

133

Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo

Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión

Estudio realizado por: Pilar Miracle Vázquez
Tutor: Luis Domínguez Martínez

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

Curso de postgrado en Dirección Técnica en Seguros de Daños y Patrimoniales

Curso 2003/2004

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de



Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este 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

Quiero dedicar esta tesina a GUILLE, por su paciencia y comprensión, y sobre todo, por su tiempo robado.

Agradezco sinceramente a Luis Domínguez el interés mostrado en llevar a puerto esta travesía.

Resumen

La necesidad de gestionar el riesgo empresarial para la toma consciente de decisiones y la información sobre cuál es el nivel de riesgo que estamos soportando y queremos soportar, debe obligar a las compañías a plantear una sistemática proactiva ineludible, independientemente del tamaño de la organización.

Las metodologías de gestión integral de los riesgos generan ventajas competitivas en las empresas de la economía actual. Es una actitud que implica trabajar activamente sobre los riesgos para mitigarlos, reducirlos y estar preparados frente a ellos en caso de ocurrencia.

Es una nueva tendencia en la gestión empresarial en las grandes compañías, que se irá imponiendo también en las pequeñas y medianas.

Resumen

La necessitat de gestionar el risc empresarial per a la presa conscient de decisions i la informació sobre quin és nivell de risc que assolim i que volem assolir, ha d'obligar a les empreses a plantejar una sistemàtica proactiva ineludible, independentment del tamany de l'organització.

La metodologia de gestió integral dels riscos genera avantatges competitius a les empreses de l'economia actual. És una actitud que suposa treballar activament sobre els riscos per mitigar-los, reduir-los i estar preparats en cas de produir-se.

És una nova tendència en la gestió empresarial de les grans companyies, que s'anirà imposant també a les petites i mitjanes.

Summary

The need of managing the enterprise risks for the conscious decision taking, and also the information about the risk level that we have and we are ready to assume, should oblige the companies to establish a proactive system, independently from the company size.

The methodology of Enterprise Risk Management brings competitive advantages in the companies of the current economy. It is an attitude, a way of acting which implies working actively on the risks reducing their impact and being prepared in front of them in case they happen

That's a new trend in the big companies enterprise management that will extend through the smaller and medium one's.

Indice

1. Objetivos y alcance del trabajo	9
2. El Buen Gobierno Corporativo	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Marco de actuación	14
2.3. Tendencias de mercado	16
3. Metodología a seguir	17
3.1. Identificación y evaluación	17
3.2. Análisis y control (matriz de riesgos)	19
3.3. Priorización	20
3.4. Desarrollo de las acciones (Plan de acción)	21
3.5. Monitorización del proceso y continuo feed-back	21
4. Estructura del departamento	23
4.1 Funciones y responsabilidades básicas	23
4.2 Perfil del responsable del departamento (CRO)	24
4.3 Posición en el organigrama	24
4.4 Relaciones internas	25
4.5 Relaciones externas	25
5. Capítulo de conclusiones	29
6. Bibliografía	31
Anexos	33

Alternativas de implementación de un departamento de Gestión Global del Riesgo

Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión

1. Objetivos y alcance del trabajo

El objeto del presente trabajo es el de profundizar en el análisis de la novedosa y poco explorada área de la Gestión Integral del Riesgo en la empresa industrial.

Partiendo de la base de que cualquier entidad u organismo con o sin ánimo de lucro existe con el objeto de crear valor, y de que toda entidad debe afrontar la incertidumbre, el reto de su gestión está en determinar qué grado de esta incertidumbre está preparado a aceptar para la consecución de sus objetivos. (Incertidumbre entendida como riesgo y también como oportunidad).

La Gestión Integral del Riesgo ó ERM (Enterprise Risk Management), en términos anglosajones, proporciona un marco de actuación a la Dirección, las herramientas para tratar la incertidumbre, su riesgo y oportunidad.

No se trata de crear entornos libres de riesgo (eso es consustancial al propio negocio), pero sí ha de permitir a la Dirección operar más eficientemente en entornos con riesgos.

Este concepto de Gestión Global del Riesgo debe aplicarse a **todas las entidades**, independientemente de su tamaño. La metodología será más o menos formal y estructurada, pero los conceptos básicos deberán estar presentes.

Pocas compañías industriales dedican los recursos necesarios a esta gestión. Tampoco los proveedores de servicios, léase brokers, compañías de seguros, consultores de organización, etc. tienen muy desarrollada esta parcela. En cualquier caso, afortunadamente, es una clara tendencia de mercado que los corredores de seguros amplíen el alcance de sus servicios en "Loss Prevention & Risk Management".

Es evidente que cada vez se hace más imprescindible establecer una metodología que permita gestionar el riesgo de un modo integral.

La gestión global del riesgo consume tiempo y recursos y tiene unos resultados imprecisos, es la gestión de la incertidumbre y es necesaria en toda organización.

El objetivo de este trabajo de recopilación y análisis es el de estructurar la metodología a seguir para la implementación de un departamento de Gestión Global del Riesgo en una empresa industrial de mediana dimensión.

Para ello, se repasan inicialmente los antecedentes, informes y modelos que nos llevan a la justificación de la ineludible necesidad de llevar a cabo esta gestión.

A continuación, se detalla la metodología (bastante estandarizada en el mercado) a aplicar:

- ◆ Identificación y evaluación
- ◆ Análisis y control (Matriz de riesgos)
- ◆ Priorización
- ◆ Desarrollo de las acciones (Plan de acción)
- ◆ Monitorización del proceso y continuo feed-back

Pero la implementación de esta metodología es sólo el inicio del proceso, la que nos permite la puesta en marcha, el arranque inicial. Porque la empresa deberá tener la estructura organizativa muy clara si quiere que el proyecto no sea un fracaso, y para ello deberá destinar recursos suficientes para que el nuevo departamento tenga el peso específico que se merece.

En el capítulo cuarto se establece lo que considero la estructura básica del departamento:

- ◆ Funciones y responsabilidades básicas
- ◆ Perfil del responsable del departamento
- ◆ Posición en el organigrama
- ◆ Relaciones internas
- ◆ Relaciones externas

2. El Buen Gobierno Corporativo

2.1. Antecedentes

El origen de las normas del Buen Gobierno Corporativo viene dado como consecuencia de la necesidad de proteger al inversor y ante los continuos escándalos financieros. Contribuyen también a facilitar un lenguaje común en la Gestión del Riesgo y es un intento de normalización con modelos económicos.

Este proceso no es nuevo, lleva gestándose en informes y leyes desde hace más de diez años, tanto en Europa como en Estados Unidos:

Modelo COSO (Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión), Estados Unidos año 2003

Su origen fue consecuencia de la crisis de las cajas de ahorros en EEUU. Se estableció la Treadway Comisión para estudiar la situación e informar de lo ocurrido y posteriormente se creó un comité que desarrolló el primer modelo de control integral, un extensísimo informe del que detallo sus puntos clave:

Gráfico 1: Modelo COSO

- The four objectives categories – strategic, operations, reporting and compliance – are represented by the vertical columns.
- The eight components are represented by horizontal rows.
- The entity and its organizational units are depicted by the third dimension of the matrix.



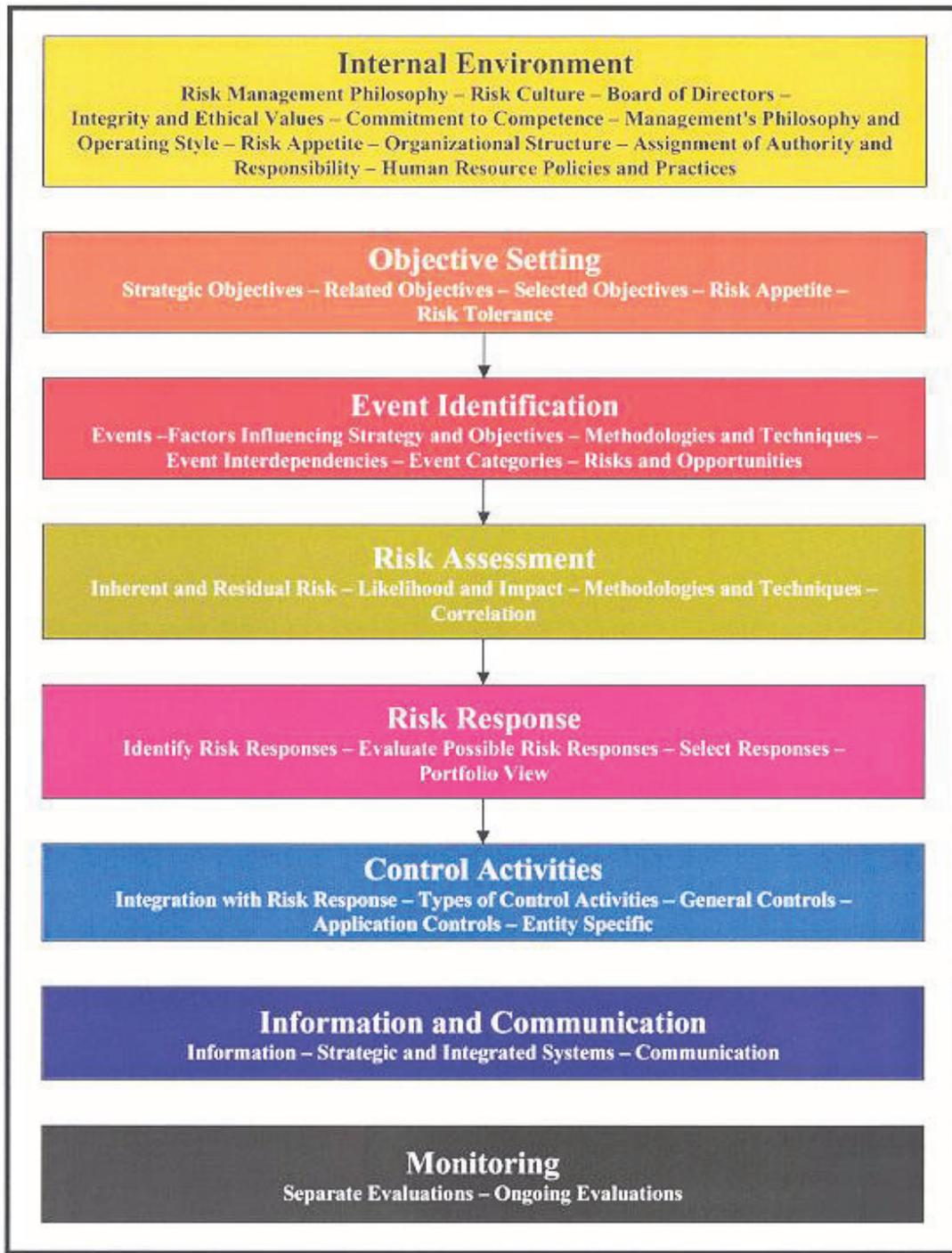
Fuente: (Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión), USA 2003

Establece cuatro categorías de objetivos:

Estratégicos
Operacionales
De Información
Cumplimiento legal

Todo ello para los distintos niveles de la organización, divisiones, unidades de negocio, subsidiarias,....

Gráfico 2: Definición de etapas del proceso según COSO



Fuente: (Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión), USA 2003

Informe Cadbury, Inglaterra año 2002

Se establecen una serie de recomendaciones voluntarias para la regulación financiera y contable. Apuestan por aumentar la transparencia ya que los países y las compañías son tan dispares.

Considera la función de control interno esencial para que la dirección de la empresa sea eficiente y establece un proceso por el que la Dirección, bajo la supervisión del Consejo, identifica los riesgos que surgen en el negocio, establece prioridades de control, presupuestos y otros indicadores.

Las compañías deben contemplar igualmente un sistema para la identificación de cambios en el negocio o en su entorno que puedan requerir modificaciones en el sistema de control financiero interno : Debe existir evidencia formal de la revisión y evaluación permanente, efectuada por los miembros de la dirección, referente a todas las áreas de riesgo elevado

Gráfico 3: Sistemas de control CADBURY



Informe Olivencia, España año 1998

Inicia el debate en España sobre el Gobierno Corporativo y recoge recomendaciones voluntarias en el marco de la autorregulación.

Ley Sabanes – Oxley, EEUU año 2002

Nace como respuesta a los escándalos financieros, con el objetivo de restablecer la confianza en los mercados de capitales, mediante intervención legal.

Informe Winter, Europa año 2002

Engloba recomendaciones de desarrollo de temas importantes para el derecho de sociedades.

Informe Aldama, España año 2003

(Informe de la Comisión Especial para la Transparencia y Seguridad de los Mercados Financieros y Sociedades Cotizadas)

Con este informe, que es el origen de la Ley de Transparencia, España se sitúa a nivel europeo en materia de Buen Gobierno Corporativo. Su enfoque es también de recomendaciones.

Todos estos modelos e informes contemplan en sus procesos la identificación de riesgos, consideran la probabilidad de que los riesgos cristalicen y no subestiman la importancia de su impacto final sobre el Negocio.

Todos nos llevan a la misma conclusión:

La transparencia en la gestión se basa en la necesidad de gestionar el riesgo.

Sin embargo, todos estos informes están excesivamente centrados en el área de control interno de las compañías, perdiendo la visión de globalidad y estratégica necesaria en todo negocio.

2.2. Marco de actuación (Legislación actual)

El proyecto de la Unión Europea de crear un espacio financiero armonizado para Europa tiene como uno de los ejes principales de actuación Basilea II y Solvencia II

Basilea II

En Enero del 2001, se produjo un importante acuerdo sobre medición y metodologías del riesgo operacional aplicado a las entidades financieras y permite adecuar los requerimientos de capital al riesgo de crédito de las entidades, acercando el capital regulatorio exigido al capital económico necesario.

Se basa en el cálculo del capital mínimo a través de la estimación de pérdidas por riesgos, utilizando modelos estadísticos elaborados con bases de datos históricas de las entidades, de tal forma que cada entidad cubra sus pérdidas en base a la calidad histórica de su cartera.

El Acuerdo de Capitales de Basilea, más conocido como Basilea II, está obligando a las entidades financieras a implementar sistemas avanzados para la gestión del riesgo. Es un imperativo normativo que las entidades comprometidas con la innovación tecnológica están convirtiendo en una ventaja competitiva.

Actualmente, la práctica totalidad de las entidades financieras tiene asignado presupuesto para abordar o continuar con los cambios necesarios para la implantación de un marco adecuado de gestión de riesgos alineado con las directrices de Basilea.

Basilea II distingue tres tipos de riesgo:

- Riesgo de Mercado
- Riesgo de Crédito
- Riesgo operacional

Solvencia II

Paralelo a Basilea II, Solvencia II obliga a las compañías de seguros a unos sistemas de control que eviten en lo posible riesgos de insolvencias.

Tiene como uno de sus principales objetivos establecer un sistema de solvencia que se adecue a la verdadera dimensión de los riesgos de una entidad aseguradora y que está adaptado a las grandes innovaciones que en los últimos años ha habido en los contratos de seguros, en la gestión del riesgo y en la técnicas financieras.

El sector seguros, a través de sus organismos reguladores y grupos de trabajo internacionales, está trabajando en el establecimiento de un marco similar a Basilea II para la gestión de riesgo en las entidades aseguradoras.

Sin embargo, en cuanto a la traslación de Basilea II a Solvencia II, hay que señalar que se olvida el riesgo objeto de negocio en las entidades aseguradoras, como es el riesgo de suscripción, que habría que añadir a los anteriormente citados riesgos de Mercado, riesgo de Crédito y riesgo Operacional.

Ley de Transparencia

Ley 26/2003 de Modificación de la Ley del Mercado de Valores y la Ley de Sociedades anónimas, con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas y proteger al inversor que no participa en la gestión.

Establece, entre otros aspectos, que el informe anual corporativo de las sociedades anónimas cotizadas deberá obligatoriamente incorporar en su contenido los sistemas de control de riesgos aplicados en la compañía.

Por tanto, dado que deberá justificarse la adecuación de los sistemas de control de riesgos, la ley está obligando a las sociedades anónimas cotizadas a llevar una efectiva gestión integral de riesgo. Y esto implica implantar una nueva filosofía de actuación.

La ley atribuye la responsabilidad de controlar el buen funcionamiento de los sistemas y estrategia de gestión de riesgos de la empresa al consejo de dirección.

De momento, la ley afecta sólo a las empresas cotizadas, pero es evidente que poco a poco, todas las compañías estarán obligadas, sobretodo las que precisen financiación.

Se intenta asegurar así la transparencia y la seguridad los mercados, pero no el Buen Gobierno Corporativo, que es más difícil de controlar.

2.3. Tendencias de mercado

Las grandes multinacionales tienen establecidos sistemas formales de ERM como parte de su gestión. Sin embargo, muchas de ellas hacen depender esta función del ámbito del Control Interno, lo que resulta una visión muy parcial de la problemática de Gestión Global del Riesgo.

Las directrices de Solvencia II, Basilea II y la Ley Financiera están obligando a cambiar la manera de gestionar los riesgos en las compañías de seguros, las entidades financieras y las empresas cotizadas, pero ¿qué pasa con las compañías industriales de mediana dimensión?

Se impone establecer una visión de futuro a fin de poder reaccionar a tiempo, por lo que la actuación debe ser proactiva.

3. Metodología a seguir

Pasos a tener en cuenta en la implantación de una gestión integral del riesgo empresarial:

3.1. Identificación y evaluación

Para establecer un sistema de gestión global del riesgo adecuado, es preciso identificar los procesos clave y su repercusión en los diferentes riesgos, lo que nos permitirá conocer y entender mejor los riesgos que nos afectan.

Conocer al máximo la situación de la empresa, identificando las causas que producen o pueden producir consecuencias indeseables, es la base para una acertada toma de decisiones.

Toda entidad se enfrenta a una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas que se deben valorar. En el gráfico adjunto se expone un resumen de los principales, que debe adaptarse a la especificidad de cada compañía.

El resultado de esta identificación estará condicionado a la tolerancia al riesgo de la empresa en cuestión.

Gráfico 4: Universo de riesgos empresariales



Fuente: Grupo de empresas Aon Gil y Carvajal S.A.U.

Por tanto, en esta primera etapa, deberá determinarse el “radar de riesgos” de la compañía, que podemos resumir en cuatro principales grupos de riesgo:

- Riesgos estratégicos: Propios del entorno socio-económico y del rumbo de la compañía.
- Riesgos operativos: Asociados al habitual desarrollo de los procesos internos
- Riesgos financieros: Con impacto directo en la cuenta de resultados
- Riesgos fortuitos: Derivados de hechos súbitos y accidentales

En la identificación de los riesgos deberemos utilizar ciertas herramientas, siendo las principales:

- Análisis de procesos, que facilitarán la identificación del riesgo operativo.
- Cuestionarios: enfocados a detectar preocupaciones de personal sobre riesgos o amenazas que ellos perciben en su entorno operativo.
- Brainstorming: un grupo de colaboradores expone sus ideas o sensaciones de riesgo.
- Entrevistas : un especialista en riesgo empresarial prepara entrevistas con diferentes responsables de la empresa para extraer sus preocupaciones. El uso de indicadores es muy útil y ayuda a centrar la entrevista.
- Talleres de trabajo (Workshops) : un grupo de empleados se reúnen para identificar los riesgos y evaluar su posible impacto en la empresa.
- Benchmarking :comparación con otras organizaciones , siempre que sea posible.

Una vez identificados todos los riesgos internos y externos de la compañía, deberemos evaluarlos, medirlos:

Porque para poder analizar qué impacto , probabilidad de ocurrencia y frecuencia pueden tener estos riesgos en nuestro negocio, habrá que establecer un análisis cuantitativo de manera estocástica.

Se utilizarán modelos aceptados para simulación Montecarlo, con un elevado número de iteraciones y dentro de rangos de variabilidad (lo que es más realista que asumir valores puntuales).

Los métodos estadísticos fijarán los límites de máximos y mínimos, estableciendo la varianza aceptable de algunos de los indicadores de riesgo.

Sin embargo, la medición no se puede limitar a la métrica matemática, el componente subjetivo está siempre presente en su evaluación. Y al ser imposible

eliminar la subjetividad, se hace mucho más difícil medir, cuantificar y valorar los riesgos.

En cualquier caso, las mediciones deberán estar enfocadas en los parámetros de valor-riesgo, beneficio-riesgo y retorno del capital.

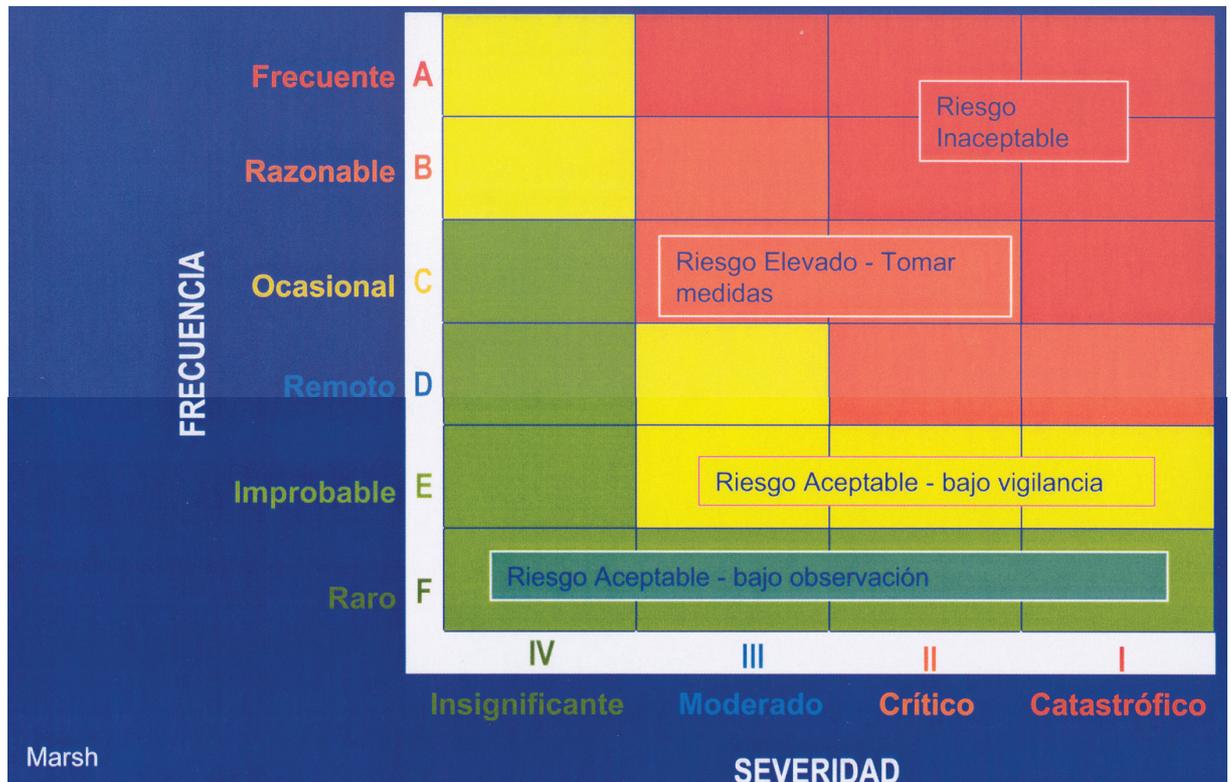
3.2. Análisis y control (matriz de riesgos)

En esta fase, se revisan, clasifican y analizan los diferentes riesgos identificados en la fase anterior, para trasladar los más significativos al Mapa de Riesgos en base a los criterios de frecuencia y severidad:

- Análisis del impacto (el resultado de un riesgo que se materializa)
- Análisis de la probabilidad de ocurrencia y frecuencia
- Análisis de los mitigadores del riesgo (controles)

El resultado de dicho análisis se plasma en la Matriz de Riesgos, en la que deben posicionarse los distintos riesgos de la compañía. Es un documento clave, ya que permite representar gráficamente los riesgos que afectan a una compañía.

Gráfico 5: Mapa de riesgos



Fuente: Marsh & McLennan Companies

Es una guía sumamente útil para que las empresas conozcan su posición y se orienten con mayor precisión.

Las empresas se sirven de estos mapas para elaborar informes y monitorizar el estado del riesgo y se utiliza a distintos niveles de la organización para asegurar la toma de decisiones. Los mapas recogen todas las distintas naturalezas del riesgo y han de reflejar todo el riesgo empresarial de forma integrada. Es una jerarquización de riesgos.

Mitigadores de riesgo:

Los riesgos identificados y evaluados se pueden reducir o mitigar mediante acciones, procedimientos, personas y sistemas que actúen paliando sus consecuencias en caso de que se produzcan (severidad), o que actúen sobre la probabilidad de que los eventos peligrosos ocurran.

Estos mitigadores aseguran el logro de los objetivos empresariales amenazados.

Se deberá encontrar la mejor combinación de acciones mitigadoras, en el sentido de buscar las más eficaces al menor coste. Ésta es una de las funciones más importantes en la gestión de riesgos.

Los elementos de aseguramiento no sólo pueden ser un extintor o la contratación de una póliza de seguros, sino también el compromiso y capacidad del personal, una adecuada supervisión o disponer de indicadores adecuados.

3.3. Priorización

La Matriz de Riesgos, dado que posiciona los riesgos en función de su severidad, probabilidad y frecuencia, es el punto de partida para la priorización de las acciones a emprender.

Distinguimos la matriz de riesgos bruta de la neta, dependiendo de si estamos ante la matriz de riesgos previa a la implantación de los mitigadores o la posterior, dado que la composición es totalmente diferente.

Al más alto nivel, deberá decidirse la puesta en marcha de las estrategias de mitigación, recuperación y restauración que permitan proteger el valor de la empresa. Pero ello tomando en consideración que los recursos son escasos, por lo que al mínimo coste deberán implementarse las medidas que se consideren más necesarias y convenientes.

Deberá existir un consenso final con el equipo sobre qué riesgos vamos a gestionar, a atender primero (orden cronológico en tiempo y recursos).

Podría llegarse a la conclusión de no gestionar activamente ciertos riesgos, a pesar de estar situados en la línea “roja” y viceversa. Estamos entonces cons-

cientemente aceptando una estrategia definida que sabemos puede generar pérdidas cuantificadas.

3.4. Desarrollo de las acciones (plan de acción)

Corresponde a la implementación de los planes desarrollados:

- Planes de contingencia
- Planes de continuidad del negocio
- Planes de prevención
- Planificaciones estratégicas
- Informes del Comité de Crisis
- Informes sobre transferencia / retención de riesgos
- Planificación de empresas cautivas,...

En la puesta en marcha de las acciones, el factor esencial es la comunicación efectiva, que debe producirse en un sentido amplio, fluyendo de arriba abajo y viceversa a través de la organización (“Top down and button up”).

Debe existir un mensaje claro de la Dirección. Todos deben saber qué responsabilidades le han sido delegadas y deben asumir para trasladarlas a la práctica. Además, se debe establecer una comunicación efectiva con agentes externos como clientes, proveedores y accionistas.

Es igualmente importante el saber formar a nuestra gente en esta visión, impregnar la cultura de ERM en todas las fases de los proyectos. Sabremos que hemos conseguido el objetivo cuando la gestión del riesgo se convierta en un proceso tan importante como el Presupuesto de la compañía.

Deberemos adaptar continuamente la política de ERM en función de la envergadura del proyecto, habrá pues que ser flexible, y no considerarlo como un audit. (¿seguimos las normas?), la visión debe ser mucho más amplia.

Deberemos abordar los problemas potenciales realmente en serio y no sólo los ya vigentes (que nos llevaría a una gestión puramente reactiva). El riesgo lo debemos considerar también como oportunidad.

Deberá tenerse en cuenta el importante principio de segregación de funciones por el que: el que toma el riesgo no puede ser el mismo que el que lo gestiona, por la necesaria independencia.

3.5. Monitorización del proceso y continuo feed-back

La Gestión global del riesgo deberá ser monitorizada, es decir, deberá implantarse un proceso de vigilancia que asegure su calidad y su continuidad en el tiempo a todos los niveles y en toda la compañía. Es un componente crucial del proceso que nos reafirma que ERM está funcionando.

El propio esquema de monitorización deberá indicarnos cómo establecer las correcciones: si se identifica que un plan de resolución no está funcionando, o se detectan nuevos riesgos, deberemos tomar la acción correctiva y desarrollar otra estrategia.

Esta gestión continuada del riesgo deberá integrarse en la organización mediante unos dispositivos de control de riesgos, porque un sistema de control del riesgo efectivo es aquél que identifica y evalúa permanentemente todos los riesgos que pueden afectar negativamente a la consecución de los objetivos.

Es clave el aprovechamiento de herramientas de gestión (consistentes fundamentalmente en minuciosos checklists) que permitan tener actualizado el mapa de riesgos establecido previamente y el seguimiento adecuado de los planes de acción para mantenerlos al nivel deseado.

Proceso de revisión periódica:

Monitorización continua basada en las operaciones y actividades normales y recurrentes de la compañía. Deberán implementarse en tiempo real, actuar dinámicamente ante los cambios y formar parte del engranaje de la compañía.

Con estas rutinas de monitorización, los problemas deberán identificarse mucho más rápidamente.

Evaluaciones individualizadas:

Su frecuencia la determinará la Dirección de la compañía, en función de la naturaleza y la importancia de los cambios (tanto consecuencia de eventos internos como externos)

El grado de documentación del proceso de monitorización dependerá del tamaño de la compañía, pero en cualquier caso, siempre deberá estar mínimamente documentado.

Cualquier riesgo y oportunidad deberá ser convenientemente reportado al responsable de tomar la acción necesaria. Y es de vital importancia, crítico, que el departamento de ERM transmita la información a la persona adecuada, por ello deberán establecerse ciertos “protocolos” que identifiquen qué información se necesita y en qué niveles, para una buena toma de decisiones.

En este punto insistía de una manera especial el Informe Cadbury de Inglaterra, del año 2002 (Ver capítulo 2 de antecedentes).

4. Estructura del Departamento

¿Cómo hacer encajar en la estructura de la organización empresarial la figura del CRO (Chief Risk Officer)? ¿Dónde, quién y con qué rol?

El enfoque tradicional en la gestión de los riesgos ha venido siendo hasta ahora tratarlos separadamente, con un responsable para cada tipo de riesgo y con una orientación muy individualizada. Este enfoque no toma en consideración la importante interdependencia de los riesgos y crea barreras en el posible aprovechamiento de las coberturas naturales entre los distintos riesgos, infla-utilizando el tratamiento del riesgo en su conjunto.

En consecuencia, no se estaba haciendo un uso eficiente de los recursos económicos en la empresa. Y desde el punto de vista de las decisiones estratégicas, no se estaba suficientemente bien informado en cuanto a la asunción de riesgos para crear valor.

¿Cuál es la estructura organizacional que se considera hoy más apropiada para implementar un sistema de ERM ? Básicamente hay dos tendencias:

1.- **La creación de un comité ó equipo multidisciplinar (Comité de Gestión de riesgos)** formado por directivos clave de la compañía que periódicamente se reúnen y establecen sus informes de conclusiones actualizados.

En este caso, no existe un departamento propiamente dicho de gestión global del riesgo, pero sí una gestión, que puede (en algunos casos) ser muy efectiva.

2.- **La creación de la figura del CRO (Chief Risk Officer)**, dando mayor peso específico a la gestión global permanente.

Siempre que la dimensión de la empresa lo permita, ésta es la opción que considero más interesante a implementar y que voy a desarrollar seguidamente.

4.1. Funciones y responsabilidades básicas CRO (Chief Risk Officer)

Establecer las políticas de gestión global del riesgo en la compañía, ayudando a la empresa a minimizar el impacto y las consecuencias de un suceso inesperado.

Promover la cultura del ERM en todas las áreas de la compañía.

Facilitar a las áreas de negocio un marco de actuación ante el riesgo.

Ayudar a la dirección a compatibilizar las respuestas al riesgo con el grado de aversión al riesgo fijado previamente al más alto nivel.

Trasladar y comunicar de forma clara a la Dirección General y al Consejo de Administración la situación de los riesgos actualizada.

Generar consenso, buen clima y compromiso. Ayudar a la comunicación en el trabajo en equipo y formar una visión compartida fruto del diálogo.

4.2. Perfil del responsable del departamento

Existe una amplia variedad de disciplinas desde las que se han formado los CRO's: auditores, actuarios, financieros, ingenieros, abogados, especialistas en recursos humanos, de organización y sistemas, etc.

Sin embargo, no es quizá tan importante su cualificación técnica, sino su capacidad de coordinación y de empatía. Además, no debe ser visto como un burócrata analítico que consciente ó inconscientemente pudiera crear barreras, sino como un facilitador.

Las competencias y capacidades requeridas para llevar a cabo la función de ERM y que sea entendido y aceptado como necesario en la organización son básicamente:

- ◆ Globalizador, aglutinador e integrador
- ◆ Capacidad de comunicación y liderazgo
- ◆ Capacidad de organización y coordinación
- ◆ Con un amplio conocimiento del negocio de la compañía
- ◆ Con habilidad para crear fuertes lazos con las distintas áreas de negocio
- ◆ Con criterio suficiente para establecer recomendaciones que encajen en la estrategia de la compañía

4.3. Posición en el organigrama

El CRO debe reportar a la Dirección General y al Consejo de Administración, desde donde se determinan, implementan y revisan las grandes líneas de las políticas corporativas de gestión del riesgo.

Es crucial que la dependencia jerárquica sea de la Dirección General. Ha de ser un puesto del "staff", y que no venga "contaminado" por ningún otro departamento de la organización.

La implicación y el compromiso de la dirección general debe ser total, pero no es fácil "vender" el Mapa de Riesgos al comité de dirección, que se guía fundamentalmente por los resultados económicos.

Debemos entender la Gestión de Riesgo más como autoevaluación que como auditoría.

El objetivo entonces es que cada área pueda ser capaz de identificar sus riesgos y gestionarlos, responsabilizarse, ya que son ellos los que mejor los conocen.

El Risk manager es sobretodo un facilitador para los directivos

4.4. Relaciones internas

Existen importantes vínculos con determinadas áreas de negocio de la compañía, que son:

- Auditoría interna
 - Risk manager (entendido como el gestor de las pólizas de seguros de la empresa)
 - Finanzas
 - Prevención y Medio Ambiente
 - Recursos Humanos
 - Área técnica (Producción e Ingeniería)
 - Tecnologías de la Información
 - Gestión Legal
- ...

En puridad, debiéramos considerar todas y cada una de las áreas de negocio de la compañía, porque TODAS deben estar implicadas en la gestión global de riesgo. Sin embargo, consideramos que éstas son las de mayor contacto permanente.

A pesar de que en muchas ocasiones el trabajo deberá ser realizado en equipo, conjuntamente con dichas áreas, es crucial que se mantenga la independencia del criterio del CRO de modo que no venga “contaminado” por las influencias partidistas de ninguna área en particular.

Por ello insistimos en que el puesto de CRO debe ser de staff, neutral y con el apoyo absoluto de la Dirección General.

4.5. Relaciones externas

Englobamos en este epígrafe las distintas posibilidades de colaboraciones externas (consultorías) que considero serán necesarias para llevar a buen puerto la implantación del departamento.

4.5.1. Sin colaboración externa

Existe la opción de no recurrir a recursos externos, intentar la puesta en marcha por nuestra cuenta y riesgo.

Pienso que esta opción es muy irresponsable dado que la novedad y la envergadura del mismo hace que no debamos arriesgar aunque evidentemente ello sea en detrimento del coste del proyecto.

4.5.2. Con colaboración externa permanente

Otra opción está en crear un equipo permanente y conjunto empresa / consultoría que no sólo implante el modelo sino también que realice el seguimiento periódico.

Considero que esta dependencia permanente en un equipo de consultoría no es adecuada, y no sólo por su implicación en los costes, la empresa debe saber hacer suya la metodología dado que el proceso es continuo y recurrente.

4.5.3. Con colaboración externa en la primera fase de proyecto.

El equipo de consultoría se implica en la fase inicial de análisis e implementación del departamento, ayudando a crear el primer mapa de riesgos de la compañía.

Considero también que es conveniente un cierto seguimiento por parte de la consultoría, que permita mantener la información al día, colaborar en la transferencia de riesgos y asesorar sobre la oportunidad de tomar ciertos riesgos según la situación del mercado.

Las colaboraciones externas deberán aportar a la compañía las herramientas necesarias para el desarrollo de la función de ERM:

Guías de auditoría del riesgo (checklists, técnicas de “best practice”,...)

Risk mapping: Es la base, la metodología para llegar a elaborar un buen mapa de riesgos

Software estándar existente en el mercado o a medida / personalizado (lo que encarece considerablemente el proyecto).

Experiencia en la metodología y en la implantación del proceso en otras empresas industriales de similar tamaño.

Equipo de personas formado por técnicos (ingenieros de sistemas), economistas y personas muy comunicativas, que sean capaces ayudar a motivar y a transmitir a la organización el importante proyecto de la implementación del ERM

Modelos estocásticos (aproximaciones matemáticas necesarias para la cuantificación y medición de los riesgos y de sus mitigadores).

Es pues muy conveniente que los sistemas de control de riesgos sean procedimientos avalados externamente, garantizando así unos estándares de calidad.

No debemos olvidar el importante vínculo que tiene con la póliza de RC de los Administradores, tal y como ya se ha mencionado en el Buen Gobierno Corporativo.

(La memoria de Responsabilidad Social Corporativa cada vez tendrá un peso más importante en todo tipo de organizaciones).

5. Conclusiones

Entendiendo el riesgo como la posibilidad de que un suceso indeseado ocurra (ó que no ocurra uno deseado) y perjudique nuestro objetivo empresarial,

ERM (Enterprise Risk Management) es la gestión empresarial que permite la identificación y control de esos sucesos proactivamente, de una manera global para toda la compañía y para todo tipo de riesgos.

Analiza el impacto de los riesgos identificados sobre las actividades de la empresa y permite estimar los tiempos máximos de recuperación de las actividades en caso de siniestro, minimizándolos.

No se garantiza que no haya sorpresas, pero sí que actuaremos rápido y con conocimiento previo de causa: anticiparse a los problemas (prevención en sentido amplio), antes de que el nivel crítico haga que sea demasiado tarde.

Hemos de estar preparados para poder responder ante una crisis y con mentalidad de reacción. Esta actitud resulta económicamente más rentable que tener que reaccionar ante factores sorpresa, ya que reduce considerablemente el impacto.

Esta metodología debe potenciarse y desarrollarse en cualquier empresa (independientemente del tamaño) como requisito imprescindible para una estructura ágil, flexible, dinámica y competitiva.

Es también una filosofía de actuación empresarial que debe reflejar el buen comportamiento ético de la compañía.

6. Bibliografía

Preston G. Smith and Guy M. Merrit (2002): *Proactive Risk Management*. Editorial Productivity Press

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)(2003)
Enterprise Risk Management Framework. [www. erm.coso.org](http://www.erm.coso.org)

Rosés, Francesc (2002): *Risk Management, una nueva forma de asegurar el éxito empresarial*. Editorial ACV Ediciones.

Senge, Peter M. (1992): *La quinta disciplina*. Editorial Granica

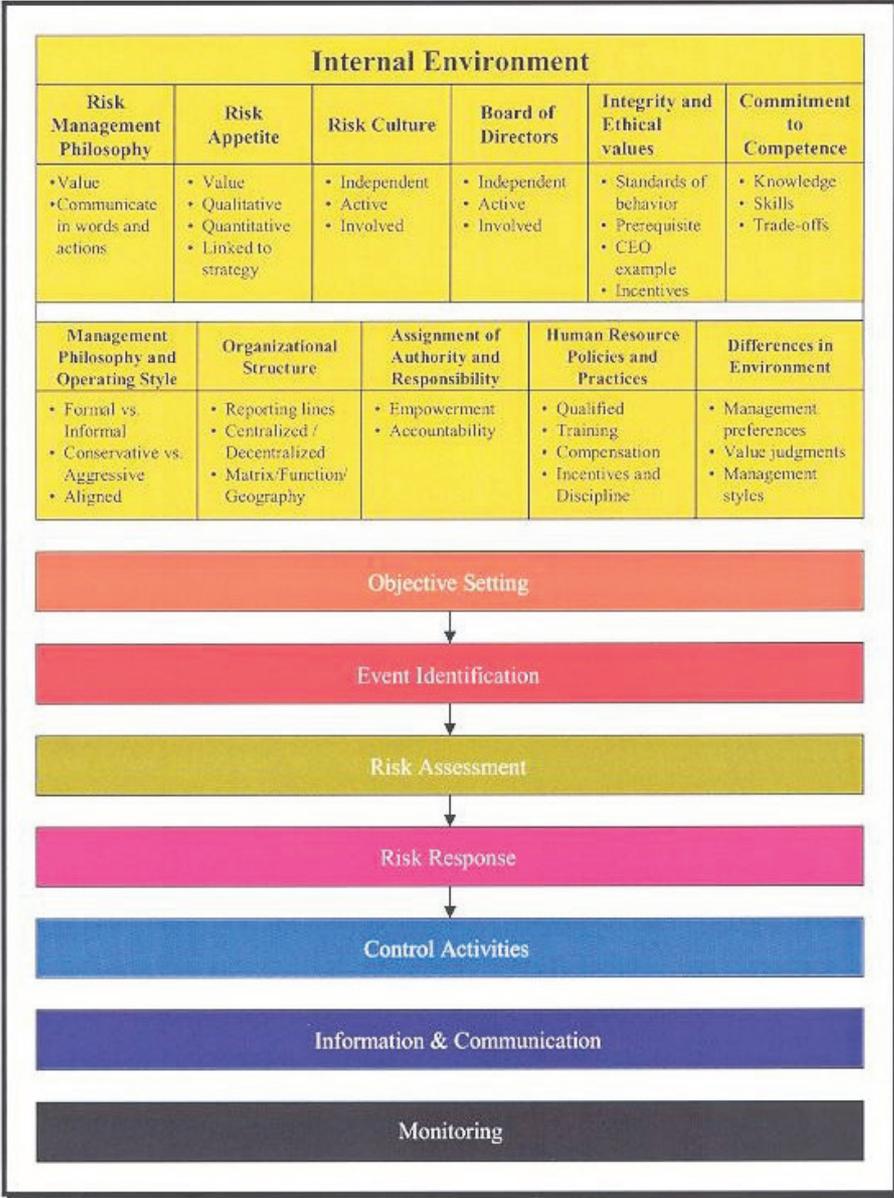
Jerry Miccolis and Chuck Lee (2002): *Implementing Enterprise Risk Management: The emerging role of the Chief Risk Officer*. Tillinghast - Towers Perrin

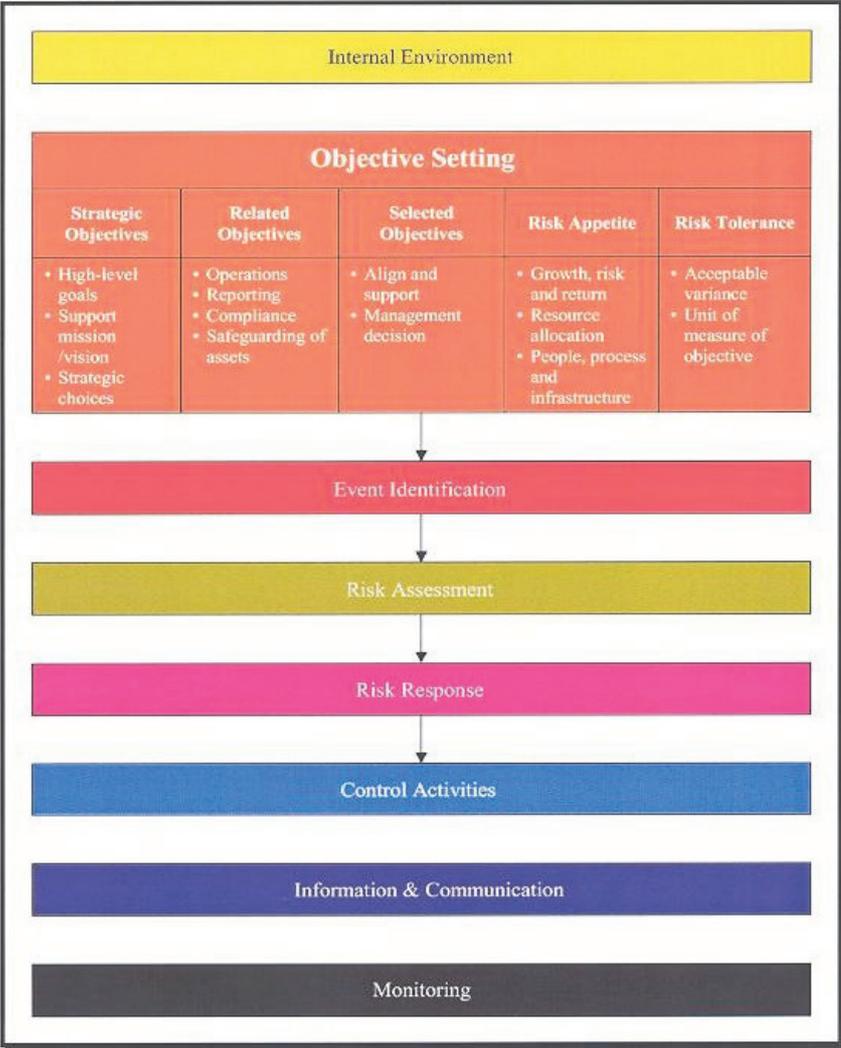
Miles Everson (2002): *Creating an Operational Risk-Sensitive Culture*: The RMA Journal

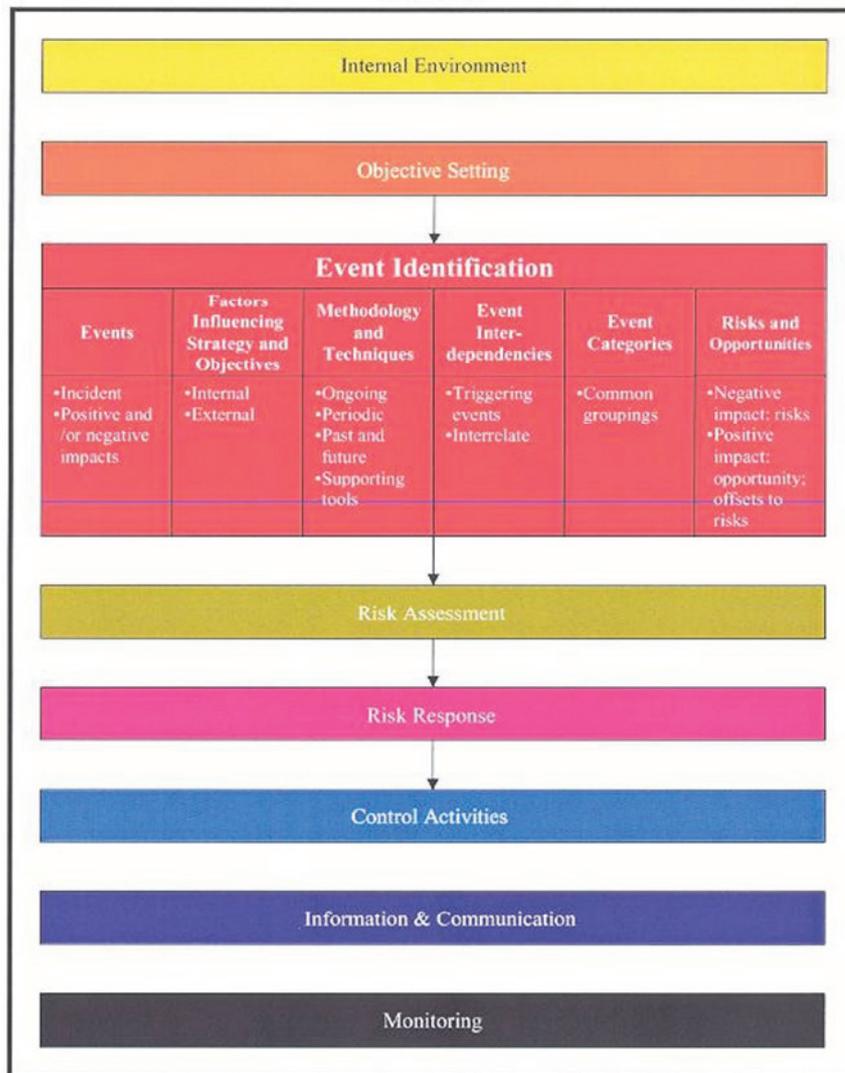
Anexos

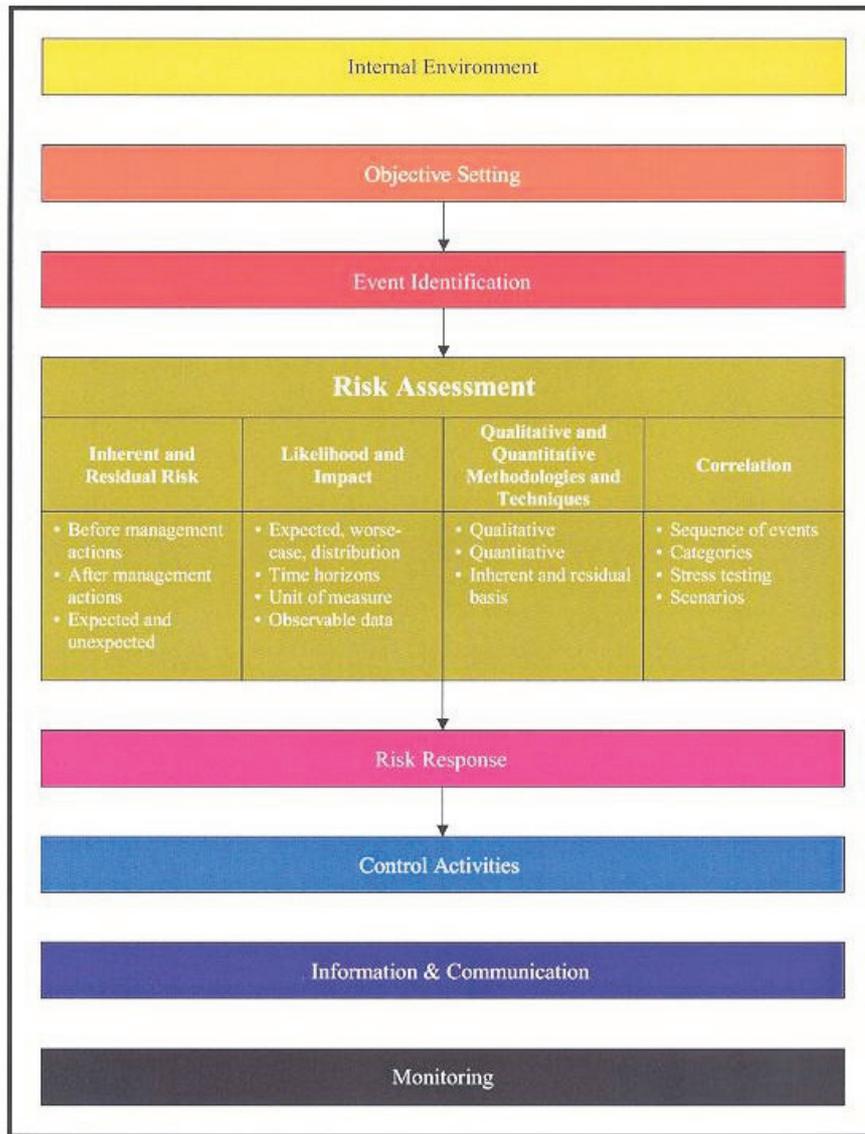
- 1.- Fases del proceso de control de riesgos (COSO)
- 2.- Fases del proceso de control de riesgos (Smith & Merritt)
- 3.- Standard Risk Model
- 4.- Ejemplo de implementación de un riesgo determinado

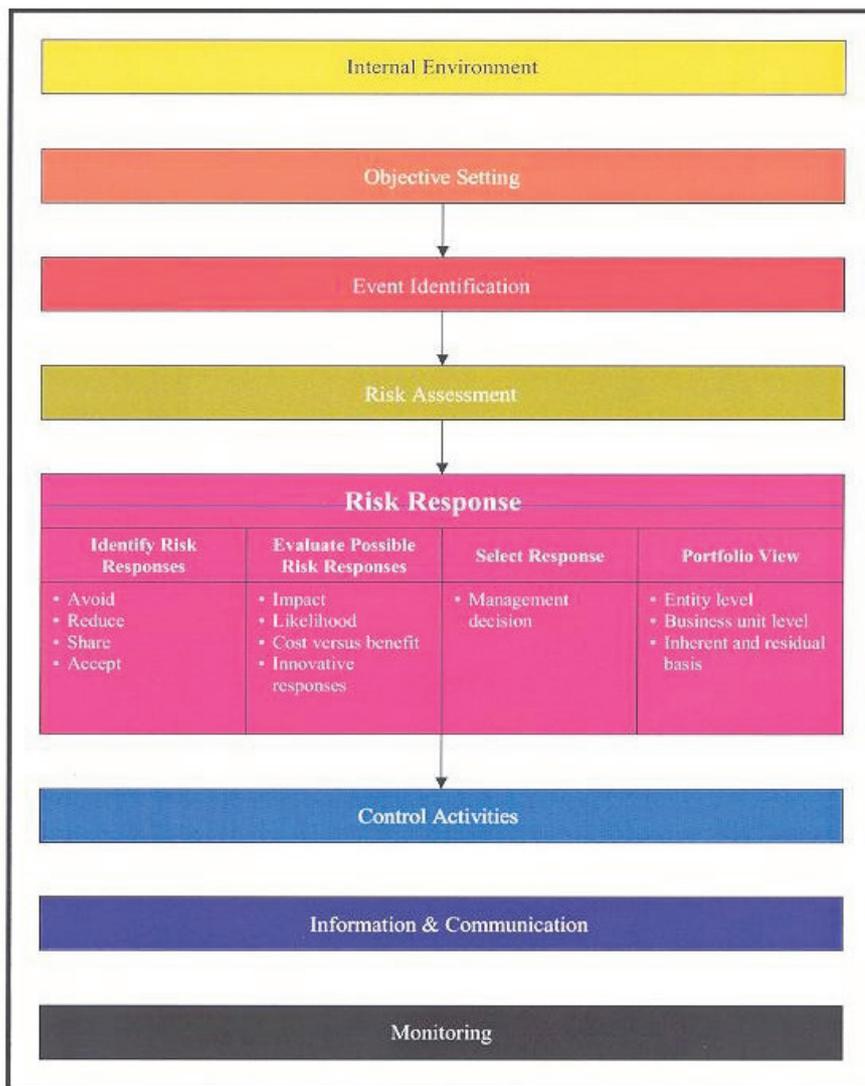


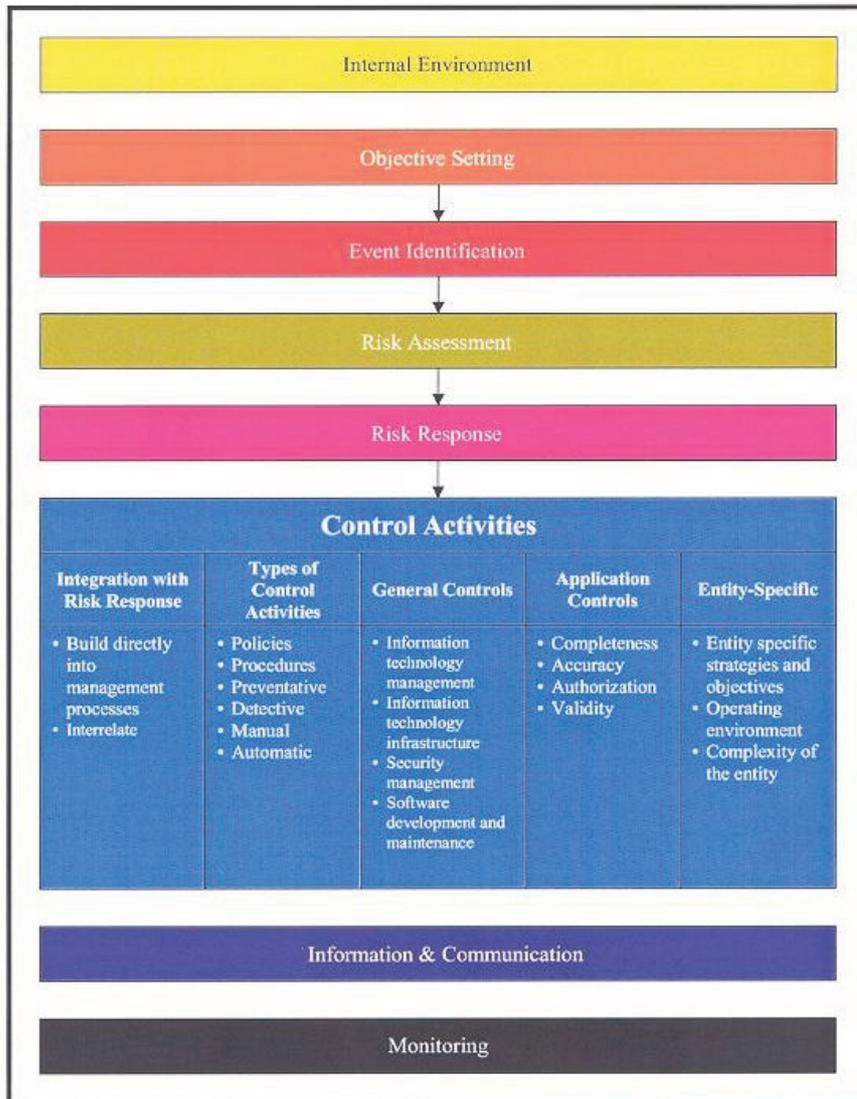


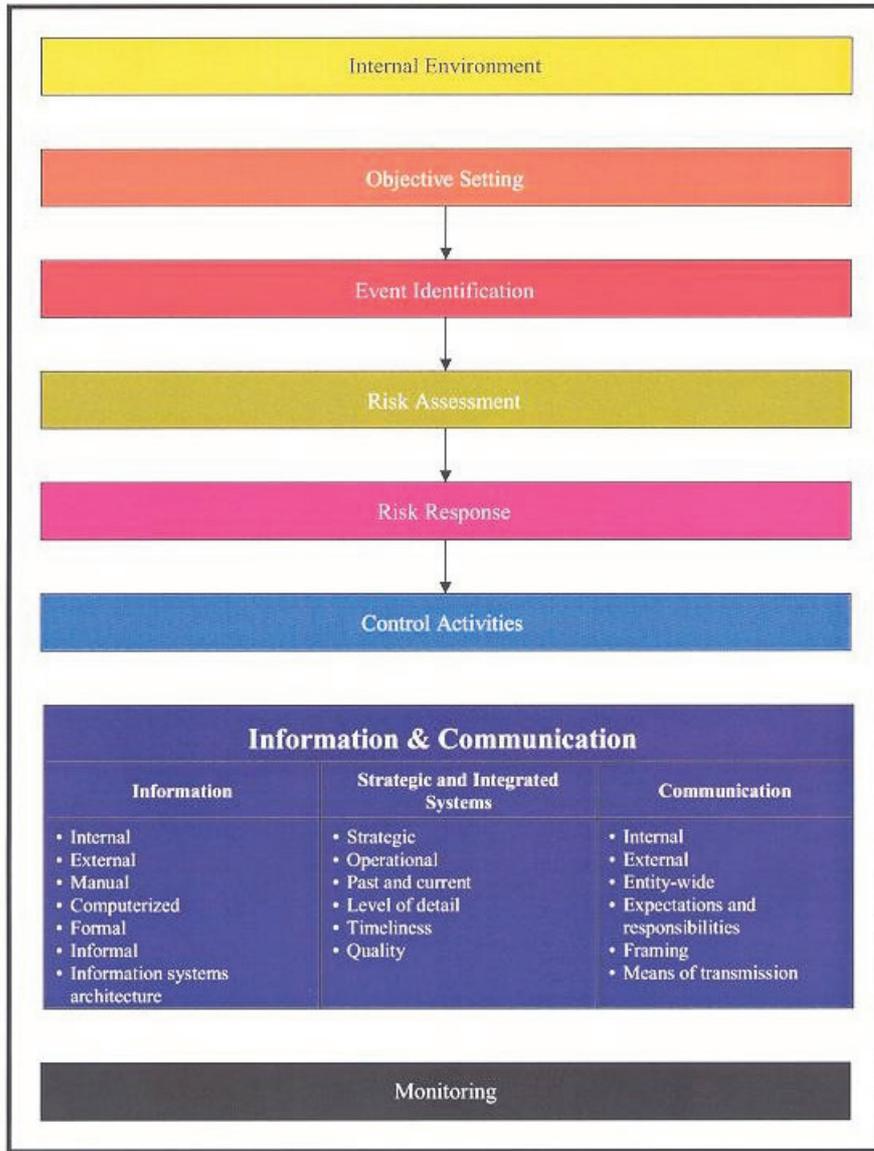


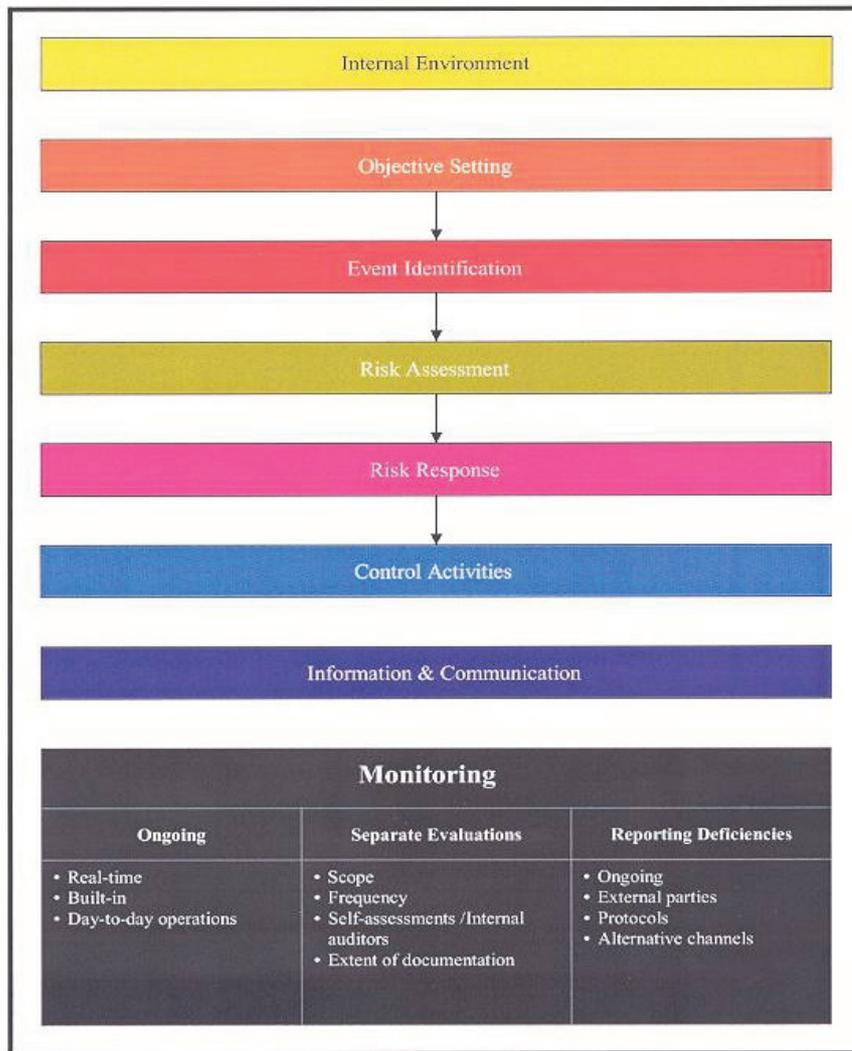












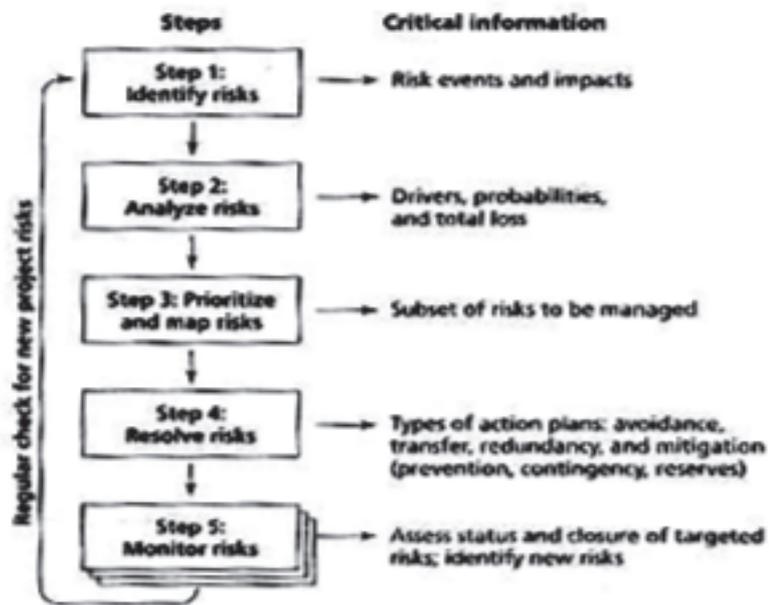


Figure 3-1. The five-step risk management process and critical information from each step. The first four steps are usually done once, but the last one is ongoing.

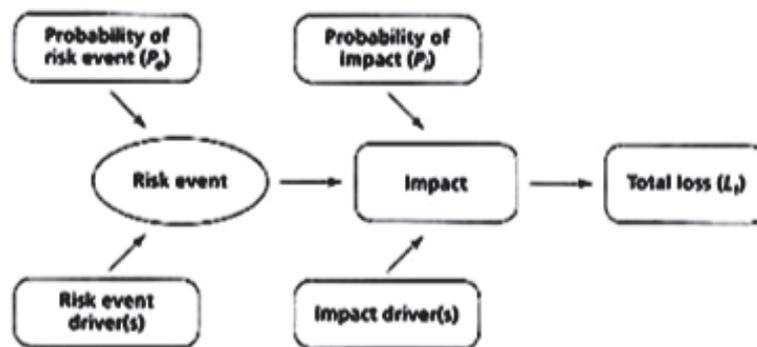


Figure 2-1. The Standard Risk Model is the preferred technique to model project risks. Source: Adapted from Pastrak Training Inc. training material. Used with permission. ©1996.

Risk Identifier	Priority	Risk Owner	Date Opened	Date Closed	Risk Status	Actual Loss
SW1	3	Victor Moran	Oct. 10	Sept. 28	Closed	0
Risk Event		Impact	Monitor Dates	P_e	P_i	Workdays L_t
The current hardware module will not provide enough flash memory to support new software applications.		The software integration phase will need an additional 30 workdays because the hardware module needs to be modified for additional flash memory.				
Risk Event Drivers	Prevention Plans	Impact Drivers	Contingency Plans			
<ol style="list-style-type: none"> Four large software features are being introduced. Feasibility study indicates the four new software features and database will consume approximately 30 percent of current flash memory. The existing feature set and database already consume 60 percent of current flash memory. 	<ol style="list-style-type: none"> Determine if any of the features can be dropped from the product scope. Status—August 24: Marketing and engineering met with customers to review the problems the defined feature set is targeted to solve. Several options were proposed but the currently defined features are definitely needed. All features must be supported. No action taken. This is a constraint of the project. Form a team (software, product management, and marketing will compose the team) to review the entire source code to determine if any of the current features can be dropped to free up memory space. This action needs to be completed by Sept. 14. Status—Sept. 12: The team has identified nine features that will not be needed in the defined solution space for the customers. This will free up 30 percent of the flash memory. The team believes this will drop P_e by about 50 percent. Investigate if the database system provides any new data compression algorithms or data structures that are more memory efficient. Engineering will need to complete this task by Sept. 7. Status—Sept. 5: No new data structures are being introduced; however, a new data compression algorithm exists. We are going to target the event logging portion of the database, which does not have real-time access requirements. We believe this will reduce P_e by 20 percent. 	<ol style="list-style-type: none"> Hardware engineering is currently working on another high-priority project. Hardware module redesign to add more memory will require 10 workdays of effort. Printed circuit board (PCB) manufacturing will require 10 workdays to build new PCB. Manufacturing will need five workdays to build the hardware module with new PCB. Hardware test group will need to perform five workdays of unit testing before the new hardware module is handed off to the software development team. 	<ol style="list-style-type: none"> No action taken. Hardware resources are currently on the critical path for the other high-priority project. They may become available in the middle of Sept. No action taken. We believe this is an accurate estimate of the work. Review if we can expedite the building of the PCB with our subcontractor. Status—Aug. 17: Past data indicates that quality problems have been introduced when we expedite PCBs, causing us to perform rework and sometimes even the need to build additional PCBs. The team has decided not to pursue this action plan. No action taken. We believe this is an accurate estimate of the work. Software development team will rework the load build strategy to focus on building smaller loads that should fit within the current memory constraints. A schedule will be developed showing the new hardware being introduced in the middle of software integration. Status—Sept. 25: The new schedule shows we could mitigate the slip by 15 workdays. The team is reducing P_i to 50 percent and L_t to 15 workdays. 			
			Aug. 10	0.9	0.9	30
			Aug. 24	0.9	0.9	30
			Sept. 7	0.7	0.9	30
			Sept. 14	0.1	0.9	30
			Sept. 28	0.1	0.5	15

Figure 12-4. This is a completed example of a tracking spreadsheet for actively managing a flash memory limitation risk.

Pilar Miracle Vázquez

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales (especialidad Economía de Empresa) por la Universidad de Barcelona, 1.986

Jefe de Tesorería y Responsable de la gestión de los Seguros en Esteve Química.

Miembro fundador de la Asociación Española de Tesoreros de Empresa (ASSET)

Anteriormente, trabajé en Audihispana realizando auditorías contables y otros estudios financieros.

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 Giralt: "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 BancaSeguros. 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 Plana 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 Ruíz 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 Customer Experience as a Source 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
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos" 2012/2013

165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013

166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013

167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013

