



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

220

**Gerencia de Riesgos en el
Sector del Transporte de Mercancías**
Enfoque y solución desde el ámbito asegurador

Estudio realizado por: Marc Parada Ricart
Tutor: Lluís Bermúdez Morata

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

Curso 2016/2017

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de ARAG SE, Sucursal en España



Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios está dirigida y editada por el Dr. José Luis Pérez Torres, profesor honorífico de la Universidad de Barcelona, y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad.

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 y agradecimientos

El sector del transporte de mercancías fue, hace no pocos años, el artífice de los seguros. No obstante, con el paso de los años, la extensión del negocio asegurador a otros ámbitos y/o actividades ha hecho que el aseguramiento del transporte de mercancías no se haya desarrollado a la misma velocidad que lo ha hecho otro tipo de seguros. Esta tesis pretende abordar un concepto conocido, pero poco desarrollado en el sector, como es la gerencia de riesgos.

Quiero agradecer y dedicar esta tesis a todas las personas que integran y hacen posible este máster. Especialmente a los compañeros del mismo por los buenos ratos que hemos compartidos durante todo este año. No sólo se aprende en las horas lectivas, sino de las experiencias y vivencias de cada uno de nosotros.

Dar las gracias, también, a Seguros Catalana Occidente por confiar en mí y permitirme participar en este máster. Mención especial a aquellas personas que directamente me han ayudado y apoyado en la realización del mismo como son Ernest Oriol, Joaquín Soriano y Manuel Martínez.

Resumen

La gerencia de riesgos es un campo ampliamente tratado en el ámbito industrial. Lamentablemente en el sector del transporte de mercancías, y en especial en nuestro país, la gestión de riesgos no está tratada en la forma y profundidad que debería. Sin embargo, aquellas compañías que en los próximos años no gestionen de forma adecuada los riesgos por los que se puedan ver afectadas, tendrán graves problemas de subsistencia.

Esta tesis tiene por objetivo dar un enfoque claro y racional de los riesgos a los que se expone una organización expuesta al transporte de mercancías y como debe gestionarlos. Será misión de esta tesis dar un enfoque sobre este asunto desde el punto de vista asegurador y sobre cuál debe ser la posición de las aseguradoras ante la gerencia de riesgos de una empresa de transportes.

Palabras Clave: Gestión de Riesgos, Transporte de Mercancías, Transferencia de Riesgos.

Resum

La gerència de riscos es un camp àmpliament tractat en l'àmbit industrial. Lamentablement en el sector del transport de mercaderies, i especialment al nostre país, la gestió de riscos no està tractada de la forma i profunditat amb que es deuria. No obstant, aquelles companyies que en els propers anys no gestionin de forma adequada els riscos per els que es pugui veure afectades, tindran greus problemes de subsistència.

Aquesta tesi té per objectiu donar un enfoc molt nítid i racional dels riscos als que s'exposa una organització exposada al transport de mercaderies i com s'han de gestionar. Serà missió d'aquesta tesis donar un enfoc d'aquest assumpte des del punt de vista assegurador i quina ha de ser la posició de les asseguradores davant la gerència de riscos d'una empresa de transports.

Paraules Clau: Gestió de Riscos, Transport de Mercaderies, Transferència de Riscos.

Summary

Nowadays, risk management is a field widely discussed in the industrial sector. Unfortunately, in the freightage sector, and especially in our country, risk management is not treated in the way that it should be. However, companies that in next few years do not adequately manage the risks will have serious subsistence problems.

The aim of this thesis is to give a clear and rational vision of the risks that have an organization exposed to freight transport and how to manage them. It will be the mission of this thesis to give an insurance point of view and what should be the position of the insurance companies in front of the risk management in a transport company.

Keywords: Risk Management, Freight Transport, Risk Transfer.

Índice

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Introducción | 9 |
| 1.1. Objetivo | 10 |
| 2. Definiciones y aproximación a la gestión de riesgos..... | 11 |
| 2.1. ISO 31000: 2009..... | 12 |
| 2.2. Clasificación de los riesgos | 17 |
| 2.3. Proceso de implementación de la gestión de riesgos..... | 18 |
| 3. Sector del Transporte de Mercancías | 21 |
| 3.1. Origen e historia | 21 |
| 3.2. Conceptos básicos del Transporte de Mercancías..... | 23 |
| 3.2.1. Clasificación del transporte de mercancías | 24 |
| 3.2.2. El contrato de transporte | 27 |
| 3.2.3. INCOTERMS..... | 29 |
| 3.3. Sector del Transporte de Mercancías en España..... | 33 |
| 4. Gerencia de riesgos en el sector del transporte de mercancías | 37 |
| 4.1. Mapa de Riesgos..... | 39 |
| 4.1.1. Riesgo de compraventa según el INCOTERM utilizado..... | 40 |
| 4.1.2. Riesgos políticos y antisociales..... | 46 |
| 4.1.3. Riesgos económicos derivados de aranceles e impuestos | 48 |
| 4.1.4. Riesgos de carácter legal..... | 49 |
| 4.1.5. Riesgos derivados del ámbito geográfico..... | 49 |
| 4.1.6. Riesgos derivados de la elección del modo y medio de transporte... | 50 |
| 4.1.7. Riesgos derivados de la elección del transportista..... | 52 |
| 4.1.8. Riesgos propios del medio de transporte utilizado | 53 |
| 4.1.9. Riesgos propios de la naturaleza de la mercancía transportada..... | 54 |
| 4.1.10. Riesgos relacionados con la interferencia humana | 55 |

- 4.1.11. Riesgos derivados de defectos o deficiencias previas al transporte.. 56
- 4.2. Valoración de los Riesgos..... 56
- 4.3. Tratamiento de los Riesgos 57
 - 4.3.1. Retención de los riesgos..... 57
 - 4.3.2. Transferencia de los riesgos..... 59
 - 4.3.3. Prevención y protección..... 64
- 4.4. Actividades asociadas a la gerencia de riesgos..... 65
- 5. Enfoque y solución desde el ámbito asegurador del transporte..... 67
- 6. Conclusiones..... 71
- 7. Bibliografía 75

Gerencia de Riesgos en el sector del Transporte de Mercancías

Enfoque y solución desde el ámbito asegurador

1. Introducción

A pesar de que el concepto gerencia de riesgos ha tomado importancia en los últimos años, es importante conocer que la gestión de riesgos como tal (no entendido como un concepto derivado del aspecto puro de aseguramiento, que lógicamente es muy anterior a éste) es un término que no aparece hasta principios del siglo XX.

Desde entonces, muchos han sido los pasos que se han dado en este campo que van encaminados a dar una visión más global al concepto de riesgo y al análisis y enfoque que se le da al mismo.

Generalmente se asocia el concepto de gerencia de riesgos a términos como transferencia, aseguramiento, evitar el impacto de catástrofes, grandes siniestros, etc... pero como veremos durante el desarrollo de esta tesis la gestión de riesgos vista desde un punto de vista integral pretende como último fin establecer esquemas eficientes y efectivos de administración, gestión y control de todos los riesgos a los que se expone una empresa o entidad en el desarrollo de su negocio.

En contrapartida a este “moderno” concepto, el transporte es tan antiguo como el hombre. Desde su existencia, el hombre ha tenido la necesidad de desplazarse, y con el tiempo, cada vez más lejos. Y no sólo de transportarse a sí mismo, sino también de transportar mercancías que, en su inicio y en aquellas que eran pesadas, suponían un grave inconveniente a la hora de moverlas. En este sentido la rueda fue el primer gran invento que facilitó el desarrollo de todo tipo de transportes terrestres. A partir de ahí, y gracias al propio afán del hombre por el transporte, se han ido desarrollando otros inventos que han llevado (a día de hoy) a una modernización del transporte que visto en perspectiva genera cierto vértigo.

Como aspecto fundamental derivado del transporte nace en la antigüedad un concepto que se puede considerar la antesala al seguro de transporte. Éste es el préstamo a la gruesa, que consiste en una especie de contrato de mutuo acuerdo consistente en que el prestamista entrega dinero o bienes fungibles a un naviero para realizar un transporte marítimo, obligándose el naviero a pagar al prestamista el precio del riesgo si el viaje concluye en la forma esperada, en caso contrario, el naviero no debe nada al prestamista (perdiendo el capital e intereses).

La lógica evolución del comercio y del transporte y fruto de aspectos económicos llevó a los comerciantes a pensar en fórmulas de compartir los riesgos de transportar mercancías.

Progresivamente se fue desarrollando el negocio de compartir en partes el valor de una mercancía transportada (llamando a ese “negocio” suscribir). A partir de ahí los “suscriptores” pasaron a llamarse “Lloyd’s Underwriters” y nació el concepto “seguro”.

Es interesante cruzar dos conceptos como son la gerencia de riesgos y el aseguramiento del transporte de mercancías, en cuanto ambos provienen o han nacido en épocas tan diferentes y que han tenido evoluciones tan poco semejantes.

Todavía en el transporte de mercancías se utiliza terminología arcaica y desfasada para los tiempos en los que nos encontramos pero que por su habitual utilización sigue estando presente en la cotidianidad de las personas que trabajan en él.

Por el contrario, la gerencia de riesgos trata aspectos modernos y actuales con un enfoque claramente adaptado a las necesidades del momento.

Todo ello, y conjugando ambos aspectos y tratando de aportar una visión práctica del asunto, el lector encontrará en esta tesis una aproximación pragmática a la realidad de los problemas actuales en el transporte de mercancías y el sector del aseguramiento del mismo y un camino a recorrer para adoptar soluciones a ellos.

1.1. Objetivo

El objetivo de esta tesis es, en primer lugar, dar un necesario repaso al concepto de gestión de riesgos e introducirlo al significado que tiene para un sector como el del Transporte de Mercancías. Será necesario en esta primera etapa hacer una amplia introducción de lo que significa para la economía el sector del Transporte de Mercancías. A partir de este primer enfoque se pretende dar unas pautas para hacer un análisis completo de lo que las organizaciones desarrolladas deben implantar para tener una gerencia de riesgos eficiente y efectiva (que, lógicamente en este estudio, están enfocados a los riesgos derivados del transporte de mercancías).

Por último, y como colofón a esta tesis, se pretende dar un enfoque asegurador a la gerencia de riesgos y como las aseguradoras pueden y deben influir en la gestión de riesgos de aquellas empresas que, o bien se dedican al transporte de mercancías, o éste juega un papel muy importante dentro de su actividad.

2. Definiciones y aproximación a la gestión de riesgos

Antes de entrar en materia, se debe hacer una breve reseña al concepto de riesgo, gestión y gerencia de riesgos y a qué normativa se deben ceñir o aplicar para una correcta gestión del riesgo.

Riesgo puede definirse de muchas y diversas formas, desde la definición más extensa que da la RAE: "*Contingencia o proximidad a un daño*" hasta definiciones mucho más específicas como la que hace la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros: "*Efecto de la incertidumbre, motivada por los factores e influencias internas y externas que tiene una organización sobre los objetivos de la misma*".

Esta última definición introduce un concepto que se debe tener muy presente a la hora de hablar de riesgos, y es el de la incertidumbre. Así la introduce Knight en su tesis doctoral: Riesgo, incertidumbre y beneficio. En ella se distingue entre lo que es riesgo y lo que significa el término incertidumbre, "*que debe ser considerado como aquello que es de carácter subjetivo, y que precisamente por ello, aporta y justifica la función del empresario*".

A partir de aquí, hay un gran número de publicaciones que se centran en definir y clasificar el concepto incertidumbre, pero se entiende que esto no es objeto de la presente tesis.

Introducido el concepto de incertidumbre, y para lo que corresponde a este estudio, se considera que una forma pragmática y muy aproximada de definir el riesgo es hacerlo de forma matemática mediante la siguiente expresión:

$$\text{Riesgo} = \text{Amenaza} \times \text{Vulnerabilidad}$$

Una vez conocido el término riesgo, se trata de definir qué significa gestionar y/o gerenciar los riesgos.

Según la Fundación MAPFRE, "*gestión de riesgos es la cultura, procesos y estructuras que se encargan de, por una parte, minimizar los efectos negativos de los riesgos, y por otra, de beneficiarse de sus oportunidades para alcanzar los objetivos fijados por los responsables de una organización*".

Aglutinando las diferentes definiciones, conceptos y conocimientos se puede establecer que la gestión de riesgos trata de un procedimiento por el cual se llevan a cabo un conjunto de acciones mediante una serie de herramientas que tienen como objetivo identificar, cuantificar, reportar y tomar medidas en relación con los diferentes riesgos existentes para poder maximizar la probabilidad y las consecuencias de aquellos riesgos positivos y minimizar la probabilidad y las consecuencias de aquellos que son considerados negativos.

Ya, por último, se recurre a la definición dada por Iturmendi Morales en relación con el concepto de Gerencia de Riesgos. El mismo la define como "*la actividad*

profesional directiva, de carácter estratégico, que tiene por objeto identificar, evaluar, intervenir, prevenir, proteger, tomar decisiones de actuación e informar las situaciones de riesgo implícito y/o explícito en una organización, mediante una metodología científica y directiva, cuya finalidad es conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma y la atención de todos sus grupos de interés”.

Para poder llevar a cabo una correcta e integral gestión de riesgos se debe recurrir a marcos conceptuales ya fijados que permitan al gerente de riesgos enfrentar y resolver los problemas con que se encuentre.

Para no recurrir y explicar cada una de las organizaciones y estándares que se dedican al desarrollo de estándares de gestión de riesgos nos centraremos en el más conocido, desarrollado y aplicado: la ISO 31000: 2009.

2.1. ISO 31000: 2009

Complementando las definiciones ya plasmadas en la presente tesis, debemos hacer referencia a lo que, según al ISO 31000, debemos entender por riesgo. Se define riesgo como el “efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos”.

Como se observa, de nuevo se hace mencional concepto incertidumbre, que como se ha tratado anteriormente resulta de vital importancia entender que éste es un aspecto poco objetivable y que tiene más que ver con el comportamiento humano y aspectos inexactos que con una ciencia propiamente dicha.

Más allá de definiciones y generalidades, lo que realmente aporta valor de la ISO 31000: 2009 son los 11 principios y su aplicación que en ella se plasman. Se considera indispensable poner en valor dichos principios para entender qué pretende este marco de referencia a la hora de enfocar una correcta gestión de riesgos.

Principio 1: La gestión del riesgo crea y protege valor.

El riesgo no debe ser gestionado para su propio bien, sino para lograr los objetivos y la mejora del desempeño.

Principio 2: La gestión del riesgo es una parte integral de todos los procesos de la organización.

La gestión del riesgo debe estar integrada a otras actividades y procesos de gestión, sino se percibirá como una tarea administrativa que ni crea ni protege valor.

Principio 3: La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones.

El proceso de toma de decisiones debe tomar en consideración la evaluación de los riesgos que ello supone. La gestión de riesgos se debe aplicar de forma proactiva como parte de la toma de decisiones.

Principio 4: La gestión del riesgo trata explícitamente la incertidumbre.

En la fase de evaluación del riesgo es vital tomar en consideración el efecto de la incertidumbre. Es importante conocer la naturaleza y el origen de esa incertidumbre.

Principio 5: La gestión de riesgo es sistemática, estructurada y oportuna.

Se requiere para una correcta gestión de riesgos de unas prácticas organizacionales que permitan que la gestión sea eficaz y eficiente para poder obtener unos resultados fiables.

Principio 6: La gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible.

Es fundamental disponer a la hora de evaluar los riesgos que la información de entrada sea fiable y provenga de un análisis pormenorizado de todos los factores que intervienen en la obtención de los datos disponibles.

En caso de tener información limitada es importante tener en cuenta la incertidumbre a la hora de tomar decisiones.

Principio 7: La gestión del riesgo se adapta.

Es importante tener en cuenta que la ISO 31000: 2009 proporciona un enfoque genérico, y por tanto, no tiene en cuenta cada una de las especificidades de los diferentes sectores a los cuales puede ser aplicable. Por tanto, se debe ser flexible y adaptable a la hora de diseñar un marco de trabajo en la gestión de riesgos.

Principio 8: La gestión del riesgo integra los factores humanos y culturales.

Vital es conocer(cuando se diseña un marco de trabajo) los factores humanos y culturales de una organización.

Principio 9: La gestión del riesgo es transparente y participativa.

La gestión de riesgos debe involucrar a todos los estamentos de una organización, y todos deben sentirse parte en ella. Lo contrario genera tensiones y falta de confianza que puede llevar a despreocupación y falta de cooperación.

Principio 10: La gestión del riesgo es dinámica, iterativa y responde a los cambios.

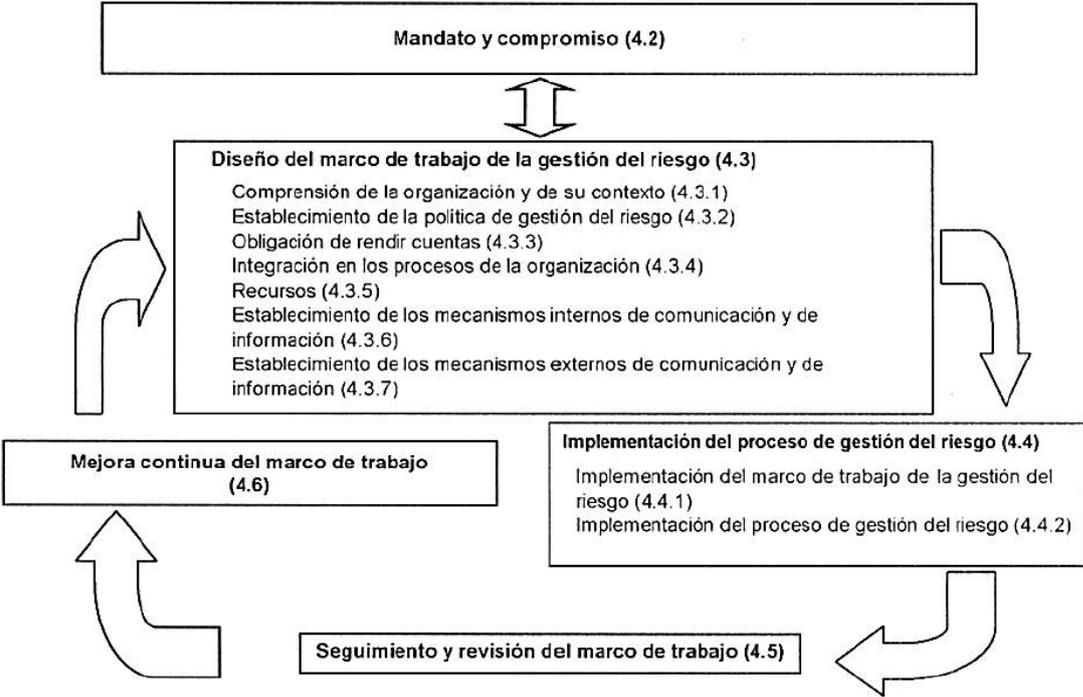
Los cambios en las organizaciones son constantes y para una correcta gestión del riesgo deben ser tenidos en cuenta en el marco de trabajo.

Principio 11: La gestión del riesgo facilita la mejora continua de la organización.

La mejora continua del riesgo puede reducir la incertidumbre, y por tanto, facilitar una aproximación al análisis de riesgos. Es vital que las organizaciones permanezcan alerta a nuevas oportunidades de mejora que permitan mejorar la gestión del riesgo.

Tras la enumeración de estos 11 principios, la ISO 31000: 2009 establece un marco de trabajo que es importante conocer para poder tener éxito en la gestión del riesgo.

Figura 1. Relaciones entre los componentes del marco de trabajo de la gestión del riesgo



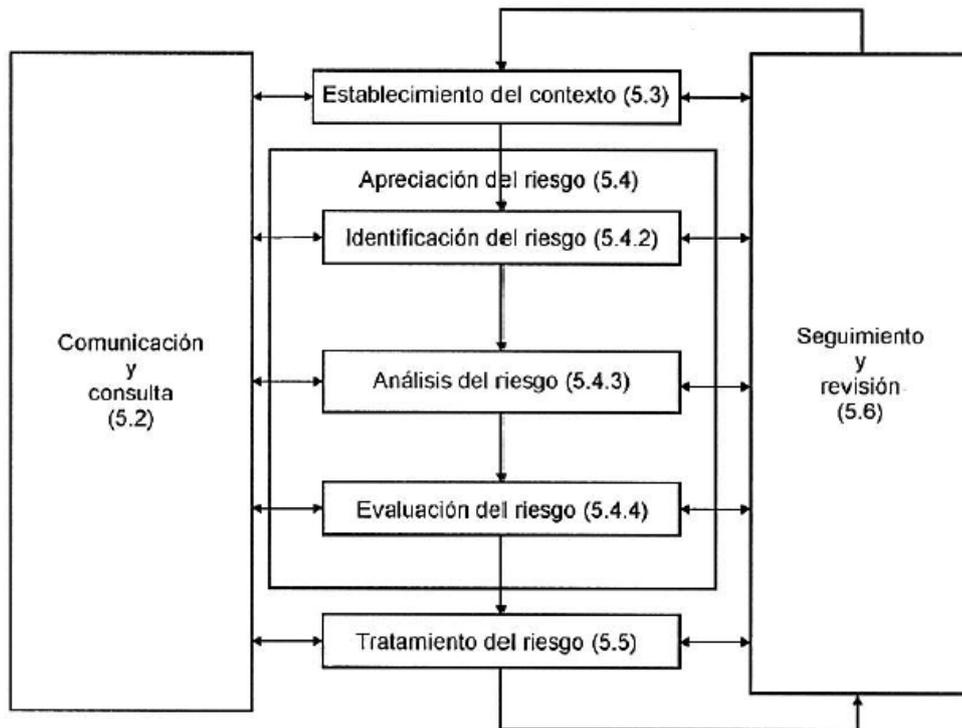
Fuente: ISO 31000: Gestión del riesgo

Como se puede apreciar en la figura 1, el marco de trabajo está destinado a formalizar un procedimiento para que la gestión de riesgos se desarrolle de forma eficaz.

No es objeto de la presente tesis el ahondar en cada uno de los aspectos plasmados en la anterior figura, sino más bien presentar de forma resumida la gestión de riesgos y su estándar de referencia a través de la ISO 31000: 2009 para posteriormente adentrarnos en lo que realmente es de interés en el presente caso como es el sector del transporte de mercancías y la aplicación que la gerencia de riesgos tiene al mismo.

Antes de ello, la ISO 31000:2009 define un proceso de gestión del riesgo que se hace necesario plasmar de forma esquemática.

Figura 2. Proceso de gestión del riesgo



Fuente: ISO 31000: Gestión del riesgo

Con la figura 2, la ISO 31000: 2009 pretende ilustrar de forma muy clara que el proceso de gestión del riesgo debe ser una parte integrante de la gestión, que debe integrarse en la cultura y las prácticas de la organización y debe saber adaptarse a los procesos de negocio de la misma.

De forma muy resumida:

Comunicación y consulta:

Una de los primeros aspectos que se debe afrontar en la gestión de riesgos es la comunicación y consulta (tanto interna como externa). Esta comunicación y consulta debe ser una actividad del proceso fundamental ya que permite establecer las primeras percepciones sobre el riesgo.

De nuevo, cobra especial importancia la veracidad de la información recabada y la implicación de cada una de las unidades que participan en la recopilación de dicha información. En este punto es necesario recalcar que las informaciones recopiladas pueden diferir en algunos aspectos (incluso llegando a entrar en contradicción entre ellas). Es por ello que se hace importante identificar, registrar y tomar en consideración cada una de ellas.

Establecimiento del contexto:

Cualquier organización que pretenda llevar a cabo una gestión adecuada de los riesgos debe establecer un contexto (tanto interno como externo) que defina claramente los parámetros a tener en cuenta a la hora de gestionar el riesgo.

Dentro de esta fase se encuentra englobada la definición de los criterios del riesgo que se aplican para evaluar la importancia del riesgo. En dichos criterios se deben considerar factores tales como la naturaleza, los tipos de causas y consecuencias, el método de definición de la probabilidad, los plazos, nivel al que el riesgo es tolerable, etc...

Apreciación del riesgo:

Seguramente esta es la fase más conocida y dónde se ven reflejados los resultados del análisis global de los riesgos. En ella se identifican, analizan y se evalúan los riesgos que afectan a una organización.

La fase de identificación tiene por objetivo generar una lista exhaustiva de riesgos. Dicha identificación debe contener riesgos, tanto si están en control o no de la organización. Para ayudar a este proceso se realizará (en un capítulo posterior) una clasificación de los riesgos para que en el momento de la identificación no se pase por alto ninguno de ellos.

Posteriormente se realizará el análisis del riesgo(fase en la cual se pretende comprender el riesgo). Dicha comprensión implica considerar las causas y fuentes del riesgo, sus consecuencias (sean positivas o negativas) y la probabilidad que se materialicen.

Finalmente, y como fase final de la apreciación del riesgo, se debe evaluar el riesgo. Esta última fase permitirá una correcta toma de decisiones, determinando los riesgos a tratar y la prioridad para implementar el tratamiento.

Tratamiento del riesgo:

Una vez identificado, analizado y evaluado, el riesgo debe ser tratado. Tratar el riesgo significa implementar una o varias medidas para modificar el riesgo. Una vez implementado se debe iterativamente tomar una de las siguientes decisiones:

- Evaluar un tratamiento del riesgo.
- Decidir si los niveles de riesgo residual son tolerables.
- Si no son tolerables, generar un nuevo tratamiento del riesgo.
- Evaluar la eficacia de este tratamiento.

Seguimiento y revisión:

De la misma forma en que la evaluación, identificación, análisis y tratamiento del riesgo implica un proceso iterativo, no se debe olvidar que el seguimiento y revisión es un proceso que debe llevarse a cabo de forma periódica para asegurar que el procedimiento es el adecuado. Uno de los valores añadidos de esta actividad es que debe resultar muy enriquecedora para poder añadir aquellos aspectos que funcionan y cuáles no.

Asimismo, esta actividad permite identificar los riesgos emergentes.

2.2. Clasificación de los riesgos

Para poder ayudar en una de las fases clave del proceso de gestión del riesgo, se presenta a continuación una de las clasificaciones más comunes y, que se consideran más adecuadas para ayudar a la hora de identificar los riesgos que pueden afectar a una organización.

1. Riesgos del entorno: Son aquellos riesgos que no tienen que ver con la propia actividad de la organización, pero que pueden afectar a ella.
2. Riesgos estratégicos: Son aquellos riesgos que tienen relación con los objetivos de la empresa a largo plazo.
3. Riesgos operacionales: Son aquellos riesgos derivados de los problemas que pueden afectar a la empresa en el transcurso de su actividad habitual. Se pueden subdividir en:
 - 3.1. Riesgos de la naturaleza: Derivados de la acción de agentes naturales externos o internos tales como lluvias, granizo, terremotos, etc...
 - 3.2. Riesgos tecnológicos: Derivados de la actividad de producción que desarrolla la organización tales como parada en la producción por fallo mecánico, fallo en el suministro de energía, etc...
 - 3.3. Riesgos de transporte: Derivados de la actividad de transporte en la organización tales como fallo en las condiciones contractuales con el proveedor del transporte, accidente del vehículo transportador, averías, etc...
 - 3.4. Riesgos personales: Derivados de los posibles daños que se causen a las personas tales como accidente laboral, daños a un cliente o visitante, etc...
 - 3.5. Riesgos de responsabilidad: Derivados de los posibles daños que se causen a terceros con ocasión de la propia actividad de la empresa tales como defecto en un producto fabricado que daña a terceros, responsabilidad medioambiental, etc...
4. Riesgos políticos y antisociales: Son aquellos riesgos que se engloban dentro de aquellos relacionados con las actividades humanas, políticas y sociales, tales como pérdida derivada de un cambio político, guerras, terrorismo, etc...
5. Riesgos financieros y comerciales: Son aquellos riesgos que tienen relación con una posible pérdida pecuniaria tales como pérdida de clientes, falta de liquidez, posibles créditos, etc...

Dicha clasificación no sirve más que para ayudar a que la organización no olvide ninguno de los riesgos a identificar. Así pues, gracias a esta evaluación se prevé obtener un listado exhaustivo de los diferentes riesgos que afectan o pueden afectar a la organización.

Se recuerda en este momento que para una correcta identificación de todos y cada uno de los riesgos es necesario conocer profundamente la empresa y su actividad e identificar todas las posibles fuentes de riesgo.

2.3. Proceso de implementación de la gestión de riesgos

Una vez se ha podido establecer un listado de todos los riesgos que pueden afectar a una organización, el siguiente paso será el de establecer la magnitud de los mismos. Para ello será necesario conocer la probabilidad de ocurrencia (frecuencia) y el grado de perjuicio que produciría en la organización en caso de ocurrir el siniestro (intensidad).

A priori dicha tarea no parece sencilla ya que en muchos casos (y especialmente en aquellas organizaciones jóvenes) no se tendrá información fiable de muchos de los riesgos a tener en cuenta. No obstante, se debe apoyar dicha estimación en datos del sector.

Asimismo, es importante siempre considerar que no sólo debemos tomar en cuenta los siniestros ocurridos, sino también aquellos conatos de siniestros que se han sucedido dentro de la organización.

Nunca se debe perder de vista las medidas que ya se están tomando en la organización para mitigar o evitar los riesgos, así como los diferentes tipos de actividades que se llevan a cabo en la misma.

A la hora de hacer una estimación de la intensidad es necesario considerar la valoración de los bienes patrimoniales de la empresa y dónde se encuentran.

La intensidad también debe venir estudiada desde el punto de vista que no todos los conatos de siniestro o siniestros suponen al final una pérdida para la empresa y que la magnitud de la misma no siempre es inicialmente bien estimada.

Por último y ante la estimación de frecuencia e intensidad nunca se debe olvidar las leyes y normativas aplicables (tanto dentro de la organización como fuera de ella).

Todo esto que se ha definido en este capítulo debe tener como consecuencia un mapa de riesgos. Dicho mapa de riesgos puede tener el formato que se desee, no siendo en ningún caso algo fijo y que se debe dar por válido en todas las organizaciones por igual, incluso debe poderse ver modificada por la existencia de nuevos riesgos y por la diferencia en la intensidad de los mismos, así como la frecuencia en la que aparecen. Nunca se debe olvidar que esta matriz de riesgos es continua y, por tanto, debe ser constantemente revisada y puesta en cuarentena.

A modo de ejemplo, en la figura 3, se presenta un posible mapa de riesgos:

Figura 3. Mapa de riesgos

| | | Frecuencia | | | | |
|------------|-----------|---------------|-----------|-----------|---------------|--------|
| | | Muy frecuente | Frecuente | Ocasional | Poco probable | Remota |
| | | > 75% | 51% - 75% | 26% - 50% | 10% - 25% | < 10% |
| Intensidad | Muy grave | | | | | |
| | Grave | | | | | |
| | Moderada | | | | | |
| | Baja | | | | | |
| | Muy baja | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Dicho mapa de riesgos, como se puede apreciar, posee un formato 5x5, dónde se han estandarizado la clasificación de intensidad y frecuencia. En ocasiones dicha estandarización (que supone agrupar en bloques de frecuencia e intensidad los diferentes riesgos) puede simplificar el tratamiento posterior de los riesgos.

A partir de esta tabla, se catalogarán los riesgos (por ejemplo, como se presentan a continuación).

Figura 4. Mapa de riesgos con detalle de catalogación de riesgo

| | | Frecuencia | | | | |
|------------|-----------|---------------------|-----------|-----------------|---------------|-----------------|
| | | Muy frecuente | Frecuente | Ocasional | Poco probable | Remota |
| | | > 75% | 51% - 75% | 26% - 50% | 10% - 25% | < 10% |
| Intensidad | Muy grave | Riesgo catastrófico | | Riesgo grave | | Riesgo moderado |
| | Grave | Riesgo grave | | Riesgo moderado | | Riesgo leve |
| | Moderada | Riesgo moderado | | Riesgo leve | | Riesgo muy leve |
| | Baja | Riesgo leve | | Riesgo muy leve | | |
| | Muy baja | Riesgo muy leve | | | | |

Fuente: ISO 31000: Gestión del riesgo

A partir de esta catalogación se deberán tomar decisiones con cada uno de los riesgos especificados en cada una de las zonas proponiendo mejoras en las medidas de prevención de cada uno de ellos, métodos de transferencia a las pólizas de seguro contratadas, formación/capacitación de los empleados, etc...

Una de las decisiones clave a tomar es la transferencia de riesgos hacia pólizas de seguros. Para ello es imprescindible analizar las pólizas de seguros ya contratadas por la organización. Es vital recabar toda la información en este sentido y elaborar lo que se conoce como mapa de pólizas. En esta fase del tratamiento del riesgo es importante, no sólo disponer de un adecuado control sobre las pólizas contratadas, sino de los siniestros pagados por las asegura-

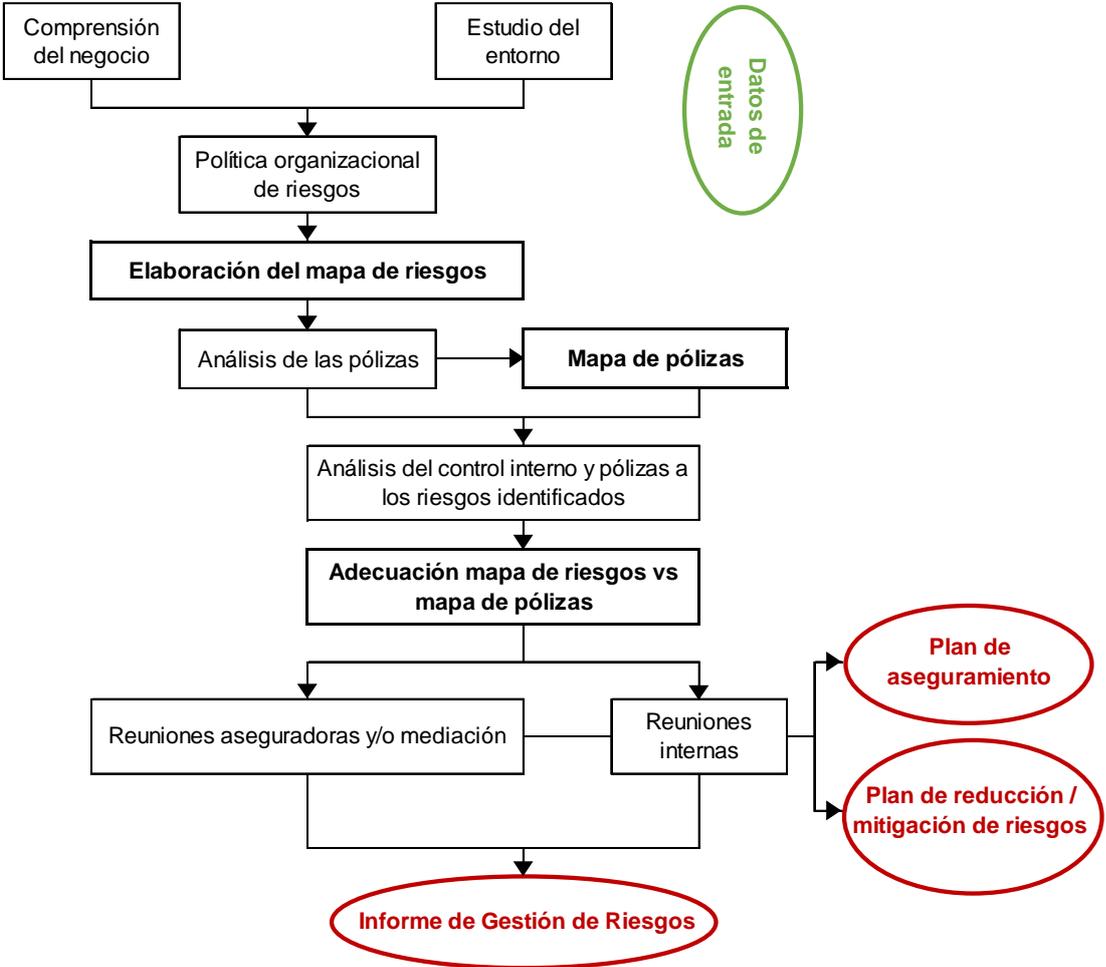
doras, las comunicaciones con los mediadores, el tiempo de pago de los siniestros, etc...

Una vez realizado este mapa de pólizas viene una etapa clave. Dicha etapa es la del análisis de si los riesgos están correctamente controlados (ya sea mediante un correcto control interno, o una buena transferencia a pólizas de seguros). Para poder llevar a cabo este análisis es fundamental tener muy bien definido el mapa de riesgos, el mapa de pólizas y las medidas de control que se están aplicando, así como la normativa vigente que sea de aplicación a cada uno de los riesgos.

Una vez llegados a este punto es el momento de la toma de decisiones (lo que se conoce en el ámbito de la gerencia de riesgos como tratamiento del riesgo), y ello se realizará a través de dos procedimientos específicos como son el Plan de aseguramiento y el Plan de reducción / mitigación de riesgos. En el caso del presente estudio, ésta será una etapa clave en el desarrollo de la tesis por lo que dejaremos su explicación para más adelante.

A modo de ejemplo, en la figura 4, se expone un posible proceso de gestión de riesgos aplicado a una organización determinada:

Figura 4. Ejemplo de gestión de riesgos aplicada



Fuente: Elaboración propia

3. Sector del Transporte de Mercancías

En este capítulo se realizará una breve introducción al sector del transporte y se abordarán aspectos propios del mismo en España. No es objetivo de esta tesis hacer una extensa descripción de la historia del transporte de mercancías, no obstante, es casi imprescindible detenerse y ver de dónde nacen los riesgos en el sector del transporte de mercancías para entender a cuáles de ellos debemos hacer frente de una forma u otra.

3.1. Origen e historia

El transporte es una actividad del sector terciario, que es definido como el desplazamiento de personas, animales o mercancías desde un lugar determinado a otro mediante un vehículo o medio de transporte a través de una determinada infraestructura.

El origen del transporte se sitúa en la prehistoria donde los hombres tenían un sistema de caminos interconectados por los cuales se trasladaban distintos tipos de mercancías. A pie o sobre animales, las mercancías llegaban a su destino. En ocasiones se utilizaban puentes de cuerdas entre las montañas. En otras, se utilizaban botes o canoas como medio de comunicación.

Antes de la época industrial los viajes eran lentos e inseguros debido a la inexistencia de medios de transporte eficaces. Todo el tránsito por tierra se hacía mediante animales o en carros tirados ellos en las pocas carreteras que existían por aquel entonces.

El transporte de grandes mercancías era realizado por mar, o por vías fluviales.

El transporte por tierra se realizaba para transportar mercancías ligeras y de alto valor añadido y era llevado a cabo por arrieros profesionales que se agrupaban en gremios. Por otro lado, el transporte de mercancías pesadas y voluminosas requería más medios. Generalmente, dicho transporte se llevaba a cabo por personas vinculadas al propio pueblo productor del bien, que, de forma temporal, al finalizar las tareas agrícolas se dedicaban al comercio.

Por aquel entonces, existían dos tipos de vías: los caminos de herradura y las carreteras. En los primeros sólo podían transitar mulas, bueyes, caballos y personas y en las segundas circulaban los carros. Las carreteras eran escasas y sólo unían las principales ciudades y suponían un trayecto inseguro, por lo que los Reyes Católicos crearon en 1476 la Santa Hermandad.

En España, los Borbones crearon una red de seis carreteras principales, que comunicaban Madrid con la costa y la frontera. Estas vías necesitaban continuas reparaciones, sobre todo tras la generalización en el siglo XVIII de las ruedas de clavos. La responsabilidad de tener en buen estado las carreteras correspondía al municipio. Para ello se creó a lo largo de la red un servicio de peones camineros encargados de mantener la vía en buen estado, pagados

por el municipio por medio de los impuestos de paso. No obstante, con frecuencia, no se reparaba la vía más que con motivo de la visita real. En esta época, los viajes eran largos y lentos; se solía emplear más de una jornada, por lo que había también una red de posadas y ventas a intervalos regulares de jornadas y medias jornadas que garantizaban el descanso de los viajeros y la reposición del ganado. Estas ventas fueron particularmente importantes en la vía de Andalucía, que atravesaba el despoblado de La Mancha y Sierra Morena.

De otro carácter era el transporte fluvial y marítimo. Los barcos permitían una mayor carga, por lo que eran más rentables, pero necesitaban lugares de puerto donde arribar. En todas las ciudades importantes de la costa o en los ríos navegables, había puerto; pagado tanto por el municipio como por las cofradías de los mercaderes. Estos puertos tuvieron una infraestructura muy compleja para garantizar la buena marcha de las transacciones. Actuaron como lugar de mercado.

Durante la revolución industrial el transporte consigue un avance espectacular, fundamentalmente por dos motivos: la creación de una vía segura y adecuada para el transporte, y una máquina potente y regular. Estas características las tuvo el ferrocarril, que fue el gran medio de transporte que impulsó la revolución industrial, no sólo porque ponía las mercancías en el mercado en grandes cantidades, sino porque él mismo demandó gran cantidad de productos industriales. Fue con la máquina de vapor aplicada al transporte como se consiguen estos avances. El transporte por ferrocarril permitió, al disponer de una vía privada y rápida, transportar grandes cantidades de mercancía de una manera segura, rápida y regular. En España, por ejemplo, a pesar de la lentitud inicial de 25 km/h de la línea Barcelona–Mataró, en 1848, superaron con mucho los 15 km/h que se conseguían en las líneas más rápidas de diligencias regulares, como la de Madrid a Lisboa.

La aplicación de la máquina de vapor a la navegación fue un avance cualitativo importante, pero no podía competir con ventaja contra los veleros hasta bien entrado el siglo XX, cuando se consiguieron los barcos metálicos de gran tonelaje y se redujo la carga de carbón. En los primeros barcos de vapor la carga de carbón necesaria para hacer funcionar la máquina ocupaba la mayor parte del espacio útil.

A comienzos del siglo XX se consiguieron los primeros derivados del petróleo de manera industrial, y se logró tratar el hevea para obtener caucho. Comenzó entonces el asfaltado de las carreteras y se obtuvo, con el motor de explosión y la rueda de caucho, un vehículo rápido, tanto como el tren, y seguro, pero mucho más versátil. Al no depender de la vía férrea se pudo llegar a todas partes, lo que hizo muy superior al ferrocarril.

El coche fue aumentando progresivamente su capacidad de carga, hasta que aparecieron los camiones. Sin embargo, las carreteras, que hasta el momento habían estado infrautilizadas por falta de un vehículo adecuado, tomaron pronto un protagonismo decisivo; hasta el punto de desplazar en pocos años al ferrocarril. El transporte por carretera evita la carga y descarga del tren (dos opera-

ciones menos), y también el almacenamiento en la estación, esto solo hace al transporte por carretera más barato. Además, impulsó la industria siderúrgica de transformación y creó una compleja red de servidores para el automóvil.

Por esa misma época los barcos a vapor desplazaron a los veleros, y la aviación comienza a desarrollarse hasta alcanzar un protagonismo decisivo en el transporte de viajeros, mercancías perecederas y productos de poco peso y volumen, pero de alto valor añadido, como las flores o las joyas. Los grandes volúmenes de mercancía a larga distancia y el comercio internacional, siguieron estando en manos de la marina mercante.

En la actualidad el sector del transporte es esencial para el funcionamiento de los países, es por ello que son los diferentes estados los que construyen las infraestructuras como: carreteras, vías de ferrocarril, puertos y aeropuertos, que todos pueden utilizar más o menos libremente. En zonas subdesarrolladas la construcción de carreteras es garantía de desarrollo.

3.2. Conceptos básicos del Transporte de Mercancías

Centrando la atención en el transporte de mercancías, y dejando de lado el transporte de personas, se debe conocer una terminología básica y aspectos propios del sector para en una etapa posterior poder analizar los riesgos con mayor eficacia.

En el comercio internacional, el transporte tiene como objetivo trasladar una mercancía desde un punto determinado en un país hasta un punto determinado en otro país de destino de forma que llegue a su destino en las condiciones de contrato que son:

- Llegar dentro del plazo acordado, usando los medios de transporte adecuados.
- Entregar sin daños la mercancía objeto del contrato.

En un transporte internacional puede llegar a darse la siguiente secuencia de actividades:

1. Carga y estiba en el medio de transporte.
2. Transporte interior en el país de origen.
3. Despacho aduanero de exportación.
4. Transporte a vehículo internacional.
5. Transporte internacional.
6. Desestiba y descarga en el punto de introducción en destino.
7. Despacho aduanero de importación.
8. Transporte interior en el país de destino.
9. Descarga en destino final.
10. Recepción.

3.2.1. Clasificación del transporte de mercancías

El transporte puede clasificarse según distintos criterios, pero se entiende que para el presente estudio (y por su rapidez) la mejor forma de clasificarlo es por el medio en que se desarrolla, distinguiéndose los siguientes tipos:

- Transporte marítimo
- Transporte aéreo
- Transporte por carretera
- Transporte ferroviario
- Transporte multimodal

Transporte marítimo:

El transporte a través del mar es el medio de transporte más utilizado en el comercio internacional fundamentalmente propiciado por su coste menor y una muy alta capacidad de carga. Se diferencia en el transporte marítimo entre dos grandes grupos de metodología de transporte: el transporte de carga fraccionada y el transporte de carga masiva. El primero es realizado por buques de línea regular, y el segundo (en cambio) por los buques llamados “buques tramp” que conectan dos puntos con poco tráfico marítimo.

En ambos casos, el precio del transporte (denominado flete) se fija en función del peso o el volumen de la mercancía, el que sea superior. Así, por ejemplo, una mercancía de mucho volumen pero ligera pagará por su volumen. El funcionamiento convencional de este tipo de transportes es que se realice una reserva para el transporte a bordo de un buque. Una vez confirmada la reserva, la empresa encargada del transporte envía una nota de embarque en la que se debe indicar la figura que se ocupará de recoger la mercancía una vez que ésta llegue al puerto de destino, quién pagará los costes de descarga y si la mercancía debe depositarse en los almacenes del puerto de destino.

Las diferentes figuras (operadores) que intervienen en el transporte marítimo son:

- Armador: Es el propietario del buque y el legalmente autorizado a suscribir contratos de fletamento con el porteador de la mercancía.
- Porteador: Es el transportista (propriadamente dicho), que en ocasiones puede coincidir con la figura del propio armador.
- Consignatario de un buque: Es el agente del armador o porteador que se encarga de las gestiones comerciales en cada puerto.
- Cargador: Es el exportador o el importador de la mercancía y su figura resulta de gran relevancia porque es el responsable del embarque de la mercancía que suscribe el contrato de transporte marítimo.
- Estibador: Es la persona o empresa que se encarga de realizar las operaciones portuarias (tales como carga y descarga del buque).

Transporte aéreo:

El transporte aéreo tiene una gran ventaja estratégica frente al resto de medios de transporte: la rapidez. Este medio de transporte supone el más usado para para productos perecederos o de gran valor o para hacer llegar la mercancía hasta mercados poco accesibles. En contraposición, es el medio de transporte de mayor coste en relación con el peso de la mercancía y se muy utilizado, por ejemplo, para el transporte de muestras.

Debido a la citada rapidez que posee este medio de transporte en relación con otros, se pueden identificar diversas ventajas como son: ahorro de costes financieros de capital inmovilizado, reducción de costes de embalaje y seguro, y riesgo menor de demoras y robos. No sólo eso, sino que el uso de este medio es sencillo y la logística menos compleja que, por ejemplo, la del transporte marítimo. Generalmente la entrega de la mercancía se produce en la terminal de carga de la línea aérea (una vez reservado espacio en el citado medio) y ésta se encarga del transporte principal. No obstante, un gran número de líneas aéreas poseen su propio servicio de recogida de mercancías en fábrica, almacén,... y transporte hasta la terminal.

No todo son ventajas, el transporte aéreo lógicamente tiene limitaciones a nivel de dimensiones, tanto en tamaño como en peso, debido al tamaño de las puertas de acceso a los aviones y al peso máximo por superficie. En la actualidad y debido a la competencia existente en el mercado, las líneas aéreas ofrecen precios especiales, aunque la International Air Transport Association (IATA) es la asociación encargada de establecer las tarifas internacionales.

Transporte por carretera:

El transporte por carretera es un medio poco complejo y muy accesible para cualquier exportador. Por sus características permite llevar prácticamente cualquier mercancía de "puerta a puerta", de una forma relativamente rápida y económica.

En general, el transporte por carretera se suele diferenciar entre: cargas completas o grupajes (cargas agrupadas). Las cargas completas suponen contratar el servicio de un vehículo para un determinado recorrido. Por el contrario, en las cargas agrupadas se implican a varios cargadores lo que supone compartir el servicio de un mismo vehículo.

Transporte ferroviario:

El transporte ferroviario es adecuado para el envío de vagones completos a largas distancias. No es muy utilizado actualmente.

Transporte multimodal:

Este tipo de transporte es simplemente una combinación de los anteriormente descritos. El mismo es realizado, no obstante, por un solo operador, que emite un documento único.

Entre los aspectos técnicos del transporte multimodal están el concepto de “ruptura de carga”. Se entiende por ruptura de carga la descomposición (total o parcial) de la carga en sus elementos para proceder a su almacenaje o a su transporte a los receptores de la mercancía.

La gestión comercial del transporte multimodal es realizada por los denominados Operadores de Transporte Multimodal (OTM). Dichas organizaciones suelen ser compañías navieras y operadores ferroviarios especializados en la gestión de este tipo de transporte. Normalmente no son propietarios de los medios utilizados, pero fijan un contrato de transporte multimodal, asumiendo la responsabilidad del cumplimiento del mismo.

Entre las ventajas del transporte multimodal se pueden encontrar:

- Reducción del tiempo de manipulación en las operaciones de carga y descarga.
- Disminución de costes de transporte, al encontrar el sistema de transporte más adecuado para la mercancía que se transporta.
- Reducción de los tiempos de transporte al utilizarse el sistema más rápido y fiable.
- Disminución de las inspecciones por un sistema de precinto que elimina controles aduaneros.
- Simplificación de la documentación al utilizarse un único documento.
- Posibilidad de seguir la mercancía y su trazabilidad.
- Reducción del número de siniestros derivados de robos y daños.

En la figura 5, se muestra de forma rápida las principales ventajas e inconvenientes, así como las principales características de los medios de transporte que influyen en su conveniencia:

Figura 5. Ventajas e inconvenientes de los diferentes medios de transporte

| Medio de transporte | Rapidez | Capacidad | Seguridad | Coste | Tipo de mercancía |
|---------------------|----------|-----------|-----------|-------|----------------------------------|
| Marítimo | Muy baja | Muy alta | Alta | Bajo | Contenedores y granel |
| Aéreo | Muy alta | Baja | Muy alta | Alto | Alto valor y perecederas |
| Carretera | Alta | Baja | Media | Bajo | Todas |
| Ferrovioario | Media | Alta | Alta | Medio | Graneles, sólidos y contenedores |
| Multimodal | Alta (*) | Media (*) | Media | Medio | Todas |

(*) Dependiendo la combinación de medios de transporte que se utilice

Fuente: Elaboración propia

Independientemente del medio de transporte utilizado para desplazar una determinada mercancía es vital presentar una figura específica del sector y que cobra una gran importancia en el comercio internacional: El Transitario.

El transitario es un agente del cargador (ya sea exportador o importador). Normalmente el cargador utiliza la figura del transitario para elegir el transporte, la contratación del mismo y toda la documentación necesaria para ello.

Los transitarios aportan una serie de ventajas a los cargadores:

- Asesoran sobre el medio de transporte más adecuado para cada envío, el embalaje necesario y las facilidades de almacenamiento.
- Se encargan de toda la tramitación y documentación del transporte. Este hecho supone una gran ventaja ya que la documentación asociada al transporte suele ser laboriosa y difícil para una empresa no habituada a exportar y/o importar.
- Asimismo, se encargan de reservar los diferentes espacios de carga en los distintos medios de transporte que se van a utilizar, consiguiendo mejores precios que los que ofrecen algunas compañías de transporte. Los grandes transitarios pueden contar con su propia flota de transporte.

3.2.2. El contrato de transporte

Es importante resaltar, antes de entrar a un análisis de riesgos en el transporte de mercancías, la importancia de la documentación asociada al transporte. Los costes que se originan derivados de dicha documentación son una parte importante del costo final del producto. Si estos documentos contuvieran errores, el coste se incrementa de forma considerable.

Es necesario un cuidado especial al rellenar la documentación. Se suelen cometer errores como diferencias en la descripción de la mercancía, casillas incompletas en declaraciones de aduanas, ausencia de instrucciones en puerto de destino,... que provocan retrasos y pérdidas económicas. Las mercancías que llegan a puertos, aeropuertos o estaciones de ferrocarril sin identificación se depositan en almacenes, con el coste que ello supone. Además, los retrasos originan una mala relación con el cliente y una eventual pérdida de pedidos.

La documentación comercial:

El documento básico es la factura comercial y, por tanto, debe confeccionarse con el máximo detalle y precisión. La factura debe incluir toda la información comercial que llevaría una transacción habitual y debe, además:

- Incorporar detalles sobre el medio de transporte, fecha y lugar de entrega de las mercancías.
- Relacionar el contenido de los paquetes, así como el peso y medidas.
- Especificar el Incoterm utilizado (más adelante se desarrollará este concepto) y condiciones de pago.

Como documento que acompaña a la factura, en el que se recoge el contenido de los bultos de la operación comercial, se debe citar el packinglist o lista de contenido.

La documentación del transporte:

A pesar de que existen convenios internacionales diferentes según el medio de transporte utilizado (carretera, ferrocarril, aéreo o marítimo), todos ellos se refieren a la existencia de unos contratos con sus características propias (obligaciones de las partes). En general, la responsabilidad del transportista empieza en el momento en que se hace cargo de la mercancía. Resulta conveniente al efecto, precisar la operación con el Incoterm correspondiente.

Para el transporte marítimo pueden existir:

- Conocimiento de Embarque (Bill of Lading, BL o B/L): Este documento acredita el contrato de transporte por vía marítima para el caso de carga fraccionada. Es elaborado por la naviera, su agente naviero o el capitán del barco. En él se hace constar el haber recibido la carga a bordo del buque para ser transportada al puerto que se indica en el mismo documento. Cumple tres funciones principales:
 - recibo de las mercancías
 - título de propiedad de las mismas
 - prueba del contrato de transporte
- Póliza de fletamento: Es un contrato de transporte para el caso de cargas masivas. Recoge las responsabilidades y obligaciones del propietario del buque y del cargador respecto a la utilización del buque para efectuar el transporte.

Para el transporte aéreo existe:

- Conocimiento de embarque aéreo (AWB): Actúa al mismo tiempo de contrato y de recibo de la mercancía. Sin embargo, a diferencia del conocimiento de embarque, no confiere la titularidad de la mercancía.

Para el transporte por carretera existe:

- Carta de porte por carretera (CMR): Actúa al mismo tiempo de contrato y de recibo de la mercancía. Sin embargo, a diferencia del conocimiento de embarque, no confiere la titularidad de la mercancía.

Para el transporte por ferrocarril existe:

- Carta de porte por ferrocarril (CPR): Cumple funciones similares al anterior.

3.2.3. INCOTERMS

Por último, y antes de hacer una breve reseña al sector del transporte de mercancías en el estado español, es necesario hacer una mención específica a los términos de compraventa internacional que más comúnmente se conocen como INCOTERMS. El contrato de compraventa es la base de la relación entre comprador y vendedor y sobre las cuales gira toda la actividad comercial.

La diferencia entre el comercio internacional y el nacional es básicamente la distancia que separa a las partes contratantes, lo que conlleva una serie de problemas al no ser posible la realización de la compraventa examinando las mercancías, conviniendo un precio, pagarlo y recoger la mercancía adquirida. Es por ello que se hace imprescindible la existencia de un convenio en el cual se fijan las obligaciones y los derechos de las partes contratantes. Es esencial convenir si el comprador transportará la mercancía por su cuenta, o si el vendedor se encargará de la entrega, etc...

Para ayudar a los comerciantes a solventar estas inseguridades, la comisión de prácticas comerciales de la Cámara de Comercio Internacional desarrolló los INCOTERMS (International Commercial Terms), una colección de cláusulas que aclaran los derechos y obligaciones de las partes, con independencia de la nacionalidad de las mismas. Los INCOTERMS regulan los derechos y obligaciones de comprador y vendedor en relación a:

- La entrega de las mercancías.
- La transmisión de los riesgos.
- La distribución de los gastos.
- Los trámites documentales necesarios para cruzar las fronteras.

Es importante destacar que dichos términos comerciales carecen de base legal, ya que obtienen su reconocimiento en su constante uso cotidiano, por lo que para que sean de aplicación a un contrato determinado, éste deberá especificarlo expresamente. No obstante, y debido al uso que se le dan, los INCOTERMS se han convertido en una de las fuentes más importantes de derecho mercantil internacional.

A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de los 11 INCOTERMS que se fijan en la última actualización de 2010:

EXW / Ex Works (en fábrica):

Implica que el vendedor cumple su obligación de entrega cuando pone la mercancía en su establecimiento a disposición del comprador.

El Incoterm EXW se puede utilizar en cualquier medio de transporte o con una combinación de ellos. El comprador asume los gastos con esta modalidad.

FCA / Free Carrier (libre transportista):

El vendedor cumple su obligación de entregar la mercancía cuando la pone (despachada en aduana para la exportación) al cargo del transportista nombrado por el comprador en el lugar o punto fijado, si no es así el vendedor podrá escoger dentro de la zona estipulada el lugar o punto de entrega. El vendedor debe entregar la mercancía en un punto acordado dentro del país de origen.

Si la mercancía se recoge en las instalaciones del vendedor, éste debe asumir los costes y gastos de la carga en el medio de transporte, por el contrario, si es recogida en cualquier otro lugar, el vendedor no será responsable de la descarga.

FAS / Free Along Ship (libre al costado del buque):

Este Incoterm debe ser utilizado exclusivamente cuando el transporte de la mercancía se realiza por barco.

El vendedor entrega la mercancía cuando ha sido colocada al costado del buque o sobre el muelle, en el puerto de embarque convenido. Este Incoterm exige que el comprador despache la mercancía en aduana para su exportación.

FOB / Free on Board (libre a bordo):

Este Incoterm también debe ser utilizado exclusivamente cuando el transporte de la mercancía se realiza por barco.

El vendedor entrega la mercancía cuando la misma sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor tiene que despachar la mercancía de exportación.

CFR / Cost&Freight (coste y flete):

De nuevo, este Incoterm debe ser utilizado exclusivamente cuando el transporte de la mercancía se realiza por barco.

El vendedor paga los gastos y el flete necesarios para hacer llegar la mercancía al puerto de destino convenido, si bien el riesgo de pérdida o daño de la mercancía se transfiere del vendedor al comprador cuando la mercancía traspasa la borda del buque en el puerto de origen. Este término exige que el vendedor despache la mercancía de explotación.

CIF / Cost, Insurance&Freight (coste, seguro y flete):

Una vez más, este Incoterm debe ser utilizado exclusivamente cuando el transporte de la mercancía se realiza por barco.

El vendedor paga los gastos y el flete necesarios para hacer llegar la mercancía al puerto de destino convenido, si bien el riesgo de pérdida o daño de la mercancía se transfiere del vendedor al comprador cuando la mercancía tras-

pasa la borda del buque en el puerto de origen. Este término exige que el vendedor despache la mercancía de exportación.

CPT / Carriage Paid To (transporte pagado hasta):

El vendedor paga el flete del transporte de la mercancía hasta el destino convenido. El riesgo de pérdida o daño de la mercancía, así como cualquier gasto adicional debido a acontecimientos que ocurran después del momento en que la mercancía haya sido entregada al transportista, se transfiere del vendedor al comprador cuando la mercancía ha sido entregada al transportista, habiendo contratado el vendedor el seguro de la mercancía.

Este término exige que el vendedor despache la mercancía en aduana para la exportación. Dicho término se puede usar con cualquier medio de transporte, incluido el multimodal.

CIP / Carriage and Insurance Paid To (transporte y seguro pagado hasta):

El vendedor debe hacerse cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al punto convenido en el punto de destino convenido.

El riesgo se transfiere del vendedor al comprador en el momento de la entrega de la mercancía al transportista en el país de origen. El vendedor contrata el seguro y paga la correspondiente prima. En caso de que el comprador deseara una cobertura mayor a la contratada deberá acordarlo con el vendedor o contratar su propio seguro adicional.

Este término exige que el vendedor despache la mercancía en aduana para la exportación. Dicho Incoterm se puede usar con cualquier medio de transporte, incluido el transporte multimodal.

DAT / Delivered At Terminal (entrega en terminal):

El vendedor asume todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro (que en este caso no es obligatorio), hasta que la mercancía se coloca en la Terminal asumiendo los riesgos hasta ese momento.

Reemplaza el Incoterm DEQ.

DAP / Delivered At Place (entrega en destino convenido):

El vendedor asume todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro (que en este caso no es obligatorio), hasta que la mercancía es despachada en el puerto de destino, asumiendo los riesgos hasta el momento.

Reemplaza los Incoterms DAF, DDU y DES.

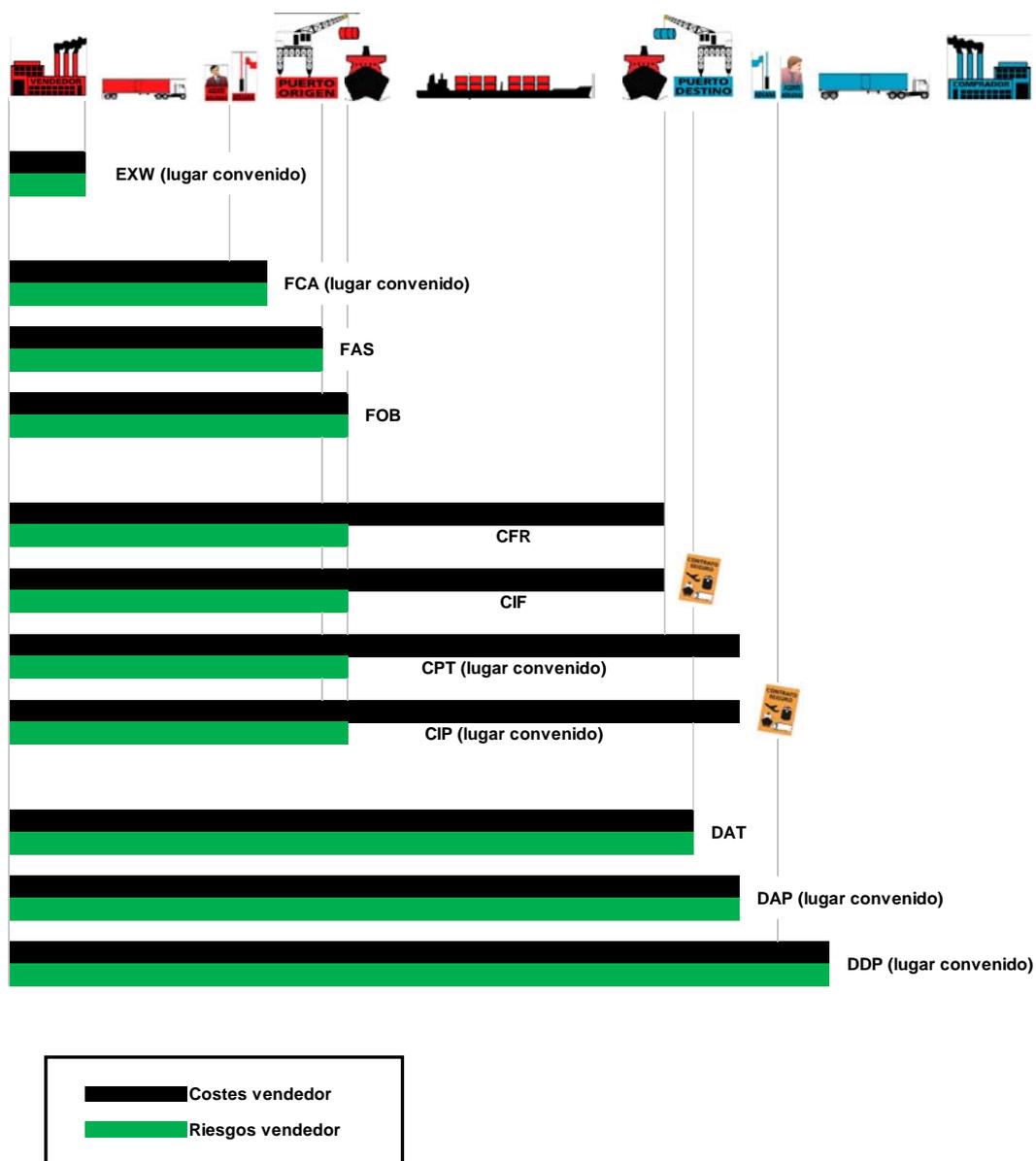
DDP / Delivered Duty Paid (entrega derechos pagados):

Este Incoterm significa el máximo de obligaciones para el vendedor y no debe utilizarse si el vendedor no puede obtener la licencia de importación.

El vendedor paga todos los gastos hasta dejar la mercancía en el punto convenido en el país de destino. El comprador no realiza ningún tipo de trámite. Los gastos de aduana de importación son asumidos por el vendedor.

Para una mejor comprensión de los INCOTERMS se incluye la figura 6 donde se puede apreciar mejor donde empiezan y acaban las obligaciones de las partes:

Figura 6. INCOTERMS. Descripción gráfica de costes/riesgos de vendedor y comprador.



Fuente: Elaboración propia

3.3. Sector del Transporte de Mercancías en España

El sector del Transporte de Mercancías es un sector económico con una importancia estratégica elevada y en crecimiento en relación con otros sectores de la economía española. Es muy importante tener en cuenta que este sector es vital a la hora de contribuir a la actividad de otros sectores como son el turismo, el comercio y la industria.

Esta importancia aumenta si se tiene en cuenta el constante proceso de globalización en el que se está inmerso, que exige mayor capacidad para adaptarse a las necesidades de intercambios comerciales y de pasajeros a escala mundial.

La posición geográfica de España (como vía de entrada a Europa y puente entre ésta, África y América) permite que los servicios de transporte y logística cobren más importancia si cabe y aumenta el potencial de su actividad.

El sector del transporte en España cerró el ejercicio 2016 con un crecimiento del 4%, después de seis años de caídas y una leve recuperación en 2015.

En términos de valor añadido bruto (VAB) la contribución del transporte de mercancías a la riqueza se sitúa en el 4%, mientras que según encuestas de población activa (EPA), los trabajadores de este sector rondan el millón de personas.

Se debe tomar en cuenta que el 85% de la distribución del transporte de mercancías en la Unión Europea (expresado en toneladas por kilómetro) se debe al transporte de mercancías por carretera. No obstante, este porcentaje se dispara en nuestro país hasta el 95%, siendo España el quinto país de la Unión Europea donde más protagonismo adquiere el transporte por carretera.

El transporte marítimo representa el 20% del PIB del sector transporte y el 1% del PIB total. El tráfico de mercancías en los puertos alcanza los 450 millones de toneladas cada año. El tráfico de contenedores fletados alcanza los 11 millones de TEU (unidad equivalente al contenedor de 20 pies). El 78% de las importaciones y el 51% de las exportaciones de España se realizan a través de los puertos.

El principal puerto del país es el Puerto de la bahía de Algeciras, con 72 millones de toneladas y 3,3 millones de TEU. Es el primer puerto del Mediterráneo en términos de tráfico de contenedores. El segundo puerto del país es el Puerto de Barcelona (Zona Franca) que gestiona 55 millones de toneladas y tres millones de TEU. Le sigue el Puerto de Valencia, con 2,6 millones de TEU y un tráfico total de 51,4 millones de toneladas. Otros puertos importantes son Bilbao y Tarragona.

El tráfico aéreo mueve más de 90 millones de toneladas. Madrid aglutina el 51% de las mercancías; Barcelona, el segundo aeropuerto de España, gestiona cerca del 16%.

El tráfico ferroviario supone solo el 4% del total. Es lento, no muy fiable y la red de ferrocarril no dispone de un buen mantenimiento. Los trenes se suelen emplear para el transporte de productos de hierro y acero, productos mineros, carbón, propano y butano.

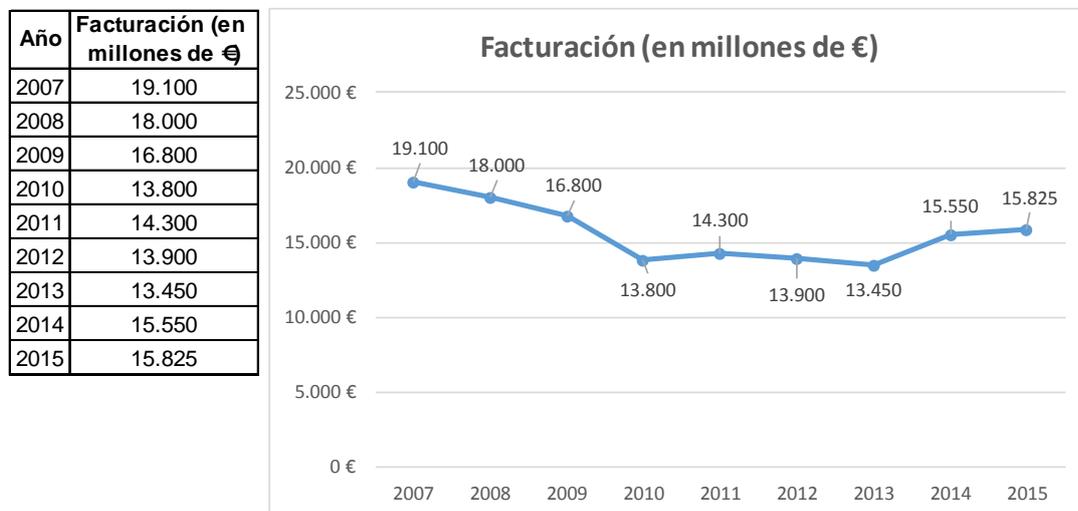
En los últimos años se está generalizando el transporte combinado de mercancías.

Por otro lado, 2016 fue el primer año desde 2008 donde se apreció una recuperación importante en la evolución del número de empresas españolas. Desde 2008 hasta 2015 habían desaparecido más de 22.000 empresas y en este pasado año se crearon más de 3.000 nuevas empresas relacionadas con el transporte de mercancías por carretera.

Asimismo, el parque español de vehículos de transporte ha tenido un importante crecimiento con más de 20.000 vehículos durante el último año, a pesar de que desde 2008 hasta 2015 la caída había sido de más de 80.000 vehículos. De igual forma, la edad media de los vehículos se ha visto incrementada muy notablemente constatándose un envejecimiento constate de la flota.

En términos de facturación, el sector del transporte de mercancías por carretera dio signos de recuperación en 2015 con un incremento del 1,8% respecto al 2014, tal y como se puede apreciar en la figura 7:

Figura 7. Evolución de facturación del transporte de mercancías por carretera en España



Fuente: Elaboración propia a partir de información de DBK Consultores

Como se puede apreciar, en el transporte de mercancías en España predomina claramente el transporte terrestre, y más concretamente, aquel que es realizado por carretera.

Es importante conocer qué tipo de mercancías se transportan en nuestro país y en qué orden de magnitud se realiza. En la figura 8 se presentan las toneladas por tipo de producto transportado durante los últimos 15 años en nuestro país.

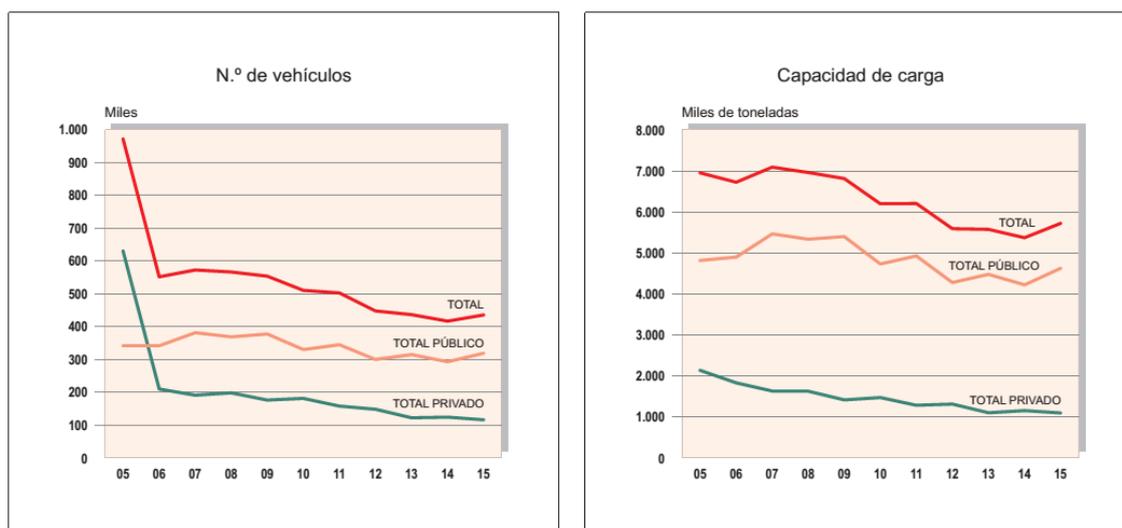
Figura 8. Toneladas transportadas por tipo de producto en España

| PERIODO | TOTAL | PRODUCTOS AGRÍCOLAS Y ANIMALES VIVOS | PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y FORRAJES | PRODUCTOS PETROLÍFEROS | MINERALES BRUTOS O MANUFACTURADOS Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN | MAQUINAS, VEHÍCULOS, OBJETOS MANUFACTURADOS Y TRANSACCIONES ESPECIALES | OTRAS MERCANCÍAS |
|---------|-----------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 2016 | 1.285.612 | 157.841 | 245.240 | 56.803 | 416.743 | 251.450 | 157.534 |
| 2015 | 1.258.749 | 158.534 | 234.534 | 57.579 | 423.523 | 228.069 | 156.510 |
| 2014 | 1.184.866 | 145.899 | 215.789 | 50.319 | 390.687 | 224.385 | 157.786 |
| 2013 | 1.124.833 | 140.079 | 205.407 | 54.457 | 377.845 | 203.589 | 143.456 |
| 2012 | 1.239.140 | 132.444 | 208.037 | 60.724 | 467.649 | 214.230 | 156.056 |
| 2011 | 1.466.502 | 128.906 | 197.403 | 68.862 | 684.076 | 218.306 | 168.949 |
| 2010 | 1.566.705 | 115.489 | 201.184 | 72.169 | 795.402 | 225.602 | 156.859 |
| 2009 | 1.711.314 | 125.877 | 192.725 | 83.512 | 941.694 | 218.832 | 148.673 |
| 2008 | 2.120.494 | 126.388 | 206.301 | 80.679 | 1.256.719 | 249.456 | 200.950 |
| 2007 | 2.408.978 | 133.981 | 197.451 | 85.434 | 1.533.861 | 260.598 | 197.653 |
| 2006 | 2.387.526 | 134.044 | 187.521 | 79.814 | 1.539.097 | 242.054 | 204.997 |
| 2005 | 2.210.644 | 127.346 | 153.785 | 75.865 | 1.391.075 | 272.453 | 190.120 |
| 2004 | 2.012.726 | 120.786 | 151.986 | 75.203 | 1.230.018 | 251.726 | 183.007 |
| 2003 | 1.850.099 | 118.999 | 127.225 | 62.042 | 1.161.934 | 227.238 | 152.661 |
| 2002 | 1.760.533 | 115.780 | 128.536 | 66.490 | 1.083.187 | 215.835 | 150.705 |

Fuente: Ministerio de Fomento del Gobierno de España

También resulta muy interesante conocer la evolución del número de vehículos autorizados y la capacidad de carga de los mismos.

Figura 9. Número de vehículos autorizados y capacidad de carga de éstos en España



Fuente: Ministerio de Fomento del Gobierno de España

4. Gerencia de riesgos en el sector del transporte de mercancías

Una vez conocidos los conceptos de Gerencia de Riesgos y una introducción al Transporte de Mercancías, sus conceptos básicos y el estado actual del sector en nuestro país, se procede a continuación a conocer los riesgos intrínsecos al transporte de mercancías.

Antes, es importante conocer las figuras que intervienen o pueden intervenir en el transcurso de un determinado transporte. Cada una de estas figuras puede tener riesgos comunes, pero a la vez diferentes dependiendo del prisma en que se trate.

Básicamente se conocen tres figuras básicas:

- Cargador / Expedidor / Remitente: Es aquel que por cuenta propia o ajena encarga el transporte de mercancías al porteador.
- Porteador / Transportista: Es aquel que contrae la obligación de transportar la mercancía,
- Destinatario / Consignatario: Es la figura a la cual se le envían las mercancías.

Pero más allá de estas figuras podemos encontrar:

- Subcontratista / Transportista efectivo: tercera parte a la que el transportista ha encargado la ejecución del transporte, completamente o una parte del mismo.
- Armador: En el caso del transporte marítimo, propietario del buque.
- Fletador: En el caso del transporte marítimo, persona física o jurídica que alquila (fleta) un buque para su explotación.
- Agente marítimo o consignatario: Representante o fletador del buque en un puerto. Realiza todas las gestiones necesarias para el despacho documental frente a las autoridades locales, da atención a la tripulación del buque, así como los suministros que precise. El consignatario, por cuenta del armador, negocia, gestiona, liquida los fletes y gastos ocasionados por las mercancías y firma los conocimientos de embarque de las mercancías de exportación y recibe los conocimientos de las mercancías canjeables por las mercancías descargadas de importación.
- Estibador: Persona o empresa que ejecuta las operaciones e manipulación de las mercancías en tierra, carga y descarga de los buques.
- Transitario: ya definido anteriormente en esta tesis, y que actúa como intermediario y toma las disposiciones necesarias y proporciona servicios complementarios para el transporte de mercancías.
- Agencia de transportes: empresa que interviene en la contratación del transporte internacional realizando la gestión y contratación del mismo. Puede desarrollar su actividad contratando los medios de transporte que necesite, ya que no disponer de vehículos propios es condición indispensable para efectuar esta gestión. Actúa como transportista frente al

exportador/importador y de cargador frente a los transportistas cuando contrata sus servicios.

- Agente de aduanas: Persona física o jurídica, facultada por la Dirección de Aduanas para tramitar la documentación necesaria en los despachos de importación y exportación de las mercancías, así como efectuar los pagos de aranceles, impuestos licencias, etc...

Existen otras figuras secundarias y otras derivadas del tipo de transporte, como pueden ser: Operador de transporte intermodal, Transportista de larga distancia, Operador intermodal, Operador de ferrys, Operador de terminales, agentes IATA, etc...

Para la presente tesis, se pretende hacer un análisis de los riesgos asociados a éstas, pero antes y para simplificar la cuestión, se deben clasificar en dos grandes grupos:

1. Empresas “actoras” del Transporte de Mercancías:
 - a. Transportistas
 - b. Transitarios
 - c. Operadores logísticos
 - d. Agentes de aduanas
 - e. ...
2. Empresas “usuarias” del Transporte de Mercancías.
 - a. Cargador
 - b. Destinatario

Esta tesis, a pesar de querer englobar a muchas de estas empresas, debe centrarse en analizar de forma pormenorizada alguna o algunas de ellas.

Las empresas que se dedican directamente al Transporte de Mercancías, y a pesar de ser diferentes en su concepción, podríamos calificarlas como de un perfil de riesgo similar. Su misión es la de prestar un servicio a sus clientes para el transporte de unas determinadas mercancías desde un punto del mundo a otro, y por ello sus riesgos son los propios derivados de su actividad como transportistas o miembros de, lo que en transporte se conoce como, la cadena de transporte.

Por el contrario, aquellas organizaciones que no tienen su enfoque en el transporte por su propia concepción del riesgo(ya que están concebidas, por ejemplo, para producir o fabricar un determinado bien) es lógico y normal que su percepción del riesgo difiera de las anteriores. Un ejemplo muy pragmático de a lo que se refiere esta puntualización es la típica empresa del sector secundario (industrial). Lógicamente, su ámbito de intervención es la propia fabricación, pero es evidente que no puede centrar únicamente sus esfuerzos en la producción, ya que después de producir deberá distribuir entre sus compradores, distribuidores, intermediarios...

La gestión de riesgos es especialmente interesante en estas organizaciones, puesto que el concepto de riesgo casi nunca está bien enfocado en los riesgos derivados del transporte. ¿Por qué esto es así? Seguramente porque se sub-

contrata este servicio y se entiende que, al subcontratarse, se traslada el riesgo de transporte al transportista. Pero esta circunstancia debe rápidamente desaparecer del pensamiento de cualquier gerente de riesgos que pretenda analizar una organización de este tipo.

Se va, por tanto, a desarrollar el concepto de riesgo desde dos puntos de vista bien diferentes:

1. El del porteador de la mercancía.
2. El del cargador/destinatario de la mercancía.

4.1. Mapa de Riesgos

Antes de empezar a estudiar/identificar/evaluar los diferentes riesgos asociados a cada uno de los tipos de organizaciones que se han definido es necesario recalcar que la presente tesis no tiene por objeto identificar absolutamente todos los riesgos a los que se enfrentan este tipo de organizaciones, sino centrar el análisis en aquellos que se derivan del transporte de mercancías y que por su importancia juegan un papel relevante en los objetivos de una organización.

En este sentido, un gerente de riesgos de una determinada empresa relacionada con el transporte de mercancías debe aplicar lo detallado en el capítulo 2 de la presente tesis para poder realizar una gestión integral de riesgos, pero debe quedar claro que no es objetivo de esta tesis elaborar un estudio global de todos esos riesgos, sino centrar y aportar soluciones sobre aquellos que se consideran relevantes y trascendentes para el sector.

Para ello, recordar la clasificación de los riesgos que se realizó en el capítulo 2:

1. Riesgos del entorno
2. Riesgos estratégicos
3. Riesgos operacionales
 - 3.1. Riesgos de la naturaleza
 - 3.2. Riesgos tecnológicos
 - 3.3. Riesgos de transporte
 - 3.4. Riesgos personales
 - 3.5. Riesgos de responsabilidad
4. Riesgos políticos y antisociales
5. Riesgos financieros y comerciales

Se podría afirmar que una empresa dedicada al transporte de mercancías convive con los riesgos de transporte, y podríamos considerar que dichos riesgos son en sí riesgos estratégicos.

En cambio, en una organización no dedicada al transporte de mercancías pero que (debido a su actividad) puede ser considerada como “cliente” de este sector (como son los cargadores/exportadores y destinatarios/importadores) sí se deben considerar los riesgos del transporte como algo diferenciado de los riesgos estratégicos.

Es por ello que precisamente en los cargadores, expedidores, receptores, consignatarios de mercancía es dónde la gerencia de riesgos del transporte es más interesante, puesto que aporta valor. Este valor es consecuencia (generalmente) del desconocimiento que se tiene del sector del transporte de mercancías, y en general, del comercio.

Así pues, se va a enfocar esta tesis hacia el estudio (identificación, análisis, evaluación y posterior tratamiento) de los riesgos derivados del transporte para aquellas organizaciones en las que el transporte significa una parte fundamental en su funcionamiento, pero que no son empresas dedicadas expresamente a prestar servicios de transporte (y/o servicios derivados del mismo).

4.1.1. Riesgo de compraventa según el INCOTERM utilizado

El primer factor que debe tener en consideración cualquier importador/exportador de una determinada mercancía a la hora de realizar una transacción comercial es en qué términos y condiciones se va a realizar esa compraventa. Por tanto, la primera cuestión que se suscita es: ¿Qué INCOTERM utilizar en una compraventa? Lógicamente esto es un pacto entre dos partes (importador y exportador), pero es evidente que es un término vital a valorar a la hora de comprar o vender una determinada mercancía.

Ejemplificando esto último, no es lo mismo comprar un determinado bien con unas características técnicas determinadas, en un determinado país, a un determinado precio y unos costes derivados fijos si se debe asumir el riesgo de transporte, como si no debe hacerse. Este análisis no debe ser realizado desde el punto de vista estrictamente económico, sino también desde el punto de vista estratégico. ¿Qué significa esto? En un contrato de compraventa se pacta el lugar donde se transmite el bien comprado/vendido, y lógicamente eso significa que si, por ejemplo, una empresa compradora debe gestionar el transporte para ir a buscar un bien a la otra punta del mundo, no es lo mismo que ese bien le sea servido en sus propias instalaciones.

No obstante, se debe tener en cuenta que este aspecto debe ser considerado como un riesgo, pero a la vez como una oportunidad. Para el vendedor/exportador de mercancías puede significar una oportunidad el hecho de asumir los riesgos derivados del transporte con el fin de ofrecer a sus clientes un servicio en el que se encargue de entregar la mercancía en las propias instalaciones del comprador. Este hecho puede ayudar al vendedor/exportador a captar nuevos clientes, pero lógicamente, supone un riesgo a la hora de transportar el bien vendido.

Para poder realizar un correcto análisis de este riesgo es muy importante tener muy presentes las explicaciones desarrolladas durante el punto 3.2.3 de la presente tesis y especialmente se debe tener claro dónde se produce la transmisión del riesgo tal y como se ejemplifica en la figura 6.

Cualquier organización que realice este análisis debe primeramente entender este decálogo de aspectos derivado del uso de los Incoterms:

1.- Incoterms©2010

Es importante que se precise este término en el documento de compraventa (generalmente en las facturas) para que las partes tengan claro que se están empleando los términos de la última renovación y no las referidas a los años anteriores ni posteriores, ya que siguen vigentes y todavía pueden ser susceptibles de utilización.

2.- Mención correcta del Incoterm en el documento de compraventa

Es necesario escribir las siglas del Incoterm elegido para la operación de compraventa (Por ejemplo: EXW, FOB, CIF, DDP,...) y el punto de entrega de la mercancía convenido por ambas partes, y a continuación hacer referencia a la Ciudad o País.

3.- Operaciones de transporte de carga convencional

Se aconseja el uso de los Incoterms denominados como marítimos FAS, FOB, CFR y CIF para operaciones de compraventa de mercancías en régimen de carga convencional, es decir aquella mercancía que no utiliza contenedor. También es recomendado para el transporte de mercancías a granel.

4.- Operaciones de transporte en contenedor

Se recomienda para la mercancía transportada en contenedor (ya sea en régimen de grupaje o completo) el uso de términos polivalentes (EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP y DDP) en sustitución de los términos marítimos (FAS, FOB, CFR, CIF) ya que los Incoterms polivalentes muestran con mayor fidelidad y exactitud el punto exacto de entrega de la mercancía con la finalidad de evitar conflictos.

5.- Operaciones con uso de diferentes medios de transporte

Se recomienda, si se utilizará más de un medio de transporte, el uso también un Incoterm polivalente, EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP y DDP.

6.- Transmisión de la propiedad de la mercancía

Los Incoterms no reflejan ningún tipo de transmisión de la propiedad de la mercancía, por lo que se debe incluir en cada uno de los contratos, la aceptación de pedidos, facturas proforma y/o comerciales realizados, una cláusula de reserva de la propiedad.

7.- Costes de la operación de compraventa

A la hora de efectuar el cálculo de costes de las operaciones, se debe tomar como punto de partida el Incoterm que previamente se haya pactado, y además, incluirlo en valor de la venta, sin olvidar que algunos exigen el asegurar la mercancía para que ésta llegue a un puerto seguro de cualquier riesgo.

8.- Traspaso de riesgos de los Incoterms del grupo C.

Estos términos, CIF, CFR, CIP y CPT hacen referencia a los contratos de embarque, por lo que no son contratos de entrega en destino. En este caso el traspaso de riesgos se realiza al comprador en el momento que el vendedor entrega la mercancía en origen.

También cabe recordar que algunos Incoterms polivalentes del grupo C, es decir CPT i CIP no especifican el momento acordado de entrega, si no que hacen referencia al contrato de embarque. Entonces siempre es recomendable especificar cuándo y dónde se entrega la mercancía en el país de origen para desde un inicio delimitar responsabilidades.

9.- Operaciones con países terceros

En caso de ser vendedor/exportador, no es aconsejable utilizar el Incoterm DDP para operaciones con otros países. Es más aconsejable utilizar un DAP que limita las obligaciones del vendedor hasta que se despacha la mercancía en la Terminal del puerto de destino.

10.- Ventas en términos CIF o CIP

Es importante especificar claramente la cobertura del seguro y su extensión geográfica/temporal para este tipo de Incoterms en los que es obligatorio la contratación de un seguro específico por el 110% del valor CIF y que garantice una cobertura mínima.

Una vez conocidos estos aspectos a tener en cuenta en el uso de los Incoterms, se analiza desde el punto de vista del cargador/expedidor/exportador de una determinada mercancía cuáles de ellos resultan más ventajosos y de la misma forma cuales lo son desde el punto de vista del importador/destinatario de la misma. Asimismo, se expondrá cuáles de ellos los más utilizados por ambas partes.

Desde el punto de vista del Exportador:

Partiendo desde el Incoterm con menos responsabilidades para el exportador, EXW (Ex Works), muchas organizaciones nuevas en el comercio internacional, por inexperiencia, proceden de la misma manera en una operación de exportación que en una compraventa nacional, usando el incoterm EXW (en fábrica/lugar convenido). Mediante este Incoterm se entiende que una mercancía está entregada cuando el vendedor la pone a disposición del comprador en el establecimiento del vendedor o en otro lugar convenido (ya sea su fábrica, un

almacén, ...) Es lo más parecido al alcance normal de una compraventa nacional, por lo que a priori puede parecer la opción más cómoda.

No obstante, el Incoterm Ex Works tiene grandes desventajas. A pesar de no comportar casi obligaciones para el exportador (entrega de mercancía y documentación necesarias y embalaje), y al contrario de lo que se podría pensar, el exportador asume riesgos que desconoce y que pueden tener importantes consecuencias.

El principal riesgo al utilizar este Incoterm es la falta de control sobre las formalidades aduaneras de exportación. Esto se traduce en dos grandes problemas:

1. En el momento del despacho de exportación: El vendedor aparece como exportador en la declaración de exportación autorizando al agente de aduanas que haya escogido el comprador para realizar las gestiones. En este caso quién controlará los datos declarados será el comprador escogiendo estos datos tan sensibles como la partida arancelaria.
2. Después del despacho de exportación: Al tratarse de una operación de exportación, la venta estará exenta de IVA. No obstante, la normativa exige expresamente que el exportador deba tener en su poder los documentos acreditativos de dicha exportación empezando por el DUA de exportación. En las exportaciones EXW quien se encarga de las gestiones aduaneras es el comprador por lo que en la mayoría de los casos el exportador quedará con una entrega exenta de IVA sin tener el documento acreditativo de dicha exención. Ante una eventual inspección de hacienda el exportador se vería obligado a solicitar precipitadamente todos los DUA's de las operaciones de exportaciones exentas y de no conseguirlos dichas operaciones dejarían de gozar de la exención y liquidarían el IVA correspondiente más la sanción que correspondiera.

En conclusión, ya sea por la falta de experiencia o por la comodidad, se debe tener en consideración el riesgo de exportar utilizando el Incoterm EXW. Para evitar dichas complicaciones se puede optar por utilizar el Incoterm FCA / Free Carrier (libre transportista), en las instalaciones del vendedor. De esta forma el exportador que no quiera utilizar un Incoterm que implique transporte puede tener el control de las obligaciones tributarias de exportación (de las que será titular), y ser asesorados por su agente de aduanas de confianza.

Asumiendo mayor rango de responsabilidad, el exportador comúnmente suele optar por usar el Incoterm llamado FOB / Free on Board (franco a bordo). Realmente este suele ser un Incoterm muy recomendable en casos que el exportador no tenga experiencia en este sector, ya que a pesar de que la responsabilidad como vendedor es limitada al únicamente deber dejar la mercancía en el puerto de origen, eso implica que no decide la naviera, ni los costes, ni los tiempos asociados a ella, por lo que se pierde el control sobre los costes, y por lo tanto competitividad.

Los costes de la naviera pueden cambiar de forma muy significativa el precio de venta de la mercancía, con lo que puede ser un cambio muy significativo que debe ser tomado en consideración.

Aumentando en nivel de riesgo, los Incoterms CFR / Cost and Freight (Coste y Flete) y CIF / Cost, Insurance and Freight (Coste, seguro y flete) son seguramente los Incoterms más recomendables para el exportador en caso de tener experiencia en el sector, ya que se trata de un Incoterm muy competitivo y de riesgo limitado.

Se considera competitivo porque permite al vendedor controlar los costes del transporte internacional hasta el puerto de destino, lo que posibilita el ahorro en costes. Si se controlan dichos costes, se tiene al alcance aspectos tan importantes como: valorar distintas navieras, conseguir mejores tarifas con el transitario, o decidir cuáles son los tiempos de tránsito que convienen más. Además, no tiene unas obligaciones tan importantes como los Incoterms DDP o DAP.

Por último, en los Incoterms DDP (Delivered Duty Paid (entrega derechos pagados) y DAP / Delivered At Place (entrega en destino convenido) el exportador está entregando la mercancía en el almacén de su cliente en el país de destino. Eso significa que el exportador debe controlar absolutamente todo lo que pase en el país de destino. Todo el peso recae sobre éste, así que debe ser muy consciente de la complejidad que pueda haber en el país de destino.

Puede que se trate de un país que no es importador habitual, que tenga muchas restricciones, o no esté adecuadamente habilitado para recibir un transporte. Un país que está en desarrollo puede tener muchas complicaciones en los transportes, aduanas lentas, etc...y todo eso puede generar muchos costes.

Si se hace es porque es un país preparado o porque el transitario esté físicamente en el país, para que pueda tener un mayor control y agilidad sobre el proceso.

Lógicamente, una gran ventaja de este Incoterm para el exportador es que cuanto más se controlen los gastos del transporte más competitividad se tiene, así que, si se controla absolutamente todos los gastos hasta el almacén del importador, la competitividad del exportador es mayor.

Desde el punto de vista del Importador:

Todo lo expresado para el exportador sirve de igual forma para el importador, pero en sentido contrario. No obstante, hay ciertos matices que vale la pena destacar.

Si se tiene en cuenta que el importador actúa como cliente en la compraventa, lo ideal para éste es recibir la mercancía en su país y ocuparse, a partir de ese momento, de los costes derivados para hacer llegar la mercancía hasta sus instalaciones. Es por ello que generalmente se recurre a un Incoterm como el CIF por la comodidad que supone para éstos recibir la mercancía en el puerto de llegada con transporte y seguro pagados.

Dicha comodidad tiene su contrapunto en las ventajas que supone la compra en condiciones FOB y la contratación del transporte y el seguro de transporte internacional.

Al comprar FOB el importador puede conocer el precio del transporte y del seguro de transporte con anterioridad a la compra del producto. El conocimiento exacto de esos gastos por parte del importador (así como de los gastos generados a la llegada a puerto de destino) le va a facilitar la correcta ejecución de los escandallos de compra.

Al contratar el transporte internacional, el importador puede negociar también los gastos generados a la llegada al puerto de destino (descarga, movimientos en puerto, manipulaciones, entrega...).

Al contratar el transporte internacional, el importador puede decidir cómo quiere que venga la mercancía (grupaje o contenedor completo) e incluso puede dar instrucciones para el llenado del contenedor a fin de aprovechar al máximo la capacidad del mismo.

Igualmente, el importador puede decidir en qué puerto debe embarcarse y (sobre todo) a qué puerto quiere que llegue la mercancía. El comprar CIF hace que en ocasiones el exportador (al desconocer los puertos de destino) contrate el transporte marítimo internacional hasta algún puerto importante, pero, tal vez, alejado del domicilio del importador y con gastos de llegada más elevados para el comprador.

Al comprar FOB, el importador puede elegir una compañía de seguros de transporte solvente, eficaz y conocida y puede optar por la cobertura que más le convenga. Si compra CIF desconoce la seriedad, solvencia y eficacia de la compañía aseguradora y la cobertura contratada será la que interese al exportador.

Por otra parte, al comprar FOB, el importador puede contratar un único seguro de transporte puerta a puerta (house to house). De comprar CIF es posible que la póliza contratada por el exportador sea puerto a puerto (pier to pier) y obligue al importador a contratar adicionalmente y a su cargo un seguro de transporte desde el puerto de llegada hasta su almacén.

Con todo lo definido hasta este momento, se debe tener en consideración que los Incoterms más utilizados en la compraventa internacional son el FOB y el CIF.

Se recuerda (en este momento) la importancia de entender la elección de un Incoterm no sólo como un riesgo en el sentido de deber soportar una posible pérdida o daño a la mercancía, sino también de entenderlo como una oportunidad de negocio frente a los clientes/proveedores/transportistas que puede permitir reducir costes, obtener mejores resultados, tener un mayor control del negocio, mejores servicios, etc...

4.1.2. Riesgos políticos y antisociales

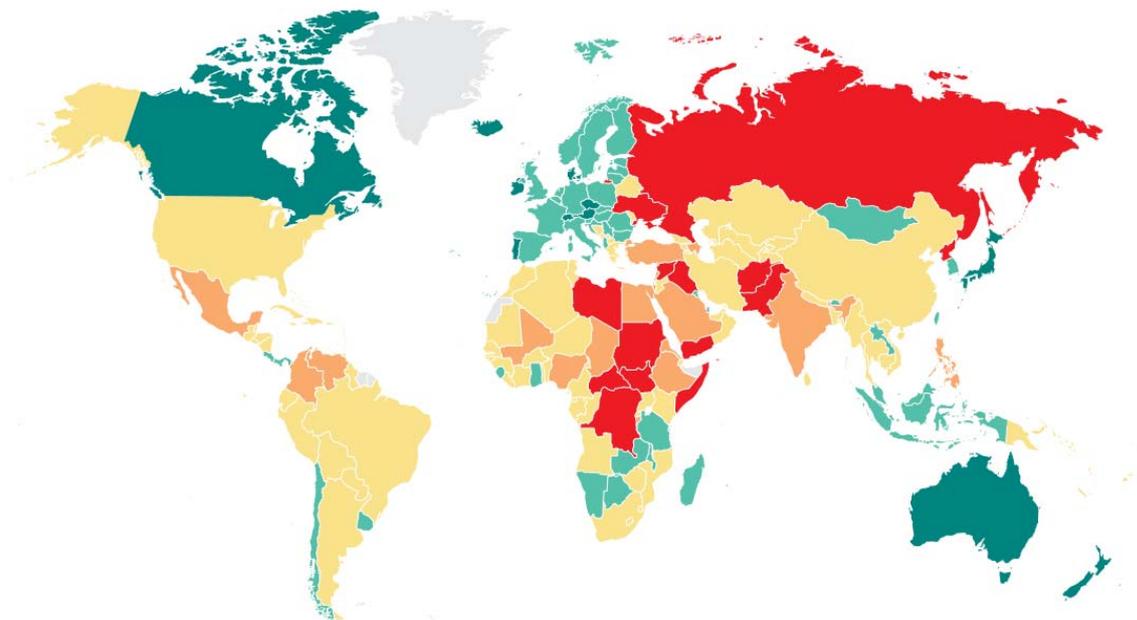
Las organizaciones que por su propia estrategia se dedican al comercio internacional (ya sean exportadores o importadores) y especialmente aquellas dedicadas al propio sector del transporte internacional de mercancías deben tener muy en cuenta la situación político-social de los países de donde importan o exportan mercancías. Además, se debe tener en consideración la situación de los países por los cuales (en un momento u otro del transporte) la mercancía discurrirá por su territorio.

Este hecho tomará especial relevancia en aquellas empresas en las que el contrato de compraventa les obliga a hacerse cargo del riesgo, aun cuando la mercancía no ha salido o llegado a su país (tal y como se ha visto en el capítulo anterior).

Para esta tesis, incluirá el riesgo político, aquellos riesgos de guerras, tumultos, huelgas, etc... Según muchos autores, el concepto de riesgo político no sólo acomete aspectos como el de las guerras y huelgas (tales como riesgos socio-políticos, administrativos, soberanos, etc...) pero es necesario recordar que se está abordando esta tesis desde el punto de vista de riesgos derivados del transporte de las mercancías y, por tanto, no se debe entrar a valorar otros aspectos que no sean propios del transporte.

El interés se centra en identificar aquellos países por donde transcurren las mercancías con riesgo de guerra, tumulto o huelgas, ya que es muy posible que dicha situación genere un daño, extravío, retraso en la entrega de la mercancía que debe ser analizado y tratado por la figura que asume dicho riesgo en el transporte de mercancías.

Figura 10. Índice de paz global en 2017



Fuente: 2017 Global PeaceIndex

En la figura 10 se muestra una visión global de los niveles de paz mundial en 2017 que publica GPI anualmente y en los que destacan los países más conflictivos del mundo como son: Iraq, Siria, Sudán del Sur, Afganistán y Yemen. Y en los que sobresalen como países con mayor índice de paz: Islandia, Noruega, Suiza, Dinamarca y Suecia

En cuanto al propio sector del transporte de mercancías el Joint War Committee, que se dedica a la valoración de riesgos bélicos publica trimestralmente un listado de las áreas geográficas más peligrosas.

Actualmente dicho listado incluye las siguientes zonas:

África:

Benín.

Eritrea, pero sólo al Sur del 15° N.

Golfo de Guinea, pero solo en las aguas de las zonas económicas exclusivas de Togo, Benín y Nigeria al norte de la latitud 3° N.

Libia.

Nigeria

Somalia.

Togo.

Océano Índico / Mar de Arabia / Golfo de Aden / Golfo de Omán / Sur del Mar Rojo:

Las aguas delimitadas por los siguientes límites:

- a) Por el Noroeste, por el Mar Rojo, al sur por el paralelo 15° N.
- b) Por el Oeste del golfo de Omán por el meridiano 58° E.
- c) Por el Este, por el meridiano 58° E.
- d) Por el Sur, por el paralelo 12° S.

Exceptuando las aguas costeras de los territorios colindantes hasta 12 millas de la costa a menos que se disponga lo contrario.

Asia:

Pakistán.

Indonesia / Malasia / Filipinas:

Borneo, pero solo la costa Noreste entre los puertos de Kudat y Tarakan (ambos incluidos).

Puerto de Yakarta.

Archipiélago Zulú, siendo el mismo el área delimitada por:

- a) Por el lado Oeste, una línea recta entre Tanjung Bidadari (5° 49' 6" N, 118° 21' 0" E) hasta la posición 3° 32' 0" N, 118° 57' 0" E.
- b) Por el lado Sureste, una línea recta desde allí hasta la posición 5° 50' 0" E, y desde allí hacia el Norte hasta la posición 7° 06' 6" N, 122° 31' 0" E.
- c) Por el lado Norte, una línea recta desde allí hasta la punta Batorampon.
- d) Y por el lado Noroeste, una línea recta desde allí de vuelta hasta Tanjung Bidadari.

Oriente Medio:

Bahréin, excluyendo el tránsito.

Irán.

Iraq, incluyendo todas las terminales de aceite en alta mar.

Israel.

Líbano.

Arabia Saudí, excluyendo el tránsito.

Siria.

Yemen.

América del Sur:

Venezuela, incluyendo las instalaciones en alta mar en la ZEE venezolano.

Así pues, uno de los grandes riesgos a evaluar a la hora de llevar a cabo el transporte de una determinada mercancía es el riesgo de guerra de los países por los cuales podrá transcurrir (incluidos las aguas jurisdiccionales en caso de transporte marítimo) la mercancía objeto del transporte.

Este análisis puede hacer modificar de forma importante una determinada transacción. Puede significar desde desestimar una transacción comercial, proponer otras rutas, utilizar otros medios de transporte, etc...

Es necesario, asimismo, a la hora de emprender una transacción comercial tener en cuenta el riesgo de huelgas (como, por ejemplo, el actual estado de huelgas intermitentes de estibadores en los puertos españoles) y tumultos populares.

En el caso de España se debe tener presente que el sector del transporte de mercancías siempre ha tenido un importante componente reivindicativo y con capacidad para convocar huelgas que han (literalmente) detenido el tráfico de mercancías en el país. Muestra de ello fue la última gran huelga de transportes convocada por las asociaciones de autónomos del sector, y no secundada por la patronal, y que se mantuvo vigente entre el 9 y el 15 de junio de 2008.

4.1.3. Riesgos económicos derivados de aranceles e impuestos

Otro de los riesgos a tener en cuenta en el comercio y que, por tanto, afecta al transporte de mercancías, son los trámites aduaneros y regímenes arancelarios.

Cualquier exportador/importador de mercancías debe evaluar este riesgo con el objetivo de conocer la viabilidad de una determinada operación, así como establecer un escandallo de costes que le permita conocer la viabilidad de la misma.

Es importante recalcar que este riesgo puede perfectamente influenciar positiva o negativamente en una determinada operación comercial, con lo que debe ser visto no sólo como un riesgo, sino también como una oportunidad.

4.1.4. Riesgos de carácter legal

No es despreciable asumir que en el transporte internacional de mercancías uno de los riesgos más notorios y evidentes es la legislación aplicable a cada país.

Antes de llevar a cabo una exportación o importación, una organización debe tomar en consideración las leyes que se aplican a cada país importador o exportador. Además se deben tener muy presentes las leyes aplicables en cada uno de los países por los que la mercancía transitará.

Además de las propias leyes de los países, es necesario conocer que para el propio transporte de mercancías existe múltiple legislación aplicable de carácter específico para el sector. Solo por citar alguna, se debe conocer: el convenio CMR, el convenio CIM, el convenio de Ginebra, las Reglas de York y Amberes.

4.1.5. Riesgos derivados del ámbito geográfico

Hasta este momento se ha hablado de riesgos políticos (derivados de una determinada situación político y/o social) y riesgos de carácter legal, pero no hay que olvidar aquellos riesgos que son consecuencia del propio ámbito geográfico.

Los riesgos de ámbito geográfico se pueden englobar dentro de los siguientes grupos:

- Situación geográfica. El conocimiento actualizado de la ubicación, situación y accidentes geográficos es un factor de gran importancia para valorar el buen fin de la operación de transporte.
- Distancias y rutas. Conceptos como la duración de los viajes, los medios empleados y la necesidad o no de transbordos son conceptos clave en lo que se refiere a riesgos geográficos.
- Climatología/Fenomenología. Factores muy importantes a la hora de analizar un transporte son los fenómenos climatológicos y geológicos. Se deben tener muy presentes aspectos como posibles cambios de clima durante el transcurso de un determinado viaje o cambios climáticos bruscos en las áreas por donde debe transitar la mercancía.
- Medios disponibles. Otro de los aspectos geográficos fundamentales es el de los medios disponibles. La disponibilidad y calidad de medios en puertos, aeropuertos, terminales, etc... en los lugares y/o países de origen, tránsito y/o destino son factores que inciden directamente en la potencialidad de materialización de riesgos de toda índole.

Es importante llevar a cabo un estudio de dichos riesgos para estudiar la conveniencia y/o viabilidad de una determinada operación comercial y/o transporte de mercancía.

4.1.6. Riesgos derivados de la elección del modo y medio de transporte

Otro de los riesgos más importantes a la hora de afrontar un transporte de mercancía es la elección del modo (las condiciones en que se va a transportar) y del medio de transporte a utilizar.

Estas elecciones son de vital importancia en términos de capacidad, rapidez y coste (como ya se ha visto en capítulos anteriores) pero también y de forma muy importante para un control de la siniestralidad, ya que en gran medida los efectos de la siniestralidad son muy diferentes según las elecciones llevadas a cabo.

Antes de entrar a valorar la elección a llevar a cabo es importante tener un conocimiento profundo de la mercancía a transportar y el origen y destino del transporte. Es fundamental realizar la evaluación de este riesgo como parte de un procedimiento para evaluar la viabilidad de una transacción comercial, ya que puede darse el caso que para una mercancía determinada, la viabilidad de transportarla sea muy escasa si el modo y el medio de transporte a utilizar no es operativamente suficiente para hacer frente a los costes derivados de estas operaciones.

Ejemplificando lo anterior, imaginemos una mercancía (cuyo margen de beneficio al importarla pueda ser relativamente escaso) y que para poder transportarla es necesario varios medios de transporte (por ejemplo, marítimo y terrestre con diferentes transvases y cambios de buque y/o camión) y en el que además para poder transportarla se deba preparar, embalar y/o acondicionar de tal forma que el coste de todo ello sea mayor al propio beneficio obtenido. Lógicamente dicha transacción comercial no tendrá sentido.

Con todo ello, se presenta a continuación una evaluación de lo que supone la elección del modo y medio de transporte.

En primer lugar, y como se ha relatado anteriormente, se debe conocer el tipo de mercancía a transportar.

Entre ellas se pueden hacer diferentes clasificaciones según su estado físico, naturaleza, etc... pero como clasificación inicial y somera se puede claramente diferenciar entre:

- Mercancía general
- Perecederos
- Mercancías peligrosas
- Animales vivos
- Mercancías de alto valor

Como es lógico cada tipo de mercancía requerirá de unas condiciones de transporte determinadas y es importante que se analice pormenorizadamente el modo en que se va a transportar.

No obstante, normalmente cabrá la posibilidad de elegir entre diferentes modos de transporte. Para entender lo que supone este hecho se presenta a continuación casos específicos en los que se va a comprobar el análisis del riesgo que supone este hecho.

En primer lugar, supongamos que nos encontramos con una materia a transportar como puede ser el aceite. El transporte terrestre y/o marítimo de este tipo de sustancias generalmente se realiza mediante dos tipos de envases diferenciados. Uno de ellos es el comúnmente conocido como contenedor cisterna, de carácter rígido en forma cilíndrica y que suele venir protegido por una jaula exterior. La otra forma más común de transportar el aceite se realiza a través de unos contenedores comercialmente conocidos como Flexitanks. Estos contenedores son contenedores al uso, pero en su interior se ubica un embalaje fabricado con polietileno con varias capas en su interior y con polipropileno en su exterior. Este tipo de tanques permite transportar líquidos de forma más barata, con menos pérdidas de carga, menos costes de lavado y más respetuoso con el medio ambiente. No obstante, el Flexitank ofrece niveles de siniestralidad mucho más elevados.

Este tipo de decisiones son precisamente a las que nos referimos cuando hablamos del modo en que se desea transportar una determinada mercancía y cobran una importancia esencial a la hora de la toma de decisiones.

Es importante destacar que este riesgo debe (de nuevo) ser entendido como un riesgo/oportunidad.

Otro ejemplo para entender esta situación es la elección de transportar la mercancía en concepto de carga completa o grupaje. Una elección u otra dependerá de la cantidad de mercancía a transportar y de la capacidad para organizar por si mismo un transporte.

Protecciones en el embalaje, medios de estiba, seguridad en las operaciones de carga y descarga son factores de riesgo añadidos que es necesario tener en cuenta a la hora de elegir el modo en que se transporta una determinada mercancía.

Por otro lado, no se debe despreciar la importancia del medio de transporte a elegir. Es obvio que estas cuestiones pierden importancia en casos de un transporte muy sencillo (como puede ser el de la paquetería local), pero en otras ocasiones la elección no es baladí.

En cuanto al propio medio de transporte, y especialmente en lo que se refiere al transporte internacional de mercancías, cada vez es más común el uso del transporte multimodal, combinando varios medios de transporte. Lo más usual suele ser la combinación del medio marítimo con el transporte por carretera.

Se recuerda que la comparativa realizada en el punto 3.2.1 de la presente tesis en la que se exponía la idoneidad según criterios de coste, rapidez, capacidad y seguridad del tipo de transporte a utilizar.

La elección del medio de transporte aporta (de nuevo) una visión de riesgo/oportunidad que no se debe olvidar. La elección de un medio de transporte más rápido (por ejemplo) pero más caro puede aportar ventajas competitivas que puede tener consecuencias positivas para la organización.

4.1.7. Riesgos derivados de la elección del transportista

Otro de los aspectos importantes es la elección del transportista y de las figuras que intervienen en la organización del transporte, como hemos visto en capítulos anteriores.

En organizaciones de pequeño tamaño y debiendo realizar transportes de mercancías complejas es obvio que se debe subcontratar este servicio.

No obstante, en ocasiones y dependiendo del tamaño de la organización, se puede llegar a plantear la oportunidad de realizar el transporte por si mismo. En empresas de gran tamaño existen grandes departamentos de transportes que permiten a las mismas no tener que subcontratar el servicio de transporte y así tener un margen de beneficio mayor.

En nuestro país, la gran mayoría de organizaciones no pueden permitirse tener un departamento de transportes propio y deben subcontratar este servicio.

La elección de subcontratar o no el servicio de transporte no es el único riesgo a tener en cuenta en este apartado, sino que (en caso de querer subcontratar-se el servicio de transporte) se debe evaluar los diferentes candidatos a hacerlo. El conocimiento del mercado es clave para una buena elección.

En un sector donde la subcontratación está a la orden del día es importante establecer unas condiciones específicas del servicio que se va a prestar. La experiencia revela que un gran número de envíos son subcontratados sin conocimiento del cargador/expedidor.

El desconocimiento de las empresas expedidoras y receptoras de mercancías es el gran hándicap que dichas organizaciones deben afrontar para un correcto análisis, evaluación y tratamiento del riesgo que supone la subcontratación del transporte de mercancías.

Se recuerda, de nuevo, el gran número de figuras que pueden estar presentes en la cadena de transporte y la necesidad de un conocimiento y organización adecuada para que se minimice el riesgo de daño, pérdida o retraso en la entrega de la mercancía. En este aspecto, la figura del transitario toma una especial importancia.

Es necesario recomendar tomar especial atención a este riesgo (que de nuevo se presenta con una doble visión de riesgo/oportunidad), ya que afecta de forma importante a lo que en gerencia de riesgos se conoce como riesgo reputacional.

En el caso de los exportadores que se encargan (por obligación contractual según el Incoterm pactado en la compraventa de una determinada mercancía) del transporte hasta el país del importador, el mayor de los riesgos al que se enfrentan de pérdida, daño, extravío o retraso en la entrega de la citada mercancía al importador se produce precisamente en la fase del transporte. Este hecho (desde el punto de vista estratégico en una organización) es de gran importancia porque se encuentran que el mayor riesgo al que hacen frente en esa determinada operación comercial se suele subcontratar a un tercero, que será el encargado de entregar la mercancía a su cliente. De ahí, que este riesgo cobre tanta importancia a la hora de ser tratado.

La reputación de un exportador lógicamente tendrá que ver con la calidad del producto entregado, el precio del mismo, pero en gran parte también por el servicio prestado y en muchas ocasiones el servicio del transporte tendrá mucha importancia en ese aspecto.

4.1.8. Riesgos propios del medio de transporte utilizado

Aunque parezca que en la elección del medio de transporte ya se estaba teniendo en cuenta los propios riesgos derivados del medio de transporte, anteriormente tan sólo se hablaba de un riesgo estratégico a la hora de decidir entre un medio u otro.

Pero una vez elegido el mismo, es importante que tengamos en cuenta que cada uno de ellos tiene unos determinados riesgos derivados de su propia naturaleza.

En el transporte marítimo será habitual hablar de:

- Naufragio
- Varada o embarrancada
- Abordaje
- Contribución a la avería gruesa (echazón)
- Temporal
- Cambio de derrota durante el viaje
- Mojaduras por interferencia del agua salada
- Falta de idoneidad del buque
- Otros riesgos de mar

En el transporte aéreo, los riesgos derivados del propio medio de transporte serán:

- Caída de la aeronave
- Falta de idoneidad en la aeronave

En el transporte terrestre se hablará de riesgos de:

- Vuelcos
- Accidentes de circulación

- Movimientos de mercancía por frenazos, volantazos, etc...
- Golpes, choques o roces con puentes
- Descarrilamiento (en el transporte ferroviario)
- Rotura de enganches entre vagones (en el transporte ferroviario)

4.1.9. Riesgos propios de la naturaleza de la mercancía transportada

Como ya se ha explicado de forma somera uno de los principales aspectos a tener en cuenta a la hora de transportar una determinada mercancía es la naturaleza de la misma.

No es lo mismo transportar mercancías perecederas que transportar combustible en estado líquido. Es por ello por lo que se enumeran a continuación una serie de riesgos que serán propios de la naturaleza transportada y que deben ser siempre tomados en consideración a la hora de abordar la etapa del transporte:

- Incendio de mercancía inflamable
- Explosión de mercancía explosiva
- Fuga radioactiva
- Oxidación
- Herrumbre
- Vicio propio de la mercancía
- Mermas naturales
- Derrames
- Fermentación
- Germinación
- Generación de moho y vaho

Todos ellos deben ser tenidos en cuenta a la hora del transporte. En este sentido cobra vital importancia la figura del exportador/cargador del bien objeto del transporte.

El cargador es quién por su posición en la cadena de transporte conoce perfectamente la naturaleza de la mercancía que debe ser transportada y es quién debe tomar todas las precauciones para que durante su transporte ninguno de los riesgos antes enumerados pueda ocurrir y afectar a la carga.

Es evidente que alguno de estos peligros es ajeno a su intervención como remitente de las mercancías, pero debe tener siempre presente en tomar las medidas a su disposición para evitar que estos riesgos se materialicen en la ocurrencia de un siniestro. En este sentido la preparación del bien transportado será clave para evitar/minimizar estos riesgos, pero este aspecto en concreto será analizado en esta tesis en próximos capítulos.

4.1.10. Riesgos relacionados con la interferencia humana

Uno de los riesgos que tiene una relevancia mayor a la hora de cuantificar los siniestros ocurridos en el transporte de mercancías son los riesgos que tienen relación con la interferencia humana.

Se pueden clasificar entre:

- Intencionados: Como son los robos, asaltos, piratería, baratería del capitán, infidelidad de los empleados, etc...
- No intencionados: Como pueden ser los accidentes durante la carga o descarga o la manipulación defectuosa.

El riesgo de robo y asalto es uno de los más comunes en el transporte de mercancías por carretera con lo que es muy importante tenerlo muy presente y analizarlo en pro de mitigarlo de forma adecuada.

Tanto cargadores, receptores como los propios transportistas deben ser los principales interesados en tratar de analizar el riesgo de robo de una forma común y consensuada y tratar de llegar a conclusiones que les permitan implementar una serie de medidas a adoptar para prevenirlo. Entre las medidas más usuales están el establecer hojas de ruta muy específicas con paradas en puntos ya preestablecidos, sistemas de seguridad incluidos en los medios de transporte (especialmente en los camiones), cámaras de seguridad en aquellos transportes de mercancía de alto valor, etc...

En segundo término en orden de importancia en este tipo de riesgos se debe enumerar el riesgo que se produce en las operaciones de carga/descarga. Se recuerda en este punto que en un transporte multimodal (por ejemplo) entre diferentes países se utilizan diferentes medios de transporte y seguramente existen varios (por no decir muchos) movimientos de la carga.

Para ejemplificar lo anterior, vamos a tratar de explicar un caso concreto como puede ser el transporte multimodal de un producto determinado que se estibe dentro de un contenedor. Desde el inicio del transporte tenemos una primera carga de la mercancía dentro del contenedor, que generalmente se cargará en una cabeza tractora (camión) para ser llevado al puerto marítimo de origen. Allí, es descargado en la terminal del puerto, para posteriormente ser estibado a bordo de un buque. A la llegada al puerto de destino (y teniendo en cuenta que sólo hay un buque porteador) se procederá de la misma forma, desestibando la mercancía del buque hasta ser depositada en la terminal de contenedores del puerto de destino. Posteriormente otra cabeza tractora cargará el contenedor y lo llevará hasta su destino final.

Como se puede apreciar en el ejemplo, en un transporte multimodal sencillo (como es el expuesto) existen múltiples operaciones de carga/descarga con lo que el riesgo a mayor número de operaciones crece de forma exponencial.

En resumen, todos los riesgos derivados de la interferencia humana deben ser evaluados y tratados de forma específica y con mucho detalle para evitar (en la medida de lo posible) futuros siniestros.

La experiencia aseguradora nos dice que en el transporte de carga general (ya sea nacional o internacional) un porcentaje muy elevado de los siniestros declarados a una compañía aseguradora (una vez formalizada una póliza de seguros) se deben a esta clase de riesgos, por lo que ambas partes (asegurado y aseguradora) son partes implicadas en el proceso de gestión de riesgos de esta tipología.

4.1.11. Riesgos derivados de defectos o deficiencias previas al transporte

Como se ha comentado en puntos anteriores, uno de los riesgos latentes en el transporte de mercancías son los derivados de la naturaleza de la mercancía. A veces dichos riesgos no pueden ser evitados (aunque sí minimizados) por parte del cargador, pero en otras ocasiones la figura del expedidor es fundamental para evitarlos.

Los riesgos a los que se hace referencia en este apartado son, por ejemplo:

- Defecto del embalaje
- Inadecuación en la preparación de la mercancía
- Baja calidad del producto
- ...

En lo que se refiere a la preparación de la mercancía objeto de transporte es importante recalcar que no existen normativas estandarizadas para el embalaje o preparación del objeto transportado por lo que es el propio cargador de la mercancía el encargado de establecer las medidas a adoptar para que la carga sea acarreada sin problemas durante su transporte.

En muchas ocasiones, se recurre a asesores externos o a las propias compañías aseguradoras (que son las principales interesadas en la prevención de posibles siniestros) para establecer cuáles serán las medidas a adoptar en lo que se refiere a preparación y/o embalaje del bien transportado.

De nuevo este riesgo debe ser tomado como un riesgo u oportunidad, ya que puede ser objeto de nuevas técnicas de envase o embalaje que permita reducir el riesgo y a la vez los costes derivados del mismo.

4.2. Valoración de los Riesgos

No es objeto de la presente tesis entrar a valorar/apreciar cuantitativamente cada uno de los riesgos especificados en ella, ya que, entre otras cosas, cada organización tendrá circunstancias específicas que puedan hacer variar dicha valoración. No obstante, es necesario destacar que para una correcta gestión integral de riesgos es imprescindible llevar a cabo la etapa en la que los riesgos

definidos/identificados se valoran con el objetivo de establecer la frecuencia en la que se pueden materializar y la intensidad con que lo hacen.

Como ya se ha comentado anteriormente, existen diferentes figuras dentro del sector del transporte de mercancías, con lo que no es posible establecer unas pautas genéricas de valoración de riesgos. Esto es fruto de la enorme heterogeneidad entre las organizaciones que intervienen en el transporte de mercancías. De hecho, alguno de los riesgos identificados anteriormente no afecta a alguna de las figuras intervinientes, como por ejemplo, la elección del INCOTERM que no afecta directamente a las organizaciones que se dedican de forma directa al transporte de mercancías (transportistas efectivos) siendo un riesgo que afecta directamente al vendedor y comprador de una determinada mercancía.

Independientemente de la organización que se pretenda estudiar es estrictamente necesario llevar a cabo una rigurosa apreciación de los riesgos identificados, puesto que de ello dependerá el éxito de las decisiones que se deben tomar en fases posteriores.

4.3. Tratamiento de los Riesgos

Tal y como se comentaba en el capítulo 2.3 de la presente tesis, una de las fases finales del procedimiento de gestión de riesgos es la etapa en la que se deben tratar los riesgos identificados y evaluados en el capítulo anterior.

Básicamente, el tratamiento de riesgos se divide en tres grandes grupos de respuesta frente a los riesgos identificados:

- Retención
- Transferencia
- Prevención y protección (no excluye a las dos anteriores)

Estos diferentes tipos de respuesta ante el riesgo dependerán en gran medida al grado de aversión de la organización a los riesgos identificados.

A continuación, se procede a analizar cada una de las diferentes respuestas ante el riesgo que se pueden adoptar.

4.3.1. Retención de los riesgos

La retención de riesgos es la decisión por la que una organización decide asumir por sí misma los efectos negativos de los riesgos a los que se encuentra expuesta.

Dicha retención se puede clasificar en dos grandes grupos:

1. Retención inconsciente. En estos casos la organización acepta los riesgos por ser desconocidos para ella. Gracias a la gestión de riesgos, lo

que se pretende con este tipo de desarrollos, es que los riesgos desconocidos sean cada vez menores, pero siempre se debe estar dispuesto a aceptar que existen riesgos que, por desconocidos, son asumidos inconscientemente por la organización.

2. Retención consciente o asumida. En estos casos la organización conoce los riesgos y los acepta, entendiéndolos bien, que pueden ser asumidos por sí mismos, o bien, que es capaz de tomar medidas adicionales para mitigarlos, reducirlos o eliminarlos.

En el caso del sector del transporte de mercancías, y haciendo referencia a alguno de los riesgos identificados de forma específica en la presente tesis, se podría argumentar que un ejemplo de retención de riesgos se puede encontrar en la elección de los Incoterms para el contrato de compraventa de una determinada mercancía o en los riesgos económicos derivados de los impuestos y aranceles.

En ambos casos existen organizaciones que se enfrentan a estos riesgos (que son conocidos) pero que por la posible existencia de requerimientos de las otras partes en un acuerdo comercial no son capaces de tratar de una forma diferente los mismos y deben aceptar dichos riesgos por sí mismos, sin capacidad de tratarlos de forma distinta.

Una forma específica de retención consciente es el autoseguro.

El autoseguro es una forma organizada de retención del riesgo por la cual se asumen las consecuencias negativas de los riesgos evaluados de forma organizada y sin la necesidad que dicha organización la realice una entidad independiente.

No es objeto de la presente tesis expresar detalladamente el autoseguro y las diferentes tipologías de autoseguro que existen, pero es necesario conocer que es posible encontrarnos con tres tipos de autoseguro:

- Autoseguro puro
- Reservas contables
- Ahorro

Como buen ejemplo de autoseguro en el transporte de mercancías y en relación a los riesgos identificados en esta tesis podríamos hablar de organizaciones que autoaseguran los riesgos derivados de una baja calidad en el producto transportado. Ello significa que no toman medidas para transferir ese riesgo y que tampoco lo tratan a modo de prevención y/o protección, pero que aun conociendo su existencia prefieren optar por medidas de autoaseguramiento (como bien pueden ser sus reservas contables) para hacer frente a posibles reclamaciones por defectos de calidades en sus productos.

Una opción muy remota en este sector, y especialmente en España, es la creación de una compañía cautiva. Solo a efectos de conocimiento se procede a

definir lo que significa una compañía cautiva ya que no tiene presencia real en nuestro entorno.

Una compañía cautiva es una sociedad de seguros o reaseguros creada por un grupo industrial o comercial con la intención de asegurar o reasegurar a través de ella, la totalidad o parte de sus riesgos. En otras palabras, se puede decir que una compañía cautiva es una organización de retención de riesgo con carácter subsidiario.

Otras posibilidades de retención de riesgo son grupos de retención de riesgos, pools y la diversificación empresarial.

4.3.2. Transferencia de los riesgos

La transferencia de riesgos es en fundamento el traspaso del riesgo hacia un tercero que pueda controlar, manejar o sostener el mismo y por tanto soporte las responsabilidades derivado del mismo.

En la presente tesis no se va a entrar en detalle en todas las fórmulas de transferencia de riesgos, pero es necesario (como mínimo) enumerarlos:

- Derivados (contratos que generan derechos y obligaciones)
 - Futuros
 - Forwards
 - Opciones
 - Swaps
- Seguros

Sin ninguna duda, los seguros son la herramienta más eficaz y utilizada para la transferencia de riesgos.

Su historia se remonta a las antiguas civilizaciones (babilonios) y sin duda tiene su auge en los cafés de Londres, ya que estos lugares se convirtieron para los comerciantes en centros de negocios durante la época (siglo XVII). Precisamente en uno de esos bares, el café-taberna Lloyd's se convirtió en una bolsa de seguros donde los suscriptores aceptaban y distribuían coberturas entre ellos (sin constituir una organización formal).

Esta historia es precisamente importante porque a raíz de ella se han creado innumerables tipos de seguros, pero el seguro que en Lloyd's se gestionaba era precisamente el que compete a esta tesis: El del transporte de mercancías (en aquella época enfocado, lógicamente, al transporte vía marítima).

A partir de ese momento, el sector del aseguramiento del transporte de mercancías ha sufrido muchos cambios derivados de la propia evolución del mundo (especialmente fruto de la industrialización) pero a nivel básico muchos de los aspectos que se trataban en el siglo XVII siguen apareciendo hoy en día.

El seguro de transporte de mercancías se puede definir como un contrato mediante el cual el asegurador se compromete a indemnizar al asegurado de los daños o pérdidas sufridas por sus mercancías, en la forma y medida convenidos, contra el pago de una prima. Se trata, pues, de un seguro de cosas y su función consiste en garantizar la compensación de los daños materiales y directos que pueden sufrir las mercancías aseguradas, a consecuencia de su transporte.

La cobertura del seguro de mercancías puede abarcar solo:

1. Los daños materiales, la destrucción o desaparición de las mercancías aseguradas durante su transporte.
2. Los intereses del contratante del seguro, tales como coste del seguro, gastos de portes o fletes, envases o embalajes, impuestos y beneficio comercial esperado (hasta un 10% del valor de coste de las mercancías).

Como hemos visto en capítulos anteriores son diversas las figuras a las que puede ir dirigido el seguro de transporte de mercancías (cargador, transportista, destinatario, ...) pero en la presente tesis preocupan especialmente las figuras de cargador/expedidor/exportador y la del destinatario/receptor de las mercancías.

Precisamente son a estas figuras a las que las coberturas de seguro que a continuación se van a exponer se dirigen, aunque la tendencia del mercado asegurador actual se ha obcecado en dirigir el mismo tipo de aseguramiento también a transportistas, transitarios y otros intermediarios intervinientes en la cadena de transporte.

Al igual que sucedía en la elección del medio de transporte, existen diversas tipologías de seguro de mercancías según sea el medio de transporte. Así pues, son diversas las modalidades de seguro según el transporte sea: terrestre, marítimo, aéreo o multimodal (combinación de los anteriores).

De todas las modalidades que comprende el seguro de transportes, es el marítimo el que ocupa al lugar de primacía, tanto por el tiempo en aparición, como por el volumen e importancia de sus operaciones, por las especiales características de las normas que lo regulan, y por la singularidad de sus instituciones y el ámbito internacional de su aplicación.

No obstante, inicialmente en el Código de Comercio se regulaban en el mismo Código (pero de forma separada) el seguro terrestre y el marítimo. Con las posteriores apariciones de La Ley de Contrato de Seguro (LCS), La Ley del Contrato de Transporte Terrestre de mercancías (LCTT) y la última Ley de Navegación Marítima (LNM) las diferentes modalidades de seguro se tratan por separado.

El parámetro básico en el que se regulan las pólizas de seguro de transporte de mercancías es la especificación de los riesgos amparados y excluidos por la póliza.

De hecho, el ámbito de cobertura puede venir dado por la enunciación de los riesgos cubiertos, considerando excluidos todos los que no están expresamente indicados; o por exclusión de los riesgos no cubiertos, que supone una formulación genérica de la cobertura en la que se entienden amparados todos los riesgos que no hayan sido explícitamente excluidos.

Generalmente todas las aseguradoras ofrecen desde unas coberturas básicas (riesgos mínimos) hasta un ámbito de cobertura completo (riesgos máximos) que son las coberturas conocidas como “all risk”.

Los riesgos mínimos normalmente asegurados son las pérdidas, daños y gastos de salvamento que pueda sufrir la mercancía asegurada a consecuencia de un accidente propio del medio de transporte. A este tipo de las coberturas en el ámbito asegurador español se le suele conocer como “Condiciones Generales”.

Los riesgos máximos que se pueden asegurar son todos aquellos, de tipo accidental, a los que estén expuestas las mercancías durante su transporte. A este tipo de coberturas en el ámbito asegurador español se le suele conocer como “coberturas amplias” o “todo riesgo técnico”.

Dichas “coberturas amplias” o “todo riesgo técnico” suelen incluir algunos de los riesgos que se han identificado durante esta tesis: robo, daños durante la carga de la mercancía, mala estiba, derrames, mojaduras, etc...

Hasta este momento se ha hablado de las condiciones de aseguramiento (y por tanto, de transferencia de riesgo) en el mercado español, pero hay que tener muy presente que en el comercio internacional existen condiciones compraventa (Incoterms) que obliga a alguna de las partes a contratar un seguro (para un viaje internacional, por ejemplo). Esto obliga, al igual que pasa con los Incoterms, a establecer unas condiciones de aseguramiento por todas las partes implicadas en la transacción comercial. En este sentido es de uso muy extendido las conocidas como ICC (Institute Cargo Clauses) desarrolladas por el Instituto de Aseguradores Marítimos de Londres (ILU).

Su uso está reconocido de forma generalizada en todo el mundo ya que el ILU (Institute London Underwriters) aglutinó en su día un apreciable número de las más importantes entidades aseguradoras de marítimo, acumulando una muy amplia y dilatada experiencia y el reconocimiento internacional por parte de entidades financieras, importadores, exportadores y por el comercio en general. Sus cláusulas se circunscriben básicamente al ámbito marítimo (y aéreo), pero en la práctica los aseguradores de todo el mundo utilizan algunas de ellas, en cuanto son de aplicación al medio de transporte utilizado, para coberturas terrestres.

Las ICC son cláusulas de aseguramiento que permiten establecer tres niveles de cobertura:

- ICC (A): Cubren todo riesgo de pérdida o daño salvo lo excluido y por tanto son del tipo “all risk”.

- ICC (B): Cubren incendios, explosiones, colisiones, abordajes, vuelcos, descarrilamientos, sacrificio en avería gruesa y eventuales contribuciones, mojaduras por agua de mar, río o lago, arrastre por las olas, pérdida de bultos durante la carga/descarga, daños causados por terremotos y erupciones volcánicas y gastos de salvamento. Se excluye lo mismo que en las ICC (A).
- ICC (C): Cubren incendios, explosiones, colisiones, abordajes, vuelcos, descarrilamientos, sacrificio en avería gruesa y eventuales contribuciones, arrastre por las olas, gastos de salvamento. Se excluye lo mismo que en la ICC A y en la ICC B.

Se debe tener muy presente que las ICC (A) cobertura máxima de riesgos del Instituto no cubren el riesgo de guerra, huelgas y conmociones civiles con lo que es necesario contratar (en caso de querer también transferir estos riesgos) las cláusulas del ILU que cubren esos riesgos de guerra (Institute War Clauses - IWC) y huelgas y conmoción civil (Institute Strikes Risk and Civil Conmotions – ISRCC).

Se ha presentado (de forma somera) las fórmulas de aseguramiento que generalmente se utilizan en el sector asegurador para el transporte de mercancías. No obstante, es necesario indicar que el transporte de mercancías en el ámbito asegurador es un gran riesgo, y como tal, generalmente asegurador y asegurado pactan cuantas cláusulas son necesarias para una correcta transferencia del riesgo. Así pues, se pueden fácilmente encontrar pólizas de seguros de transporte de mercancías específicas para una organización determinada.

Así pues, la entidad que desee transferir algunos riesgos especiales identificados en la etapa de identificación de riesgos puede tener la posibilidad de negociar con la aseguradora la transferencia de dichos riesgos, a diferencia de lo que sucede en otros ramos del sector asegurador (pólizas multirriesgo del ámbito particular).

A modo de recordatorio y derivado de un aspecto fundamental de este sector es necesario recordar que el aseguramiento del transporte de mercancías no siempre es una decisión opcional, ya que en ocasiones el aseguramiento es obligatorio. Para entenderlo es necesario volver al capítulo en que se hacía referencia a los términos de compraventa internacional (Incoterms) y el medio de transporte a utilizar. Como se recordará hay dos Incoterms específicos que obligan al vendedor de una determinada mercancía a contratar un seguro por cuenta del comprador (Incoterms CIF y CIP, según el medio de transporte que se utilice).

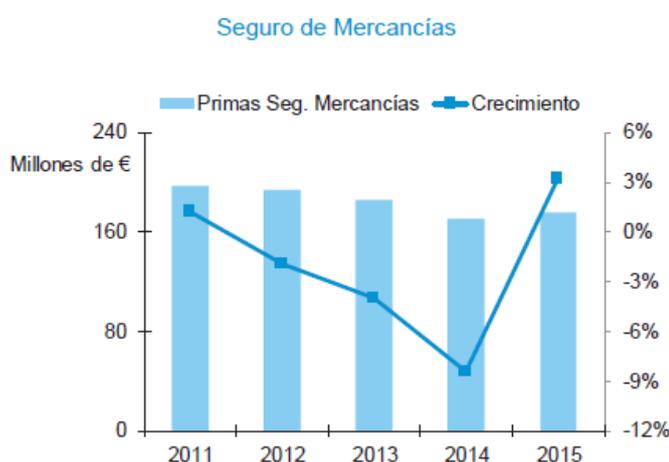
Es necesario destacar (aunque más adelante se ahondará en ello) que en la actualidad el mercado asegurador español ha tendido a un sobre aseguramiento de ciertos tipos de riesgos. Cabe destacar que cada figura identificada previamente en el sector del transporte de mercancías tiene su ámbito de aseguramiento y no siempre este hecho es respetado por las partes. A día de hoy, hay muchos transportistas, transitarios y/o agencias de transporte que “revenden” el seguro que han contratado con una entidad aseguradora a sus clientes (cargadores o destinatarios).

Debido a este sobre aseguramiento nos podemos encontrar con pólizas de transporte de mercancías donde el tomador del seguro es un transportista o agencia de transporte con cláusulas específicas dirigidas a cargadores (y que deberían solo de uso para figuras que se erija como propietarios de mercancía). Esto lleva al sector a desvirtuarse y a asegurar riesgos por encima del nivel de responsabilidad de cada una de las figuras intervinientes en la cadena de transporte.

Con todo lo presentado hasta el momento se considera que un gerente de riesgos tiene herramientas para valorar si los riesgos identificados deben o no ser transferidos a una entidad aseguradora. Lógicamente todo debe valorarse en función del coste que supone (en el caso del aseguramiento, de la prima que representa).

A modo de ejemplo se presentan algunos datos significativos (a nivel sectorial español) de la importancia del seguro de transporte de mercancías:

Figura 11. Primas del Seguro de Transporte de Mercancías (España)



Fuente: ICEA

Figura 12. Siniestralidad del Seguro de Mercancías (España)



Fuente: ICEA

Antes de presentar otro modelo en la fórmula de tratamiento de los riesgos no se debe olvidar la importancia que en este sector tiene lo que en el ámbito asegurador se conoce como franquicia y que en muchas pólizas de seguro aparece. Desde el punto de vista asegurador y de gerencia de riesgos, la franquicia supone una especie de autoseguro y por lo tanto la gerencia de riesgos debe conocerlo y saber qué impacto tiene en la organización, ya que en muchos casos existen tipologías de siniestros de mucha frecuencia y que por tanto puede tener un impacto importante sobre la cuenta de resultados de una determinada organización.

4.3.3. Prevención y protección

Tanto los riesgos retenidos como los transferidos pueden y deben tener un componente de reducción/mitigación. De esta forma, es misión de un buen gerente de riesgos elaborar un plan de reducción y mitigación de riesgos independiente del plan de transferencia/aseguramiento que se haya llevado a cabo en la organización.

Llevar a cabo este plan puede dar lugar a grandes beneficios para las organizaciones y pueden repercutir en una disminución de la frecuencia en que dichos riesgos producen efectos negativos en la organización así como reducir su severidad.

Este plan puede traer asimismo importantes beneficios no solo en los riesgos retenidos, sino también en los transferidos, ya que puede tener implícitos descuentos en primas, disminución de los importes asumidos por la propia organización en concepto de franquicias, etc...

A modo de ejemplo, y haciendo referencia a uno de los riesgos identificados en esta tesis se entenderá los importantes beneficios que tiene para una empresa la implicación de una prevención y protección eficaces de los riesgos identificados.

En nuestro caso hemos identificado (como uno de los riesgos clave) la elección del transportista. Tanto si en la toma de decisión de los diferentes modelos a escoger en cuanto a quién va a prestar el servicio de transportes se ha optado por un servicio propio como externo (y siendo externo, cuál de los transportistas del mercado va a llevar a cabo esa misión) podemos tener varias fórmulas para prevenir la ocurrencia de siniestros. A continuación se muestran varias posibles medidas:

- Formación/capacitación de los conductores (en caso de hablar de transporte terrestre).
- Negociación más rígida en los términos de obligaciones por parte de las empresas de transporte que ofrecen este servicio.
- Elaboración de hojas de rutas definidas y estrictas.
- Elaboración de protocolos de carga y descarga.
- Monitoreo del transporte mediante sistemas de control de ruta (GPS).

- Formación en prevención de riesgos laborales.
- Protocolos de embalaje, estiba y trincaje de las mercancías.
- Exigencias estrictas en relación con los vehículos portadores y su idoneidad.
- Control de calidad en los productos previos al transporte.
- ...

Todas estas medidas repercutirán en una minimización de los efectos negativos (tanto en frecuencia como en severidad) de los riesgos analizados.

Este aspecto será estudiado en más detalle en el próximo capítulo de la presente tesis.

En último lugar y concluyendo el aspecto de la prevención y protección se hace necesario (como durante todo el desarrollo de la presente tesis) enfocar que dicha prevención debe ser tomada como algo relevante por todas las partes intervinientes en el transporte (y especificadas en capítulos anteriores).

Si una determinada relación comercial entre (por ejemplo) cargador y transportista una de las partes obvia o no pone todos los medios a su disposición para cumplir con las medidas de prevención previstas entre ambos, todo el trabajo de prevención y protección quedará sin efecto.

En múltiples ocasiones las compañías aseguradoras se encuentran con asegurados (cargadores) que poseen unos sistemas de prevención muy acordes con la mercancía a transportar, tipo de viaje a realizar, etc... pero que en ocasión de la entrega de la mercancía a manos del transportista todos estos aspectos quedan en segundo plano por la impericia de éste último. De igual forma, es posible encontrar situaciones en las que sucede al contrario y es el propio cargador el que no gestiona adecuadamente su prevención de riesgos.

4.4. Actividades asociadas a la gerencia de riesgos

De forma paralela a la identificación, valoración y tratamiento de los riesgos, no se deben obviar aquellas actividades asociadas a la gerencia de riesgos. Para ello, es necesario recordar lo definido en el capítulo 2.1 de la presente tesis en el que se hacía referencia al proceso de gestión de riesgo definido por la ISO 31000: 2009.

En ella se hace referencia básicamente a dos actividades clave a la hora de gestionar el riesgo de forma integral:

- a. Comunicación y consulta
- b. Seguimiento y revisión

En la primera de ellas, y asociado al sector del transporte de mercancías, es altamente aconsejable que las organizaciones que conforman la cadena de transporte mantengan un contacto permanente en relación con los riesgos por los que se ven afectadas. Cabe señalar que en este sector hay un alto grado de subcontratación, con lo que esta actividad posee un factor estratégico fun-

damental. Sin un alto de nivel de comunicación entre compradores, vendedores, transitarios, transportistas, etc... el riesgo crece fruto del desconocimiento y descoordinación entre ellos. En numerosas ocasiones, compradores y vendedores de una determinada mercancía son desconocedores de los riesgos a los que se enfrentan fruto de una mala comunicación/coordinación con las organizaciones que les organizan o prestan el servicio de transporte.

En cuanto al seguimiento y revisión es necesario que las organizaciones siempre tengan presente que la gerencia integral de riesgos debe estar siempre en constante proceso de revisión para asegurar que el procedimiento es el adecuado. Esta actividad permite descubrir nuevos riesgos, así como tener un feedback muy acertado de aquellos aspectos que funcionan y cuáles no. En cuanto a los riesgos identificados en esta tesis, es obvio que riesgos como son los riesgos políticos, económicos, legales, de ámbito geográfico, de elección del transportista, etc... deben ser permanentemente revisados, ya que cualquier novedad en ellos puede significar una oportunidad/amenaza, sobre la que deber tomar decisiones al respecto.

5. Enfoque y solución desde el ámbito asegurador del transporte

Durante el desarrollo de la presente tesis se han tratado aspectos de gerencia de riesgos desde un prisma genérico, se ha realizado una introducción completa del sector del transporte de mercancías para finalmente analizar riesgos o grupos de riesgos que, desde el punto de vista del autor, suponen factores determinantes a tener en cuenta en cualquier organización que se vea altamente afectada por los riesgos derivados del transporte de mercancías (sea porque se dedica a ello o sea porque una parte importante de su funcionamiento está relacionado con este sector).

A continuación, se pretende aportar un enfoque pragmático de los análisis y soluciones que las aseguradoras deben plantearse de cara a mejorar el actual funcionamiento de la transferencia de riesgos derivados del transporte de mercancías.

Antes, es necesario volver a resaltar la importancia que para el sector asegurador tiene la diferencia entre dos grandes ámbitos de aseguramiento:

1. Pólizas donde el tomador del seguro es el cargador de la mercancía o destinatario de la misma.
2. Pólizas donde el tomador del seguro es el transportista, agencias de transporte, transitarios, etc...

A nivel global y sin entrar a detallar estadísticas, cabe decir que el primer gran grupo de pólizas representa para el sector asegurador de transporte de mercancías (en términos generales) el nicho de negocio adecuado por el que todas las aseguradoras luchan por asegurar debido a sus buenos ratios de siniestralidad y poca frecuencia.

Por el contrario, las pólizas destinadas a asegurar a los transportistas suelen presentar niveles de siniestralidad bastante más elevados y problemas derivados de una frecuencia siniestral muy elevada.

Así pues, de forma coloquial se suele hablar que las pólizas de transportistas suelen ser un “mal riesgo” (en su globalidad) y las pólizas a propietarios de mercancías suelen ser un “buen riesgo” (en su globalidad).

Desde luego que esto merece un análisis importante del sector y tomar medidas para corregir esta situación que debe ser readecuada para la buena salud en la transferencia de riesgos de asegurados y aseguradores.

En este sentido, y en relación a las organizaciones dedicadas al transporte de mercancías, cabe hacer hincapié en el sentido que se le otorga en muchas ocasiones a la transferencia del riesgo. Es muy habitual encontrar en el sector organizaciones que son auténticos especialistas en realizar balances de pérdidas y ganancias a través de su transferencia del riesgo a aseguradoras.

Desde el punto de vista asegurador, ese no puede ser el ánimo del aseguramiento, sino una transferencia del riesgo desde puntos de vista técnicos en el análisis de la frecuencia y la severidad de los diferentes riesgos transferidos.

Pero la fuente de la problemática no se centra sólo en la parte asegurada, sino que las compañías aseguradoras han tomado iniciativas que han propiciado esta distorsión en el aseguramiento del transporte de mercancías. Tarifando en base a fletes, realizando pólizas con coberturas según valor mercancías (en vez de topes por kilo transportado en base a la responsabilidad del transportista) han ayudado a que el negocio se haya visto encaminado a problemas importantes de subsistencia técnica de las aseguradoras dedicadas a este sector.

Fruto también de la elevada competencia en el sector existen gran número de pólizas de seguros infra tarifados y que a día de hoy presentan pérdidas importantes en diferentes aseguradoras del mercado. Esta competencia extrema ha llevado a la parte asegurada a una escasa prevención de riesgos y especialmente a valorar su política de aseguramiento única y exclusivamente desde un punto de vista económico. Habitualmente se tratan las pólizas de seguros de transporte de mercancías en base estrictamente a la prima y a las franquicias estipuladas en ella pero no se suelen tener en cuenta aspectos de gestión de riesgos, análisis de coberturas, etc...

Importancia extrema merece el tema de la “reventa” de seguros por parte de transportistas y agencias de transportes, que en muchas ocasiones cargan el seguro a sus clientes en las operaciones de transporte.

A raíz de toda esta problemática detectada se considera que las compañías aseguradoras de transportes deben dar un paso hacia adelante y buscar el valor añadido que deben aportar al sector y no únicamente una prima (en función de una determinada tasa) y la estipulación de una serie de franquicias.

Especialmente en el ámbito de organizaciones no especialistas en el comercio y/o el transporte de mercancías es fundamental encontrar en una aseguradora el soporte para dar el tratamiento adecuado a los riesgos que se identifiquen. Al respecto se debe tomar en consideración que cuando se habla de tratamiento no se está hablando únicamente de transferencia en la gestión de riesgos, como se ha podido ver en capítulos anteriores.

Con todo ello, lo que se pretende plasmar en esta tesis es la conveniencia de que las entidades aseguradoras y en consecuencia, los mediadores de seguros, actúen respecto a sus asegurados como gerentes de riesgos.

Las aseguradoras actuando como gerentes de riesgos:

En España el número de PYMES (pequeñas y medianas empresas) significa más del 99% del tejido empresarial español. En esencia eso significa que las organizaciones no tienen capacidad propia para gestionar sus propios riesgos, y a pesar de que algunas de ellas toman algunas medidas en la gestión de riesgos, es bien cierto que el nivel de gerencia de riesgos en el conjunto empresarial español es ciertamente escaso.

Si a este comentario se añaden aspectos propios del sector del transporte de mercancías convendremos que ciertamente es muy difícil que, empresas que en esencia no tienen como objetivo empresarial el transporte de mercancías (como son aquellas organizaciones dedicadas a la industria, agricultura, ganadería, etc...) pero que por cuyas necesidades precisan de un servicio de transporte de mercancías, gestionen los riesgos derivados del transporte de mercancías de forma correcta.

En base a todo ello se hace necesario que el sector asegurador dedicado al transporte de mercancías (especialmente dirigido a empresas que actúan en la cadena de transporte como cargadores, expedidores, remitentes, destinatarios y/o consignatarios) aporte valor añadido a las mismas gerenciando los riesgos derivados del transporte de mercancías.

Este aspecto comentado puede tener su contrapunto en el hecho que muchas de estas empresas desconfíen o no sean totalmente transparentes con su aseguradora a la hora de mostrarle todos los riesgos a los que se expone durante el transporte de mercancías, pero debe ser voluntad de todas las partes tratar de enfocar la cuestión hacia un “wintowin”.

Tanto aseguradora como asegurado ganan en una gerencia de riesgos adecuada. El primero porque reduce la siniestralidad que deberá soportar y el segundo porque, por ejemplo, puede obtener descuentos mayores a la hora de negociar la prima de seguro que le cobrará el primero y de buen seguro será más competitivo en su propio mercado empresarial (clientes, proveedores, etc...).

La pregunta que se plantea en este momento es la siguiente: ¿Es viable que las aseguradoras actúen como gerentes de riesgos de sus asegurados? Seguramente a día de hoy el sector no está preparado para un cambio tan importante en su concepción, pero es también evidente que compañías aseguradoras dedicadas ambiciosamente al aseguramiento de mercancías durante su transporte han de apostar firmemente por ello.

Hay que tomar en consideración que la experiencia que adquieren las aseguradoras en el ámbito del transporte de mercancías les confiere un nivel de “expertise” que deben saber trasladar, no sólo a la hora de asegurar un determinado riesgo, sino también a la hora de aportar soluciones de carácter mitigatorio al mismo.

Y ya por último: ¿Es económicamente posible que las aseguradoras inviertan en la gerencia de riesgos de sus propios asegurados? Es necesario destacar, al respecto, que la importante bajada de tasas y primas realizada (en términos generales) y derivado de la alta competencia, no permite al sector tener márgenes como para invertir en el campo de la gerencia de riesgos.

Precisamente por ello algunas de las grandes corredurías del sector han desarrollado departamentos técnicos en sus organizaciones para poder dar ese

servicio a sus asegurados. Este hecho es una buena noticia para el sector pero deja (en ocasiones) a la aseguradora al margen del trabajo realizado.

Otra solución al problema sería que las propias aseguradoras invirtieran en la gerencia de riesgos vendiendo complementariamente a sus pólizas un servicio de gerencia de riesgos que permitiría elevar los márgenes (a día de hoy escasos) en las aseguradoras proponiendo ventajas complementarias para el asegurado. De esta forma el control y gerencia de riesgos estaría confeccionado y compartido por asegurado y asegurador, siendo ambas partes las que obtendrían beneficios con ello.

6. Conclusiones

En el sector del transporte de mercancías, fruto (en parte) de los intercambios comerciales que lo generan, los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones que se dedican a ello o que se ven implicadas fruto de sus obligaciones derivadas de los términos contractuales fijados en la compraventa de una determinada mercancía, son muchos y muy diversos. No es tarea sencilla lidiar con todas las amenazas, incertidumbres y vulnerabilidades a las que se enfrenta un empresario de este sector.

A lo largo de esta tesis se ha pretendido dar una visión global de los riesgos derivados del transporte de mercancías, dejando a un lado todos aquellos que son puramente fruto del ámbito estratégico de la empresa. Ha sido misión de la misma identificar riesgos o grupos de riesgos a los que las empresas del sector se ven expuestas. No obstante, los identificados y analizados no son más que un tipo de riesgos muy generales y que, obviamente, cada empresa deberá poner los medios necesarios para indagar en mayor profundidad y poder realizar una gerencia de riesgos acorde a sus necesidades.

Dichos riesgos deberían ser gestionados desde un punto de vista integral debiendo establecerse unos protocolos que permitan a las organizaciones identificar, analizar, evaluar y tratar de forma ordenada y exhaustiva los diferentes aspectos que provocan e intervienen en la materialización de los citados riesgos (o de sus efectos negativos). En este sentido, no se debe olvidar la importancia que adquiere el involucrar a todos los agentes que forman parte de una organización con el objetivo de detectar todas y cada una de las áreas de peligrosidad.

La materialización de un correcto mapa de riesgos es un proyecto amplio y complejo para las entidades pero muy alentador y gratificante en cuanto los primeros resultados (fruto del tratamiento del riesgo) se produzcan.

La gestión de riesgos permite a las organizaciones proteger sus activos mediante la minimización de los efectos negativos de los riesgos presentes en ellas. Dicha minimización, obviamente, debe ser rentable en cuanto a las medidas de tratamiento del riesgo adoptadas por las propias organizaciones. Por tanto, se debe evaluar el punto óptimo dónde medidas complementarias dejan de aportar suficiente valor como para ser implementadas.

La realidad, no obstante, del tejido empresarial español es que debido al muy elevado porcentaje de empresas de pequeño y mediano tamaño, la gerencia de riesgos no suele ser una prioridad en los objetivos de las mismas. Precisamente ha sido misión de esta tesis que el lector encuentre en el contenido de la misma la importancia necesaria a estos conceptos para concienciarse o concienciar a aquellos que toman decisiones para tratar de gestionar los riesgos tal y como se ha pretendido mostrar durante el desarrollo de la presente tesis.

Cambiar la concepción de las organizaciones en relación con la gerencia de riesgos será uno de los aspectos que dará a las mismas mayor competitividad en el mercado. Una eficaz gestión de riesgos permite a las entidades tratar de forma efectiva aspectos como la incertidumbre, amenazas y oportunidades. No es baladí (y así se ha desarrollado durante toda la tesis) que la mayoría de riesgos tratados tienen una doble vertiente de amenaza/oportunidad. Esta visión refuerza, más si cabe, la conveniencia de llevar a cabo una íntegra gerencia de riesgos que ayuda a las empresas a la generación de valor y a la capacitación de la mejora continua.

Lamentablemente, a día de hoy, las empresas del sector del transporte de mercancías poseen una escasa gestión de riesgos o son muy pocas las organizaciones que lo llevan a cabo de forma eficaz. Derivados de márgenes muy limitados, son muy pocas las empresas de transporte que son capaces de afrontar los retos que la gestión de riesgos les pone de manifiesto. Sería voluntad del autor desear que esto no fuera así, pero la realidad es que se augura un futuro aún más incierto en lo que a gestión propia de riesgos se refiere en las entidades dedicadas al transporte de mercancías.

Precisamente por ello se propone que sean las empresas especialistas en riesgos (como son las aseguradoras) las que den un paso hacia adelante y tomen las riendas (o como mínimo, tomen parte) de la gestión de riesgos de sus asegurados.

Tanto las compañías aseguradoras como los mediadores de seguros son grandes especialistas en riesgos y en cómo gestionarlos, no en vano son el principal actor en lo que a transferencia de riesgos se refiere (parte fundamental y que se recuerda que en ocasiones es de obligado cumplimiento por parte de alguna de las figuras de la cadena de transporte).

Desde el prisma del valor añadido, y en un entorno de alta competitividad aseguradora, aquellas compañías de seguros o mediadores capaces de asumir el difícil reto de involucrarse de forma activa en la gestión de riesgos de sus asegurados, lograrán un importante factor diferenciador frente al resto y obtendrán un retorno a medio plazo que de buen seguro les repercutirá en grandes beneficios.

Este “estar presentes” de forma activa en la gerencia de riesgos de los clientes de las compañías aseguradoras requiere de una especialización muy importante en ellas o en sus mediadores. Es importante que éstas consigan captar fuente de talento y conocimiento en relación con el sector del transporte de mercancías porque de lo contrario, no serán capaces de aportar el citado valor añadido.

Es fundamental poner en valor el complicado entramado empresarial que deriva del sector del comercio y del transporte de mercancías. Son muchas las figuras que intervienen y de distinta índole, con lo que es importante que se tenga una visión global de todo ello.

Por último, se debe recordar que era objetivo de la presente tesis dar un enfoque global a la gerencia de riesgos en el sector del transporte de mercancías y no particularizar en casos concretos (que debidos a la especificidad de cada una de ellos) llevarían a distorsionar la realidad de un estudio que pretende dar una visión global, y no particular, del asunto.

7. Bibliografía

Artículos:

Arbolí, A. (1998). El riesgo en el seguro del transporte marítimo. Tenerife: Universidad de La Laguna.

AGERS. (2013). Orientación para la implementación de la ISO 31000. Madrid: AGERS.

Baranda, J. (2016). La visión de las demandas del sector por el entorno mediático. Madrid: Asociación española del transporte.

Centro Humboldt. (2004). ABC. Fundamentos Conceptuales de la Gestión de Riesgos. Managua: Centro Humboldt.

Gausí, J. (2007). Autoseguro: El conocimiento del riesgo. Madrid: Icade: Revista de las facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales.

Iturmendi, G. (2014). Mediación de seguros y gestión de riesgos. Requisitos legales, alcance y límites. Madrid: AGERS.

Kaplan, S. & Garrick, B.J. (1981). On The Quantitative Definition of Risk. Risk Analysis. McLean: Society for Risk Analysis.

Kaplan, S. & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. Harvard: Harvard Business Review.

Lark, J. (2015). ISO 31000 Risk management. A practical guide for SMEs. Vernier: ISO.

Martínez, M.I. & CASARES, I. (2011). El proceso de gestión de riesgos como componente integral de la gestión empresarial. Bilbao: Boletín de Estudios Económicos.

Ugalde, R. & De La Peña, J. (2015). Modelo de gestión integral de riesgos en el sector atunero. Madrid: Fundación MAPFRE.

Libros:

Casares, I. (2013). Proceso de Gestión de riesgos y seguros en las empresas. Madrid: CASARES, Asesoría Actuarial y de Riesgos.

Garrigues, J. (1983). Contrato de seguro terrestre. Madrid: J. Garrigues.

Knight, F. (1947). Riesgo, incertidumbre y beneficio. Madrid: M. Aguilar.

Informes:

DBK Consultores. (2016). Transporte de mercancías por carretera. Informe nº 201301.

ICEA. (2016). El seguro de Transportes. Año 2015. Informe nº 1422.

OTLE (Observatorio del Transporte y la Logística en España). (2016). Informe Anual 2015.

WTO (Organización Mundial del Comercio). (2016). Estadísticas del comercio internacional 2015.

Cursos y Manuales de formación:

Lepanto de Seguros y Reaseguros. (1998). Manual interno del ramo de Transporte de Mercancías. Barcelona: Lepanto.

Prepersa (Grupo Catalana Occidente). (2010). Curso de formación del seguro de Transporte de mercancías. Sant Cugat del Vallés: Prepersa.

Seguros Catalana Occidente. (2015). Norma Técnica de Suscripción de Transporte de Mercancías. Sant Cugat del Vallés: Seguros Catalana Occidente.

Seguros Catalana Occidente. (2016). Norma Técnica de Siniestros de Transporte de Mercancías. Sant Cugat del Vallés: Seguros Catalana Occidente.

Universitat de Barcelona (UB) & Fundació MAPFRE. (2002). Apuntes del Curso de Gerencia de Riesgos. Barcelona: UB.

Fuentes de internet:

Banco Mundial. (2017). Indicadores. Junio 14, 2017, de Grupo Banco Mundial Sitio web: <http://datos.bancomundial.org/indicador/>

Centro de Comercio Internacional. (2017). Estadísticas del comercio internacional 2001-2017. Junio 14, 2017, de Centro de Comercio Internacional Sitio web: <http://www.intracen.org/itc/analisis-mercados/estadisticas-del-comercio/>

ComercioyAduanas.com. (2014). Incoterms. Junio 7, 2017, de Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas Sitio web: <http://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterms2010>

Eurostat. (2017). Tablas y gráficos sobre el comercio internacional de mercancías. Mayo 7, 2017, de Eurostat Sitio web: <http://ec.europa.eu/eurostat/>

INE (Instituto Nacional de Estadística). (2017). Estadísticas del transporte. Junio 14, 2017, de INE
Sitio-
web:http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576820

Karina Mendoza Martínez. (2016). Importancia del Transporte en el Comercio Internacional. Junio 21, 2017, de Prezi Sitio web: https://prezi.com/k_nqmng-f6w2/importancia-del-transporte-en-el-comercio-internacional/

Lloyd's Market Association. (2017). Joint War Committee. Junio 1, 2017, de Lloyd's Market Association Sitio web: <http://www.lmalloyds.com/lma/jointwar>

Fuentes Oficiales:

AENOR. (2010). UNE ISO 31000:2009. Gestión del riesgo. Principios y directrices. Madrid: AENOR.

BOE. (1885). Real Decreto de 22 de agosto de 1885 por el que se publica el Código de Comercio. Madrid: Ministerio de Gracia y Justicia.

BOE. (1974). Instrumento de Adhesión de España al Convenio relativo al Contrato de Transporte Internacional de Mercancías por Carretera (CMR) hecho en Ginebra el 19 de mayo de 1956. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores.

BOE. (1980). Ley 50/1980, de 5 de octubre, de Contrato de Seguro. Madrid: Jefatura del Estado Español.

BOE. (1995). Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. Madrid: Jefatura del Estado Español.

BOE. (2009). Ley 15/2009, de 11 de noviembre, del contrato de transporte terrestre de mercancías. Madrid: Jefatura del Estado Español.

Ministerio de Fomento (Gobierno de España). (2017). Observatorio del Transporte de Mercancías por Carretera. Oferta y Demanda. Madrid: Ministerio de Fomento.

Marc Parada Ricart

Nacido en Barcelona, el 21 de agosto de 1983.

Licenciado en Ingeniería Naval y Oceánica por la Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT) en 2010.

Diplomado en Ingeniería Técnica Naval especializado en propulsión y servicios auxiliares del buque por la Universidad Politécnica de Catalunya (UPC).

Diplomado en Seguridad contra Incendios por Cepreven y Comisario de Averías por el Colegio Oficial de la Marina Mercante (COMME).

Inició su trayectoria profesional en PREPERSA (Grupo Catalana Occidente) como facultativo técnico en 2009 donde desarrollaba funciones de control y supervisión de profesionales externos (peritos y reparadores) además de la propia peritación de siniestros graves.

En 2015 se incorpora a Seguros Catalana Occidente como responsable del ramo de Embarcaciones (Embarcaciones de Recreo y Cascos) donde realiza funciones de desarrollo de producto y supervisión de procesos de suscripción y siniestros.

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”

Máster 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 PLAN 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.- Victor 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.- Dolores 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 Muguerza 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.- Jaume 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 Rifá: "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 público" 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 Sinistros 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
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.
- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.
- 190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.

- 191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.
- 192.- María Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.
- 193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.
- 194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.
- 195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.
- 196.- Jesús García Riera: "Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora" 2015/2016
- 197.- Pilar Martínez Beguería: "La Función de Auditoría Interna en Solvencia II" 2015/2016
- 198.- Ingrid Nicolás Fargas: "El Contrato de Seguro y su evolución hasta la Ley 20/2015 LOSSEAR. Hacia una regulación más proteccionista del asegurado" 2015/2016
- 199.- María José Páez Reigosa: "Hacia un nuevo modelo de gestión de siniestros en el ramo de Defensa Jurídica" 2015/2016
- 200.- Sara Melissa Pinilla Vega: "Auditoría de Marca para el Grupo Integra Seguros Limitada" 2015/2016
- 201.- Teresa Repollés Llecha: "Optimización del ahorro a través de soluciones integrales. ¿cómo puede la empresa ayudar a sus empleados?" 2015/2016
- 202.- Daniel Rubio de la Torre: "Telematics y el seguro del automóvil. Una nueva póliza basada en los servicios" 2015/2016
- 203.- Marc Tarragó Diego: "Transformación Digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales" 2015/2016
- 204.- Marc Torrents Fábregas: "Hacia un modelo asegurador peer-to-peer. ¿El modelo asegurador del futuro?" 2015/2016
- 205.- Inmaculada Vallverdú Coll: "Fórmulas modernas del Seguro de Crédito para el apoyo a la empresa: el caso español" 2015/2016
- 206.- Cristina Alberch Barrio: "Seguro de Crédito. Gestión y principales indicadores" 2016/2017
- 207.- Ian Bachs Millet: "Estrategias de expansión geográfica de una entidad aseguradora para un mercado específico" 2016/2017
- 208.- Marta Campos Comas: "Externalización del servicio de asistencia" 2016/2017
- 209.- Jordi Casas Pons: "Compromisos por pensiones. Hacia un nuevo modelo de negociación colectiva" 2016/2017
- 210.- Ignacio Domenech Guillén: "El seguro del automóvil para vehículos sostenibles, autónomos y conectados" 2016/2017
- 211.- María Luisa Fernández Gómez: "Adquisiciones de Carteras de Seguros y Planes de Pensiones" 2016/2017
- 212.- Diana Heman Hasbach: "¿Podrán los Millennials cobrar pensión?: una aplicación al caso de México" 2016/2017
- 213.- Sergio López Serrano: "El impacto de los Ciberriesgos en la Gerencia de Riesgos Tradicional" 2016/2017
- 214.- Jordi Martí Bernaus: "Dolencias preexistentes en el seguro de Salud: exclusiones o sobreprimas" 2016/2017
- 215.- Jéssica Martínez Ordóñez: "Derecho al honor de las personas jurídicas y reputación online" 2016/2017
- 216.- Raúl Monjo Zapata: "La Función de Cumplimiento en las Entidades Aseguradoras" 2016/2017
- 217.- Francisco José Muñoz Guerrero: "Adaptación de los Productos de Previsión al Ciclo de Vida" 2016/2017
- 218.- Mireia Orenes Esteban: "Crear valor mediante la gestión de siniestros de vida" 2016/2017
- 219.- Oscar Pallisa Gabriel: "Big Data y el sector asegurador" 2016/2017

220.- Marc Parada Ricart: "Gerencia de Riesgos en el Sector del Transporte de Mercancías" 2016/2017

221.- Xavier Pérez Prado: "Análisis de la mediación en tiempos de cambio. Debilidades y fortalezas. Una visión de futuro" 2016/2017

222.- Carles Pons Garulo: "Solvencia II: Riesgo Catastrófico. Riesgo Antropógeno y Reaseguro en el Seguro de Daños Materiales" 2016/2017

223.- Javier Pulpillo López: "El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva" 2016/2017