



# La Comunicación de la Gerencia de Riesgos y Seguros



**Aurelio López-Barajas**  
Director de Riesgos y Seguros del Grupo Altadis



XVIII Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros  
La Gerencia Integral de Riesgos: Una Necesidad para la Estrategia Empresarial – AGERS  
7 de Junio de 2007

<b>1. Conocer a la propia empresa</b>	<b>3</b>
<b>2. Definir la política de riesgos y seguros a aplicar</b>	<b>7</b>
<b>3. La comunicación interna</b>	<b>10</b>
<b>4. La comunicación externa</b>	<b>24</b>
<b>5. Administración, control y flujos de información</b>	<b>26</b>
<b>6. Resumen y conclusiones</b>	<b>31</b>

# 1. Conocer a la propia empresa – Magnitudes Principales



**2006**  
% de las ventas económicas del Grupo

**Cigarrillos 43%**  
Operador clave en Europa Occidental

**Cigarros 22%**  
Líder mundial

**Logística y Otros 35%**  
Un modelo único de negocio

<b>Posición en el Mercado</b>	Nº 4 en Europa Occ. Nº 2 en España Nº 2 en Francia Nº 4 en Alemania Nº 1 en Marruecos	Nº 1 en EE.UU. Nº 1 en cigarros premium Nº 1 en España Nº 1 en Francia	Más de 450.000 puntos de venta en Europa Occidental y Marruecos
<b>Volumen</b>	118.600 mill. de cigarrillos <sup>(1)</sup>	3.281 mill. de cigarros	€ 10.481 millones <sup>(2)</sup>
<b>Ventas Económicas</b>	€ 1.693 millones	€ 888 millones	€ 1.191 millones

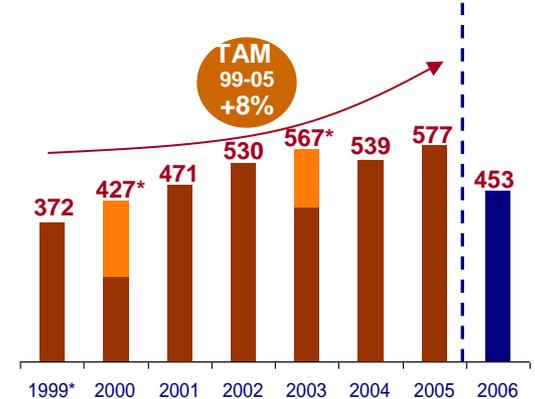
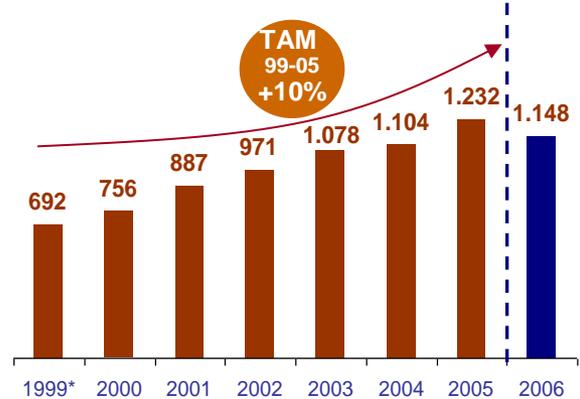
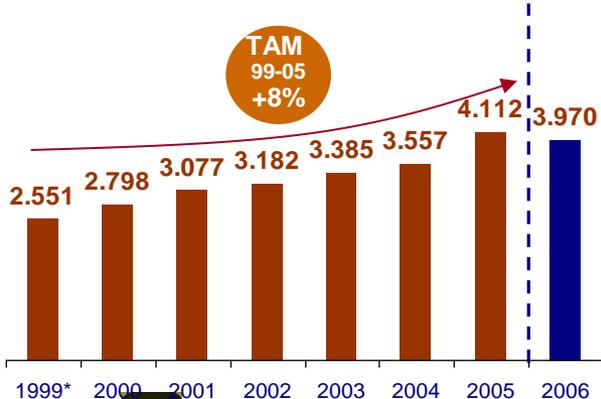
(1) Incluye 6.200 millones de unidades de marcas concedidas bajo licencia a terceros  
(2) Ventas netas de logística

Millones de Euros

## Ventas Económicas

## EBITDA

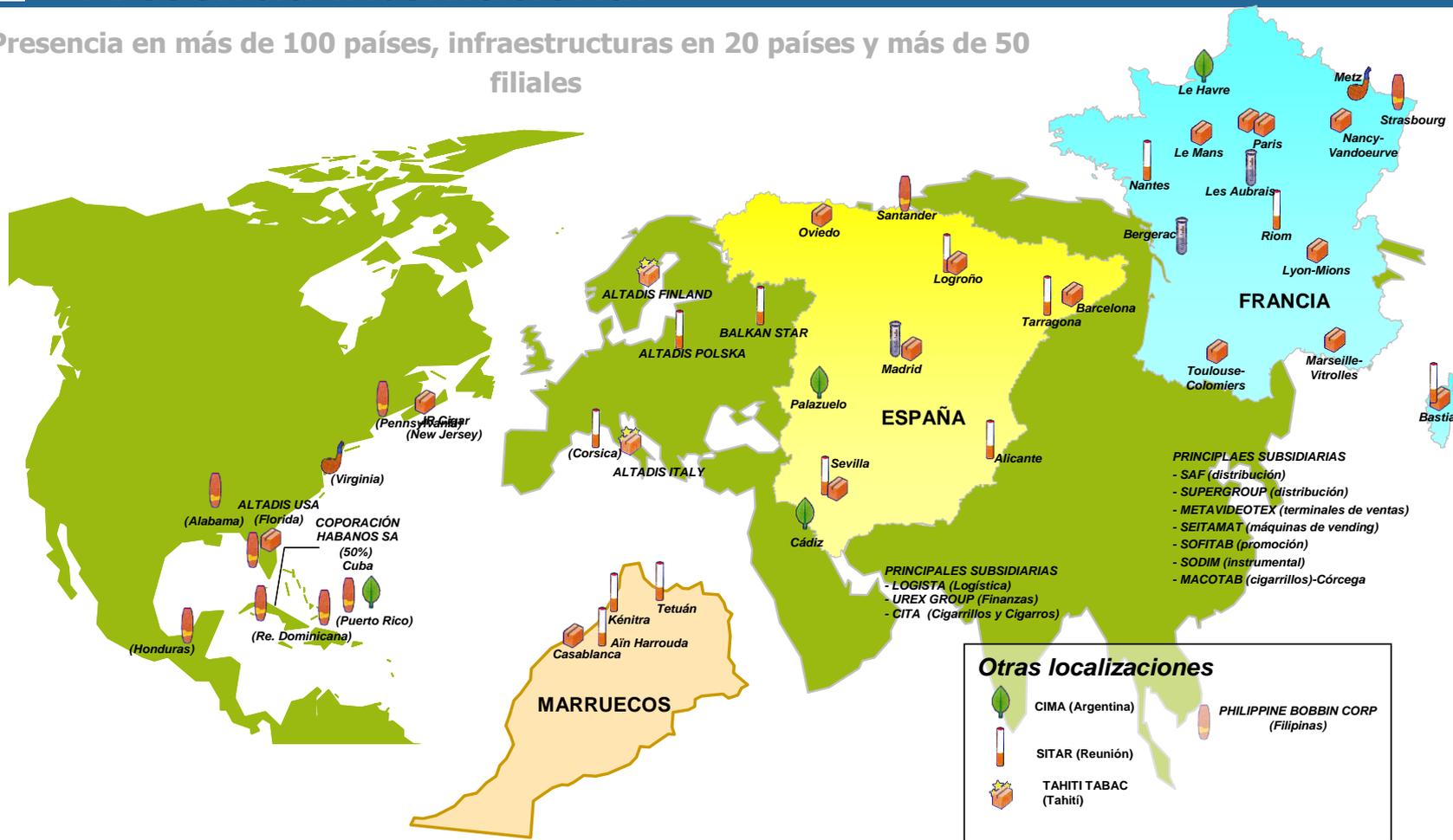
## Beneficio Neto



# 1. Conocer a la propia empresa – Presencia internacional



Presencia en más de 100 países, infraestructuras en 20 países y más de 50 filiales



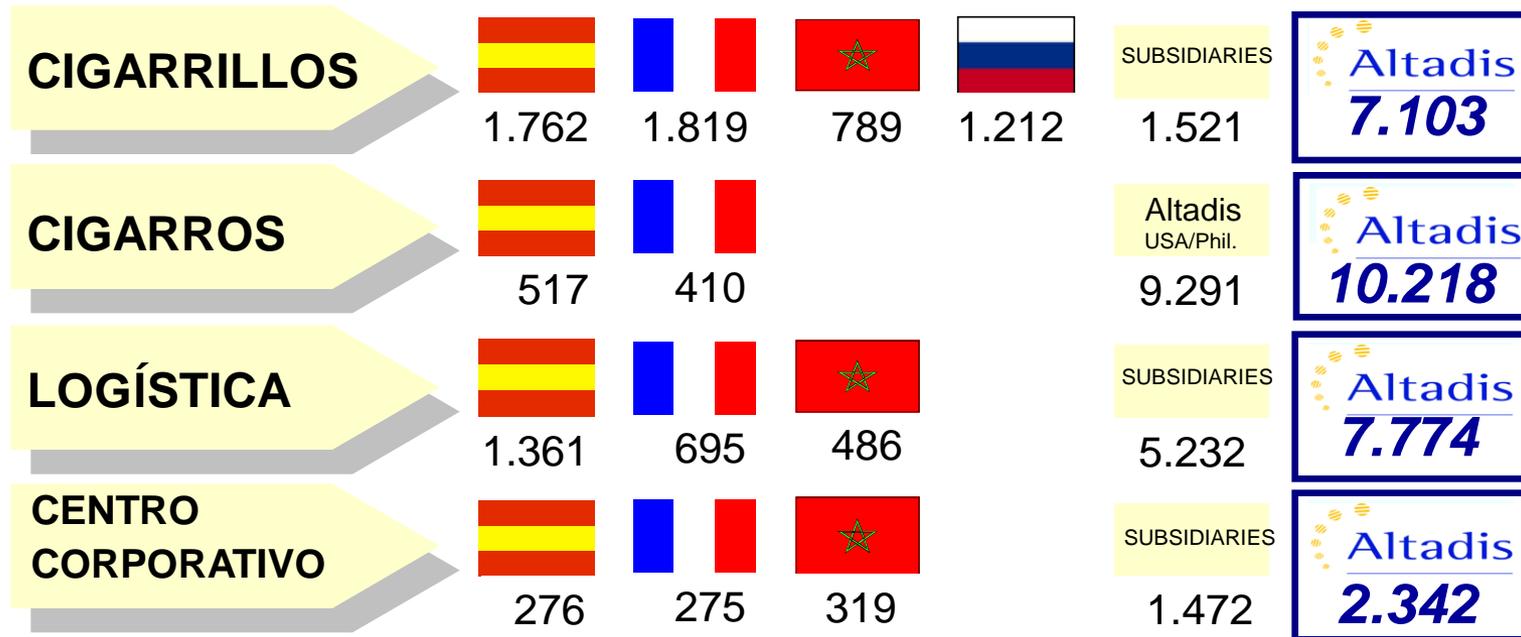
Fuente: Altadis

Cigarrillos Producción
 Cigarros Producción
 Logística
 Promoción Logística
 Planta de Procesado
 I+D centros



# 1. Conocer a la propia empresa – Plantilla

## Empleados Grupo Altadis: 31 de diciembre de 2006

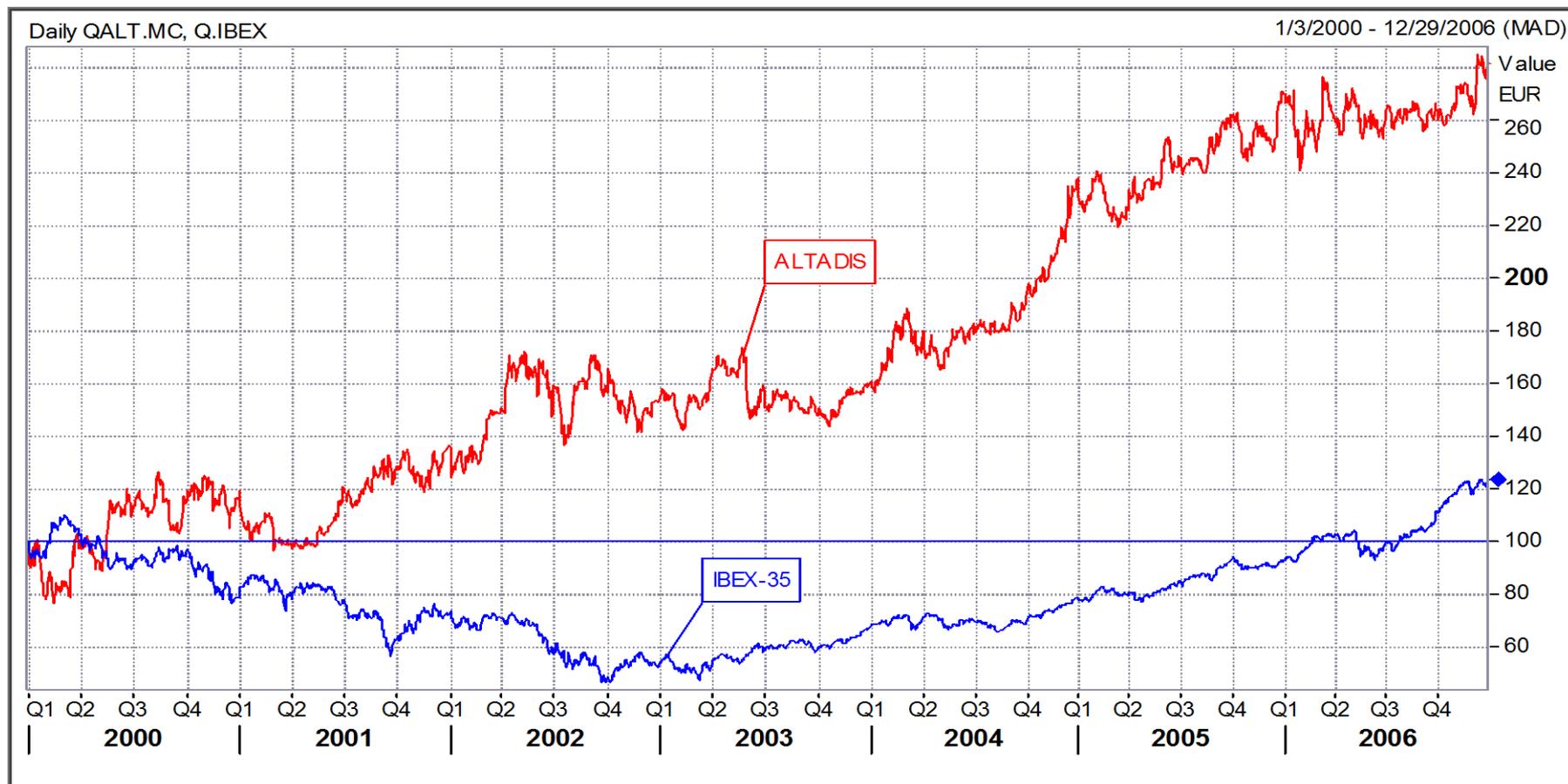


**TOTAL GRUPO ALTADIS: 27.437**

# 1. Conocer a la propia empresa – Evolución de la acción y capitalización

A 31-12-2006, revalorización del 18,7% anual frente al 3,3% del IBEX-35. Capitalización de alrededor de € 10.000 m

## ALTADIS versus IBEX-35



# 2. Definir la política de riesgos y seguros a aplicar - Mapa general de riesgos en la empresa



# 2. Definir la política de riesgos y seguros a aplicar –

## Política general de riesgos

### **Descripción general de la política de riesgos del Grupo:**

→ El Grupo desarrolla básicamente actividades de fabricación, comercialización y distribución de las labores de tabaco y otros productos en diversos países, por lo que está expuesto a los riesgos propios de estas actividades y de los sectores y países en los que opera, entre los que se incluyen en el informe anual de gobierno corporativo:

#### **a) Riesgos relacionados con la industria del Tabaco**

- Impuestos, regulaciones y restricciones.
- Demanda en declive de los productos de tabaco.

#### **b) Riesgos relacionados con el Grupo Altadis**

- Competencia. Riesgos políticos. Sobre-capacidad de producción.
- Riesgos financieros (crédito, tipo de interés y de cambio, liquidez).
- Materias primas. Integración de adquisiciones.

→ **Enfoque de gestión global de los riesgos del Grupo**, estructurado y definido para la consecución de los objetivos estratégicos y operativos, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la normativa en vigor.

→ **Mapa de riesgos**, tanto estructurales como operativos, a escala de Grupo y para cada unidad de negocio, junto con una evaluación de los mismos en función de su probabilidad de ocurrencia y el impacto en el patrimonio del Grupo.

# 2. Definir la política de riesgos y seguros a aplicar – Sistemas de control

Los sistemas de control para evaluar, mitigar o reducir los principales riesgos de la sociedad y su grupo de empresas, están establecidos en los siguientes órganos:

- **Consejo de Administración**
- **Comité de Dirección del Grupo**
- **Directores y gestores de cada área de negocio y del ámbito corporativo**
- **Dirección de Estrategia y Planificación del Grupo**
- **Dirección Financiera Corporativa**
- **Dirección de Riesgos y Seguros del Grupo**
- **Dirección de Auditoría Interna del Grupo**
- **Audidores Externos**

## **Conclusión:**

La gestión de los riesgos a los que se encuentra expuesto el Grupo Altadis en el desarrollo de sus actividades, constituye uno de los pilares básicos de su actuación, en el que participan todos los responsables de las empresas y del centro corporativo, con el fin de preservar el valor de los activos del Grupo y, en consecuencia, el valor de la inversión de los accionistas.

# 3. Definir la política de riesgos y seguros a aplicar – Misión y objetivos de la gerencia de riesgos y seguros



La Dirección de Riesgos y Seguros del Grupo tiene como misión y objetivos:

**“Preservar el valor de los activos y de los beneficios futuros del Grupo Altadis en todos los negocios y países donde opera, mediante la identificación y análisis de riesgos, la implementación de medidas de protección y prevención, y la optimización de las adecuadas coberturas de seguros, así como mediante la gestión eficiente de los siniestros que se produzcan”**



# 3. Definir la política de riesgos y seguros a aplicar – Evolución: de local a global, de seguros a riesgos



Visión Anterior

Desde 2003<sup>(\*)</sup>

Visión Actual del Grupo Altadis

Principales Mejoras

Visión local

Gerencia de Seguros: enfocada a la contención de precios

Evolución

**Visión global**  
 - Una política coherente  
 - Una ventaja competitiva  
 - Una ayuda para mejorar los resultados del Grupo

**La Gerencia de Riesgos y Seguros:**  
 Centrada en la creación de valor, y basándose en:  
 - Identificación y evaluación de riesgos  
 - Reducción de riesgos  
 - Eficiencia en costes de aseguramiento

**Gerencia de Riesgos = Reducción del Riesgo**

- **Análisis de riesgos:** identificar y gestionar los riesgos de los diferentes negocios.
- **Medidas de protección, prevención y seguridad:** diseñar una política de prevención que optimice el ratio riesgo/inversión/seguridad, en aras de realizar inversiones rentables para reducir la probabilidad de ocurrencia de siniestros.
- **Planes de contingencia:** acciones a realizar tras un siniestro, que reduzcan sus consecuencias.

**Gerencia de Seguros = Ahorro en Costes**

- Centralización = Incremento del poder de compra con brokers y compañías de seguros = Economías de escala**
- Mejora de condiciones de cobertura
  - Incremento de garantías
  - Gestión de siniestros eficiente
  - Optimización del servicio por parte de brokers y Cías. de seguros
  - Eliminación de burocracia y costes de administración
  - Mayor control
  - Visión completa

- Política corporativa:**
- Desarrollo de programas globales
  - Extensión de las "best practices" encontradas en el Grupo
  - Fomento de la cultura de prevención de riesgos en el Grupo

(\*) En Enero de 2003 se creó la Dirección de Riesgos y Seguros del Grupo, reportando directamente al Director General Financiero del Grupo



# 3. Definir la política de riesgos y seguros a aplicar – Estructura organizativa



# 3. Definir la política de riesgos y seguros a aplicar – Mapa de los principales riesgos asegurables

**Cigarrillos**

**Cigarros**

**Logística**

**Otros**

**RIESGOS  
CORPORATIVOS**



RESP. DE ADMINISTRADORES Y DIRECTIVOS (D&O)

OTROS RIESGOS CORPORATIVOS

**RIESGOS  
HUMANOS**



VIDA, ACCIDENTES, PLANES DE PENSIONES  
Y EXPATRIADOS

**RIESGOS  
OPERACIONALES**



DAÑOS MATERIALES / PÉRDIDA DE BENEFICIOS

RESPONSABILIDAD CIVIL GENERAL DE EMPRESA

TRANSPORTE

FLOTA Y OTRAS CONTINGENCIAS

# 3. La comunicación interna –

## Objetivo y líneas generales de actuación

**OBJETIVO: gestionar eficaz y eficientemente la gerencia de riesgos en todas las compañías que componen el Grupo, mediante el desarrollo y publicación de procedimientos corporativos, realizados por la Dirección de Riesgos y Seguros del Grupo, que recogen y explican las líneas generales de actuación para todos los aspectos relacionados con las función de riesgos y seguros.**

- Manuales de normas y procedimientos:
  - Líneas Generales de Actuación (GG)
  - Cobertura de Riesgos y Planes de Prevención (RCPP)
  - Gestión de Seguros (IM)
  - Gestión de Siniestros (CM)
  - Control, Administración e Informes de seguimiento (CAR)
- INTRANET: soporte de comunicación
- IDIOMAS: inglés, español y francés
- Resultados muy positivos:
  - Fácil comunicación
  - Política global y coherente
  - Reducción del riesgo y de la siniestralidad
  - Ahorros en los costes de aseguramiento

# 3. La comunicación interna – La INTRANET: soporte de comunicación



Dirección <http://intranet.altadis.com/C17/Risk/default.aspx>

**Altadis** Bienvenido a la **Intranet** de Altadis

Home | Grupo Altadis | Unidades de Negocio | Centros Corporativos | My Site

[Jacobó OSORIO PITARCH] Home > Centros Corporativos > Finanzas > Riesgos y seguros

Madrid  
04/06/2007 16:15 50,25 EUR  
Paris  
04/06/2007 15:54 50,24 EUR

**La Acción**

- Cotización
- Accionariado

**Herramientas**

- Directorio de Altadis
- Reverso Traducción
- Diccionario Collins
- Herramientas Internet
- El Inglés del tabaco
- Espacio de Trabajo

**Acceso directo**

- Easyvista
- Viajes y gastos
- Mapa de sitio

**Documentos Útiles**

- Plantillas de presentaciones
- Logos y gráficos
- Vacaciones Altadis
- Plantillas Internas
- Control Interno
- Normas y procedimientos
- Altadis EDM

**Información al empleado**

- Grupo Empresa Madrid
- Sindicatos España
- Colaboradora Madrid

**Tienda**

- Anuncios por palabras
- Boutique
- Ofertas empleados

**Riesgos y Seguros**

- Organización
- Misiones

**Líneas Generales de Actuación**

- GG-1 Misión y líneas generales para la cobertura de riesgos, planes de prevención y gestión de seguros
- GG-2 Organización y datos de contacto

Documentos

**Normas y Procedimientos**

- 1. Cobertura de Riesgos y Planes de Prevención (RCPP)**
  - RCPP-1 Análisis de riesgos
    - RCPP-1.1 Análisis interno y mapa de riesgos asegurables
    - RCPP-1.2 Análisis externo y gestión de las visitas por parte de los ingenieros de evaluación de riesgos de las compañías y brokers de seguros
  - RCPP-2 Medidas de protección
  - RCPP-3 Medidas de prevención
  - RCPP-4 Medidas de seguridad
    - RCPP-4.1 Fábricas y almacenes
    - RCPP-4.2 Transporte
      - RCPP-4.2.1 Líneas generales
      - RCPP-4.2.2 Productos terminados de tabaco
      - RCPP-4.2.3 Precintas fiscales
  - RCPP-5 Planes de continuidad de negocio
- 2. Gestión de Seguros (IM)**
  - IM-1 Procedimiento para la contratación de seguros en el Grupo Altadis.
  - IM-2 Líneas generales para el aseguramiento de nuevos riesgos
    - IM-2.1 Daños materiales y pérdida de beneficios - actualización de valores
    - IM-2.2 Actividades de logística y transporte
  - IM-3 Resumen y descripción de las principales pólizas de seguros
- 3. Gestión de Siniestros (CM)**
  - CM-1 Líneas generales
  - CM-2 Procedimiento para la gestión de siniestros de baja cuantificación
- 4. Control, Administración e Informes de Seguimiento (CAR)**
  - CAR-1 Procedimiento para la segregación de funciones y control (doble firma)
  - CAR-2 Criterios para la imputación del coste de aseguramiento
  - CAR-3 Informes de seguimiento

**Dirección Financiera Corporativa**

- Contabilidad Grupo
- Fiscal
- Control Interno – Gestión del cambio
- Consolidación y control de gestión (IFRS & MAF)
- Relación con inversores
- Riesgos y seguros
- Finanzas y tesorería

**Dirección Financiera – Negocios**

- Cigarrillos (coming next)
- Cigarros (coming next)
- Logística (coming next)

**Publicaciones de la Dirección Financiera**

- Resultados financieros Altadis
- Política de control interno
- Normas y procedimientos de grupo

**Proyectos transversales**

- M I S T R A L

Team WorkSpace



# 3. La comunicación interna – Gerencia de riesgos: objetivos

**OBJETIVO:** coordinar constantemente los esfuerzos del Grupo Altadis en aras a optimizar el riesgo y reducir la probabilidad de ocurrencia de siniestros, limitando sus consecuencias si éstos ocurren.

- **Evaluación de los riesgos** del Grupo, identificando la mejor manera de gestionarlos.
  - Análisis interno o con la ayuda de asesores de evaluación de riesgos.
  - Posibles soluciones:
    - En algunos casos: únicamente cobertura aseguradora.
    - En la mayoría de los casos: aplicación de políticas tendentes a la reducción del riesgo, como la forma más eficiente de mitigarlos.
- **Políticas pre-siniestro: planes de protección, prevención, seguridad y auto inspección**, de cara a minimizar la probabilidad de siniestros.
- **Políticas post-siniestro: planes de continuidad de negocio**, que incluyen medidas de respuesta inmediata para limitar sus consecuencias y reestablecer las actividades.
  - Tres ámbitos: centro específico, unidad de negocio y Grupo.
- **Coordinación para implementar las recomendaciones de mejora del riesgo de manera adecuada.**
- **Influencia en el presupuesto de inversiones**

# 3. La comunicación interna –

## Gerencia de riesgos: procedimientos de ayuda en Intranet



### Principales **normas** y **procedimientos** para:

- Optimizar el riesgo y la siniestralidad
- Reducir la probabilidad de siniestros
- Limitar las consecuencias

### Normas y Procedimientos

#### 1. Cobertura de Riesgos y Planes de Prevención (RCPP)

##### RCPP-1 Análisis de riesgos

RCPP-1.1 Análisis interno y mapa de riesgos asegurables

RCPP-1.2 Análisis externo y gestión de las visitas por parte de los ingenieros de evaluación de riesgos de las compañías y brokers de seguros

##### RCPP-2 Medidas de protección

##### RCPP-3 Medidas de prevención

##### RCPP-4 Medidas de seguridad

RCPP-4.1 Fábricas y almacenes

RCPP-4.2 Transporte

RCPP-4.2.1 Líneas generales

RCPP-4.2.2 Productos terminados de tabaco

RCPP-4.2.3 Precintas fiscales

##### RCPP-5 Planes de continuidad de negocio



# 3. La comunicación interna – Gerencia de riesgos: resultados

## Los principales resultados son:

- La cultura de prevención de riesgos se ha extendido en la Organización.
- Se ha incrementado el número de riesgos a evaluar.
- Se ha incentivado la competencia entre los distintos centros, filiales o unidades de negocio del Grupo.
- Se ha comunicado el coste de aseguramiento y la manera de reducirlo.
- Se ha incrementado la inversión en políticas de protección, prevención y seguridad, aunque se tiene en cuenta siempre el retorno de la inversión.
- Se están extendiendo las mejores prácticas.
- Se ha mejorado la calificación del riesgo y reducido la siniestralidad.
  
- **En resumen**, se ha comprobado que:
  - Es mucho más rentable en el medio y largo plazo la gerencia de riesgos que únicamente la de seguros.
  - Debe ser prioritaria la gerencia de riesgos y, con posterioridad, aplicar también una óptima gerencia de seguros.

# 3. La comunicación interna –

## Gerencia de seguros: responsabilidades y líneas generales

**OBJETIVO: planificar las coberturas de riesgos de forma eficaz y eficiente, de manera que se protejan todos los activos y los beneficios futuros del Grupo.**

- **La responsabilidades de la Dirección de Riesgos y Seguros del Grupo son:**
  - Definir los riesgos que deben ser cubiertos a escala corporativa, y aquellos que deben ser cubiertos localmente.
  - Determinar y actualizar la naturaleza y estructura de los riesgos, coordinando y diseñando las necesidades de cobertura de cada momento.
  
- **La norma general relativa a las política de seguros es la siguiente:**
  - Centralizar la gestión: control, adecuadas franquicias e incremento del poder de compra.
  - Armonizar los términos y condiciones de la cobertura de seguros.
  - Desarrollo de programas globales.
  - Instrumentos financieros que permitan la reducción del coste.

# 3. La comunicación interna –

## Gerencia de seguros: organización interna y externa

### → **Respecto a las compañías filiales:**

- Los principales aspectos relativos a la gerencia de riesgos y seguros en el Grupo están bajo la responsabilidad de la Dirección de Riesgos y Seguros del Grupo Altadis.
- Todas las personas relacionadas con la gestión de estos asuntos tienen una dependencia funcional del Director de Riesgos y Seguros del Grupo.
- Coberturas locales específicas: algunas coberturas específicas relacionadas con legislaciones locales, pueden ser delegadas a las diferentes filiales, si bien la información de dichas pólizas debe ser compartida con la Dirección de Riesgos y Seguros del Grupo.

### → **Respecto al mercado asegurador:**

- La Dirección de Riesgos y Seguros del Grupo es la única autorizada para contratar con compañías de seguros y brokers.
- No obstante, la Dirección de Riesgos y Seguros del Grupo puede delegar esta función en otras personas.

# 3. La comunicación interna –

## Gerencia de seguros: procedimientos de ayuda en Intranet

The screenshot shows the Altadis Intranet interface. The main content area is titled 'Riesgos y Seguros' and contains sections for 'Líneas Generales de Activación' and 'Normas y Procedimientos'. The 'Normas y Procedimientos' section lists four main categories: 1. Cobertura de Riesgos y Planes de Prevención (RCPP), 2. Gestión de Seguros (IM), 3. Gestión de Sinistros (CM), and 4. Control, Administración e Informes de Seguimiento (CAR). The sidebar on the right includes 'Dirección Financiera Corporativa' and 'Proyectos transaccionales'.

### Principales **normas y procedimientos** para:

- Lograr el control
- Política coherente
- Eficiencia en la descripción del riesgo
- Eficacia en el aseguramiento
- Comunicación de las principales coberturas

## 2. Gestión de Seguros (IM)

IM-1 Procedimiento para la contratación de seguros en el Grupo Altadis.

IM-2 Líneas generales para el aseguramiento de nuevos riesgos

IM-2.1 Daños materiales y pérdida de beneficios - actualización de valores

IM-2.2 Actividades de logística y transporte

IM-3 Resumen y descripción de las principales pólizas de seguros



# 3. La comunicación interna –

## Gerencia de siniestros: objetivo y organización

**OBJETIVO: gestión de siniestros de la manera más eficiente posible, en aras a asegurar una rápida recuperación de los daños y de las pérdidas sufridas**

- En caso de siniestro hay un procedimiento para informar a la Dirección de Riesgos y Seguros que se ha dado a conocer a la organización. El procedimiento establece los formularios y plazos, así como la documentación necesaria para la gestión del siniestro. Estos procedimientos tienen que ser cumplidos de forma eficiente.
- La gestión de los siniestros debe ser realizada directamente por cada Unidad de Negocio/entidad legal, estando toda la información referente a los siniestros bajo la supervisión y control de la Dirección de Riesgos y Seguros del Grupo.
- Los siniestros por encima de 100.000 € tendrán un seguimiento especial por parte de la Dirección de Riesgos y Seguros del Grupo.
- Cuando los siniestros sean gestionados por terceras personas (brokers), el objetivo será de asesoramiento en la tramitación y de control, en aras a aumentar la rentabilidad y eficiencia.

# 3. La comunicación interna –

## Gerencia de siniestros: procedimientos de ayuda en Intranet



### Principales **normas y procedimientos** para:

- Explicar la política general
- El proceso de tramitación
- El control
- La eficacia y eficiencia en el recobro

### 3. Gestión de Siniestros (CM)

CM-1 Líneas generales

CM-2 Procedimiento para la gestión de siniestros de baja cuantificación



# 4. La comunicación externa –

## Compañías y brokers de seguros: objetivo y política

**OBJETIVO: conseguir recurrentemente las mejores condiciones del mercado asegurador, tanto en garantías y coberturas como en servicio y precio.**

- Conociendo a nuestros homólogos, tanto de otras empresas como del sector.
  - Se recomienda la participación del gerente de riesgos en las asociaciones del sector:
    - AGERS. Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros
    - FERMA. Federation of European Risk Management Associations
    - IFRIMA, RIMS, ALARYS...
- Participando en los foros del mercado asegurador (congresos, jornadas, ...).
- Conociendo las publicaciones del sector.
- Siendo objetivos y transparentes con las compañías y brokers de seguros, con el objeto de incentivar una adecuada competencia entre todas ellas.
- Haciendo un marketing activo y apropiado de la evolución de nuestra gerencia de riesgos y seguros.
  - Se recomienda la realización de presentaciones directas al respecto.
- Dando ejemplo de eficacia, eficiencia y profesionalidad.
- Motivando la confianza mutua.
- Buscando una relación rentable y a largo plazo para todas las partes interesadas.



# 4. Comunicación externa – Objetivos en la compra de seguros

## Los principales objetivos son:

- Obtención de las coberturas más adecuadas y amplias posibles.
- Contratar con compañías solventes.
  - Se recomienda la comprobación del rating de solvencia financiera asignado.
- Establecimiento de adecuadas franquicias, de cara a compartir el riesgo con las compañías aseguradoras e incrementar su confianza.
- Introducción de cláusulas de participación de beneficios, con el objetivo de fomentar la prevención de riesgos y disminuir la siniestralidad.
- Optimizar el número de pólizas, el control y la administración.
- Prestación por parte de las compañías y brokers de seguros de un asesoramiento y servicio proactivo, adecuado y que aporte valor.
- Transparencia en la relación asegurado, brokers y compañía de seguros.
- Optimización del coste total de aseguramiento.
- Respecto al periodo de renovaciones:
  - Se recomienda evitar el final de año y periodos de vacaciones, de cara a conseguir una dedicación apropiada por parte de los brokers y las compañías de seguros.

# 5. Administración, control y flujos de información – Optimización de la gestión

**OBJETIVO: gestionar eficaz y eficientemente los flujos de información, tanto internos como externos, mediante la creación de una base de datos que englobe todos los aspectos relacionados con la gestión de riesgos y seguros en el Grupo.**

→ **Dicha base de datos tiene como objetivos:**

- Incrementar el control.
- Mejorar el análisis de los datos.
- Optimizar la gestión y tiempo de consulta requerido.
- Facilitar el seguimiento y la emisión de informes.

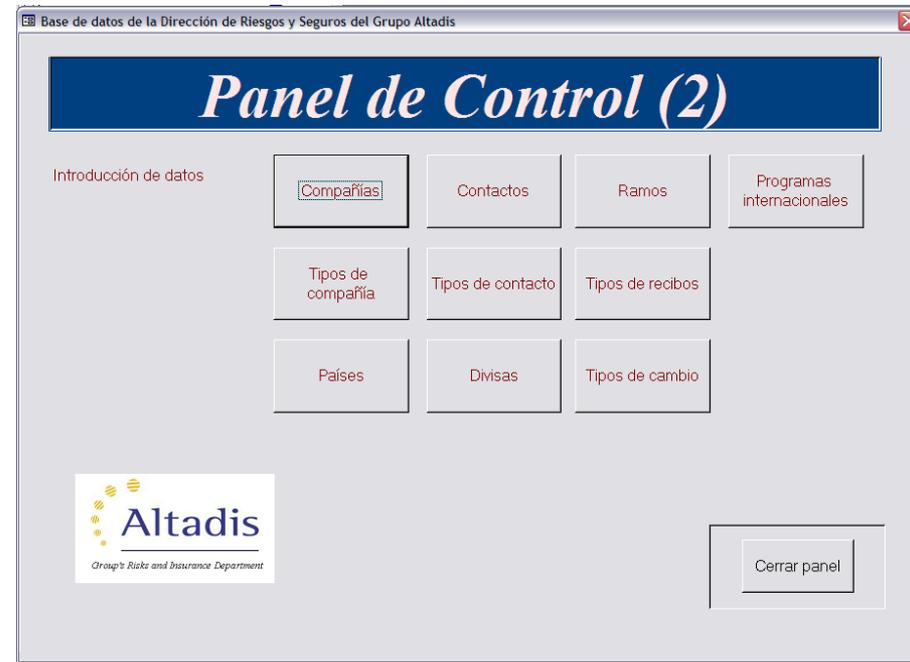
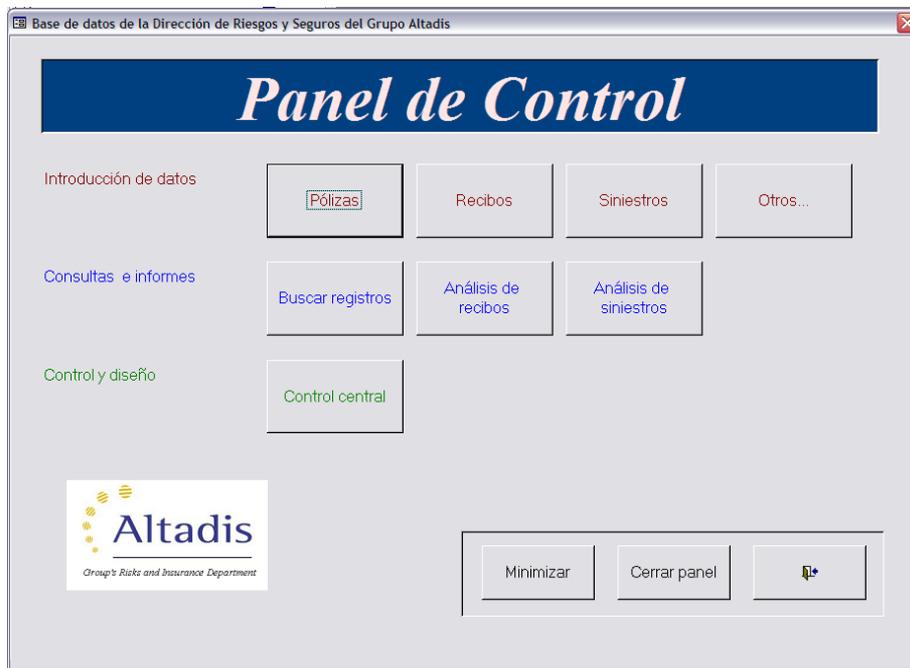
→ **Entre la información que se gestiona en esta base de datos cabe destacar:**

- Tipos de pólizas (locales, programas internacionales, etc.).
- Tipos de compañías (asegurados, aseguradores, brokers, peritos, etc.).
- Coste de aseguramiento (primas, impuestos, comisiones, etc.).
- Tipos de siniestros (ramo, valor, estado de tramitación, etc.).
- Contactos (personas, empresas, instituciones, etc.).

# 5. Administración, control y flujos de información – Comunicación de la política

- Imputación adecuada de los coste de aseguramiento.
  - El coste de seguros no debe ser un coste corporativo.
  - Se incentiva la política de prevención de riesgos.
  
- Control sobre los pagos de primas de seguros, en aras a evitar riesgos innecesarios.
  
- Se deben establecer límites para autorizar pagos de seguros (control interno).
  
- Archivo adecuado y seguro de la información.
  
- Correcto funcionamiento del flujo de información:
  - Información interna: entre el asegurado y sus diversos centros de riesgo y coste.
  - Información externa: entre el asegurado y todos sus proveedores de servicios.
    - Corredores de seguros
    - Compañías de seguros
    - Compañías de peritaciones, etc.

# 5. Administración, control y flujos de información -- Ejemplo de paneles de control de la Base de datos



# 5. Administración, control y flujos de información – Ejemplo de cuadro de mandos de la Base de datos



Cuadro de Mandos  
Dirección de Riesgos y Seguros del Grupo Altadis



# 5. Administración, control y flujos de información – Procedimientos de ayuda en la Intranet



The screenshot shows the Altadis Intranet interface. At the top, there is a navigation bar with 'Home', 'Grupo Altadis', 'Unidades de Negocio', and 'Centros Corporativos'. Below this, there are sections for 'Organización' and 'Misiones'. The main content area is titled 'Normas y Procedimientos' and lists several categories: 1. Cobertura de Riesgos y Planes de Prevención (RCPP), 2. Gestión de Seguros (IM), 3. Gestión de Sinistros (CM), and 4. Control, Administración e Informes de Seguimiento (CAR). The CAR section is highlighted with a red box, and a red dotted line connects it to the text below.

## Principales normas y procedimientos para:

- Segregación de funciones
- Control interno
- Garantías
- Asignación del coste
- Flujo de seguimiento interno
- Flujo de seguimiento externo
- Coordinación

## 4. Control, Administración e Informes de Seguimiento (CAR)

- CAR-1 Procedimiento para la segregación de funciones y control (doble firma)
- CAR-2 Criterios para la imputación del coste de aseguramiento
- CAR-3 Informes de seguimiento



# 6. Resumen y conclusiones – Principales

## 1. Conocer a la propia empresa

- El “gerente de riesgos” tiene que estar bien posicionado en la estructura organizativa de su empresa, de cara a poder conocer e influir en la óptima gestión de todos los riesgos.

## 2. Definir la política de riesgos y seguros a aplicar

- Hay que definir y formalizar por escrito la política de riesgos y seguros a aplicar, ya que si no es muy difícil conseguir el control y la coherencia del programa de riesgos y seguros en empresas grandes ó que sean internacionales.
- La gerencia de riesgos debe ser prioritaria a la gerencia de seguros, ya que es mucho más rentable en el medio y largo plazo.

## 3. La comunicación interna

- Hay que facilitar la comunicación interna a través de herramientas informáticas y de medios de comunicación adecuados, como puede ser la INTRANET de la empresa.
- Para lograr extender las mejores prácticas hay que utilizar los idiomas que se requieran, en aras a llegar a todas las personas implicadas.

# 6. Resumen y conclusiones – Principales

## 4. La comunicación externa

- La activa y proporcionada comunicación con el mercado asegurador, junto con una clara percepción de objetividad y transparencia son las claves para incentivar una apropiada y constante competencia entre los brokers y las compañías de seguros.
- Dicha sana competencia redundara en mejoras en las condiciones de aseguramiento, tanto en coberturas como en precios, produciendo ahorros recurrentes para el Grupo.

## 5. Administración, control y flujos de información

- El éxito de un programa corporativo de riesgos y seguros depende en buena parte del correcto funcionamiento de la administración, control y diseño de los flujos de información entre todas las partes y empresas involucradas, tanto interna como externamente.

# 6. Resumen y conclusiones – Objetivos de Altadis

**La Dirección de Riesgos y Seguros del Grupo Altadis tiene como objetivos:**

- **Aplicar recurrentemente las mejores prácticas en los aspectos relacionados con la gerencia de riesgos y seguros, ya que considera que:**
  - **Son una necesidad para la estrategia empresarial.**
  - **Aportan valor a toda la Organización.**
  
- **En este sentido, toda la ayuda, recomendaciones y sugerencias procedentes del mercado asegurador son bienvenidas.**

A vertical strip of three cigarettes with yellow filters and brown paper, set against a yellow background.

# La Comunicación de la Gerencia de Riesgos y Seguros

A vertical strip of three cigarettes with red filters and red paper, set against a red background. The bottom cigarette has a red circular seal with the text "MONTECRISTO BARAJAS".

## MUCHAS GRACIAS

**Aurelio López-Barajas**

**Director de Riesgos y Seguros del Grupo Altadis**

A vertical strip of a person in a dark shirt standing at a podium, speaking into a microphone. The background is blurred, suggesting a stage or conference setting.

**XVIII Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros**

**La Gerencia Integral de Riesgos: Una Necesidad para la Estrategia Empresarial – AGERS**

**7 de Junio de 2007**