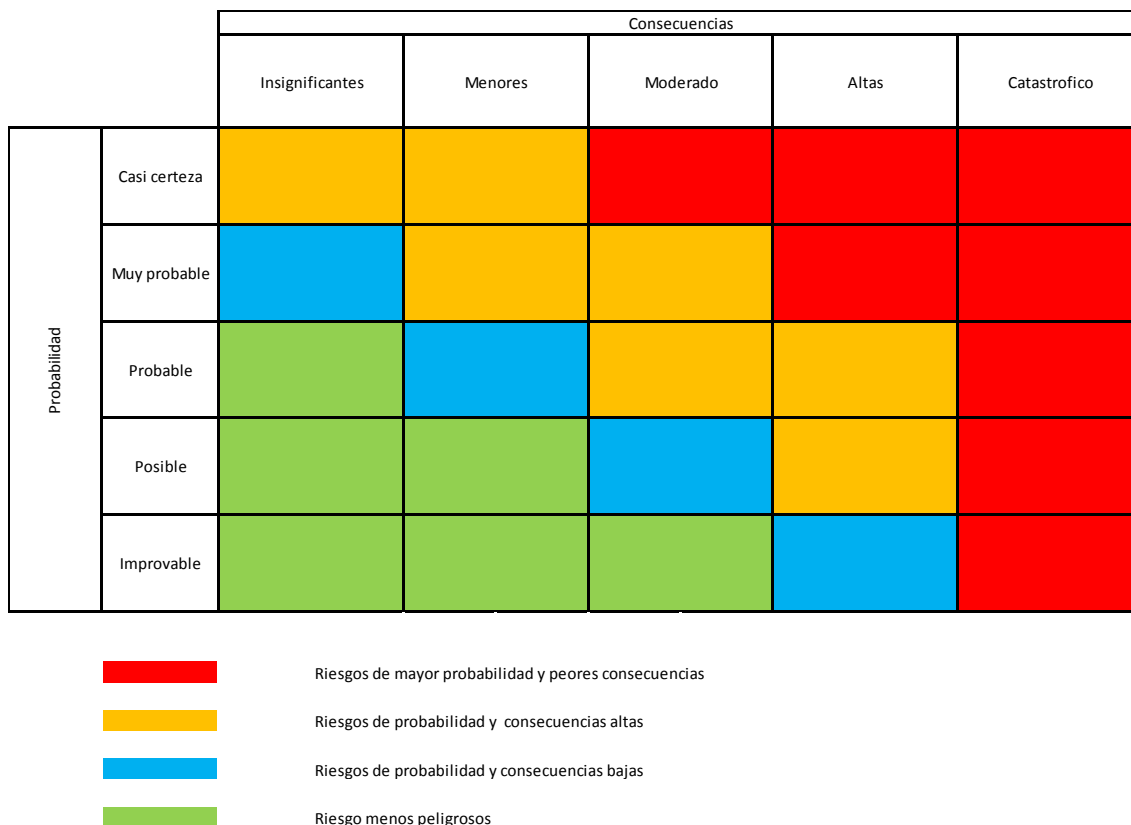


Gráfico 16: Matriz de Riesgos (Elaboración propia)

Esta herramienta nos ayudará mucho a la hora de realizar el tratamiento de los riesgos, ya que de una manera muy visual podemos llegar a ver que riesgos, son los que debemos de retener y a cuales debemos de darle un tratamiento mas especial, ya sea reduciéndolo o transfiriéndolo.

Esta herramienta debe ser una herramienta viva, al igual que la empresa. A lo largo del tiempo los riesgos se mueven y evolucionan, ya que los factores que interactúan cambian, la herramienta de la Matriz de Riesgos debe de ser una herramienta, la cual debe de actualizarse y estar al día, por lo tanto es crucial y primordial el seguimiento y control periódico de la propia Matriz de Riesgos.

Una vez realizada la Matriz de Riesgos podemos proceder a realizar el Mapa de Riesgos. Su origen proviene de la Matriz de Riesgos y es una presentación de los índices, tanto de probabilidad como de consecuencias, indicando la situación de riesgo. Con el Mapa de Riesgos lo que conseguimos es obtener una visión más simplificada de la Matriz de Riesgos sin necesidad de detallar ni la probabilidad ni la consecuencia y lo único que se debe de hacer es presentar los diferentes niveles, donde se encuentran los riesgos.

Los Mapas de Riesgos más utilizados e importantes son los que se adjuntan a continuación:

1. Mapa de grupos de riesgos



Gráfico 17: Mapa de Riesgos por grupos (Elaboración propia)

Es un mapa de presentación sencilla y de fácil interpretación visual donde se distinguen cuatro grupos diferentes, los de poca probabilidad y fuerte impacto y los de mucha frecuencia y consecuencias pequeñas.

2. Mapa por niveles de riesgo

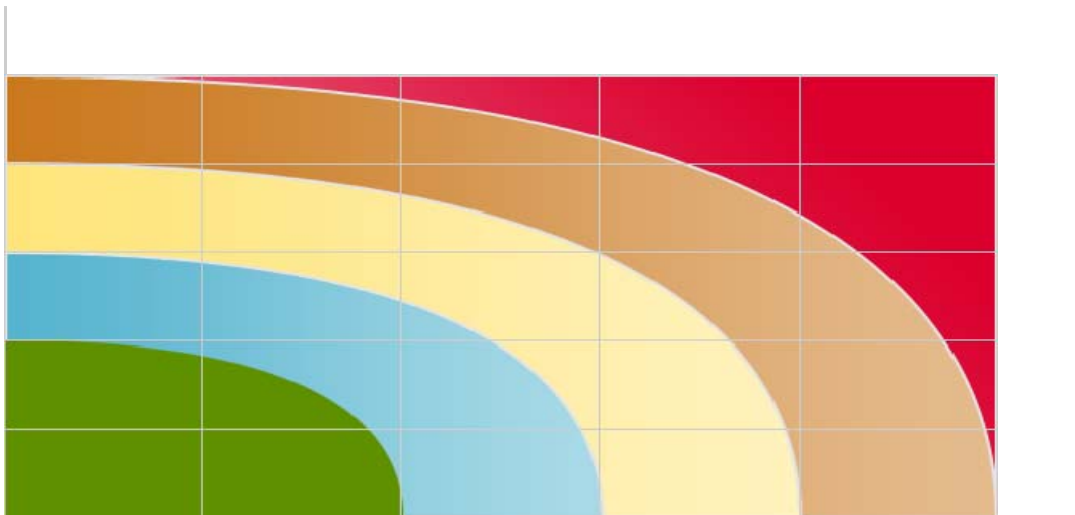


Gráfico 18: Mapa de Riesgos por nivel de riesgos (Elaboración propia)

Las líneas curvilíneas representan los diferentes niveles de riesgo que se pueden sacar dentro de la matriz de riesgos. Contra más alejado se encuentre del origen mayor será el nivel de riesgos que se tienen en esa área, por lo tanto, el riesgo tendrá mayor importancia.

3. Mapa circular por sectores. En este caso se realiza el mapa según la naturaleza de los riesgos.

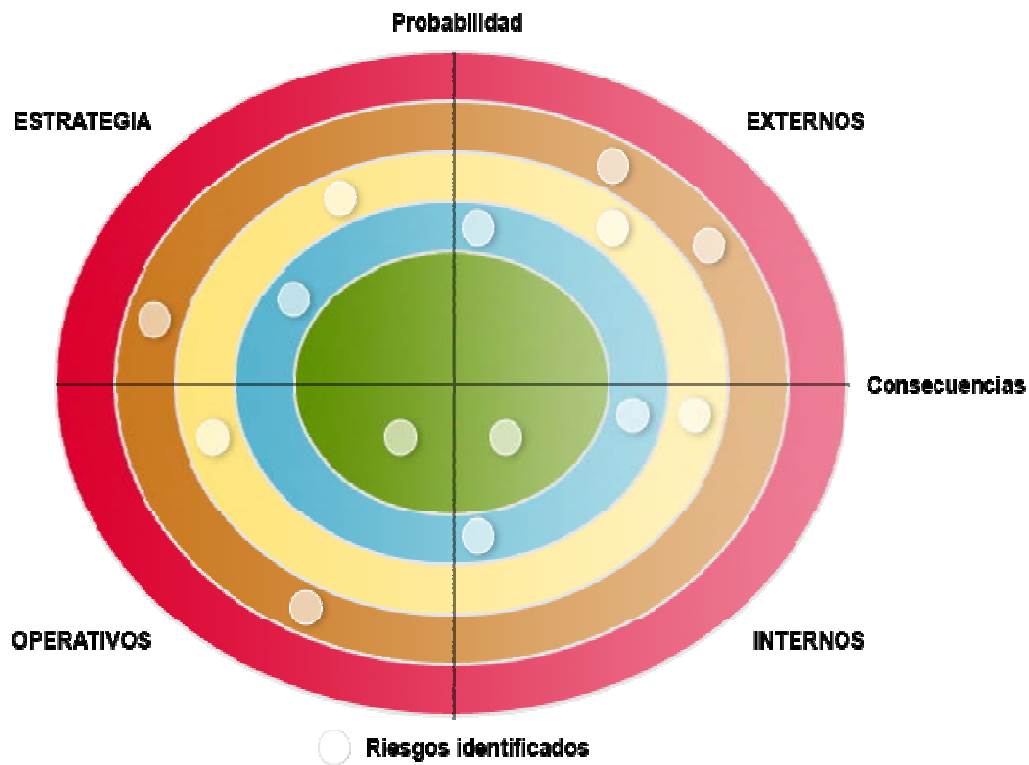


Gráfico 19: Mapa de Riesgos por sectores (Elaboración propia)

Consiste en unir los 4 sectores, es decir, riesgos de estrategia, riesgos operativos, externos e internos en un gráfico y facilitar de ese modo la identificación visual de los mismos según sea el origen de los mismos. Las diferentes áreas que se han generado van relacionadas con los controles posteriores que se desean realizar dentro de la empresa.

4. Mapa físico de puntos de riesgos en planta

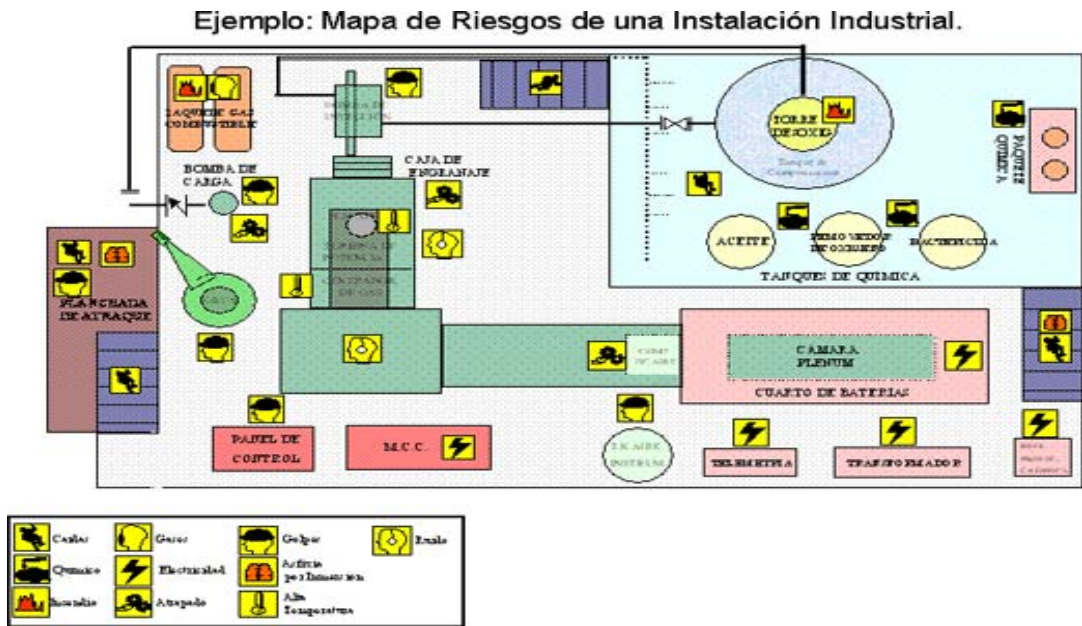


Gráfico 20: Mapa de Riesgos por puntos físicos en planta (www.monografias.com)

5. Mapa geográfico

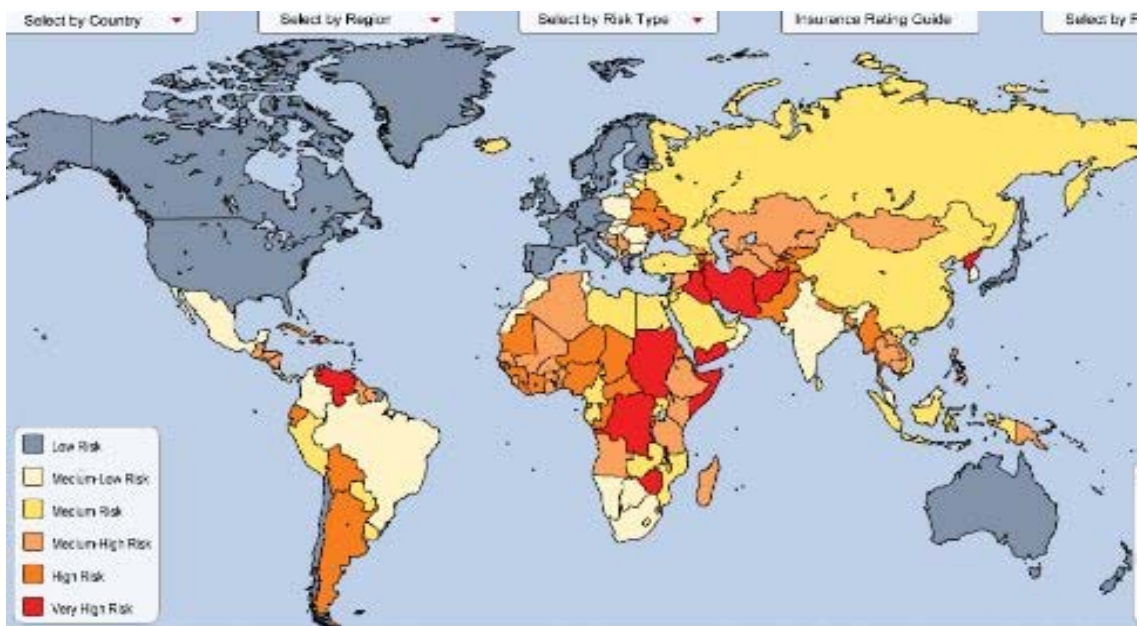


Gráfico 21: Mapa de Riesgos geográficos (www.monografias.com)

Una vez realizados y obtenidos tanto la Matriz de Riesgos como el Mapa de Riesgos que afecta a la empresa, procederemos a realizar el tratamiento de los propios riesgos que se han encontrado y afectan a la empresa.

8. Tratamiento, reducción y transferencia de riesgos

Antes de comenzar a tratar los riesgos que hemos obtenido en la identificación y los cuales se han valorado e incorporado en la Matriz de Riesgos, tenemos que jerarquizarlos para poder tomar acciones concretas sobre ellos mismos y de ese modo poder priorizar las acciones a realizar.

En la priorización lo más importante es controlar desde el inicio los riesgos más importantes, bien por su peligrosidad o por sus efectos más negativos.

A la hora de poder priorizar existen diferentes formas de realizar la reducción siempre que partamos de la Matriz de Riesgos o del propio Mapa de Riesgos:

1- Evitar los riesgos: Para esto existen dos posibilidades: una podría ser no proceder con la actividad que tiene el riesgo, o escoger medios alternativos para que la actividad que se desarrolle, tenga el mismo resultado pero se elimine el riesgo detectado. El problema que esto nos puede ocasionar es que perdamos ciertas oportunidades de negocio y que además nos salgan otros riesgos que no se hayan identificado con antelación.

2- Intentar reducirlos para que las consecuencias que se tengan, en caso de que se produzca el riesgo, sean inferiores a las que serian en caso que no se intenten reducir, o viceversa con ciertos riesgos intentar aumentarlos, ya que las oportunidades que nos pueden generar son superiores.

2.1- Amenazas: Consiste en reducir la probabilidad y los efectos de riesgo en cuestión

		Consecuencias				
		Insignificantes	Menores	Moderado	Altas	Catastrofico
Probabilidad	Casi certeza					
	Muy probable					
	Probable					
	Posible					
	Improbable					

Gráfico 22: Mapa de Riesgos como amenaza (Elaboración propia)



Gráfico 23: Mapa de Riesgos por grupos como amenaza (Elaboración propia)

Cuando consideramos el riesgo como una amenaza, lo que la empresa tiene en consideración es que el riesgo que estamos tratando, en caso de que se produzca, lo que nos generará es un problema que deberemos solventar, es decir, lo que se intenta es reducir el riesgo para que, o la probabilidad de ocurrencia o la probabilidad de consecuencias o ambas dos, disminuyan y de ese modo se reduzca también el índice de riesgo, lo que ocasiona que la amenaza que el propio riesgo es disminuya, y por lo tanto, el impacto en la cuenta de resultados también. Esto se puede conseguir incorporando ciertos controles y procedimientos a disminuir el error.

2.2- Oportunidades: Consiste en aumentar la probabilidad y el efecto del riesgo en cuestión

		Consecuencias				
		Insignificantes	Menores	Moderado	Altas	Catastrofico
Probabilidad	Casi certeza	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
	Muy probable	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
	Probable	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto
	Posible	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
	Improbable	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Alto

Gráfico 24: Matriz de Riesgos como oportunidad (Elaboración propia)

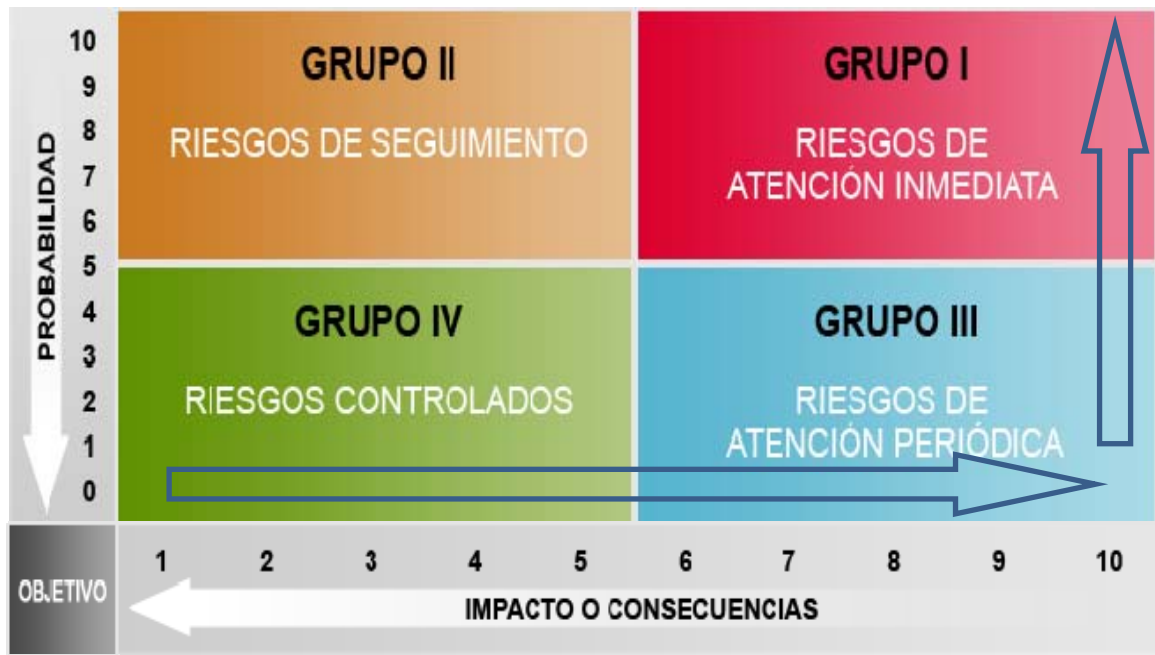


Gráfico 25: Mapa de Riesgos por grupos como oportunidad (Elaboración propia)

En este caso la empresa considera el riesgo como una oportunidad, es decir, la empresa, tiene más hambre de riesgo o tolerancia al riesgo, por lo que en ciertos riesgos puede considerarse que aumentando el índice de consecuencias o el índice de probabilidad de ocurrencia, o ambos, conseguimos que el índice de riesgo aumente, lo que esto nos puede generar que este riesgo cree alguna oportunidad de negocio, aunque el riesgo intrínseco haya crecido. Esto puede ser beneficioso para la empresa. Como ejemplo podemos considerar el riesgo financiero, toda empresa puede invertir su dinero donde quiera, es decir, yo como empresa puedo realizar mis inversiones y comprar deuda pública española o alemana, pero esto conlleva un riesgo que puedo asumir o no, si lo asumo y compro deuda española, el tipo de interés que obtendré es muy superior al tipo de interés que me darán en caso de que compre deuda pública alemana que será mucho menor. Si que existe mayor riesgo pero cuando se cobra la deuda ese riesgo se ha convertido en oportunidad.

3- Retener y afrontar algunos riesgos, asumiendo las posibles pérdidas que se produzcan.

Si realizamos una gráfica entre la intensidad de los daños y la probabilidad de ocurrencia o frecuencia de los mismos obtenemos que los riesgos siguen la gráfica que se muestra en el gráfico 27, es decir, los riesgos se comportan como una campana de Gauss donde se pueden encontrar tres áreas bien diferenciadas entre sí, la zona de retención, donde la empresa realiza el autoseguro, la zona de retención o transferencia, la cual depende de la política de gestión de riesgos que tenga la empresa, y la zona de transferencia. Que son los riesgos que la empresa de ninguna de las maneras asumirá con fondos propios ya que no podría soportarlos, es decir, son riesgos para ceder a otras compañías como por ejemplo a las compañías de seguros.

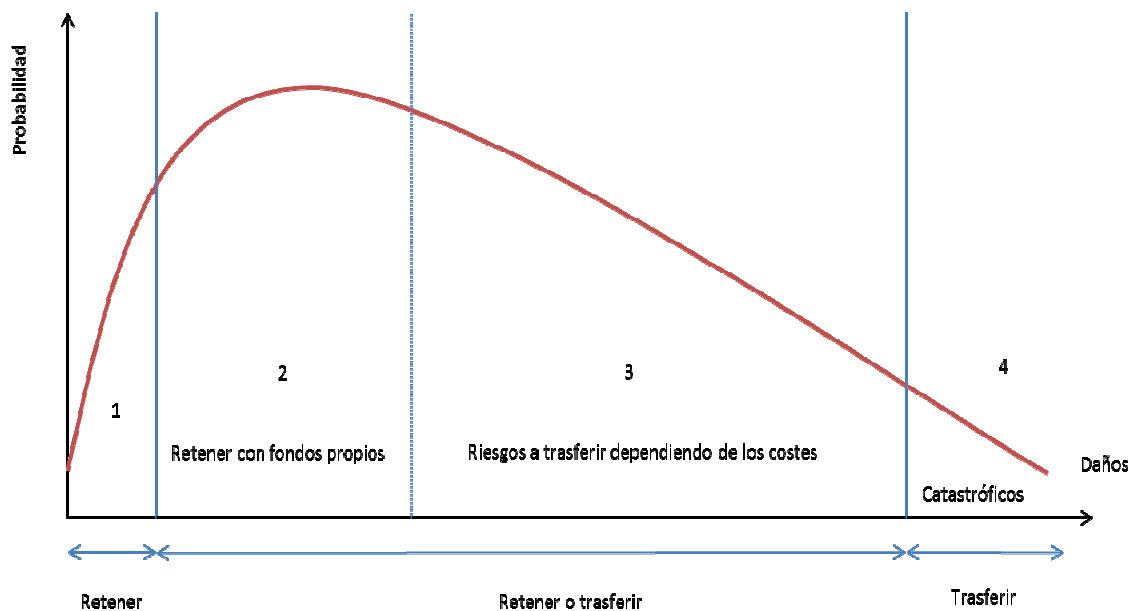


Gráfico 26: Diagrama Probabilidad/Daños (Elaboración propia)

Como se puede ver esta campana está dividida en cuatro zonas bien diferenciadas entre sí:

- a. Riesgos que tienen poca probabilidad de ocurrencia y las consecuencias o los daños que generan tampoco son muy elevados, por lo que la empresa puede retener estos riesgos sin necesidad de crear ningún fondo propio especial. Esto se conoce como Auto seguro.
- b. Riesgos que tienen pocas consecuencias, es decir, los daños que ocasionan no son muy elevados pero tienen una probabilidad de ocurrencia más elevada, es decir, son los llamados siniestros de frecuencia los cuales suelen ocurrir a menudo dentro de la empresa, pero sin unas consecuencias graves, en este caso se puede optar por generar un fondo propio, reserva o garantía, para tener liquidez suficiente para que en caso de que se produzca alguna de las eventualidades que se consideren en este grupo la empresa tenga la liquidez suficiente como para poder afrontar dicha eventualidad y realizar las reparaciones pertinentes.

Un ejemplo serian las garantías financieras que se pueden constituir según la Ley 26/2007, de 27 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental, y que se mencionan a continuación:

- i. Una póliza de seguros, la cual estará suscrita por una compañía de seguros.
 - ii. La obtención de un aval, concedido por cualquier entidad financiera
 - iii. La constitución de una reserva técnica que tenga liquidez suficiente para rescatarla en caso de que se ocasione la eventualidad.
- c. Riesgos donde las probabilidades de ocurrencia como los daños o las consecuencias que pueden ocasionarse ya son más elevados. Para este caso lo más común es realizar un estudio de que es más rentable para la empresa, es decir, realizar un estudio de los costes que me generaría el trasferir los riesgos y evaluar estos costes con las pérdidas que podría tener la empresa en caso de que se produjese un siniestro de esa índole.

- d. Riesgos en el que la probabilidad de ocurrencia no es muy elevada, pero los daños o las consecuencias que se tendrían en caso de que se produzca la eventualidad, son de una magnitud tan elevada que afectarían incluso a la cuenta de resultados de la propia empresa. En este tipo de riesgos lo que se hace es transferir ese riesgo de diversas maneras como veremos a continuación.
- 4- Transferir todo o parte de los riesgos a otras compañías. Las transferencias más comunes y que podemos encontrar hoy en día en el mercado son las siguientes:
- a. Entidades aseguradoras: Es la sociedad, empresa y entidad autorizada para desarrollar la actividad del seguro privado conforme a la Ley 30/1995, de 8 de Noviembre de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados. Esta entidad se compromete por medio de un contrato pactado con antelación, al pago o compensación de la eventualidad que ocurra por medio del riesgo, el cual es objeto de la cobertura del contrato. Debe de contar con la autorización de la Administración Pública y debe dedicarse de forma exclusiva a la práctica del seguro y/o reaseguro.
 - b. Pools: Consiste en un conjunto de empresas o administraciones públicas, que establecen un acuerdo de aportación de fondos, para crear una capacidad financiera y así suscribir riesgos que cada una por si misma no podría afrontar.
 - c. Cautivas: Son sociedades de seguros o reaseguros constituidas por una entidad, administración pública, grupo o asociación empresarial, para asegurar o reasegurar sus riesgos. La constitución de este tipo de empresas es potestad de las grandes compañías, ya que es una forma sofisticada de realizar un autoseguro y reducir costes de seguro, debido a la falta de coberturas del mercado asegurador o de soluciones aseguradoras que satisfagan los requerimientos de la empresa.
 - d. Otras transferencias de riesgo alternativas: Son un conjunto de productos financiero-actuariales no tradicionales desarrollados con el objetivo de facilitar cobertura a los grandes riesgos de los aseguradores. Básicamente están creadas por reaseguradores e instituciones financieras que ofrecen soluciones individuales desarrolladas a medida.

Como hemos podido ver en las zonas 2 y 3 de la gráfica 26 se encuentra el riesgo que la empresa quiere asumir, pero para mirar el modelo que se ha de tener en cuenta, debemos de considerar diversos factores como son, el coste y los beneficios que obtengo e intentar establecer el nivel optimo de retención o trasferencia de riesgos para intentar conseguir que el coste total del riesgo sea el mínimo posible. Muchas veces la política de riesgos de la empresa viene determinada por su situación económica-financiera. En la gráfica 27 nos encontramos con la visión de cual es el punto optimo del riesgo, es decir, será el punto donde concluyan la gráfica de la retención del riesgo y la gráfica de la trasferencia que se desea realizar y que a la vez ha de coincidir con el mínimo de la gráfica del coste total del riesgo.

Como se puede ver a mayor retención de riesgo mayor es el coste del mismo, mientras que si lo trasferimos es al revés, a mayor cantidad de riesgo trasferido menor es el coste del riesgo. Si sumamos las dos curvas tenemos el coste total de los riesgos y el punto optimo del mismo, será el punto mínimo de la grafica del coste de riesgo total.

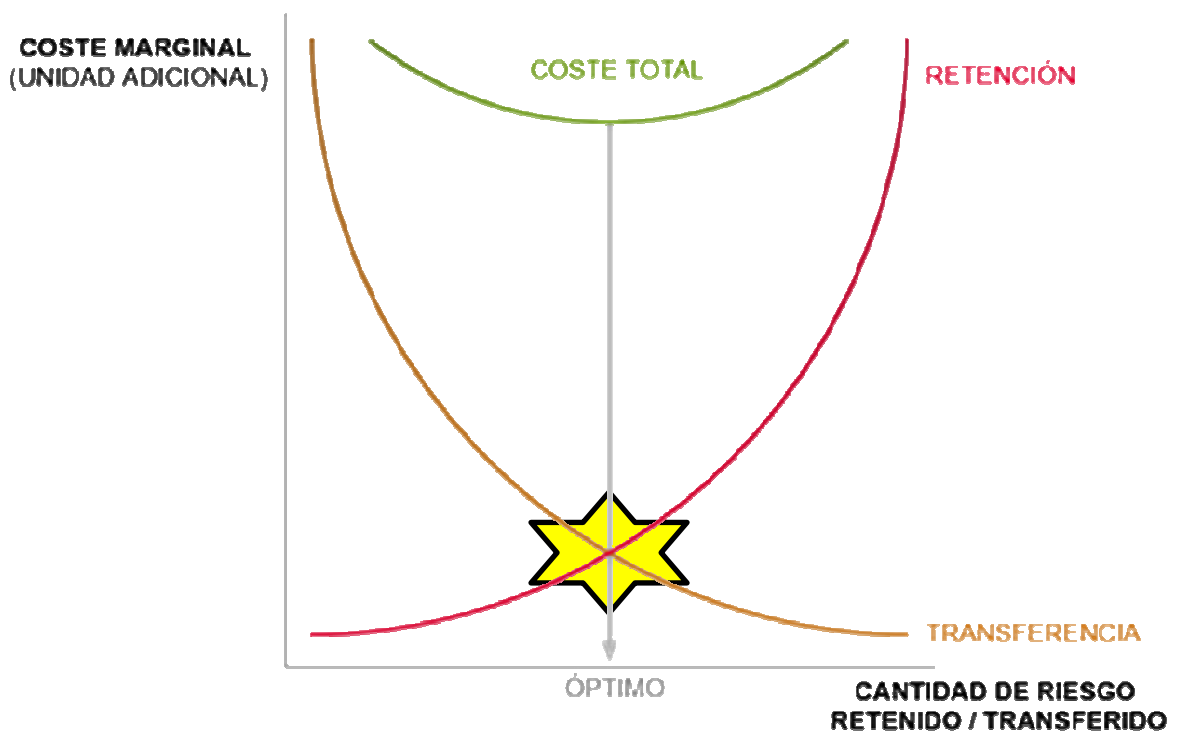


Gráfico 27: Retención/coste del riesgo (Elaboración propia)

Concluyendo, a la hora de realizar el tratamiento de los riesgos debemos de realizar el estudio de los mismos y ver que es lo mejor en cada caso, ya que dependiendo del tipo de riesgo que tratamos y del coste que me supondrá la eventualidad deberemos de tratarla de diferente manera. Esta información la obtendremos gracias a la Matriz de Riesgos o al Mapa de Riesgos y de una forma visual podremos trabajar fácilmente con ellos.

9. La importancia de la Gerencia de Riesgos en la Empresa

Como se conoce, toda empresa tiene como objetivo fundamental el conseguir los máximos beneficios de su propia actividad, por eso cada vez más las empresas entienden que la correcta planificación de su actividad desde el punto de vista del riesgo es una baza a ganar, ya que sin duda aportan una menor incertidumbre a su gestión y es una ventaja competitiva con respecto a sus competidores en el mercado.

La necesidad de la Gerencia de Riesgos cada vez es mayor por convencimiento de las empresas, ya que con ello consiguen más beneficios que pérdidas y les ayuda a conseguir más fácilmente el objetivo fundamental, la creación de beneficios para la empresa.

Desde hace años, en muchas organizaciones europeas, incluida España, las áreas de control de riesgos se han sofisticado, reforzándolas y dándoles la importancia que se merecen a través de sistemas alternativos de transferencia de riesgos, como las cautivas de reaseguro y otros sistemas de cierta sofisticación que mejoran los costes asociados al seguro y a la prevención. Su objetivo no se debe de limitar únicamente a lo mencionado con antelación, sino que debe de ser aún más ambicioso y tiene que ir dirigida al E.R.M. (Enterprise Risk Management), la cual pretende gestionar y controlar no sólo los riesgos puros o aleatorios, sino también los operacionales, los estratégicos o incluso los financieros, es decir se necesita tener un control integro de los riesgos que pueden afectar a la empresa, es un punto importantísimo y hacia donde se enfoca cada vez mas el sector de la Gerencia de Riesgos, ya que esto le otorga un valor añadido a la compañía.

La gestión del riesgo empresarial o Gerencia de Riesgos dentro de la empresa, es un asunto tan importante que merece la implicación de todos los miembros de la organización, como se demuestra en los países de nuestro entorno. Además, la empresa que así lo entienda estará mirando al futuro y estará preparada para cualquier tipo de contingencia, por lo que su continuidad y la de su accionariado estarán garantizadas.

La Gerencia de Riesgos permite que una organización utilice sus fortalezas con el objetivo de aprovecharse de sus oportunidades y reducir el impacto de sus amenazas. Por lo tanto, el resultado que se obtiene es una mayor efectividad dentro de las labores que tiene la empresa. Esta misma Gerencia de Riesgos, no puede existir como algo aislado sino que la misma debe de estar integrada y debe de ser considerada como un componente más del desarrollo de la empresa.

Todas estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se pueden obtener por medio de la aplicación de la Matriz DAFO. Dicha matriz nos informará de las debilidades que la empresa debe de minimizar, las amenazas que se deben de reducir, las fortalezas que se deben de consolidar y las oportunidades futuras que se deben de aprovechar. De este modo conseguiremos poder

diferenciarnos de la competencia y con ello reducir los riesgos a los que la empresa está expuesta.

En el grafico siguiente se expresa lo que hemos comentado en el párrafo anterior:



Gráfico 28: DAFO (Elaboración propia)

Así pues, uno de los beneficios más importantes que tenemos en la Gerencia de Riesgos es además del control exhaustivo de todos y cada uno de los procesos, la capacidad que tiene la propia empresa de influir en su entorno y ser reactiva, lo que le genera un mayor control sobre su propio destino. Además de estos beneficios podemos encontrar muchos otros como:

- Mayor comprensión de las estrategias de los competidores
- Mayor productividad del personal
- Menor resistencia al cambio

Por lo tanto, la Gerencia de Riesgos no debe de limitarse, como ya hemos comentado con antelación únicamente a la trasferencia de riesgos entre diferentes compañías, sino que lo más importante y de donde se pueden sacar mayores beneficios es de la propia Gestión Integral de los Riesgos (Enterprise Risk Management), obteniendo una visión global del entorno y de los objetivos de la empresa y teniendo un entorno de mayor control, aumentando de ese modo la eficacia y productividad.

Para ello es muy importante que los engranajes que forman todo el proceso completo de la Gestión de Riesgos estén funcionando correctamente y en todos los niveles de la empresa.

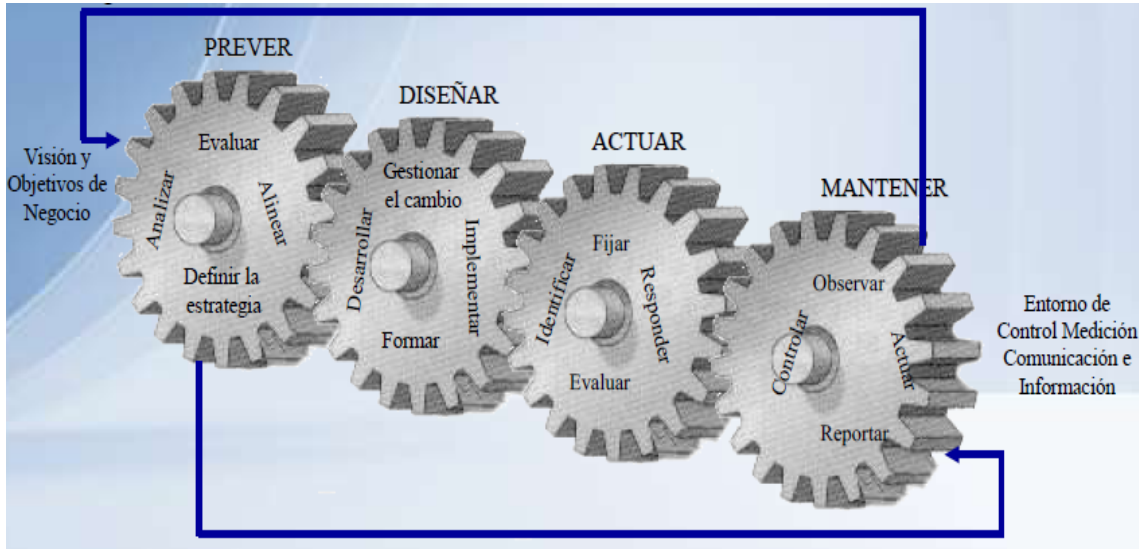


Gráfico 29: Gestión de Riesgos

En este grafico se puede ver claramente que la Gestión Integral de Riesgos es cíclica y se retroalimenta, por lo que está en constante mejora y evolución, es decir, ha de ser proactiva, porque si no conseguimos que lo sea, se pierden todas las posibles oportunidades y fortalezas que nos saldrán a raíz de ella y que veremos a continuación.

La Gestión Integral de Riesgos o ERM (Enterprise Risk Management) en los últimos años ha ido evolucionando y se ha conseguido darle un nuevo enfoque. Las diferencias más claras se pueden encontrar en la siguiente tabla:

Enfoque anterior	Enfoque nuevo
La evaluación de riesgos es histórica y se desempeña eventualmente	La evaluación de riesgos es continua y recurrente
La evaluación de riesgos detecta y reacciona	La evaluación de riesgos anticipa y previene
Se enfoca en las transacciones financieras y los controles internos	Se enfoca en la identificación, medición y control de los riesgos con un menor impacto de riesgos posibles
Cada función es independiente	Esta integrada en todas las operaciones y líneas de negocio
No hay una política de evaluación de riesgos	Hay una clara evaluación de riesgos

Tabla 3: Comparativa Gestión de Riesgos (Elaboración propia)

En el siguiente párrafo además de realizar un análisis DAFO, enmarcaremos los pros y contras que una empresa puede tener en caso que se implemente la Gerencia de Riesgos o Gestión Integral de Riesgos en la propia empresa.

De allí podremos sacar muchos puntos que por supuesto se deberán de reforzar, pero a su vez obtendremos oportunidades y fortalezas que el resto de compañías del sector no tendrán.

Como podemos ver en el DAFO realizado a continuación, las amenazas que se generan realmente no son de gran calibre y se pueden evitar fácilmente, el principio básico para evitarlas es mantenerse al día de los procesos de la empresa y ser proactivos en la aplicación de la Gerencia de Riesgos. Por lo tanto, es de vital importancia el saber adaptarse en todo momento a los cambios que se generen puesto que ello puede ocasionar que se tomen estrategias y decisiones incorrectas.

<p><u>DEBILIDADES</u></p> <p>Reducción de la inversión en los departamentos No realización de una Gerencia de Riesgos proactiva Prisa en la creación del departamento Desconocimiento del funcionamiento de todos los departamentos por parte de los Gerentes de Riesgos Tecnología e innovación</p>	<p><u>AMENAZAS</u></p> <p>Obsolescencia de los procesos Poca fiabilidad de los procesos generados Decisiones incorrectas en caso de contingencias Medidas propuestas no aplicadas a los procesos En época de crisis aparición de riesgos no contemplados</p>
<p><u>FORTALEZAS</u></p> <p>Mayor conocimiento interdepartamental Lenguaje común Sentido del orden Mayor know-how y conocimiento de los procesos Menor problema en época de crisis Orden y limpieza Ventaja competitiva Planificación Mayor rentabilidad Posición de liderazgo Mejora en los procesos y controles</p>	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>Mejor previsión de posibles impactos Capacidad de influir sobre el medio Gestión de la innovación Proveer múltiples respuestas sobre el mismo riesgo Rápida respuesta al cambio Aumento de la credibilidad y confianza Mejora de la reputación Corporativa Toma de decisiones más segura</p>

Tabla 4: DAFO de tener la Gerencia de Riesgos implantada en la empresa (Elaboración propia)

Como ya hemos comentado las debilidades que encontramos se pueden subsanar fácil y rápidamente, aplicando correctamente el ciclo que ya se ha comentado en apartados anteriores. El peor escollo puede ser el de la reducción en la inversión necesaria para generar el departamento, que puede ocasionar que muchas veces no se consiga un rendimiento óptimo de la aplicación de la Gerencia de Riesgos, ya que como sabemos estos recursos son limitados y más en épocas de crisis como la actual, pero de todos modos hemos de tener en consideración los beneficios que nos puede reportar en el futuro.

Por otra parte, tenemos las fortalezas que obtenemos de aplicar la Gerencia de Riesgos o la Gestión Integral de Riesgos, las cuales nos puede ocasionar que podamos diferenciarnos de nuestros competidores ya que entre los diferentes departamentos se tendrá un mayor conocimiento de que es lo que realiza cada uno de ellos y como se pueden mejorar para que sean más eficientes. Esto nos ocasiona un mayor rendimiento en nuestro trabajo y la posibilidad de ser mucho más competitivos en el mercado, no sólo en precio sino también en calidad de producto. Además como tenemos un conocimiento mayor de los procesos y controles siempre podemos realizar modificaciones para poder mejorarlos, lo que nos posiciona mucho mejor frente a nuestros competidores.

Dentro de las oportunidades que se puedan generar la empresa tendrá una mayor agilidad, rapidez y adaptabilidad lo que implica una mayor confianza del mercado y una mayor reputación. Esto es debido a que como se tiene un mayor control de las posibles indecencias que existen en la compañía la toma de decisiones es mucho más segura y eficaz.

Resumiendo, la implantación de la Gerencia de Riesgos o Gestión Integral de Riesgos en la empresa conlleva una mayor cantidad de beneficios frente a las posibles desventajas que obtenemos, lo cual hace que podamos diferenciarnos en este mundo tan competitivo. Por lo tanto, la implantación de la Gerencia de Riesgos como tal es muy beneficiosa para la empresa ya que implica que en este entorno tan cambiante y competitivo como el actual nos ayude a tomar decisiones de cambio mucho más rápido y correctas que las de nuestros competidores y a conseguir oportunidades de negocio y de productividad, que al resto de nuestros competidores les cuesta más llegar a obtener. Además, reduce el riesgo que hay sobre la empresa lo que genera una mayor confianza del mercado. Sí que es cierto que la Gerencia de Riesgos en si y a primera vista sólo genera gasto ya que se han de revisar los procesos de los trabajos que realizo, hacer prevención, salarios de las personas que realizan esa tarea, etc... pero a la larga los beneficios son muchos, ya que mejoras constantemente tus procesos.

Por ejemplo, una empresa de construcción que realiza Gerencia de Riesgos puede ver si en sus procesos tiene algún problema con la prevención de riesgos laborales y atacar el problema antes que una empresa que no la realice o una empresa que tenga una máquina muy importante para su proceso a lo mejor ubicándola en otro sitio dentro del proceso se consigue que la misma produzca más. De todo esto te puedes dar cuenta antes que tus competidores si estudias tus procesos y la Gerencia de Riesgos te ayuda a ello.

10. Algunos sectores industriales, Matriz de Riesgo

10.1. Sector turístico

El sector turístico español ha sufrido una gran cantidad de modificaciones a lo largo del tiempo, es decir, se encuentra en constante cambio y con una gran competencia en todo el sector. Las compañías actuales buscan más que nunca lograr sus objetivos y cubrir sus expectativas.

Las mejores prácticas para poder lograrlo son por medio de un proceso de planificación estratégica importante, por el uso de la tecnología, el uso de los recursos humanos y sobretodo por una administración de riesgos.

Actualmente, la Gerencia de Riesgos se ha convertido en un pilar o eje fundamental de actuación de las empresas hoteleras y en particular lo que se llama el ERM (Enterprise Risk Management), el cual ya hemos realizado mención en esta tesis. Para ello toda la estructura de la empresa debe de estar involucrada en la propia Gerencia y deben de realizar los correspondientes análisis de la información que dispongan, para que de ese modo puedan alertar de los riesgos que pueden realizar que no se cumplan los objetivos esperados. Para ello es imprescindible conocer a fondo las peculiaridades del negocio, para que de ese modo podamos sacarle un mayor rendimiento.

En este tipo de sector como en los anteriores mencionados con antelación, podemos encontrar diferentes empresas dentro del mismo sector, tanto por tipología de servicios ofrecidos, como por tamaño de empresa, que pueden hacer que se modifique mucho la Matriz de Riesgo resultante. En este caso mas que nunca pueden existir mayores diferencias dentro de la Matriz de Riesgos, ya que dependiendo de las estrategias que se tengan, los mercados, servicios, nicho de mercado al que nos queramos enfocar y de los factores, tanto internos como externos, la Matriz de Riesgos puede tener claras diferencias.

Por lo tanto, primero se ha de definir claramente cuales son los conceptos y cual es nuestra estrategia a seguir. Por lo tanto, en el cuadro que adjunto (Gráfico 30) nos encontramos con ciertas preguntas que hemos de responder con antelación, para poder llegar claramente a nuestra estrategia y de ese modo poder ajustar más la Matriz de Riesgos que realicemos.



Gráfico 30: Preguntas frecuentes realización estrategia (Risk Management en la industria hotelera. Jesús González Arellano)

A parte de la Matriz de Riesgos que realizaremos a continuación, también podemos realizar un análisis DAFO del sector hotelero actual para ver un poco cuales pueden ser las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector. Todo esto nos ayuda mucho a la hora de definir la Matriz de Riesgos, ya que a raíz de la estrategia que deseamos realizar, obtenemos el DAFO de la empresa y posteriormente podemos definir la Matriz de Riesgos.

El DAFO del sector lo podemos encontrar en el Anexo 3 de esta misma tesis.

Además, teniendo en cuenta lo comentado anteriormente, la Matriz de Riesgos del sector hotelero medio, teniendo en cuenta las modificaciones que se pueden ocasionar dependiendo del tipo de empresa que estudiemos y del plan estratégico de cada empresa, que puede modificar la situación de alguno de los riesgos incorporados, la Matriz de Riesgos estándar podría ser la que adjunto a continuación:

		Temporada baja	Competencia	Pérdida de marca Pérdida de imagen
	Crisis financiera	Normativa	Daños al medioambiente Daños a terceros	Incendio Explosión
	Cambio de divisas Problemas en la estructura	Comercialización	Pérdida de facturación	Avería de Maquinaria Daños a terceros por producto defectuoso
	Accidente Laboral Precio de venta	Riesgo de financiación Control interno	Proveedores Clientes	Cambios en las demandas Personal cualificado
	Empleados	Daños por agua Impedimento de accesos	Suministro de energía Baja calidad	Oferta cultural y ocio Terremoto

Gráfico 31: Matriz de Riesgos del sector turístico (Elaboración propia)

En la propia Matriz de Riesgos podemos encontrar que los riesgos más importantes son el riesgo de imagen y de marca, puesto que cada vez es más difícil la fidelización del cliente ya que existe cada vez más oferta accesible para el cliente y la demanda se sigue manteniendo, por lo que la imagen y la marca que se ha generado en el sector es de vital importancia para poder mantener la facturación, por lo tanto si tenemos controlado el riesgo de imagen o de marca podremos mantener controlado el riesgo de facturación, que también influye mucho en la cuenta de resultados del sector, debido a que cada vez más los márgenes son inferiores por culpa a que la competencia es mayor y los precios mas ajustados.

El tema de la oferta cultural o de ocio que se ofrezca, no solo en el hotel sino también en la zona donde se encuentra ubicado el hotel, también es muy importante, ya que si se reduce la oferta cultural y de ocio puede ocasionar también la perdida de facturación, porque se pierde clientela que antes sí que venía por la oferta cultural y de ocio que podían encontrar y además la imagen y la marca de la empresa se vería afectada también.

Resumiendo, por lo que podemos ver hay varios tipos de riesgos que están relacionados entre sí y que además están muy enfocados a lo que es el mercado y el cliente, ya que estamos hablando de un sector muy particular y que genera una gran cantidad de beneficios no solo a las empresas, sino también al propio país.

Por otra parte, los riesgos de Incendio y Explosión son muy importantes, no solo por la repercusión mediática que puede tener, sino también por la paralización del negocio y pérdida de imagen y marca que generaría. Además de esto se tendría la posible pérdida de clientes que ocasionaría ya que durante el tiempo de reconstrucción el hotel debería de estar parado. Otro ejemplo podría ser, un incendio forestal que afecte al entorno de un hotel especializado en el

turismo rural, lo cual puede hacer que el entorno que rodea al hotel pierda el encanto y también hacer que la oferta de ocio o de cultura se pierda ya que ese tipo de hoteles están enfocados a eso, por lo que en este caso el evento podría afectar a dos riesgos.

Otros riesgo importante son los daños a terceros que se puedan ocasionar en el hotel, tanto los riesgos de explotación como los riesgos de intoxicaciones, ya sean por medio de un virus en la instalación del aire acondicionado o por la entrega de comida en mal estado en el restaurante del hotel, este riesgo se puede subsanar rápidamente cediendo o transfiriendo el riesgo a una compañía aseguradora.

Otro riesgos muy importantes y que en la actualidad pueden generar problemas son el riesgo medioambiental que como ya hemos comentado otras veces se a de tener en consideración si hablamos de un hotel con encanto o incluso de un hotel que se encuentre cerca o dentro de un paraje medioambiental importante ya que los vertidos de jabones, detergentes, etc... pueden ocasionar un problema en el medioambiente o un incendio con el consiguiente riesgo para la empresa.

El riesgo de encontrarnos en temporada baja o fuera de temporada es importante. De todos modos para paliar las posibles pérdidas la mayoría de hoteles lo que realizan es una gran cantidad de ofertas e incluso muchos de ellos se especializan en ofrecer descuentos importantes a empresas y de ese modo lo que consiguen es por lo menos, tener una ocupación mínima que les genera unos ingresos suficientes como para no tener pérdidas.

Por otra parte, que el personal sea cualificado se considera como uno de los riesgos críticos dentro del sector turismo, debido a que puede hacer que te diferencies de tus competidores o no. Habitualmente en este sector de servicios que el personal sea cualificado puede generar una gran cantidad de oportunidades.

En conclusión, muchos de los riesgos que hemos mencionado como podemos ver están muy relacionados entre si y se deben de conseguir reducir al máximo ya que todo esta enfocado a ofrecer un servicio de calidad a clientes en particular al precio mas ajustado posible, pero eso si la matriz puede cambiar ya que dependiendo del nicho de mercado al que nos enfoquemos, por ejemplo, la competencia puede ser un riesgo de mayor o menor importancia o como por ejemplo la oferta cultural o la temporada baja puede tener mayor o menor impacto en un hotel que se encuentre en una zona u otra del territorio español.

10.2. Sector textil

El sector del textil o Industria del textil, es el nombre que se le da al sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados. Aunque desde el punto de vista técnico es un sector diferente al resto, ya que los procesos que se utilizan son distintos, en las estadísticas econó-

micas se suele incluir también la industria del calzado, como una parte de la industria textil.

Los textiles son productos de consumo masivo que se venden en grandes cantidades. La industria textil genera gran cantidad de empleos tanto directos como indirectos y tiene un peso importantísimo en la economía no solo nacional sino incluso, internacional.

Por otra parte, es uno de los sectores industriales que más controversias genera, especialmente en la definición de tratados comerciales internacionales.

El sector textil en España, ha ido evolucionando a lo largo del tiempo hasta convertirse en una de las industrias mas importantes, no solo de nuestro país sino también de todo el mundo, donde se mueve, genera y factura una gran cantidad de dinero y en el cual hay que evolucionar muy rápidamente, ya que la competencia es feroz, particularmente en China y los nuevos mercados emergentes.

Por lo tanto, para ser mas competitivos, la Gerencia de Riesgos se puede considerar como una herramienta principal en el sector, ya que hace que la empresa sea mucho mas productiva y en un sector en el cual la competencia, no solo en España sino en todo el mundo es tan fuerte, si consigues reducir los impactos de los riesgos que pueden afectar a la empresa, haces que la propia empresa sea más competitiva y de ese modo te puedas diferenciar del resto del mercado.

El sector textil va muy ligado siempre a la evolución del propio país, ya que es la primera actividad que aparece siempre en la fase de industrialización.

En este sector es muy importante la moda, la cual es la gran impulsora del crecimiento continuo de la demanda, además la integración del diseño/confección/distribución de las empresas, impulsa la venta global de sus productos aunque la aparición de los países asiáticos en este sector, ha generado una gran cantidad, no solo de riesgos en las empresas locales sino también de oportunidades por la reducción de costes que se han de aplicar.

En este apartado, informamos cual puede ser la Matriz de Riesgos genérica de un sector textil. Tenemos que considerar que dentro del sector textil podemos encontrar una amplia diversidad de empresas con riesgos dispares, por lo que la Matriz de Riesgos puede sufrir alguna modificación dependiendo del tipo de empresa del que estamos hablando (cardado, enconado, tinturas, hilaturas, confección, etc...)

	Errores de diseño	Riesgo país Avería de maquinaria	Competencia	Incendio Piratería
	Impacto de vehículos	Falta de suministro Ambiente	Cuellos de botella	Suministro energía Impagos
	Daños por agua	Daños a terceros Daños a terceros en productos	Daños al medioambiente	Cientes Riesgo de marca
Manipulación de cargas	Accidente laboral Daños eléctricos	Inhalación de gases Robo	Obsolescencia maquinaria	Proveedores
		Extensivos		

Gráfico 32: Matriz de Riesgos del sector textil (Elaboración propia)

Como podemos ver en la Matriz de Riesgos, los riesgos más importantes en este sector son el de incendio, ya que tanto los materiales que se trabajan, como los productos elaborados son productos combustibles. Además, los tintes que se utilizan para colorear los materiales son inflamables y todo esto hace que la empresa tenga una carga de fuego muy alta por lo tanto el riesgo de incendio es muy alto. Por lo tanto, en este tipo de empresas es muy importante el aplicar unas medidas de prevención contraincendios elevadas, es decir, extintores, bies, detección y sobretodo y muy importante una gran compartimentación de la empresa.

Otro riesgo también importantísimo y que hace perder una gran cantidad de dinero a las empresas, es la piratería de los productos acabados. En la actualidad las marcas importantes del sector sufren diariamente este riesgo que es muy complicado de eliminar y de evitar, pero en el cual ponen todo su esfuerzo y recursos, para intentar reducirlo al máximo. Otro riesgo que también va muy ligado al de la piratería, aunque en otro estadio, sería la competencia del sector, la cual es brutal sobretodo en el precio, por la llegada al mercado de los productos asiáticos, lo que hace que cada vez más este sector tenga que reducir más los costes, sobretodo de producción.

Para ello lo que hacen la mayoría de empresas es llevar toda la parte de producción a países donde los costes se reduzcan, es decir, básicamente países del Este de Europa y asiáticos, donde los salarios son menores y consiguen mano de obra barata fácilmente.

Esto a su vez nos puede hacer aparecer un riesgo bastante común en este tipo de empresas que es el riesgo país, es decir, la legislación de los países, diversas culturas, maneras de trabajar, etc... puede hacer que a la hora de trabajar entre ellas, puede ocasionar que aparezcan riesgos o inconvenientes.

Por otra parte, tenemos los riesgos que pueden salir por problemas con la maquinaria, es decir, los telares, enconadoras, devanadoras, urdidoras, encoladoras, calderas, mecheras, etc... todas son máquinas que tienen un alto riesgo de averiarse, tanto por problemas mecánicos como por problemas eléctricos, lo que puede ocasionar unos problemas elevados de fabricación o producción que puede hacer que la empresa pierda muchas ventas. Esto puede ocasionar la pérdida de clientes y por lo tanto una caída de ventas y de facturación. Por lo tanto, se debe de intentar reducir al máximo el riesgo de probabilidad de ocurrencia del siniestro, por lo que el mantenimiento en las maquinarias es primordial para poder de ese modo reducir los riesgos mencionados.

Otro riesgo no menos importante es el riesgo de falta de suministro eléctrico, ya que esto me puede ocasionar una parada en la fábrica, debido a que la mayoría de las máquinas que se encuentran en la empresa funcionan con energía eléctrica. Así pues, la existencia de generadores para poder paliar la parada que se produciría y volver a trabajar lo antes posible, puede ser una solución momentánea al respecto, la cual puede hacer que se reduzca mucho la posible pérdida.

Como comentaremos en otro tipo de sectores, el riesgo medioambiental, en la actualidad es un riesgo muy importante, ya que con la modificación de la legislación el responsable de cualquier daño que se produzca al medioambiente es el propio empresario y en este caso al encontrar con que tenemos tintes y productos tóxicos y nocivos para el medioambiente este riesgo se ha de tener en consideración.

Otros riesgo de menor impacto pero no por ello menos importantes, puede ser el riesgo de obsolescencia de la maquinaria, ya que como veremos en el próximo punto, si que las maquinarias del sector textil no han evolucionado tanto como la maquinaria del sector metalúrgico, si que es cierto que contra mas vieja es la máquina menos producción se puede obtener y por lo tanto, es importante siempre el tener la maquinaria con las ultimas modificaciones del mercado.

Otro factor a considerar son los errores de diseño de las prendas, las cuales puede ocasionar que se tengan que tirar partidas de producción ya generadas con los gastos que esto supone y en el mejor de los casos es posible que no se hayan de tirar, pero si que se han de vender a un precio muy inferior al que se deberían de vender.

En conclusión, en este sector se a de tener muy en cuenta no sobretodo la piratería que es muy grande en el sector sino también los países emergentes, que esta entrando en el sector con precios muy competitivos básicamente por que los costes de producción que ellos tienen son muy inferiores, básicamente por la mano de obra que obtienen que es mas competitiva. Por otra parte, se debe vigilar y realizar un mantenimiento exhaustivo de las máquinas con las que se esta trabajando ya que contra mejor sea el mantenimiento menos problemas nos generara y de ese modo mayor productividad podremos obtener.

10.3. Sector metalúrgico

El sector metalúrgico en España ha sido duramente golpeado por la crisis financiera mundial y la crisis de la construcción que esta sufriendo particularmente España, por eso este sector tiene que reinventarse durante este tiempo.

Este sector en particular ha sufrido mucho desde el 2009 que fue su peor año, pero en los años posteriores la verdad que la evolución de mejora está siendo buena, aunque siempre se puede mejorar, sobretodo con respecto al control de riesgos.

Este sector formado mayoritariamente por Pymes, es una de las industrias básicas donde se sustentan muchos de los países industrializados y además se puede considerar como un exponente del desarrollo de un país. En España en particular, la industria metalúrgica tiene una importancia notable en el desarrollo de otras industrias que se suministran de ella, como son la construcción, automóviles, maquinaria en general, construcción de electrodomésticos, y otras muchas industrias fundamentales.

En estos momentos actuales en este sector la reducción de costes y en menor caso la Gerencia de Riesgos, está generando en ciertas empresas que puedan diferenciarse del resto de empresas del sector. Podemos darnos cuenta que dependiendo del tamaño de la empresa, lo que fabrique, como lo fabrique o a que se dedique la empresa en particular, podemos llegar a obtener una Matriz de Riesgos que puede tener alguna diferencia mínima entre sí.

La Matriz de Riesgos de la Pyme media de España en este tipo de sector podría ser la que se adjunta a continuación:

Quemaduras				
	Accidente laboral Ruido	Robo Soldadura	Explosión Polvo en el ambiente Daños al medioambiente	Daños a moldes
Puente grua Cambios fiscales Cambios legales	Extensivos Vertidos peligrosos	Daños a terceros Daños a terceros por producto	Incendio Compresores Competencia	Daños eléctricos Suministro materia prima
Caidas al mismo nivel	Golpes contra objetos Impacto de vehículos	Desgaste maquinaria	Calderas Clientes	Avería de maquinaria Parada del horno Proveedores
	Daños por agua			Suministro de energía

Gráfico 33: Matriz de Riesgos del sector metalúrgico (Elaboración propia)

Desde hace algunos años, la industria española se ve crecientemente enfrentada al reto de un aumento de la competencia en precios y en productos prove-

niente en gran medida de los países emergentes. Se le añade además, la coyuntura económica y financiera actual que ha provocado un descenso notable en la demanda, propiciado principalmente por el descenso en la actividad de las industrias que se suministran de la industria del metal. La falta de liquidez y la restricción crediticia no hacen más que agravar esta situación.

En este tipo de empresa, los moldes son importantísimos, ya que son una parte fundamental a la hora de realizar las piezas y en caso que no se tenga cuidado con ellos, la pérdida de los mismos puede ocasionar la paralización completa de la empresa.

Por otra parte, el incendio debido a que se trabaja con grandes focos de calor como calderas, materia prima que realmente está muy caliente (material fundido), etc... y la explosión, básicamente porque nos podemos encontrar en la empresa con una gran cantidad de polvo de metal en el ambiente, hacen que sean riesgos muy importantes.

Otros riesgos que también tienen su importancia en este tipo de empresa y que además se deben de reducir, son los daños eléctricos ya que la mayoría de las empresas del sector metalúrgico, tienen una gran cantidad de máquinas, por lo que en caso de que se produzca un cortocircuito lo que puede producirse es que la empresa se pare, esto además, tiene también mucha relación con la falta de suministro de energía, por lo tanto, la presencia de generadores en este tipo de empresa es importante para poder evitar que la empresa se paralice, debido a que las máquinas no pueden trabajar porque no les llega suministro eléctrico.

En las empresas de fabricación y de producción de metales una de las piezas más importantes es el horno. Esta máquina, la verdad que su parada supone una gran paralización en la empresa, ya que se produce un cuello de botella debido a que la mayoría de las piezas que se fabrican han de pasar por él. Además se necesita de un tiempo alto para que vuelva a ponerse a trabajar en condiciones óptimas, ya que al trabajar a altas temperaturas tarda un tiempo elevado en alcanzarla, por lo tanto, la parada del mismo puede generarme un tiempo largo de improductividad. Además de los daños que el material fundido puede ocasionar si se solidifica en el interior del horno.

Por otra parte, la parada del horno también viene muy ligada, no solo con el suministro de materia prima, es decir, tener materia prima para poder producir y que no se tenga que parar, sino también viene muy unido con el suministro de energía eléctrica, es decir, tenemos que tener claro que el suministro eléctrico es el motor para que el horno funcione y por esa misma regla para que la empresa funcione, por lo que hemos de garantizar en unos porcentajes muy elevados que este suministro de energía va a existir, ya que en caso de que no llegue suministro eléctrico, el horno se parara y nos generará una paralización elevada como ya hemos comentado con anterioridad.

En este tipo de empresas también se tienen una gran cantidad de máquinas, compresores, generadores, hornos, rectificadores, moladoras, esmeriladoras,

taladradoras, mandriladoras, etc... por lo que el mantenimiento de las mismas es muy importante para poder garantizar un funcionamiento de las mismas.

Además, inherentes a las máquinas sigue habiendo otro riesgo importante, aunque en menor proporción, que es la obsolescencia de la maquinaria que puede hacer que la producción sea menor debido a que no se tienen máquinas más modernas, por ejemplo en estos momentos tenemos que existen una gran cantidad de máquinas con control numérico, que además de tener una mayor precisión a la hora de fabricar las piezas, es decir, puedes conseguir que los márgenes de tolerancia sean más inferiores, sino que a su vez estas máquinas pueden llegar a producir una mayor cantidad de piezas.

Los daños medioambientales también se consideran que tienen una relevancia importante, ya que con la nueva normativa que se aplica en la actualidad la Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental cualquier daño que realices al medioambiente el responsable del mismo eres tú y tendrás que pagar para subsanar ese daño ocasionado, por lo que en este tipo de empresas que se trabajan con metales que se pueden verter, tanto en el terreno como en el agua, este riesgo es importante, por lo que será interesante el tener en cuenta este riesgo y considerarlo ya sea teniendo un aval, una reserva de dinero o por medio de un seguro.

En la actualidad, la competencia en todos los sectores es muy elevada, pero en este sector en particular tenemos la peculiaridad que los países emergentes estas trabajando muy bien y además con unos precios competitivos por lo que la competencia todavía es más feroz, al igual que en el sector del textil que hemos mencionado en el punto anterior.

Como se puede ver en la propia Matriz de Riesgos en este tipo de empresas existen otro tipo de riesgos pero de menor importancia y que pueden estar relacionados con alguno de los riesgos que ya hemos comentado, o por otra parte, como consecuencia de alguno de los riesgos que ya hemos mencionado, pero de todos modos quiero hacer hincapié en el riesgo de robo, que por la situación de crisis actual en la que nos encontramos, la verdad que la probabilidad de ocurrencia del riesgo está creciendo cada vez más y se está convirtiendo en un riesgo más importante, ya que en la actualidad nos podemos encontrar con un mercado de segunda mano o mercado negro, donde es muy fácil el poder comprar/vender esos productos robados.

10.4. Sector de la construcción

Durante muchos años la Gerencia de Riesgos no ha sido utilizada ni aprovechada por la gran mayoría de las empresas de construcción de este país a pesar de los beneficios que se obtienen de ella. La no utilización de esta herramienta de trabajo básicamente ha sido por razones muy básicas como el desconocimiento o perjuicios que existían al principio de la Gestión de Riesgos.

A lo largo del tiempo y sobre todo a raíz de la implantación del nuevo Código Técnico de la Edificación se ha pasado de una situación donde el cliente era responsable de la gran mayoría de riesgos, a una situación donde ahora son los constructores los que han de aceptar estos riesgos y como consecuencia de ello se han de proteger. Además de esto, se ha de considerar la competencia en este sector, la cual cada vez es mayor y mas global, hace que se tenga que incorporar nuevas medidas de Gestión de Riesgos que hagan que la constructora funcione mejor, a parte, la entrada de nuevas constructoras internacionales hace que los márgenes y beneficios que se obtengan sean menores, por lo que se debe en todo momento intentar ajustar al máximo las posibles pérdidas que se puedan ocasionar, ya que esto puede hacer que la constructora sea mucho más competitiva.

Por otra parte, se ha de tener en consideración básicamente la existencia de, manera genérica, de dos subsectores: el de la edificación y el de obras civiles de infraestructuras, ya que la exposición de riesgos de cada uno de los sectores es diferente, por lo tanto, esto nos puede llevar a que se generen diversas Matrices de Riesgos, dependiendo no solo del tipo de empresa que estamos tratando, sino también a que se dedique, pero en este caso consideraremos una empresa que se dedica, tanto a la edificación como a la construcción de obra civil conjuntamente, ya que esto nos da la posibilidad de analizar una mayor cantidad de riesgos.

Durante los principio del año 2000 hasta el inicio de la crisis financiera en el año 2008, los márgenes que se obtenían eran muy elevados y los beneficios obtenidos también, ya que existía una gran cantidad de liquidez y las licencias se conseguían con gran soltura, además, los precios de venta tanto del terreno como de las infraestructuras creció muchísimo, dejando márgenes estratosféricos. A partir del 2006 el sector comenzó a tener un parón, ya que la demanda que existía dentro del sector cada vez era menor, aunque eso no afecto en el precio que se mantuvo, a pesar de que a partir de entonces, fue cuando se comenzó a pensar en la Gerencia de Riesgos como herramienta para mantener los beneficios que se habían generado años atrás, ya que con la Gerencia de Riesgos las constructoras conseguían reducir los costes ocasionados por las eventualidades que les podían aparecer a lo largo de la realización de los proyectos.

A partir de allí podemos considerar que la Matriz de Riesgos que se obtendría de una empresa constructora con las características mencionadas con antelación podría ser la siguiente:

			Crisis	Riesgos financieros Liquidez
	Robo	Daños a terceros Retraso en la obra	Soldadura Fraude	Incendio
Colisiones	Proveedores Licencias	Mano de obra Extensivos	Perdida de beneficios Control de obra	Avería de Maquinaria
	Daños eléctricos Caída de rayo	Gruas Daños por agua Accidente Laboral	Diseño Material	Vibraciones Terrorismo
		Proyecto Vandalismo	Desprendimientos Hundimientos Corrimientos	Terremoto Explosión

Gráfico 34: Matriz de Riesgos del sector de la construcción (Elaboración propia)

En la actualidad nos encontramos con tres riesgos que afectan claramente al sector de la construcción y que realmente están relacionados entre sí que son:

- El riesgo de liquidez
- El riesgo financiero
- Crisis financiera que se inició en el 2008

La crisis financiera que se comenzó a gestar en el 2008 ha tenido una repercusión grande en España debido a la burbuja inmobiliaria que existía hasta esos momentos en el país y a la especulación que mucha gente hacía sobre el sector. Muchas empresas, particulares e incluso entidades financieras, compraban terrenos a precios bajos, para después obtener las pertinentes licencias y de ese modo recalificar el terreno y poder venderlo a precio mucho más elevado.

Este riesgo especulativo entendemos que en las empresas constructoras serias no tendría que estar pero a posteriori nos hemos dado cuenta que realmente ha existido a todos los niveles.

Por lo tanto, una vez llegado al año 2008 donde la burbuja inmobiliaria comienza a deshincharse las entidades bancarias comienzan a tener mucho stock de inmuebles que no pueden vender con tanta facilidad y además se miran más los requisitos antes de conceder los préstamos, por lo tanto, ni las empresas ni los posibles clientes tienen liquidez para afrontar la compra ni para poder emprender nuevos proyectos de construcción, lo que genera un gran parón en el sector.

Además, de esto la crisis es llamada también, crisis financiera, por lo que el riesgo financiero como tal se incrementa muchísimo y pasa a convertirse en uno de los riesgos más importantes, es decir, el tipo de interés, la prima de

riesgo, el Euribor y muchos otros factores que afectan directamente sobre los préstamos y las hipotecas, se convierten en primordiales y afectan de pleno en el sector de la construcción.

Otro riesgo también muy importante puede ser el riesgo de incendio que afecte a la construcción, que puede ocasionar el que la puesta en marcha de la construcción se retrase mucho. Muy ligado con este riesgo esta el riesgo de soldadura, ya que para realizar la estructura de la construcción la mayoría de las ocasiones se utiliza la soldadura y una vez realizada esta puede derivar en un incendio, en el caso de que la soldadura no se tenga bien controlada y se realice de manera correcta, ya que las chispas que la soldadura genera se encuentran a una temperatura muy elevada y se comportan como un foco de calor importante y pasar a convertirse en un incendio.

Los riesgos catastróficos se han de tener muy en cuenta ya que el terrorismo y los terremotos pueden hacer que la obra se complique y no se finalice a tiempo además que puede hacer que la construcción, en caso de que uno de estos riesgos se ocasione, se pierda completamente. Estos tipos de riesgos extraordinarios y catastróficos, en España esta cubiertos siempre por el Consorcio de Compensación de Seguros. Se debe considerar esta tipología de riesgos si la obra esta en un país donde la solución es a través de una aseguradora o a través del autoseguro.

En la actualidad el control de obra es un riesgo importantísimo y que se ha de controlar ya que en toda obra o construcción hay muchas variables que se han de considerar y controlar. En caso de que no se controlen esto puede ocasionar que la construcción no se finalice de forma correcta y a posteriori ocasionarse problemas, por lo tanto, lo habitual es contratar una empresa que se llama OCT (Oficina de Control Técnico), las cuales se encargan de realizar este control de obra.

Otro riesgo importantísimo en el sector de la construcción es la perdida de beneficios y donde la Gerencia de Riesgos tiene una gran repercusión, ya que por medio de la Gerencia de Riesgos, lo que se realiza es una acotación de las perdidas que se pueden producir, que en la época en la que nos encontramos donde los márgenes están tan ajustados es de vital importancia.

Para finalizar un riesgo muy importante es el de avería de maquinaria. Se ha de considerar que las máquinas que se encuentran en una obra de construcción son de vital importancia, para continuar con la construcción, porque en caso de que se rompa o la roben esto implica que la obra se tiene que parar hasta que no se tenga, o la máquina reparada o hayan traído otra en sustitución y esto conlleva unos costes y unos retrasos en las entregas, que hacen que los márgenes aun se reduzcan mas y se obtengan menos beneficios. Por lo tanto, estos riesgos se pueden reducir realizando un mantenimiento exhaustivo de las máquinas que se encuentran en la obra y que reduce el riesgo de avería de maquinaria y otro riesgo que va muy ligado con la maquinaria es el robo y para ello lo único que se puede realizar es la prevención para evitarlo.

Otros riesgos que no eran muy importantes hasta ahora pero que en el futuro llegaran a ser mas importantes son todos los riesgos de licencias, proveedores, clientes, retrasos en la entrega de las obras, etc... ya que antes era relativamente fácil conseguir las licencias, había mas clientes y los proveedores tenían material para vender en el almacén ya que producían sin parar, cosa que en la actualidad van mas sobre demanda para reducir los costes de mantenimiento. Esto genera que la entrega de material se retrase y esto puede llevar a un retraso en la entrega de la obra sino se tiene en consideración.

De todos modos, esto a llevado también que hay un tipo de riesgo que en el futuro se podrán reducir, ya que años atrás todo el mundo podía trabajar en el sector de la construcción pero sin ninguna experiencia ni oficio ya que se necesitaba mucha mano de obra porque se construía muchísimo. En la actualidad por lo contrario, la mano de obra es mucho mas cualificada ya que en estos momentos la demanda de trabajadores es menor.

En este tipo de empresas también se tienen que tener muy en cuenta los accidentes Laborales dentro de la obra ya que aunque habitualmente sean de bajas consecuencias, la probabilidad es muy elevada, es decir, son siniestros de mucha frecuencia, pero el día que se tiene un siniestro que también es de consecuencias elevadas, lo cierto es que suele ser muy sonoro en los medios de comunicación, como por ejemplo el siniestro que ocurrió en el túnel de Les Dos Valires en Andorra.

10.5. Sector químico/farmacéutico

La industria químico/farmacéutica en España ha sido y será uno de los pilares principales de nuestra red industrial junto con los sectores de estudio mencionados con antelación.

Industrias químicas/farmacéuticas hay muchas y de muy diversas índoles, pero se pueden dividir básicamente en dos tipos de clases bien diferenciadas:

- 1- Industria química de base: Las cuales se encargan de producir productos semielaborados los cuales sirven después de materia prima para otras empresas a partir de la materia prima obtenida.
- 2- Industria química de la transformación: Están dirigidas más al consumo directo de las personas y suelen utilizar como materia prima, los productos semielaborados de la industria química de base.

En este tipo de empresas en la actualidad se han realizado muchas modificaciones al respecto tanto de normativa estatal, como de sensibilización de la población acerca de los riesgos que estas empresas pueden tener, no solo dentro de la propia empresa sino también de los riesgos que pueden ocasionar al entorno y en particular al medioambiente.

Por lo tanto, dependiendo del tipo de empresa en la que nos focalicemos y realicemos el estudio de Gerencia de Riesgos obtendremos alguna divergencia que puede ocasionar que la Matriz de Riesgos que se ocasione sea diferente, pero en este caso, el estudio que hemos realizado lo hemos hecho teniendo en cuenta, la industria química/farmacéutica media que nos podemos encontrar actualmente.

La matriz de riesgos media de este sector podría ser la que se adjunta a continuación:

		Riesgos colindantes		Inhalación
	Cambios legales Cambios fiscales	Alta presión Avería de Maquinaria Suministro de energía Inflamables	Alta temperatura Sustancias tóxicas Daños a terceros por producto defectuoso	Explosión Incendio Daños al mediomambiente
Extensivos	Materia prima Producto acabado	Daños eléctricos Daños por agua	Aguas contaminadas Residuos Daños a terceros Vertidos peligrosos	Proveedores Clientes
	Ruido Pérdida de facturación	Competencia Cuellos de botella Impacto de vehículos	Distribución del producto Fuga de gases	Pérdida de imagen Pérdida de marca
Vandalismo		Accidente Laboral	Iluminación	

Gráfico 35: Matriz de Riesgos del sector químico/farmacéutico (Elaboración propia)

Como se puede ver en la propia matriz hay riesgos muy importantes que deberían de intentar controlar como es el de inhalación de los productos perjudiciales para la salud, por lo que es interesante el reducir este riesgo, teniendo el material de trabajo necesario como máscaras, gafas protectoras, etc...

Por otra parte, los riesgos de incendio, explosión que van muy ligados entre si, son muy importantes, ya que los productos con los que se trabaja en este tipo de empresas suelen ser habitualmente productos tóxicos (Riesgos de inhalación), corrosivos o productos inflamables. Por esta causa estos riesgos lo más factible es el cederlo a otra compañía, ya que un siniestro de esta índole nos puede trastocar nuestra cuenta de resultados, ya que suele tratarse de siniestros punta.

Además, los riesgos de trabajar con altas temperaturas en este sector son muy importantes ya que es bastante común que se trabaje con ellas, pero suele ser un riesgo que habitualmente las empresas suelen ser conscientes de ello y ponen bastantes medidas de protección al respecto aunque siempre pueden tenerse imprevistos, por lo tanto, es interesante en tener al personal que trabaja

en la empresa familiarizado con estos riesgos y con formación en incendios para hacer frente a los posibles imprevistos.

Un riesgo y al que se ha conseguido sensibilizar mucho a la población, es el riesgo de responsabilidad medioambiental ya que con la nueva legislación vigente (Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental) es muy importante tenerla en consideración porque los daños que se ocasionen al medioambiente ahora pasar a ser responsabilidad del empresario y esto a generado que este riesgo se convierta en algo de especial relevancia sobretodo en este tipo de sector, debido a que habitualmente se trabaja con materiales y productos tóxicos.

Los proveedores (incluidos los suministros públicos de agua, gas y electricidad), no solo en este sector, sino en todos los sectores son muy importantes, ya que en caso de que tengamos un problema con nuestros proveedores pueden hacer que paremos la producción porque no tenemos materia prima suficiente para producir. Por otra parte, nuestros clientes, también son muy importantes porque sin ellos no podemos vender y esto nos puede ocasionar una pérdida de facturación importante, por lo que hemos de tener mucho cuidado a la hora de establecer relaciones de negocios y generar planes de contingencias para que en caso de que ocurra algún siniestro en nuestros proveedores o en nuestros clientes, tengamos una rápida solución al respecto, ya que ello puede repercutir en la supervivencia de la empresa.

A parte, los riesgos de daños a terceros en este tipo de sector son sumamente importantes, sobretodo en la empresa farmacéutica y en la empresa química de transformación siempre que el producto final vaya al consumidor.

Además, estos riesgo de daños a terceros vienen también muy ligados a los riesgos de pérdida de imagen o de marca, sobretodo en la empresa farmacéutica, ya que al tratarse de empresas que se dedican a la venta de un producto de consumo farmacéutico, en caso de un daño a un tercero esto puede ocasionar una pérdida importante de imagen o de marca entre los consumidores. Por otra parte, en la empresa química este riesgo de deja de tener tanta importancia, básicamente porque el ruido mediático que se ocasionaría sería menor que en el sector farmacéutico.

Los riesgo a terceros los riesgos a terceros por producto defectuosos también debemos de mencionarlos puesto que es un riesgo que puede tener una gran repercusión e influir mucho en la empresa, sobretodo en países con una madurez de la sociedad alta como por ejemplo los países anglosajones, (EEUU e Inglaterra) donde los daños a terceros de cualquier índole tienen una gran repercusión y están muy castigados y penados.

Por otra parte, en este tipo de empresas los cambios legales y fiscales si que repercuten y son importantes aunque en menor sentido que lo mencionado con antelación, debido a que habitualmente los cambios fiscales suelen repercutir en el precio del producto final, por lo que es el consumidor final quien sufre estos cambios. Los cambios legales por contrapartida si que son los que mas repercuten en los productos que puedes utilizar o son legales actualmente, pues-

to que a lo mejor en el futuro no lo son y por lo tanto, has de modificar todo el proceso o incluso retirarlos del mercado.

En conclusión, este tipo de sector está muy ligado a los siniestro de daños a terceros, tanto de explotación como de productos defectuosos, los cuales se pueden consideran los más problemáticos y sobre los que menos control se tienen, ya que en caso de que se produzca un siniestro por algún riesgo de la empresa, el ruido mediático que se produce es tan grande que puede hacer que los potenciales clientes pierdan la confianza en la empresa.

Además, y como opinión personal sobre el sector farmacéutico, un siniestro por pequeño que sea puede realizar que la empresa se paralice durante un tiempo largo, ya que al trabajan con atmosferas blancas, la normativa es muy rigurosa y han de pasar muchos controles antes de volver a ponerse en funcionamiento con normalidad. Además, como a de ser la administración quien realice estos controles y la que autoriza el alta para volver a operar, por pequeño que sea el siniestro esto hace que se pueda dilatar mucho en el tiempo.

11. Conclusiones

A lo largo de este estudio nos hemos centrado en los riesgos que se pueden encontrar dentro de una empresa, tipos y propiedades de los mismos.

A partir de allí estos riesgos que nos los encontramos todos los días dentro y fuera de nuestra empresa y los que saldrán en el futuro se deben tener controlados y debemos de ser conocedores de ellos, ya que esto generará un valor añadido a la empresa, no solo de confianza en el mercado, clientes y proveedores, sino también en caso de que alguno de estos riesgos se produzca, si ya lo conocemos y sabemos cómo trabajar con él lo tendremos más acotado y la pérdida será menor, por lo tanto, esto permite diferenciarnos frente a nuestros competidores, ya que los posibles riesgos que nos rodean los conocemos y hace que sepamos defendernos ante sus efectos y ello conllevará un menor impacto final en nuestra cuenta de resultados.

A partir de allí nos focalizamos en la Gerencia de Riesgos y Valoración de Activos, es decir, una vez sabemos que existen riesgos que nos rodean diariamente, debemos de gestionarlos de la mejor manera y aquí es donde entra la Gerencia de Riesgos y la Valoración de Activos.

La Gerencia de Riesgos es un modelo de trabajo muy sistemático que nos permite por medio de diversos pasos conocer que riesgos rodean a la empresa. Para ello lo primero que debemos de conocer es el valor que tienen los Activos que se encuentran dentro de la empresa, es decir, realizar la Valoración de los Activos de la empresa para ser conocedores de las posibles pérdidas que podemos tener en caso de que un riesgo que rodea a la empresa se produzca.

Una vez realizada la valoración de activos, es cuando trabajamos con los riesgos que rodean a la empresa. Realizamos la identificación de los riesgos, generándonos un listado de los mismos, es decir, miramos los procesos que se encuentran en la empresa y comenzamos a listar los riesgos que nos encontramos en el proceso productivo, miramos también los riesgos que rodean el entorno exterior y después debemos centrarnos en todos los tipos de riesgos, tanto internos como externos, es decir, desde los riesgos financieros de la empresa hasta como ya he mencionado los riesgos operacionales o de explotación.

Una vez hayamos listado e identificado todos los riesgos que rodean la empresa procederemos a realizar la evaluación de los mismos, es decir, les asignamos unos valores a los riesgos dependiendo de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y de las consecuencias que puede sufrir la empresa en caso de que alguno de esos riesgos se produzca.

Después de listar y evaluar los riesgos, procederemos a realizar la Matriz de Riesgos, eje principal de esta tesis.

Una vez se ha producido la evaluación de los riesgos, estos mismos riesgos evaluados se trasladan a la Matriz de Riesgos. En este punto se puede llegar a

ver por medio de esta herramienta y de una forma muy grafica, cuales son los riesgos que más afectan a su empresa y a partir de allí tomar las decisiones que se consideren más oportunas.

Pudiendo:

- Trasferir los riesgos que más afectan y que pueden llegar a producir incluso la desaparición de la empresa. Realizar un autoseguro que consiste en retener este riesgo dentro de la cuenta de resultados de la empresa, por tratarse de un riesgo el cual no repercutirá mucho en la cuenta de resultados.
-
- Transferencias alternativas de riesgos, por ejemplo cautivas o diferentes productos financieros existentes ya o creados en particular para este riesgo en concreto. Por lo tanto, la generación de la Matriz de Riesgos en la empresa, da un punto de diferencia con los competidores del mismo sector, ya que si tenemos el mapeo de los riesgos que afectan a la empresa, esta empresa es conocedora de los imprevistos que puede llegar a tener en un futuro y puede generar diferentes métodos o planes de contingencias, para poder reducir la inclemencia que se puede generar en la empresa. Además, si el resto de los competidores no aplican la Gerencia de Riesgos en su empresa, tenemos que estas empresas podrían tardar más en conocer la inclemencia, pero por supuesto tardaran más tiempo en reaccionar a la misma. Además esta inclemencia les afectará más a la cuenta de resultados de la empresa y eso resta competitividad a la empresa.

Así pues, tal y como está el mercado en la actualidad en donde nos encontramos con una competencia brutal, la Gerencia de Riesgos fortalece mucho a las empresas que la apliquen, ya que les da un plus de competitividad dentro de su sector, no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional.

Para concluir con el estudio se puede ver que en la actualidad cada vez más están empresas están aplicando la Gerencia de Riesgos dentro de sus procesos y él porque es muy claro, “a ningún empresario le gusta la incertidumbre” y con la aplicación de esta metodología de trabajo, logramos reducirla. El fin de toda empresa es obtener los mayores beneficios posibles y perdure en el tiempo, idea que también se aplica en la Gerencia de Riesgos. Conociendo con antelación los riesgos que hay en la empresa, se puede trabajar sobre ellos, para minimizarlos y que sus impactos sean menores.

Por lo tanto, ya se está consiguiendo en la actualidad, que la Gerencia de Riesgos se vaya extendiendo y que las empresas la apliquen cada vez más debido a que esta herramienta puede aportar muchos beneficios a la misma, ya que de una manera sistemática tienes acotados los riesgos que pueden afectar a la empresa y además de una forma muy visual obtendrás una idea de que riesgos pueden afectarte más frecuentemente y que otros riesgos pueden ocasionarte unas perdidas muy elevadas que pueden incluso hacer que estas pérdidas afecten a la cuenta de resultados de la empresa y en consecuencia a la supervivencia de la misma .

12. Bibliografía

Fuentes oficiales

REAL DECRETO 1627/1997 por el que se establecen disposiciones mínimas de seguridad y salud en las obras de construcción.

Ley 26/2007, de 27 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental (BOE núm. 255 de 24 de Octubre de 2007).

Ley 38/1999, de 5 de Noviembre, de Ordenación de la edificación (BOE 6 de Noviembre 1999)

REAL DECRETO 2267/2004, de 3 de Diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de Seguridad contra Incendios en Establecimientos Industriales.

Citas

ITURMENDI MORALES, G. Curso de Gerencia de Riesgos (Curso INESE).

FERNÁNDEZ ISLA, G. Curso de Gerencia de Riesgos (Curso INESE).

CEPREVEN. Curso Europeo Superior de seguridad contra Incendios.

FERNÁNDEZ, P. Métodos de valoración de empresas. IESE Business School Edition.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 2000 Edition.

GONZÁLEZ ARELLANO, J. El análisis de riesgos en la industria hotelera.

DOPAZO FRAGUÍO, P.; CANDELARIO MACIAS, M. I. Fundación Mapfre edición 2011- Fundación Mapfre.

SABAL, Juan. Funciones del Gerente de Riesgos.

Yves MÉTAYER, Y. y HIRSCH, L. Primeros pasos en la Gestión de Riesgos, Aenor, Edición 2008.

Fuentes de Internet

Estándares de Gerencia de Riesgos Federation of European Risk Management Association (FERMA)

<<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ferma.eu%2Fwp-content%2Fuploads%2F2011%2F11%2Fa-risk-management-standard-spanish->

ver-
[sion.pdf&ei=hVIQUZT1G8vUPP7MgOAC&usg=AFQjCNHajVibOMAJtkAXQk7IwsoOJeUVMQ&sig2=gjjvckMg8GC6Aq_o8nA16g&bvm=bv.44158598,d.ZWU](http://www.gencat.cat/treball/doc/doc_20620985_2.pdf)>
Fecha de consulta Septiembre 2012)

Generalitat de Catalunya. Departamento de trabajo
<www.gencat.cat/treball/doc/doc_20620985_2.pdf>
Fecha de consulta Septiembre 2012)

Ibermutuamur
<<http://www.ibermutuamur.es/-Monograficos-.html#79>>
Fecha de consulta Septiembre 2012)

Seguros Catalana Occidente
<<http://www.seguroscatalanaoccidente.com/ES/default.aspx>>
Fecha de consulta Septiembre 2012)

Ernst&Young
<<http://www.ey.com/>>
Fecha de consulta Septiembre 2012)

Código técnico de la edificación
<www.codigotenico.org>
Fecha de consulta Septiembre 2012)

Anexo 1

Depreciación en la valoración de Activos

Como hemos podido comprobar en el apartado de Valoración de Activos la obtención de la valoración de un activo existente en la empresa se puede realizar por medio de dos tipos de costes bien diferenciados entre si, el coste de reemplazo a bruto y el coste de reemplazo a neto y cuya diferencia básica es la depreciación.

La depreciación se puede definir como la pérdida resultante por la conservación normal, debida a todos los factores causantes de la retirada definitiva del bien. También se puede denominar como el mecanismo mediante el cual se reconoce el desgaste que sufre un bien por el uso que se haga de él. Cuando un activo es utilizado para generar ingresos, este sufre un desgaste normal durante su vida útil que el final lo lleva a ser inutilizable.

Entre los diferentes factores que se aplican a la depreciación nos podemos encontrar con:

1. Desgaste
2. Desperfectos
3. Decadencia
4. Inadecuación
5. Obsolescencia

La definición mencionada con antelación es correcta pero en ningún momento indica o matiza que es lo perdido, es decir, la unidad de medida (valor, capacidad, servicio, etc...)

Para aplicar la depreciación podemos obtener dos bases bien diferenciadas:

1. Base de Depreciación: Lo cual consiste en depreciar sobre el coste original incluyendo el valor de recuperación.
2. Base depreciable: Es depreciar sobre la diferencia entre el coste original y el valor de recuperación.

Para el cálculo de la depreciación se pueden utilizar diferentes métodos que se explican a continuación:

1. Depreciación lineal

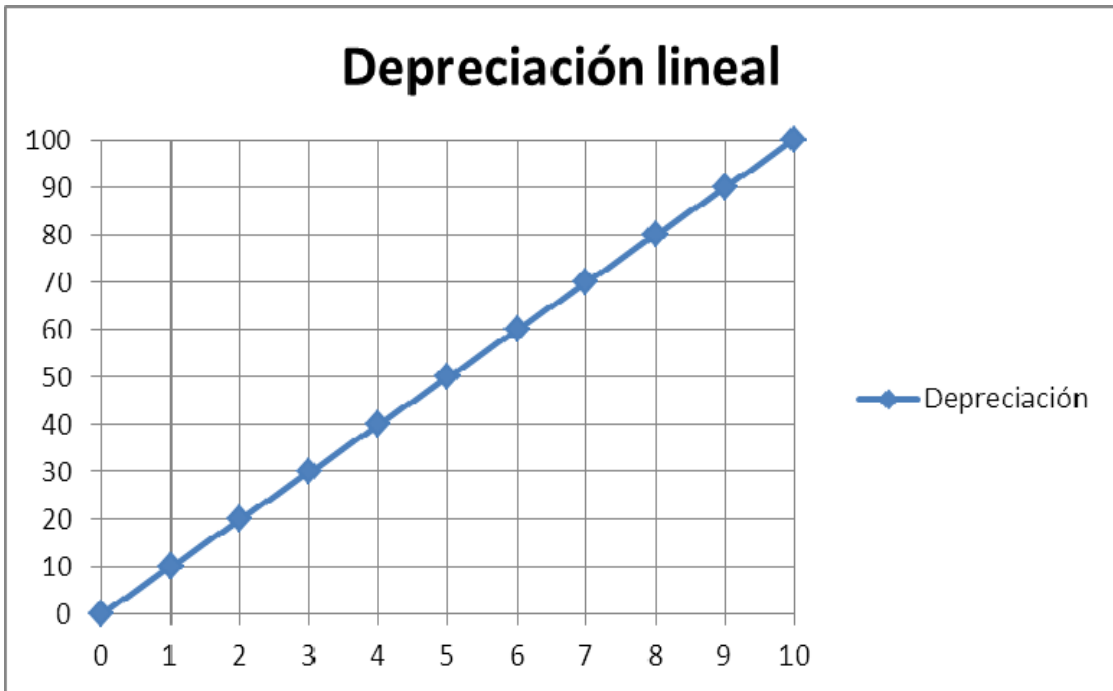


Gráfico 36: Depreciación lineal (Elaboración propia)

El método de la línea recta es el método más sencillo y más utilizado por las empresas, y consiste en dividir el valor del activo entre la vida útil del mismo. La depreciación lineal realiza la misma depreciación a lo largo del tiempo.

2. Depreciación lineal con valor residual

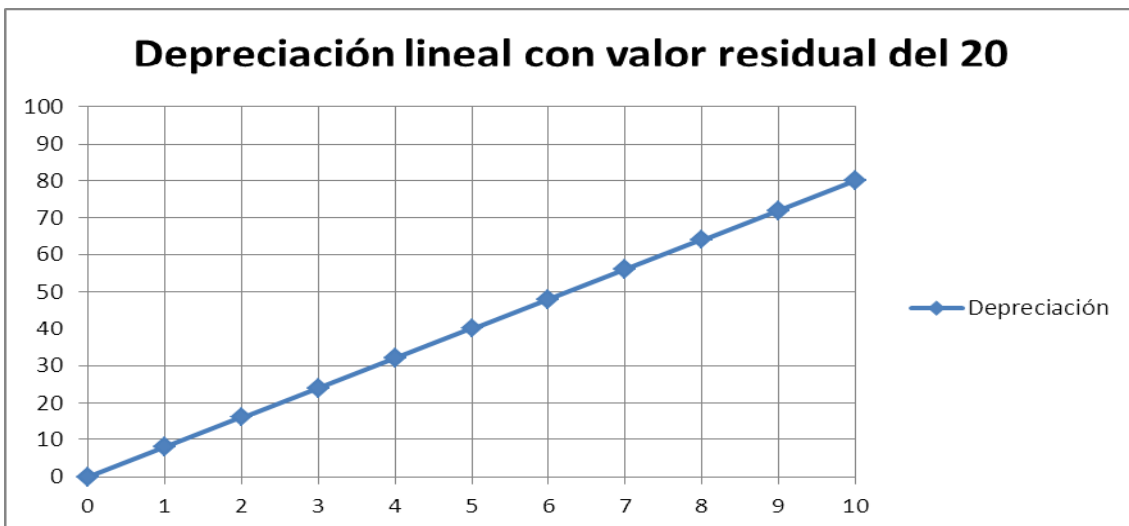


Gráfico 37: Depreciación lineal con valor residual (Elaboración propia)

En la depreciación lineal la depreciación a lo largo de la vida útil es la misma que la depreciación lineal pero llega un momento en el que el valor de ese activo se mantiene y perdura en el tiempo, se le llama valor residual.

3. Depreciación parabólica

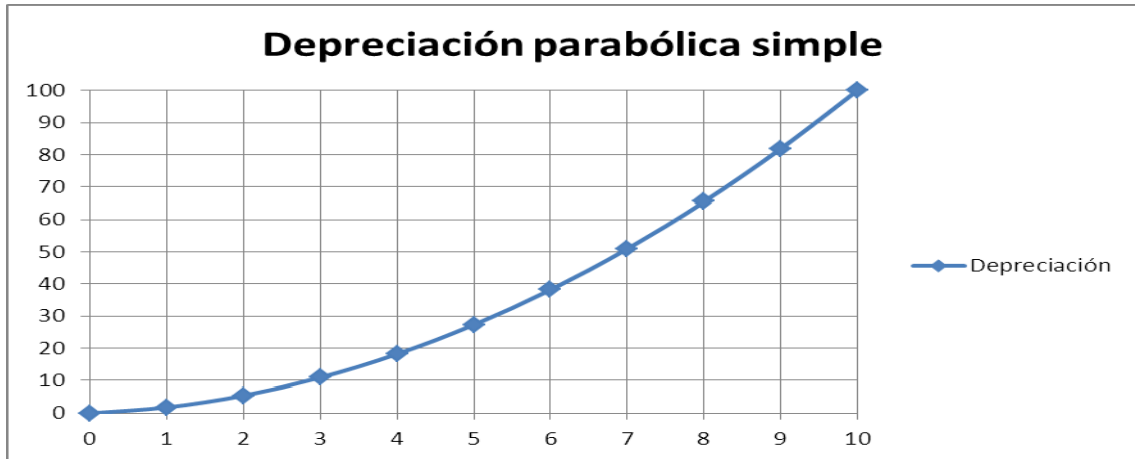


Gráfico 38: Depreciación parabólica (Elaboración propia)

La depreciación en este método es superior a medida que crece la vida útil del activo.

4. Depreciación logarítmica “cole decreciente”

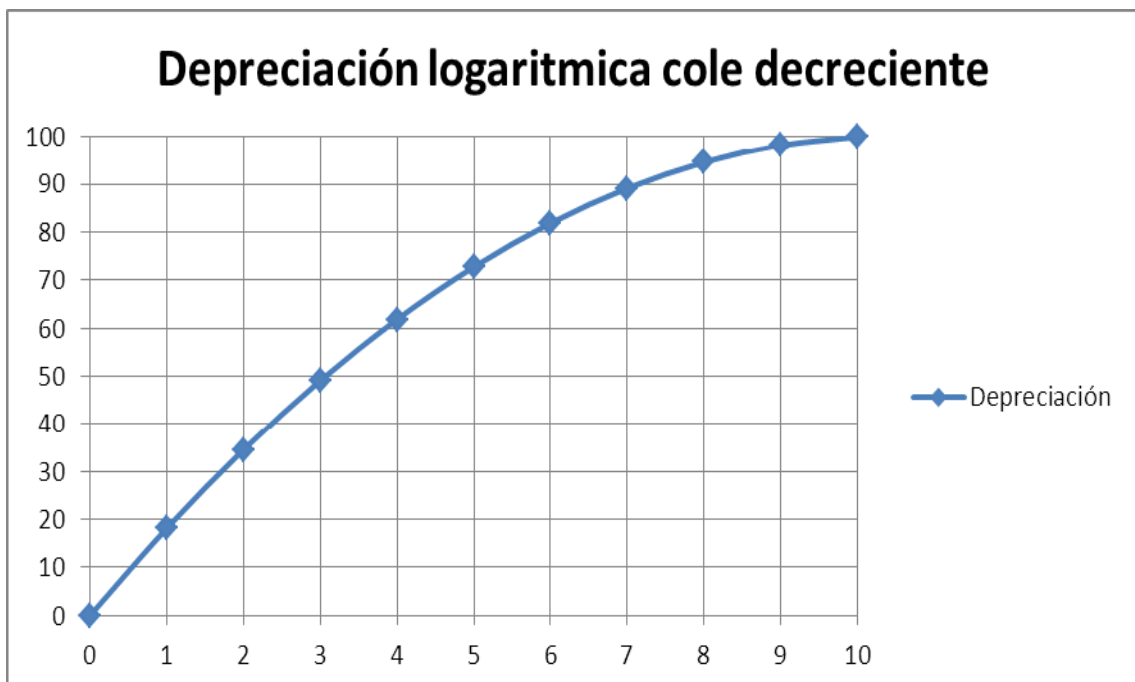


Gráfico 39: Depreciación logarítmica (Elaboración propia)

Como podemos ver en el gráfico 39, la depreciación en este método decrece a medida que crece la vida útil del activo, es decir, es inverso al método de la depreciación parabólica. Este método también es llamado método de “cole decreciente”. Es un método arbitrario de imputación ya que si bien la base de depreciación es constante, la tasa anual de depreciación es variable, de tal forma que carga la mayor parte en los primeros años para después ir decreciendo a lo largo de la vida útil del activo.

5. Depreciación por cuantificación del envejecimiento o método ruso:

Este método se comenzó a cuantificar en Rusia y consiste en obtener un desgaste o depreciación media o ponderada de la máquina. Este método es muy utilizado en máquinas complejas donde los elementos que componen la máquina tienen una depreciación diferente.

Por ejemplo sería el caso de una máquina de control numérico, a la cual se le realiza la depreciación de cada uno de los componentes que componen la máquina de control numérico, es decir, se mira la depreciación por separado de por ejemplo, la botonera, la bancada, el software, el motor, los carros de desplazamiento, periféricos, etc... una vez se obtiene cada una de las depreciaciones se realiza una media ponderada y se obtiene la depreciación media que se aplica a la máquina en concreto.

Anexo 2

Índice de Dow

El método se desarrolla siguiendo una serie de etapas que son:

- a. Dividir la planta en unidades de proceso para las que se determina su índice de incendio y explosión, IIE.
- b. Determinar un factor material FM para cada unidad de proceso.
- c. Evaluar los factores de riesgo, considerando las condiciones generales de proceso (reacciones, transporte, accesos, etc.), denominadas F1, y los riesgos específicos del proceso/producto peligroso, denominados F2.
- d. Calcular un factor de riesgo, F3, y un factor de daño, FD, para cada unidad de proceso.
- e. Determinar los índices de incendio y explosión, IIE, y el área de exposición, AE, para cada unidad de proceso seleccionada.
- f. Calcular el valor de sustitución, VS, del equipo en el área de exposición.
- g. Calcular el daño máximo probable a la propiedad, MPPD (Maximum probable property damage), tanto básico como real, por consideración de los factores de bonificación, FB y FBE.
- h. Determinar los máximos días de interrupción, MPDO (Maximum probable days outage), y los costes por paralización de la actividad, BI (Business interruption), en estos días.

En la imagen inferior, se presenta el procedimiento de cálculo:

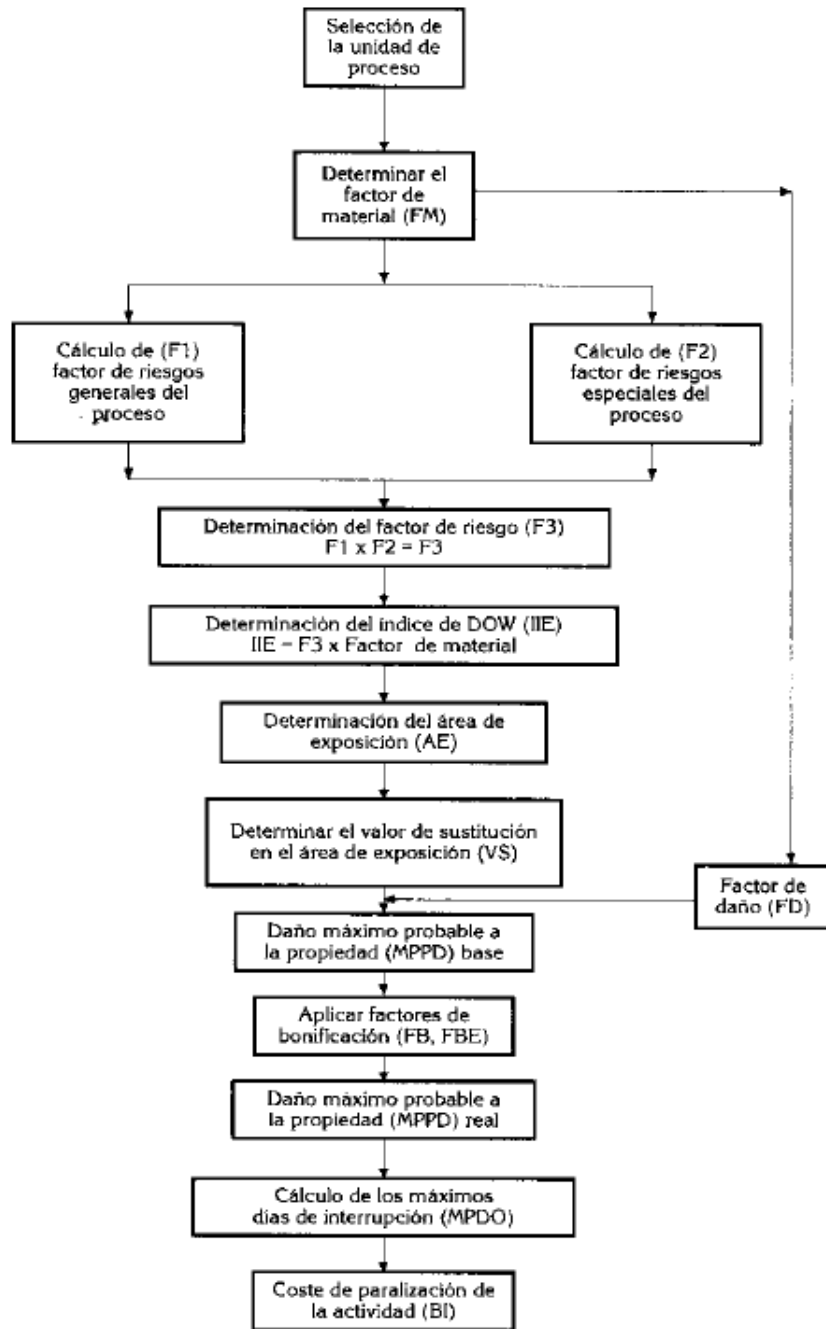


Gráfico 41: Índice de Dow
 (http://www.proteccioncivil.es/catalogo/carpeta02/carpeta22/guiatec/Metodos_cualitativos/cuali_221.htm)

Índice de Mond

La principal diferencia con el anterior índice, es que el índice de Mond introduce la toxicidad de las sustancias presentes, y este parámetro se introduce como factor independiente, considerando los efectos de las sustancias tóxicas por contacto cutáneo, inhalación o ingestión.

Naturalmente, este método se seleccionará siempre que en la instalación se presenten sustancias tóxicas en cantidades apreciables.

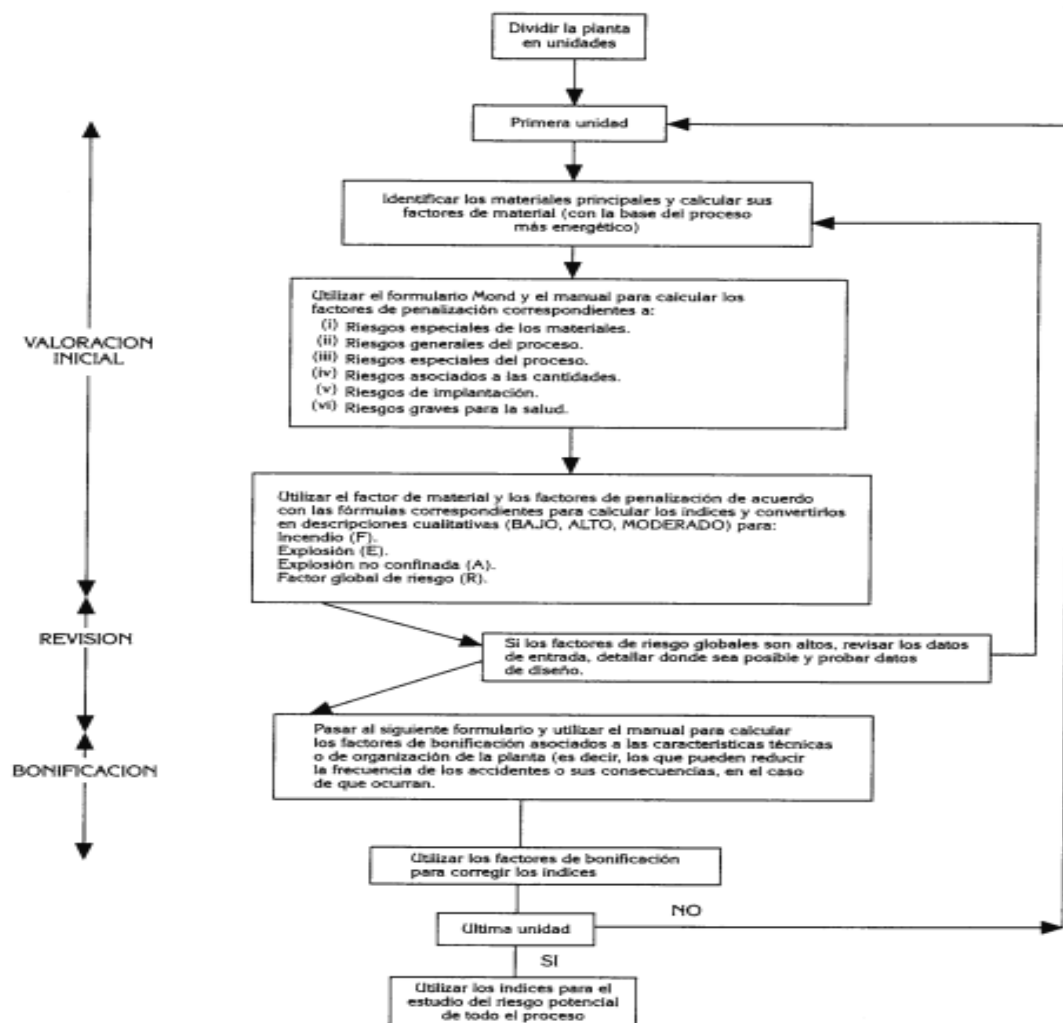


Gráfico 42: Índice de Mond

(http://www.proteccioncivil.es/catalogo/carpeta02/carpeta22/guiatec/Metodos_cualitativos/cuali_222.htm)

Método Gretener

Es un método que permite evaluar cuantitativamente el riesgo de incendio, considerado como el evento producido por un fuego que no se encuentra controlado, tanto en construcciones industriales como en establecimientos públicos ocupados. Este método se puede considerar posiblemente, el más conocido y uno de los más utilizados en el sector asegurador de España.

La definición de riesgo de incendio se basa en la noción de exposición al riesgo, su posible magnitud y la probabilidad de ocurrencia de un siniestro

Por otra parte, la exposición de riesgo se considera como la relación entre los peligros potenciales que puede haber y las medidas de protección tomadas, es decir, lo que se puede hacer para evitar que ocurra el riesgo.

El método se refiere y calcula el conjunto de edificios o partes del edificio que constituyen compartimentos cortafuegos independientes entre si y separados de una manera adecuada.

El método, parte del cálculo del riesgo potencial de incendio (B), que es la relación entre los riesgos potenciales presentes, debidos al propio edificio, también llamado continente en el sector asegurador y al contenido (P) y los medios de protección contra incendios que se encuentran presentes en el compartimento independiente (M).

$$B = \frac{P}{M}$$

Una vez obtenido el riesgo potencial de incendio procederemos a calcular el riesgo de incendio efectivo (R) para el compartimento de cortafuego más grande o más peligroso del edificio, es decir, el que sea pero por su carga de fuego o por su tamaño o porque en él se encuentre el mayor capital a asegurar, siendo su valor:

$$R = B \cdot A$$

siendo el factor (A) el peligro de activación, el cual es la probabilidad de que el incendio se pueda producir.

Se fija un riesgo de incendio aceptado (R_u), partiendo de un riesgo normal corregido por medio de un factor que tenga en cuenta el mayor o menor peligro para las personas.

La valoración del nivel de seguridad contra incendios se hace por comparación del riesgo de incendio efectivo con el riesgo de incendio aceptado, obteniendo el factor seguridad contra el incendio γ el cual se expresa de tal forma que:

$$Y = \frac{Ru}{R}$$

Por lo tanto al final lo que comparamos es que el factor de seguridad Y sea superior, inferior o igual a 1.

A partir de allí lo que obtenemos es lo siguiente:

- $Y \leq 1$ las medidas de protección contra incendios que hay en el compartimento seleccionado de estudio son insuficientes
- $Y \geq 1$ las medidas de protección contra incendios que hay en el compartimento son suficientes para la exposición del riesgo que tenemos en él.

Anexo 3

Como hemos podido ver en el apartado 10 de esta tesis en el sector hotelero tenemos que considerar, tener muy claro y planificar con mucho mimo y detenimiento, la estrategia, tanto a largo, como a corto plazo de este sector y tener muy claro cuales son los objetivos que se desean conseguir, target de mercado en el que se desea focalizar o impulsar, etc...

Para ello en la actualidad nos podemos encontrar con diversas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades dentro del sector y que nos puede hacer cambiar la estrategia o por lo menos modificarla y hacer que la tengamos que se tenga que orientar de manera diferente a como se encuentra en estos momentos.

En la actualidad se han realizado mucho y diversos estudios del sector y por supuesto tenemos que tener claro que cada empresa es diferente, ya no solo porque cada empresa se encuentra ubicada en un entorno diferente y además las personas que lo gestionan y trabajan para la empresa son diferentes y esto ocasiona que se tengan diferentes posibilidades.

El DAFO estándar del sector turístico español podría ser el siguiente:

<p><u>DEBILIDADES</u></p> <p>Poco margen bruto</p> <p>Instalaciones turísticas de playa saturadas</p> <p>Presión tanto demográfica como urbanística</p> <p>Dependencia de ingleses, alemanes y franceses</p>	<p><u>AMENAZAS</u></p> <p>Disminución de las estancias medias</p> <p>Sobreoferta en el alojamiento del turismo de playa</p> <p>Elevado consumo energético</p> <p>Escasos recursos hídricos</p> <p>Nuevos lugares de sol y playa, con precios más económicos</p>
<p><u>FORTALEZAS</u></p> <p>Experiencia en la gestión del sol y la playa</p> <p>Climatología favorable</p> <p>Calidad de las playas y sus instalaciones</p> <p>Reconocimiento del sector turístico Español a nivel europeo</p> <p>Dinamismo dentro del sector</p>	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>Diversidad cultural y geográfica</p> <p>Mejora infraestructura</p> <p>Nuevas demanda de países en desarrollo, China, India, Brasil, Rusia, etc...</p> <p>Incremento de la demanda europea en nuestro país</p>

Tabla 5: DAFO sector turístico (Elaboración propia)

Después de ver el DAFO adjuntado con antelación podemos darnos cuenta que en la actualidad en este sector existe varios problemas básicos que se han de mejorar que son la competencia no solo interna de nuestros competidores del sector dentro de nuestro país, sino también de diversos países que tienen un clima parecido al nuestro y que están comenzando a explotarlo y enfocarse hacia el turismo y con unos precios mas asequibles y ajustados que los nuestros, lo que genera que esto reduzca el margen que se tiene ya que para poder ser competitivos tenemos que ajustar la demanda al precio de esos países.

Por otra parte, se ha de tener en cuenta que nuestro sector en España dispone de una experiencia en el turismo de playa que los otros países no tienen y sobretodo se a de considerar, no solo la calidad de nuestras infraestructuras sino también de nuestras playas que disponen de mejores instalaciones.

Por lo tanto, uno de los retos que se a de conseguir a medio/largo plazo, es la mejora de los recursos que tenemos en nuestro país, es decir, la disminución de energía o usabilidad mas eficaz de la misma, fortalecer la marca de turismo española no solo en los sectores en expansión, China, Rusia, etc... sino también dentro de la Comunidad Económica Europea y sobretodo una cosa que va a ser de vital importancia en el futuro de este sector, que es el Internet, por el cual se puede contratar, visualizar y conseguir mucha información antes de contratar, por lo tanto el fortalecer el marketing que se realice en este medio será muy importante en el futuro.

José Angel Ansón Tortosa

Datos personales:

Fecha de nacimiento: 29 de agosto de 1979

Localidad: Monzón (Huesca)

Perfil LinkedIn:

- Español: es.linkedin.com/in/joseangelansontortosa/
- Inglés: es.linkedin.com/in/joseangelansontortosa/en

Datos académicos:

Máster en Entidades Aseguradoras y Financieras, por la Universidad de Barcelona

Ingeniero Industrial Superior, especialidad en Construcción y Estructuras, Universidad Politécnica de Cataluña.

Diplomado Europeo Superior en Seguridad de instalaciones contra Incendios por Cepsven

Diplomado en Gerencia de Riesgos y Valoración de Activos por la Universidad Politécnica de Cataluña.

Diplomado en Gerencia de Riesgos por Cepsven.

Diplomado en Gerencia de Riesgos Inese.

Datos profesionales:

Desde 1998 al 2001 trabajé como Comercial en Benedicta S.L.

A partir de allí me incorpore desde el 2004 al 2006 como Property Manager (gestor de inmuebles) en Jones Lang la Salle.

Desde junio de 2008 hasta la actualidad, estoy en Seguros Catalana Occidente, más concretamente en el departamento de empresas, siendo de mi responsabilidad la cuenta de resultados de los productos de Seguros de Daños, además de las correspondientes mejoras que se realicen dentro de los productos de daños de empresas que tenemos actualmente, es decir, inclusión de nuevas garantías, mejoras de procesos (tanto de suscripción como de siniestros), modificaciones de condicionados, etc...

Además, soy uno de los encargados de gestionar los programas internacionales de seguros de nuestros clientes con nuestros socios y partners alrededor del mundo, es decir, creación y realización de Programas Master de Seguros.

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”
Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/20010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L’ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d’Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PPlan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004

- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanca: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M^a Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: "El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giral: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a Banca Seguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M^a Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011

- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemàtica del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Víctor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Mugerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006

- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plan Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruiz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004

- 111.- Jaime Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005

- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema publico" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Costumer Experience as a Sorce of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012