

# Comparación entre modelos internacionales de Gerencia de Riesgos

VERÓNICA RANCAN

UNIVERSIDAD LUIGI BOCCONI DE MILÁN (ITALIA)

El objeto de este estudio está constituido por el análisis del grado de desarrollo de la Gerencia de Riesgos en la realidad empresarial de la mayor parte de los países europeos. Para comprender la magnitud efectiva del retraso respecto del contexto estadounidense ha sido necesario analizar también el caso norteamericano. Como conclusión se hace una breve referencia a otra potencia económica importante, el Japón, así como a algunos países en vías de desarrollo.

El contexto económico actual se caracteriza por un nivel creciente de riesgos: ha aumentado la frecuencia con la que estos se materializan y también la gravedad de sus amenazas. Las empresas no se libran de este fenómeno: a las catástrofes naturales, los accidentes tecnológicos, los robos y saqueos, se añaden nuevas posibilidades de pérdidas causadas por actos terroristas, el espionaje industrial, la intrusión de los «hackers» en los sistemas informáticos, etc. La protección empresarial se ha convertido, por ello, en una actividad esencial para las empresas modernas. A través de la prevención de los riesgos, tratando de minimizar las consecuencias negativas y de optimizar la gestión de las crisis y de las emergencias, las empresas pueden reducir las pérdidas sobrevenidas contribuyendo al logro del objetivo empresarial general de la maximización del valor de la empresa.

La Gerencia de Riesgos es un elemento importante de las actividades de protección empresarial. Su función consiste en la identificación, valoración y gestión de los riesgos puros que las empresas tienen que afrontar. Su objetivo es minimizar las pérdidas que las empresas puedan sufrir cuando se materializan los riesgos puros que las amenazan. La Gerencia de Ries-

gos se dirige a una categoría específica de riesgos, los puros, es decir, aquellos que sólo pueden dar lugar a pérdidas y que no representan nunca una ocasión de ganancia. La Gerencia de Riesgos se propone, en primer lugar, identificar con precisión, utilizando diversas técnicas de investigación, cuáles pueden ser las amenazas que gravan sobre el patrimonio de la empresa, sobre los recursos humanos empleados en la producción y sobre los clientes que consumirán los productos de la empresa; a continuación, valora los riesgos, estimando su frecuencia y su gravedad.

Generalmente existe una relación inversa entre estas dos magnitudes: cuando aumenta la frecuencia con la que una amenaza tiende a materializarse, disminuye su gravedad. Según las estimaciones realizadas se pueden agrupar los riesgos en diversas categorías a las que corresponden tratamientos diferentes. Los riesgos leves (aquellos con frecuencia elevada pero de reducidas consecuencias) pueden ser retenidos por las empresas. Si se pasa de los riesgos de tipo medio a los graves (en los que aumenta la gravedad pero desciende su frecuencia), las ventajas que se pueden obtener con la retención o con el autoseguro se reducen, mientras que aumentan las que se pueden conseguir mediante la transferencia del riesgo y de sus consecuencias. La reducción, la retención y la transferencia representan las alternativas de las que se dispone para la gestión y el control de los riesgos puros. ¿En qué consisten exactamente estas alternativas? El objetivo de la reducción es el de eliminar o, según un propósito más realista, el de disminuir la frecuencia con la que una amenaza puede manifestarse o las consecuencias a las que puede dar lugar. Se trata de una actividad de prevención que es indispensable en cualquier programa correcto de Gerencia de Riesgos. Se habla de retención cuando la empresa enfrenta directamente las consecuencias de la materialización de un riesgo puro.

Las formas de retención son numerosas y se caracterizan por un grado diverso de compleji-

dad. Entre las más sencillas se encuentran la formación de reservas internas, que se deben utilizar únicamente cuando se verifican ciertas pérdidas, la imputación a gastos ordinarios y la creación de cuentas internas. Por el contrario, la forma más sofisticada es la del autoseguro cautivo, es decir, la creación de una sociedad aseguradora interna a la que se puedan transferir los riesgos del grupo industrial. La constitución de una compañía de seguros cautiva presenta una serie de ventajas fiscales, financieras y económicas, si bien aparece contrarrestada por otras desventajas y riesgos. La gestión de una compañía de seguros cautiva comporta costes ingentes y requiere unos conocimientos técnicos notables en materia de seguros. Por tanto, sólo resulta adecuada para aquellos riesgos de tipo medio, o que se hallan vinculados a la actividad empresarial específica para los que es imposible obtener una cobertura aseguradora suficiente.

El instrumento principal de la financiación de los riesgos lo constituye, sin embargo, la transferencia del riesgo y de sus consecuencias. En la mayoría de los casos, la transferencia se dirige hacia una compañía de seguros, aunque puede ser realizada también a terceros, distintos de los aseguradores. La elección de la cobertura del seguro permite sustituir el pago periódico de una suma cierta de menor entidad (la prima del seguro) con el eventual desembolso de las pérdidas derivadas de la materialización de un riesgo puro (se trata de una pérdida incierta pero –con toda probabilidad– de un importe netamente superior).

Al igual que cualquier actividad empresarial, la implementación y la realización de políticas de Gerencia de Riesgos implica obviamente una serie de costes. Los resultados que se puede obtener pueden ser interpretados sólo en un modo indirecto, es decir, en términos de pérdidas evitadas. Se trata por tanto de resultados que con frecuencia son aleatorios frente a unos costes que, por el contrario, son reales. Posiblemente ésta es una de las razones por las

que la Gerencia de Riesgos ha tardado en afirmarse en la realidad empresarial y por la que todavía es infravalorada por muchas empresas. Las inversiones en Gerencia de Riesgos suelen ser sacrificadas en favor de las inversiones en producción o en marketing, y las políticas de gestión y control de los riesgos que se han realizado dependen con frecuencia de las disponibilidades financieras y del apoyo concedido por la cúpula directiva. Sin embargo, es necesario comprender la efectiva importancia de la Gerencia de Riesgos y su contribución a la conquista de los objetivos de la empresa. De hecho, ¿cómo se puede tener éxito en el mercado si se ofrecen a los consumidores productos que no son seguros ni suscitan su confianza?, o ¿qué sentido tienen las inversiones en nuevos instrumentos e instalaciones si no se tienen en cuenta la seguridad y la protección de los trabajadores? y, ¿cómo es posible afrontar y defenderse de la competencia sin proteger el propio sistema informático? Ciertamente es indispensable una Gerencia de Riesgos eficaz y eficiente que sea capaz de minimizar las pérdidas reduciendo los costes afrontados. No se trata de una actividad aislada del resto de la vida empresarial, sino que se halla estrechamente vinculada a las distintas funciones de la empresa.

Respecto de la organización empresarial, la actividad de la Gerencia de Riesgos debería ser desempeñada como una función empresarial específica. La existencia de un Departamento de Gerencia de Riesgos o de un Gerente de Riesgos no es muy frecuente en las empresas. A menudo la tarea de gestión y control de los riesgos se halla encomendada al responsable de otras funciones de la empresa: puede tratarse del Director Financiero, del responsable de la Asesoría Jurídica o del Jefe Administrativo. La ventaja que ofrece el Gerente de Riesgos respecto de otros responsables radica en que puede dedicarse con exclusividad a una actividad que exige unos conocimientos relativos a la realidad empresarial en su conjunto y que comporta un contacto continuo con el resto de

los gestores de la empresa. El Gerente de Riesgos debe poseer sólidos conocimientos en materia jurídica, de seguros, económica y, además, intuición, diplomacia y capacidad de comunicación y de coordinación. Idealmente, el Gerente de Riesgos debería ocupar una posición directiva en el organigrama de la empresa; de este modo podría contactar con los diversos responsables de la empresa, sin depender directamente de ninguno de ellos, así como responder directamente de su actuación ante la cúpula directiva.

Durante las dos últimas décadas, la Gerencia de Riesgos ha adquirido una creciente importancia a nivel internacional. ¿Cuál ha sido sin embargo su evolución histórica? Henry Fayol puede ser considerado como el pionero en la Gerencia de Riesgos, pues ya a principios de nuestro siglo hablaba, efectivamente, de «operaciones de seguridad» dirigidas a la protección de los recursos humanos y de los bienes de la empresa. No obstante, las primeras aplicaciones de las políticas de gestión y control de los riesgos puros fueron realizadas en Estados Unidos. Las técnicas de la Gerencia de Riesgos empleadas por numerosas empresas estadounidenses representan actualmente un modelo para las empresas de todo el mundo, siendo en este país donde se registra de forma continuada el mayor desarrollo académico en materia de Gerencia de Riesgos. Se ha pasado gradualmente desde la figura del Comprador del Seguro al Gerente de Seguros y, finalmente, al Gerente de Riesgos. Este cambio de denominación del responsable de los riesgos puros se ha acompañado de una creciente autonomía, responsabilidad y autoridad, así como de una ampliación de las alternativas existentes para la financiación de los riesgos. La evolución de la Gerencia de Riesgos debería verificarse desde una perspectiva aseguradora, concentrada en la mera gestión de las pólizas de seguros, hasta un enfoque integral en el que la actividad del aseguramiento represente sólo una de las alternativas que se poseen pa-

ra la gestión de los riesgos, mientras que la Gerencia de Riesgos, constituida por la prevención y la financiación de los mismos, se integra en el ámbito de las funciones de la empresa para lograr los objetivos empresariales generales. En general, el continente europeo está retrasado en materia de Gerencia de Riesgos respecto a los Estados Unidos, pero este retraso varía según el país del que se trate.

Para lograr que los datos del análisis sean suficientemente comparables, se ha elaborado un modelo de referencia común que se ha aplicado a cada país. Y se ha establecido que el nivel de desarrollo de la Gerencia de Riesgos en la realidad industrial de un país depende, en líneas generales, de cuatro factores:

- del contexto socio-cultural;
- del sistema jurídico en materia de protección del medio ambiente, de los productos y de los trabajadores;
- de las características del tejido industrial;
- del desarrollo del mercado de seguro.

A su vez, el propio grado de desarrollo de la Gerencia de Riesgos determina los principales instrumentos empleados por la empresa para la gestión y el control de los riesgos puros, así como la posición del responsable de los riesgos en el organigrama de la empresa.

Se presentan a continuación, de forma breve, los resultados obtenidos en el análisis de cada uno de los contextos nacionales. Es preciso advertir que una gran mayoría de datos procede de las informaciones que se han obtenido a través de ciertas entrevistas realizadas en empresas europeas, así como de los datos proporcionados por las asociaciones nacionales de los Gerentes de Riesgos.

### Italia

Al igual que los países del área europea meridional, Italia presenta un retraso notable res-

pecto a los Estados Unidos en lo que se refiere a la aplicación de las técnicas de Gerencia de Riesgos en la realidad empresarial. Los motivos principales son:

- la escasa y reciente sensibilización del contexto socio-cultural frente al problema de los riesgos. Tanto los medios de comunicación de masas como el público han demostrado en el pasado un interés muy reducido por el comportamiento contaminante de las empresas, por la protección de los consumidores y por la seguridad de los trabajadores. Sus reacciones se manifestaban únicamente cuando se producían accidentes y, en cualquier caso, no modificaban de forma evidente el comportamiento de las empresas;

- la existencia de un contexto jurídico confuso o con lagunas, sobre todo en lo que respecta a las reglas comunitarias sobre el medio ambiente. La recepción de las disposiciones comunitarias, que podrían aportar una mejoría al sistema jurídico italiano, se produce a menudo con retraso;

- el mercado del seguro, que no está todavía completamente desarrollado, formado por un elevado número de operadores poco competitivos y caracterizado por la figura distributiva del agente. La existencia de importantes posibilidades junto a la incapacidad de los aseguradores nacionales para aprovecharlas constituyen la gran paradoja del actual mercado asegurador italiano;

- las características del tejido industrial italiano formado sobre todo por pequeñas y medianas industrias, con escasas disponibilidades financieras para la inversión en la Gerencia de Riesgos, que operan en sectores tradicionales sujetos a una probabilidad media-baja de riesgos.

El conjunto de estos factores no ha favorecido el desarrollo de políticas de gestión y control de los riesgos puros en Italia, tal y como lo confirma la Asociación Nacional de los Gerentes de Riesgos, ANRA. Aun cuando el número de sus afiliados haya aumentado desde los tiempos de su constitución (en la década

Tabla 1. Existencia de Departamento de Gerencia de Riesgos en empresas. Italia

Número de empleados	0-500	501-1.500	1.501-5.000	más de 5.000	Todas las empresas
Si	10,0	19,6	41,9	60,0	27,0
No	90,0	80,4	58,1	40,0	73,0

Datos en tanto por ciento.

de los 70), su tarea de sensibilización del mundo empresarial no ha recogido aún los frutos deseados.

El número de Gerentes de Riesgos presente en las empresas italianas es reducido y se trata, además, de figuras que sólo existen en un pequeño número de grandes empresas. De hecho es necesario separar las empresas en dos grupos: por una parte la pequeña y mediana industria, en la que con frecuencia ni siquiera se identifican los riesgos puros a los que se exponen, y, por otra parte, las grandes empresas, entre las que raramente se diferencia la existencia de una Gerencia de Riesgos. De hecho, en Italia prevalece una perspectiva aseguradora en la gestión de los riesgos puros. La transferencia aseguradora representa con frecuencia la única alternativa que se posee. La retención y el autoseguro revisten una gran importancia y el número de compañías de seguros cautivas se restringe a pocas unidades.

## Bélgica y Holanda

Además de ser vecinos y dos de los países más pequeños de Europa en cuanto a dimensiones, Bélgica y Holanda presentan semejanzas significativas respecto del análisis realizado. El grado de desarrollo de la Gerencia de Riesgos en ambos países es bueno. Los Países Bajos, en concreto, se acercan mucho al modelo de los Estados Unidos.

Los resultados del análisis son:

- el contexto socio-cultural de ambos Estados se muestra sensible a los riesgos. La protección de los recursos naturales recibe una atención especial también a nivel político;
- el contexto jurídico es vanguardista y se ajusta a las disposiciones comunitarias;
- los mercados del seguro de ambos países se hallan desarrollados; el holandés, en concreto, se caracteriza por un reducido control público, por la prioridad de los brokers en el sistema distributivo y por la oferta de servicios de asesoramiento incluso en lo que concierne a la Gerencia de Riesgos;
- el tejido industrial, por el contrario, es distinto en estos países: mientras que en Holanda prevalece la gran empresa, en Bélgica existe un mayor número de empresas de dimensión media y pequeña.

La Gerencia de Riesgos se halla, por tanto, muy desarrollada, sobre todo entre las grandes multinacionales holandesas (como Philips y Unilever). En estos casos se trata de una Gerencia de Riesgos moderna e integral. La retención, el autoseguro y la creación de las compañías de seguros cautivas son los medios que complementan eficazmente la cobertura aseguradora. Cada empresa posee un Manual propio de Gerencia de Riesgos con el que analiza correctamente los riesgos puros que le atañen y el modo de afrontarlos.

En la pequeña y mediana empresa, así como en diversas empresas belgas de grandes dimensiones, la aplicación de directivas sobre la Gerencia de Riesgos no está tan desarrollada.

**Tabla 2. Intervención del Gerente de Riesgos. Benelux (Bélgica y Holanda)**

Actuaciones	Activamente responsable	Consultado	No implicado
• Identificación riesgos	76	20	4
• Análisis riesgos	70	30	0
• Evaluación de riesgos	82	13	4
• Seguros	100	0	0
• Presupuesto anual	85	10	5
• Selección corredores	89	10	0
• Selección aseguradores	78	17	4
• Prevención	28	54	17
• Gestión siniestros	81	4	15
• Planificación desastres	22	54	24
• Absorciones-fusiones	22	19	5

Datos en tanto por ciento.

Las razones de tal hecho se derivan, fundamentalmente, de las menores disponibilidades financieras. Sin embargo, existen incentivos para la formación y el soporte informativo de las asociaciones nacionales de Gerentes de Riesgos, como BELRIM (Bélgica) y AOG (Holanda).

## Gran Bretaña

El nivel de desarrollo de la Gerencia de Riesgos en el Reino Unido presenta un ligero retraso respecto del modelo estadounidense. La aplicación de programas de gestión y control de los riesgos puros por parte de las empresas británicas se debe en gran medida, de hecho, a la influencia y al ejemplo norteamericano. Pero ha sido favorecida también por una serie de factores internos como:

- el desarrollo del sistema industrial;
- el contexto jurídico avanzado, aunque diferente del resto de Europa. El sistema de la «common law» y las divergencias en materia social han retrasado a menudo, e incluso im-

pedido, la recepción de las disposiciones comunitarias;

- el desarrollo notable del mercado asegurador, uno de los más importantes del mundo, poco reglamentado y caracterizado por la presencia de un número consistente de importantes brokers. Se ha tratado siempre de un mercado estrechamente vinculado al estadounidense.

El contexto socio-cultural es el único factor que se contrapone al desarrollo de la Gerencia de Riesgos. No existe efectivamente una gran sensibilización del público y de los medios de comunicación de masa frente a los riesgos industriales. Sólo en muy contadas ocasiones, los empresarios han sufrido presiones por parte de la colectividad con el fin de minimizar los daños ocasionados al medio ambiente. En consecuencia, las industrias británicas se cuentan actualmente entre las que más contaminan en Europa.

En su conjunto, la Gerencia de Riesgos está desarrollada correctamente en las empresas británicas de tipo medio-grande. La retención y el autoseguro acompañan a la transferencia del aseguramiento, sobre todo para aquellos riesgos cuyas coberturas aseguradores han sido

Tabla 3. Política general de Gerencia de Riesgos. Gran Bretaña

Actuaciones	Sí	No
• En general, ¿está incrementando su consideración la GR?	91	9
• ¿Existe una política de GR?	84	16
• ¿Los máximos órganos de gestión han tenido en cuenta aspectos de GR en el último año?	82	18
• ¿La GR es un punto habitual en el orden de reuniones de órganos rectores?	45	55
• ¿Es una función centralizada?	76	24

Datos en tanto por ciento.

reducidas o eliminadas, como las catástrofes ecológicas y el terrorismo. Las empresas de dimensiones más reducidas pueden contar con la asistencia de los brokers, de las compañías de seguros o de las sociedades de Gerencia de Riesgos, creadas en muchos casos por los propios brokers o por los agentes de seguros. La asistencia de la Asociación Nacional de Gerentes de Riesgos (AIRMIC) es muy importante a causa, fundamentalmente, por su poder político y económico. El desarrollo académico de la Gerencia de Riesgos es bueno con instituciones de gran tradición que convocan regularmente programas de formación de alto nivel.

## Alemania

Alemania se caracteriza por un nivel de desarrollo de la Gerencia de Riesgos medio, aunque la actividad de gestión y control de los riesgos puros sea desempeñada con frecuencia por directivos que se ocupan de otras funciones dentro de la empresa, haciendo que la figura específica del Gerente de Riesgos no sea muy frecuente. La atención a los riesgos y a su tratamiento por parte de las empresas alemanas depende:

– del contexto socio-cultural especialmente sensibilizado frente a los riesgos industriales. La

protección de los recursos ambientales recibe una gran atención incluso a nivel político, siendo este país uno de los que detenta el liderazgo mundial en lo que respecta a la tecnología del medio ambiente;

– del amplio desarrollo del contexto jurídico. De hecho una gran parte de las disposiciones comunitarias europeas en materia de responsabilidad civil sobre medio ambiente y la seguridad de los trabajadores se inspiran en el derecho alemán;

– del desarrollo del tejido industrial, caracterizado por un porcentaje elevado de empresas grandes que se ocupan de sectores de producción expuestos a altos riesgos;

– del desarrollo del mercado asegurador, capaz de ofrecer asesoramiento y asistencia a las empresas también en materia de identificación, evaluación y financiación de los riesgos, a pesar de la rígida reglamentación existente.

Las empresas alemanas son capaces, por tanto, de identificar y valorar correctamente las amenazas que les conciernen, así como de aplicar la correcta combinación de medios para contrarrestarlas. Las empresas pequeñas y medianas pueden realizar también políticas semejantes contando con la asistencia, también de tipo financiero, de las asociaciones y de las administraciones públicas.

De todas formas, es necesario recordar que existen diferencias notables entre la parte occidental y la parte oriental de Alemania. La

mayor parte de las precisiones realizadas respecto del desarrollo de la Gerencia de Riesgos se refieren al contexto occidental. La seguridad de las empresas en la zona oriental es claramente más reducida. Sin embargo, la unificación debería favorecer la difusión de los modelos occidentales en el Este.

El escaso número de Gerentes de Riesgos efectivos en las empresas desemboca en que no exista una asociación nacional de Gerencia de Riesgos frente al estilo de los otros países analizados.

## Francia

Según afirma la propia asociación nacional de Gerentes de Riesgos, el desarrollo de la gerencia de Riesgos en las empresas francesas no es aún satisfactorio y todavía tiene que estar más incentivado. Francia se acerca más, en su

conjunto, al área europea meridional que a la de la Europa septentrional.

De su análisis resulta:

- un contexto socio-cultural bastante contradictorio, sensible a los riesgos pero dispuesto a justificar también las actividades que conlleven un cierto riesgo si son necesarias para el desarrollo económico. Es suficiente señalar la gran importancia atribuida a la protección de la naturaleza a pesar de que Francia es uno de los principales países productores de energía nuclear;
- un contexto jurídico desarrollado;
- un mercado del seguro que se halla entre los más desarrollados de Europa;
- un tejido industrial diversificado, caracterizado por una presencia pública importante.

La asociación nacional de Gerentes de Riesgos (AMRAE) y la Universidad de Burdeos se han propuesto firmemente garantizar la formación de nuevos Gerentes de Riesgos, así como el desarrollo de políticas de gestión y control de los riesgos también en la mediana empresa.

**Tabla 4. Política general de Gerencia de Riesgos en empresas. Francia**

Actuaciones	Sí	No
• En general, ¿está incrementando su consideración la GR?	92	8
• ¿Existe una política de GR?	77	23
• ¿Los máximos órganos de gestión han tenido en cuenta aspectos de GR en el último año?	71	29
• ¿La GR es un punto habitual en el orden de reuniones de órganos rectores?	43	57
• ¿Es una función centralizada?	81	19

Datos en tanto por ciento.



## España

España presenta una gran semejanza con el contexto italiano. Sin embargo, el mundo de la gran empresa española ha demostrado un interés mayor por las técnicas de la Gerencia de Riesgos. Como consecuencia de tal atención, se ha asistido en los últimos años a un desarrollo notable de las políticas de gestión y control de los riesgos puros en España que ha logrado recuperar, en gran medida, el retraso existente respecto del ejemplo estadounidense y de los países de Europa septentrional.

A pesar de ello, la distancia respecto de los modelos de la Gerencia Integral de Riesgos es todavía evidente, el número de compañías de seguros cautivas es reducido y sólo algunas empresas grandes realizan correctamente las

– un mercado del seguro potencialmente rico en oportunidades que aún no se ha aprovechado por completo;

– un tejido industrial constituido preferentemente por la pequeña y mediana empresa que opera en sectores tradicionales de riesgo medio-bajo.

El desarrollo de la Gerencia de Riesgos en España es reciente y, por el momento, concierne únicamente a un escaso número de grandes empresas. El principal medio de financiación de los riesgos lo representa el aseguramiento, mientras que la retención y el autoseguro se hallan escasamente difundidos. Las mejoras obtenidas en pocos años permiten prever las grandes oportunidades de desarrollo para el futuro gracias, sobre todo, al empeño de la asociación nacional de Gerentes de Riesgos (AGERS) y a la promoción de la formación académica. Gran parte de los programas de sensibilización y de-

**Tabla 5. Existencia y dedicación del Departamento de Gerencia de Riesgos en la empresa. España**

Aspecto encuestado	Sí	No
• Existe Departamento de Gerencia de Riesgos o Seguros.	51,9	48,1
• Dedicación plena en empresas donde existe el Departamento de Gerencia de Riesgos.	31,6	68,4

Datos en tanto por ciento.

actividades de identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos. Los motivos, similares a los que explican el retraso italiano, son:

– la escasa sensibilización del contexto socio-cultural. Tanto el público como los medios de comunicación de masa apenas prestan atención al comportamiento de las empresas, salvo en el caso de accidentes mayores industriales;

– un contexto jurídico que no se ajusta por completo a las disposiciones comunitarias, aunque se deban apreciar los esfuerzos realizados en pocos años, a partir de la adhesión de España a la Unión Europea en 1986;

sarrollo están apoyados por el grupo MAPFRE, líder en el mercado español del seguro.

## Países escandinavos

En los países escandinavos y, especialmente, en Suecia, se ha detectado un nivel de desarrollo de la Gerencia de Riesgos bueno, que puede derivar, en gran medida, de la mentalidad nórdica, muy sensible a las amenazas de los riesgos y profundamente interesada en la prevención.

Del análisis resulta:

- un contexto socio-cultural especialmente sensibilizado, atento sobre todo a la conservación y a la tutela de los recursos naturales. Junto a las presiones ejercidas por los medios de comunicación de masa y por el público, se sitúa el empeño de las empresas en diseñar y fabricar productos seguros, en garantizar la seguridad de los trabajadores ocupados en actividades productivas peligrosas y en reducir la contaminación;
- un contexto jurídico más avanzado.
- un sistema industrial moderno. En Suecia opera sobre todo la gran empresa, como las famosas multinacionales actuales de Volvo, IKEA, Ericsson, Electrolux;
- un mercado del seguro desarrollado, capaz de ofrecer servicios modernos para la gestión de los riesgos.

Las grandes empresas se basan en una Gerencia de Riesgos basada en una perspectiva integral. El número de compañías de seguros cautivas en Suecia es elevado, siendo frecuente la existencia de manuales internos de Gerencia de Riesgos en los que las empresas fijan las directrices de sus programas de gestión y control de los riesgos puros. Los contenidos de tales programas se aplican generalmente no sólo a la casa matriz, con sede en los países escandinavos, sino también a todas las filiales operantes en el extranjero.

## Suiza

A pesar de la gran sensibilización en el ámbito socio-cultural hacia los riesgos, del desarrollo del contexto jurídico que se ajusta casi por completo a las disposiciones comunitarias (aun cuando Suiza no pertenezca a la UE) y del notable desarrollo industrial, con presencia de grandes multinacionales que operan

en diversos sectores de riesgo, la Gerencia de Riesgos se halla escasamente desarrollada en Suiza. El propio presidente de la Asociación suiza de Gerentes de Riesgos (SIRM), el sr. Deecke, sostiene que no se puede hablar de una Gerencia de Riesgos auténtica ni siquiera en el caso de las grandes empresas químico-farmacéuticas como Ciba o Sandoz. Es cierto que existen programas de seguridad, prevención o protección, pero se trata de programas aislados. Falta la coordinación necesaria para que puedan integrarse en una política de gestión y control de los riesgos puros más amplia. El mismo número de Gerentes de Riesgos es reducido y no existe más que una quincena de compañías de seguros cautivas, domiciliadas generalmente fuera de Europa. La cobertura del aseguramiento representa para la mayoría de las empresas, independientemente de sus dimensiones, el instrumento principal de la financiación de los riesgos.

¿Cuáles son los motivos del retraso en un país desarrollado como éste y tan sensibilizado al problema de los riesgos? Del análisis realizado surgen tres explicaciones posibles:

- el desarrollo notable del mercado del seguro, la fuerza y la influencia de las grandes compañías de seguros. La disponibilidad de buenas coberturas ha desalentado el desarrollo de las otras alternativas de financiación de riesgos.
- la insuficiente preparación de las cúpulas directivas suizas en lo que concierne a la Gerencia de Riesgos en su conjunto. Se sigue pensando que es suficiente acogerse a los programas de ahorro, seguridad y seguros.
- la prevalencia de la pequeña y mediana industria en el tejido industrial suizo: sus reducidas dimensiones comporta una disponibilidad financiera más reducida, así como una inclinación menor hacia las inversiones en la Gerencia de Riesgos.

## Estados Unidos

Las políticas de gestión y control de los riesgos puros que aplican las empresas estadounidenses representan un modelo para los demás países industrializados.

La Gerencia de Riesgos se halla extendida no sólo entre las grandes empresas sino también en la pequeña y mediana empresa y en numerosos entes públicos. El número de Gerentes de Riesgos y de compañías de seguros cautivas es elevado. El mercado del seguro ofrece servicios completos y modernos y numerosas consultoras de Gerencia de Riesgos, creadas a menudo por brokers o por compañías de seguros, prestan asistencia para la gestión y el control de los riesgos puros y para la constitución de compañías de seguros cautivas. Las empresas aplican

- el desarrollo del contexto jurídico, sobre todo en materia de responsabilidad civil por producto. El sistema jurídico de cada estado exige de las empresas el cumplimiento de los requisitos de seguridad, aun cuando existan grados de severidad diferentes;

- el desarrollo del mayor mercado de seguros a nivel mundial;

- la gran diversificación de un tejido industrial que está formado por un gran número de grandes empresas.

El panorama estadounidense no está exento de críticas. Algunas de las grandes multinacionales restringen la aplicación de las políticas de Gerencia de Riesgos a la empresa matriz, y sólo eventualmente a las filiales implantadas en los países industrializados. En los países subdesarrollados o del Tercer Mundo, con frecuencia, se olvidan las normas de prevención y seguridad lo que provoca accidentes de

**Tabla 6. Dependencia del responsable de la gestión de riesgos puros en las empresas encuestadas**

País	Dpto. Dirección Financiera	Específico de Gerencia de Riesgos o Seguros	Asesoría Jurídica	Otra Dirección
Benelux	17	73	-	10
España	51	26	6	17
Estados Unidos	94	3	-	3
Francia	37	29	12	22
Gran Bretaña	37	39	1	23

Datos en tanto por ciento.

una combinación de los medios de prevención-cobertura de los riesgos utilizando una perspectiva de tipo integral. El nivel de desarrollo de la Gerencia de Riesgos se sitúa, en su conjunto, entre los más avanzados del mundo.

Este desarrollo se ha verificado en las últimas décadas gracias a:

- la gran sensibilización del medio socio-cultural;

gravísimas consecuencias como en el caso de Bhopal.

## Otros países

Aunque Japón constituye una de las potencias económicas mayores del mundo y dispo-

ne de uno de los mercados de seguros más desarrollados a nivel internacional, el nivel de desarrollo de las políticas de gestión y control de los riesgos puros en las empresas japonesas es muy bajo. La realidad empresarial está poco sensibilizada en materia de Gerencia de Riesgos y el ámbito académico le presta una escasa atención.

La Gerencia de Riesgos se halla poco extendida también en la realidad empresarial de América del Sur. Sin embargo, en este caso, el mundo empresarial se interesa vivamente por este tema, mientras que las asociaciones nacionales de los Gerentes de Riesgos están empeñadas de forma activa en favorecer la formación de nuevos responsables de la gestión y del control de los riesgos puros.

Rusia y China han sufrido profundas modificaciones en los últimos años. China se ha introducido progresivamente en el mercado internacional y Rusia ha abandonado el comunismo, pasando de una economía estatal a una de mercado. En ambos casos los cambios han supuesto una serie de importantes oportunidades de desarrollo, tanto por medio de operadores nacionales como por inversores extranje-

ros, aunque con numerosos problemas y dificultades.

El contexto en el que operan las empresas en Rusia es tremendamente incierto. Al desarrollo reciente del mercado del seguro y a la falta de preparación de los empresarios se une la ausencia de toda política de identificación, evaluación, gestión y control de riesgos. Un elevado número de empresas, incluso de grandes dimensiones, no poseen ni siquiera de cobertura aseguradora.

Por el contrario, las empresas en China pueden conseguir coberturas de seguros típicas de los países occidentales. No obstante, el mercado de seguros presenta unas características peculiares. Hasta hace pocos años, el mercado en su integridad estaba controlado únicamente por una compañía de seguros estatal, la Compañía de seguros popular de China (PICC). Actualmente se están produciendo importantes cambios que tienden a una progresiva liberalización del mercado y a la gradual aceptación de las compañías de seguros extranjeras.

En ninguno de estos países se puede hablar, por el momento, de una Gerencia de Riesgos conceptual como la que se aplica en los países desarrollados. ■