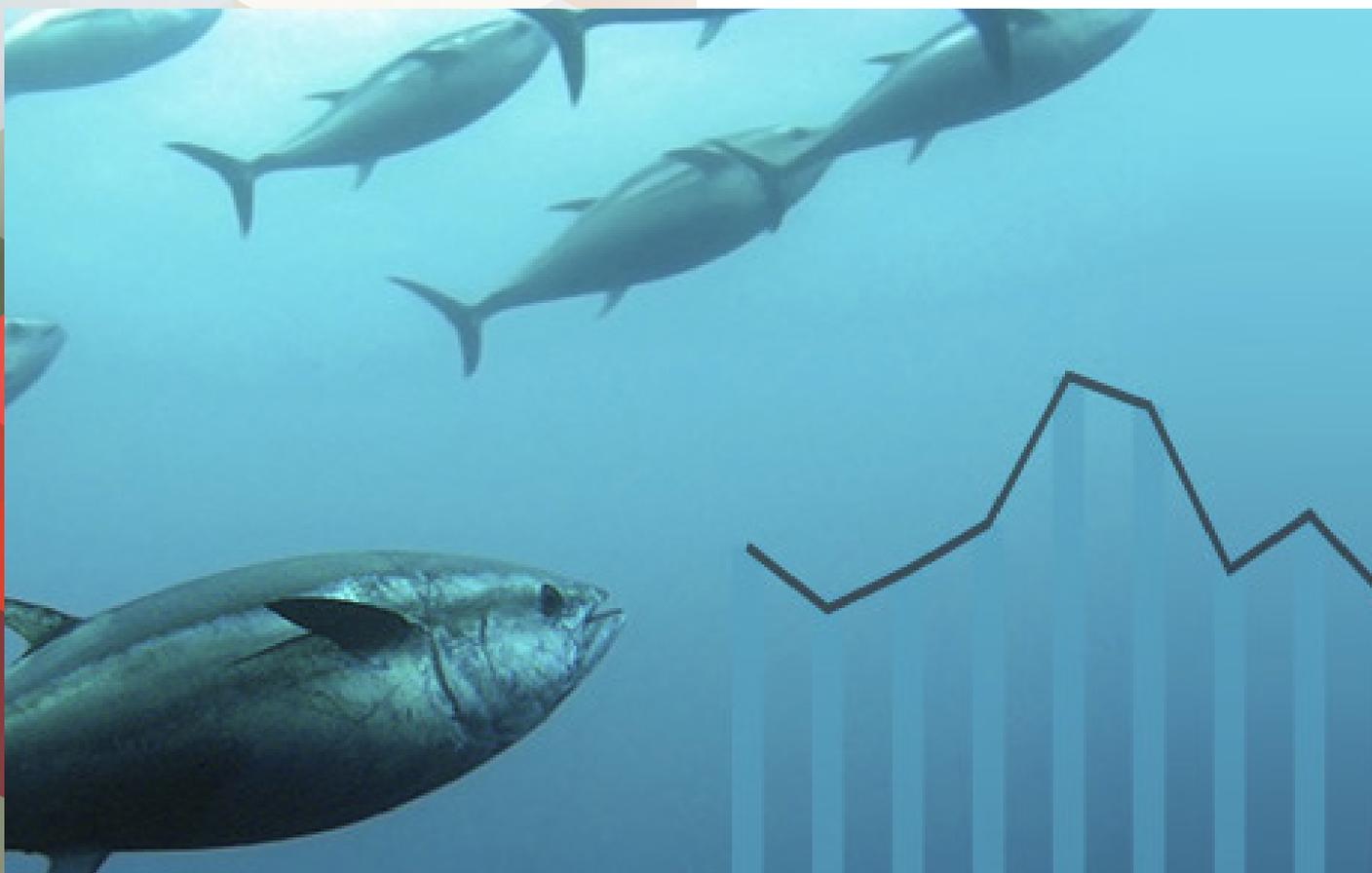


Riesgos de las empresas atuneras. Principios de gestión y cobertura

ROBERT UGALDE ZABALA

JOSEBA IÑAKI DE LA PEÑA ESTEBAN

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea
(UPV / EHU)

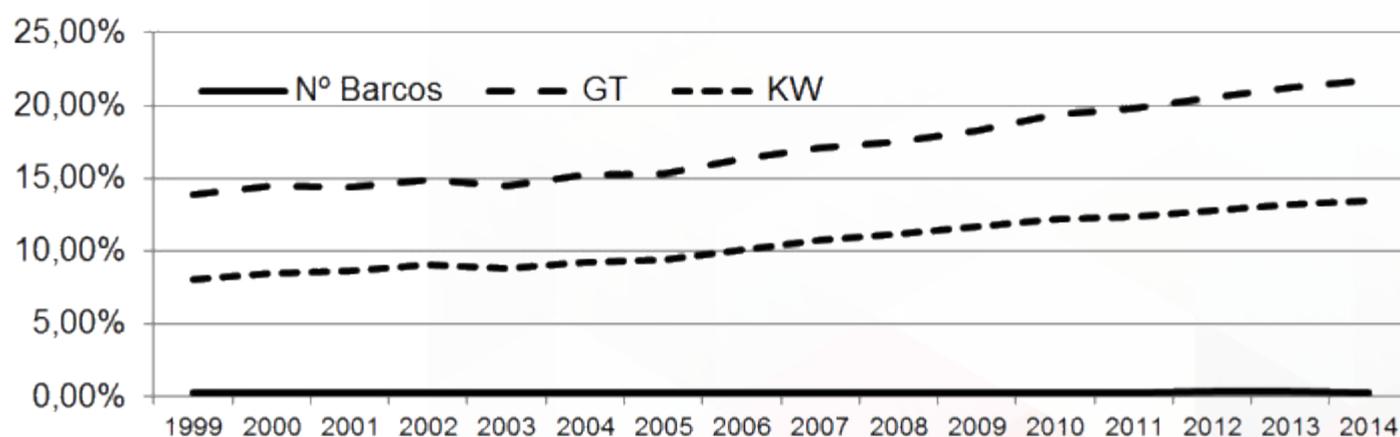


SOLVENCIA II: UN LARGO Y AMBICIOSO CAMINO

En el presente trabajo se analizan los riesgos que afectan al subsector atunero congelador para, a continuación, proponer las medidas de respuesta frente a los mismos. Entre las conclusiones se incluye una matriz con estrategias e instrumentos de protección para los riesgos enumerados.

Tras unos exitosos estudios realizado por el biólogo francés Emile Postel entre 1946 y 1952, unos barcos franceses y bretones zarparon hacia aguas del Oeste de África en busca de atunes. En vista de los buenos resultados obtenidos por los buques franceses en las diferentes campañas realizadas, ocho pesqueros bermeanos zarparon hacia aquellas aguas el 30 de octubre de 1956. Hasta el año 1964 se sucedieron año tras año las campañas de pesca en aguas africanas por buques vascos, principalmente bermeanos, con unos resultados dispares. Sin embargo, durante todo este tiempo aquellos pescadores vieron que ni sus buques ni el sistema de pesca que utilizaban, el cebo vivo, eran los más adecuados para faenar por aquellos lares, de ahí que surgiera el subsector atunero congelador, el cual utilizaba y sigue utilizando el sistema de pesca de red de cerco.

Gráfico 1. Evolución de las GT en España, periodo 1999-2014



Fuente: Elaboración propia

Así, en 1964 se construyeron los primeros atuneros congeladores españoles, los buques Alacrán y Albóniga de dos empresas bermeanas. Para 1968 la flota española controlaba ya 12 atuneros, todos ellos de Bermeo.

Se puede afirmar que hasta mediados de la década de los ochenta el número total de atuneros españoles ha experimentado una tendencia alcista, momento tras el cual los cambios acontecidos no son sustancialmente relevantes (Ugalde Zabala, 2014).

A fecha de octubre de 2014 en el mundo existían 677 buques atuneros congeladores {International Seafood Sustainability Foundation (ISSF), 2015}, de los cuales 63 estaban en manos de las empresas españolas que forman parte de alguna de las dos asociaciones que integran las empresas armadoras de tales buques: Organización de Productores Asociados a Grandes Atuneros Congeladores (OPAGAC) y Asociación Nacional de Armadores de

Buques Atuneros Congeladores (ANABAC). Sin embargo, además de esas empresas, existen otras controladas por capital español con sede en otro territorio y que poseen buques no integrados en la cifra anterior, debido a la imposibilidad de obtener una información mínimamente fiable respecto a aquellos.

De los 63 buques sólo 30 ondean bandera española, por lo que hablamos de control y no sólo de posesión.

A modo de ejemplo y en aras de mostrar la verdadera importancia que el subsector atunero congelador representa en el sector pesquero español, el Gráfico 1 escenifica la creciente relevancia del primero frente al total en cuanto a capacidad de almacenaje (medida en GT) y potencia (medida en KW).

En este sentido, de las 9.635 naves censadas al cierre de 2014 en el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA) tan sólo 30, un 0,31%, son atuneros congeladores.

Ahora bien, en los datos anteriores no están, lógicamente, incluidos los referentes a los buques abanderados fuera de España, por lo que tal representatividad es incluso mayor.

De las 5.702.037 toneladas de atún capturadas {túnidos tropicales: listado, rabil y patudo; túnidos templados: atún rojo y atún blanco o bonito del norte}, 4.792.094 toneladas corresponden a los túnidos tropicales, especies objetivo de los atuneros congeladores, y de éstos el 63% es, según el ISSF (2015: 12), capturado por red de cerco.

El listado, el rabil y el patudo se pescan en las zonas tropicales de los océanos Atlántico, Índico y Pacífico. Este es un dato importante, pues en función del océano varía el riesgo que les afecta y también determinará las características propias de cada buque.

En este sentido, de la Tabla 1 se desprende que los buques atuneros congeladores tienen una antigüedad media de 21,22 años, una capacidad de 2.586,37 TN y 3.982,21 KW de potencia. Se puede afirmar, por tanto, que se trata de una flota no muy nueva, con el consiguiente riesgo que ello implica.

Tabla 1. Características de la flota atunero congeladora española a 31-12-2014

TOTAL					
		Nº barcos		63	
ANTIGÜEDAD		ARQUE BRUTO		POTENCIA	
Media	21,22	Media	2586,37	Media	3982,21
Moda	31	Moda	2165	Moda	3238
Desviación	11,81	Desviación	885,79	Desviación	1263,84

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, se desglosa la misma información por océanos. Mientras las características de los 18 buques de interés español que operan en el Pacífico son similares a los de la flota en su conjunto, las diferencias respecto a los 22 del Índico y los 23 del Atlántico son significativas. Así, en el Índico se encuentran los buques más modernos, grandes y potentes; y en el Atlántico, por el contrario, los más viejos, pequeños y menos potentes.

Tabla 2. Características de la flota atunero congeladora española a fecha de 31-12-2014, por océanos

ATLANTICO		INDICO		PACIFICO	
Nº barcos	23	Nº barcos	22	Nº barcos	18
ANTIGÜEDAD		ANTIGÜEDAD		ANTIGÜEDAD	
Media	26,87	Media	13,95	Media	22,67
Moda	38	Moda	14	Moda	31
Desviación	11,12	Desviación	10,21	Desviación	9,5
ARQUE BRUTO		ARQUE BRUTO		ARQUE BRUTO	
Media	1974,3	Media	3142,86	Media	2688,28
Moda	1897	Moda	3445	Moda	2165
Desviación	532,65	Desviación	810,84	Desviación	844,11
POTENCIA		POTENCIA		POTENCIA	
Media	3252,73	Media	4703,41	Media	4032,84
Moda	2944	Moda	6000	Moda	3238
Desviación	1008,12	Desviación	1153,4	Desviación	1160,92

Fuente: Elaboración propia

Con todo, aunque en número de unidades la muestra es pequeña, el porcentaje a nivel global es importante ya que supone casi el 10% de la flota mundial.

Por tanto, estamos tratando un subsector de extrema importancia, con un gran volumen de negocio, que emplea multitud de personas, tanto directa como indirectamente a través de las conserveras, astilleros, rederos, etc., y cuyos riesgos necesitan ser gestionados de forma eficaz y eficiente por un gerente de riesgos, figura de la que carecen la mayor parte de las empresas armadoras de buques atuneros congeladores.

EL RIESGO Y SU GESTIÓN

Son multitud los trabajos que han tratado acerca del riesgo, y casi tantos los que lo han hecho desde diferentes perspectivas. Empero, este trabajo tratará el riesgo desde el punto de vista empresarial.

En este sentido, la siguiente tabla recoge las definiciones más relevantes, a nuestro juicio acerca de lo que es riesgo empresarial.

Tabla 3. Definición de riesgo empresarial

Autor	Definición
Cea García (1995: 34)	Riesgo de obtención de renta
Miller (1992: 311)	Variación inesperada o negativa en variables como costes, beneficios o el mercado
Solomon et al (2000: 449)	Se refiere a todos los tipos de riesgo que las empresas enfrentan. Puede ser entendido como la incertidumbre asociada tanto a una ganancia como a una pérdida potencial
Vidal Lopo (2001: 21)	Es el conjunto de factores o circunstancias que determinan o afectan a la obtención del resultado en la actualidad y en el futuro
Romero Villafranca (2004: 8)	Cualquier evento cuya materialización sea susceptible de producir una repercusión económica, social o medioambiental

Fuente: Elaboración propia

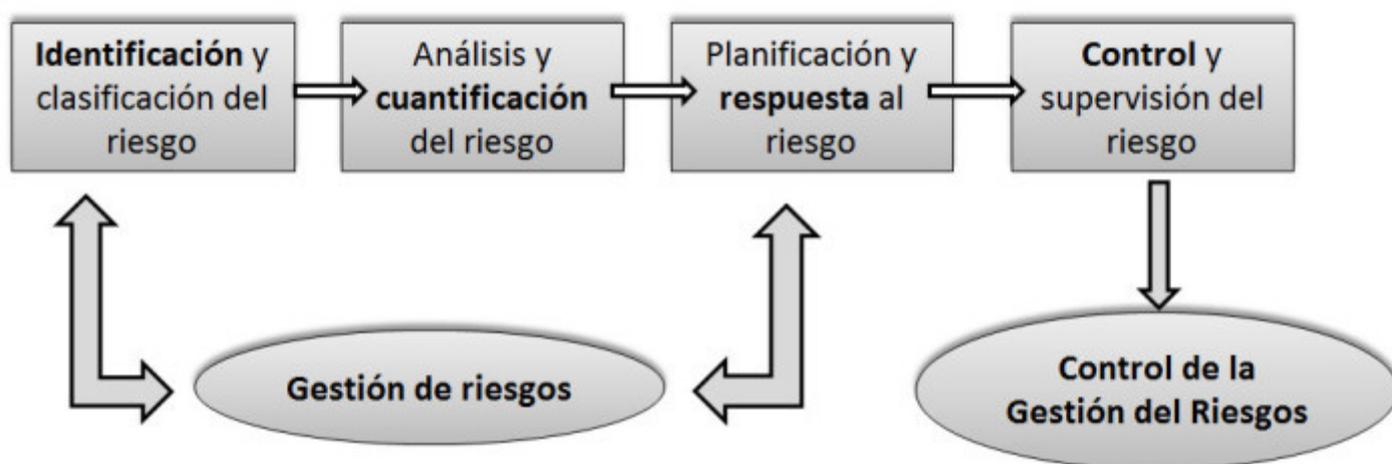
En vista de las definiciones anteriores, el riesgo empresarial puede ser entendido desde tres perspectivas: como amenaza, como oportunidad o como incertidumbre. La primera de ellas cuando hace referencia a los posibles acontecimientos negativos que pueden perjudicar los intereses y los objetivos de la empresa; la segunda, hace referencia a la relación que existe entre el riesgo y el retorno que proporciona una oportunidad; mientras que el tercero, engloba todos los resultados posibles, buscando una posición de equilibrio.

La clave será realizar una buena gestión de los riesgos que afectan a la empresa en su globalidad, entendiendo por gestión de riesgos como un proceso iterativo y recurrente que engloba todo el conjunto de objetivos, normas, políticas, procedimientos y acciones a través del cual la entidad trata todos sus riesgos, tanto pasados, presentes y, sobre todo, futuros.

Para una buena gestión de riesgos son de gran ayuda los marcos (framework) conceptuales existentes para tal fin, emitidos por diferentes organizaciones, entre otras: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), The International Organization for Standardization (ISO), The Institute of Risk Management (IRM), Joint Standards Australia/Standards New Zealand Committee y Federation of European Risk Management Associations (FERMA).

Dicha gestión es fruto de la sucesión de varias etapas tal y como se observa en la figura siguiente:

Figura 1. Proceso de gestión de riesgo



Fuente: Elaboración propia

Tradicionalmente el proceso se dividía en las primeras tres etapas, sin embargo, a partir de mediados de la década de los noventa comenzó a sumarse la cuarta etapa (Control y Supervisión).

Existe una gran diversidad acerca de las técnicas y herramientas que se pueden utilizar para las dos primeras etapas. Algunas de ellas están recogidas de forma muy sintética y visual en la Tabla 4 de Martínez Torre Enciso y Casares San José-Martí (2011: 29)

Tabla 4. Herramientas utilizadas para la identificación y análisis del riesgo

(FA = Fuertemente Aplicable, NA = No Aplicable, A = Aplicable)

Herramientas y técnicas	Proceso de evaluación del riesgo				
	Identificación del riesgo	Análisis del riesgo			Evaluación del riesgo
		Consecuencia	Probabilidad	Nivel de riesgo	
Tormenta de ideas (<i>brainstorming</i>)	FA	NA	NA	NA	NA
Entrevistas estructuradas o semiestructuradas	FA	NA	NA	NA	NA
Delphi	FA	NA	NA	NA	NA
Lista de verificación (<i>Check-list</i>)	FA	NA	NA	NA	NA
Análisis preliminar de riesgos	FA	NA	NA	NA	NA
Estudios de riesgos operacionales (HAZOP)	FA	FA	A	A	A
Análisis de riesgos y puntos de control críticos (HACCP)	FA	FA	NA	NA	FA
Valoración de riesgo medioambiental	FA	FA	FA	FA	FA
¿Qué pasaría si...? (<i>What if...?</i>)	FA	FA	FA	FA	FA
Análisis de escenario	FA	FA	A	A	A
Análisis del impacto en el negocio	A	FA	A	A	A
Análisis de causa	NA	FA	FA	FA	FA
Análisis modal de fallos potenciales y sus efectos (ANFE-FMEA)	FA	FA	FA	FA	FA
Análisis de árbol de fallos	A	NA	FA	A	A
Análisis de árbol de sucesos	A	FA	A	A	NA
Análisis de causa consecuencia	A	FA	FA	A	A
Análisis de causa efecto	FA	FA	NA	NA	NA
Análisis de niveles de protección	A	FA	A	A	NA
Árbol de decisión	NA	FA	FA	A	A
Análisis de fiabilidad humana	FA	FA	FA	FA	A
Análisis de la pajarita	NA	A	FA	FA	A
Mantenimiento centrado en la confiabilidad	FA	FA	FA	FA	FA
Análisis de errores de diseño (SNEAK)	A	NA	NA	NA	NA
Análisis de Markov	A	FA	NA	NA	NA
Simulación de Monte Carlo	NA	NA	NA	NA	FA
Estadísticas y redes Bayesianas	NA	FA	NA	NA	FA
Curvas FN	A	FA	FA	A	FA
Índices de riesgos	A	FA	FA	A	FA
Matriz de consecuencia/probabilidad	FA	FA	FA	FA	A
Análisis coste/beneficio	A	FA	A	A	A
Análisis de decisión multicriterio	A	FA	A	FA	A

Fuente: Martínez Torre Enciso y Casares San José-Martí (2011: 29)

Hoy en día, la fase de identificación es una tarea sin fin, pues nuevas amenazas surgen continuamente. Por ello, debe ser entendida como un paso continuo, el cual debe generar un flujo ininterrumpido de información. Tal y como acabamos de citar, se pueden emplear todos los sistemas y métodos que se conocen, ya que lo realmente importante es el fin, esto es, identificar realmente el mayor número de riesgos, no el camino utilizado para ello.

Una vez identificados los riesgos, las empresas deberán clasificarlos en grupos. Para ello, hemos tomado como referencia la mostrada por Escorial Bonet (2012: 53):



En este sentido, el apartado siguiente muestra de forma más detallada pero desde un punto de vista general, cada uno de los riesgos empresariales que pueden afectar a las empresas atuneras. Luego, será cada organización la encargada de crear su mapa de riesgos, e incluso, si es preciso, realizar otro para cada embarcación.

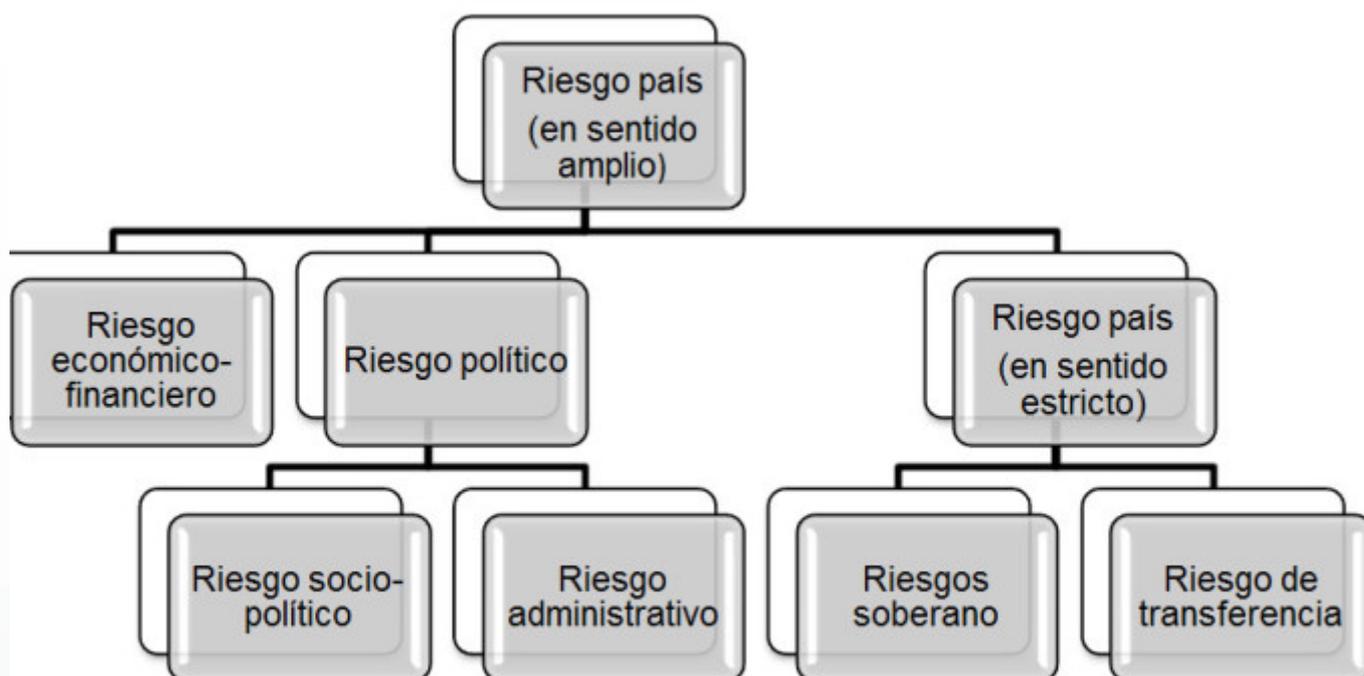
RIESGOS ESTRATÉGICOS

Son aquellos que impiden lograr los objetivos estratégicos, entendidos éstos como “los puntos que guían la actuación de una empresa” (Pascual Camino, 2013: 38). Tienen relación con la manera en que la empresa es manejada, pudiendo comprometer la sostenibilidad y la viabilidad de la empresa.

Pueden provenir tanto de fuentes externas como internas. Dentro de las primeras encontramos el riesgo país, el reputacional y el tecnológico.

El riesgo país, en sentido general, es definido por Moosa (2002: 132) como la exposición a una pérdida económica en operaciones transnacionales causada por eventos producidos en un determinado país que están, al menos en cierto modo, bajo el control del gobierno. Dans Rodríguez (2013: 129) resume en un cuadro algunos de los efectos que puede tener, a destacar: restricciones a la transferencia de capitales, limitaciones a la convertibilidad, nacionalización, expropiación y confiscación, guerra y violencia, entre otros.

El riesgo país, a su vez, se puede desglosar tal y como lo propuso Rodríguez Castellanos (1997)



Fuente: Rodríguez Castellanos (1997: 46)

Sin embargo, desde nuestra visión y teniendo en cuenta la actividad que estamos analizando, la industria atunera extractiva, a las variantes de riesgo país mostradas por Rodríguez Castellanos (1997) habría que añadirle el riesgo de guerra y el mediático riesgo de piratería.

De forma resumida se pueden definir de la siguiente manera:

- Riesgo económico-financiero: es el relacionado con la capacidad de pago de un país y con la incertidumbre de los resultados operativos de una inversión en el mismo.
- Riesgo político: es el riesgo de pérdida estratégica, financiera o personal de una entidad, consecuencia de factores no comerciales, tales como políticas macroeconómicas y sociales o eventos relacionados con la inestabilidad política y social.
- Riesgo país, en sentido estricto: es el que surge de la adquisición de activos financieros emitidos por entidades de un país o por conceder préstamos o créditos a los residentes allí. De ahí que, el retraso en el cobro de los intereses, dividendos o principal de la deuda o la imposibilidad de cobrarlos, sean las que generen este riesgo.

- Riesgo de guerra: se deriva del deterioro de la economía y de la insolvencia que pueda provocar la desestabilización sociopolítica en general. Puede tener un efecto directo en el cierre de las rutas por donde pasan los buques que transportan pescado congelado.
- Riesgo de piratería: es el resultante de las acciones de piratería, entendida ésta como todos los ataques que se realizan en Alta Mar, es decir, fuera del dominio marítimo de un país concreto o lo que es lo mismo, más allá de las 200 millas exclusivas de los territorios ribereños.



En la Imagen 1 se observa que los ataques se concentran principalmente a ambos lados del continente africano, por lo que a las naves que operan en el Pacífico, en un principio, no les afecta este riesgo. Sin embargo, aquellos que faenan en el Atlántico o en el Índico, no pueden decir lo mismo. Ahora bien, no parece afectar demasiado a las embarcaciones que están en el Atlántico, pues siguiendo a Bolaños Martínez (2013: 3) persiguen, sobre todo, petroleros, pero también “embarcaciones que navegan hacia los países del Norte cargadas de cacao, café y otras materias primas vitales para las economías de la región”. En este sentido, los ataques que se concentran en el Golfo de Guinea tienen por objeto buscar “esencialmente dinero, objetos de valor del buque y de los tripulantes, teléfonos móviles, carga, combustible, comida, ropa” (Peyroteo Portela Guedes, 2014: 407). Por el contrario, los piratas somalíes que actúan en el Índico tienen como fin principal “el secuestro de tripulaciones y buques, con el objetivo de conseguir un cuantioso rescate” (Ibáñez Gómez y Esteban Navarro, 2013: 10), por lo que cualquier tipo de buque puede ser objeto de secuestro por parte de ellos.

Por otro lado, el riesgo reputacional es la incertidumbre de resultados, consecuencia de eventos que puedan herir la percepción de los grupos de interés o stakeholders. Según Villafañe (2009: 6) la reputación es un valor intangible que genera valor para las empresas, pues “permite elevar sus precios, gestionar mejor el talento (...) lo que se traduce en mayor competitividad”. De ahí que podamos afirmar que la reputación es, tal vez, el activo intangible más importante de los que dispone una empresa.

Para finalizar con los riesgos estratégicos externos, el riesgo tecnológico se define como “la probabilidad de sufrir daños o pérdidas económicas, ambientales y humanas como consecuencia del funcionamiento deficiente o accidente de una tecnología aplicada en una actividad humana”, y en nuestra opinión, empresarial.

En otro sentido, los riesgos estratégicos internos más significativos son el riesgo de tamaño y el riesgo de ámbito operativo o riesgo de concentración.

Así, el tamaño es un factor importante de riesgo para la empresa, ya que las grandes empresas tienen más recursos para adaptarse mejor a la competencia y a las desaceleraciones económicas. A mayor tamaño, las dificultades de acceder a fuentes financieras de mayor plazo y menor coste son menores; en la misma línea a mayor tamaño mayor profesionalización del equipo directivo; también es beneficioso para la internacionalización de las empresas, si bien, hasta la más pequeña de las empresas de atuneros está internacionalizada por las propias características de la actividad. En cuanto a la innovación, no hay, según Camisón Zornoza, Lapiedra Alcamí, Segarra Ciprés y Boronat (2002), “un consenso en cuanto a la intensidad y la dirección de la relación” (ib., 2002: 5), si bien “la conclusión alcanzada es que la correlación tamaño-innovación es significativa y positiva, aunque la magnitud del efecto medio de la dimensión sobre la innovación es bastante bajo (15 %)” (ib., 2002: 35).

Por último, el riesgo de ámbito operativo o riesgo de concentración, es lo que coloquialmente se conoce como “poner todos los huevos en la misma cesta”. Es especialmente relevante en el subsector analizado, ya que algunas de las empresas centran todos sus esfuerzos en una zona de pesca, lo que ante un imprevisto le pone en graves dificultades económicas.

RIESGOS OPERACIONALES

Los riesgos operacionales son definidos (Fundación Mapfre, 2016) como: “el riesgo de pérdida derivado de la inadecuación o de la disfunción de procesos internos, del personal o de los sistemas, o de sucesos externos. Incluirá los riesgos jurídicos, pero no los riesgos derivados de decisiones estratégicas ni los riesgos de reputación”.

Así, este riesgo es inherente a la propia existencia y

a las funciones de una empresa, de ahí que también afecten a las empresas armadoras de buques atuneros. Entre los muchísimos que se pueden citar, algunos ejemplos son: el peligro de zozobra de un buque como consecuencia de mala distribución de la carga o por un mal vaciado de los tanques de estanquidad ante un paso por un canal, el peligro de pérdida debido a una toma de decisión equivocada

en el momento de acudir a una mancha de pescado o con motivo de una avería en el motor principal del buque, o simplemente una póliza de seguro no firmada o no pagada en plazo, que haga que la invalide.

Los riesgos operacionales también se pueden clasificar en externos e internos. Entre los primeros se encuentra el riesgo legal, mientras que dentro de los segundos cabe destacar el riesgo de know-how o retención de talento.

En este sentido, Ceballos Horneros (2007: 2-3) define el riesgo legal desde dos perspectivas:

- La directa; posibilidad de pérdidas debido al incumplimiento (o imperfección) de la legislación que afecta a los contratos financieros o la imposibilidad de exigir el cumplimiento del contrato legalmente.
- La indirecta; riesgo de cambio regulatorio por parte de las autoridades (gubernamentales) competentes (local, nacional o internacional) de la normativa de una forma que afecte adversamente a la posición de la entidad.

Teniendo en cuenta que los atuneros congeladores operan en zonas en los que proliferan los países del tercer mundo, este riesgo puede transformarse



en relevante. En esta línea, Rodríguez Fernández (2007: 12) afirma que “la gran cantidad de normas que se producen en estos países, aunada a la desorganización normativa existente genera incertidumbre respecto del sistema jurídico aplicable a las relaciones contractuales”.

Para finalizar, la pérdida de talento, el riesgo de know-how, puede suponer un gran lastre para la entidad, ya que, una buena gestión del capital intelectual, el aprendizaje y la motivación, se traduce en incrementos en un activo intangible que tendrá como cualidad generar beneficios para la entidad.

RIESGOS FINANCIEROS

En palabras de Jorion (2001: 3) el riesgo financiero es la volatilidad de los flujos financieros no esperados, generalmente derivados del valor de los activos o pasivos.

En este sentido, desde un punto de vista global lo podemos definir como: la posibilidad, tanto de pérdidas como de ganancias, consecuencia de un evento o acontecimiento futuro que haga variar las circunstancias actuales o esperadas, que han servido de base para la valoración de los activos y pasivos financieros.

El riesgo financiero se divide de la siguiente manera:

Figura 4. Tipos de riesgo financiero



Fuente: Elaboración propia

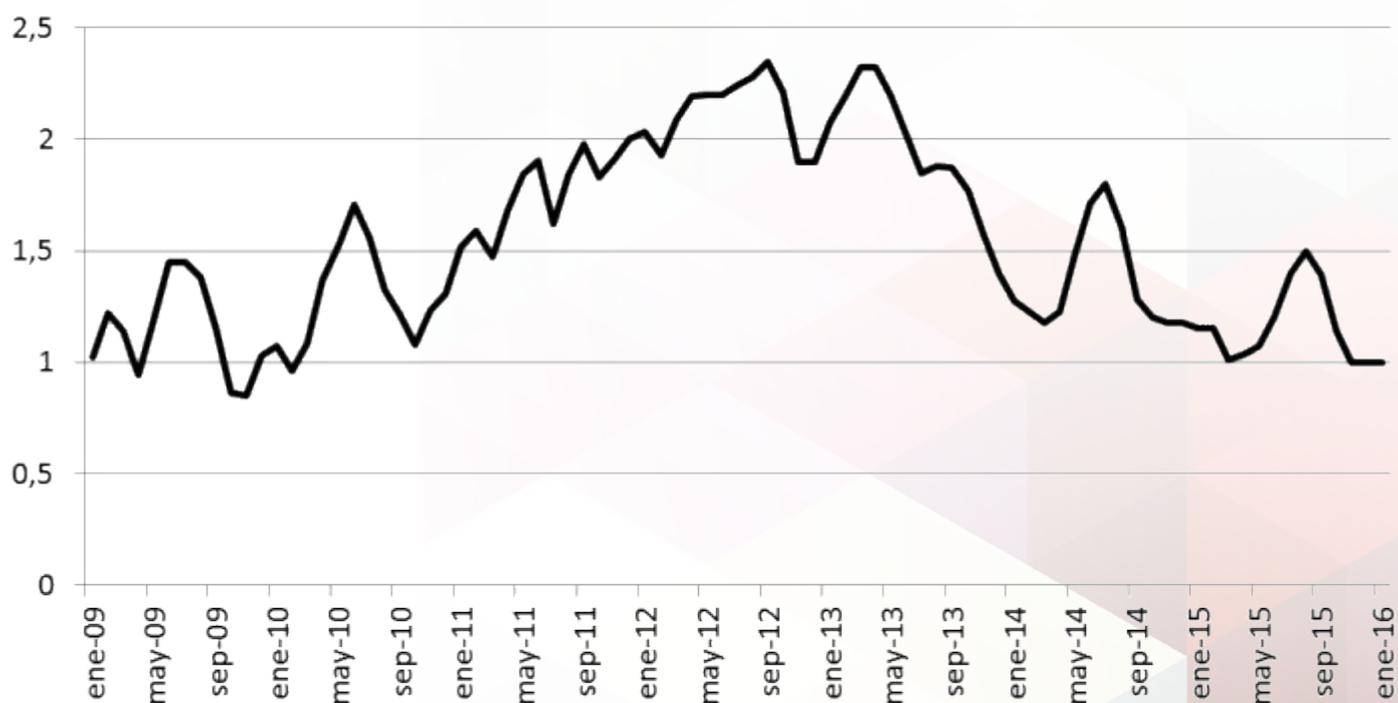
El riesgo de mercado y el riesgo de crédito son riesgos financieros externos, mientras que el riesgo de liquidez es un riesgo financiero interno.

Así, el riesgo de mercado es (Fundación Mapfre, 2016): “riesgo derivado del nivel o de la volatilidad de los precios de mercado de los instrumentos financieros que influyan en el valor de los activos y pasivos de la empresa”. De ahí que, este riesgo pueda tener tanto connotaciones positivas como negativas.

A su vez, el riesgo de mercado se diferencia en:

- **Riesgo de tasa de interés:** “sensibilidad del valor de los activos, los pasivos y los instrumentos financieros frente a variaciones en la estructura temporal de tipos de interés o la volatilidad de los tipos de interés” (Fundación Mapfre, 2016).
- **Riesgo de tipo de cambio:** riesgo de que una variación en la relación entre dos monedas pueda causar desviaciones en los resultados, tanto negativos como positivos. Las empresas atunero congeladoras, por su carácter global e internacional, padecen sobremanera este riesgo.
- **Riesgo patrimonial:** es el riesgo de que una variación en el valor del mercado de las acciones que una entidad posee de otra, provoque modificaciones en el resultado de la primera.
- **Riesgo de commodities:** es la posibilidad de que la empresa tenga variaciones en el resultado como consecuencia de los cambios en los precios de los productos y de la posición de la empresa. Uno de los gastos más importantes de los buques atuneros congeladores es el gasoil, producto cuyo precio está en constante variación. En la misma línea, los ingresos de estos buques provienen de la venta del atún capturado, que por otra parte no saben cuánto van a pescar, o si tan siquiera van a poder pescar. A modo de ejemplo, el gráfico siguiente muestra la variabilidad en el precio de tonelada de atún, de lo que se observa que es todo menos constante.

Gráfico 2. Precio mensual (mUSD/TM) del listado en el mercado de Bangkok, periodo Enero 2009-Enero 2016



Fuente: Thai Union Frozen Products PCL (10-02-2016)

El riesgo de crédito, por su parte, puede ser entendido desde dos vertientes, pero siempre desde el punto de vista de las pérdidas. La primera “proviene de la incertidumbre de carácter objetivo que el acreedor tiene sobre la pérdida que le puede ocasionar el incumplimiento, por parte del deudor, de las obligaciones establecidas en el crédito” (Trigo Martínez, 2009: 16); mientras que la segunda trata de la posibilidad de que un inversor “no tenga capacidad para obtener los recursos necesarios para su financiación” (Rodríguez Fernández, 2007: 7).

Finalmente, el riesgo de liquidez, también de connotación negativa (Jorion, 2001: 17-18) es una pérdida excesiva por enajenación de activos o descuentos inusuales para obtener dinero.

RIESGOS DE AZAR

Surgen de las pérdidas generadas en la propiedad, la responsabilidad civil y el personal. Generalmente, están sujetos a ser asegurados.

Entre los riesgos de azar más importantes se pueden encontrar: daños a los activos físicos, catástrofes naturales, medio ambiente, interrupción del negocio, daños a la salud de los empleados, entre otros. Entre todos ellos, destacamos los riesgos meteorológicos y climáticos y el riesgo de especie, como riesgos de azar externos; y los riesgos laborales, dentro de los riesgos de azar internos.

En este sentido, los riesgos meteorológicos y climáticos son las pérdidas que podría sufrir una empresa como consecuencia de sus efectos. Hoy en día los efectos meteorológicos pueden no ser tan peligrosos debido a la avanzada tecnología que los buques atuneros congeladores llevan a bordo, sin embargo, ello no les exime de tener que desplazarse en ocasiones fuera de las zonas de peligro, lo que se traduce en una pérdida económica, ya que a diferencia de los gastos que siguen existiendo, el ingreso es cero, pues no existe pesca. Por su parte, los riesgos climáticos pueden llevar a vedas, cierres temporales, modificación del número de licencias, etc., lo que supone un riesgo intrínseco a la propia gestión. Así, puede constituir un riesgo en sentido espacial, ejemplo del traslado de pesquerías con el consiguiente riesgo de ser más costoso llegar allí (gasoil, días de ruta); y un riesgo de la propia biomasa, caso de la disminución del nivel de stock de alguna especie.

Por otro lado, se puede afirmar que el riesgo de especie es quizás el tema más analizado dentro de los que tienen relación con los atuneros congeladores. La pesca sostenible es una de las grandes preocupaciones y objetivos del sector pesquero, no sólo del futuro, sino del presente.

La Tabla 5 muestra el estado de los stocks en 2014.

Tabla 5. Estado de los stocks en 2014 de las especies objeto de los atuneros congeladores

Océano	ORP	Listado	Rabil	Patudo	Última actualización
Océano Índico	IOTC	Moderadamente explotado	Moderadamente explotado	Moderadamente explotado	2014
Océano Pacífico Este	IATTC	Moderadamente explotado	Plenamente explotado	Plenamente explotado	2014
Océano Pacífico Occidental y Central	WCPEC	Moderadamente explotado	Moderadamente explotado	Sobreexplotado	2014
Océano Atlántico	ICCAT	Moderadamente explotado	Plenamente explotado	Moderadamente explotado	2014

Fuente: Elaboración propia

Así, hay que prestar especial atención al patudo del Océano Pacífico principalmente, si bien, esta especie es con mucho la menos pescada por los atuneros congeladores, siendo el listado la especie por excelencia seguido del rabil, y muy de lejos el patudo. De ahí que, la especie más capturada por los atuneros congeladores goza de una buena sostenibilidad.

Para acabar, los riesgos laborales pueden ser definidos como la posibilidad de pérdidas como consecuencia de algún suceso relacionado con el ámbito laboral. Estas pérdidas pueden suponer costes humanos, ejemplo de pérdidas humanas o presiones sociales y psicológicas, o costes económicos, a veces fácilmente identificables como indemnizaciones, pero otras no tan visibles, a saber, tiempos perdidos por compañeros y mandos en caso de accidente y primeros auxilios, conflictos laborales, huelgas o pérdida de imagen de la entidad, entre otros.

OTROS RIESGOS

En este apartado recogemos algunos riesgos no incluidos en los apartados anteriores, pero no por ello menos importantes. Así, encontramos:

- Riesgos de mar: son riesgos vinculados a la mar que pueden generar pérdidas, a veces muy cuantiosas, e incluso, con resultados catastróficos para las entidades. A modo de ejemplo: naufragio,



colisión con otra nave, volcamiento del barco, encallamiento o varamiento del buque, contacto con objetos sumergidos o flotantes, colisión contra el puerto, etc.

- Riesgo de paralización de la actividad o lucro cesante: son las pérdidas que sufre debido a una disminución del volumen de negocio y/o aumento del coste de explotación, siempre que se produzca una interrupción temporal, total o parcial del negocio que sea consecuencia de un siniestro.
- Riesgo contable: definido como “el desvío en el resultado del proceso de decisiones, así como en la determinación de las mejores estimaciones y predicciones posibles, sobre las condiciones y resultados futuros de un ente. Ocurre como consecuencia de no haber utilizado información contable confeccionada sobre la base de la mejor alternativa de la norma contable profesional disponible para el caso y/o no haber aplicado el buen criterio profesional” (Pérez y Carboni, 2005: 55).
- Riesgos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Sostenibilidad: son aquellos riesgos capacitados, a través de una

gestión eficaz, para posicionar a una organización en el mercado demostrando un compromiso público de responsabilidad empresarial y social. Son riesgos que contienen un destacado efecto positivo, en especial estratégico, siempre que sean adecuadamente abordados. En caso contrario, podrían suponer una amenaza para la sostenibilidad empresarial y la propia imagen de la compañía (Dopazo Fraguío y Candelario Macías, 2011: 65-66).

- Riesgos del Gobierno Corporativo: los derivados del propio modelo de gobernanza empresarial, su estructura, composición, autorregulación y control, además del cumplimiento de los compromisos asumidos en virtud de los códigos de buen gobierno corporativo (Dopazo Fraguío y Candelario Macías, 2011: 62).

Como colofón, no podemos olvidarnos del riesgo del propio riesgo, es decir, el derivado del desconocimiento de la existencia de un riesgo asociado a un determinado elemento.

ANÁLISIS Y CUANTIFICACIÓN DEL RIESGO

Para el análisis del riesgo se llevarán a cabo aquellas acciones por las cuales se estima la magnitud de los riesgos identificados, por lo que serán medidos sobre la base de la frecuencia y la intensidad. Con estas variables se tratará de establecer la probabilidad de ocurrencia del mismo y sus consecuencias. La evaluación de la probabilidad de los riesgos investiga la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo y la evaluación del impacto de los mismos investiga el posible efecto que tenga sobre un objetivo.

La metodología para la evaluación de los riesgos de una entidad consiste en la aplicación combinada de técnicas cualitativas, semicuantitativas y cuantitativas. Normalmente, se utilizan técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no se tienen datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa, o bien cuando su utilización supondría un coste desproporcionado con respecto a los beneficios que se podrían obtener. Se caracterizan por no recurrir a los cálculos numéricos; se apoyan en juicios, experiencias e intuiciones de los participantes. Así, utilizan descripciones para mostrar la posibilidad de que los riesgos se presenten y el impacto de los efectos que pueden tener.

Por su parte, las técnicas cuantitativas tienden a aportar una mayor precisión en la valoración de los impactos. Se caracterizan por el uso de modelos matemáticos que permiten asignar valores de ocurrencia a los diferentes riesgos identificados. Por ello, los métodos cuantitativos incluyen análisis de probabilidad y de consecuencias. La aplicación de estos métodos puede no ser siempre posible por falta de datos o información insuficiente.

Por último, los métodos semicuantitativos son aquellos en los que a las escalas cualitativas se les incluyen valores; esto es, emplean escalas numéricas para las consecuencias y la probabilidad, y se combinan para producir un nivel de riesgo empleando una fórmula.

Por tanto, con el análisis de los riesgos se trata de valorar los controles, analizar las consecuencias y estimar la probabilidad. Todo ello dará como resultado una matriz de probabilidad e impacto, en la que se asignan categorías a los riesgos basándose en combinaciones de ambos factores. El valor de cada riesgo se obtiene multiplicando su probabilidad por el impacto asociado. En función del grado de aversión/propensión que tenga la entidad, el valor reflejado indicará la prioridad.

Tras el análisis de los riesgos, hay que evaluarlos. Así, el riesgo se considerará aceptable o insignificante, cuando no representa peligro para la organización; tolerable si es posible que no requiera de acciones para su manejo, sólo de revisiones periódicas; moderado, cuando el riesgo pueda afectar a la entidad de forma significativa, por lo que la entidad habrá de tomar medidas que pueden implementarse a medio plazo; importante, si representa un gran peligro para la organización, de ahí que las acciones se han de realizar en un corto plazo; e inaceptables o intolerables, en caso de atentar contra la estabilidad de la empresa, frente a las cuales las medidas han de ser inmediatas y urgentes.

Valorados los riesgos el siguiente paso será buscar la respuesta frente a ellos, con el objeto de minimizar los riesgos negativos y maximizar los riesgos positivos.

MEDIDAS DE RESPUESTA FRENTE AL RIESGO

La planificación de la respuesta a los riesgos consiste en desarrollar opciones y determinar acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas.

Una de las primeras decisiones a tomar en materia de respuestas a los riesgos, será la de tratar o no el riesgo. En cualquier caso, y antes de adoptar una decisión, la misma ha de estar sujeta a un análisis coste-beneficio.

Así, no tratar el riesgo es decir lo mismo que aceptarlo, también conocido como riesgo asumido o retenido. La aceptación puede ser pasiva, cuando no se es consciente de la existencia de un riesgo; o activa, en caso contrario. Frente a esta última opción, la entidad realizará un plan de respuesta frente al riesgo, ya sea la asunción de forma voluntaria u obligatoria.

Por su parte, tratar el riesgo requiere de un plan de respuesta en el que se tomen la mejor de las decisiones entre: evitar, mitigar o transferir, en caso de los riesgos negativos; y explotar, mejorar o compartir, si se tratan de riesgos positivos. En cualquier caso, todas estas medidas de respuesta no son necesariamente excluyentes ni apropiadas para todas las circunstancias. La opción apropiada será la que alcance un balance favorable entre el coste de su implementación y los beneficios derivados de la misma.

NO TRATAMIENTO DEL RIESGO

La retención existe cuando (Culp, 2006: 31) una entidad decide asumir por sí misma, las consecuencias negativas de los riesgos a los que se encuentra expuesta en su actividad ordinaria, sin transferirlos a un tercero.

En este sentido, y tratándose de riesgos positivos, no hacer nada o aceptar una oportunidad es querer sacar partido de ella cuando se presente, pero sin perseguirla activamente. Desde el punto de vista del riesgo negativo, para Hierro Anibarro y Castillo Plaza (2011: 25):

“la retención supone no transferir a un tercero el riesgo al que se encuentra expuesto. Las consecuencias del siniestro son asumidas directamente por el afectado que las hará frente con un fondo específicamente previsto para tales eventualidades o, si no ha previsto ningún capital específico, recurriendo a cualquier tipo de recursos, ya sean ordinarios o extraordinarios”.

En este sentido, atendiendo a su voluntariedad se puede diferenciar en:

- Retención inconsciente: cuando una organización acepta un riesgo simplemente por desconocimiento de su existencia. Al tratarse de una posición inconsciente e inactiva, no existirá plan de respuesta frente al mismo.
- Retención consciente: cuando la entidad conoce el riesgo y se hace cargo de él, bien por voluntad propia u obligación legal. La retención consciente se puede clasificar en:
 - Asumida: cuando se acepta el riesgo de forma intencionada y no se desarrollan medidas adicionales de prevención o protección frente al mismo. En este caso, en caso de ocurrencia de un evento, éste irá con cargo a los resultados de la empresa del ejercicio en cuestión.
 - Planificada: cuando se acepta el riesgo de forma intencionada y la entidad construye unos mecanismos, financieros o estratégicos, para hacer frente a la totalidad o parte de las pérdidas que pudieran surgir. Entre los mecanismos financieros, podemos destacar el autoseguro o los Sistemas Alternativos de Transferencia del riesgo (ART por su acrónimo en inglés: Alternative Risk Transfer). Por su parte, la diversificación empresarial, la integración vertical o la mejora en la calidad de los productos son un claro ejemplo de mecanismos estratégicos.

Existen también otras técnicas de retención para el caso de que una entidad transfiera parte del riesgo y retenga parte de las pérdidas en caso de producirse éstas. Algunas de las más conocidas son: las franquicias, el coaseguro o el primero riesgo.

TRATAMIENTO DEL RIESGO

El proceso de tratamiento de riesgos consiste en seleccionar y aplicar las medidas más adecuadas, con el fin de poder modificar el riesgo, para evitar de este modo los daños intrínsecos al factor de riesgo, o bien aprovechar las ventajas que pueda reportarnos.

En este sentido, en respuesta a los riesgos negativos la entidad puede evitar, mitigar o transferir el riesgo; mientras si se trata de riesgos positivos la entidad deberá optar por explotar, compartir y mejorar.

TRATAMIENTO FRENTE A RIESGOS NEGATIVOS

Cuando se evita o elimina un riesgo, desaparece su probabilidad de ocurrencia o disminuye totalmente su impacto, por lo que la probabilidad de pérdida es cero. Para eliminar la probabilidad se debe detener la actividad que genera el riesgo o reubicar los recursos amenazados donde no exista nivel de exposición, mientras que para hacer desaparecer su impacto se necesitan medidas extremas de protección las cuales, a veces, no son viables por sus elevados costes para la empresa. E incluso existen riesgos que de ninguna forma se pueden evitar. Ejemplo de ello es el riesgo de pérdida de red en la maniobra de pesca, riesgo éste que no se puede transferir. Reducir la probabilidad de ocurrencia, sería aminorar el número de largadas, con la consiguiente mengua en cuanto a capturas, y para eliminar totalmente su impacto deberían cambiar los métodos de pesca, pues al cerco es imposible pescar sin red alguna.

Por su parte, reducir y mitigar un riesgo supone una acción ex ante a fin de evitar que tal hecho se presente y/o para que sus efectos se vean disminuidos. De ahí que la estrategia de mitigar la amenaza implica reducir el valor monetario esperado, al disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o consecuencias a un umbral aceptable.

A menudo es más efectivo tomar acciones desde un inicio para mitigar el riesgo que reparar las consecuencias después que este se materialice.

Así, la reducción del riesgo puede venir por dos vías: la prevención y la mitigación. El primero es el conjunto de políticas, normas, controles y procedimientos realizados con antelación con el fin que no ocurra un evento peligroso o para reducir sus efectos. Entre las medidas preventivas a aplicar, que suelen tener un coste normalmente menor al de otras, podemos encontrar, entre otras: inspecciones y pruebas de seguridad, inversión en información, mantenimiento preventivo. Mientras, el segundo trata del conjunto de medidas de intervención dirigidas a reducir o disminuir el riesgo, si bien se diferencia de la prevención en que ésta es anticipación y la mitigación es acción en el momento de peligro o presencia del riesgo. Podemos afirmar que la mitigación es el resultado de la imposibilidad de impedir o evitar los daños y sus consecuencias y que tan sólo es posible atenuarlos.

En otro orden de cosas, transferir supone involucrar a un tercero en su manejo, es decir, se trasmite el riesgo de una persona o empresa a otra. Dicho de otro modo, es la tercerización del riesgo. Ésta absorberá la parte de las pérdidas que le corresponda en función de lo pactado, en caso de ocurrir un hecho que las ocasione, e incluso a veces, se responsabiliza de la aplicación de las medidas de control para reducirlas.

Existe una gran diversidad de herramientas de transferencia. Algunas serán vía contrato del seguro y otras lo serán vía contrato distinto del seguro. Entre las primeras se encuentran el seguro tradicional y los derivados, mientras que en el grupo de las segundas hay que mencionar: las cláusulas de exoneración de responsabilidad, contrato de arrendamiento de bienes y contrato de arrendamiento de servicios.

TRATAMIENTO FRENTE A RIESGOS POSITIVOS

Al igual que se han visto distintas técnicas e instrumentos para tratar el riesgo, en aras de minimizarlo, con las oportunidades se puede aplicar la misma manera de pensar, eso sí, en este caso con el objeto de potenciarlos. De tal manera, las estrategias a adoptar son: explotar, compartir y mejorar.

En este sentido, explotar un riesgo, el equivalente positivo de evitar, intenta eliminar la incertidumbre de la oportunidad orientando su gestión positivamente para que ocurra. De tal forma que explotar es asegurarse que suceda.

Por su parte, mejorar, el homólogo positivo de mitigar, tiene como objetivo modificar la oportunidad, realzando la probabilidad y/o los impactos positivos, e identificando y maximizando las fuerzas impulsoras clave de estos riesgos de impacto positivo. Así, la probabilidad se puede aumentar fortaleciendo la causa de la oportunidad y dirigiéndose de forma proactiva a las condiciones que la disparan. Mientras que el impacto se aumenta, incrementando la susceptibilidad del proyecto a la oportunidad, utilizando recursos experimentados o herramientas más productivas, entre otros.

Por otro lado, la última estrategia factible en caso de los riesgos positivos es compartir, el parejo a transferir. Implica asignar la propiedad de un riesgo positivo a un tercero mejor capacitado para capturar la oportunidad en beneficio del proyecto.

De ahí que compartir sea crear uniones con otras empresas o alianzas estratégicas, a fin de cubrir ciertos riesgos positivos.

Las formas o modelos de alianza son variados. Lógicamente algunas son más interesantes que otras, pero para las empresas atuneras destacamos: las franquicias o licencias, los acuerdos de colaboración, los acuerdos multilaterales, la agrupación de interés económico, el corporate venturing, el joint venture o empresa conjunta y las fusiones.

Por último, y aunque no se trate de una estrategia de compartir como tal, creemos conveniente resaltar la importancia que para las empresas atuneras tendría la constitución de fundaciones. Estas entidades se definen como organizaciones constituidas sin ánimo de lucro, que tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. Estos fines, a modo de ejemplo, y para la actividad que nos compete, podrían ser, entre otros: el fomento de la investigación en materia atunera, la defensa del medio ambiente o la cooperación al desarrollo de las zonas en las que operan, que en muchas ocasiones son países en vías de desarrollo.

Aunque estas organizaciones gozan de diferentes ventajas fiscales, en nuestra opinión no es ésta, ni mucho menos, su principal ventaja. La creación de fundaciones supone, a nuestro parecer, una oportunidad sin igual para fortalecer la, cada vez más importante, ansiada y vital, reputación empresarial.

Si bien ningún proceso de gestión de riesgos puede crear un ambiente libre de riesgos, es necesario contar con un sistema de gestión de riesgos para reducir al mínimo las pérdidas que puedan derivarse de ellos y potenciar al máximo las ganancias.

Así, la empresa atunera ha de estar concienciada en los beneficios que puede acarrear una buena labor de gestión de riesgos. No se trata solamente de cumplir con la legislación, es bastante más que eso. Con una política integral y la implicación y compromiso de todos los estamentos de la empresa, se evitan baches y sorpresas desagradables en el camino.

Los riesgos que afectan a estas empresas son muchos, pero también son bastantes las herramientas que, en caso de así considerarlo, pueden emplear a modo de respuesta.

Así a modo de resumen, presentamos en la Tabla las respuestas que, a nuestro parecer, pueden tener cada uno de los riesgos. Si bien, ello es muy relativo, pues las respuestas dependen de cada caso en particular, en función del nivel de aversión al riesgo, los objetivos, las intenciones, las apetencias, etc.

Hay que reconocer que aunque algunos de los instrumentos propuestos son teóricamente posibles, en la realidad no existe demanda suficiente, por lo que su utilización es limitada o queda trunca. Por ello, una vez identificados los riesgos, habrá que partir de los instrumentos que se encuentran disponibles, para después optar por el que más se adecúe a las necesidades de la entidad. Como ejemplo de ello está la cobertura del lucro cesante, para la cual tal vez el mejor instrumento sea la correcta gestión del resto de riesgos. ■

BIBLIOGRAFÍA

Bolaños Martínez, J. (2013). *Piratería en el Golfo de Guinea: Nuevo código de conducta regional para contenerla*, [en línea]. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos.

Camisón Zornoza, C., Lapiedra Alcamí, R., Segarra Ciprés, M., y Boronat, M. (2002). *Meta-análisis de la relación entre tamaño de empresa e innovación*. Valencia: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE).

Cea García, J. L. (1995). *La información contable sobre el riesgo empresarial: Una necesidad insatisfecha*. *AECA: Revista De La Asociación Española De Contabilidad y Administración De Empresas*, (38), 34-37.

Ceballos Hornero, D. (2007, 17-18 de abril). *Una propuesta de indicador de riesgo legal. Valoración a través de la Teoría de Seguros del Riesgo Legal*. Ponencia presentada en 2ª Reunión de Investigación en Seguros y Gestión de Riesgos, Castro Urdiales.

Culp, C. L. (2006). *Structured finance and insurance: The ART of managing capital and risk*. Hoboken (New Jersey): John Wiley & Sons.

Dans Rodríguez, N. (2013). *El riesgo país en la inversión extranjera directa: Concepto y modalidades de riesgo*. Papeles De Europa, (25), 109-129.

Dopazo Fraguío, M. P. y Candelario Macías, M. I. (2011). *Gerencia de riesgos sostenibles y responsabilidad social empresarial en la entidad aseguradora*. Madrid: Fundación MAPFRE, Instituto de Ciencias del Seguro.

Escorial Bonet, A. (2012). *La gestión de riesgos impulsa la credibilidad y la transparencia*. Gerencia De Riesgos y Seguros, 29 (112), 49-57.

Fundación Mapfre. (2016, febrero). *Diccionario Mapfre de seguros*, [en línea].

Hierro Anibarro, S., y Castillo Plaza, C. A. (2011). *Las sociedades cautivas de reaseguros*. Madrid: Fundación MAPFRE, Instituto de Ciencias del Seguro.

Ibáñez Gómez, F., y Esteban Navarro, M. A. (2013). *Análisis de los ataques piratas somalíes en el índico (2005-2011): Evolución y modus operandi*. Revista Del Instituto Español De Estudios Estratégicos, (1), 10-36.

IMB Piracy Reporting Centre. (2014). *Live piracy map*.

International Seafood Sustainability Foundation. (2015). *ISSF tuna stock status update 2015. status of world fisheries for tuna*. ISSF Technical Report 2015-03. Washington: Autor.

Jorion, P. (2001). *Value at risk: The new benchmark for controlling market risk* (2ª ed.) Chicago: Irwin.

Martínez Torre-Enciso, M. I., y Casares San José Martí, I. (2011). *El proceso de gestión de riesgos como componente integral de la gestión empresarial*. Actuarios, (29), 26-37.

Miller, K. D. (1992). *A Framework for Integrated Risk Management in International Business*. Journal of International Business Studies, 23(3), 311-331.

Moosa, I. A. (2002). *Foreign direct investment: Theory, evidence, and practice*. Nueva York: Palgrave Macmillan.

Pascual Camino, R. (2013). *Nuevos retos de la gerencia de riesgos: Modelo de clasificación de riesgos estratégicos*. Gerencia De Riesgos y Seguros, 30(116), 36-47.

Pérez, H., y Carboni, S. (2005). *El riesgo contable*. FACES: Revista De La Facultad De Ciencias Económicas y Sociales, 11(23), 51-66.

Peyroteo Portela Guedes, H. (2014). *La piratería marítima en el golfo de guinea aumenta día a día*. Revista

General De Marina, 266(3), 401-410.

Real Academia de la lengua española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (22a. ed).

Rodríguez Castellanos, A. (1997). *El riesgo país: Concepto y formas de evaluación*. Cuadernos De Gestión, (19), 41-63.

Romero Villafranca, E. (2004, 9-10 junio). *La gerencia de riesgos y la responsabilidad social corporativa. Un imperativo inmediato para la empresa*. Ponencia presentada en el XV Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros, Madrid.

Rodríguez Fernández, M. (2007). *La problemática del riesgo en los proyectos de infraestructura y en los contratos internacionales de construcción*. Revista e-Mercatoria, (1), 50-79.

Solomon, J. F., Solomon, A., Norton, S. D., y Joseph, N. L. (2000). *A conceptual framework for corporate risk disclosure emerging from the agenda for corporate governance reform*. The British Accounting Review, 32(4), 447-478.

Thai Union Frozen Products PCL. (2016, enero). *Raw material price trend. monthly frozen (whole) skipjack tuna raw material prices* (bangkok landings, WPO), [en línea].

Trigo Martínez, E. (2009). *Análisis y medición del riesgo de crédito en carteras de activos financieros ilíquidos emitidos por empresas*. (Tesis doctoral, Universidad de Málaga).

Ugalde Zabala, R. (2014). *Atuneros congeladores vascos. Un sector de relevancia económica mundial*. Bermeo: Ediciones Beta III Milenio, S.L.

Vidal Lopo, R. (2001). *La información sobre el riesgo empresarial: Una visión panorámica*. Partida Doble, (121), 20-29.