

Área de Seguro y Previsión Social

Modelo de gestión integral de riesgos para el sector atunero

Robert Ugalde Zabala
Joseba Iñaki de la Peña Esteban

Fundación **MAPFRE**

AGER(S)
Asociación Española de
Gerencia de Riesgos y Seguros

© FUNDACIÓN MAPFRE

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin el permiso escrito del autor o de FUNDACIÓN MAPFRE

FUNDACIÓN MAPFRE no se hace responsable del contenido de esta obra, ni el hecho de publicarla implica conformidad o identificación con la opinión del autor o autores.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista en la ley.

© 2015, FUNDACIÓN MAPFRE
Paseo de Recoletos, 23
28004 Madrid (España)

www.fundacionmapfre.org
publicaciones.ics@fundacionmapfre.org

ISBN: 978-84-9844-572-5
Depósito Legal: M-38401-2015
Maquetación y producción editorial: Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

PRESENTACIÓN

Desde 1975 Fundación MAPFRE desarrolla actividades de interés general para la sociedad en distintos ámbitos profesionales y culturales, así como acciones destinadas a la mejora de las condiciones económicas y sociales de las personas y de los sectores menos favorecidos de la sociedad.

Desde el Área de Seguro y Previsión Social trabajamos con el objetivo de promover y difundir el conocimiento y la cultura del seguro y la previsión social.

En cuanto a las actividades orientadas hacia la sociedad en general, creamos contenidos gratuitos y universales en materia de seguros que divulgamos a través de la página web *Seguros y Pensiones para Todos*. Organizamos actividades educativas y de sensibilización mediante cursos de formación para el profesorado, talleres escolares y visitas gratuitas para grupos al Museo del Seguro. Asimismo publicamos guías divulgativas para dar a conocer aspectos básicos del seguro.

Además de esta labor divulgativa, apoyamos la investigación mediante la elaboración de informes sobre mercados aseguradores y otros temas de interés, la concesión de ayudas para la investigación en seguros y previsión social, la publicación de libros y cuadernos de temática aseguradora y la organización de jornadas y seminarios. Nuestro compromiso con el conocimiento se materializa en un Centro de Documentación especializado que da soporte a todas nuestras actividades y que está abierto al público en general.

Dentro de estas actividades se encuadra la concesión de una Ayuda a la Investigación en Seguros en 2013 a Robert Ugalde Zabala y a Joseba Iñaki De la Peña Esteban para el desarrollo del trabajo *Modelo de gestión integral de riesgos para el sector atunero* que ha sido tutorizado por Raúl Costilla, Director General Territorial de MAPFRE Norte.

La publicación de este libro supone para Fundación MAPFRE una satisfacción añadida, ya que ha sido galardonado en la IV Edición del Premio Julio Sáez de Investigación en Gerencia de Riesgos. Desde aquí, nuestras felicitaciones a los autores y nuestro deseo de que continúen con su labor investigadora que tan buenos frutos ha cosechado.

Todas nuestras actividades se encuentran en internet disponibles y accesibles, para usuarios de todo el mundo de una manera rápida y eficaz a través de nuestra página web: www.fundacionmapfre.org

Área de Seguro y Previsión Social
FUNDACIÓN MAPFRE

MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS PARA EL SECTOR ATUNERO, PREMIO JULIO SÁEZ DE INVESTIGACIÓN EN GERENCIA DE RIESGOS

La Junta Directiva de la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros promovió en el año 2006 la idea de crear un Premio Internacional de Investigación en Gerencia de Riesgos en memoria de quien fue presidente de AGERS entre los años 2003 y 2006, idea que nació por iniciativa de los miembros de aquella junta directiva y de don José Luis Martínez Olivares, a la sazón director general del Área de Seguros de El Corte Inglés, empresa que patrocina este galardón con el apoyo de Fundación MAPFRE, que lleva a cabo la difusión de los trabajos ganadores del premio.

Este IV Premio Julio Sáez es el resultado del interés despertado nuevamente entre los investigadores y profesionales del mundo del Seguro y de la Gerencia de Riesgos en general para llevar a cabo el esfuerzo de generar un contenido que sea de interés para todos los profesionales y estudiosos de esta nuestra disciplina laboral o científica.

En esta ocasión, fueron seleccionados finalmente dos trabajos de entre todos los presentados en plazo, y los miembros del Jurado nos encontramos en dificultades para poder decidir el ganador del **IV Premio Julio Sáez de Investigación en Gerencia de Riesgos**.

Después de una larga deliberación, se acordó de forma unánime premiar el trabajo titulado *Modelo de gestión integral de riesgos para el sector atunero*, de Robert Ugalde Zabala y Joseba Iñaki de la Peña Esteban.

Hay que destacar en ambos premiados su labor investigadora en trabajos específicos sobre diversas materias y en especial sobre Gerencia de Riesgos.

Como muchos de los miembros del Jurado manifestamos, se trata de un trabajo riguroso y con excelente soporte académico, muy científico y centrado en la ERM, enfocado en este caso en el sector pesquero.

Como presidente de la Asociación, y en memoria de don Julio Sáez, felicito en nombre de todos los que son y fueron asociados a los ganadores por su esfuerzo y dedicación, porque nos permiten contar con un trabajo de gran actualidad y tan ligado a la Gerencia de Riesgos profesional.

Quiero agradecer la colaboración y el tiempo que tuvieron que dedicar los miembros del Jurado, compuesto por: don José Luis Martínez Olivares, presidente del mismo; doña Flavia Rodríguez Ponga, directora general de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones; doña Pilar González de Frutos, presidenta de UNESPA; doña Mercedes Sanz Septién, directora del Área de Seguro y Previsión Social de Fundación MAPFRE; don Juan Carlos López Porcel, presidente de AGERS y director de Riesgos y Seguros de ArcelorMittal España; don Ignacio Martínez de Baroja, miembro de la Junta Directiva de AGERS y gerente de riesgos de HISPASAT; doña M.^a Isabel Martínez Torre-Enciso, miembro de la Junta Directiva de AGERS, vicepresidenta de FERMA y vicepresidenta de la ACDP; don Gonzalo Iturmendi Morales, secretario general de AGERS y administrador único del bufete G. Iturmendi y Asociados; don Pedro Tomey Gómez, Chief Reputation Officer de AON; y don José Miguel Rodríguez Pardo, profesor de Ciencias Actariales y Financieras de la Universidad Carlos III de Madrid. El jurado ha reconocido y hecho constar la categoría de los trabajos presentados, el conocimiento de la gerencia de riesgos y su certera aplicación en cada uno de ellos.

Asimismo nuestro agradecimiento a Fundación MAPFRE, entidad que ha apoyado desde el principio este proyecto con la publicación del libro, y muy especialmente a don José Luis Martínez Olivares, que ha propiciado el patrocinio de El Corte Inglés.

Por último, quiero anunciar la convocatoria de la V edición del Premio Julio Sáez y desear que el prestigio del mismo sea motor y acicate para la investigación en la Gerencia de Riesgos, y que esta disciplina, a la que tanto esfuerzo y tiempo dedicamos a diario en nuestras empresas y desde AGERS, continúe desarrollándose bajo el impulso de los investigadores y de trabajos como el que tenemos a nuestra disposición.

Juan Carlos López Porcel
Presidente de AGERS

Neureei, daudenei eta, dagoeneko, ez daudenei

Joseba Iñaki de la Peña. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, actuario de Seguros. Profesor titular de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea durante más de 25 años. Evaluador acreditado EFQM, así como evaluador externo de agencias de calidad universitaria (ANECA, ACSUCyL). Ha sido subdirector del Servicio de Evaluación Institucional de la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea dentro del Vicerrectorado de Innovación Docente. Autor de varios artículos sobre evaluación y acreditación de titulaciones. En su actividad docente e investigadora, desarrollada en la Facultad de Economía y Empresa de Bilbao, se ha centrado en la previsión social, la seguridad social y las finanzas, siendo autor de diversos artículos y libros sobre estos temas.

Robert Ugalde. Natural de Bermeo, nació en el seno de una familia fuertemente vinculada a la mar, de ahí que haya orientado su investigación hacia el sector pesquero, concretamente al subsector atunero congelador. Autor del libro *Atuneros congeladores vascos. Un sector de relevancia económica mundial*, es especialista en Tributación y doctorando en Contabilidad y Estrategias Financieras. Desde hace seis años es profesor del Departamento de Economía Financiera I de la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea. Con anterioridad, durante ocho años, trabajó en el ámbito del asesoramiento a las empresas.

AGRADECIMIENTOS

No queremos pasar la ocasión sin dar las gracias a todas y cada una de las personas que han colaborado en la elaboración de este trabajo.

Inicialmente nos gustaría agradecer, como no podría ser de otra manera, a la Fundación MAPFRE por haber depositado su confianza en nuestras personas. Mención especial merecen Maribel Tabera, Javier Zarragoikoetxea, Alberto Carcedo, Valentín Amezaga y, sobre todo, Jon Domingo y Raúl Costilla, quienes con sus certeros y adecuados consejos y comentarios han dado la puntilla a este proyecto.

Quisiéramos extender nuestro agradecimiento a las empresas que de forma activa han querido participar en este estudio y, cómo no, a las personas que las integran. También, a las que de forma intencionada no lo han hecho, pues su simple existencia ha sido inspiradora de la idea fundamental tratada en esta investigación.

No sería justo olvidarnos de todas aquellas personas que han invertido parte de su tiempo en este estudio. Ellas ya saben quiénes son. Para ellas, también gracias.

Sin embargo, igual de injusto sería no citar a fieles colaboradores como son Jose Mari Ferarios, Josu Santiago y Unai Ganzedo.

ÍNDICE

Introducción	15
1. El subsector atunero congelador	19
1.1 Breve reseña histórica	19
1.2. El comienzo de un nuevo subsector, el atunero congelador	21
1.3. Los atuneros congeladores en cifras	29
1.4. Características de los buques atuneros congeladores de las asociaciones españolas	36
1.5. El subsector atunero congelador en comparativa con el sector	43
2. El riesgo y su gestión	55
2.1. Introducción	55
2.2. Gestión integral de riesgos	56
2.2.1. ¿Qué es riesgo?	56
2.2.2. Gestión	65
2.3. Clasificación	102
2.4. Valoración de los riesgos	106
2.5. Planificación y respuesta a los riesgos	112

3. Tipos de riesgo	119
3.1. Introducción	119
3.2. Riesgos estratégicos	120
3.2.1. Riesgo estratégico externo	121
3.2.2. Riesgo estratégico interno	142
3.3. Riesgos operacionales	147
3.3.1. Riesgo operacional externo	154
3.3.2. Riesgo operacional interno	156
3.4. Riesgo financiero	157
3.4.1. Riesgo financiero externo	159
3.4.2. Riesgo financiero interno	167
3.5. Riesgos de azar	168
3.5.1. Riesgo de azar externo	169
3.5.2. Riesgo de azar interno	181
3.6. Otros riesgos	182
3.7. Conclusión	185
4. Medidas de respuesta frente al riesgo	187
4.1. Introducción	187

4.2. No tratamiento del riesgo = retención del riesgo	189
4.2.1. Autoseguro	192
4.2.2. Compañías cautivas	201
4.2.3. Grupos de retención de riesgos	212
4.2.4. Pools	214
4.2.5. La diversificación empresarial	214
4.3. Tratamiento del riesgo	218
4.3.1. Tratamiento del riesgo frente a riesgos negativos	219
4.3.2. Tratamiento del riesgo frente a riesgos positivos	247
4.4. Conclusión	251
Índice de gráficos	255
Índice de imágenes	256
Índice de tablas	256
Índice de figuras	257
Abreviaturas	259
Bibliografía	263
Anexo 1. Censo de la flota atunera congeladora perteneciente a ANABAC Y OPAGAC periodo 1997-2014	285
Anexo 2. Tipo de póliza de cascos	289

INTRODUCCIÓN

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”

(Albert Einstein)

A mediados del siglo pasado surgió en el sector pesquero un nuevo subsector, el atunero congelador. Aquellos viejos *clippers*¹ han dado lugar a la más moderna y sofisticada flota que opera actualmente en las aguas tropicales de todos los océanos del mundo.

Las elevadas dimensiones de esta flota llevan consigo los innumerables riesgos con que la industria marítima ve afectada la propia gestión empresarial, como su patrimonio humano, material y económico-social. El subsector atunero congelador es un negocio que ofrece grandes oportunidades, si bien, y en concordancia a ello, el grado de incertidumbre que lo rodea es elevado, así como los riesgos que en él se han de tomar y las amenazas que esto supone.

En este tipo de actividad, el riesgo se encuentra por todas partes. La empresa atunera no sabe cuánto va a pescar ni tampoco cuánto le va a costar pescar esa cantidad y, para más inri, desconoce también cuánto va a ingresar por su producción. De ahí que el riesgo sea la espina dorsal de la dirección de la industria pesquera.

En una frase, la gestión de la industria pesquera es la gestión de riesgos.

Por ello, el objetivo de este trabajo es el de identificar, analizar y evaluar los riesgos para posteriormente establecer los diferentes sistemas de actuación e implementar los procesos más adecuados a tal efecto, esto es, dicho de otra manera, gestionar los riesgos.

¹ Embarcaciones cuyos puentes se adelantan hacia proa, que es alta, y llevan un mástil único anterior. El resto de la cubierta queda a un nivel más bajo y su popa es cortada.

La importancia de la gestión de los riesgos es notoria, debida en parte a la naturaleza cambiante de las amenazas que enfrentan a todo tipo de entidad, y a las atuneras congeladoras en particular, y a la necesidad de anticiparse a ellas, con el fin de lograr la estabilidad y el crecimiento empresarial.

Pero esta gestión ha de entenderse desde un enfoque integral, es decir, ha de analizarse como un todo y no separándolo por riesgos o áreas de la empresa. Además, no sólo se han de incluir los riesgos asegurables, sino también los no asegurables. Y es que, a diferencia de la percepción que estaba generalizada como consecuencia de la teoría neoclásica, en la que se aceptaba que el objetivo de la empresa era fundamentalmente cortoplacista, por lo que la responsabilidad del administrador sólo era la de generar el mayor volumen de beneficios para los accionistas, lógicamente bajo el respeto de la legalidad; con el desembarco de la teoría de los *stakeholders* ese planteamiento inicial se ha orientado hacia el largo plazo, bajo el paraguas de que la supervivencia y el éxito empresarial vendrán de la mano del cumplimiento de las necesidades de los distintos grupos de interés, además del de los accionistas. Así, por ejemplo, la defensa del medio ambiente y la protección a los individuos frente a las injusticias sociales han adquirido valores que antaño no poseían. De ahí la labor que últimamente están llevando a cabo las empresas del subsector atunero congelador en favor de la sostenibilidad, tanto medioambiental como socioeconómica, sea digna de mención.

Por tanto, los riesgos a los que una empresa se enfrenta son mucho más que un conjunto de factores medibles para la misma. También tienen suma importancia elementos menos cuantificables que ocasionan que su gestión deba sobrepasar un mero análisis de los escenarios, ejemplo de la actualmente tan valorada reputación.

Así que la gestión del riesgo se ha convertido en un aspecto indispensable para el buen porvenir de la empresa. El riesgo ha de ser estudiado en profundidad. Si bien puede ser como el ajedrez, esto es: cuanto más se sabe jugar, menos jugadas se pueden llevar a cabo. Unos riesgos llevan a otros.

De modo que, para garantizar la estabilidad de las cuentas de resultados futuros de la empresa, en ocasiones la entidad en su conjunto deberá cambiar la mentalidad y tomar nuevas estrategias, aun y cuando la resistencia al cambio es algo inherente

al ser humano, pero a veces el riesgo es precisamente no tomarlo. Deberá ser la empresa la abanderada de ese cambio, a la vez que la dotadora de una herramienta *ad hoc* que haga implicarse al conjunto de los integrantes de la misma.

Con todo, este trabajo, cuya pretensión, tal vez ambiciosa, es la de servir como manual de gestión de riesgos al subsector atunero congelador, se divide en cuatro capítulos. El primero de ellos muestra la evolución y situación actual en cifras de este subsector. El segundo es un capítulo introductorio que busca iniciar al lector en materias del riesgo y de la gestión del riesgo. Para ello, recoge una serie de definiciones de ambos conceptos que ayudarán al lector a configurar su propia idea de los mismos. La antigua percepción única y exclusiva del riesgo como algo negativo, riesgos puros, ha variado, como se verá en este primer capítulo. Algunos de los riesgos también pueden reportar beneficios, riesgos especulativos.

El tercer capítulo, por su parte, expone una clasificación general de riesgos, separándolos en cuatro bloques: estratégicos, operacionales, financieros y del azar. Es de destacar que algunos de los conceptos y términos allí contemplados pueden estar utilizados en la diferente bibliografía existente al respecto, bien bajo otra denominación, bien bajo otro significado en otro contexto o medio, aunque hemos escogido la que en nuestra opinión es la más general y se acopla más a la actividad aquí tratada: el subsector atunero congelador.

Por último, el cuarto capítulo presenta las diferentes medidas de respuestas ante los riesgos. Tradicionalmente, frente a los riesgos puros las empresas ponían su acento en la protección financiera, mientras los riesgos especulativos eran considerados como inherentes a la propia actividad. Empero, en la actualidad además de la tradicional protección de los activos físicos ante los riesgos puros se impone una consideración integral del riesgo y la protección de los necesarios intangibles de la empresa al mismo nivel.

La correcta aplicación de las medidas al riesgo, además de la acertada gestión de la calidad, tema que puede ser analizado más en profundidad en otro trabajo, y que busca la eficiencia en los procesos, los productos y las personas, son dos de las armas más potentes de las que dispone una empresa para llegar al destino deseado, evitando baches y sorpresas en el camino.

Finalmente, indicamos que este trabajo ha intentado cubrir una parte de la laguna existente en la gestión de riesgos del subsector atunero congelador, algo que deseamos firmemente se haya visto cumplido, por lo menos en su generalidad. Ha sido un trabajo arduo que pretende ser provechoso, incluso cuando por desconocido no cuente con un alto grado de aceptación o respaldo por parte de los receptores de la información contenida en el mismo.

1. EL SUBSECTOR ATUNERO CONGELADOR

“A menudo los grandes son desconocidos o, peor, mal conocidos”

(Thomas Carlyle)

1.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA

En el siglo XIX se produjeron una serie de cambios técnicos en el sector pesquero que dieron un giro espectacular a la pesca tal y como entonces se conocía. Sin lugar a dudas, el más destacado fue la irrupción del vapor como fuerza motor. Éste, según Sinde Cantorna, Diéguez Castrillón y Fernández Vázquez (2001: 12), “representa la quizá hasta ahora más triunfante aplicación de la técnica al esfuerzo pesquero”. Así, permitió, en la línea de lo comentado por Allende Portillo (2010: 203), dar “un salto cualitativo en lo referente a la independencia de la navegación respecto a los condicionantes climáticos”. Con ello se redujo considerablemente el esfuerzo para mover las embarcaciones y, por ende, proporcionó un aumento en la velocidad de desplazamiento, además del consiguiente incremento del radio de acción, por lo que los pescadores podían ir a pescar más lejos y encima emplear menos tiempo para ello.

Lo anterior, junto a la liberalización del sector a finales del XIX, originó el surgimiento de un nuevo subsector, el arrastrero. Podemos afirmar que con él dio comienzo la pesca industrial. Se trataba de un modelo de explotación claramente capitalista, muy distinto al sistema gremial por el que se caracterizaba la pesca hasta entonces. Era una técnica mucho más productiva desde el punto de vista económico pero más intensiva en cuanto a capacidad de pesca. Así, y como consecuencia del efecto demoledor que tuvo su aplicación en las costas vascas, acabó con un calendario productivo secular con el que se caracterizaba la pesca vasca de antaño. Por consiguiente, el besugo, que hasta entonces fue el principal deseo de los pescadores vascos, y la merluza, especies que desaparecieron de las angostas aguas vascas, dieron paso a la anchoa y el bonito, ambas especies presentes en la época estival. Éstos pasaron a pescarse cada vez en cantidades mayores debido a la creciente demanda

de finales de siglo, motivado, en palabras de López Losa (2000a: 250), por el aumento de los precios de otros productos básicos, pero sobre todo por la irrupción de la industria conservera.

Según Escudero Domínguez (2000: 315), la industria conservera “revolucionó el sector tanto extractivo como realizador”. La anchoa, hasta entonces una pesquería marginal, comenzó a elaborarse en salazón o semiconserva (filetes de anchoa en aceite), mientras que el bonito, que hasta entonces era vendido en fresco o escabechado, comenzó a producirse también en conserva.

La industria conservera creció y se internacionalizó hasta la Gran Depresión, y por extensión aumentó también la demanda de las citadas especies. Aunque para López Losa (1997a: 107) lo anterior era principalmente consecuencia de la demanda de anchoa tanto en salazón como en semiconserva, “el bonito se exporta cada vez más a mercados como el italiano o el americano”. Y es que Italia, haciendo caso a López Losa (2000b: 520), representaba el 50% de las conservas y el 75% del salazón y las semiconservas de anchoa de las exportaciones españolas.

La posterior crisis mundial, junto a políticas conservadoras de países como Italia, hizo que los conserveros tuvieran que reorientar su producción hacia el mercado interior. Pero para finales de la década de 1940 la exportación volvió a aumentar, a pesar del aislamiento y el intervencionismo a que estaba sometida la economía española.

Tras el Plan de Estabilización de 1959 la industria comenzó a reestructurarse. Carmona Badía (2012: 13) sostiene que para ello tomó como referencia la industria norteamericana, la cual estaba prosperando a marchas agigantadas gracias a dos especies tropicales de túnidos, el rabil y el listado.

Antes, durante todo el siglo xx, se fueron dando otra serie de mejoras técnicas que tenían como objetivo, en opinión de López Losa (1997b: 170), “intentar regularizar una producción que en sí es irregular y difícilmente planificable”. A destacar, la sustitución del vapor por diésel, que resultó en un menor ruido y vibración del casco, un hecho para Díaz de la Paz (2012: 495) “muy importante en el caso del atún, una especie que se captura en superficie y resulta muy huidiza ante situaciones anormales”.

También importante fue la introducción de neveras a bordo de los buques, lo que, siguiendo a Sinde Cantorna et al. (2001: 11), permitió sustituir la sal como agente conservador por el hielo. Con ello, el producto se podía conservar durante más tiempo y en mejores condiciones, a la vez que favoreció unas faenadas a mayor distancia. Al respecto Maíz Alkorta (1993: 407) señala que “el impulso fundamental para el desarrollo del sector pesquero procede de la adopción de los sistemas de congelación rápida del buque”. Esta innovación dio origen a dos nuevos subsectores dentro del sector pesquero, el arrastrero congelador y el atunero congelador. Si bien el primero, aunque tuvo sus momentos de gloria, actualmente su incidencia es mínima. Particularmente, en la economía pesquera vasca no existe ninguna unidad de arrastreros congeladores, sin embargo, el atunero congelador es, como veremos, el estandarte y el orgullo del sector pesquero vasco de hoy en día.

Otros cambios que también ayudaron a incrementar de forma notable la capacidad pesquera fueron, entre otros, la adopción de nuevos métodos de pesca, ejemplo del cebo vivo; la aparición de los haladores mecánicos, que facilitaron sobremedida el izado de la red; o la introducción de detectores ultrasonoros como métodos de detección y localización de bancos de peces, los cuales sustituyeron al tradicional oteo.

Todas estas mejoras, además del apoyo económico que el régimen franquista otorgó al sector, contribuyeron a la modernización de la flota, aunque años después, como ya conocemos, la inyección monetaria concedida, principalmente para, según González Laxe (1983: 33), incentivar la industria de la construcción naval, produjo serios desajustes entre el tonelaje construido y la capacidad real, que unido a una serie de medidas impuestas en aras de gestionar las pesquerías, ejemplo de las “200 millas”, conllevó a una crisis sin parangón en el sector. De ahí que podemos decir que el subsector atunero congelador es el único que ha navegado en aguas tranquilas.

1.2. EL COMIENZO DE UN NUEVO SUBSECTOR, EL ATUNERO CONGELADOR

Tras unos exitosos estudios que el biólogo francés Emile Postel realizó en aguas del oeste de África entre 1946 y 1952, seis barcos franceses (tres vascos y tres bretones)

zarparon hacia aquellas aguas con el objeto de realizar una campaña experimental en 1954 (Ferarios Lázaro, 2013: 13). A la vista de los buenos resultados que se obtuvieron en las mismas, los pesqueros vascos de cebo vivo, bermeanos concretamente, zarparon hasta aquellas aguas en octubre de 1956 en pos de listados y rabiles, con el objeto principal de, en boca de Ferarios Lázaro (2013: 53), “sobrevivir a las penurias de invierno”, pues prácticamente todos sus ingresos se concentraban —y aún hoy para el caso de la bajura es así— en las costeras calientes, esto es, anchoa y bonito. Además, la demanda en aumento del sector conservero ayudó en la realización de aquella aventura.

Tras nueve campañas ininterrumpidas “con variables rendimientos económicos” (Ferarios Lázaro, 2013: 14), la flota de bajura vasca dejó paso a la incipiente flota atunero congeladora. Esta nueva tipología de buque utilizó un método de pesca, que si bien no era tan moderno, ya que fue “practicada después de la guerra de 1939 a 1945 en la costa californiana” (Fonteneau, Diouf y Mensah, 1993: 95), sí era naciente por estos lares. Fue un atunero congelador francés, el *Navarra*, el primero en implantarlo con éxito por aquí. Y es que ya lo dijo hace bastantes años Rodríguez Santamaría (1912: 98): “El pescador, muy desconfiado siempre, aun pudiendo hacerlo no construye nada nuevo hasta que otro lo ha ensayado primero y ve entonces los resultados”.

Estos buques de acero, bastante mayores a los de madera, aunque sin nada que ver con los actuales atuneros congeladores, estaban equipados con la última tecnología del momento. La capacidad de congelar el producto les permitía una mayor independencia respecto a los buques que sólo eran capaces de refrigerarlo.

Estos atuneros congeladores fueron buques que requerían de gran inversión. A tal efecto Gabantxo Uriagereka (2003: 34) afirma “ya no se trataba de pequeñas empresas familiares, sino de sociedades de accionistas”. Actualmente representan las empresas pesqueras capitalistas por excelencia.

Aquellos primeros atuneros congeladores vascos, el *Alboniga* y el *Alacrán*, pronto se vieron acompañados por cada vez más y más buques de este tipo, la inmensa mayoría vascos. En este sentido, se citan 25 unidades para mediados de los años setenta (López Losa, 2008: 20), 37 para 1982 (Tolosa Bernárdez, 1985: 270) o 46 en

1985 (Valdaliso Gago, Elola Ceberio, Aranguren Querejeta y López García, 2010: 52), y así “ha ido aumentando gradualmente” hasta 1991, según afirman Franco, Arrizabalaga, Uriarte, Lucio y Murua Cartón (2008: 133). Después, el número de naves se reducirá hasta las 29 unidades de 1992 (López Losa, 2008: 23) o las 23 de 2013 que obtenemos de los datos de 24 de noviembre de 2014 del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco (DDECGV) —aunque los datos realmente publicados para ese año incluyen también el buque *Alakrantxu*, que no es atunero congelador—. Ahora bien, siguiendo a López Losa (2008: 23), esta caída “ha ido acompañada generalmente de un incremento en el tonelaje de las unidades pesqueras”, esto es, los barcos nuevos eran cada vez más grandes que los viejos. Sin embargo, todos estos datos se refieren a buques vascos abanderados en España, pero, tal y como hemos señalado en otro trabajo (Ugalde Zabala, 2014), en realidad los vascos han controlado casi el doble de buques abanderados en terceros países.

El destino de todos los buques anteriormente citados no sólo fue las aguas tropicales del Atlántico. Así, Hamilton, Lewis, McCoy, Havice y Campling (2011: 108) afirman que para la década de 1970 los buques españoles faenaban ya en aguas del Pacífico. Bartolí (2009: 31) data ese desembarco en 1978, aunque lo creemos equivocado, pues para 1972 ya navegaba un buque español por aquellos lares (Ugalde Zabala, 2014: 116). Ahora bien, hasta mediados de los años noventa se concentraron en la parte oriental de este océano, según Morón, Areso y Pallarés (2001: 2). Hasta 1984 no hicieron acto de presencia los buques atuneros congeladores españoles en el océano Índico. Ipso facto se produjo, siguiendo a Soto Ruiz (2006: 13), un desplazamiento importante de la flota desde el océano Atlántico hacia el Índico. Para marzo de 1984 eran catorce los buques que cambiaron de aguas.

En la actualidad los buques atuneros congeladores abanderados o no en España faenan en todas las aguas tropicales, intentando pescar listados, rabiles y patudos. Todos ellos representan las especies de túnidos tropicales.

La FAO, desde 1950, dispone de los datos sobre las capturas de estas especies en el mundo. El aumento de su pesca ha sido espectacular, como se puede observar en el Gráfico. Aunque el crecimiento anual ha sido imparable, es sobre todo, a partir de la década de 1980 cuando éste adquiere una importancia sobresaliente. Así, las

284.248 toneladas de 1950 se transformaron treinta años después, en el año 1980, en 1.601.379 toneladas, suponiendo un aumento de 1.317.131 toneladas, esto es, un 463,37% respecto a 1950; mientras que el incremento en valores absolutos para un periodo similar, hasta 2013, fue algo más del doble, es decir, 3.190.715 toneladas respecto a 1980.

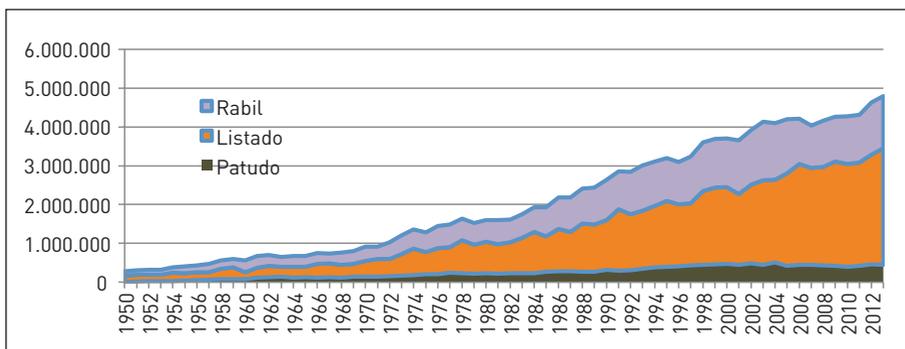


Gráfico 1. Capturas de las tres especies de túnidos más comerciales en el periodo 1950-2013. Fuente: FAO. Elaboración propia.

Estas especies se capturan en las zonas tropicales de los océanos Atlántico, Índico y Pacífico, siendo éste dónde se pescan la mayoría de estas especies (Gráfico 2); en 2013 la proporción sobre las capturas fue de 9,28%, 17,54% y 73,18%, respectivamente. De ahí que Varela y Ojeda (2010: 31) afirmen que “en el océano Pacífico tiene presente la mayor flota atunera del mundo”.

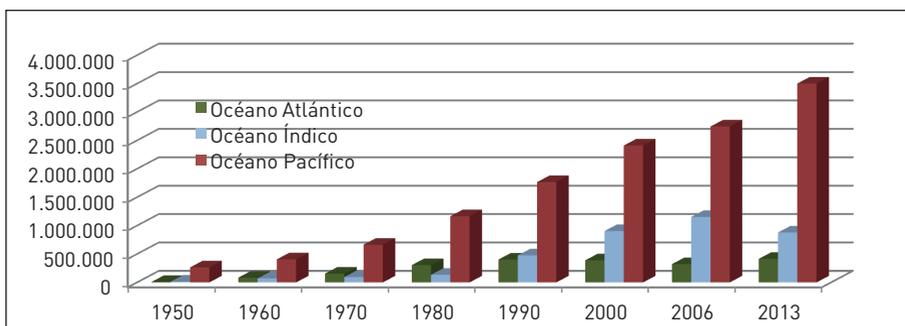


Gráfico 2. Distribución de las capturas por océanos. Fuente: FAO. Elaboración propia.

Ya en 1757 fray Martin de Sarmiento realizó una perfecta descripción del carácter extraordinariamente nómada del atún: “Los atunes no tienen patria ni domicilio constante, todo el mar es patria para ellos. Son unos peces errantes y unos tunantes vagabundos, que a tiempos están aquí y a tiempos están allí”.

Los túnidos tropicales, junto el atún blanco (o bonito del norte) y el atún rojo, constituyen, en boca de Boccherini Bogert (2013: 18), las cinco especies de túnidos más comerciales. Aunque, sin lugar a dudas, atendiendo a los datos ofrecidos por la FAO, son las especies tropicales las que colman la inmensa mayoría de las capturas de los túnidos más comerciales. A modo de ejemplo, de los 5.072.037 toneladas de estas cinco especies señaladas por la FAO para el año 2013, 4.792.094 toneladas representan las capturas de listados, rabiles y patudos, esto es, sólo 279.943 toneladas corresponden al atún rojo y al bonito del norte. Del total de estas capturas, sostiene Boccherini Bogert (2013: 3), la industria conservera consume más de tres millones de toneladas. Por consiguiente, sabiendo que poco más de la mitad de la facturación de ella proviene (Gráfico 3) del atún, podemos hacernos una idea del peso que estas especies tienen en la economía de muchas de las comarcas de franja costera nacional.

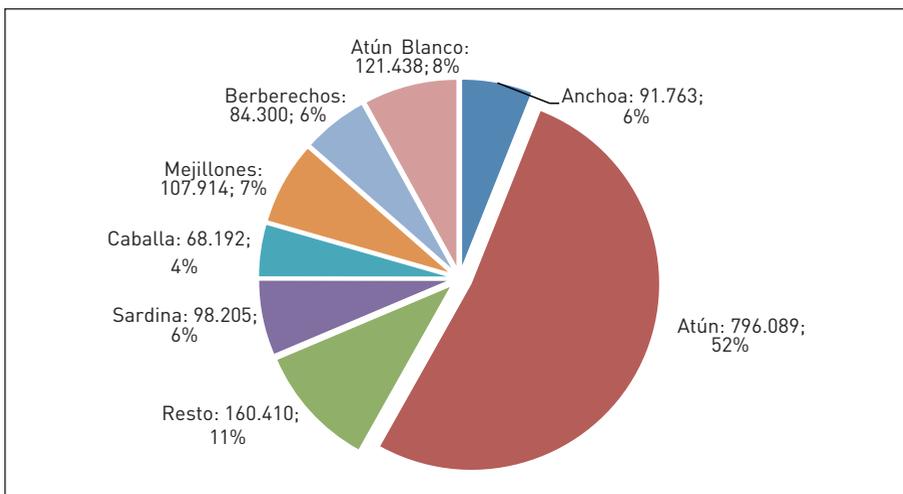


Gráfico 3. Reparto de la producción española de conservas y semiconservas de pescados en 2013 (en miles de euros).

Fuente: ANFACO. Elaboración propia.

Desde un punto de vista más global, la importancia de la industria atunera es mayor si cabe e incluso vital para algunas zonas costeras españolas, principalmente del norte de la península, donde se concentra casi el 100% de la industria atunera nacional. Muestra de ello es la Tabla 1, en la que se refleja la importante dimensión económica y social que la industria atunera posee en la economía española.

Rama industrial	Empleo directo	Empleo indirecto	Producción volumen (TM)	Producción valor (€)	N.º empresas	N.º barcos/Plantas de conserva	% s/Producción europea	% s/Producción mundial
Flota atunera	3.220	12.880	390.000	420.000.000	29	63	70%	6%
Industria conservera atún	15.375	30.750	245.436	806.627.000	147	150	69%	15%
Total	18.595	43.630	635.436	1.226.627.000				

Tabla 1. Dimensión económica de la industria atunera española en 2011.

Fuente: Vieites Baptista de Sousa (2012: 8).

Más aún, proporciona numerosos empleos, además de los relacionados con la industria atunera, en actividades auxiliares como la fabricación de equipos para la elaboración de pescado, la fabricación de redes y aparejos, la construcción y el mantenimiento de buques, la administración y la investigación, entre otros.

Por su parte, los métodos utilizados para pescar las especies citadas son el curri-cán o cacea, la pesca con caña, el palangre y el cerco, éste utilizado por los atuneros congeladores. Según Boccherini Bogert (2013: 2), “más del 85% de las capturas totales” de atún se realiza mediante el cerco, el palangre y la pesca a caña. ISSF (2015: 12) concreta para el periodo 2009-2013 que el cerco supone el 63% de las capturas de atún más comerciales. Además, Boccherini Bogert (2013: 3) afirma que el 95% del atún destinado a conserva es pescado por los buques cerqueros. Como podemos ver en el Gráfico 4, en los últimos treinta años las capturas han aumentado fundamentalmente gracias al cerco. Éste es el principal sistema utilizado para la pesca del rabil (Gráfico 5) y del listado (Gráfico 6), siendo también importante su utilización en el caso del patudo (Gráfico 7).

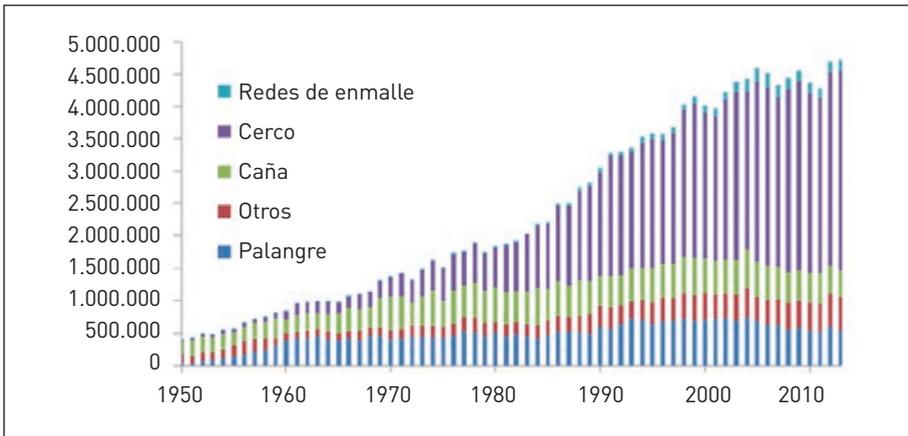


Gráfico 4. Métodos de pesca utilizados para capturar las especies más comerciales de túnidos.
Fuente: ISSF Stocks Status Rating (2015: 12).

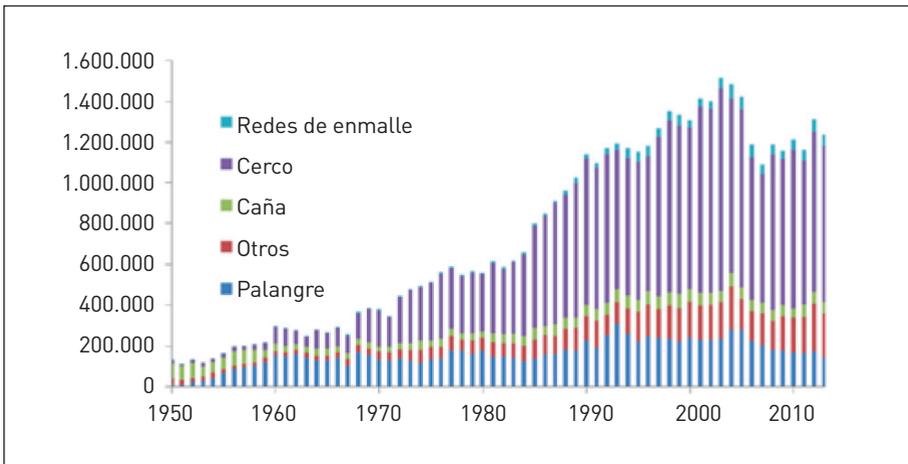


Gráfico 5. Sistemas de pesca utilizados para la pesca del rabil.
Fuente: ISSF Stocks Status Rating (2015: 13).

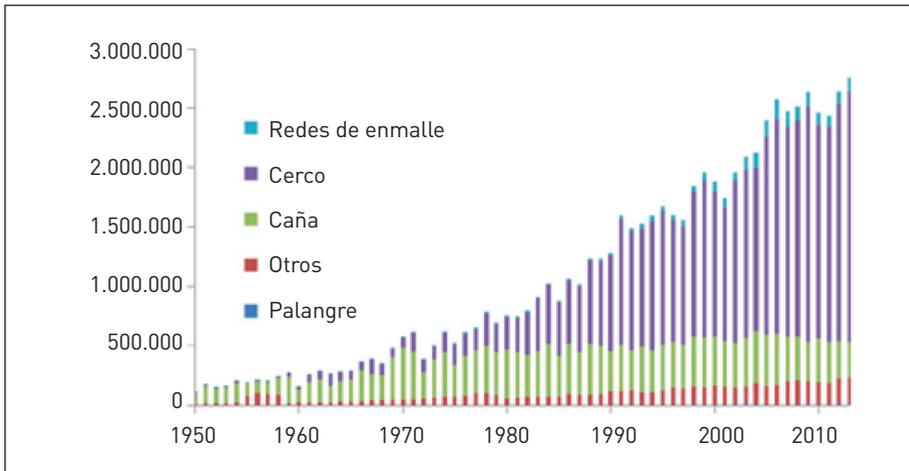


Gráfico 6. Sistemas de pesca utilizados para la pesca del listado.
Fuente: ISSF Stocks Status Rating (2015: 13).

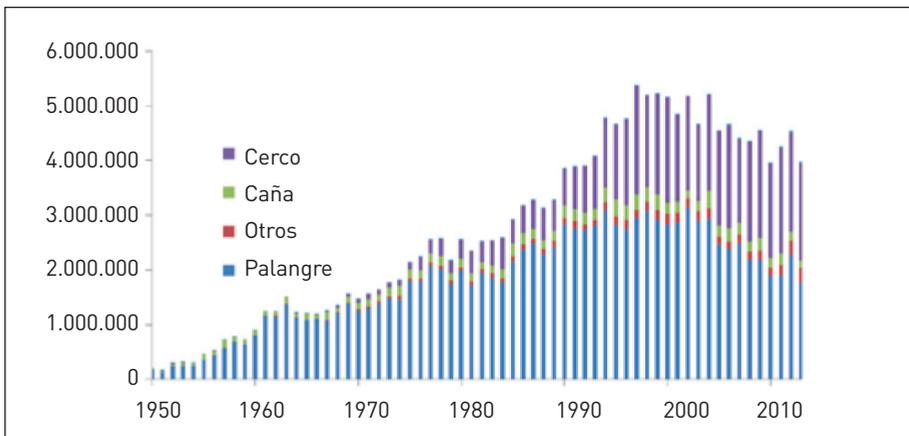


Gráfico 7. Sistemas de pesca utilizados para la pesca de patudo.
Fuente: ISSF Stocks Status Rating (2015: 13).

Por ello, podríamos pensar que en el mundo existe gran cantidad de atuneros congeladores, pero nada más lejos de la realidad.

1.3. LOS ATUNEROS CONGELADORES EN CIFRAS

Según un estudio realizado por Hamilton *et al.* (2011: 18), en 2010 existían en el mundo 580 atuneros congeladores repartidos de la siguiente manera: 257 en el Pacífico Central y Oeste, 226 en el Pacífico Oriental, 56 en el Índico y 40 en el Atlántico. Otro estudio posterior de Restrepo y Forrestal (2012: 9-10) eleva ese número a 678 (Tabla 2) en 2011. La diferencia radica en la definición de las variables que los dos estudios han utilizado para su cálculo. Sin entrar en disquisiciones de cuál de los dos estudios es más correcto, no existe ningún tipo de duda del pequeño número de atuneros congeladores existentes en el mundo.

Barcos cerqueros de gran escala (que pescan sobre todo atún tropical)						
	Bandera	N.º barcos	% barcos sobre total	Capacidad almacenaje pescado (CAP) en m³	CAP sobre total	CAP por bandera
1	Filipinas	76	11,21%	56.933	7,29%	749,12
2	Ecuador	69	10,18%	66.711	8,54%	966,83
3	Corea	58	8,55%	69.392	8,88%	1.196,41
4	Indonesia	41	6,05%	23.703	3,03%	578,12
5	España	40	5,90%	63.974	8,19%	1.599,35
6	México	40	5,90%	47.145	6,03%	1.178,63
7	EE. UU.	38	5,60%	57.711	7,39%	1.518,71
8	Francia	36	5,31%	40.386	5,17%	1.121,83
9	Japón	36	5,31%	45.614	5,84%	1.267,06
10	Taiwán	34	5,01%	45.448	5,82%	1.336,71
11	Venezuela	24	3,54%	27.922	3,57%	1.163,42
12	Vanuatu	18	2,65%	28.760	3,68%	1.597,78
13	Panamá	17	2,51%	23.006	2,94%	1.353,29
14	Ghana	15	2,21%	17.332	2,22%	1.155,47
15	China	12	1,77%	16.258	2,08%	1.354,83
16	Colombia	11	1,62%	12.566	1,61%	1.142,36
17	Islas Marshall	10	1,47%	11.376	1,46%	1.137,60
18	Papúa Nueva Guinea	10	1,47%	8.839	1,13%	883,90
19	Irán	8	1,18%	11.660	1,49%	1.457,50

Tabla 2. Flota cerquera mundial en 2011.

Fuente: Elaboración propia a partir de Restrepo y Forrestal (2012: 10) y Boccherini Bogert (2013: 23).

Barcos cerqueros de gran escala (que pescan sobre todo atún tropical)						
	Bandera	N.º barcos	% barcos sobre total	Capacidad almacenaje pescado (CAP) en m ³	CAP sobre total	CAP por bandera
20	Seychelles	8	1,18%	18.826	2,41%	2.353,25
21	Australia	7	1,03%	4.110	0,53%	587,14
22	Belice	7	1,03%	9.308	1,19%	1.329,71
23	Estados Federados de Micronesia	7	1,03%	5.865	0,75%	837,86
24	Rusia	7	1,03%	6.121	0,78%	874,43
25	Guatemala	6	0,88%	10.402	1,33%	1.733,67
26	Kiribati	6	0,88%	9.377	1,20%	1.562,83
27	Nicaragua	6	0,88%	8.722	1,12%	1.453,67
28	Cabo Verde	5	0,74%	4.530	0,58%	906,00
29	Nueva Zelanda	5	0,74%	6.129	0,78%	1.225,80
30	Islas Salomón	5	0,74%	2.147	0,27%	429,40
31	El Salvador	4	0,59%	7.892	1,01%	1.973,00
32	Tailandia	4	0,59%	3.950	0,51%	987,50
33	Antillas Holandesas	3	0,44%	4.400	0,56%	1.466,67
34	Guinea	3	0,44%	2.025	0,26%	675,00
35	Costa de Marfil	1	0,15%	871	0,11%	871,00
36	Tuvalu	1	0,15%	1.937	0,25%	1.937,00
		678	100,00%	781.348	100,00%	1.152,43

Tabla 2. Flota cerquera mundial en 2011 (cont.).

Fuente: Elaboración propia a partir de Restrepo y Forrestal (2012: 10) y Boccherini Bogert (2013: 23).

Así, según la Tabla 2, España, con sus 40 barcos, era el quinto país más importante en cuanto a número de embarcaciones, detrás de Filipinas (76), Ecuador (69), Corea (58) e Indonesia (41), si bien, en cuanto a capacidad de almacenaje de pescado se trata, sólo estaba superado, en este orden, por Corea y Ecuador. Ello es indicador del gran tamaño de los buques atuneros congeladores españoles, siendo tras Seychelles, El Salvador, Tuvalu y Guatemala, el que mayor ratio capacidad por buque ostenta. Ahora bien, en 2011, según el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA), en ese ejercicio estaban censados 32 atuneros congeladores, con lo que el estudio de Restrepo y Forrestal (2012) estaría incluyendo como atuneros congeladores a cerqueros, que no lo son. Aun así, estos datos muestran el potencial de la flota cerquera española.

Un nuevo estudio realizado por Ugalde Zabala y De la Peña Esteban (2015), determina en 677 los buques atuneros congeladores que a octubre del 2014 estaban faneando en los distintos océanos. Para la obtención de estos datos se han basado en el estudio anterior de Restrepo y Forrestal (2012). De esta manera, los 677 atuneros congeladores se distribuyen tal y como se reflejan en la Tabla 3.

Estos datos parece que son más certeros, por lo menos en lo que respecta a los de los buques españoles, que los emanados del trabajo de Restrepo y Forrestal (2012).

Sin embargo, existe una clara diferencia entre los datos anteriores de Hamilton *et al.* (2011) y los de Restrepo y Forrestal (2012) y Ugalde Zabala y De la Peña Esteban (2015), ya que el primero incluye en su distribución por países el número de atuneros congeladores controlados, independientemente de su bandera, y el resto sólo incluye, debido a la fuente de la que se extrae la información (ISSF), los atuneros congeladores abanderados en cada país.

En nuestra opinión, el concepto de control es fundamental, ya que existen buques dirigidos por firmas españolas con abanderamiento en el extranjero, ejemplo de Seychelles y Ecuador, entre otros.

En este sentido, Hamilton *et al.* (2011: 107) cifra en 59 los atuneros congeladores españoles en el año 2010, de los que 34 estaban bajo bandera española y 25 en terceros países; y en 29 los franceses, 22 bajo pabellón galo y cinco en terceros países (Tabla 4). Así, como ilustración, según ellos, de los 16 buques que controlaba Albacora, la única de este grupo que opera en los tres océanos, sólo seis tenían bandera nacional y el resto se distribuía entre Seychelles (3), Ecuador (3), Panamá (3) y Antillas Holandesas (1).

	Bandera	N.º barcos	% total
1	Filipinas	87	12,85%
2	Ecuador	82	12,11%
3	Corea del Sur	54	7,98%
4	México	41	6,06%
5	EE. UU.	41	6,06%
6	Japón	37	5,47%
7	Francia	34	5,02%
8	Taiwán	32	4,73%
9	España	31	4,58%
10	Indonesia	26	3,84%
11	Vanuatu	22	3,25%
12	Ghana	17	2,51%
13	China	16	2,36%
14	Panamá	15	2,22%
15	Papúa Nueva Guinea	15	2,22%
16	Venezuela	15	2,22%
17	Kiribati	14	2,07%
18	Colombia	13	1,92%
19	Islas Marshall	10	1,48%
20	Estados Federados de Micronesia	8	1,18%
21	Irán	8	1,18%
22	Seychelles	8	1,18%
23	Nicaragua	7	1,03%
24	Belice	6	0,89%
25	Rusia	5	0,74%
26	Islas Salomón	5	0,74%
27	Australia	4	0,59%
28	El Salvador	4	0,59%
29	Guatemala	4	0,59%
30	Nueva Zelanda	4	0,59%
31	Curaçao	3	0,44%
32	Guinea	3	0,44%
33	Cabo Verde	2	0,30%
34	Perú	2	0,30%
35	Costa de Marfil	1	0,15%
36	Tuvalu	1	0,15%
	TOTAL	677	100,00%

Tabla 3. Flota mundial de atuneros congeladores de gran escala en 2014.
Fuente: Ugalde Zabala y De la Peña Esteban (2015: 12-13).

Arma- dores	N.º barcos y banderas	Barcos por zonas de pesca					Tonelaje Bruto			promedio año construcción
		ATL	IND	PAC	Ignoto	Total	Total	% sobre el total	% por barco	
FRANCIA										
Kühn- Ballery, France- Afrique and CMB	Francia (15), Mayotte (2)	2	14	0	1	17	31.872	16,82%	1.874,82	1993
Saupiquet	Francia (5)	2	3	0	0	5	8.354	4,41%	1.670,8	1983
MW Brands	Ghana (5)	4	0	0	1	5	4.198	2,22%	839,6	1980
Otros (incluye: Sapmer y Sofilab et CIE SCS)	Francia (2) [Sapmer y Sofilab et CIE SCS]	**** estos datos están incluidos en los "Otros" de España								
Total Francia							29			
ESPAÑA										
Grupo Albacora	España (6), Seychelles (3), Ecuador (3), Panamá (3), Antillas Holandesas (1)	3	6	6	1	16	46.699	24,65%	2.918,69	1989
Inpesca	España (7), Seychelles (1)	1	6	0	1	8	19.052	10,06%	2.381,5	1986
Atunsa	España (5), Seychelles (1)	2	4	0	0	6	15.490	8,18%	2.581,67	1992
Echebaster	España (3), Seychelles (3)	0	6	0	0	6	14.843	7,84%	2.473,83	1995

Tabla 4. Buques controlados por europeos.
Fuente: Hamilton *et al.* (2011: 107).

Armadores	N.º barcos y banderas	Barcos por zonas de pesca					Tonelaje Bruto			promedio año construcción
		ATL	IND	PAC	Ignoto	Total	Total	% sobre el total	% por barco	
Grupo Calvo	El Salvador (4), Cabo Verde (2)	2	0	4	0	6	12.821	6,77%	2.136,83	1988
Pevasa	España (5)	0	5	0	0	5	11.222	5,92%	2.244,4	1992
Grupo Garavilla	España (2), Ecuador (2)	0	0	4	0	4	9.558	5,05%	2.389,5	1993
Jealsa Rianxeira	Guatemala (2) (incluye un barco hundido en 2009)	2	0	0	0	2	4.218	2,23%	2.109	1992
Otros (incluye: Nicra 7, Petusa, Compañía Europea de Túnidos y Pebertu)	España (6) (Nicra 7 (2), Petusa (2), Cía. Europea de Túnidos (1), Pebertu (1))	5	3	0	0	8	11.106	5,86%	1.388,25	1982
Total España							59			
Total	Europa (56), otros (32)	23	47	14	4	88	189.433	100,00%	2.152,65	1988

Tabla 4. Buques controlados por europeos (cont.).
Fuente: Hamilton *et al.* (2011: 107).

De esa tabla se desprende también el mayor tamaño de los buques españoles frente a los franceses, ya que en todos los casos la ratio tonelaje/buque es mayor para los armadores españoles.

Además, Boccherini Bogert (2013: 23) ha extraído del mismo estudio (Hamilton *et al.*, 2011) los datos reflejados en la Tabla 5. Según la misma, las quince empresas armadoras de atuneros congeladores más importantes a escala mundial poseían 121 de los 580 que, como hemos visto anteriormente, existían según ellos en 2010.

De ellos, 47 estaban controlados por las seis empresas españolas que aparecen en el *ranking*, a saber: Albacora, Inpesca, Atunsa, Echebaster, Grupo Calvo y Pevasa. A su vez, de éstos, 41 pertenecían a empresas vascas, esto es, todas las anteriores salvo Grupo Calvo. Dicho de otro modo, de las quince empresas más potentes a nivel mundial en este sector, seis se encontraban en España y de éstas, cinco en el País Vasco. Más aún, en los datos ofrecidos por el autor, Albacora era la segunda mayor empresa mundial.

Principales empresas armadoras de barcos pesqueros		
Empresa	N.º barcos	País
Dongwon Industry	17	Corea
Albacora	16	España
Compagnie Francaise du Thon Oceanique	13	Francia
Shanghai Fisheries General Group. Co.	9	China
Thai Union/MW Brands-TTV Ltd.	8	Tailandia
Inpesca	8	España
Atunsa	6	España
Echebaster	6	España
Grupo Calvo	6	España
Sajo/Oyang	6	Corea
Sill Co. Ltd.	6	Corea
Pevasa	5	España
Bolton Group-Saupiquet	5	Italia
TAFCO	5	Japón
Fukuichi Gyogyo Co. Ltd.	5	Japón

Tabla 5. Principales empresas armadoras de barcos cerqueros en 2010.
Fuente: Hamilton *et al.* (2011) y Boccherini Bogert (2013: 23).

En un trabajo anterior (Ugalde Zabala y De la Peña Esteban, 2015) hemos presentado el número de barcos que realmente ha estado bajo interés español durante el periodo 1997-2014. Así, en el año 2010 las empresas españolas controlaron 61 buques —61 en 2011, 61 en 2012 y 60 en 2013— (ibíd., 2015: 14). Esto supone poco menos del 10% de la flota atunera congeladora mundial. Al final del año 2014 (véase Anexo 1) el número de atuneros congeladores controlados por intereses españoles era de 63 buques, distribuidos entre las siguientes empresas (Tabla 6).

Empresa	Bandera		Total
	España	Tercer País	
Albacora	6	12	18
Ugavi	0	4	4
Garavilla	2	2	4
Nicra 7	2	1	3
Cía. Europea de Túnidos	1	0	1
Grupo Calvo	1	6	7
Jealsa-Rianxeira	0	2	2
Inpesca	4	2	6
Atunsa	5	2	7
Echebaster	3	1	4
Pevasa	6	1	7
TOTAL	30	33	63

Tabla 6. Número de buques atuneros congeladores controlados por empresas españolas en 2014.
Fuente: Elaboración propia.

Con todo, no existe duda alguna de la extrema importancia que la flota atunera española, y vasca en particular, tiene a nivel mundial.

1.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS BUQUES ATUNEROS CONGELADORES DE LAS ASOCIACIONES ESPAÑOLAS

En el presente apartado analizaremos las características particulares de los buques que integran las dos asociaciones españolas que incluyen a armadores de atuneros congeladores a 31 de enero de 2014.

Las asociaciones en mención son la Organización de Productores Asociados a Grandes Atuneros Congeladores (OPAGAC) y la Asociación Nacional de Armadores de Buques Atuneros Congeladores (ANABAC). La primera de ellas está integrada por las armadoras Albacora, UGAVI, Compañía Europea de Túnidos, Atunera Dularra (Garavilla-Conservas Isabel), Nicra 7, Grupo Calvo y Jealsa-Rianxeira. ANABAC, por su parte, engloba las siguientes empresas: Atuneros Congeladores y Transportes Frigoríficos (ATUNSA), Compañía Internacional de Pesca y Derivados (INPESCA), Echebaster y Pesquera Vasco Montañesa (PEVASA).

Los datos sobre los que nos hemos basado para realizar este análisis están recogidos en el Anexo 1. Sin embargo, hay que hacer notar que en el censo allí propuesto sólo están incluidos aquellos buques de las empresas que pertenecen o hayan pertenecido a alguna de las dos asociaciones citadas. Es decir, existen, y han existido, buques abanderados en terceros países, pertenecientes a empresas no partícipes de dichas asociaciones, con sede también en el exterior pero controlados por españoles. Ahora bien, sus datos no están incluidos en el censo del Anexo 1, pues en alguno de los casos nos ha sido imposible obtener una información mínimamente fiable. No obstante, en Ugalde Zabala (2014) se recoge un censo completo de todos los buques pertenecientes a empresas con raíces vascas, estén o no éstas integradas, o hayan estado integradas, en alguna de las asociaciones citadas.

Así, en total entre las dos asociaciones a cierre del año 2014 había censados 63 buques, tanto de bandera española como de terceros países, entre las empresas integrantes de las dos asociaciones mencionadas.

Las variables tenidas en cuenta para el análisis son la antigüedad del buque, el arqueo de registro bruto (GT) y la potencia medida en kW. Sobre ellas, calcularemos unos sencillos estadísticos que ayudarán a tomar una imagen gráfica del subsector en la actualidad.

TOTAL					
		N.º barcos	63		
ANTIGÜEDAD (años)		ARQUEO BRUTO		POTENCIA	
Media	21,22	Media	2.586,37	Media	3.982,21
Moda	31	Moda	2.165	Moda	3.238
Desviación	11,81	Desviación	885,79	Desviación	1.263,84

Tabla 7. Resultados estadísticos de la flota total.
Fuente: Elaboración propia.

Las Tabla 7 muestra los datos estadísticos de media, moda y desviación de las variables anteriormente indicadas para toda la flota analizada, mientras que la Tabla 8 concreta los resultados estadísticos en las áreas de pesca en las que los buques en cuestión han centrado sus esfuerzos en 2014. Así, los 63 buques tenían una antigüedad media de 21,22 años, siendo su desviación de 11,81, lo que se traduce en

que la inmensa mayoría de la flota se concentraba en el periodo comprendido entre 9,41 y 33,03 años, algo que también podremos comprobar en los gráficos siguientes. En este sentido, 1983 y 2014 son los años en lo que se construyeron más buques, seis en cada año. Por su parte, esos buques tenían una media de 2.586,37 toneladas y 3.982,21 kW, de lo que se deduce que son barcos en general de gran porte y muy potentes.

ATLÁNTICO		ÍNDICO		PACÍFICO	
N.º barcos	23	N.º barcos	22	N.º 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	9,50
ARQUEO BRUTO		ARQUEO BRUTO		ARQUEO BRUTO	
Media	1.974,30	Media	3.142,86	Media	2.688,28
Moda	1897	Moda	3445	Moda	2165
Desviación	532,65	Desviación	810,84	Desviación	844,11
POTENCIA		POTENCIA		POTENCIA	
Media	3.252,73	Media	4.703,41	Media	4.032,84
Moda	2.944	Moda	6.000	Moda	3.238
Desviación	1.008,12	Desviación	1.153,40	Desviación	1.160,92

Tabla 8. Resultados estadísticos de la flota según océanos de pesca.
Fuente: Elaboración propia.

Inicialmente destaca que los 63 buques tienen una distribución relativamente homogénea. Únicamente una empresa, Albacora, posee barcos faenando en los tres océanos. Por el contrario, las siguientes seis empresas centran sus esfuerzos en un solo océano: Nicra (Atlántico), Jealsa-Rianxeira (Atlántico), Echebstar (Índico), Compañía Europea de Túnidos (Índico), Atunera Dularra (Pacífico) y Ugavi (Pacífico). El resto de empresas, salvo Grupo Calvo (Atlántico y Pacífico), posee buques en el Atlántico y en el Índico.

Así, en el océano Atlántico faenan 23 buques, 22 en el Índico y 19 operan en aguas del Pacífico. El buque tipo de este último océano no dista mucho del resultante de la flota total. Ahora bien, las divergencias entre el Atlántico y el Índico son notorias. Los del Atlántico tienen una antigüedad media de 26,87 años, es decir, es allí donde se

concentran los buques más viejos de la población citada. Ahora bien, son más pequeños y menos potentes que la media en general, de lo que se deduce que cuanto más antiguo sea un buque, su tamaño y potencia son menores. Inversamente, la flota del Índico resulta, con diferencia, la más joven, con una media de 13,95 años, muy inferior a la de media en general, sin embargo, son manifiestamente más grandes y potentes.

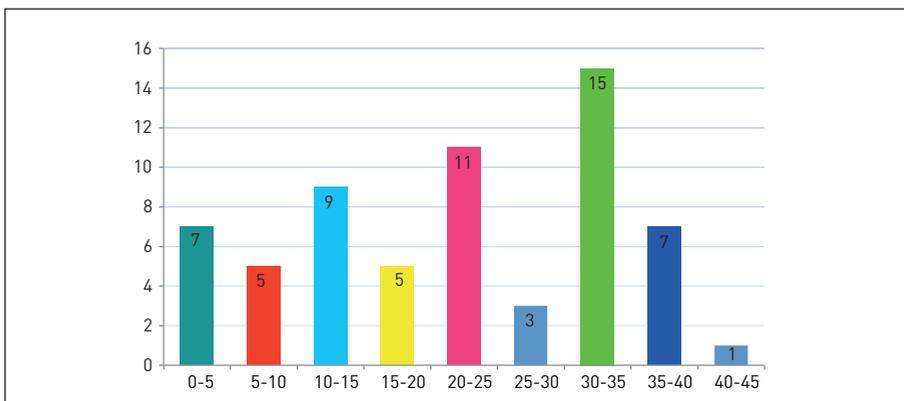


Gráfico 8. Distribución de la antigüedad de la flota total.
Fuente: Elaboración propia.

Del Gráfico 8 se deduce que el 58,37% de la flota (37 sobre 63) tiene más de veinte años, y de éstos un 62,17% posee más de treinta años, resultando un 36,51% sobre el total, por lo que el importante relevo llevado a cabo en los últimos años por gran parte de las empresas armadoras ha de seguir su camino.

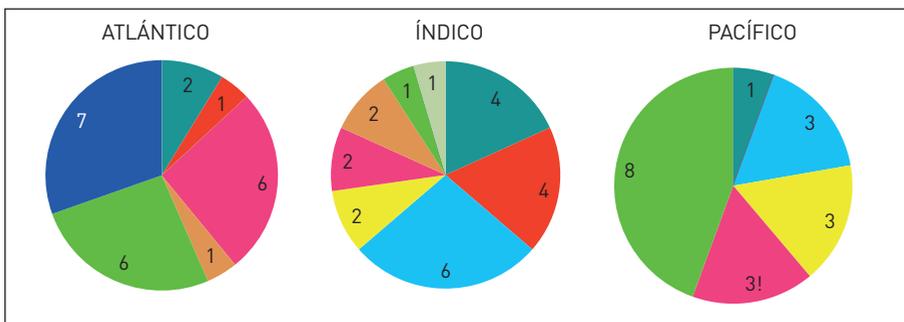


Gráfico 9. Distribución de la antigüedad de la flota total según océanos de pesca.
Fuente: Elaboración propia.

En la línea de lo comentado anteriormente y tomando como base el Gráfico 9, en el Atlántico sólo 3 de los 22 buques tienen menos de diez años. El resto posee más de veinte años, siendo especialmente importante el número de buques que tienen más de treinta años (13), esto es, un 56,52% sobre el total de la flota que opera en ese océano. De los barcos que faenan en el Pacífico casi la mitad de la flota (8), un 44,44%, tienen entre 30 y 35 años. El resto (10), todos salvo el más nuevo de los 63 buques de la muestra, se reparten en el periodo 10-25 años, tres buques en cada uno de los lustros que forman este quindenio. Por último, en lo que respecta al Índico, la dispersión es su nota más relevante, concentrándose el mayor número de barcos homogéneos en cuanto a periodo de construcción en la franja 10-15 años. Como dato, 14 de las 22 naves poseen menos de quince años.

De los siete barcos construidos en los últimos cinco años, cuatro faenan en el Índico, dos en el Atlántico y sólo uno en el Pacífico.

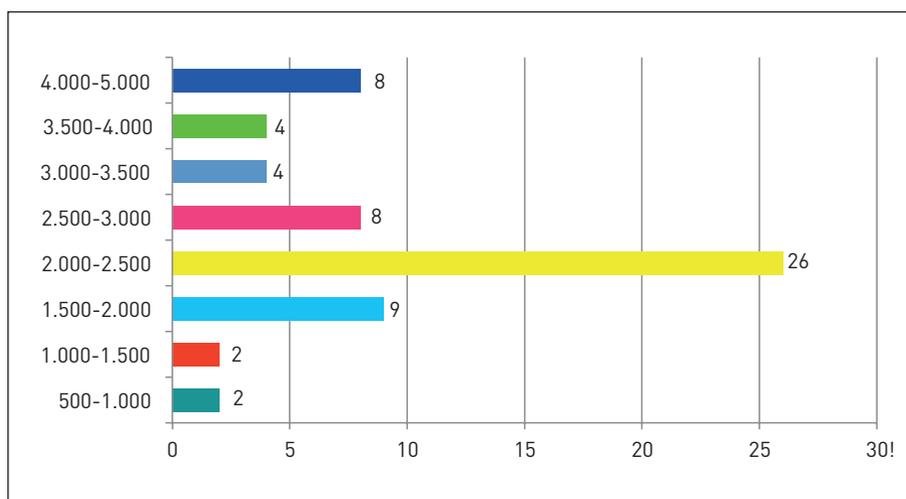


Gráfico 10. Distribución del arqueo de registro bruto de la flota total.

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo el Gráfico 10, se observa que 34 de los 63 barcos (el 53,96% de la flota total analizada) tienen entre 2.000 y 3.000 toneladas. Sólo ocho navas tienen más de 4.000 toneladas. De estos, una tiene más de veinte años, seis tienen entre diez y veinte años y tan solo una tiene menos de diez años, concretamente nueve.

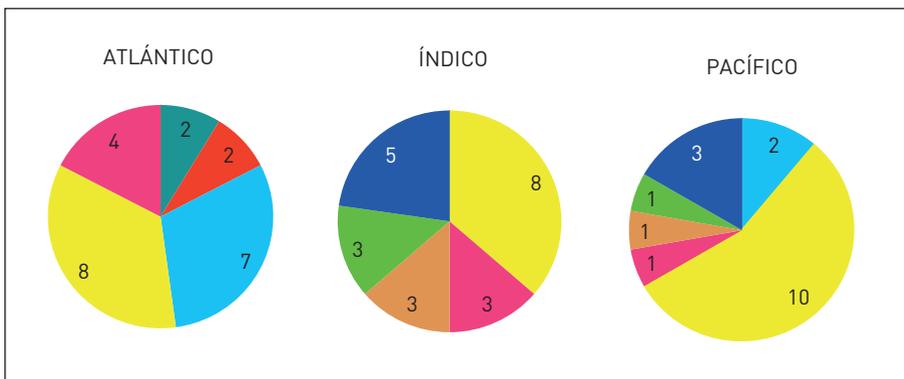


Gráfico 11. Distribución del arqueo de registro bruto de la flota total según océanos de pesca. Fuente: Elaboración propia.

Desglosando la información en océanos (Gráfico 11), observamos que el Atlántico acoge a todos los buques menores a 1.500 toneladas (4) de entre la población total. También es de destacar que el 47,83% de la flota atlántica tiene menos de 1.500 toneladas, además de que allí no operan barcos mayores a 3.000 toneladas. En el Pacífico, en cambio, la mayor parte de la flota, 12 de 18 (el 66,67%), tiene un arqueo de registro bruto de entre 1.500 y 2.500 toneladas. En estas aguas también faenan tres de los ocho buques más grandes. Finalmente, en el Índico, todos los buques tienen más de 2.000 toneladas y la mitad tiene más de 3.000 toneladas.

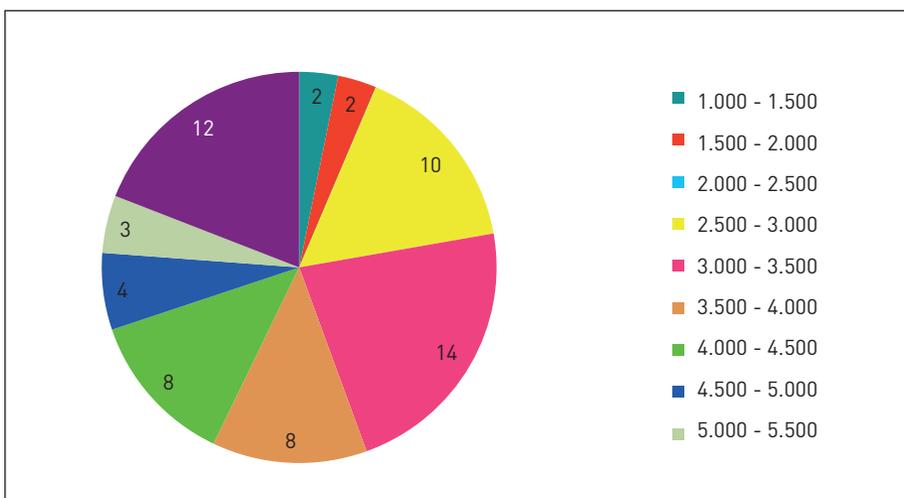


Gráfico 12. Distribución de la potencia de la flota total.
Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico 12 refleja la distribución de la potencia en el conjunto de los 63 buques. Así, 36 de ellos (el 57,14%) tienen menos de 4.000 kW de potencia, si bien prácticamente la totalidad de estos últimos, 34 sobre 36, son barcos más antiguos a veinte años.

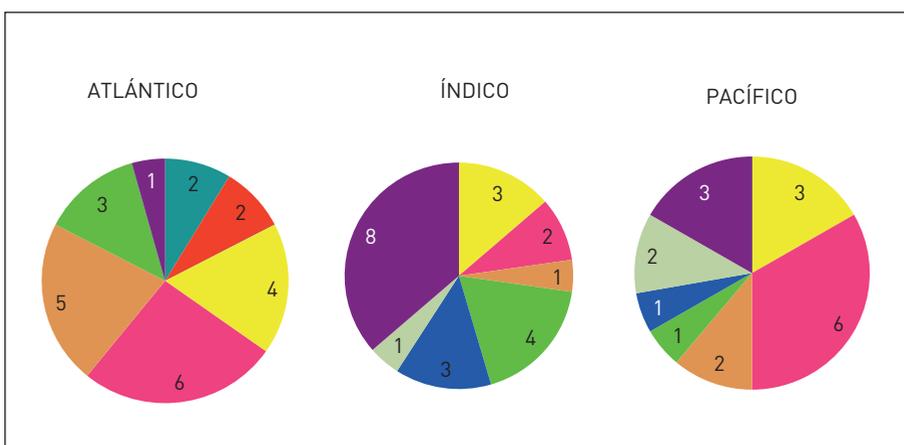


Gráfico 13. Distribución de la potencia de la flota total según océanos de pesca.
Fuente: Elaboración propia.

En la misma lógica anterior, y vista la correlación entre la antigüedad y la potencia, los del Atlántico son, con diferencia, los buques menos potentes, porque también son los más antiguos, tal y como se ha comentado anteriormente. Sólo 4 de los 23 buques que allí navegan tienen más de 4.000 kW, y de estos sólo uno mayor a 4.500 kW. La situación inversa ocurre en el Índico. Así, sólo 6 de los 22 buques que faenan por aquellos lares poseen motores con una potencia inferior a 4.000 kW. El 36,36% de la flota (8 barcos) del Índico tiene más de 5.500 kW. Por su parte, en el Pacífico el 61,11% de la flota mueve menos de 4.000 kW.

De los datos se deduce que buena parte de los armadores que han construido algún barco han encontrado ya el tamaño tipo de buque que lo haga más eficiente y eficaz. Así, hasta la mitad de la década de 2000, la tendencia en cuanto a tamaño y potencia era creciente. Empero, de los 12 barcos construidos en el último decenio, 7 tienen menos de 3.000 toneladas y de 5.500 kW. Más recientemente, en el último lustro, se han construido siete barcos de los que cinco son menores a 3.000 toneladas y 4 poseen motores inferiores a 5.500 kW. Esto nos lleva a deducir que buena parte de los armadores que han construido algún barco ha tendido a un tamaño menor respecto los que se construyeron en el primer quinquenio del siglo XXI.

1.5. EL SUBSECTOR ATUNERO CONGELADOR EN COMPARATIVA CON EL SECTOR

Para acabar con este capítulo, en este apartado analizaremos el peso que este subsector tiene dentro del sector pesquero, desde el punto de vista regional (País Vasco) y nacional. Para ello, profundizaremos en los parámetros de números de barcos, tamaño y potencia, emanados de los organismos competentes en cada región, a cierre de este estudio. Ahora bien, las variables utilizadas para medir el tamaño y la potencia varían en función del organismo. En el caso de la medición del tamaño, los parámetros utilizados más habitualmente son las toneladas de registro bruto (TRB) y el arqueo de registro bruto (GT), mientras que la potencia suele estar medida en caballos de vapor (CV) o kilovatios (kW). Actualmente, son el GT y los kW los parámetros que más se suelen utilizar.

Así, según los datos publicados por el DDECGV, en 2014 había censados en el País Vasco 22 buques atuneros congeladores, si bien dos de ellos, el *Alakrantxu* y el *Altarri* no son atuneros congeladores, ya que se trata de barcos de apoyo a otros buques atuneros congeladores. Por tanto, realmente deberían haber estado contabilizados las siguientes veinte naves: *Matxikorta* y *Kurtzio* (pertenecientes a la empresa Nicra 7, S.L.); *Felipe Ruano*, *Playa de Bakio*, *Playa de Aritzatxu* y *Playa de Ris* (PEVASA); *Aurora B* y *Rosita C* (Atunera Dularra); *Campolibre Alai*, *Elai Alai* y *Alakrana* (Echebaster); *Egaluze*, *Alboniga*, *Doniene*, *Zuberoa* e *Izurdia* (ATUNSA); y *Txori Toki*, *Txori Argi*, *Txori Gorri* y *Itxas Txori* (INPESCA).

Como se observa en el Gráfico 14 la situación general del sector pesquero vasco no puede tacharse de boyante. En los últimos quince años subsectores otrora importes como el Arrastrero Congelador han desaparecido, o bien, han visto reducido de forma drástica su número de barcos, como por ejemplo la Altura al Fresco o el Bacaladero. Si bien, es el subsector de bajura el que ha experimentado una mayor caída en términos absolutos en cuanto a número de barcos, pasando de las 340 unidades de 1999 a 159 en 2014. Sin embargo, del subsector atunero congelador, aunque sí ha visto reducido su número de barcos, no podemos decir que haya tenido una reducción tan dramática como los anteriores: han pasado de 29 naves a 22 en los últimos quince años.

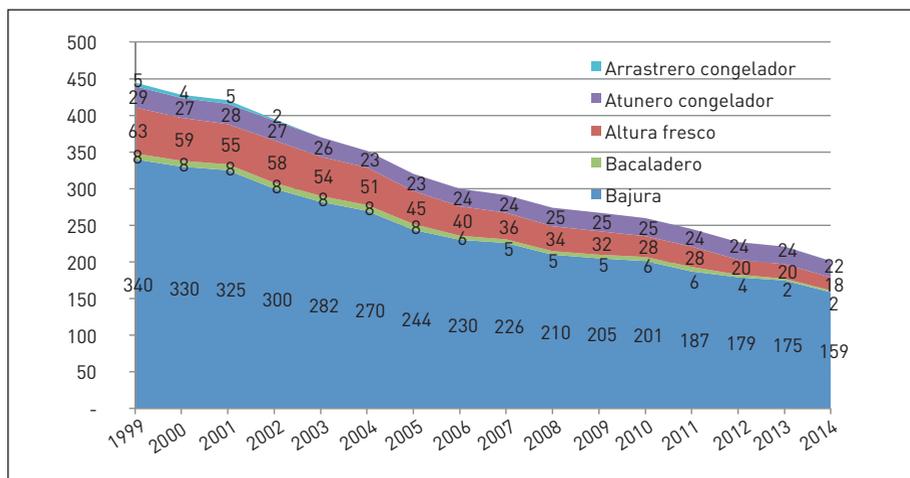


Gráfico 14. Número de buques en el País Vasco en el periodo 1999-2014.
Fuente: DDECGV. Elaboración propia.

Por su parte, el DDECGV mide la capacidad de almacenaje de los barcos a través de las TRB. Así, las TRB (Gráfico 15) totales de la flota vasca, siguiendo la lógica anterior, se han reducido ostensiblemente. Sin embargo, centrándonos en los atuneros congeladores, y a pesar del descenso en número de los mismos, sus TRB totales han ido en aumento prácticamente hasta 2008, año tras el cual se mantienen casi constantes. Ello ha hecho que el descenso de las TRB totales se haya visto amortiguado por incluir las relativas al subsector atunero congelador. De tal forma que el descenso total sufrido con respecto al año 1999 ha sido de un 26,15%, cuando el mismo, no incluyendo los datos relativos a la flota atunera congeladora, ha sido de 59,58%, siendo para ese periodo el aumento en las TRB de los atuneros congeladores de un 16,41%. Es más, desde el año 2004 las TRB totales de los atuneros congeladores son mayores al TRB restante de la flota vasca. De ahí que, las TRB/atuneros congeladores de media haya visto incrementada su valor en los últimos quince años, pasando de 1.065,55 t/buque de 1999 a las 1.635,14 t/buque de 2014, siendo en el periodo 2003-2004 cuando se ha notado un mayor incremento, de 1.265,96 a 1.552,87 t/buque. Sin embargo, la ratio TRB/buque para el resto de la flota vasca se ha reducido desde los 94,56 t/buque de 1999 a los 88,84 t/buque de 2014, como consecuencia de la reducción y/o desaparición de los subsectores anteriormente indicados y que empleaban barcos de considerable tamaño.

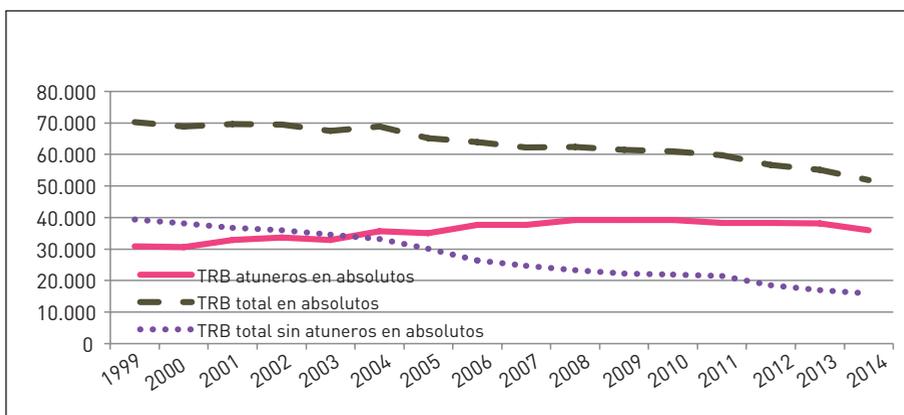


Gráfico 15. Evolución de las TRB en el País Vasco en el periodo 1999-2014.
Fuente: DDECGV. Elaboración propia.

Sobre la potencia del sector pesquero vasco (Gráfico 16) se puede realizar una lectura similar a la anterior. Así, la potencia general, medida en CV, ha padecido una caída de 36,15% respecto a 1999, en contraposición al aumento del 10,93% percibido en esta variable por los atuneros congeladores en esta fase, con lo que el descenso de la potencia vasca sin incluir los datos del subsector atunero congelador ha sido del 61,76%.

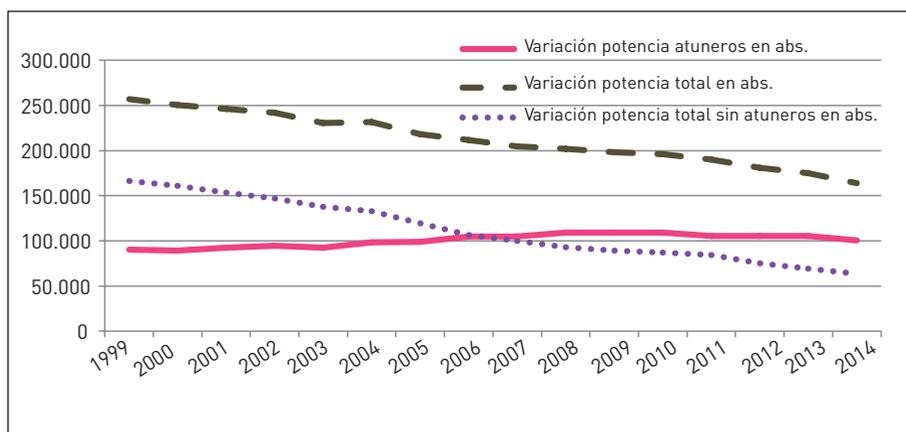


Gráfico 16. Evolución de la potencia (CV) en el País Vasco en el periodo 1999-2014.
Fuente: DDECGV. Elaboración propia.

Por ello podemos intuir sin ningún tipo de cálculo adicional que el peso relativo del subsector atunero congelador está aumentando cada año que transcurre. Muestra de ello es el Gráfico 17. En él se observa la creciente importancia relativa del subsector atunero congelador vasco frente al sector pesquero en general, en cuanto a las tres variables analizadas: número de barcos, TRB y potencia. El número de atuneros congeladores vascos representa un porcentaje relativamente pequeño sobre el sector en general en 2014, un 10,95%, frente al peso que suponen las TRB como la potencia para ese año, un 69,35% y un 61,21%, respectivamente. Ello es debido al gran tamaño de los atuneros congeladores, factor éste que ha ido en aumento año tras año, aunque parece que en los últimos años se ha encontrado el tamaño óptimo que estos buques han de tener.

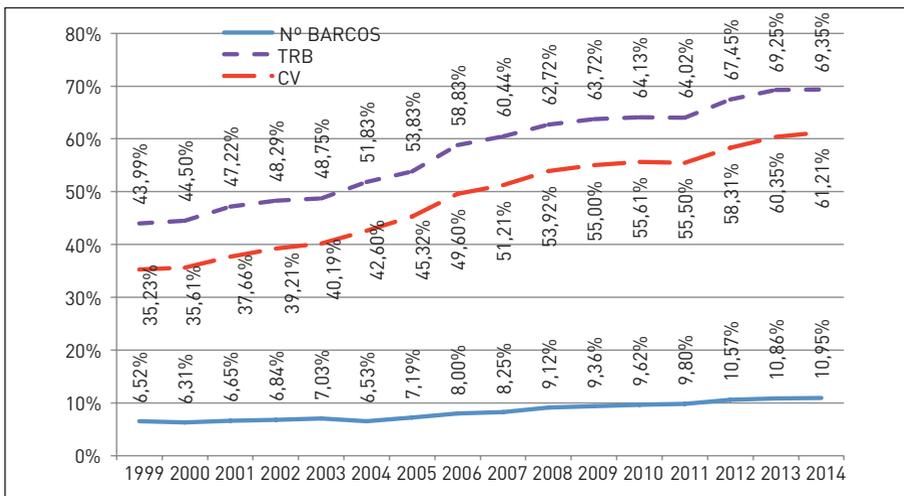


Gráfico 17. Comparación de la importancia del subsector atunero congelador respecto al total en el País Vasco en el periodo 1999-2014.
Fuente: Elaboración propia.

Desde el punto de vista nacional también es destacable la participación del subsector atunero congelador. En 1999 eran 17.157 los buques censados en toda España y de éstos sólo 40 correspondían a atuneros congeladores (Gráfico 18).

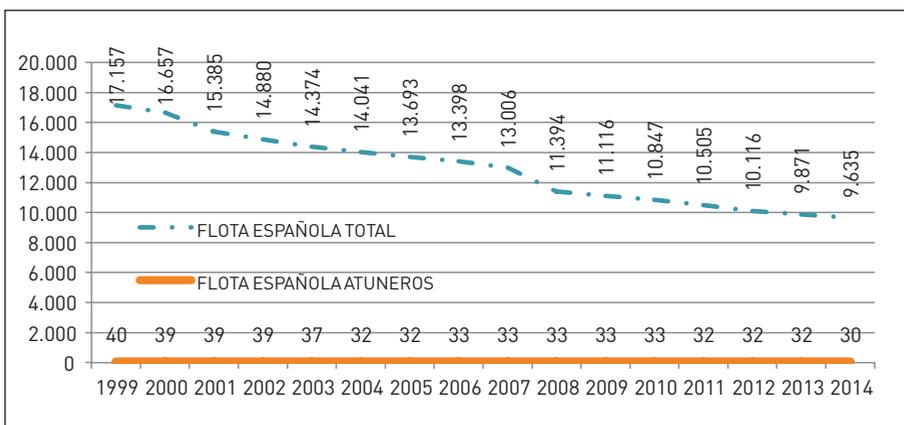


Gráfico 18. Evolución del número de barcos españoles en el periodo 1999-2014.
Fuente: MAGRAMA. Elaboración propia.

Con todo, para el año 2014 el número total de buques sufrió un grave descenso hasta situarse en 9.635 unidades, entre los que se encontraban 30 atuneros congeladores, representando éstos tan sólo el 0,31% de la flota española en 2013 (Gráfico 21). Los atuneros congeladores censados en el MAGRAMA eran todos los registrados en el DDECGV (20) más el *Juan Ramón Egaña*, el cual, según los datos del DDECGV, fue exportado el 25 de diciembre de 2014, por lo que no está incluido entre los buques a cierre de 2014, mientras que para el MAGRAMA la baja se dio con una fecha posterior al 31 de diciembre de 2014, además de los siguientes buques: *Albacora Quince*, *Mar de Sergio*, *Albacan*, *Albacora Uno*, *Albatun Dos* y *Albatun Tres* (Albacora); *Albacora Cuatro* (Compañía Europea de Túnidos); y *Almadraba Uno* y *Montemaior* (Grupo Calvo). Salvo estos dos últimos, el resto de buques estaban controlados por vascos. Por tanto, se pueden catalogar como vascos la inmensa mayoría de los atuneros censados en España, 28 de 30.

Por otro lado, el MAGRAMA, a diferencia del DDECGV, utiliza las GT y los kW para medir el tamaño y la potencia, respectivamente, aunque para medir la potencia en CV simplemente hay que multiplicar los kW por 1,358998.

De esta manera, el GT total de los buques (Gráfico 19) ha ido descendiendo a medida que transcurrían los años. En el quindenio 1999-2014 la GT de la flota total ha pasado de 528.294 GT a 357.556 GT. En cambio, el GT de los atuneros congeladores ha aumentado sensiblemente respecto el año base, a pesar de que el número de naves descendió en ese periodo, pasando de 73.454,50 GT a 77.612,88 GT. Así, cada año es menor la diferencia entre el GT de los atuneros congeladores y los del conjunto del resto. Como ilustración (Gráfico 21) en el año 1999 los atuneros que representaban el 0,23% de la flota total española ostentaban el 13,90% de las GT totales; sin embargo, en el año 2014, el 0,31% de la flota poseía más de un quinto, el 21,71%, de las GT totales. Ello nos lleva a pensar, por una parte, en el gran tamaño de la flota atunera congeladora y, por otra, en el reducido tamaño en general del resto de la flota española. Así, de los 1.836,36 GT/atuneros congeladores de 1999 han pasado a los 2.587,10 GT/atuneros de 2014, en contra de los 26,57 GT/buque de 1999 a los 29,15 GT/buque del resto de la flota española en 2014.

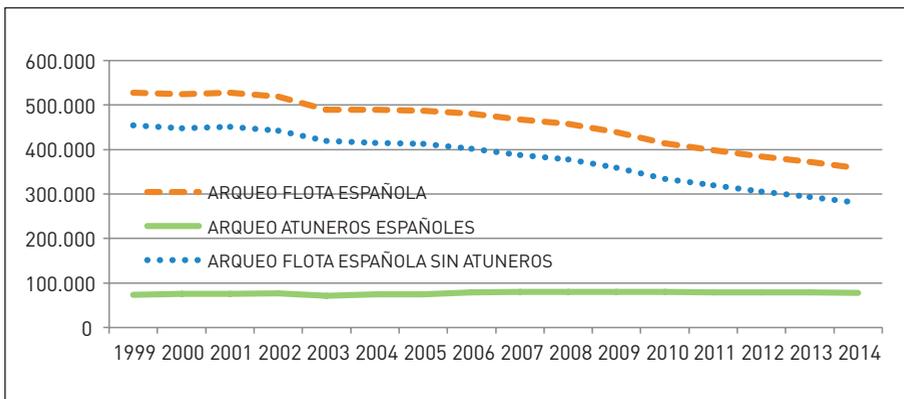


Gráfico 19. Evolución de las GT en España en el periodo 1999-2014.
Fuente: MAGRAMA. Elaboración propia.

Por su parte, la potencia, medida en kW, ha llevado una progresión similar (Gráfico 20). La potencia total ha disminuido desde 1999 de forma brusca (un 44,01%), que ha pasado de 1.362.353 kW en ese año a 821.612 kW en 2014, frente al leve ascenso experimentado por los atuneros congeladores, de 109.983,82 kW a 110.463,43 kW; esto es, un incremento del 0,44%. Nuevamente, estos datos son reveladores del aumento en tamaño y en potencia de las nuevas unidades de atuneros congeladores respecto las antiguas.

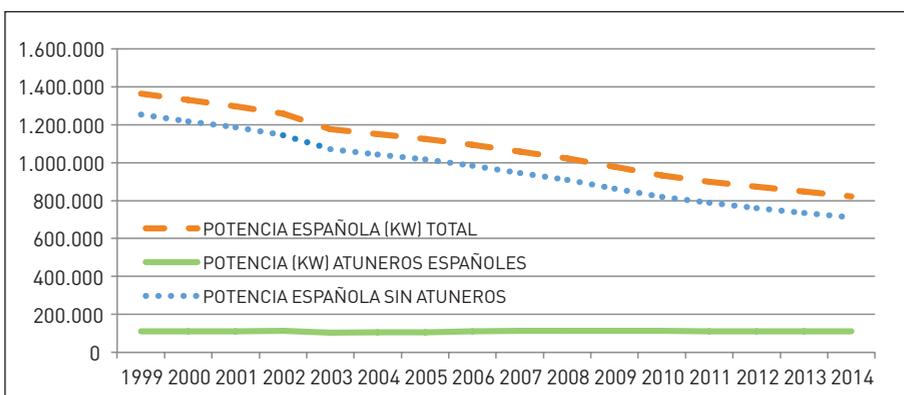


Gráfico 20. Evolución de la potencia en kW en España en el periodo 1999-2014.
Fuente: MAGRAMA. Elaboración propia.

Así, haciendo caso al Gráfico 21, y en concordancia con los datos anteriores, el subsector atunero congelador ha aumentado su significatividad respecto al resto. Esto es, en 1999 el 0,23% de la flota total, los atuneros congeladores, ostentaban el 8,07% de los kW, siendo los mismos para el ejercicio 2014, del 13,44%, ante una representatividad del 0,31% de la flota.

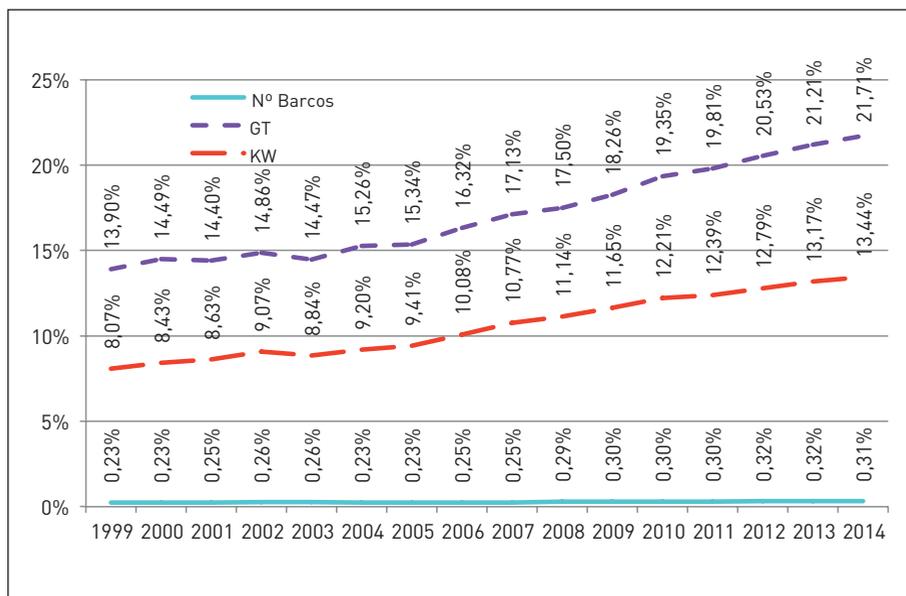


Gráfico 21. Evolución de la comparación de la importancia del subsector atunero congelador respecto al total en España en el periodo 1999-2014.
Fuente: MAGRAMA. Elaboración propia.

De esta manera, y con todos los datos anteriores, se comprueba el verdadero peso que el subsector atunero congelador supone tanto a nivel regional (vasco) como nacional. Ahora bien, todos los datos con los que hemos trabajado en este apartado son los oficiales, esto es, los ofrecidos por los organismos de cada uno de los territorios en cuestión, en los que, lógicamente, no se han tenido en cuenta aquellos buques abanderados fuera de su ámbito de aplicación pero controlados por gentes dentro de la misma.

Por ello, y en aras de complementar la información anterior y hacerla más cercana a la realidad, en otros dos trabajos hemos realizado los siguientes dos censos:

- Ugalde Zabala (2014): Atuneros congeladores controlados por capital vasco desde los comienzos de esta actividad hasta el 2013.
- Ugalde Zabala y De la Peña Esteban (2015): Buques controlados por intereses españoles, pero sólo por aquellas empresas que forman parte de ANABAC u OPAGAC (Anexo 1).

Para la realización de este trabajo, nos basaremos en el segundo de ellos, y además presentaremos los datos comparándolos con los ofrecidos por el MAGRAMA.

De esta forma, el Gráfico 22 muestra la evolución de la flota española en el periodo 1999-2014. Como ya se ha citado, los buques más modernos son más grandes y potentes que los anteriores, si bien parece que en los últimos años gran parte de los armadores han encontrado el tamaño de barco más eficiente y eficaz. De ahí que tanto el GT (Gráfico 23) como los kW (Gráfico 24) de esta flota hayan mantenido una pendiente ascendente, a pesar de que en los últimos años había menos buques que, por ejemplo, en el lustro 2000-2005.

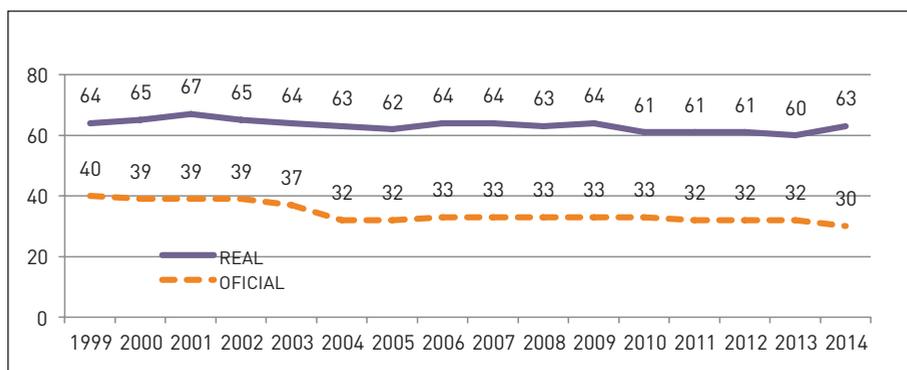


Gráfico 22. Evolución del número de atuneros congeladores españoles en el periodo 1999-2014. Fuente: Ugalde Zabala y De la Peña Esteban (2015).

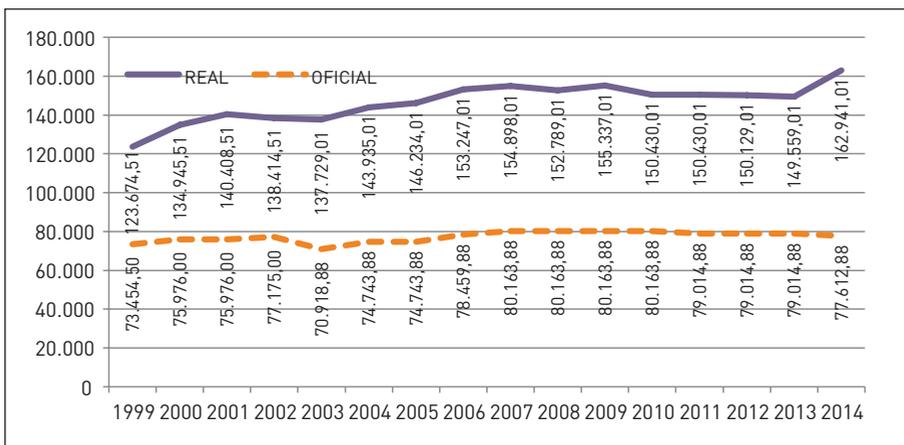


Gráfico 23. Evolución del GT de los atuneros congeladores españoles en el periodo 1999-2014. Fuente: Ugalde Zabala y De la Peña Esteban (2015).

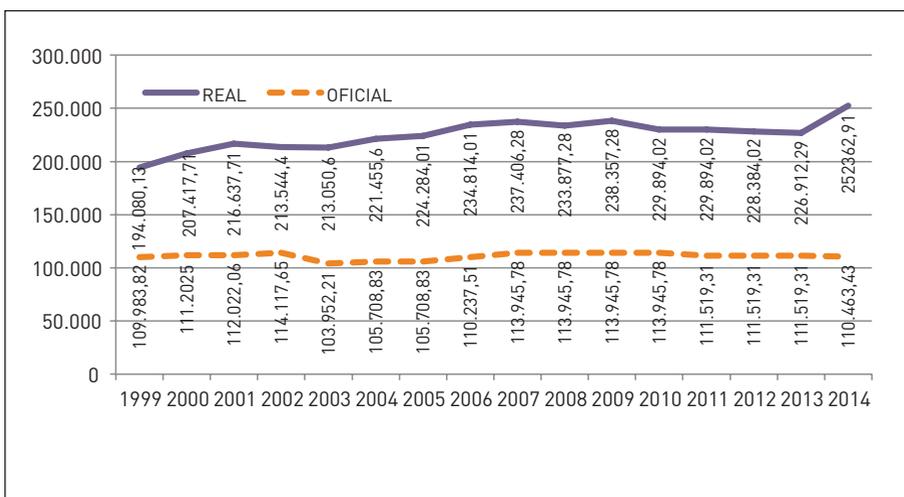


Gráfico 24. Evolución de los kW de los atuneros congeladores españoles en el periodo 1999-2014. Fuente: Ugalde Zabala y De la Peña Esteban (2015).

Por tanto, en estos tres últimos gráficos se observa que la flota atunera que es controlada por españoles es casi el doble de la que muestran los datos oficiales. La diferencia entre los datos oficiales y los reales son los buques abanderados en

terceros países. Los motivos de tal hecho merecen un estudio aparte, sin embargo algunos de ellos pueden ser el acceso a derechos de pesca, la situación estratégica, la mejor tributación, etc. Si bien es preciso destacar que en Europa, para poder construir una nueva unidad, antes se ha tenido que destruir la misma cantidad en cuanto a arqueo (GT) como potencia (kW), por lo que si una empresa desea crecer, sólo lo podrá hacer abanderando buques en el extranjero.

Con todo, los datos muestran que la flota atunera congeladora controlada por españoles ostenta casi un 10% de la flota mundial.

CAPÍTULO 2. EL RIESGO Y SU GESTIÓN

“Cuando se está en medio de adversidades ya es tarde para ser cauto”

(Séneca)

2.1. INTRODUCCIÓN

A pesar de los espectaculares avances acaecidos en el sector pesquero, el mar sigue siendo escenario de innumerables aventuras. Aunque toda la serie de adelantos tecnológicos hayan servido para acabar con muchos de los riesgos tradicionales, han ido surgiendo otros originados por los propios adelantos, pero también por los cambios meteorológicos, políticos, económicos, sociales, de globalización, etc. Vivimos en un mundo que evoluciona constantemente en el que cada vez existen más cambios, los cuales tardan menos en producirse y cuyas consecuencias afectan cada vez más a las unidades económicas.

De ahí que el riesgo constituya uno de los grandes problemas económicos del subsector atunero congelador. Estas empresas están expuestas constantemente a riesgos que pueden afectar al cumplimiento de su misión. Por ello se hace indispensable una herramienta como la gestión de riesgos que ayude a identificarlos, medir su magnitud y definir las maneras de respuesta ante ellos, de tal forma que no afecten negativamente los intereses, el patrimonio y la responsabilidad de la entidad, o, en caso contrario, sepa aprovecharse de la manera más eficiente de ellos.

Así, no es de extrañar que cada vez sean más las entidades que intentan implantar un sistema de gerencia de riesgos en ellas que traten de paliar los actuales problemas y la realidad mundial. Lo que tradicionalmente se veía como un coste para la empresa poco a poco se va transformando en una verdadera inversión, pues previene riesgos, pérdidas, deterioros de imagen y reputación, etc.; esto es, se está transformando en un factor clave para el éxito, debido a que se trata de una herramienta para garantizar la continuidad de la empresa y de la que no puede prescindir una

entidad en su empeño de lograr una mejora continua de sus procesos y alcanzar sus objetivos.

De acuerdo con Martínez Torre Enciso y Casares San José-Martí (2011: 27), “la gerencia de riesgos en un entorno global se está perfilando como una estrategia financiera y empresarial que proporciona una importante ventaja competitiva a las empresas que disponen de ella, así como un importante incremento de valor en el mercado”.

La gerencia de riesgos, si bien presenta algunos inconvenientes, como la a veces dificultosa labor de cuantificar y cubrir los riesgos o su propiedad homeostática, esto es, la tendencia a compensar riesgos inferiores en un área asumiendo riesgos mayores en otra, las ventajas que proporciona son sustanciales. Entre ellas, se encuentran las de lograr una reducción de costes y obtener una mayor estabilidad en los resultados de las empresas, así como la de aportar una ventaja competitiva que le permitirá reaccionar con mayor rapidez que la competencia a los cambios en el entorno.

Dicho lo cual, con el objeto de adentrarnos en la percepción de la necesidad de una existencia de un modelo de gestión hemos realizado este capítulo. Primeramente intentaremos ver cuáles son las distintas definiciones de riesgo y gestión del mismo para luego mostrar cuatro de los sistemas de gestión de riesgos más conocidos y utilizados. Posteriormente clasificaremos los riesgos, continuaremos con la valoración de los mismos y, por último, plantearemos una serie de respuestas mediante las cuales la empresa podrá hacer frente a los mismos.

2.2. GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

2.2.1. ¿Qué es riesgo?

Se produce un riesgo cuando existe la posibilidad de que algo negativo ocurra o de que algo positivo no ocurra. Ahora bien, exponer una definición general sobre riesgo válida para todos los ámbitos es una tarea extremadamente complicada, ya que parece no existir un consenso en cuanto a su definición. Tiene significados y connotaciones diferentes dependiendo del contexto en el que se sitúe.

Al respecto, Luhmann (2006: 51) establece:

Quando se trata de fijar las determinaciones del concepto de riesgo, uno se encuentra de inmediato sumergido, por así decirlo, en una espesa niebla, donde la vista no alcanza a distinguir más allá del propio bastón.

Por su parte, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE), para la definición de riesgo, de forma global, tiene dos acepciones:

1. *Contingencia o proximidad de un daño.*
2. *Cada una de las contingencias que pueden ser objeto de un contrato de seguro.*

Sin embargo, para evitar cualquier tipo de confusión entre la extensa bibliografía en inglés al respecto, habría que matizar la definición expuesta en el DRAE, ya que ésta engloba dentro del término “riesgo” los términos en inglés *risk* y *hazard*. Según Kaplan y Garrick (1981: 12), el término *risk* equivaldría a la posibilidad de daño o grado de probabilidad de ese daño, mientras que *hazard* se debería entender como la fuente del peligro.

El riesgo, desde un punto general, puede ser entendido sólo en una dirección, apuntando a sólo las pérdidas potenciales, o puede entenderse en dos direcciones para identificar tanto las potenciales pérdidas como las ganancias potenciales. Aunque autores como Herranz Martín (2001: 88) sentencian que “el concepto “riesgo” sólo debe emplearse cuando los desenlaces posibles del hecho contingente sean de carácter neutro o negativo”. Tradicionalmente, en el lenguaje común y también en el económico, su sentido etimológico ha sido casi en exclusiva negativo. Así por ejemplo, cuando se habla de riesgo de muerte, accidente o incendio, estamos ante un hecho binomial: uno, que ocurra el hecho; o dos, que no ocurra, entendiendo éste por un efecto temido. Hoy, y cada vez en mayor medida, la noción del riesgo es cada vez más amplia: puede tener un aspecto positivo, se puede configurar como oportunidades conseguir beneficios; o un aspecto negativo, esto es, suponer una amenaza para la sostenibilidad y el éxito empresarial. Si bien cabe mencionar que varios tipos de riesgo sólo pueden ser entendidos desde la perspectiva negativa, como por ejemplo en el campo de la seguridad.

Ahora bien, y al hilo de lo anteriormente comentado, en función de la disciplina investigada o estudiada podemos encontrar una gran diversidad de definiciones utilizadas. Así, en palabras de Puy Rodríguez (1994: 21), estarían por un lado,

las definiciones de carácter más cuantitativo, formal, convencional, matemático, probabilístico, "racional", etc., que tienen su origen en campos tales como la economía, la ingeniería, la estadística, la física o las teorías de la decisión racional. Desde este enfoque, el riesgo hace referencia a las pérdidas esperadas y puede ser reducido a un valor numérico,

y por otro,

se puede abordar desde una postura más constructivista, que atienda a todo aquello más vinculado a su significado, a los aspectos personales, sociales y culturales, y poniendo mayor énfasis en lo subjetivo (ibíd., 1994: 23).

Nosotros, dado el objetivo de nuestro trabajo, nos vamos a centrar más en los primeros, concretamente en los riesgos empresariales o corporativos.

Eso sí, en casi todas las definiciones de riesgo subyace la idea de la posibilidad de pérdidas o daño, y junto a ella la de incertidumbre. Sobre esto último es ineludible comentar la distinción realizada por Knight (1921), en su tesis doctoral titulada *Riesgo, incertidumbre y beneficio*, entre riesgo e incertidumbre. Se puede decir que la dicotomía básica es simple: cuando no hay certidumbre existe el riesgo. En palabras de Luhmann (2006: 45), "la distinción de Knight entre riesgo e incertidumbre se ha convertido desde entonces en una especie de dogma inamovible". En opinión de Knight, el "riesgo" es la aleatoriedad con probabilidades conocidas que a la vez se pueden asegurar, en tanto que la "incertidumbre" la define como la aleatoriedad con probabilidades desconocidas que no se pueden asegurar. Dicho de otro modo, según Tarapuez Chamorro, Zapata Erazo y Agreda Montenegro (2008: 90), para Knight "el riesgo es lo objetivo y susceptible de ser medido, por lo cual puede ser incluido en los costos de la empresa, pero también se puede revenir y disminuir mediante la constitución de seguros. Por otra parte, la incertidumbre es de carácter subjetivo y, es precisamente ella, la que

permite explicar y justificar la función del empresario”. De ahí que para muchos la gran aportación de Knight es la consideración de la incertidumbre como elemento esencial de la actividad empresarial. Como resumen, la incertidumbre knightiana es un riesgo que no es medible y que no se puede computar.

Por último, en labios de Setó Pàmies (2009: 14), “para Knight la esencia de la actividad empresarial es la incertidumbre o la ausencia de conocimiento perfecto sobre las consecuencias futuras, y el beneficio es el premio o la recompensa por la asunción del riesgo”.

Como ejemplo, en gran parte de los negocios los factores de producción son conocidos, además de que se pueden adquirir a un precio cierto, sin embargo, la demanda es incierta, por lo que se han de realizar previsiones futuras. Cuanto más información y conocimientos se tenga, menor será la incertidumbre en las predicciones. Como consecuencia de ello, los empresarios asumen un riesgo por el cual reciben como recompensa el beneficio, lo cual es incierto. Ahora bien, si las previsiones realizadas no se cumplen, puede llevar a la obtención de pérdidas en lugar de beneficios. De ahí que O’Kean Alonso (2012: 94) afirme: “La función empresarial consiste, para este autor [Knight], en afrontar la situación de incertidumbre para convertirla en una situación de riesgo”.

Ahora bien, creemos de ayuda para entender la incertidumbre la tipología planteada por Smithson (1989: 9) a partir de los tipos de ignorancia siguiente:

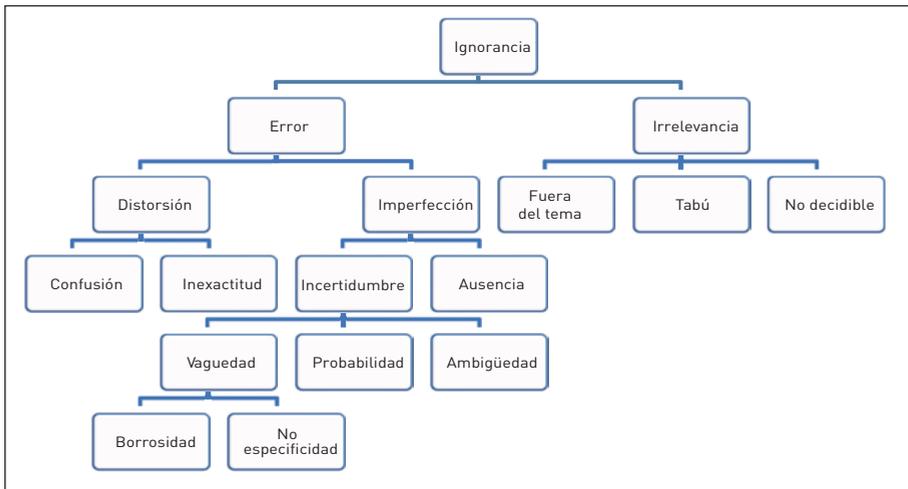


Figura 1. Taxonomía de Smithson de la ignorancia y la incertidumbre.
Fuente: Smithson (1989: 9).

Así, se puede “ignorar algo” o “ser ignorante de algo”. “Ignorar algo” es una declaración de irrelevancia. Las personas pueden considerar algo como irrelevante por su falta de pertinencia (*untopicality*), porque es un problema insoluble (*undecidability*) o bien porque la sociedad lo excluye de la discusión (*taboo*). Por su parte, “ser ignorante de algo” es un estado de error, que puede resultar de un conocimiento incompleto o distorsionado. La distorsión se puede manifestar como sesgos (*inaccuracy*) y confusión. La imperfección (*incompleteness*) puede ser cualitativa, de tipo (*absence*) o de grado. Esto último lo denomina incertidumbre (*uncertainty*), y a su vez lo subdivide en tres variantes: vaguedad (*vagueness*), probabilidad (*probability*) y ambigüedad (*ambiguity*). De ahí que la incertidumbre sea la subárea a la que se refieren los formalismos que existen para representar el no conocimiento.

Con todo, durante todo nuestro trabajo intentaremos absorber el margen de incertidumbre, siendo más complicado si cabe aún, pues nuestro ámbito de investigación se centra en unas empresas que ni tan siquiera pueden estimar de forma fiable los factores de producción. Toda la actividad realizada por ellas, desde el comienzo hasta su final, está impregnada de una atmósfera de incertidumbre. Todo ello a pesar de que en el último siglo y medio han existido innumerables avances técnicos que ayudan sobremanera para reducir el riesgo.

Relacionado con ello, compartimos con Arbolí González (1998: 11) la siguiente idea:

El riesgo y la lejanía [antes habla de ella como factor multiplicador del riesgo] no han desaparecido, a pesar de los nuevos instrumentos técnicos de seguridad y comunicación, el mar sigue siendo el escenario de las “aventuras”. Se ha cambiado el signo, no cabe duda alguna, pero no se ha podido cambiar su carácter de empresa amenazada por el peligro.

Dicho lo cual, a continuación exponemos algunas de las definiciones de riesgo que hemos creído más relevantes dentro del extenso elenco existente al respecto. Incluso pese a que en palabras de Yanes Estévez (2002: 134), “es complicado dar una definición previa de riesgo cuando sabemos que muy probablemente no coincidirá con la que tiene en sus esquemas mentales, pudiendo distorsionar la información obtenida y con ello las conclusiones e implicaciones del estudio”.

Así, desde un punto de vista más general, la palabra riesgo es definida por estos autores de la siguiente manera:

Autor	Definición
Williams (1995: 25)	Es un evento adverso que es incierto.
Santesmases Mestre (1996: 811)	En general, es toda consecuencia no prevista que puede ocasionar una pérdida económica, resulta perjudicial o ser desagradable. Una decisión comporta riesgo, siempre que sus resultados no sean ciertos y dependan, por tanto, del azar.
Arbolí González (1998: 106)	En un sentido amplio puede definirse como la incertidumbre que provoca la posibilidad de que ocurra un hecho con consecuencias, en la mayoría de los casos, dañoso y susceptible de valoración.
Leonard (1998: 105)	Es una medida de la incertidumbre... El riesgo no es ni bueno ni malo; sólo significa que el resultado es incierto.
Holton (2004: 22)	Es la exposición al resultado de algún hecho futuro del cual no se tiene certeza sobre cuál va a ser su desenlace.

Tabla 9. Definición de riesgo por autores desde la óptica general.
Fuente: Elaboración propia.

Algunos organismos, por su parte, lo definen así:

Organismo	Definición
FAO (1996: 7)	La probabilidad de que ocurra algo indeseable
Federation of European Risk Management Associations (FERMA) (2003: 3) /ISO/CEI 73 (2009: 1)	La combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias.
International Actuarial Association (2004: 26)	La posibilidad de acaecimiento de un suceso que tendrá un impacto sobre los objetivos.
Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004: 2)	La probabilidad de que ocurra un determinado evento que puede tener efectos negativos para la institución.
ISO 31000 (2009)	Efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos. Un efecto es una desviación de aquello que se espera sea positivo, negativo o ambos. Los objetivos pueden tener aspectos diferentes y se pueden aplicar en niveles diferentes.
International Accounting Standard Committee (IASC) (2009: párrafo 43)	Variabilidad en los desenlaces posibles.
Fundación Mapfre (febrero 2015)	Combinación de la probabilidad de ocurrencia de un suceso y sus consecuencias. Puede tener carácter negativo (en caso de ocurrir se producen pérdidas) o positivo (en caso de ocurrir se producen ganancias).

Tabla 10. Definición de riesgo por organismos desde la óptica general.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa la definición de riesgo dada por estos organismos es variada. Podemos decir, por tanto, que la concepción moderna tiene, entre otras, estas características: no es ni positivo ni negativo, en esta línea sus consecuencias pueden ser también positivas o negativas; esto es, dependen de la percepción del que la reciba, además de que está vinculado a la incertidumbre en tanto está referido a algo que se desea lograr o evitar.

Desde una óptica más económica existen otras definiciones para el riesgo:

Autor	Definición
MacCrimmon y Wehrung (1986: 10)	El riesgo es la exposición a una posibilidad de pérdida.
Boritz (1990: 13)	Riesgo es la posibilidad de pérdida como resultado de la combinación de la incertidumbre y la exposición que fluye de las decisiones de inversión o compromisos.
Sitkin y Pablo (1992: 9)	Es la existencia de incertidumbre sobre los potencialmente significativos y/o desagradables resultados de la decisión.
Tamames y Gallego (2000: 463)	Es aquella contingencia o eventualidad de un daño o de una pérdida como consecuencia de cualquier clase de actividad, y cuyo aseguramiento puede ser objeto de contrato. En economía, el conjunto de dificultades y peligros que debe arrostrar al empresario para conseguir beneficios en una actividad.
Suárez Suárez (2000: 329)	Es la eventualidad o contingencia que puede causar pérdida. Una acción económica comporta riesgo siempre que dependa, en mayor o menor medida, del azar.
Bessis (2002: 11)	El impacto adverso en el rendimiento, como consecuencia a diferentes fuentes de incertidumbre.
Castro Caro (2003: s.p.)	Es el elemento esencial del seguro y lo constituye, en general, la posibilidad o eventualidad de que ocurra un hecho que perjudique económicamente al asegurado, ya sea porque puede afectar a bienes determinados, al derecho a exigir ciertas prestaciones, al patrimonio mismo en forma indeterminada, o a la vida, salud o integridad de una persona.
Heras (2004: 122)	Es la incertidumbre que puede afectar a determinada actividad o al resultado de una operación.

Tabla 11. Definición de riesgo desde la óptica económica.

Fuente: Elaboración propia.

En lo relativo a una definición centrada en el riesgo empresarial o corporativo, destacamos:

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.

Tabla 12. Definición de riesgo empresarial.
Fuente: Elaboración propia

A la vista de todas las definiciones anteriores, y teniendo en cuenta que, según Luhmann (2006: 74), “no existe conducta libre de riesgo”, definiremos riesgo como la diferencia entre lo esperado y lo realmente sucedido.

Como hemos visto, el riesgo empresarial puede ser entendido desde tres perspectivas: como amenaza, como oportunidad o como incertidumbre. Se percibirá como amenaza cuando se haga referencia a los posibles acontecimientos negativos que puedan perjudicar los intereses y los objetivos de la empresa (fraudes, fallos de sistema, mala reputación, reclamaciones...). Por su parte, la concepción como oportunidad hace referencia a la relación existente entre el riesgo y el retorno que proporciona la oportunidad, siendo el potencial del valor que se busca más alto cuanto mayor es el riesgo que se asuma. Y por último, el riesgo entendido como incertidumbre engloba todos los resultados posibles, ya sean positivos o negativos, buscando una posición de equilibrio, lo cual se encuentra entre la amenaza y la oportunidad.

Así las cosas, en todo nuestro trabajo estudiaremos los riesgos más relevantes desde nuestro punto de vista a los que nuestras empresas objetivo están sometidas para intentar minimizarlos e, incluso en la medida de lo posible,

eliminarlos en caso de los riesgos con efectos adversos, o potenciarlos y explotarlos cuando se trate de riesgos positivos. Todo ello a pesar de que el propio Luhmann (2006: 74) destaca:

Si no hay decisiones con la garantía de estar libres de riesgo, debe abandonarse la esperanza de que con más investigación y más conocimiento podríamos pasar del riesgo a la seguridad. La experiencia práctica nos enseña que ocurre más bien lo contrario: cuanto más se sabe, más se constituye una conciencia del riesgo. Cuanto más racionalmente se calcule y mientras más complejo sea el cálculo, de más aspectos nos percataremos, y con ellos vendrá mayor incertidumbre en cuanto al riesgo y, consecuentemente, más riesgo.

Lo afirmado por Luhmann es para nosotros un acicate que nos hace creer más, si cabe, en nuestra idea de minimizar los riesgos de una empresa atunera. Para ello, como veremos en el apartado siguiente, será indispensable realizar una magnífica gestión de los mismos.

2.2.2. Gestión

Correr riesgos es un factor inherente a la propia existencia de una empresa. A lo largo de toda su vida está sometida a innumerables riesgos. La empresa deberá minimizarlos, para lo cual será indispensable una buena gestión. Dicho de otro modo, deberá identificar o precisar las áreas, los procesos, los procedimientos y los controles dentro de los cuales puede actuar e incurrir en riesgos que atenten contra la buena gestión y la obtención de resultados, y todo ello asumiendo un costo lo más bajo posible. Al hilo de esto último, López Sáiz y Escamilla Solano (2008: 3) manifiestan que “serán los directivos quienes deban gestionar el mismo de la forma más eficaz y eficiente posible”. En palabras de Dopazo Fraguío y Candelario Macías (2011: 37), en cuyo trabajo argumentan y demuestran la generación de valor sostenible, tanto para la empresa como para los grupos de interés o *stakeholders* de la misma, “dicha misión no ha de suponer un obstáculo para la compañía [...] A tal efecto, la gestión del riesgo estratégico se revela como pieza clave o instrumento esencial de un gobierno corporativo”.

Por otro lado y a fin de evitar su utilización confusa, creemos conveniente distinguir los siguientes conceptos: gerencia, administración, gestión y gerente de riesgos, mostrados por Iturmendi Morales (2014: 3), ya que es habitual encontrar en los diferentes trabajos relacionados con la materia, la utilización indistinta de algunos de ellos.

Gerencia de riesgos: 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.

Administración de riesgos: Actividad ordenada y organizativa de instituciones públicas y privadas, con carácter integrador e integrado, para intervenir en situaciones de riesgo implícito y/o explícito, vinculando la actividad de la financiación de los programas de atención al riesgo, a la retención y/o transferencia del mismo.

Gestión de riesgo: Acción directa de instituciones, empresas, organizaciones y profesionales ante el riesgo, utilizando una metodología científica como nuevo paradigma de atención al riesgo.

Gerente de riesgos: Persona que se dedica profesionalmente a la actividad de gerencia, administración y gestión de riesgos en una organización.

Tradicionalmente, las organizaciones han tratado estos riesgos mediante estrategias de reacción y soluciones puntuales. Sin embargo, con el paso de los años se ha demostrado que los elementos que conforman los riesgos y los factores que determinan el impacto de sus consecuencias sobre un sistema son los mismos que intervienen para todos los riesgos en una organización. Como consecuencia de ello, la tendencia moderna es la de utilizar un enfoque integral del manejo de los riesgos. Y ha de ser integral, ya que, de acuerdo con Martínez García (2009: 10), “gestionar de forma aislada cada riesgo, sin considerar la correlación entre riesgos, introduce ineficiencias porque la

organización no conoce realmente su exposición al riesgo real, sin el efecto de la volatilidad, la frecuencia y la severidad de cada riesgo. Es decir, el agente económico no dispone de la información adecuada para asignar sus recursos de forma eficiente”. De ahí que los modelos de gerencia de riesgos estén ganando gran popularidad y adeptos entre la masa empresarial, a la vez de que se están formulando como una herramienta imprescindible para la toma de decisiones.

La gestión de riesgos ha pasado a ocupar un importante lugar en la empresa moderna, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos y metas previstos por la entidad. Al respecto, Navas Olóriz (2010: 71) asevera: “La Gerencia de Riesgos se ocupa de la cuenta de resultados y de la protección del balance de las empresas, hoy, cobra una fuerza renovada, que reafirma su posición estratégica en las organizaciones”.

Sobre los orígenes y la evolución de la gestión de riesgos, Blanco Campins (2008: 13-17) establece:

Sus verdaderos inicios se remontan al momento en que el hombre superó su creencia en los poderes sobrenaturales como fuerzas que decidían el resultado de su actividad económica y social... Los aspectos económicos del proceso de toma de decisiones de riesgo e incertidumbre empiezan a discutirse activamente después del año 1921, cuando se publica el libro “Riesgo, Incertidumbre y Beneficio” del economista norteamericano Frank H. Knight. El autor parte de la premisa de que si no hay nada que perder, no hay nada que ganar (ibíd., 2008: 13).

Martínez García (2009: 10), por su parte, afirma:

La gestión de los riesgos corporativos tiene su origen como disciplina a partir de la gestión de los seguros como protección frente a riesgos operacionales y posteriormente evoluciona hasta relacionar la gestión del riesgo con otras áreas del negocio como producción, seguridad, asesoría jurídica, auditoría interna, etc.

Uno de los primeros en reconocer la gestión de riesgos como una de las principales funciones de la gerencia fue Fayol en la obra de 1916 titulada *Administration industrielle et générale – Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle*, según en la cual la “función de seguridad tiene la misión de proteger los bienes y las personas contra accidentes, tales como el robo, el incendio y la inundación; de evitar las huelgas, los atentados y, en general, todos los obstáculos de orden social que puedan comprometer la marcha y hasta la vida de la empresa” (Fayol y Taylor [1991: 9]).

Sin embargo, no fue hasta 1956 cuando surgió una de las primeras definiciones de gestión de riesgos como método de identificación, análisis y tratamiento de los mismos. Fue propuesta en un artículo titulado “Risk Management: New Phase of Cost Control”, escrito por Rusell Gallagher y publicado en *Harvard Business Review* (Gallagher, 1956). Así, según Gallagher, la gestión de riesgos es un enfoque científico para hacer frente a los riesgos puros anticipando potenciales pérdidas accidentales, y tratará en diseño e implementación de los procedimientos que minimicen la ocurrencia de pérdidas o el impacto financiero de las pérdidas que se producen. Para lo cual, en dicho artículo, el autor propone algo que, en aquel momento, parecía una idea revolucionaria: que alguien dentro de la organización debía ser responsable de la “gerencia” de los riesgos puros de la organización.

Ya más tarde, a medida que finalizaba el siglo xx, la gestión del riesgo fue considerándose como un elemento importante y esencial dentro del cometido empresarial que servía de apoyo en la toma de decisiones. Así, en algunos sectores empresariales, la gestión de riesgos tiene una mayor tradición, pero en otros, como el subsector estudiado en este trabajo, se trata de una disciplina nueva o, incluso, inexistente.

Organismo/Autor	Definición
Boritz (1990: 27)	Es el proceso de gestionar las actividades de una empresa para reducir al mínimo los efectos adversos de las pérdidas accidentales.
Arbolí González (1998: 118)	Es una función empresarial que intenta perpetuar la conservación de los activos y del poder de generar beneficios mediante la minoración a largo plazo del efecto financiero de las pérdidas accidentales; es decir, aquellas que ocurren de forma súbita, imprevista e independiente de la voluntad del empresario
FERMA (2003: 3)	Es el proceso por el que las empresas tratan los riesgos relacionados con sus actividades, con el fin de obtener un beneficio sostenido en cada una de ellas y en el conjunto de todas las actividades.
COSO (2004:2)	Es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.
Romero Villafranca (2004: 5)	Función que tiene por objeto la conservación de los activos y de su capacidad de generación de beneficios, mediante la minimización del impacto derivado de la materialización de los riesgos, garantizando la viabilidad de la empresa.
Australian/New Zealand Standard (AZ/NZS) 4360 (2004: 7)	Es la cultura, procesos y estructuras que están dirigidos hacia la administración efectiva de oportunidades potenciales y efectos adversos.
Guía ISO 73 (2009: 2)	Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo al riesgo.
Fundación MAPFRE (febrero 2015)	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.

Tabla 13. Definición de gestión de riesgos.

Fuente: Elaboración propia.

Según la FERMA (2003: 3),

una gestión de riesgos eficaz se centra en la identificación y tratamiento de estos riesgos [riesgos relacionados con sus actividades]. Su objetivo es añadir el máximo valor sostenible a todas las actividades de la empresa. Introduce una visión común del lado positivo y del lado negativo potenciales de aquellos factores que pueden afectar a la empresa. Aumenta la probabilidad de éxito y reduce tanto la posibilidad de fallo como la incertidumbre acerca de la consecución de los objetivos generales de la empresa. La gestión de riesgos tiene que ser un proceso continuo y en constante desarrollo que se lleve a cabo en toda la estrategia de la empresa y la aplicación de esa estrategia. Debe tratar metódicamente todos los riesgos que rodeen a las actividades pasadas, presentes y, sobre todo, futuras de la empresa. Debe estar integrada en la cultura de la empresa con una política eficaz y un programa dirigidos por la alta dirección. Tiene que convertir la estrategia en objetivos tácticos y operacionales, asignando responsabilidades en toda la empresa siendo cada gestor y cada empleado responsable de la gestión de riesgos como parte de la descripción de su trabajo. Respalda la responsabilidad, la medida y la recompensa del rendimiento, promoviendo así la eficiencia operacional a todos los niveles.

Por tanto, adopta el enfoque *Enterprise Risk Management* (ERM) sobre la cual Martínez García (2009: 11) asevera que “se refiere a la gestión de todos los riesgos inherentes a la actividad de una organización de forma integrada, no a la gestión individual riesgo a riesgo que tradicionalmente se aplica”.

Con todo, podemos definir la 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. Es decir, los identifica, mide, vigila, informa y revela, en aras de la maximización de la probabilidad y las consecuencias de los riesgos positivos (u oportunidades) y de minimizar la probabilidad y las consecuencias de los riesgos negativos (o amenazas). Por tanto, la gestión ha de ser entendida desde un punto de vista global. La cultura del riesgo en la entidad debe estar asumida, admitida e integrada, y además en la gestión se han de implicar todos los niveles de la misma, siendo la gerencia la que debe promoverlo y fomentarlo. Para ello se de-

berá medir la capacidad de asunción de riesgo de la empresa, con el objetivo de reducir las sorpresas operativas y las pérdidas y aumentar la capacidad de respuesta al riesgo, al tiempo de aprovechar las oportunidades que puedan surgir y mejorar el uso de los recursos ya existentes.

Para llevar una buena gestión de riesgos serán de gran ayuda los marcos (framework) conceptuales para tal fin, esto es, el conjunto estandarizado de conceptos, prácticas y criterios para enfocar un tipo de problemática particular, que sirva de referencia para enfrentar y resolver nuevos problemas de índole similar que puedan surgir, que han emitido algunas organizaciones, entre las que destacamos las siguientes: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), The International Organization for Standardization (ISO), The Institute of Risk Management (IRM) y Joint Standards Australia/Standards New Zealand Committee. También es de gran ayuda lo propuesto por las siguientes asociaciones relacionadas con la gerencia de riesgos:

- Federation of European Risk Management Associations (FERMA) —la federación de asociaciones europeas de gerencia de riesgos.
- Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS).
- Fundación Latinoamericana de Administración de Riesgos (ALARYS).
- Risk Management Society (RIMS) —la asociación norteamericana de gerencia de riesgos.
- The International Federation of Risk and Insurance Management Associations (IFRIMA) —la asociación transcontinental de gerencia de riesgos.

El desarrollo de estándares para la gestión de riesgos está muy vinculado a la naturaleza del sector del que se trate. De ahí que el sector financiero y el asegurador sean los que mayor desarrollo han tenido. Ya para 1997 se publicaron los principios de supervisión bancaria efectiva, que se actualizaron en 2004, a través de la emisión de un documento conocido como Basilea II, el cual detalla los requisitos de una gestión adecuada de los riesgos en el sector bancario; en paralelo,

desde el 2009 el sector asegurador cuenta con una regulación similar conocida como Solvencia II.

Sin embargo, a la vista de la ventaja que supone para las organizaciones la gestión de sus riesgos, se han desarrollado otras normas, algunas de aplicación para la gestión de cualquier tipo de riesgo, independientemente de su naturaleza, y otras que tratan de riesgos específicos.

Como ejemplos que tratan sobre estándares para la gerencia de riesgos específicos —es decir, modelos *ad hoc*—, entre otros, se encuentran:

- ISO 27000 sobre seguridad en la información.
- ISO 14001 sobre riesgos ambientales.
- OSHAS 18001 para riesgos laborales.
- PMBOK para riesgos en proyectos.
- COBIT e ITIL para riesgos tecnológicos.

Sin embargo, nuestra investigación está más enfocada a la gestión de todo tipo de riesgos a los que una empresa ha de hacer frente, independientemente de su naturaleza. Para ello, alguno de los estándares más importantes aplicados al respecto son:

- COSO, emitidos por el Comité de las Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO). El primero de ellos, el informe COSO (o posteriormente llamado COSO I) conocido también como *Internal Control - Integrated Framework*, formulado en 1992, tenía el objetivo de facilitar a las empresas en la evaluación y mejora de sus sistemas de control interno. Posteriormente, fue ampliado en 2004 con el informe COSO II (COSO ERM), Control Interno-Marco Integrado, también conocido como *Enterprise Risk Management (ERM)*, en el cual se amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo.

Por tanto, se tratan de un estándar de control interno para la gestión del riesgo. Probablemente, el COSO II será el modelo más extendido en la actualidad.

- Estándares de Gerencia de Riesgos (EGR), emitido por la FERMA en 2003 y resultado del trabajo de estas tres organizaciones británicas: Instituto Británico de Gestión de Riesgos (IRM), Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) y el National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM). Propone una metodología para la gestión de riesgos, considerando éstos como eventos que tengan consecuencias tanto negativas como positivas.
- AS/NZ 4360. Publicado inicialmente en 1993 por Joint Standards Australia/Standards New Zealand Committee (Comité Conjunto de Estándares de Australia/Estándares Nueva Zelanda) como esquema para la gestión de riesgos en las empresas públicas y, más tarde, reeditado en 2004, extendiéndose su uso también a organizaciones privadas.
- ISO 31000: 2009. Lanzado en 2009 por la Organización Internacional de Normalización en pos del desarrollo de una norma única para la gestión de riesgos que sustituya a la multitud de estándares existentes, sectoriales y generales, voluntarios y obligatorios.

Así, a continuación profundizaremos, de forma resumida, en los que en nuestra opinión son en la actualidad algunos de los modelos de gerencia de riesgos utilizados en las empresas de ámbito general, a saber: el ISO 31000:2009, una norma internacional que “permite dar un paso importante en el contexto global ya que favorece que cualquier empresa pueda realizar una gestión eficaz del riesgo al que se encuentra expuesta” (Martínez Torre-Enciso y Casares San José-Martí, 2011: 27); el COSO ERM, obligatorio para las empresas que cotizan en bolsa, el cual “se centra en los riesgos relativos a la información financiera” (ibíd.); y los EGR, los cuales sólo tratan de representar una mejor práctica con la que una empresa pueda autoevaluarse.

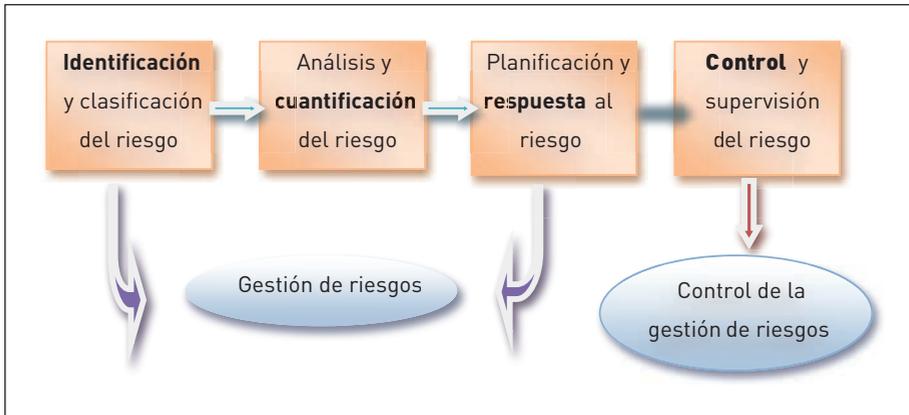


Figura 2. Proceso de gestión del riesgo.
Fuente: Elaboración propia.

En resumen, como veremos, el conocimiento del riesgo para su posterior gestión es fruto de la sucesión de varias etapas o fases. Tradicionalmente este proceso se dividía en las primeras tres etapas siguientes, si bien a mediados de la década de 1990 comenzó a cambiar al incluirse además la cuarta fase (control y supervisión) del esquema de la Figura 2.

Aunque estas fases pueden considerarse como el núcleo del proceso de gestión de riesgos, en la práctica su ejecución sin un nexo de unión con la misión, la estrategia, los objetivos y, en general, con la gestión empresarial, le resta eficacia en sus resultados. Es por ello que la tendencia moderna es la de utilizar un enfoque integral de manejo de los riesgos de todo tipo, conocido como *Enterprise Risk Management*.

2.2.2.1. ISO 31000: 2009

Es una norma internacional de aplicación a cualquier tipo de riesgo, incluyendo tanto los eventos deseables como los indeseables, y a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño y el sector en el que operen, puesto que no propone una metodología para gestionar un riesgo, sino un sistema para la gestión de cualquier riesgo empresarial, esto es, ERM. El objetivo principal de este estándar es poder crear un documento que provea una guía de principios y

prácticas para el proceso de gestión de riesgos. Tiene su origen en el estándar AS/NZ 4360. No es un estándar certificable.

Se trata, en palabras de Dopazo Fraguío y Candelario Macías (2011: 157), del “primer estándar internacional que fija un marco general e integrado sobre el desarrollo de procesos de gerencia de riesgos. En este aspecto, cabe destacar que supone un avance para propiciar la autoevaluación y, por tanto, permitir un modelo práctico de auto-regulación en este ámbito, compatible con el marco regulador obligatorio (normas jurídicas)”.

Sobre esta norma Martínez Torre-Enciso y Casares San José-Martí (2011: 29) dicen lo siguiente:

Incide en la necesidad de formar las actitudes de todos los relacionados con la organización y de crear un clima y una cultura organizativa proclive al establecimiento de políticas de riesgo, con la idea de que las medidas y procesos de gerencia de riesgo sean aceptadas y asumidas como algo bueno por los miembros de las diferentes organizaciones.

Esta norma está estructurada en cinco apartados, de los cuales los siguientes tres elementos son claves:

- Principios de la gestión de riesgos.
- Marco de trabajo (*framework*) o la estructura del sistema de gestión.
- El proceso de gestión de riesgos.

2.2.2.1.1. Principios de gestión de riesgo

Para una gestión de riesgos efectiva, la norma contempla el cumplimiento de forma continuada de los once principios que se detallan a continuación:

1. Crear y proteger valor. Favorece al logro de los objetivos, así como la mejora de aspectos como la seguridad y la salud laboral, el cumplimiento legal y normativo, etc.

2. Estar integrada en todos los procesos de la organización. Esto es, no debe considerarse como una práctica aislada, sino que debe formar parte de las actividades y los procesos que realiza la organización.
3. Ser parte en el proceso de la toma de decisiones. La gestión de riesgos facilita la selección de las distintas alternativas.
4. Tratar explícitamente la incertidumbre. A veces en las empresas se presentan diferentes dificultades y además la toma de decisiones se realiza en función de aspectos inciertos, por ello la gestión de riesgos ha de tratarlos en aras del conocimiento del origen de la incertidumbre como las maneras en que se puedan manejar.
5. Ser sistemática, estructurada y oportuna. Ello contribuirá a la eficiencia y, por lo tanto, a la obtención de beneficios.
6. Estar basada en la mejor información posible. Se tendrá en cuenta la opinión de los expertos y estará basada en la propia experiencia, la observación y la previsión.
7. Estar hecha a medida. Es decir, alinearse al contexto y perfil de los riesgos de la organización, o lo que es lo mismo, adaptarse a las circunstancias locales y específicas.
8. Tener en cuenta los factores humanos y culturales. Debe identificar todas las percepciones de las partes implicadas que puedan facilitar o entorpecer la labor de la empresa.
9. Ser transparente e inclusiva. La oportuna y apropiada participación de las partes implicadas ayuda a que la gestión de riesgos sea relevante y permanezca actualizada.
10. Ser dinámica, iterativa y sensible al cambio. La dirección deberá velar para que la gestión de riesgos detecte y responda a los cambios de la empresa.

11. Facilitar la mejora continua de la organización. Es fundamental que la empresa desarrolle e implemente estrategias de mejora continua en cualquier aspecto de la organización.

Por tanto, los principios 1, 3, 4 y 9 están relacionados con la gerencia; los principios 2, 8, 10 y 11 están vinculados a la organización y gestión, mientras que los 5, 6, 7 y 10 tienen que ver con la implementación.

2.2.2.1.2. Marco de trabajo (framework) o la estructura del sistema de gestión

El objetivo de este elemento es estructurar las actividades para la implementación y mejora continua del proceso de gestión de riesgos. En este apartado se establecen y se definen los componentes necesarios para realizar una buena gestión de los riesgos e indica que el proceso se ha de iniciar en la alta dirección de la entidad, mostrando su compromiso y emitiendo directrices para la gerencia de riesgos.

En este apartado se recoge claramente que la idea de este marco no es imponer un sistema de gestión de riesgos, sino que cada organización deberá adaptarlo.

Los componentes necesarios para la gestión de riesgos se indican en la Figura 3, en la que tras una etapa previa de asunción del compromiso firme y sostenido por parte de la gerencia, así como una planificación rigurosa para la aplicación de un sistema de gestión de riesgos, el estándar determina las cuatro fases propias de estrategia de mejora continua para la calidad, llamada ciclo de *Deming* o ciclo PDCA (**Plan**: planificar; **Do**: hacer; **Check**: comprobar y **Act**: actuar). Estas cuatro fases son:

1. El diseño de la estructura de soporte que valga como marco de referencia para la gestión del riesgo, para lo cual se deberá:
 - a. Comprender la organización y su contexto, tanto desde el punto de vista interno como externo.
 - b. Establecer las políticas de gestión de riesgos.
 - c. Definir responsabilidades, esto es, se deberá rendir cuentas y recursos.

- d. Integrar el plan dentro de los procesos de organización.
 - e. Identificar los recursos.
 - f. Establecer la comunicación a nivel interno y externo, además de los mecanismos de información.
2. Implantación de la gestión del riesgo. Consiste en definir las estrategias de implementación del marco y del proceso de gestión de riesgos, todo ello acorde con los requerimientos legales y regulatorios y con las políticas y procedimientos de la organización, a la vez de estar en buena comunicación con los interesados para asegurarse un plan apropiado.
 3. Seguimiento y revisión de la estructura y de la efectividad del marco de trabajo. Para ello se establecerán indicadores para su medición, los cuales deberán ser comparados con indicadores preestablecidos y revisados periódicamente para evaluar el avance y las desviaciones que pudieran surgir.
 4. Mejora continua de la estructura. Es indispensable tomar medidas en favor de la mejora de la gestión de riesgos y de la cultura correspondiente.

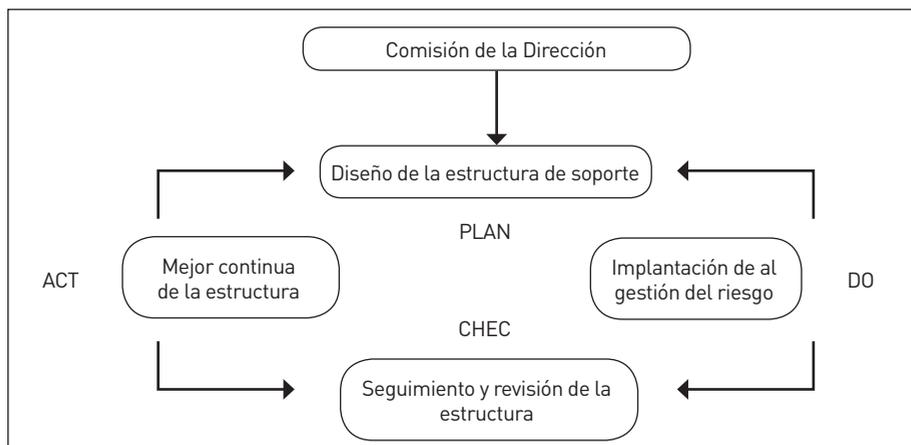


Figura 3. Componentes para la gestión del riesgo.
Fuente: ISO 31000:2009.

2.2.2.1.3. El proceso de gestión de riesgos

Es el apartado más extenso de este estándar. Para su realización se ha tomado como referencia la norma australiano-neozelandesa AS/NZ 4360. Básicamente, está dividido en tres etapas: el establecimiento del contexto, la evaluación de riesgos y el tratamiento de los mismos. Gráficamente se puede resumir de la siguiente forma:

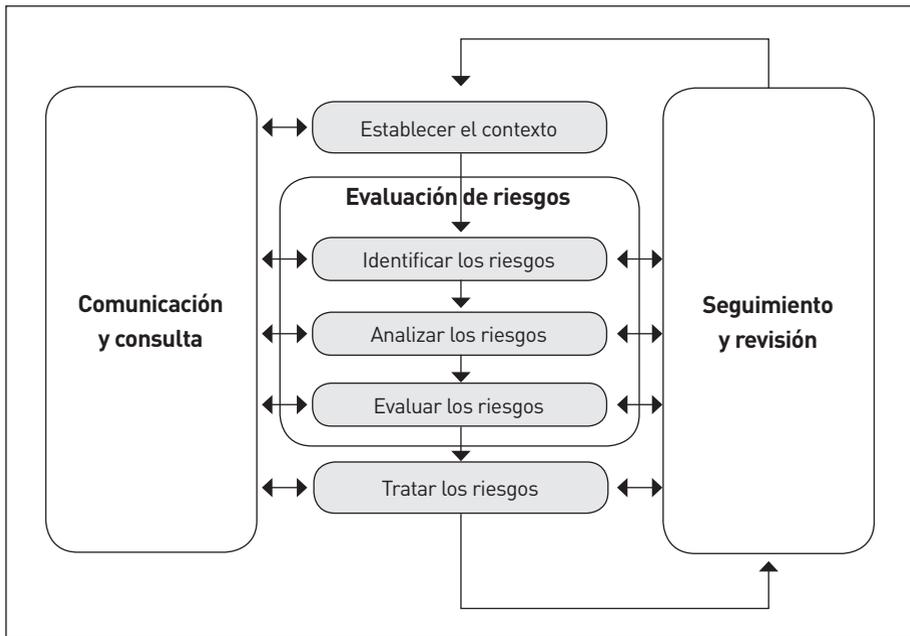


Figura 4. Proceso de gestión del riesgo.
Fuente: ISO 31000:2009.

Así, uno de los pasos más importantes es la de establecer el contexto en el que opera la empresa. En él se deben asentar los parámetros, tanto internos como externos, que serán tomados en la gestión de riesgos. Entre ellos encontramos: el *know-how*, las políticas económicas, los sistemas de información, las capacidades en términos de recursos y conocimientos, el entorno de negocios, social, legal, regulatorio, financiero, tecnológicos, económico, natural, competitivo, etc. En esta fase también se definirán los criterios de evaluación de los riesgos que deberán estar en

concordancia con la política de gestión de riesgos de la entidad; esto es, se establecerá el riesgo aceptado, que será el que se va a utilizar para evaluar la importancia del riesgo global y de los riesgos particulares.

La segunda etapa, a su vez, está constituida progresivamente por la identificación, el análisis y la evaluación de los riesgos. En este sentido, como primer paso en esta etapa se deberá crear una lista lo más exhaustiva posible de todos los riesgos que podrían afectar a la consecución de los objetivos de la entidad, a la vez de sus causas y de sus posibles consecuencias. Este es un paso crítico debido a que la lista ha de ser lo suficientemente completa como para no pasar por alto ningún riesgo que se deba tener en cuenta, pero igualmente debe permitir conocer aquellos riesgos que por su naturaleza o probabilidad puedan despreciarse, y evitar así dedicar recursos a la gestión de una cantidad indigesta de riesgo. Posteriormente, en la fase de análisis, se presentan los conceptos para la evaluación de riesgos como las medidas más apropiadas para tratarlos. Cada riesgo es analizado midiendo sus consecuencias como su probabilidad de ocurrencia. Por último, se deberán evaluar los riesgos, es decir, habrá que comparar el nivel de riesgo aceptado fijado en el análisis con el criterio previamente definido para, en su caso, determinar las prioridades y los recursos a utilizar para su mitigación o, al menos, reducción.

En la tercera etapa, tratamiento de los riesgos, el estándar facilita una lista de opciones aplicables de forma individual o concurrente para el tratamiento de los riesgos. A tal efecto la entidad podrá evitar el riesgo no comenzando o continuando con la actividad que lo origina, si bien en múltiples ocasiones ello no es factible, ya que ésta resulta un elemento imprescindible para la organización; reducir el riesgo mediante la aplicación de controles que los mitiguen o eliminen; aceptar o incrementar el riesgo con el objeto de crear una oportunidad; compartir el riesgo con terceros; transferirlo a otras entidades, lo cual permite traspasar la responsabilidad en su tratamiento a terceros con capacidad para ello; retener el riesgo, para aquellos casos en los que la aplicación de medidas pueda no resultar efectiva o no considerarse justificada en algunos casos; o, simplemente, asumirlo por decisión propia. La elección de las mejores medidas implica balancear con el equilibrio entre el coste y el beneficio, no siempre monetario, que se podría sufrir/obtener. Es preciso tener en cuenta que el propio tratamiento de los riesgos puede generar nuevos riesgos, toda vez que se elijan medidas ineficientes.

Todas estas etapas del proceso de gestión de riesgos deben estar interconectadas con la comunicación y la consulta, por un lado, y con el seguimiento y la revisión, por otro. La comunicación y la consulta, que habrán sido desarrolladas con anterioridad, en la primera parte, se deberán realizar en todas las etapas del proceso de gestión de riesgo con todas las partes interesadas, o *stakeholders*, tanto externas como internas de la organización. Por su parte, el seguimiento y la revisión constituyen una actividad importante al objeto de detectar cambios en el contexto interno y externo, comprobar que el tratamiento ha sido efectivo, identificar riesgos emergentes, entre otros.

2.2.2.2. COSO ERM

El Committee of Sponsoring Organizations (COSO) es una organización voluntaria del sector privado cuya misión es mejorar la calidad de la información financiera mediante la ética en los negocios, los controles internos efectivos y el gobierno corporativo. Se fundó en 1985 para patrocinar a la National Commission on Fraudulent Financial Reporting (conocida como la "Treadway Commission"). Se encuentra conformado por las cinco mayores asociaciones profesionales de los Estados Unidos: la American Accounting Association (AAA), el American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), el Financial Executives International (FEI), el Institute of Internal Auditors (IIA), y la National Association of Accountants, hoy Institute of Management Accountants (IMA). Es un comité totalmente independiente de las cinco organizaciones que lo patrocinan y, además, incluye representantes de la industria, contadores públicos, firmas de inversión y la Bolsa de Nueva York (NYSE).

En 1992 emitió su primer informe, el COSO I, cuyo núcleo principal estaba centrado en los controles internos de carácter financiero. Posteriormente, en vistas a desarrollar una nueva terminología común y a tratar de integrar los principios ampliamente aceptados para que puedan ser usados por la dirección como una guía para desarrollar una arquitectura eficaz de gestión de riesgos, el COSO, tras la contratación de la empresa Pricewaterhouse Coopers para su dirección, emitió en 2004 un nuevo informe, el COSO II o COSO ERM, que si bien no eliminaba el anterior, lo ha incorporado como parte de él, si le aportaba mayor valor, permitiendo que las entidades mejoren sus procesos de control o se direccionen más a un proceso de gestión de riesgo. En este informe se definen los componentes esenciales de la gestión

de riesgos, además de analizar los principios y conceptos de la gestión integral de riesgos, junto a sugerir un lenguaje común y proveer guías para optimizar las tareas.

Basándose en la idea de que toda organización, con o sin fin lucrativo, existe para agregar valor a sus grupos de interés o *stakeholders*, el objetivo de este estándar era ayudar a los responsables a manejarse eficazmente con eventos futuros potenciales que crean incertidumbre y responder con comportamientos que reduzcan la probabilidad de resultados desventajosos e incrementen beneficios, o lo que es lo mismo, administrar de manera más eficiente el riesgo relacionado con el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Para ello, tras una serie de definiciones de conceptos clave, tales como evento, riesgo, oportunidad, gestión de riesgo y apetito al riesgo, entre otros, el estándar presenta, en nuestra opinión, su mayor aportación. Mediante la representación de la matriz tridimensional en forma de cubo contigua, propone para la gestión de riesgos ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión, todos ellos alineados con los cuatro objetivos, según COSO, de una entidad:

- estratégicos (relativos a los objetivos a alto nivel),
- operacionales (relativos al uso eficaz y eficiente de los recursos),
- de información (relativos a la fiabilidad de los informes) y
- de cumplimiento (relativos al cumplimiento por la entidad de leyes y normas aplicables).

Estos componentes y objetivos, a su vez, también están relacionados con los niveles de la organización. Ello quiere decir que en cada nivel empresarial, que tiene definidos sus propios objetivos, se ejecutan todos los componentes de la gestión de riesgos.



Figura 5. Relación entre objetivos y componentes.
Fuente: COSO (2004).

Estos ocho componentes se pueden describir así:

- **Ambiente interno:** es la base de los restantes componentes de la gestión de riesgos corporativos puesto que provee disciplina y estructura. Abarca la cultura de la organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos. Para ello incluye: la filosofía de la gestión de riesgos, el riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y el entorno en el que se actúa, además de la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad, y organiza y desarrolla a sus empleados.
- **Establecimiento de objetivos:** los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, todo ello en el contexto de la misión o visión establecidas. Los objetivos han de existir antes de que los responsables

puedan identificar acontecimientos que eventualmente puedan afectar a su consecución.

- **Identificación de acontecimientos:** los responsables deberán distinguir entre los acontecimientos, tanto internos (tecnología, procesos, personal e infraestructura) como externos (tecnológicos, sociales, políticos, ambientales, empresariales o económicos), los riesgos —esto es, sucesos que pueden tener un impacto negativo en la empresa— y las oportunidades —dicho de otra manera, eventos que pueden tener un impacto positivo en la empresa—. Así, los responsables deberán determinar cómo los factores internos y externos se combinan e interactúan para influenciar su perfil de riesgo, utilizando para ello una metodología de identificación en la que pueden combinar distintas técnicas.
- **Evaluación de riesgos:** permite considerar cómo los eventos potenciales pueden afectar al logro de los objetivos. Para ello estos acontecimientos se deben evaluar desde dos perspectivas: la probabilidad y el impacto. La probabilidad es entendida como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra, mientras que el impacto representa su efecto en caso de que ocurriese. A menudo, las estimaciones de probabilidad e impacto son determinados usando datos sobre acontecimientos pasados observables; éstos representan una base más sólida que las estimaciones exclusivamente subjetivas. La metodología de la evaluación de riesgos comprende normalmente una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Hay que evaluar el riesgo sobre las bases del riesgo inherente, el propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles, esto es, aquel al que se enfrenta en ausencia de acciones de la dirección —es muy difícil controlarlos, pues son innatos a la actividad—, y el riesgo residual resultante después de que la dirección desarrolle sus respuestas al riesgo.
- **Respuesta al riesgo:** los responsables, después de considerar el efecto sobre la probabilidad y el impacto del evento, y con relación a las tolerancias al riesgo y a la relación coste-beneficio, deberán identificar y evaluar las respuestas al riesgo. El riesgo se puede evitar, abandonando las

actividades que lo generan; reducir, minorando la probabilidad, el impacto, o ambos; compartir, transfiriendo o compartiendo de otro modo una porción del riesgo; o aceptar, de tal forma que se asuma con él y, por lo tanto, no se actúe de forma alguna en la modificación de la probabilidad o de su impacto.

- **Actividades de control:** son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se han aplicado las respuestas de los responsables al riesgo. Existen a través de toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.
- **Información y comunicación:** la información apropiada ha de ser identificada, capturada y comunicada de un modo y en un marco temporal que le permita al personal cumplir con sus cometidos. Se debe realizar en sentido amplio y fluir en todas las direcciones de la entidad. La información que provendrá de fuentes internas y externas, tanto en forma cuantitativa como cualitativa, permitirá obtener respuestas a condiciones cambiantes.
- **Monitoreo o supervisión:** la gestión de riesgos en su conjunto será supervisada, realizando en su caso las modificaciones que se precisen. La supervisión se realizará mediante actividades permanentes, esto es, las normales y recurrentes de la entidad, evaluaciones puntuales o independientes, o ambas conjuntamente.

Cuando no existe ninguna debilidad significativa relacionada con estos ocho componentes y cuando los riesgos se encuentran dentro de los niveles aceptados por la organización, la gestión de riesgos es eficaz.

Así la gestión de riesgos corporativos presenta las siguientes ventajas:

- Alinea el riesgo aceptado y la estrategia, a través de un plan implementado por la entidad.
- Mejora las decisiones de respuesta a los riesgos, pues no sólo es considerado en los altos cargos sino también en el resto de la organización.

- Reduce las sorpresas y las pérdidas operativas, al identificar posibles eventos futuros.
- Identifica y gestiona la diversidad de riesgos para toda la entidad.
- Provee respuestas integrales a riesgos múltiples.
- Permite aprovechar las oportunidades.
- Racionaliza el capital.

También tiene ciertas limitaciones, algunas inherentes a cualquier proceso de gestión, es decir, un juicio humano en la toma de decisiones defectuoso o simplemente una equivocación. Aunque existen otras limitaciones como las disfunciones del sistema (errores por mala interpretación, negligencia, distracción, fatiga, etc.), la colusión de varias personas con el objeto de quebrar controles, e incluso trasgresiones gerenciales, esto es, la propia dirección puede obviar intencionadamente parte o todo el proceso de gestión de riesgos, lo que podría incluir respuestas a los riesgos y distintas actividades de control. Por último, suele representar una limitación importante la relación coste-beneficio en lo relativo a las respuestas a los riesgos, puesto que los recursos son limitados.

Estas limitaciones se pueden considerar como algo general, sin embargo, teniendo un personal debidamente capacitado y realizando controles se podrán disminuir algunas de ellas.

2.2.2.3. Estándares de gerencia de riesgos

El estándar propuesto por la FERMA plantea que existen muchas formas de conseguir los objetivos marcados por la organización, por lo que propone un documento que sirva de guía que ayude a representar una mejor práctica con la que la empresa pueda autoevaluarse.

El estándar está dividido en nueve apartados más un apéndice. Siguiendo con el hilo conductor planteado con los modelos analizados anteriormente podríamos plantear el siguiente esquema sobre el contenido del trabajo:

1. Definiciones
 - a. Definición de riesgo
 - b. Definición de gestión de riesgo
2. Proceso de gestión de riesgo
 - a. Establecimiento de objetivos estratégicos y estructura organizacional
 - b. Valoración de los riesgos
 - i. Análisis de los riesgos
 - ii. Evaluación de los riesgos
 - c. Tratamiento de los riesgos
 - d. Informe y comunicación
 - e. Supervisión y revisión del proceso de gestión de riesgos

Dado que el apartado 1 está analizado en un epígrafe anterior de este trabajo y el punto 2.a sólo es mencionado por la norma pero sin incidir más al respecto, nosotros analizaremos en este punto los subapartados 2.b, 2.c, 2.d y 2.e.

Gráficamente muestra el siguiente proceso de gestión de riesgos:

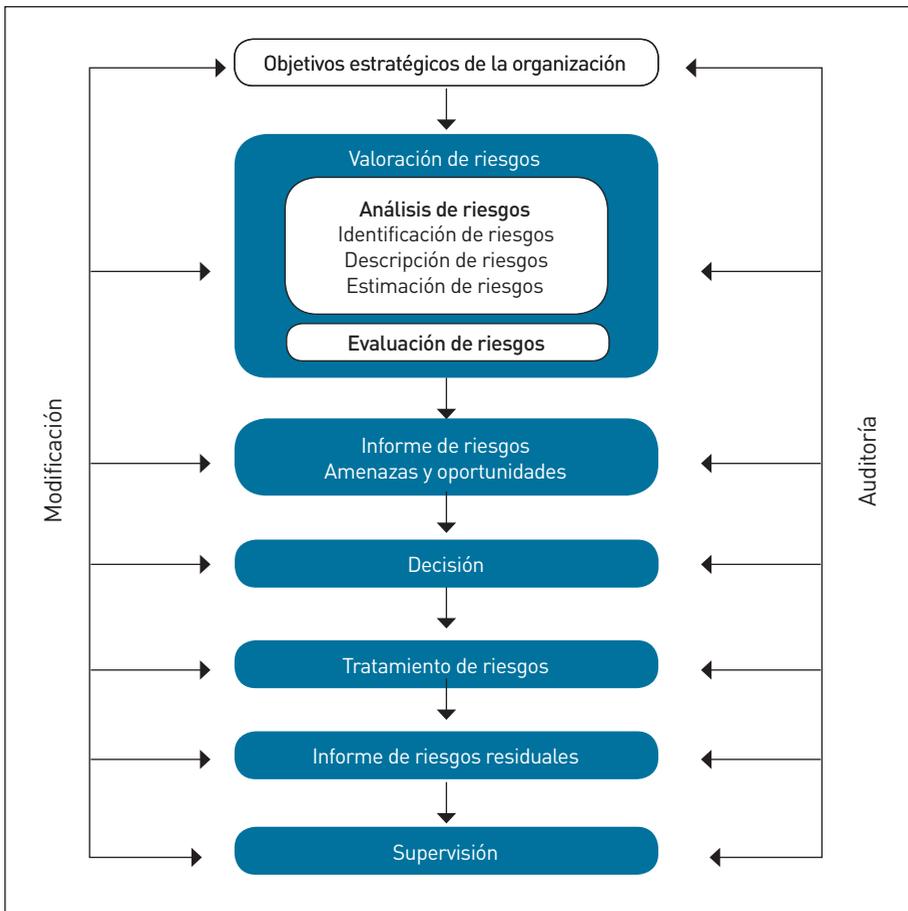


Figura 6. Proceso de gestión de riesgo.
Fuente: FERMA (2003: 5).

2.2.2.3.1. Valoración de los riesgos

Tal y como hemos visto en el esquema anterior, este apartado se divide en el análisis de los riesgos y la evaluación de los mismos.

2.2.2.3.2. Análisis de los riesgos

Se basa en el empleo sistemático de información para identificar fuentes y calcular riesgos. De ahí que se subdivida en tres procesos: identificación, descripción y estimación de riesgos.

Los métodos y técnicas de análisis de riesgos que se pueden emplear son cuantiosos, pudiendo además, ser específicos para riesgos positivos o negativos, o capaces de tratar ambos riesgos. Algunos ejemplos de ello son: para la identificación de riesgos: tormenta de ideas, cuestionarios, comparativa (benchmarking) en la industria, investigación de incidentes, auditoría e inspecciones, entre otros; para el análisis de riesgos positivos: estudios de mercado, prospección, análisis de impacto en el negocio, etc.; para el análisis de riesgos negativos: análisis de amenazas, análisis de árbol de fallos, etc.; y para el análisis de riesgos positivos y negativos: análisis DAFO, establecimiento de modelos de dependencia, análisis del árbol de sucesos, planes de continuidad del negocio, etc.

Como resultado del análisis de los riesgos se podrá crear una clasificación de los mismos en función de su importancia, lo que permitirá situar a cada riesgo en un mapa de la zona afectada, además de describir los procedimientos primarios de control.

1. Identificación

Primeramente hay que identificar los riesgos que pueden afectar a la empresa, lo que requiere de un conocimiento global de todo aquello relacionado con la empresa, para lo cual se han de implicar todos los estamentos de la entidad en un proceso que debe ser continuo y muy exhaustivo. En dicho proceso se deben identificar todas las actividades importantes para la organización, las cuales se pueden clasificar en:

- Estratélicas: los relacionados con los objetivos a largo plazo.
- Operacionales: los problemas cotidianos de la entidad.
- Financieras: referidas a la gestión efectiva y al control de las finanzas.

- Gestión del conocimiento: tratan del control de los recursos del conocimiento, la producción, protección y comunicación.
- Conformidad: referidas a temas como la salud y seguridad, medio ambiente, descripción comercial, protección del consumidor, protección de datos, prácticas de empleo y temas de regulación.

Según este estándar, en este paso de identificación se puede contratar a una tercera empresa, si bien, dicen, “resulta más eficaz” (FERMA (2003: 6) un enfoque interno.

2. Descripción

Identificados los riesgos, se recogerán y mostrarán de forma estructurada, lo cual facilitará su valoración.

Para ello el estándar propone una tabla de descripción en la que figuran los siguientes datos: nombre del riesgo, alcance, naturaleza, interesados, cuantificación, tolerancia (apetito), tratamiento, acción de mejora, política y estrategias.

3. Estimación del riesgo

Consiste en determinar la probabilidad y ocurrencia que los riesgos identificados pueden presentar.

La estimación puede ser cuantitativa, semicuantitativa o cualitativa y se realiza atendiendo a unos parámetros establecidos de probabilidad e impacto o consecuencias. Así, las amenazas y oportunidades se pueden dividir en altas, medias o bajas, al igual que la probabilidad, surgiendo, por tanto, una matriz de 3×3 , aunque en determinadas empresas la matriz puede llegar a un nivel de 5×5 .

2.2.2.3.3. Evaluación de los riesgos

Este paso permitirá determinar la importancia que cada riesgo tiene para la entidad, comparando para ello los riesgos estimados con los criterios de riesgo establecidos durante el proceso de planificación.

Esta fase ayuda a transformar los datos extraídos del análisis de riesgos en información relevante para la toma de decisiones sobre ellos.

2.2.2.3.4. Tratamiento de los riesgos

Es el proceso mediante el cual se desarrollan nuevas opciones y se determinan las acciones que se han de realizar para lograr en todo momento maximizar las oportunidades que surjan para la empresa y/o reducir las amenazas que puedan afectar a la misma.

El tratamiento de los riesgos incluye, como principal elemento, el control o minoración del riesgo, aunque también se pueden llevar a cabo otra serie de medidas, tales como la elusión, la transferencia o la financiación de los riesgos, estas últimas encaminadas a minimizar el impacto económico que pueden tener en la cuenta de resultados, entre otros.

2.2.2.3.5. Informe y comunicación

Muestra de forma separada la información que necesitarán los distintos sectores de la empresa y las unidades externas, denominándolos como informe interno y externo, respectivamente.

2.2.2.3.6. Supervisión y revisión del proceso de gestión

Se requiere de una estructura de informe y revisión para asegurar que los riesgos están identificados y evaluados eficazmente y que se llevan a cabo los controles. El proceso de control debe asegurar que existen controles apropiados y que se siguen los procedimientos establecidos.

2.2.2.4. Comparativa entre los tres modelos

El modelo COSO ERM es una normativa compleja, por lo que es muy difícil su implantación en muchas organizaciones; por el contrario, el ISO 31000 y los EGR son unas normas más simplificadas y ágiles.

Aunque el enfoque COSO ERM incluye conceptos aplicables a todo tipo de entidad, en su desarrollo parece estar más enfocado hacia las empresas públicas (cotizadas), por lo que si así fuera, el enfoque no es tan amplio como en un principio cabría esperar. Además, tal y como anteriormente se ha comentado, este estándar está principalmente relacionado con la gestión de controles internos de la empresa. Por su parte, los EGR tienen un enfoque algo más amplio, pero esencialmente están enfocados al sector de los negocios y a las organizaciones que generen valor a sus actividades. También están dirigidos principalmente a los controles internos y en ellos se refuerza el concepto del gobierno corporativo. En contra, el ISO 31000 destaca por su universalidad, ya que es aplicable a cualquier tipo de organización y riesgo durante toda la vida del mismo.

Podríamos decir que la principal diferencia entre el ISO 31000 y el COSO ERM, los dos modelos más importantes, radica en el fundamento de las mismas. Esto es, mientras que el primero se centra en las consecuencias, para lo cual proporciona un marco que ayuda a tomar efecto del acontecimiento actual, el segundo se centra más en los hechos y no en las consecuencias de estos eventos.

En cuanto al proceso de gestión de riesgos, y a fin de establecer un hilo conductor que nos ayude a realizar una comparación entre estos tres estándares, podemos diferenciar en síntesis las fases siguientes:

- a) Comunicaciones y consultas
- b) Establecimiento del contexto
- c) Identificación y clasificación de los riesgos
- d) Análisis de los riesgos
- e) Evaluación de riesgos
- f) Tratamiento de los riesgos
- g) Seguimiento y revisión de los riesgos

	ISO 31000	COSO ERM	EGR
Comunicaciones y consultas	√√√	√√	√√
Establecimiento del contexto	√√√	√√	√
Identificación y clasificación de los riesgos	√√	√√√	√√
Análisis de los riesgos	√√√	√√√	√√√
Evaluación de riesgos	√√√	√	√√√
Tratamiento de los riesgos	√√√	√√	√√√
Seguimiento y revisión de los riesgos	√√√	√√√	√

√√√ cumple todo; √√ cumple bastante; √ cumple algo

Tabla 14. Comparativa entre estándares.

Fuente: FERMA (2003: 5).

a) Comunicaciones y consultas

Los tres estándares indican que la información y la consulta tienen que tener lugar en la empresa, además de que ha de ser amplia y genérica en todos los niveles. Ahora bien, de ellos sólo el ISO es el que lo considera como el primer punto del proceso, al que le muestra gran relevancia. Siguiendo a Martínez Torre-Enciso y Casares San José-Martí (2011: 30), el ISO 31000 “no se limita a una descripción detallada, amplia y genérica de la información, o de cómo fluye ésta de abajo arriba en la organización y viceversa, sino que avanza en las aplicaciones y utilidades de esa información en todos los niveles”.

En el caso del COSO ERM, destaca como gran contribuyente a la efectividad y eficiencia de los procesos de información a la tecnología. Mientras que los EGR hacen hincapié en las diferentes necesidades de información de los distintos *stakeholders* de la organización.

b) Establecimiento del contexto

Para el COSO ERM esta etapa se divide, a su vez, en las siguientes dos: ambiente interno y establecimiento de objetivos. Prioritariamente hace énfasis en el primero, el cual se adentra en cuestiones de filosofía y cultura del riesgo, compromiso, autoridad y responsabilidad en materia de riesgos, integridad y valores, entre otros. En contraposición con los otros estándares, éste no concede un especial interés a los *stakeholders*.

Los EGR, por su parte, simplemente enumeran el establecimiento de los “objetivos estratégicos de la organización” como primer paso, sin incidir más en ello.

Finalmente, el ISO 31000 concede gran importancia a esta etapa. En ella sienta las bases para que la organización pueda articular sus objetivos, además de definir los parámetros externos e internos a tener en cuenta en la gestión del riesgo.

En esta etapa, tanto el COSO ERM como el ISO 31000 contemplan un concepto fundamental, el apetito del riesgo o criterio del riesgo, esto es, nivel de aceptación que servirá para comparar con el nivel de riesgo resultante del análisis.

c) Identificación y clasificación de los riesgos

En esta etapa los tres estándares tienen como objetivo lograr una lista de riesgos lo más exhaustiva posible que servirá de insumo para la siguiente etapa. Ahora bien, varían en la forma de llegar a dicho objetivo. Los EGR presentan en su Apéndice una simple lista de métodos que se pueden utilizar. El COSO ERM contiene un conjunto de herramientas y técnicas que son desarrolladas en las Técnicas de Aplicación. Por el contrario, el ISO 31000 no especifica ninguna técnica, si bien permite la utilización de cualquiera, a fin de que se adapten mejor a los objetivos, aptitudes y riesgos de la empresa. Este modelo hace mención a los análisis de los riesgos.

d) Análisis de los riesgos

Los tres modelos intentan estimar el nivel de riesgo al que está expuesta la organización, determinando para ello la probabilidad de ocurrencia y los impactos y consecuencias de los riesgos que se han identificado en la etapa anterior. El objetivo, por tanto, es transformar datos en información a fin de compararlo con el nivel de riesgo anteriormente establecido y poder, así, posteriormente, si es necesario, tratarlo de la manera más eficaz, utilizando las estrategias y métodos de tratamientos más apropiados.

La diferencia entre ellos radica en el enfoque dado para el análisis. Mientras que los EGR en su Apéndice distinguen entre riesgos positivos y riesgos negativos, ante los que proponen distintos métodos a utilizar en función del tipo de riesgo de

que se trate, el COSO ERM, que incluye esta fase dentro de la de identificación, y el ISO 31000 utilizan la siguiente clasificación: cuantitativo, cualitativo o semi-cuantitativo. Ante este tipo de riesgos cada modelo presenta las técnicas que considera más oportunas.

e) Evaluación de riesgos

Tanto los EGR como el ISO 31000 en este apartado pretenden ayudar en la toma de decisiones, determinando los riesgos a tratar, comparando para ello el nivel de riesgo obtenido con el establecido previamente. Sin embargo, el COSO ERM no reserva ningún espacio concreto para esta fase.

f) Tratamiento de los riesgos

Las opciones de tratamiento de riesgos son similares en los tres modelos, si bien el COSO ERM presenta sólo las opciones clásicas: evitar, reducir, compartir y aceptar. Los otros dos documentos, sobre todo el ISO 31000, amplían el abanico de posibilidades.

En esta etapa es cuando más costes ha de soportar la empresa. Es por ello que el ISO 31000 y el COSO ERM mencionen explícitamente la necesidad de considerar la relación coste-beneficio del conjunto de las operaciones.

g) Seguimiento y revisión de los riesgos

En esta etapa se recuerda que el proceso debe seguir, pues el cambio suele ser constante.

El documento que menos profundiza en esta etapa es el EGR, aunque sí recuerda la necesidad de realizar con regularidad auditorías de la política y de conformidad con los estándares, así como revisiones del rendimiento a fin de identificar oportunidades de mejora.

El ISO 31000 invita a analizar el documento ISO 31010 como complemento a este apartado. Y el COSO ERM, por último, divide este apartado en dos: actividades de

control y supervisión. El primero de ellos trata de controles generales o sobre aplicaciones, mientras que el segundo se divide en actividades continuas o evaluaciones independientes.

2.2.2.5. Hacia la calidad total: el modelo EFQM de Excelencia

El modelo EFQM de Excelencia, aunque no es expresamente un modelo de gestión de riesgos, puede ayudar a ello, pues se trata de una herramienta metodológica que ayuda a las entidades a gestionar la calidad total, lo que les lleva a conseguir éxitos empresariales midiendo, para ello, su posición en el camino hacia la excelencia. En este sentido el modelo EFQM, en su versión de 2013, contempla la gestión de los riesgos como un elemento clave para lograr la excelencia empresarial. Así, lo cataloga como un enfoque necesario para gestionar con agilidad y con capacidad de adaptación al cambio.

La premisa fundamental del modelo puede ser la siguiente: conseguir los mejores resultados, implicando para ello a todos los empleados y mejorando continuamente sus procesos.

El modelo EFQM de Excelencia 2013 está compuesto por los siguientes tres elementos integrados:

- Los conceptos fundamentales de la Excelencia
- Los criterios
- El esquema lógico REDER

2.2.2.5.1. Los conceptos fundamentales de la excelencia

El modelo EFQM se fundamenta en un conjunto de ocho conceptos fundamentales que son los principios clave sobre los que se asienta.



Figura 7. Conceptos fundamentales de EFQM.
Fuente: Club Excelencia en Gestión 2013.

1. Añadir valor para los clientes. Una organización excelente no deja en ningún momento de añadir valor a sus clientes, tanto actuales como potenciales. Se ha de tener en cuenta la evolución de las necesidades e intereses de los clientes, procurando que sus expectativas estén satisfechas.
2. Crear un futuro sostenible. Una organización excelente tiene un papel fundamental en el mundo que le rodea. El incremento en su propio rendimiento tiene incidencia en las condiciones económicas, el medio ambiente y el conjunto de la sociedad con la que mantiene relación.
3. Desarrollar la capacidad de la organización. Para la excelencia es clave que una entidad gestione el cambio de forma eficaz dentro y fuera de ella, de tal forma que así logre incrementar sus capacidades.
4. Aprovechar la creatividad y la innovación. Una organización excelente genera valor a sus clientes a través de la mejora continua y la innovación; dicho de otro modo, utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas.

5. Liderar con visión, inspiración e integridad. Una organización excelente tiene un líder que es capaz de transmitir la visión y la misión de la entidad y actuar como modelos de referencia de sus valores y principios éticos.
6. Gestionar con agilidad. Una entidad excelente ha de identificar y responder de forma eficaz a las oportunidades y amenazas que se presentan en un entorno de cambio continuo.
7. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas. Una organización excelente atraerá, fomentará el desarrollo y retendrá el talento. Creará una cultura de delegación de responsabilidades que permitirá alcanzar tanto los objetivos personales como los organizacionales.
8. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes. Una organización excelente alcanzará y mantendrá en el tiempo resultados sobresalientes. Ahora bien, no sólo beneficios empresariales, sino también referentes a todos los grupos de interés de la misma.

2.2.2.5.2. *Los criterios*

Los criterios del modelo EFQM son nueve; cinco definidos como agentes facilitadores o *enablers*, a saber: liderazgo, personas, estrategia, alianzas y recursos; y cuatro considerados como resultados: resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad y resultados clave. A su vez, cada uno de estos criterios está compuesto por subcriterios, sumando éstos un total de 32, los cuales incluyen una lista de ejemplos para la comprensión de su significado. Los criterios que hacen referencia a un agente facilitador tratan sobre lo que la organización hace, mientras que los referidos a resultados tratan sobre lo que la organización logra. Todos ellos sirven como buenas prácticas de referencia para estructurar un plan que lleve a la organización hacia la mejora continua de su gestión y de sus resultados.

Dentro de cada criterio existe una serie de requisitos que se han de cumplir. En función de su grado de cumplimiento la entidad obtiene una puntuación que viene establecida en la norma.

Gráficamente, el modelo EFQM se representa como sigue:

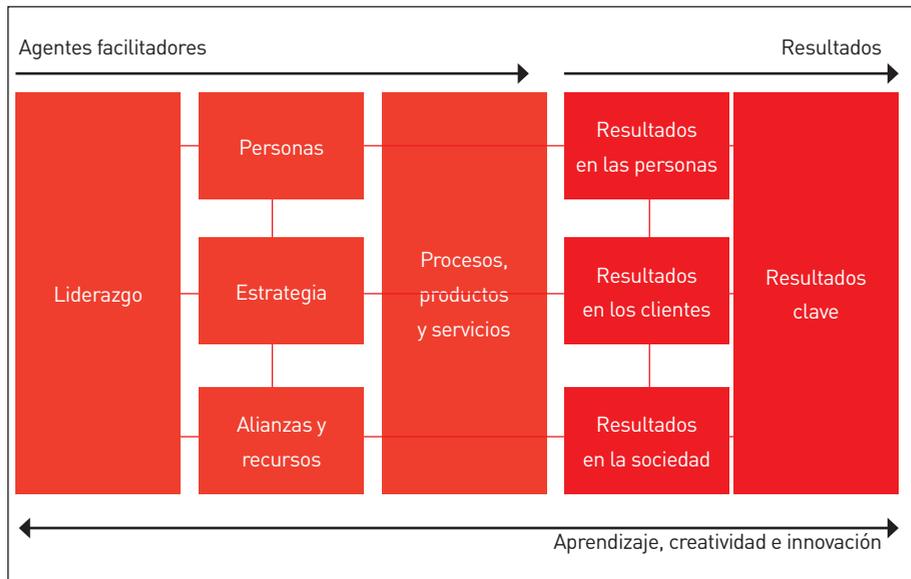


Figura 8. Criterios EFQM.
Fuente: Club Excelencia en Gestión 2103.

Las flechas evidencian la naturaleza dinámica del modelo. Así, los resultados son consecuencia de los agentes facilitadores y éstos, a su vez, se mejoran utilizando la información procedente de los resultados, a través del aprendizaje, la creatividad y la innovación.

A continuación se definen brevemente los agentes facilitadores:

1. Liderazgo. Unos líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión de la organización excelente. Un líder excelente predica con el ejemplo, mediante él estimula y motiva a sus colaboradores a imitar su rendimiento y su forma de actuar.
2. Estrategia. Una organización excelente implanta su misión y visión mediante una estrategia centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

3. **Personas.** Una organización excelente valora a las personas que lo integran y crea una cultura que permite ser beneficiosa para ambas partes. Aquí se habla de cómo la empresa gestiona, desarrolla y obtiene éxito con las personas y con sus conocimientos, tanto a nivel individual como de equipos de trabajo.
4. **Alianzas y Recursos.** Una organización excelente debe planificar y gestionar sus alianzas externas y los recursos internos para apoyar la política y la estrategia definida.
5. **Procesos, productos y servicios.** Una organización excelente diseña, gestiona y mejora sus productos y servicios, generando así cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

Por su parte, los resultados son los siguientes:

1. **Resultados en las personas.** Una organización excelente alcanza y sostiene en el tiempo unos resultados sobresalientes que satisfacen e incluso superan las expectativas de las personas.
2. **Resultados en los clientes.** Una organización excelente alcanza y sostiene en el tiempo unos resultados sobresalientes que satisfacen e incluso superan las expectativas de los clientes.
3. **Resultados en la sociedad.** Una organización excelente alcanza y sostiene en el tiempo unos resultados sobresalientes que satisfacen e incluso superan las expectativas de la sociedad.
4. **Resultados clave.** Una organización excelente alcanza y sostiene en el tiempo unos resultados sobresalientes que satisfacen e incluso superan las expectativas de los grupos de interés que aportan financiación.

2.2.2.5.3. El esquema lógico REDER

El esquema lógico REDER (RADAR en inglés) es un esquema dinámico de evaluación y mejora continua, así como una herramienta de gestión que permite a la

organización afrontar los retos que debe superar para hacer realidad la excelencia sostenida. En realidad es una descripción del ciclo PDA de mejora continua.

Así, con la puntuación obtenida de los criterios y subcriterios antes citada, la entidad efectuará una autoevaluación. El objetivo principal de ésta no es alcanzar una puntuación numérica, sino identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora, para de esta forma, establecer planes de acción.

El esquema REDER está formado por los cuatro elementos siguientes:

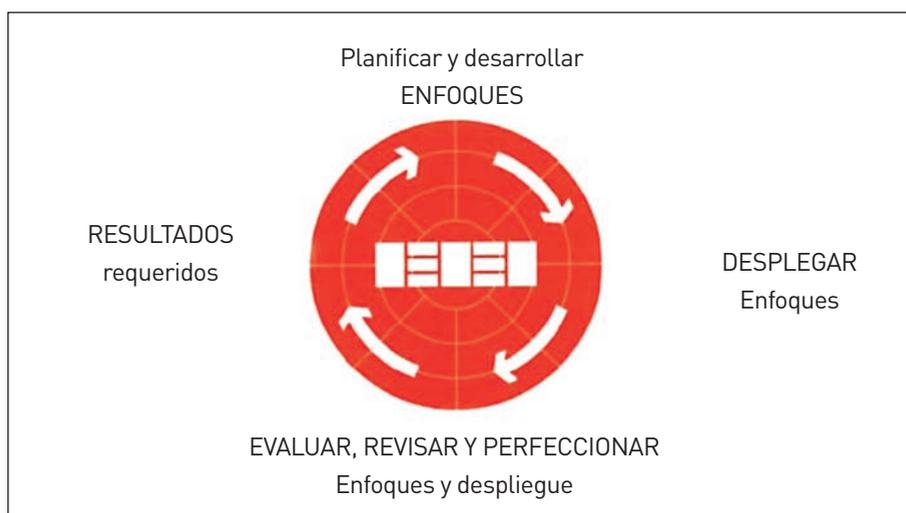


Figura 9. Esquema REDER.
Fuente: Club Excelencia en Gestión 2013.

R-Resultados: Los resultados están relacionados con los objetivos que se quieren alcanzar, además deben ofrecer la confianza de que podrán mantenerse en el futuro.

E-Enfoque: El enfoque es lo que se planifica para conseguir los resultados previstos, con un fundamento sólido e integrado con la estrategia; esto es, evidencia un valor añadido.

D-Despliegue: El despliegue es lo que se hace para implantar y desarrollar sistemáticamente los aspectos relevantes del enfoque en los sectores de mayor relevancia.

ER-Evaluación, revisión y perfeccionamiento: Evaluar, revisar y perfeccionar es todo lo que se hace para medir, mejorar y perfeccionar la eficacia y eficiencia del enfoque y despliegue, así como aprender e innovar.

Los elementos E, R y ER del esquema REDER deben abordarse en cada subcriterio de los agentes facilitadores, mientras que el elemento R sirve de apoyo para el análisis de los subcriterios de resultados.

La lógica REDER significa que una organización debe:

- Determinar los resultados que desea alcanzar como parte de su estrategia.
- Planificar y desarrollar los enfoques que va a utilizar, en pos de lograr los resultados esperados ahora y en el futuro.
- Desplegar sistemáticamente esos enfoques para asegurar su implantación.
- Evaluar, revisar y perfeccionar los enfoques y luego priorizar, planificar e implementar las mejoras.

El total de puntos obtenido en la autoevaluación, una vez validado externamente por el equipo evaluador, permite conocer el nivel de reconocimiento internacional al que opta una organización.

2.3. CLASIFICACIÓN

Son muchos y variados los estudios y manuales acerca de los riesgos en los que se realiza una clasificación de los mismos, de ahí que proliferen los enfoques de clasificación, aunque en la práctica cada entidad deberá determinar, clasificar y definir sus propios riesgos. Nosotros, realizaremos una clasificación que pretende ser no muy extensa pero sí explicativa, dado que en otro capítulo posterior se procederá a centrar los riesgos a los que están expuestas las empresas aturernas.

En este sentido, López Sáiz y Escamilla Solano (2008: 4) diferencian entre riesgos tradicionales, “los derivados de una perspectiva financiera, es decir, riesgos comerciales, riesgos de seguros, riesgos en inversiones, riesgos financieros, riesgos cambiarios...”; y riesgos no tradicionales aquellos como “la reputación e imagen de marca, el capital humano, el medioambiente, la regulación...”.

Atendiendo a la fuente de riesgo aparecen los riesgos provenientes del entorno y los riesgos propios de la actividad. Esta es una clasificación muy elemental que en algunos manuales aparece como riesgos externos e internos. En esta misma línea, Díez de Castro y López Pascual (2001:54) diferencian entre riesgo sistemático o de mercado, siendo éste aquel que se deriva de factores externos a la empresa, los cuales no son controlables por la entidad; y riesgo propio o específico, proveniente de factores internos y, por tanto, controlables por la organización.

Otra clasificación habitual en los manuales gira en torno al efecto bipolar del riesgo. Así, podemos diferenciar entre riesgos especulativos y puros. Los primeros podrían tener tanto un efecto positivo como negativo para la organización, esto es, puede generar tanto beneficios como pérdidas, y surgen debido a políticas estratégicas y de empresa, mientras que los segundos son aquellos que realizándose provocan pérdidas o daños para la organización o simplemente existe la posibilidad de no perder pero jamás ganar. Éstos están vinculados especialmente a hechos impredecibles en el tiempo. A su vez estos últimos se pueden subdividir en riesgo inherente, propio de cada organización en dependencia de la actividad que realice, por lo que éste no se puede apartar del contexto en el cual se halla, esto es, son fenómenos producidos por factores objetivos que vienen de la misma naturaleza de la actividad empresarial; o en riesgo incorporado, aquel que no es propio de la actividad de organización en cuestión, sino que es producto de conductas poco responsables. Según Arbolí González (1998: 116) “la cobertura financiera de los riesgos procurada por la institución aseguradora generalmente atiende a los riesgos puros. Los especulativos son asumidos habitualmente por el naviero [en nuestro caso, por el armador] en función de su conocimiento y quedan fuera del marco asegurador”, aunque matiza que algunos riesgos especulativos se pueden asegurar.

En palabras del propio Arbolí González (1998: 110), otro criterio de clasificación radica en el grado de realización o intensidad de la pérdida. Así, están por un lado los riesgos monogrados, “en cuyo caso la pérdida es de una sola intensidad”, y por otro,

los riesgos heterogéneos, “cuyo suceso puede revestir distinta intensidad en la cuantía de la pérdida”.

Otro criterio es el que atiende al efecto y alcance del peligro. Así se diferencian los riesgos generales o catastróficos, que afectan al conjunto de personas y bienes y cuyo origen no puede individualizarse, y los riesgos particulares, individuales en su origen o en sus consecuencias.

Cabedo y Tirado (2004: 185), por su parte, agrupan los riesgos en estas tres categorías: riesgos estratégicos o externos (los que se refieren a los factores generales en el entorno en el que opera la empresa); riesgos de negocio (los derivados de la propia naturaleza de los negocios de la empresa); y riesgos financieros (aquellos con un impacto potencialmente directo en los flujos de efectivo netos).

Si tenemos en cuenta los cambios socioeconómicos, condiciones ambientales, avances tecnológicos, expectativas del consumidor, etc., encontramos los riesgos dinámicos y los estáticos. Los primeros son provocados por las exigencias de los cambios del entorno y la organización, y varían durante el transcurso del tiempo relacionados con las incertidumbres producidas por los cambios experimentados; los segundos, por su parte, están relacionados con la acción irregular de las fuerzas de la naturaleza o los errores y los delitos del comportamiento humano, y se mantienen inalterables frente a los cambios citados.

Es frecuente diferenciar los riesgos en financieros y no financieros. Los primeros se derivan de la posibilidad de que los flujos de caja no sean gestionados de forma adecuada al objeto de maximizar la disponibilidad de dinero, al reducir la incertidumbre con respecto a la tasa de interés, el tipo de cambio, crédito y productos financieros y la posibilidad de tener dinero cada vez que sea necesario, de forma rápida y sin pérdida de valor; mientras que los no financieros están desagregados en función del origen del factor de riesgo, encuadrando en ellos los riesgos internos y externos. Si bien, en palabras de Dopazo Fraguío y Candelario Macías (2011: 45), esta clasificación

en la práctica puede ser poco operativa, generar errores de apreciación o confusión en el planteamiento y resultados negativos. A su vez, los considerados “riesgos no financieros” van más allá. Pues los riesgos no financieros pueden suponer

efectos económicos más que relevantes, además de consecuencias sociales y ambientales. Por cuanto, todo riesgo —financiero o no— puede repercutir en la “salud” financiera de una corporación. Asimismo, cabe añadir que tanto los riesgos financieros como —a priori— los no financieros pueden tener implicaciones estratégicas para la proyección y sostenibilidad de la empresa, vinculada siempre a su entorno.

Otra clasificación que aportan las propias Dopazo Fraguío y Candelario Macías (2011: 48), y, según ellas, “más amplia y de gran utilidad a efectos expositivos”, es la siguiente: riesgos catastróficos (aquellos que pueden poner en peligro la continuidad de la empresa sin tener su origen en la naturaleza o en negligencias humanas), riesgos medioambientales (los posibles que pueden realizar la empresa a su entorno, entendiendo entorno en un concepto más amplio que el entorno medioambiental, e incluyendo a clientes, proveedores, terceros afectos), riesgos financieros (los que pueden perjudicar la normal gestión de los cobros y los pagos o bien la obtención de recursos financieros para la actividad de la empresa), riesgos regulatorios (los relacionados con el cumplimiento/incumplimiento de la normativa vigente y sus efectos, los cambios de legislación, los efectos derivados de contratos, etc.) y riesgos de negocio (relacionados con las operaciones de la empresa, tanto de producción como de desarrollo de productos, de gestión de clientes, de relaciones con proveedores, o bien relaciones con los canales de distribución).

Ahora bien, sea cual sea la clasificación según las propias Dopazo Fraguío y Candelario Macías (2011: 45), no se recoge todo el complejo espectro de riesgos a nivel empresarial, entre otros, lo que para ellas son “nuevos riesgos”, esto es, los riesgos del gobierno corporativo y los relacionados con la responsabilidad social empresarial (RSE) y sostenibilidad. Los primeros “hacen referencia a los riesgos derivados del sistema de gobierno corporativo establecido en una entidad, sistema de gestión de riesgos y sistema de control interno, autorregulación y cumplimiento con los códigos de conducta, entre otros” (ibíd., 2011: 69). Los segundos, por su parte, “abarcaban riesgos de diversa naturaleza y origen. Tanto riesgos estratégicos como operativos, asimismo riesgos legales y jurídicos” (ibíd., 2011: 69). Así, entre estos últimos estarían los riesgos legales y jurídicos, los riesgos de recursos humanos, los riesgos en materia de transparencia informativa, los riesgos medioambientales, los riesgos de calidad y otros estratégicos como riesgos de competencia, riesgos de

alianzas estratégicas o derivados de las mismas, riesgos relativos de propiedad industrial y riesgos reputacionales, entre otros.

Por último, los nuevos enfoques de la gestión de riesgos, según Kaplan y Mikes (2012: 50-51), van en la línea de clasificar los riesgos de esta forma: riesgos evitables, que son principalmente riesgos internos que pueden ser identificados y gestionados; riesgos estratégicos, que pueden ser identificados pero no gestionados; y riesgos externos, que al estar fuera del control de la empresa no pueden ni identificarse ni gestionarse.

Como veremos en un capítulo posterior, la empresa atunera congeladora tiene que asumir innumerables riesgos, por lo que la relación entre ambos es estrechísima. Todo ello incide, de acuerdo con Arbolí González (1998: 114), en “la propia gestión empresarial y sobre el patrimonio humano, material y económico-social de la empresa”.

2.4. VALORACIÓN DE LOS RIESGOS

Una vez establecido el marco conceptual sobre el cual se ha de basar la gestión de riesgos de la empresa —esto es, establecer los principios en los que debe apoyarse el mismo y definir la misión, la cultura, las políticas y la filosofía de la empresa—, habrá que valorar los riesgos. Esta fase es el proceso global de identificar, analizar y evaluar el riesgo.

Por tanto, el primer paso será identificar los riesgos. Para ello es recomendable crear un ambiente distendido y relajado, de tal forma que todos puedan expresar sus puntos de vista de manera liberal, pues si se perciben los riesgos como algo negativo, hace que las personas se sientan reacias a la hora de informar sobre ellos. Se suelen dar casos en los que cuando una persona habla sobre los riesgos es calificada como conflictiva, con lo que las reacciones se centran más en la persona que en los riesgos. Esto puede llevar a suavizar y seleccionar la información para que no resulte tan negativa con las expectativas del resto del público. Además es importante también que no se juzgue un proyecto por la cantidad y la naturaleza de los riesgos; hay que tener en cuenta que el riesgo es la posibilidad, no la certeza, de una pérdida.

En este sentido, Birkinshaw y Jenkins (2009: 79) afirman:

Las normas informales de comportamiento en una empresa —su cultura— deberían fortalecer los principios básicos de entendimiento de gran calidad y responsabilidad personal. No obstante, es muy frecuente que estas normas informales terminen minando la eficacia en la adopción de decisiones. Algunas empresas muestran una cultura del miedo, en la que las malas noticias son ocultadas a los máximos directivos; otras siguen una cultura de mercenario, donde todo el mundo se preocupa de sí mismo y no de los demás; otras padecen una aversión crónica al riesgo, con una tolerancia cercana a cero con respecto a los errores falsamente positivos.

Por tanto podemos decir que se trata de una fase extremadamente importante de cara a que la empresa logre gestionar con éxito los riesgos. Es una tarea sin fin, pues nuevas amenazas están surgiendo continuamente. Por ello debe ser entendido como un paso continuo, cual debe generar un flujo ininterrumpido de información.

En la identificación de los riesgos se pueden emplear todos los sistemas y métodos que se conocen. Es más importante el fin, esto es, identificar realmente el mayor número de riesgos, que el camino utilizado para ello. Todo ello con un claro propósito, tal y como lo expresan Dopazo Fraguío y Candelario Macías (2011: 130), de “evitar que el riesgo se convierta en un problema y procurar que se configure en una ventaja/oportunidad [generando valor para la entidad y su entorno]”.

Ahora bien, aunque es importante identificar el mayor número de riesgos posible, en muchos casos éste puede ser abrumador, con lo que, en ocasiones, sería conveniente agrupar los riesgos en función de sus prioridades, sobre todo para aquellos a los que haya que aplicar métodos cualitativos. La priorización es una manera de hacer frente a los riesgos más importantes, ayudando a limitar esfuerzo y tiempo en las tareas posteriores del equipo de trabajo, y por tanto, realizar así una gestión efectiva de los riesgos.

Como paso previo en la identificación puede ayudar el siguiente esquema (Figura 10), en el que se diferencian los factores externos de los internos.

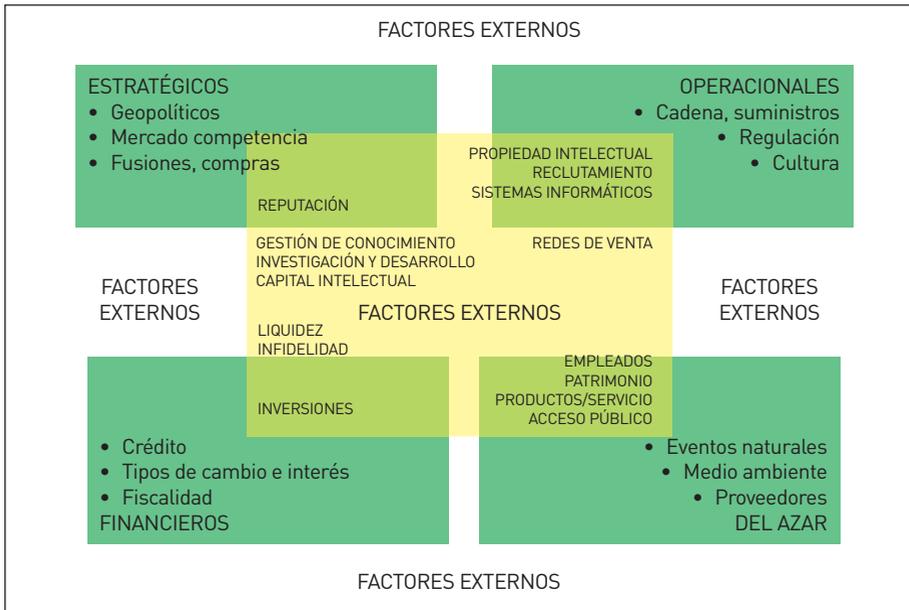


Figura 10. Factores externos e internos previos a la identificación de riesgos.
Fuente: Escorial Bonet (2012: 53).

La Tabla 15 muestra algunas herramientas para la identificación propuestas por el ISO 31010.

Tras tipificar y conocer los riesgos, deberán ser analizados. Para ello 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. A la primera de ellas se acostumbra llamar probabilidad y se mide en veces por unidades de tiempo. Con las estadísticas de ocurrencia de los riesgos se puede predecir el comportamiento de los mismos mediante la utilización de la teoría de las probabilidades, si bien hay ocasiones en las que no existen datos estadísticos sobre ocurrencias pasadas ni se conoce la dimensión del daño que puede causar, por lo que no se puede utilizar la teoría de las probabilidades. Por su parte, el segundo de los parámetros, la intensidad, es conocido también como severidad o consecuencias. Todas se expresan en términos de impactos monetarios, técnicos, humanos e intangibles.

De modo que se trata 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, mientras que la evaluación del impacto de los mismos investiga el posible efecto que tenga sobre un objetivo, tales como, entre otros, tiempo, coste, alcance o calidad, incluyendo tanto los efectos negativos que representan amenazas como los efectos positivos que generan oportunidades, todo ello con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

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. De ello 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. Mediante esta técnica los riesgos son analizados individualmente teniendo en cuenta, entre otros, la probabilidad de ocurrencia, el grado de impacto en los objetivos, la relación con otros riesgos o las causas comunes.

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 en los que permite asignar valores de ocurrencia a los diferentes riesgos identificados. De ahí que los métodos cuantitativos incluyan 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.

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			
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			
Análisis del impacto en el negocio		FA			
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		NA	FA		
Análisis de árbol de sucesos		FA			NA
Análisis de causa consecuencia		FA	FA		
Análisis de causa efecto	FA	FA	NA	NA	NA
Análisis de niveles de protección		FA			NA
Árbol de decisión	NA	FA	FA		
Análisis de fiabilidad humana	FA	FA	FA	FA	
Análisis de la pajarita	NA		FA	FA	
Mantenimiento centrado en la confiabilidad	FA	FA	FA	FA	FA
Análisis de errores de diseño (SNEAK)		NA	NA	NA	NA
Análisis de Markov		FA	NA	NA	NA
Simulación de Monte Carlo	NA	NA	NA	NA	FA
Estadísticas y redes bayesianas	NA	FA	NA	NA	FA
Curvas FN		FA	FA		FA
Índices de riesgos		FA	FA		FA
Matriz de consecuencia/probabilidad	FA	FA	FA	FA	
Análisis coste/beneficio		FA			
Análisis de decisión multicriterio		FA		FA	

Tabla 15. Herramientas utilizadas para la evaluación del riesgo.

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

Algunos ejemplos sobre las técnicas de análisis de los riesgos propuesta por el ISO 31010 se incluyen en la Tabla 15. Se elegirán aquellas técnicas que se consideren mejores para lograr el fin deseado, si bien hay que tener en cuenta que un método simple bien hecho puede proporcionar mejores resultados que un procedimiento más sofisticado pobremente realizado.

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.

La matriz puede tener tantos niveles para cada variable como se quiera. Nosotros proponemos que no superen los seis. En ese caso, las consecuencias, entendidas éstas tanto desde el punto de vista negativo (amenazas) como del positivo (oportunidades), se pueden clasificar en muy bajo o insignificante, bajo o menor, medio, alto o crítico/bueno, muy alto o muy crítico/muy bueno y extremo o catastrófico/excelente. Por su parte, la probabilidad se distinguiría entre increíble, improbable, remota, ocasional, probable o moderada y frecuente.

Por tanto, un ejemplo de una matriz de probabilidad e impacto de nivel 5 x 5 podría ser la siguiente:

Impacto \ Probabilidad		AMENAZAS				OPORTUNIDADES					
		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
		0,05	0,10	0,20	0,40	0,80	0,80	0,40	0,20	0,10	0,05
Frecuente 71-90 %	0,90		0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	
Probable 51-70%	0,70		0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	
Ocasional 31-50 %	0,50			0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	
Remota 11-30 %	0,30			0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06		
Improbable 10 %	0,10					0,08	0,08				

Tabla 16. Matriz de probabilidad e impacto.
Fuente: Elaboración propia.

De esta matriz se obtienen aquellos riesgos que tienen una mayor prioridad.

Como tercera y última fase de la valoración de los riesgos se encuentra la evaluación de los mismos. Después de identificar y analizar los riesgos, es el momento de comparar los resultados obtenidos con los criterios establecidos al comienzo del proceso. De esta forma, se clasificará el riesgo como 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 deban realizarse 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.

2.5. PLANIFICACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS

La planificación de la respuesta a los riesgos es el proceso de desarrollar opciones y determinar acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas. Esta respuesta se realizará en función de la prioridad obtenida en el proceso de valoración de los mismos.

Es imposible no estar expuesto a ningún tipo de riesgo, pero se debe hacer todo lo posible para que en los casos en que un riesgo negativo no sea susceptible de eliminación al menos se reduzca la probabilidad de su ocurrencia e impacto al mínimo posible.

La planificación de las respuestas requiere de una responsabilidad personal que ha de ser, según Birkinshaw y Jenkins (2009: 79), interpretada correctamente por la entidad, lo que en ocasiones no suela darse, ya que "son demasiadas las personas que adoptan decisiones o la persona encargada de adoptar la decisión se encuentra

demasiado alejada del lugar de la acción para sentir una verdadera responsabilidad. En lugar de eso, es preciso construir un sistema en el cual se recompense la responsabilidad personal, en el que la persona o el equipo que cuente con mejor capacidad de penetración y entendimiento sea también quien adopte la decisión”.

Sea quien sea el decisor, la primera medida a tomar por éste será la de tratar o no el riesgo. El caso contrario, omitir el riesgo, en palabras de Luhmann (2006: 77), “se convierte también en un riesgo”, si bien, afirma que “dentro de la política es más fácil distanciarse de los peligros que de los riesgos” (ibíd.).

No tratar el riesgo es decir lo mismo que aceptarlo, también conocido como riesgo asumido o retenido. Ahora bien, el hecho de aceptar un riesgo no quiere decir que exista un plan de respuesta al mismo. Éste existirá cuando se esté hablando de una aceptación activa, esto es, cuando se asuma, tanto de forma voluntaria como obligatoria, algún riesgo conscientemente, después de realizar un análisis previo. Como dice Gausí Sánchez-Rubio (2007: 295), la indiferencia “no establece ninguna medida de prevención y deja al azar su estabilidad económica”.

En ocasiones se suelen asumir algunos riesgos porque su frecuencia es muy baja y no representa gran peligro para la entidad. En este caso la empresa deberá preparar un plan de contingencia que será activado en caso de ocurrencia del riesgo. Algunas estrategias que la entidad puede emplear para minorar los riesgos asumidos son:

- La diversificación empresarial: por ejemplo, en la materia que nos compete, pescar otro tipo de especie además de los túnidos tropicales.
- Integración vertical: valga de ilustración la adquisición de una planta transformadora de pescado, de tal forma que la entidad genere sus propios productos terminados.
- Creación de un autoseguro: esto es, la propia organización crea un fondo patrimonial (dotación) que se hará cargo de los posibles siniestros que pudieran ocurrir.

El caso contrario, esto es, una aceptación pasiva, se da cuando se retiene un riesgo pero la entidad no es consciente de ello. Ocurre, normalmente, cuando existe alguno que no ha sido identificado en la etapa anterior. Ignorar un riesgo puede suponer hacer peligrar la estabilidad económica de la empresa, fundamentalmente en caso de riesgos muy críticos y catastróficos. Por ello, de acuerdo con Arbolí González (1998: 124), “la asunción inconsciente no se puede considerar como una estrategia propiamente dicha de la Gerencia de Riesgos de una entidad”.

Por su parte, tratar el riesgo requiere de un plan de respuesta frente al mismo. Las estrategias de respuesta de riesgos negativos, evitar, mitigar y transferir; o de riesgos positivos, explotar, compartir y mejorar, no son necesariamente excluyentes ni apropiados para todas las circunstancias. La opción apropiada será la que alcance un balance favorable entre el costo de su implementación y los beneficios derivados de la misma; esto es, se buscará la mayor eficacia en la respuesta. Es conveniente destacar que el establecimiento de un plan de respuesta y las acciones que conlleva pueden acarrear nuevos riesgos para la entidad, los cuales también deberán ser valorados.

Tal y como se ha comentado, las estrategias de respuesta para riesgos negativos o amenazas son:

- Evitar o eliminar: consiste en eliminar la causa que probablemente esté generando el riesgo, cuando ello sea posible. Es conveniente evitar un riesgo cuando su frecuencia e impacto son altos, aunque no siempre una entidad puede evitar riesgos, al menos los inherentes a la propia actividad. Normalmente, se suele aplicar si el riesgo es insostenible para la empresa, aun cuando puede conducir a la pérdida de oportunidades de obtener beneficios. En la línea de lo comentado por Gausí Sánchez-Rubio (2007: 295), “la empresa elimina la situación de riesgo y evita la ocurrencia del siniestro, ya que el beneficio no compensa la posibilidad de pérdida”.
- Mitigar o reducir: implica reducir la frecuencia y/o el impacto que pueda originar un riesgo. Para minorar la frecuencia se suelen tomar medidas de prevención y control. Las medidas de prevención son una preparación contra daños futuros, actúan sobre las causas que originan el riesgo. Entre otras se

puede encontrar la selección y capacitación del personal o la supervisión. El control es una de las medidas más efectivas para reducir riesgos, ya que cuanto menos queden expuestos los procesos a variaciones no deseadas, habrá menor probabilidad de que se produzcan daños. Por su parte, con las medidas de protección se intenta actuar sobre el efecto de los riesgos. Se basan, primordialmente, en el uso de tecnología, tanto empleando medidas físicas de protección como desarrollando y revisando continuamente planes de emergencia, aunque también incluyen medidas de supervisión y procedimientos de recuperación. Adoptar acciones tempranas, mediante la aplicación de medidas de prevención de riesgos, las cuales se concretan, en general, en medidas organizativas (por ejemplo: definición de responsabilidades, funciones, políticas, planes, etc.) y materiales (señalizaciones, medios de protección, etc.) y humanas (formación del personal, manuales de procedimientos, etc.), es más efectivo que tratar de reparar el daño después de que haya ocurrido el riesgo.

Existe otra forma de reducir el riesgo comentada por Naranjo Núñez (2005: 251), y es "considerando la ley de los grandes números, es decir, combinando un número muy grande de unidades expuestas al riesgo; entonces es posible realizar estimaciones precisas de las pérdidas futuras del grupo, en este contexto es posible crear una organización, tal como una compañía de seguros para asumir la posibilidad de pérdida de cada expuesto".

- **Transferir:** se traslada total o parcialmente el impacto negativo de una amenaza y la responsabilidad del mismo a un tercero. Si bien se logra minimizar las consecuencias para la entidad, no se elimina el riesgo. Como ilustración, una entidad que transfiera un riesgo, tanto parcial como totalmente, adquiere el riesgo, nuevo para ella, de que la organización a la que se haya transferido el mismo no pueda administrarlo con eficacia.

El riesgo se suele transferir cuando es demasiado grande para que la entidad pueda retenerlo, por lo que tiene que conservar gran parte de la energía para alcanzar sus objetivos, cuando se tiene la obligación para ello y cuando es la técnica más eficiente para enfrentarse a él, aunque se pueda retenerlo y no esté impuesta la obligación de transferirlo.

Las herramientas de transferencia son bastante diversas, incluyen, entre otros, certificados de garantía, garantías de cumplimiento, contratos a riesgo compartido, contratos de comercialización, contratos de producción, cobertura en mercados de futuros y, el más conocido de todos, los contratos de seguros.

En este sentido, para que un riesgo sea asegurable, en palabras de Bielza Díaz-Caneja, Conte, Dittmann, Gallego y Stroblmari (2009: 131), “deben de cumplirse al menos dos requerimientos básicos: que sea capaz de solucionar o minimizar los efectos adversos de la “información asimétrica” y que supere las implicaciones del “riesgo sistémico” (muchos asegurados sufren siniestros al mismo tiempo)”. De esta manera, Arbolí González (1998: 130) define el riesgo asumible “como el acontecimiento incierto de un determinado suceso accidental e independiente de la voluntad humana, cuya ocurrencia puede afectar por igual e indistintamente a los componentes de un colectivo ocasionando una pérdida estimable en términos económicos”.

Pues bien, cabría realizar una nueva clasificación de riesgo: riesgo asegurable y riesgo inasegurable. No todos los riesgos son asegurables, ya que existen ciertas limitaciones en el mercado del seguro y otra serie de restricciones propias de las entidades aseguradoras que hacen surgir riesgos inasegurables.

Creemos conveniente destacar el particular análisis que en nuestra opinión se ha de realizar de los riesgos de muy poca frecuencia pero de consecuencias muy severas. Su procedimiento quizá merezca acciones de tratamiento de riesgo que no sean justificables en el terreno de lo estrictamente económico. En el caso que nos compete, un ejemplo de ello sería la desaparición de un buque por hundimiento o por obra de piratería.

Con todo, es fundamental optimizar la relación coste-beneficio, de modo que la inversión en seguridad no sea superior a la pérdida que el riesgo podría provocar en caso de materializarse, asumiéndose que es inevitable la necesidad de aceptar un nivel de riesgo, que debe ser conocido y limitado a un valor umbral. El riesgo remanente tras el proceso de tratamiento es conocido como riesgo residual y debe ser formalmente aceptado. La entidad deberá decidir qué hacer para gestionar este

riesgo residual, de manera que no afecte, o lo haga lo menos posible, a la consecución de los objetivos.

Por otro lado, en la línea de lo anteriormente referenciado existen también estrategias que la entidad puede adoptar en caso de riesgos positivos u oportunidades. Éstas son las siguientes:

- **Explotar:** se ha de utilizar esta estrategia cuando la entidad desea asegurarse de que la oportunidad se haga realidad. Busca eliminar la incertidumbre asociada a un riesgo positivo, haciendo que la oportunidad se realice. Supone asignar unos mejores recursos para reducir el tiempo hasta su conclusión o para ofrecer una mejor calidad que la planificada.
- **Compartir:** compartir un riesgo positivo implica asignar la propiedad a un tercero mejor capacitado que la entidad para capturar la oportunidad. Algunos de los ejemplos son: formar asociaciones de riesgo conjuntos, equipos, uniones temporales de empresas o *joint ventures* o empresas con finalidades especiales.
- **Mejorar:** intenta aumentar la frecuencia y/o impactos positivos, identificando y maximizando las fuerzas impulsoras clave. Estas medidas buscan facilitar o fortalecer la causa de oportunidad, aumentando la frecuencia, a la vez que centrarse en las fuerzas impulsoras, buscando incrementar la susceptibilidad.

Decidido el plan de respuesta a emplear en cada caso, los riesgos deberán ser supervisados permanentemente para detectar posibles riesgos nuevos o cambiantes.

CAPÍTULO 3. TIPOS DE RIESGO

*“Excava el pozo antes de que tengas sed”
[proverbio chino]*

INTRODUCCIÓN

Son innumerables los riesgos a los que se enfrentan las empresas, más aún las empresas pesqueras si cabe, las cuales operan constantemente en entornos inestables. Así, durante este capítulo intentaremos elaborar una especie de mapa de riesgos que ayude a identificar y jerarquizar los principales dentro de la galaxia total a la que las empresas y sus operaciones están expuestas, pudiendo resultar éstos tanto de factores internos como de externos a la empresa, para poder tomar así las medidas correctivas necesarias, punto éste que trataremos en el capítulo posterior. Dicho de otro modo, fragmentaremos la incertidumbre de la que hablaba Knight (1921) en unidades, con lo que pondremos un nombre a las preocupaciones que evocan a las personas, aunque, eso sí, debido al objeto divulgativo de este material, sólo nos centraremos en los “átomos” más importantes. Muchos de ellos se originan en el intento de controlar otros.

Ahora bien, creemos conveniente recordar que la lista que proponemos no es más que una lista parcial, ya que siguiendo la teoría del iceberg, y haciendo un símil del mismo, pueden existir formas impredecibles bajo el agua, difíciles o imposibles de ver, cuales pueden prever consecuencias graves, más insidiosas y complicadas de advertir en primera instancia. Ejemplo de esto último son las consecuencias en forma de pérdidas económicas para las compañías aéreas por motivos tan dispares, en un principio no contempladas en su mapa de riesgos, como la gripe aviar, las revoluciones en los países árabes o el cierre del espacio aéreo, caso este último de la erupción del volcán islandés Eyjafjallajökull en 2010.

Sin embargo, antes de comenzar a realizar ninguna clasificación, es preciso destacar el primero de los riesgos con los que se encuentra una empresa a la hora de

realizar tal labor, concretamente el riesgo de mapeo, esto es, el riesgo de que no sean recogidos en la clasificación o mapa de riesgo todos aquellos riesgos relevantes para la empresa. Los motivos que pueden originar tal hecho pueden ser varios, entre otros, desconocimiento, error, o simplemente, prisa a la hora de elaborarlo. Y es que aunque pueda parecer una incongruencia, los directivos, que a la postre son los responsables de la gestión de la empresa, y por ende de la gestión de riesgos, están expuestos a ciertas exigencias que le obligan a actuar con celeridad, asumiendo riesgos, aunque a su vez les sea exigida, por lo general, una extremada prudencia.

Intentaremos clasificar los riesgos en grupos homogéneos. En un principio puede parecer una tarea sencilla. Nada más lejos de la realidad. Se trata de una labor dificultosa debido a la gran heterogeneidad de los riesgos. Para ello, tomaremos como base la clasificación mostrada por Escorial Bonet (2012: 53) mostrada en la Figura 10 del capítulo anterior.

Así, podemos englobar los riesgos en cuatro grandes bloques: riesgos estratégicos, operacionales, financieros y del azar. A su vez, éstos se dividen en riesgos externos e internos.

Veremos que en las empresas no financieras, caso de las pesqueras, existen, a diferencia de en las empresas financieras —las cuales suelen centrar su preocupación en los efectos de los riesgos financieros y macroeconómicos—, una gran cantidad de riesgos operativos, comerciales y regulatorios, lo que añade al mapa una complejidad adicional debido a que estos riesgos, por lo general, no tienen activos que coticen en mercados financieros eficientes; de ahí que la estimación del comportamiento futuro sea más compleja, además de que las alternativas de cobertura sean difíciles de encontrar y complicadas de analizar.

3.2. RIESGOS ESTRATÉGICOS

Se pueden definir de forma sencilla como aquellos riesgos que pueden impedir lograr los objetivos estratégicos, entendiendo por estos últimos “los puntos que guían la actuación de una empresa” (Pascual Camino, 2013: 38).

Pueden llevar a la pérdida de valor de la empresa por efecto de los cambios en aspectos fuera del ámbito de la misma, ejemplo de vaivenes en el entorno del país o en el de la competencia, o de decisiones internas desafortunadas de la propia empresa, caso del estilo de dirección, la asignación de recursos o la definición de estrategias inadecuadas, etc.

Tienen relación, por tanto, con la manera en que la empresa es manejada, pudiendo comprometer su sostenibilidad y su viabilidad. Los eventos que afecten a la misión, visión, estrategias, etc., de las entidades deberán reducirse o deberán ser contrarrestados o transformados en oportunidades que originen beneficios para la compañía.

Este riesgo puede proceder de factores externos o internos de la empresa.

3.2.1. Riesgo estratégico externo

Dentro de este grupo podemos encontrar los siguientes riesgos:

3.2.1.1. Riesgo país

Según Moosa (2002: 132), se define 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. En palabras de Durán Herrera (2000: 430), recoge las fuentes de incertidumbre implícitas en un determinado entorno, teniendo en cuenta variables políticas, económicas, sociales y naturales.

Jiménez Palmero (2010: 22) afirma que “el riesgo país puede no sólo tratar de analizar las variables que rodean la inversión directa en el exterior, sino también predecir la potencial pérdida financiera que se derivaría de acontecimientos políticos o macroeconómicos”.

Respecto a los efectos que pueden originar, Dans Rodríguez (2013: 129) resume en un cuadro aquellos propuestos por varios organismos y autores, entre los que destacamos los siguientes: Organización para la Cooperación y el Desarrollo

Económicos, OCDE (2009), Multilateral Investment Guarantee Agency, MIGA (2011), Berne Union (2012) o Iranzo (2008). Todos ellos coinciden en destacar los siguientes eventos: restricciones a la transferencia de capitales, limitaciones a la convertibilidad, nacionalización, expropiación y confiscación, guerra y violencia. La MIGA (2011) cita también el terrorismo y la inestabilidad social. Todos estos riesgos son de vital importancia para el subsector atunero congelador, pues opera, en ciertos casos, bajo bandera de países poco desarrollados o bien en aguas jurisdiccionales de tales países.

Aunque es muy difícil encontrar una unanimidad respecto a la tipificación del riesgo país, incluso ni entre los propios especialistas de la materia, nosotros seguiremos a Rodríguez Castellanos (1997), que muestra la siguiente figura:

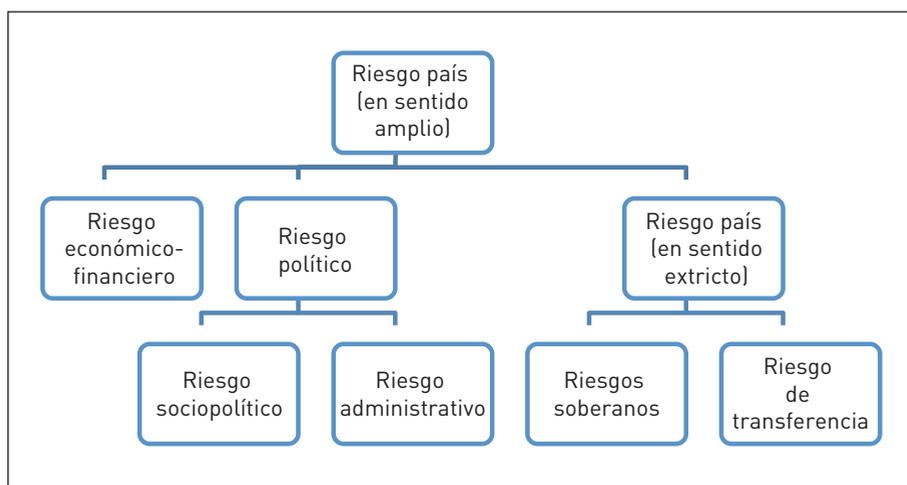


Figura 11. Tipos de riesgo país.
Fuente: Rodríguez Castellanos (1997: 46).

A continuación, detallaremos cada uno de ellos.

3.2.1.1.1. *Riesgo económico-financiero*

Es el riesgo relacionado con la capacidad de pago de un país y con la incertidumbre de los resultados operativos de una inversión en el mismo.

Puede tener una visión más centrada, más micro, cuando sólo se ve afectada una inversión o un activo por sus características particulares, o bien algo más global, más macro, cuando dependen de elementos estructurales y coyunturales de un país. En este último caso, nos podemos encontrar con la gestión que un país realiza de sus recursos naturales; con la política comercial llevada a cabo, esto es, la forma en la que se trata el sistema arancelario aduanero y las barreras de entrada al comercio internacional; o con las políticas cambiarias y monetarias aplicadas, ambas cuales serán analizadas más en profundidad en un apartado posterior.

3.2.1.1.2. Riesgo político

Se refieren a los quebrantos patrimoniales que pueden originar las políticas gubernamentales tanto del país anfitrión como de países que puedan afectar a éste. A su vez, se puede subdividir en: riesgo sociopolítico y riesgo administrativo.

Podemos definirlo, por tanto, como el riesgo de pérdida estratégica, financiera o personal de una entidad, consecuencia de factores no comerciales, tales como políticas macroeconómicas y sociales (fiscales, monetarias, comerciales, de inversión...), o eventos relacionados con la inestabilidad política y social (guerra civil, golpes de estado, terrorismo...). Es decir, es un riesgo que se origina en las decisiones de los gobernantes.

3.2.1.1.2.1. Riesgo sociopolítico

También es conocido como riesgo político en sentido estricto. Surge cuando actuaciones de los organismos gubernamentales de un país, entre las que destacamos algunas a continuación, afectan negativamente a las empresas.

- a. Expropiación, nacionalización o confiscación de los activos. Todas ellas pueden producir una minoración en los derechos de propiedad o un cese de las actividades de las empresas. Como ejemplo cabe destacar el cambio de bandera de Venezuela a otros países que llevaron a cabo varios buques en 2005, ya que el entonces presidente venezolano, Hugo Chávez, ordenó nacionalizar estos buques.

- b. Restricción o prohibición de la repatriación de capitales, dividendos e intereses.
- c. Aumento de la fiscalidad y alteración de los derechos para las empresas extranjeras.

Está asociado con la estabilidad política. Así, la inestabilidad de las políticas gubernamentales, que surge como consecuencia del cambio constante de las reglas del juego, esto es, cambios permanentes en las políticas de comercio exterior, tributaria, cambiaria y de seguridad, entre otros, crea condiciones de incertidumbre para las empresas. Por norma general, a menos estabilidad, mayor riesgo, si bien se dan situaciones en las que la inestabilidad política no crea riesgo político. Ejemplo de ello es lo que sucede en Suiza, país cuyo mandato presidencial dura tan sólo un año.

3.2.1.1.2.2. Riesgo administrativo

Tiene que ver con el grado de libertad del sistema económico ante acciones del Gobierno o posibles cambios en la política de un país. Además de la inestabilidad social, también pueden afectar al riesgo administrativo hechos como una gran diferencia entre capas sociales, la existencia de grupo étnicos, grupos religiosos antagónicos y los comportamientos nacionalistas, xenófobos o fundamentalistas, entre otros.

3.2.1.1.3. Riesgo país, en sentido estricto

Surge como consecuencia de la adquisición de activos financieros emitidos por entidades de un país o por conceder préstamos o créditos a los residentes allí. Por lo cual será el retraso en el cobro de los intereses, dividendos o principal de la deuda o la imposibilidad de cobrarlos las causas que generen este riesgo.

Al mismo tiempo, el riesgo país se subdivide en riesgo soberano y riesgo de transferencia.

3.2.1.1.3.1. Riesgo soberano

Es definido por Moosa (2002: 132) como la exposición a una pérdida en operaciones transnacionales con el Estado o con el sector público de un país, y está asociado a una eventual posición deudor de éste.

La soberanía es la cualidad de soberano, y éste es quien ejercita la autoridad suprema del poder político; esto es, no existe en un país un poder superior a él. De ahí que tampoco exista ningún recurso contra sus acciones, más allá de los regulados por el Derecho Internacional. Por tanto, es el riesgo que un prestamista internacional corre cuando el prestatario es el Estado o el sector público de un país.

El riesgo soberano se diferencia del riesgo país, en sentido general, en que mientras el primero recoge aquellas variables que están bajo el control del Estado, el segundo incluye una gama de factores económicos, sociales y políticos a menudo fuera del control gubernamental.

3.2.1.1.3.2. Riesgo de transferencia

Según Dans Rodríguez (2013: 117) “el riesgo se deriva de la falta de disponibilidad de divisas en la economía o de alguna razón de orden normativo que, habiendo adquirido la divisa, no permita su transferencia al exterior”.

Además de los vistos ahora, dentro del riesgo país podemos encontrar el riesgo de guerra y el de piratería, que analizaremos a continuación detalladamente debido a la incidencia que podría tener en el subsector atunero congelador.

3.2.1.1.4. Riesgo de guerra

De acuerdo con Arbolí González (1998: 135),

el riesgo de guerra presupone una guerra, sin que sea necesaria la previa declaración [...] en esencia, ésta consiste en una lucha entre dos gobiernos

que, en principio, pueden ser legales o regulares o, simplemente, de hecho, y que la jurisprudencia, en algunos casos, ha asimilado las insurrecciones, los motines y las sublevaciones a los hechos de guerra.

Este riesgo se deriva del deterioro de la economía y, por ende, de la insolvencia que pueda provocar la desestabilización sociopolítica en general.

Puede suponer el cierre de las rutas por donde pasan los barcos que transportan el pescado congelado.

3.2.1.1.5. Riesgo de piratería

Sobre este riesgo podríamos escribir tanto como quisiéramos. Por tratarse del riesgo más mediático al que se enfrentan los buques atuneros congeladores, realizaremos una breve exposición del mismo.

Se define como el riesgo resultante de las acciones de piratería. Por su parte, la definición de piratería está ampliamente analizada en la tesis doctoral de Ibáñez Gómez (2012), si bien se puede extraer como resumen la siguiente:

Los actos de violencia contra buques o personas y bienes a bordo de ellos que acaecen dentro de las aguas interiores y del mar territorial de un Estado o dentro de aguas archipelágicas no tienen la consideración de piratería, y sí son actos de piratería cuando el robo, la detención o cualquier otro acto ilegal de violencia se producen en el resto de las aguas, sean internacionales o pertenezcan a una Zona Económica Exclusiva de un Estado. El elemento relevante para la calificación de un delito como de piratería es el lugar donde se produce (Ibáñez Gómez, 2012: 53).

Para una comprensión más sencilla, y siguiendo la Imagen 1, la jurisprudencia clasifica como “robo a mano armada” los asaltos acontecidos dentro del dominio marítimo, siendo “piratería” todos aquellos asaltos en alta mar. De ahí que en adelante nos refiramos al conjunto de ambos como asaltos marítimos.

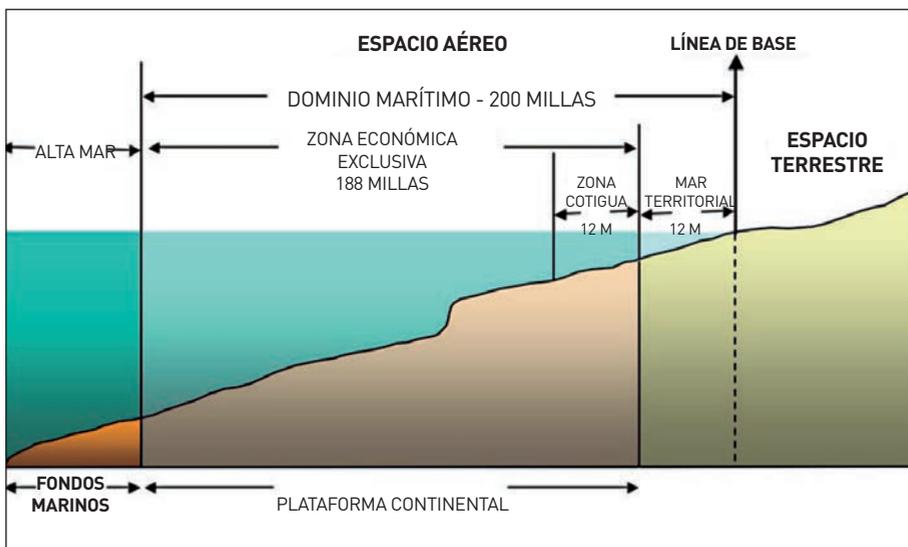


Imagen 1. Espacios marítimos que contempla la convención de las Naciones Unidas sobre el derecho del mar.

Fuente: Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar CONVEMAR (2014).

Son tres los atuneros congeladores que han sufrido un secuestro por parte de piratas, si bien los intentos de secuestro han sido innumerables. Estos tres buques son el *Albacora Cuatro*, el *Playa de Bakio* y el *Alakrana*. El riesgo de piratería se puso muy de moda tras los secuestros del *Playa de Bakio* y, sobre todo, del *Alakrana*. El primero de los secuestros sucedió en el año 2000 y duró tres días; el segundo, seis, desde el 20 al 26 de abril del 2008, mientras que el tercero fue el más largo de todos: comenzó el 3 de octubre de 2009 y se demoró hasta el 17 de noviembre, con un total de 47 días. Los rescates pagados para su liberación han sido estimados en:

- *Albacora Cuatro*: 400.000 euros (Linde, 2008).
- *Playa de Bakio*: varía según fuentes, entre 1,2 millones de dólares, unos 766.000 euros al cambio del momento (Domínguez, 2008) y los 1,5 millones de dólares (*Libertad Digital*, 2008).

- *Alakrana*: según González y Junquera (2009), varía entre 2,3 y 2,7 millones de dólares, mientras que una noticia posterior (Yoldi, 2011) estimaba que pudo llegar a algo menos del cinco millones de euros.

Si el pago de un rescate es por sí sólo un importante riesgo para la empresa, éste se ve incrementado de forma sustancial por el hecho de que, además del pago de un rescate, la colaboración con estructuras u organizaciones dedicadas a la piratería está castigado en el Código Penal español como un delito de colaboración con banda armada. Si bien, en palabras de Bazán (2011: 20),

el CONVEMAR parece excluir el pago del rescate como acto reprochable legalmente, ya que el pago del rescate no es —al menos habitual y formalmente— un acto intencional de cooperación delictiva con la piratería.

Peyroteo Portela Guedes (2014: 403), refiriéndose al riesgo en el Golfo de Guinea, afirma:

Como consecuencia del aumento de la peligrosidad de estas aguas, que actualmente empiezan a ser comparadas con las de Somalia, los seguros de los buques están aumentando sustancialmente. Esta inseguridad está también propiciando que los propios marinos opten por no navegar por la región o que pidan salarios muy superiores a los que normalmente se dispensan, así como indemnizaciones bastante elevadas en caso de incapacidad o muerte.

Incluso, se han ocasionado heridos y pérdidas humanas entre los tripulantes de los buques asaltados, tal y como se muestra en la tabla adjunta referente a los sucesos acontecidos en el océano Índico.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Heridos (tripulación)	1	2	6	2	7	15	7
Muertos (tripulación)		1	2	15	2	9	9
Heridos (piratas)	1			3			2
Muertos (piratas)						1	9

Tabla 17. Tripulantes y piratas muertos y heridos en Somalia en el periodo 2005-2011.
Fuente: Ibáñez Gómez y Esteban Navarro (2013: 12).

Para analizar en qué consiste este riesgo, primeramente es conveniente mostrar las zonas en las que existen asaltos marítimos. En labios de Murphi (2007: 15),

los países que viven situaciones de desorden interno graves, tales como una guerra civil, son más propensos a sufrir actos de piratería en sus costas, debido a que un conflicto bélico interno conlleva la ausencia de organismos estatales que controlen a una población que desarrolla esta actividad criminal como una forma más de supervivencia.

Así, los intentos de ataques, abordajes, secuestros y buques sospechosos acontecidos en el año 2014 se reflejan en la Imagen 2 extraída de la web de International Maritime Bureau Piracy Reporting Centre (IMB PRC), una división de la Cámara Internacional de Comercio especializada en crímenes marítimos.



Imagen 2. Actos de robo a mano armada y/o piratería en 2014.
Fuente: IMB Piracy Reporting Centre (2014).

Tal y como se ha comentado en un capítulo anterior, los atuneros congeladores operan en los océanos Pacífico, Índico y Atlántico, cerca del Ecuador. Así, y fijándonos en la Imagen 2, vemos que los buques de control español que pescan en el océano Pacífico no sufren este riesgo, en cambio, aquellos que faenan a ambos lados del continente africano sí están expuestos a recibir asaltos marítimos.

Sin embargo, este riesgo es sustancialmente diferente en ambas regiones africanas. La primera de las diferencias, y quizás la más importante, radica en el lugar donde se producen los asaltos marinos. Mientras que prácticamente todos los asaltos marinos de la parte oriental se llevan a cabo en alta mar, la actividad al otro lado, centrada en el golfo de Guinea, ocurre en más de un 80% dentro de las aguas territoriales de los Estados del golfo, “si bien en los dos últimos años ha habido una tendencia creciente a incidentes fuera de las aguas territoriales de Nigeria” (Cordón Scharfhausen, 2014: 174-175).

La trascendencia de lo anterior es tal que genera unas consecuencias vitales de cara a enfrentar el problema, tal y como está perfectamente explicado por el propio autor anterior (ibíd.):

Por tanto, la geografía de los ataques afecta directamente a la soberanía, responsabilidad, mando y control, instrumentos legales y política de respuesta que pueda darse a los incidentes por cada Estado... Esta diferencia legal, tiene muchas implicaciones, ya que en el caso de la piratería somalí fue posible desplegar fuerzas navales internacionales, como EUNAVFOR Atalanta, para luchar contra la piratería, en apoyo y cumplimiento de las resoluciones del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas, mientras que en el golfo de Guinea es prácticamente inviable desplegar fuerzas navales internacionales ajenas a la región para implicarse en la lucha contra la piratería, por la plétora de aspectos, muy complicados, en términos legales, jurisdiccionales (de soberanía), políticos, operacionales e incluso logísticos (escalas en puerto, aprovisionamiento...).

Otra distinción entre ambas es el objetivo perseguido. En opinión de Ibáñez Gómez y Esteban Navarro (2013: 10), “el fin principal de los piratas somalíes es el secuestro de tripulaciones y buques, con el objetivo de conseguir un cuantioso rescate”, sin embargo, al otro lado del continente, en el golfo de Guinea, lo que buscan son, en palabras de Peyroteo Portela Guedes (2014: 407), “esencialmente dinero, objetos de valor del buque y de los tripulantes, teléfonos móviles, carga, combustible, comida, ropa”, aunque en opinión de Cordón Scharfhausen (2014: 177), la motivación de la piratería occidental es “opaca, pues puede ser crimen organizado, mezclado con grupos independentistas, milicias de corte étnico, oportunistas, políticos, etc.”. Para tal fin, los piratas somalíes atacan a todo tipo de buques (Ibáñez Gómez y Esteban Navarro, 2013: 11), en contra de sus homólogos, a orillas del Atlántico, quienes, 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”.

Existe otra gran diferencia entre ambos: la violencia. Normalmente, los piratas somalíes no maltratan físicamente a los tripulantes del barco secuestrado. Al fin y al cabo, son la mercancía más valiosa con la que negocian. En el golfo de Guinea, por

contra, en palabras de Peyroteo Portela Guedes (2014: 407), “los ataques acostumbran a ser muy violentos y frecuentemente acaban con muertos y heridos”.

La tendencia de los asaltos marinos, por su parte, ha sido escrupulosamente analizada por Morales Morales (2014). Este compara la tendencia en ambos lados de África, tanto en aguas internacionales como en territoriales y puertos y/o fondeaderos desde 2000 hasta 2013 (ibíd., 2014: 6-9). Así, en cuanto a aguas internacionales, en ambas regiones la tendencia fue en ligero aumento hasta 2008. Si bien en África occidental continúa hoy en día en ascenso, en la parte oriental hubo un repunte importante en el trienio 2008-2011, momento tras el cual la tendencia es claramente descendente, motivado, según el autor (ibíd., 2014: 7), “por la presencia de buques de guerra dentro de las diferentes operaciones desplegadas en la zona”.

Si bien la tendencia de asaltos marinos en aguas internacionales en África occidental es alcista, se ha mantenido “siempre por detrás de los registrados en los puertos o fondeaderos”. Por su parte, en África oriental, tras el trienio negro 2008-2011, los incidentes ocurridos en aguas internacionales son, en número, similares a los de las aguas territoriales y/o fondeaderos (ibíd., 2014: 7).

En cuanto a aguas territoriales, cabe destacar el descenso de los ataques de la zona oriental africana desde 2007, si bien el mayor número de incidentes se producen en la costa occidental (ibíd., 2014: 8).

Empero, es en los puertos y/o fondeaderos donde se da el mayor número de asaltos marinos en el África occidental, superando ampliamente a la concurrencia de la parte oriental (ibíd., 2014: 9).

Actualmente, Bolaños Martínez (2013: 4) afirma que las aguas del Atlántico africano superan en cuanto al número de asaltos marinos a los del Índico, aunque a diferencia de lo que sucede en este océano, el eco que tienen los asaltos atlánticos es escaso en los medios de comunicación.

Como hemos comentado anteriormente, la lucha contra los asaltos marinos en aguas territoriales y fondeaderos y/o puertos la han de llevar a cabo los propios países ribereños, por lo que son los Estados soberanos quienes ostentan la legalidad y

la responsabilidad de actuar en esas zonas, de ahí que, parafraseando a Morales Morales (2014: 8), llame la atención que se den estos casos en la África occidental debido a la existencia de estructuras estatales consolidadas capaces de imponer el Estado de derecho, a diferencia de lo que ocurren en Somalia, país que, según Marín Castán (2013: 135), ha padecido desde el año 1991 varias guerras civiles que han desestructurado y fragmentado el Estado, lo que ha originado una inexistencia de Gobierno central y de instituciones capaces de regirlo. Se puede clasificar por tanto como un Estado fallido. Pero es que en la África occidental existe, en opinión de Morales Morales (2014: 13), un alto nivel de corrupción, lo que puede propiciar “que los piratas contasen con información privilegiada proveniente desde el propio sistema”, pues, como asevera Murphy (2007: 9), “la piratería es un crimen organizado, que incluso en un nivel rudimentario necesita de un grupo de piratas y de conexiones en tierra para ser llevado a cabo”. De acuerdo con Cordón Scharfhausen (2014: 168-169),

se puede concluir que la piratería practicada en el golfo de Guinea ha evolucionado desde una piratería como crimen organizado a una piratería que busca objetivos políticos, sociales y criminales, por lo que en realidad los grupos insurgentes actúan como criminales, y los criminales se apoyan en los insurgentes y en los corruptos de la Administración del Estado para mantener su negocio.

Contra los asaltos marinos en alta mar ya ha quedado dicho que se pueden tomar medidas internacionales. Como muestra de ello, en el periodo transcurrido desde el 1 de enero de 2011 hasta el 31 de agosto de 2012 los buques y aeronaves españoles que participan en la operación Atalanta han investigado, en palabras de Marín Castán (2013: 157), 88 contactos y abordado 33 buques para visita y registro, lo que se ha saldado con la desarticulación de cinco grupos de acción pirata.

Como curiosidad, la mayor parte de los ataques cometidos en el golfo de Guinea son perpetrados por miembros del nigeriano Movement for the Emancipation of the Niger Delta (MEND), en asociación con otros grupos separatistas: los Freelance Freedom Fighters (o FFF de Nigeria), los de la península de Bakassi (Camerún), los de Guinea Ecuatorial y de Angola; mientras que en el Índico son diez “las entidades criminales que llevan a cabo sus fechorías”, a destacar los “Guardacostas Voluntarios Nacionales” y los grupos de Marka y Puntlandia, pero sobre todo los “Marines

Somalíes”, la organización más grande, sofisticada y activa de todas, la cual se hace llamar a sí misma como la defensora de la aguas territoriales somalíes (Fernández Sanz, 2013: 119-121).

Con todo, podemos afirmar que este riesgo está presente mayormente para los buques que faenan en el océano Índico. Centrándonos aún más en esta región, la Imagen 3 muestra la densidad de los ataques en el Índico durante el bienio 2009-2011.

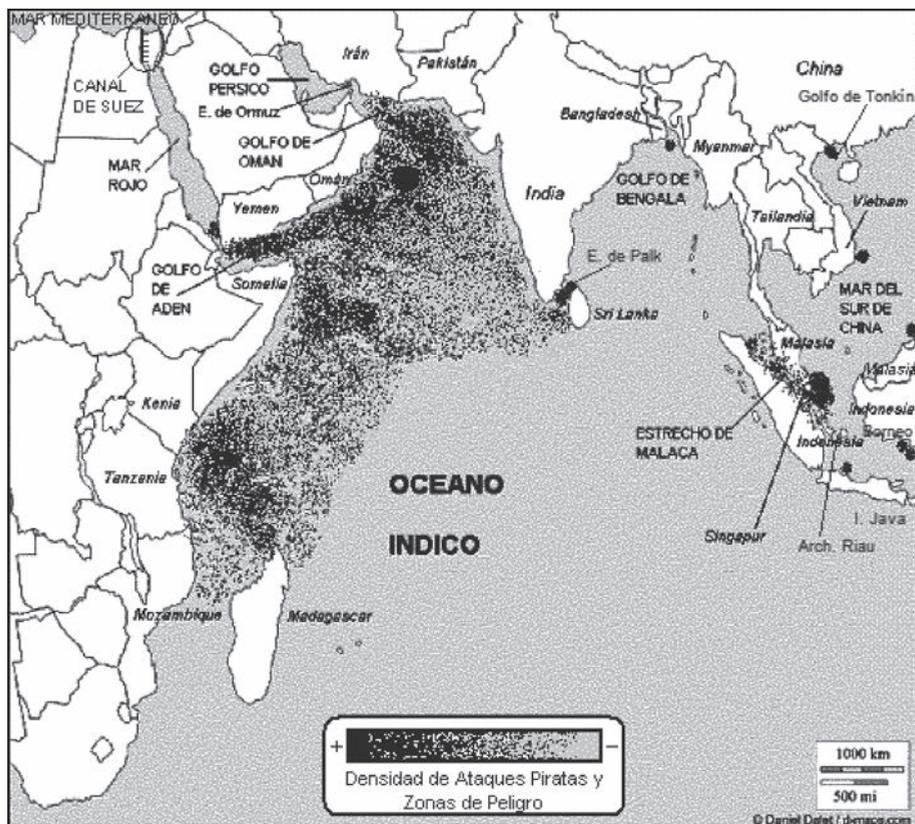


Imagen 3. Densidad de ataques piratas en el océano Índico y zonas de peligro entre los años 2009 y 2011.

Fuente: Fernández Sanz (2013: 119).

La gran mayoría de los asaltos marinos occidentales se concentran en los meses menos problemáticos en cuanto al aspecto meteorológico, esto es, de marzo a mayo y de septiembre a noviembre, pues existen dos trimestres, de junio a agosto y de diciembre a febrero, que, como consecuencia del tormentoso periodo de monzones, “la actividad pirata parece descender de forma notoria” (Ibáñez Gómez y Ángel Esteban, 2013: 10). Si bien los asaltos marinos se suceden a lo largo de las 24 horas del día, es en la franja de las 7-10 horas donde “se concentran de modo particular” (ibíd., 2013: 11).

En boca de Ibáñez Gómez y Ángel Esteban (2013: 11), “el 99% de los barcos atacados se encontraba navegando en el momento de sufrir el ataque”. Este es un rasgo característico de los asaltos marítimos orientales, en contraposición a lo que ocurre al otro lado del continente, donde, según Morales Morales (2014: 11), el riesgo “es particularmente alto cuando el buque está fondeado”, tesis que es afirmada por Cordón Scharfhausen (2014: 176), para quien “en el caso de los piratas nigerianos, la mayoría de los objetivos son petroleros fondeados o incluso atacados en puerto”.

Para luchar contra los asaltos marítimos orientales, la comunidad internacional deberá, en opinión de Marín Castán (2013: 160), además de llevar a cabo una buena intervención internacional, caso del *Atalanta*, buscar y abordarlas en tierra, “con soluciones integrales en vista a reconstruir el Estado, reforzar sus instituciones y dotarle de un ordenamiento jurídico y un sistema económico sostenible que proporcione sustento y medios de vida dignos a su población”.

Pero no sólo deberá tomar medidas la comunidad internacional. Las propias armadoras también deberán tomar una serie de acciones pacíficas orientadas a dificultar el acceso a la cubierta de los piratas. Algunas de ellas, enumeradas por Ibáñez Gómez y Ángel Esteban (2013: 12-13), son: la navegación en zigzag y puesta en marcha de los equipos de extinción de incendios, presencia de maniqués que simulen portar armas, disparo de bengalas hacia los piratas, instalación de medidas defensivas como concertinas, cañones acústicos, etc., o la, según ellos, “más exitosa”, instalación de una habitación del pánico o ciudadela, donde la tripulación se pueda encerrar en un lugar seguro, además de enviar un mensaje de auxilio, inutilizar los motores o impedir su normal funcionamiento. No nos debemos olvidar de la contratación de guardias de seguridad privados armados que estén a bordo de las embarcaciones, quienes sólo han de actuar a la defensiva frente los ataques.

Y aunque se lleven a cabo todas estas medidas, el riesgo de piratería existe, por lo que la armadora deberá intentar cubrirlo. Esto lo analizaremos en un capítulo posterior.

3.2.1.2. Riesgo reputacional

Ya en tiempos inmemoriales, el poeta griego Hesíodo dijo: “Una mala reputación es una carga, ligera de levantar, pesada de llevar y difícil de descargar”.

El riesgo reputacional se puede definir como el impacto en la reputación de la empresa. Sobre ésta, Vizcaíno González (2010: 15) sostiene que

puede considerarse una potencial ventaja competitiva, aunque si no se gestiona adecuadamente, es posible que llegue a convertirse en una importante amenaza. Esto pone de manifiesto la existencia de un riesgo asociado a la reputación.

Villafañe (2007: 4), en una de sus numerosas consideraciones acerca de este concepto, comenta que en el liberalismo clásico se cumplía la tesis expresada por Bernard de Mandeville en la conocida “Fábula de las abejas”, donde los sentimientos que hacen moral al hombre se basaban en el egoísmo del mismo, sin reglas de conducta reconocidas, esto es, “la ética constituía una barrera para la eficacia económica”, pero sin embargo, hoy “no se consigue el éxito empresarial de manera sostenible sin una dimensión ética importante”.

En la misma línea, García Sánchez, Prado Lorenzo y Frías Aceituno (2013: 187) corroboran que en el pasado las prácticas responsables eran asumidas de forma generalizada únicamente como un incremento en los costes que soportaba la empresa, pero en la actualidad la sostenibilidad se concibe como “una fuente de ventajas competitivas con incidencia directa e indirecta en el comportamiento económico-financiero de las compañías”. De ahí que sea importante indagar más en profundidad acerca de la reputación.

El DRAE ofrece dos acepciones para la definición de reputación:

- Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo.
- Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo.

Centrándonos en el concepto de reputación corporativa, Bennett y Kottasz (2000: 234) la definen como la composición de todas las expectativas, percepciones y opiniones respecto a una organización, desarrolladas en el tiempo por todos los públicos interesados en la actividad de la misma, en relación a sus cualidades y a las características de su comportamiento, respecto a la experiencia personal de los públicos a través del boca a boca y de las acciones desarrolladas en el pasado de la organización.

Riel y Fombrun (2007: 43-44), por su parte, la definen como la evaluación global de la organización realizada por sus grupos de interés. Dicha evaluación surge de las percepciones de éstos en relación a la capacidad de la organización para cumplir sus expectativas.

Más recientemente, Costa (2013, s.p.) dice lo siguiente:

La reputación corporativa es un binomio: el primer elemento es la realidad y el comportamiento de la organización con todos sus grupos de interés, mientras que el segundo elemento del binomio es el reconocimiento que los grupos de interés hacen sobre esta realidad y el comportamiento de la organización.

Hay que tener en cuenta que la percepción de la realidad varía en función del lugar desde donde se mira.

Con todo, el riesgo reputacional se pueda definir también como la incertidumbre de resultados, consecuencia de eventos que puedan herir la percepción de los grupos de interés o *stakeholders*. Dicho de otro modo, se trata de la probabilidad del deterioro de la relación con los grupos de interés.

Para Vizcaíno González (2010: 4), el riesgo reputacional

está directamente relacionado con la percepción que de la empresa, los directivos y de sus actuaciones se tiene desde el exterior. La reputación es particularmente sensible a circunstancias ajenas a la esfera de influencia de la organización tales como cambios tecnológicos, condiciones de la economía en general o valores culturales.

La inadecuada gestión del riesgo reputacional puede traer consecuencias fatales para el devenir de una entidad. Del trabajo de Vizcaíno González (2010: 5-6) podemos extraer las siguientes:

- Pérdida de confianza y de lealtad de los empleados.
- Reducción de la satisfacción del consumidor.
- Coste de capital más elevado.
- Mayor volatilidad de los resultados de la empresa.
- Mayor dificultad para hacer frente a las situaciones de crisis.
- Incapacidad de explotar las oportunidades procedentes de la adecuada gestión de los intangibles.

Por todo ello, y en la línea de lo comentado anteriormente, Escamilla Solano (2012: 204) afirma en su tesis doctoral, después de realizar un compendio profundo de autores, que la reputación “en las últimas décadas se ha consolidado como un activo intangible difícil de imitar con un gran valor estratégico que las empresas deben saber gestionar con el objetivo de obtener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo”.

En esta línea, Villafañe (2009: 3) habla del cambio producido en los últimos años, ya que, tras la misión central de la empresa de maximizar el beneficio económico y el retorno del capital, se “ha instaurado una nueva racionalidad acerca del rol que las empresas deben jugar en la sociedad que se concreta en dos ideas básicas: ética y sostenibilidad”. Así, en la actualidad las empresas deberán “demostrar un comportamiento ético”, además expresado en “un compromiso verificable”.

Para el propio autor (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”.

La reputación es un activo intangible, quizá el más importante. No figura en libros pero sí en el valor de la acción.

La pérdida de reputación se ha convertido en un riesgo que forma parte prioritaria en las agendas de las empresas, no sólo en la de las grandes y las multinacionales, sino en la de todo tipo. Si bien, como asevera Alloza Losana (2010: 72), “una buena reputación no se pierde en segundos”.

Aunque es cierto que constituye una amenaza evidente, lo es más considerar una buena gestión de la reputación como una de las mayores oportunidades de creación de valor. El propio Alloza (ibíd.) afirma: “Sirve como escudo en caso de que algo se haga mal”.

Para que la reputación corporativa se pueda generar, Villafañe (2004: 33-38) distingue las “tres *conditio sine qua non*” siguientes: debe contener una sólida dimensión axiológica, en que sin valores no hay reputación, valores relacionados con la ética, la orientación estratégica y con la ideología corporativa; el comportamiento corporativo debe estar comprometido con los grupos de interés, en que los compromisos deben establecerse con relación a cada grupo de interés estratégico para la entidad; y debe existir una proactividad en la gestión reputacional, en que la gestión de la reputación pivota entre la visión reactiva de ésta, que acentúa a importancia de minorar el riesgo para la reputación, y otra proactiva, que busca poner en valor las oportunidades reputacionales.

Por tanto, tener buena reputación y saber gestionarla bien crea ventajas competitivas para la entidad. Casado Molina (2013: 94) muestra las siguientes, después de aunar las ofrecidas por distintos autores:

- reduce costes,
- mantiene los precios,
- atrae inversiones,
- multiplica el valor de la marca,

- crea barreras a la competencia,
- minimiza el impacto de una crisis,
- favorece la diferenciación,
- impulsa las relaciones de confianza y la accesibilidad a nuevos mercados,
- atrae innovación,
- fideliza a los clientes,
- atrae proveedores de calidad,
- atrae y retiene empleados con talento.

Así, podemos afirmar que una buena gestión de la reputación ayuda a adaptarse a la realidad, impulsa iniciativas y facilita el consenso, y, por tanto, la toma rápida de decisiones.

Todas estas ventajas son de vital importancia para una feliz vida en una compañía. Por ejemplo, en el mundo pesquero es de sobra conocido que un barco, por muy bueno que sea, sin un buen patrón y un buen maquinista, la eficiencia, la eficacia y la productividad del mismo caen bruscamente, generando para las empresas menores beneficios o, incluso, pérdidas. Al efecto, Alloza Losana (2012: 35) afirma:

Sólo los que lideren por su buena reputación serán capaces de atraer a más clientes, al mejor talento, también al mejor capital y serán *en definitiva las que conservarán su licencia para operar en los mercados nacionales e internacionales*.

Sin embargo, es preciso destacar que muchos confunden la reputación corporativa con la imagen corporativa, que aunque tienen rasgos en común, la primera es más amplia y relevante que la segunda. La reputación, como se ha visto está ligada a la historia y al conjunto de las actitudes, mientras que la imagen es fruto de la atenta planificación de la empresa.

Por último, la comunicación es básica para una buena reputación. Villafañe (2004: 155), al respecto, dogmatiza: “La comunicación de la reputación es lo que pone en valor el capital reputacional de la empresa. La reputación que no se comunica no genera valor, aunque exista”. En un trabajo posterior, el propio autor (2009: 23) sostiene: “La comunicación ni da ni quita reputación, pero pone en valor la que se tiene”.

Y es que la reputación, como dice Villafañe (2007: 3), “no es una moda pasajera [...] el valor de la reputación no sólo no disminuirá, sino que continuará creciendo en el futuro, por dos razones: el afloramiento de una nueva racionalidad y la revalorización de los activos intangibles de la empresa”.

Pero, ojo, como dice la célebre frase Benjamin Franklin, “construir una buena reputación requiere muchas buenas obras; destruirla sólo requiere una”.

3.2.1.3. Riesgo tecnológico

La flota atunera congeladora con intereses europeos, y sobre todo la vasca, tiene la fama ganada a lo largo de muchos años de tener incorporada la última tecnología. Ésta es, además de la seguridad en el trabajo, la protección social, la seguridad alimentaria, la protección medioambiental y el respeto de las normas de pesca responsable, una de las ventajas respecto a sus grandes competidores, la flota asiática. Sin embargo, eso no quiere decir que estas empresas estén al margen del riesgo tecnológico.

El riesgo tecnológico es definido por Bosque Sendra, Díaz Castillo, Díaz Muñoz, Delgado, González Ferreiro, Rodríguez Espinosa *et al.* (2004: 45) 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. Ejemplo de ello sería un fallo en el sistema eléctrico del buque que inutilice todos los ordenadores de a bordo.

También serían ejemplos de riesgo tecnológico los virus informáticos, los actos de vandalismo puro y de ocio en las redes informáticas, las intrusiones de *hackers*, el colapso de las telecomunicaciones o la interrupción del servicio, entre otros.

Sin embargo, creemos conveniente ampliar la definición anterior por riesgo del constante cambio de tecnología existente, lo que puede ocasionar que las empresas no estén preparadas para adoptarlas y esto incrementa sus costos a la vez de disminuir su eficiencia. Ejemplo de esto sería la proa invertida que podría ahorrar el consumo de combustible, ya construida en algún buque atunero congelador, o el sistema de izado de la red mediante rodillos fijos sobre cubierta, llamado *triplex*, que incrementa la eficiencia de la maniobra en términos de seguridad y rapidez. De esta manera, se podría incrementar el número de largadas de red, conocidas en el sector como “echadas”, e incluso minimizar el riesgo de sufrir accidentes laborales, sobre todo en condiciones de mar adversa, y minimizar también el peligro de rotura de red, que tantas pérdidas acarrearán a las empresas.

3.2.2. Riesgo estratégico interno

3.2.2.1. Riesgo de tamaño

El factor tamaño es un factor importante de riesgo para la empresa, ya que las grandes compañías tienen más recursos para adaptarse mejor a la competencia, además de a las desaceleraciones económicas, y es que por lo general, las grandes sociedades soportan mejor las crisis. Sin embargo, la definición de tamaño suele ser motivo de controversia, ya que varía en función de la unidad que se utilice para su medida.

Sea cual sea la definición, la evolución del entorno hacia procesos de concentración puede poner en peligro la existencia de armadoras con un número bajo de buques.

Para competir es preciso mantener un ritmo de crecimiento estable, pero el tamaño hace que muchas empresas presenten una serie de debilidades estructurales intrínsecas a él. Entre ellas se encuentran:

- **Financiación:** las empresas de menor tamaño suelen encontrar dificultades al acceder a fuentes financieras de mayor plazo y menor coste. En un mercado de capitales imperfecto como el que existe, la información asimétrica, esto es, “la situación en la que el comprador y el vendedor tienen información diferente sobre una transacción” (Vilaseca, Torrent y Lladós, 2001: 47), conduce a un

problema de selección adversa y de riesgo moral. De ahí que Reig Pérez y Ramírez Comeig (1998: 481), tras haber analizado previamente distintas posturas, entre las que destacan los excelentes trabajos de Stiglitz y Weiss (1981, 1983, 1985, 1987), afirmen que: “Este problema de carencia de información adecuada hace que los prestamistas, ante su incapacidad para evaluar el nivel de riesgo de los demandantes de fondos, reaccionen fijando el pago de mayores intereses, exigiendo mayores garantías o, cuando la asimetría de información aconseje exigir unos tipos de interés o garantías superiores al nivel interno óptimo, racionando el crédito”. Cuando hablan de racionamiento en el crédito se refieren a denegar el crédito.

El acceso es un problema común entre las empresas de reducido tamaño del mundo. Como ejemplo, Migiro y Wallis (2006), quienes realizan un estudio sobre las necesidades de financiación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Kenia, señalan que este tipo de compañías no consiguen crédito suficiente para satisfacer las necesidades de crecimiento, por lo que existe una brecha de financiación entre las empresas que empiezan o desean crecer.

- Innovación: este factor suele ser una pieza clave de competitividad de las empresas. Al respecto, Camisón Zornoza, Lapiedra Alcamí, Segarra Ciprés y Boronat (2002) afirman, después de examinar exhaustivamente diversos trabajos referentes a la relación entre el tamaño y la innovación, que en la literatura existente “no se ha encontrado un consenso en cuanto a la intensidad y la dirección de la relación” (ibíd., 2002: 5), si bien, resuelven que “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 baja (15 %)” (ib. (2002: 35), aunque difiere en función de distintas variables, como el tipo de actividad, la inversión en I+D, la dispersión del poder, entre otros.

En este sentido, García Zamora (2012: 58) afirma: “El hecho de que las empresas más pequeñas tengan capacidades financieras y de recursos más reducidas no quiere decir que no desarrollan distintos tipos de innovación, aunque, si bien es cierto, muchas de ellas se encuentran con grandes barreras para su introducción”.

Las barreras a la innovación en las empresas de reducido tamaño se pueden deber a factores internos, cuando se refieren a las propias limitaciones de la entidad, o externos, si provienen del entorno que rodea a la empresa. Así, encontramos, entre otros:

Internos

- La limitación al acceso de recursos financieros y a las alternativas de financiación, citada en el punto anterior. Sobre esto, Zott y Amit (2009: 108) apuntan que “a menudo esas innovaciones precisan de una inversión considerable, por ejemplo, en I+D, recursos especializados y nuevos activos, o incluso en unidades empresariales completas y nuevas. En otras palabras, la innovación en productos y procesos puede ser cara y llevar su tiempo y, lo que es más, los futuros rendimientos de una inversión necesaria que se realiza por adelantado son inciertos”.
- El reducido número de estrategias innovadoras y la restricción para afrontar las inversiones necesarias para llevarlas a cabo, además de los problemas a la hora de contratar personal cualificado (Salavou, Baltas y Lioukas [2004: 1093-1094]).
- La participación de los empleados en nuevas ideas por miedo al despido y la, a veces, sobreconfianza en el conocimiento interno que niega la necesidad de recurrir a fuentes externas para ampliar su conocimiento y sus recursos, amén de la dependencia, en ocasiones, en un número limitado de clientes (Laforet y Tann, 2006: 372-376).
- La resistencia de los empleados y los responsables de la empresa frente a la realización de cambios o al valor de recibir formación (Madrid-Guijarro, García y Van Auken, 2009: 467). Ello puede influir en algunos ingredientes como la sobreconfianza en sus capacidades o en las capacidades de la empresa, o también, por el carácter reservado de muchas de las empresas de reducido tamaño. Al hilo de esto último, y relacionado con el sector pesquero, nos gustaría recordar la cita ya comentada de Rodríguez Santamaría (1912: 98), que decía: “El pescador, muy desconfiado siempre,

aun pudiendo hacerlo no construye nada nuevo hasta que otro lo ha ensayado primero y ve entonces los resultados”. Hoy, cien años después, es muy habitual que se dé esta circunstancia.

Externos

- La falta de información por el acceso a fuentes externas, la gran competitividad y la incertidumbre económica (Madrid-Guijarro, García y Van Auken, 2009: 470).

Con todo, hay que reconocer que las empresas de reducido tamaño tienen ciertas ventajas innovadoras respecto a las grandes empresas. Así, García Zamora (2012: 100) identifica las siguientes: son más emprendedoras, flexibles y rápidas.

- Internacionalización. Las empresas de mayor tamaño tienden a exportar más que las pequeñas. Prior Jiménez, Rialp-Criado, Rialp-Criado y Urbano Pulido (2013) analizan la eficiencia de la internacionalización. En opinión de éstos (2013: 57), “el tamaño mejora el rendimiento [...] cuanto mayor sea el tamaño de la empresa, mayor será el rendimiento [...] cuanto mayor sea la empresa, mayor será su eficiencia”. Ahora bien, este escollo, aunque puede dificultar el acceso, por ejemplo, a nuevos mercados, está salvado en el subsector atunero congelador, por definición, ya que incluso la más pequeña de las empresas faena en aguas internacionales y opera en mercados internacionales.
- Profesionalización de los equipos directivos. Al amparo de la dimensión se suelen conformar estructuras organizativas más sólidas que pueden asegurar el futuro de la empresa y facilitar el camino hacia la internacionalización, la innovación y el acceso a fuentes de financiación. Sin embargo, se pueden mejorar los niveles de profesionalización de la gestión mediante la contratación de servicios de consultoría, la contratación de un profesional o la formación y promoción interna. La formación de las funciones directivas se erigen en la herramienta del cambio de la entidad. Una dirección y un equipo profesional y hábil hacen que la empresa sea capaz de realizar un correcto análisis del entorno, para poder así desarrollar los planes estratégicos a seguir en el futuro.

Por último, algunos de los criterios utilizados más frecuentemente para medir el tamaño son:

- activo total
- neto de la cifra de negocios
- número de empleados
- volumen de producción
- valor añadido
- beneficios
- *cash-flow*
- inmovilizado total
- recursos propios

La Unión Europea utiliza los tres primeros como base para el cálculo. Con todo, la entidad deberá analizar su tamaño, frente a la cual, en su caso, deberá tomar algunas medidas para cubrirlo, algo en lo que intentaremos colaborar en el apartado siguiente.

3.2.2.2. Riesgo de ámbito operativo de la empresa o riesgo de concentración

La concentración en productos, clientes, proveedores o mercados, y en el caso de los atuneros congeladores, océanos, influye negativamente en el análisis del riesgo de las actividades de una empresa.

Así, este riesgo trata de la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas de valor como consecuencia de que la actividad esté fundamentalmente centrada en un área geográfica, cliente, proveedor, etc.

Coloquialmente, se podría definir como “no poner los huevos en la misma canasta”. Si ésta se cae y se rompe, también se rompen todos los huevos.

De tal forma que, si las empresas atuneras congeladoras se concentran exclusivamente, por ejemplo, en un océano, un suministrador de gasoil o un cliente, y se produjese algún hecho inesperado, a saber: un cierre temporal de las pesquerías objeto de pesca, una quiebra del suministrador o del cliente; podría poner en peligro la solvencia y la situación financiera de la entidad.

En la práctica es más difícil de gestionarla que en la teoría. Sin embargo, como ilustración, y aunque será comentado en el capítulo posterior, para el riesgo de concentración oceánica, una estrategia a tomar podría ser la alianza, e incluso, la fusión con alguna otra entidad que opere en un entorno distinto a la de la propia empresa.

3.3. RIESGOS OPERACIONALES

Aunque siempre ha existido en la actividad de la empresa, no ha surgido como concepto hasta marzo de 1991, tras la publicación del documento *Internal Control Integrated Framework*.

La definición más extendida es la publicada por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS) en el documento *Working paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk*, que resultó del proceso de discusión acontecido, el cual sirvió de base para todas las publicaciones posteriores del BCBS relacionadas con este riesgo. En él (BCBS, 2001: 2) se define el riesgo operacional como el riesgo de pérdida resultante por la falta de adecuación o a fallos de los procesos, personal o sistemas internos o a acontecimientos o eventualidades externas. En esta definición el BCBS incorpora el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémicos, reputacionales o estratégicos.

Y así es también definido por el *Diccionario de Seguros MAPFRE* (Fundación MAPFRE, 2015) como:

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.

Es un riesgo académicamente muy relacionado con las entidades financieras, pero no sólo afecta, ni mucho menos, única y exclusivamente a este tipo de entidades. Está presente en todas y cada una de las actividades que puede desarrollar una empresa, opere en la actividad en la que opere, por lo que también afecta, como no podría ser de otra manera, a las empresas atuneras.

El panorama actual de crisis global y los acontecimientos fraudulentos que rodean en la actualidad a la sociedad hacen que este riesgo sea clave y decisivo para el entendimiento y tratamiento de los riesgos de una empresa. Los fraudes, errores humanos, fallos de sistemas y eventos externos por una inadecuada gestión del riesgo operacional han causado importantes pérdidas e incluso, en ciertos casos, la desaparición de distintas empresas. Valga de muestra de este riesgo las siguientes empresas en las que aconteció lo mismo en distintos momentos: Gowex, Pescanova, Bankia, Gescartera, Rumasa, Fórum Filatélico, Xerox, Tyco, Union Carbide, Lehman Brothers, Enron, WorldCom, Madoff o Parmalat. Sólo son unos ejemplos de una lista interminable.

Pues bien, partiendo de la definición consensuada se pueden clasificar y determinar las principales fuentes de riesgo y los eventos del riesgo.

El riesgo operacional puede proceder de cuatro fuentes diferentes: los procesos internos, los eventos externos, las personas o las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Con más detalle, son las siguientes:

- Procesos internos: es la posibilidad de pérdidas relacionadas con políticas inapropiadas o inexistentes, además de con el diseño inadecuado de procesos críticos que tengan como consecuencia el desarrollo deficiente de operaciones y servicios.
- Eventos externos: es la posibilidad de pérdidas como consecuencia de sucesos ajenos al control de la empresa que puedan alterar el desarrollo de las actividades.

- Personas: es la posibilidad de pérdidas debido a errores humanos, actuaciones fraudulentas y negligentes, sabotaje, robos, ambiente laboral desfavorable, insuficiencia de personal, capacitación inadecuada del personal, entre otros.
- TIC: es la posibilidad de pérdidas con motivo del uso inapropiado e inadecuado de los sistemas de información y las tecnologías relacionadas, que pueden alterar la actividad de la empresa, atentando contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad y oportunidad de información.

De estas fuentes el BCBS establece tres niveles de eventos. En el primer nivel se encuentran:

- Fraude interno,
- fraude externo,
- relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo,
- incidencias en el negocio y fallos en los sistemas,
- daños a activos materiales,
- clientes, productos y prácticas empresariales,
- ejecución, entrega y gestión de procesos.

El siguiente nivel muestra una apertura más detallada del nivel anterior, mientras que el tercer y último nivel, ejemplifica las actividades principales más comunes asociadas a las categorías del segundo nivel. Todos estos niveles se detallan en el cuadro siguiente.

Categoría de tipo de eventos (nivel 1)	Definición	Categoría (nivel 2)	Ejemplos de actividades (nivel 3)
Fraude interno	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse indebidamente de bienes o soslayar regulaciones, leyes o políticas empresariales (excluidos los eventos de diversidad / discriminación) en las que se encuentra implicada, al menos, una parte interna a la empresa.	Actividades no autorizadas	i) Operaciones no reveladas intencionalmente; ii) operaciones no autorizadas con pérdidas monetarias; y iii) valoración errónea intencional de posiciones
		Hurto y fraude	i) Fraude / fraude crediticio / depósitos sin valor / hurto / extorsión / malversación / robo; ii) apropiación indebida de activos; iii) destrucción dolosa de activos; iv) falsificación; v) utilización de cheques sin fondos; vi) contrabando; vii) apropiación de cuentas, de identidad, etc.; viii) incumplimiento / evasión intencional de impuestos; ix) soborno / cohecho; y x) abuso de información privilegiada
Fraude externo	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar la legislación por parte un tercero.	Hurto y fraude	Hurto / robo; ii) falsificación; y iii) utilización de cheques sin fondos
		Seguridad de los sistemas	i) Daños por ataques informáticos; y ii) robo de información con pérdidas monetarias

Tabla 18. Eventos del riesgo operacional.
Fuente: Pacheco López (2009: 48-49).

Categoría de tipo de eventos (nivel 1)	Definición	Categoría (nivel 2)	Ejemplos de actividades (nivel 3)
Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamaciones por daños personales, o sobre casos relacionados con la discriminación.	Relaciones laborales	i) Cuestiones relativas a remuneración, prestaciones sociales, extinción de contratos; y ii) organización laboral
		Higiene y seguridad en el trabajo	i) Imposibilidad en general (resbalones, caídas, etc.); ii) casos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo; y iii) indemnización a los trabajadores
		Diversidad y discriminación	Tipo de discriminación
Incidencia en el negocio y fallos en los sistemas	Pérdidas derivadas de interrupción en los negocios o por faltas en los sistemas.	Sistemas	i) Hardware; ii) software; iii) telecomunicaciones; y iv) interrupción / incidencias en el suministro
Daños a archivos materiales	Pérdidas derivadas por daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros eventos.	Desastres y otros acontecimientos	i) Pérdidas por desastres naturales; ii) pérdidas humanas por causas externas (terrorismo, vandalismo)

Tabla 18. Eventos del riesgo operacional (cont.).
Fuente: Pacheco López (2009: 48-49).

Categoría de tipo de eventos (nivel 1)	Definición	Categoría (nivel 2)	Ejemplos de actividades (nivel 3)
Clientes, productos y prácticas empresariales	Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a clientes concretos (incluidos requisitos fiduciarios y de adecuación), o de la naturaleza o diseño de un producto.	Adecuación, divulgación de información y confianza	i) Abusos de confianza / incumplimiento de pautas; ii) apropiación / divulgación de información; iii) violación de la privacidad de clientes minoristas; iv) quebrantamiento de privacidad; v) ventas agresivas; vi) pérdidas de cuentas; vii) mal uso de información confidencial; y viii) responsabilidad del prestamista
		Prácticas empresariales o de mercado impropias	i) Prácticas anti-competencia; ii) prácticas impropias comerciales y de mercado; iii) manipulación del mercado; iv) comercialización de información privilegiada a favor de la empresa; v) actividades no autorizadas; y vi) lavado de dinero
		Productos defectuosos	i) Defectos del producto; y ii) error de modelo
		Selección, patrocinio y riesgos	i) Fallida investigación a clientes según los protocolos; y ii) superación de los límites de exposición frente a clientes
		Actividades de asesoramiento	Litigios sobre resultados de las actividades de asesoramiento

Tabla 18. Eventos del riesgo operacional (cont.).
Fuente: Pacheco López (2009: 48-49).

Categoría de tipo de eventos (nivel 1)	Definición	Categoría (nivel 2)	Ejemplos de actividades (nivel 3)
Ejecución, entrega y gestión de procesos	Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores.	Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones	i) Comunicación defectuosa; ii) errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga; iii) incumplimiento de plazos o de responsabilidades; iv) ejecución errónea de modelos / sistemas; v) error contable / atribución a entidades erróneas; vi) errores en otras tareas; vii) fallo en la entrega; viii) fallo en la gestión del colateral; y ix) mantenimiento de datos de referencia
		Seguimiento y monitoreo	i) Incumplimiento en la obligación reportar; y ii) inexactitud de informes externos (incurriendo en pérdidas)
		Aceptación de clientes y documentación	i) Extravió de autorizaciones / rechazos de clientes; y ii) documentos jurídicos inexistentes / incompletos
		Gestión de cuentas de clientes	i) Acceso no autorizado a cuentas; ii) registros incorrectos de clientes (incurriendo en pérdidas); y iii) pérdida o daño de activos de clientes por negligencia
		Contrapartes comerciales	i) Fallos con contrapartes no-clientes; y ii) otros litigios con contrapartes distintas de cliente
		Distribuidores y proveedores	i) Subcontratación; y ii) litigios con distribuidores

Tabla 18. Eventos del riesgo operacional (cont).
Fuente: Pacheco López (2009: 48-49).

Tal y como se ha dicho anteriormente, 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.

Por último, cabe destacar la diferencia entre riesgo operativo y riesgo operacional, ya que, en ocasiones, la literatura al respecto las utiliza indistintamente. El primero contempla principalmente fallos en operaciones internas de una entidad, mientras que el segundo, como hemos visto, tiene un ámbito mucho más amplio.

Como resumen, este riesgo se materializa tras la discrepancia entre lo que “debe ser” y lo que “realmente es”.

3.3.1. Riesgo operacional externo

3.3.1.1. Riesgo legal

Las relaciones comerciales son cada vez más intensas y complejas, por ello las entidades deben poseer un conocimiento profundo tanto de las normativas y reglamentaciones internacionales como del ordenamiento jurídico local. Muchas de estas normativas, leyes, ordenamientos, etc., están en continuo cambio, de ahí que sea imprescindible estar continuamente formándose y reciclándose.

Por tanto, toda empresa, independientemente de su actividad, está expuesta al riesgo legal, pues existen exigencias de entes reguladores y contratos suscritos con clientes, proveedores, empleados, accionistas, etc.

Así, el riesgo legal puede ser definido de varias maneras, aunque las más extendidas, según Ceballos Horneros (2007: 2-3), son:

1. 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.
2. 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.

Por su parte, el BCBS (2004: 128), en su párrafo 644, que contiene el riesgo legal dentro del ámbito del riesgo operacional, sobre él dice: "Incluye, entre otros, la posibilidad de ser sancionado, multado u obligado a pagar daños punitivos como resultado de acciones supervisoras o de acuerdos privados entre las partes". De ahí que todos los negocios están expuestos a este riesgo, por lo que debe también ser gestionado.

Es por tanto, la posibilidad de pérdida por ser sancionado, multado u obligado a pagar como consecuencia de violaciones de la ley o por incumplimientos de las cláusulas contractuales. Pueden estar derivados de, entre otros, transacciones documentadas defectuosamente, protección legal defectuosa de los derechos de la empresa y del desconocimiento normativo y de los cambios que haya podido experimentar.

Sin embargo, estas violaciones y fraudes, no serán resultado de incumplimientos conscientes o negligentes ni derivados de riesgos anticipados, pero sí tomados deliberadamente y de actos dolosos o gravemente irresponsables, ya que todos estos formarían parte de lo que hemos definido como riesgo operacional.

Resumiendo, y de acuerdo con Ceballos Horneros (2007: 3),

las causas del riesgo legal, por tanto, son la posibilidad de cambio de la normativa, malas o inadecuadas prácticas, incumplimiento de la normativa y acciones similares, cuyas consecuencias son posibles pérdidas monetarias por responsabilidades y obligaciones legales, y por multas y penalizaciones fiscales y regulatorias.

Este riesgo puede ser aún más relevante en las empresas atuneras, pues en gran parte de las ocasiones operan en países del tercer mundo. Y así lo afirma Rodríguez Fernández (2007: 12), para quien “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”.

3.3.2. Riesgo operacional interno

3.3.2.1. Riesgo de know-how y retención de talento

A pesar de que la población es la mejor formada de la historia, la tremenda competitividad de la economía actual y la especialización que las empresas deben llevar a cabo hacen difícil encontrar candidatos que reúnan todas las cualidades que una entidad desea a la hora de contratar nuevo personal.

Por ello, la pérdida de talento puede suponer un gran lastre para una entidad. Así, la empresa deberá gestionar el conocimiento para que éste se mantenga en ella. Una buena gestión empresarial hará aumentar el capital intelectual, el aprendizaje y la motivación del empleado, suponiendo ello un incremento en un activo intangible que tendrá como cualidad generar beneficios para la entidad.

Según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento humano se clasifica de dos formas: conocimiento explícito y conocimiento tácito.

Conocimiento tácito (subjetivo)	Conocimiento explícito (objetivo)
Conocimiento de la experiencia (cuerpo)	Conocimiento racional (mente)
Conocimiento simultáneo (aquí y ahora)	Conocimiento secuencial (allá y entonces)
Conocimiento análogo (práctica)	Conocimiento digital (teoría)

Tabla 19. Tipos de conocimiento.
Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995: 67).

Según estos autores (ibíd., 1995), el conocimiento explícito es el que se expresa a través del lenguaje formal, usando expresiones matemáticas y/o gramaticales, y se transmite fácilmente de una persona a otra, de forma presencial o virtual. Por tanto, está formado por los conocimientos que pueden ser estructurados, almacenados y distribuidos en la empresa.

El conocimiento tácito, por su parte, depende de la persona, sus creencias y el medio en que se desenvuelve. Está formado por la experiencia personal y es muy difícil de expresar usando un lenguaje normal. Está interiorizado dentro de cada trabajador, por lo que resulta muy difícil estructurar, almacenar o distribuir. La intuición, las ideas y el *know-how* son parte de este tipo de conocimiento.

Con todo, y como resumen, una empresa que no realice una adecuada retención del talento está asumiendo un riesgo muy evidente, pues en gran parte de las ocasiones los empleados que poseen un conocimiento tácito (*know-how*) y abandonan una empresa, suelen recalar en la competencia. Y no sólo eso, la entidad deberá tener en cuenta el coste de selección de la persona que vaya a reemplazar al anterior empleado y el tiempo que necesita de formación.

Así las cosas, las empresas armadoras deberán mimar a sus trabajadores, pero es que además han de realizar previsiones de cara al futuro, ya que al coste de lo que supone formar un buen trabajador se une la problemática de encontrar marineros capacitados, pues normalmente la juventud actual prefiere otros trabajos diferentes a la mar.

3.4. RIESGO FINANCIERO

En la actividad rutinaria de la empresa, ésta debe tomar una serie de decisiones sobre el gasto a realizar en bienes de inversión o consumo, el cual suele estar íntimamente emparejado con la renta. En ocasiones, el primero será mayor al segundo o viceversa. Así, llegado el caso, una entidad puede tener déficit de recursos financieros, en caso de que los gastos sean mayores a la renta, o exceso de recursos financieros, en caso contrario. Es decir, puede ser que necesite financiación, por lo que tendrá que acudir al mercado financiero en busca de la misma, o posea un exceso ante el cual desee obtener rendimientos.

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

Con todo, y desde un punto de vista global, podemos definirlo como la posibilidad de obtener tanto pérdidas como 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. Por lo cual, es el impacto sobre el riesgo financiero de cualquier entidad expuesta al riesgo.

Los riesgos financieros son diversos, de ahí que existan múltiples clasificaciones del mismo sugerida por la literatura especializada en esta materia. Nosotros, tras revisar la misma, proponemos la siguiente clasificación:

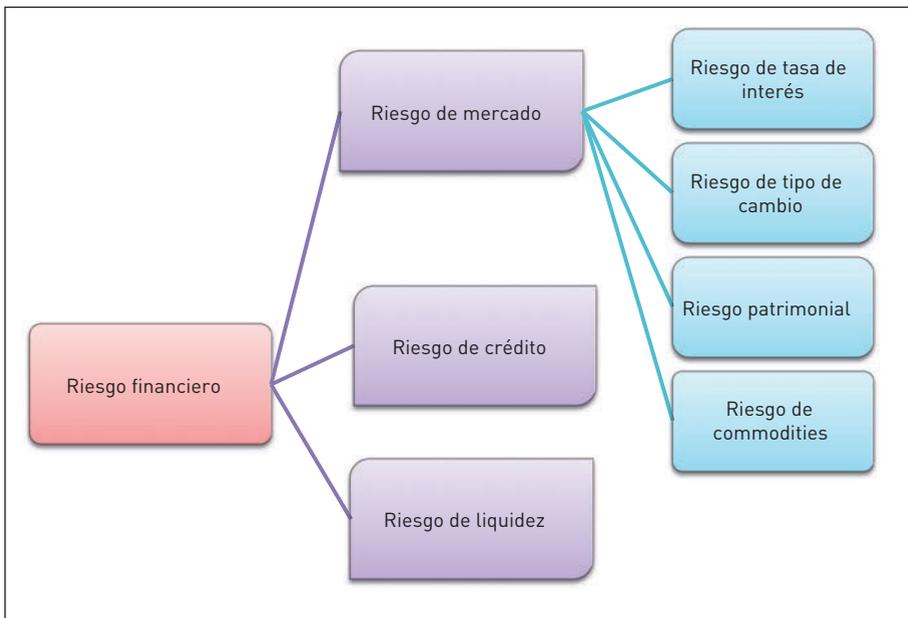


Figura 12. Tipos de riesgo financiero.
Fuente: Elaboración propia.

Muchas de las fuentes, además de los incluidos en la anterior figura, defienden que el riesgo financiero incluye también el riesgo operacional y el riesgo legal, por citar

algunos de los más repetidos, que, sin embargo, nosotros hemos clasificado en otras familias, tal y como se ha visto anteriormente.

El riesgo de mercado y el riesgo de crédito son unos riesgos externos, en tanto que el riesgo de liquidez sería un riesgo financiero interno para la empresa.

Las empresas armadoras objeto de estudio, a pesar de no ser entidades financieras, sufren el riesgo financiero en su globalidad, pues operan en mercados internacionales con un relativamente pequeño número de clientes y proveedores a los que hay que cobrar y pagar, respectivamente.

3.4.1. Riesgo financiero externo

3.4.1.1. Riesgo de mercado

Todas las inversiones de las empresas armadoras, en buques de última tecnología, infraestructuras, capacitación personal, etc., tienen por objeto principal capturar el mayor número de peces posible. De nada sirve tener el barco más sofisticado, la oficina más innovadora o la actividad más sostenible si no se captura pescado. Además, estas capturas han de ser comercializadas en el mercado, y es aquí donde, además del peligro que existe de no capturar lo suficiente como para ser rentable, nace lo que se conoce como el riesgo de mercado.

De ahí que, para Jorion (2001: 15), el riesgo de mercado provenga de la volatilidad de los precios del mercado.

Por su parte, el *Diccionario de Seguros MAPFRE* (Fundación MAPFRE, 2015) lo define de la siguiente manera:

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.

Es un riesgo que suele aparecer en la gestión de las posiciones de carteras que contienen acciones, bonos, divisas, mercancías, futuros, *swaps* y opciones, entre otros.

A modo de resumen, es un riesgo relacionado con la variabilidad en los resultados de una entidad generado en el mercado como consecuencia de movimientos en variables, tales como la tasa de interés, los tipos de cambio, los precios de las acciones y los precios de las mercancías (*commodities*). De ahí que se pueda clasificar de la siguiente manera:

3.4.1.1.1. Riesgo de tipos de interés

Desde el punto de vista de las entidades financieras, Trigo Martínez (2009: 22) define el riesgo de tipo de interés como “el riesgo de que una variación en los tipos de interés provoque pérdidas en las operaciones que realiza la entidad financiera”.

Con un enfoque más amplio, para Jareño Cebrián (2006: 5) es “la posibilidad de que el valor de mercado de una empresa se vea afectado negativamente por las fluctuaciones en los tipos de interés”.

Ahora bien, tanto un autor como el otro consideran este riesgo como puro, es decir, sólo desde la perspectiva de amenaza. Sin embargo, en nuestra opinión se trata de un riesgo especulativo, por lo que hay que ampliar la mira hacia las dos perspectivas restantes desde las que se puede entender el riesgo analizadas en el capítulo anterior: oportunidad y amenaza. Desde esta visión amplia es definida por el *Diccionario de Seguros MAPFRE* (Fundación MAPFRE, 2015) como

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.

En esta misma línea, Calvo Torres (2013: 15) define el riesgo de interés desde un prisma contable, como “la alteración que se produce en el margen financiero y/o en el valor patrimonial de una entidad debido a la variación de los tipos de interés”.

Así, pues, todas las definiciones planteadas tienen en común el concepto de tipo de interés. Éste no es más que la remuneración del uso del dinero o, dicho de otra manera, el precio del tiempo. Puede ser fijo o variable; ahora bien, si es fijo, en un principio no se vería afectado por este riesgo, pero sí por el riesgo derivado del coste de

oportunidad resultante de la variación del tipo de interés y de la posición que tuviera la empresa (posición activa o pasiva) respecto al mismo.

Las causas de la variación de los tipos de interés provienen de diversas variables, algunas de las cuales son muy difíciles de predecir: déficit público, políticas monetarias, inflación, etc.

Por otra parte, la variabilidad de los tipos de interés es distinta en función del tiempo. Así, los tipos de interés a corto plazo son, en general, muchos más volátiles que los tipos de interés a largo.

Además, cabe recordar que se trata de un riesgo que afecta a todo tipo de entidad, pero no influye a todos de la misma manera si el tipo se desplaza en una dirección u otra. Por supuesto, afecta a las empresas armadoras, ya que, normalmente, cada cierto tiempo —y ahora en los últimos dos años así se ha comprobado— suelen adquirir nuevas unidades, para lo cual requieren de financiación, que en la mayoría de los casos se busca en el exterior de la empresa, y a la que hay que remunerar en función del tipo de interés. Además, también es habitual solicitar financiación ajena para la realización de grandes reparaciones cíclicas o la instalación de nueva y moderna tecnología de la que están dotados todos y cada uno de los buques atuneros controlados con capital español.

Por último, Jareño Cebrián (2006: 5) afirma que los tipos de interés pueden tener efectos, además de en los activos financieros, “sobre el valor de los activos reales y los proyectos de inversión”, lo que “debería tenerse en cuenta al analizar y gestionar el efecto total de los cambios en los tipos de interés sobre el valor de las empresas no financieras [caso de las objeto de estudio]”. Aunque es preciso resaltar que esta afirmación está realizada desde la perspectiva única que supone el riesgo como una amenaza.

3.4.1.1.2. Riesgo de tipo de cambio

Es el riesgo de que una variación en la relación entre dos monedas pueda causar desviaciones en los resultados, tanto negativos como positivos. Está originado en el desconocimiento del precio de la divisa en la que se realiza la transacción.

El *Diccionario de Seguros MAPFRE* (Fundación MAPFRE, 2015) lo define así:

Sensibilidad del valor de los activos, los pasivos y los instrumentos financieros frente a variaciones en el nivel o la volatilidad de los tipos de cambio de divisas.

Al igual que el anterior, también es un riesgo que afecta a todo tipo de entidad. Sin embargo, para que la entidad esté afectada directamente por este riesgo debe operar en mercados internacionales empleando fuentes de financiación y realizar inversiones denominadas en moneda extranjera, es decir, distintas a la moneda local. Las transacciones internacionales entrañan en la gran mayoría de los casos el uso de más de una moneda, y además la inmensa mayoría de ellas fluctúan de vez en cuando, de lo que se deduce que varía su valor respecto al resto de las monedas, y es ahí, por tanto, cuando nace el riesgo de tipo de cambio.

Sin embargo, una entidad también puede estar indirectamente afectada, y a la postre lo están todas. Un ejemplo de este último caso es el precio de la energía. España es importador de ella, por lo que la adquirirá en gran parte de las ocasiones en una moneda distinta al euro, lo que puede hacer variar el precio final de la energía consumida.

Las empresas atuneras congeladoras están especialmente afectadas por este riesgo, ya que buena parte de su actividad es realizada en el ámbito internacional. Por ejemplo, muchos de los ingresos provienen de la venta de sus capturas en dólares USA y bastantes de sus gastos son debidos a la gran cantidad de combustible que suelen necesitar, combustible que es comprado normalmente en dólares USA.

A modo de ilustración, el Gráfico 25 muestra la variación diaria que el tipo de cambio del dólar USA ha experimentado respecto al euro desde la creación de éste hasta la fecha de acceso a los datos (11 de julio de 2015). Podemos ver que a la evolución se le puede tratar de todo menos de constante, con lo que el riesgo de tipo de cambio está constantemente afectando a aquellas entidades que operan con estas dos divisas.

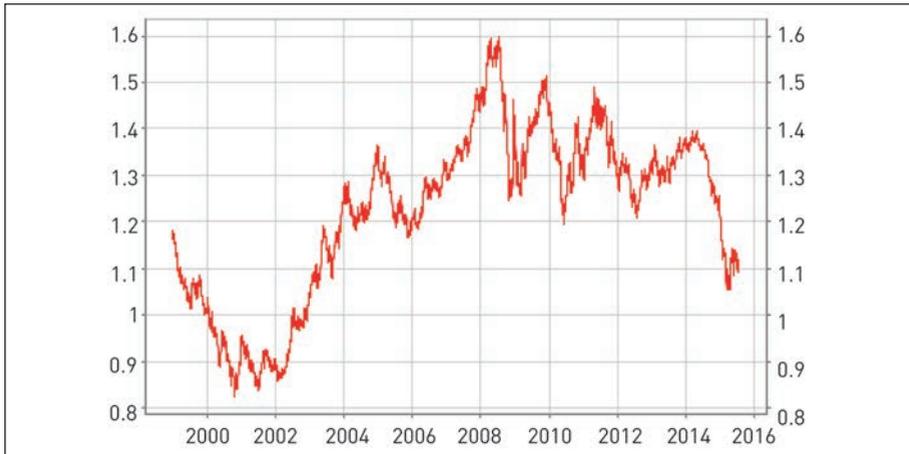


Gráfico 25. Evolución del tipo de cambio entre el dólar USA respecto al euro desde la creación de este último hasta el 10 de julio de 2015.

Fuente: Banco Central Europeo (11-07-2015).

Como colofón, cabe destacar que factores como la inflación, las tasas de interés, la balanza de pagos o las políticas gubernamentales, por citar algunos, tienen una injerencia importante sobre las fluctuaciones en el valor de una moneda.

3.4.1.1.3. Riesgo patrimonial

Es el riesgo de que una variación en el valor de mercado de las acciones que una entidad posee de otra provoque modificaciones en el resultado de la primera.

En ocasiones, las entidades poseen acciones de otras, las cuales pueden estar negociadas continuamente en mercados financieros secundarios, por lo que el valor está continuamente modificándose, o pueden no cotizar, pero, la entidad deberá valorarlos para reflejar su valor en el balance, por lo que pueden surgir diferencias con lo previamente establecido.

3.4.1.1.4. Riesgo de commodities

Llamado también como riesgo de precio de las mercancías, podríamos definirlo como la posibilidad de que la empresa tenga variaciones en el resultado como

consecuencia de cambios en los precios de los productos y de la posición de la empresa; esto es, si es la empresa la que posee el producto (posición larga), los aumentos en los precios serían beneficiosos, mientras que por el contrario, si la empresa necesita adquirir productos (posición corta), lo beneficioso para la entidad sería que el precio disminuyese.

El precio de los productos suele estar motivado por el equilibrio entre la oferta y la demanda, de forma que a mayor precio, mayor oferta pero menor demanda, y viceversa; es decir, a menor precio, menor oferta y mayor demanda.

La demanda de un producto suele depender de los siguientes factores:

- El precio del bien en cuestión: a mayor precio, menor demanda.
- El precio de los bienes relacionados. Existen dos tipos de bienes:
 - Bienes complementarios: son aquellos que se consumen conjuntamente, esto es, no es posible consumir uno sin consumir también el otro. Así, si aumenta la demanda del producto principal, también lo hará el del producto complementario.
 - Bienes sustitutivos: son aquellos cuyo consumo son excluyentes entre sí; si se consume uno, no se consume el otro. Tienen un efecto contrario: si aumenta el precio de uno, disminuye el del otro.
- La renta disponible. En función de la relación entre los cambios en la renta disponible y las variaciones de la demanda, los bienes se clasifican en:
 - Inferiores: aquellos cuya demanda disminuye al aumentar la renta disponible.
 - Normales: aquellos cuya demanda aumenta en la misma proporción que la renta.
 - De lujo: aquellos cuya demanda aumenta de forma sustancial al incrementarse la renta.

- Las preferencias y hábitos del consumidor.

La oferta, por su parte, depende de:

- El precio del bien en cuestión: a mayor precio, mayor oferta.
- Los costes en los factores de producción, de forma que un aumento en el precio de éstos provocará un aumento en el precio del producto final.
- Los avances tecnológicos. Cuanto más eficiente es una tecnología, la entidad suele tener mayores beneficios, debido a que se puede incrementar la producción y la oferta sin modificar el precio.
- La regulación del mercado, los impuestos, las subvenciones...
- Los objetivos empresariales. Cuanto mayor sean las expectativas, mayor será la oferta por parte de las empresas.

Así, durante todo este capítulo estamos viendo que las empresas atuneras sufren numerosos riesgos, si bien, desde el punto de vista económico, uno de los más importantes es éste, el riesgo de precio de las mercancías, debido a que una de las mayores partidas de gasto es el gasoil, cuyo precio está constantemente en movimiento. Lógicamente, a la compañía atunera le interesará unos precios de combustible lo más bajos posible. Por su parte, del lado de los ingresos también existe este riesgo, ya que éstos son terriblemente inestables, debido a que no se sabe cuánto se va a pescar (es un riesgo que veremos más adelante) y tampoco se sabe cuánto se va a cobrar, pues el precio de la tonelada de atún fluctúa constantemente. Además, el precio de la tonelada depende de muchos factores, tales como el tamaño de la pesca, la propia empresa en cuestión, las necesidades de los clientes, de quién se responsabilice de la mercancía, de las capturas de los competidores...

Teniendo en cuenta lo comentado en el párrafo anterior, es muy difícil expresar gráficamente la evolución del precio medio de la tonelada de atún. Sin embargo, y sólo a modo de ejemplo, hemos creído conveniente mostrar el gráfico siguiente, a fin de poder ayudar al lector a hacerse una idea de la importancia de este riesgo,

importada de la página web de la empresa Thai Union Frozen Products PCL. En ella, podemos ver la evolución que el precio del listado ha experimentado desde comienzos de 2009 hasta mediados de 2015 en un mercado de referencia mundial en la venta de atún, como es el de Bangkok.

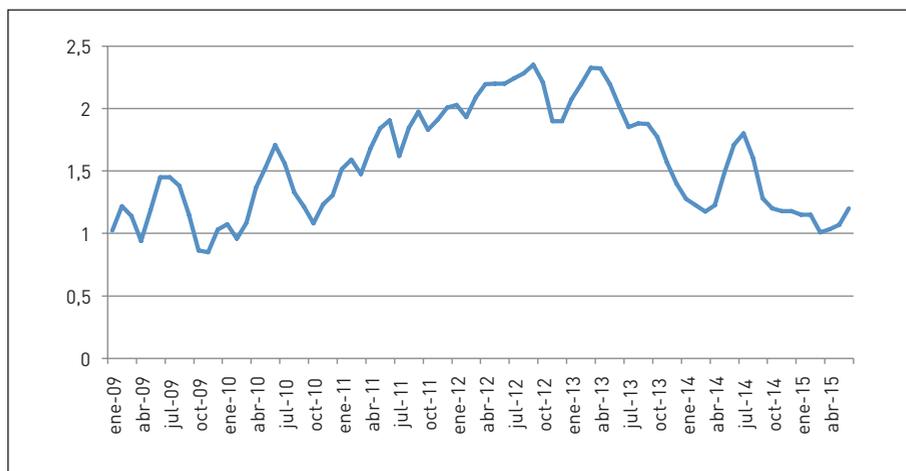


Gráfico 26. Precio mensual del listado en el mercado de Bangkok, en el periodo enero de 2009-junio de 2015.

Fuente: Thai Union Frozen Products PCL (11 de julio de 2015).

Este es un riesgo tremendamente relevante para las empresas atuneras, más si cabe hoy en día, pues la práctica totalidad de estas empresas está renovando su flota, de tal forma que si los flujos de caja reales son menores a los esperados y no está cubierto este riesgo, la entidad podría tener un cierto peligro para mantener su estabilidad económico financiera.

3.4.1.2. Riesgo de crédito

El riesgo de crédito tiene connotaciones negativas, es decir, es un riesgo puro que ha de ser entendido desde el punto de vista de las pérdidas. Sin embargo, desde nuestra visión puede tener dos acepciones. La primera, y la única contemplada en la inmensa mayoría de la literatura, tiene que ver con la posibilidad de impagos de los deudores. Así, en opinión de Trigo Martínez (2009: 33), el riesgo de crédito

“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”. En esta línea, en palabras de Jorion (2001: 16), se origina en el hecho de que las entidades deudoras puedan ser reacias o incapaces de cumplir con sus obligaciones contractuales. Aunque la empresa puede haber amortiguado la pérdida por insolvencia con las provisiones contables, el hecho de que el cliente no pague es un riesgo que debe ser cubierto.

El segundo punto vista, prácticamente inédito en los estudios especializados al respecto, está relacionado con la posibilidad o no de lograr financiación. Así, Rodríguez Fernández (2007: 7) dice que se trata de la posibilidad de que un inversor “no tenga capacidad para obtener los recursos necesarios para su financiación”. Según el propio autor (ibíd., 2007), se suele generar cuando las instituciones financieras y los inversionistas privados presentan ciertas creencias de que la entidad no pueda generar los recursos necesarios para cancelar los pasivos.

De ahí que las empresas armadoras sufran este riesgo desde las dos concepciones; esto es, pueden tener problemas para cobrar a sus clientes y deudores, y también pueden tener problemas para llevar a cabo políticas de expansión, mejora, renovación, etc., debido a la escasez de financiación con la que se podrían cruzar en un momento dado.

3.4.2. Riesgo financiero interno

3.4.2.1. Riesgo de liquidez

Es un riesgo, al igual que el anterior, con connotaciones negativas, ya que un exceso de liquidez haría que no se estuviera consiguiendo una mayor rentabilidad para esos fondos.

Surge cuando se ocasiona una falta de correspondencia o casamiento entre el grado de realización de un activo y la exigibilidad de un pasivo. Ello puede llevar a que a una entidad le resulte imposible hacer frente a las obligaciones financieras sin retraso por falta de liquidez, o bien a que una entidad no disponga de aquella en un momento concreto para llevar a cabo una inversión.

La liquidez implica tanto la posibilidad de convertir en dinero un activo como el que sea innecesario rebajar su precio para poder venderlo, y convertirlo así en líquido. De manera que un activo invendible es ilíquido, aunque también adolece de liquidez un activo enajenable cuyo precio debe ser rebajado ostensiblemente para poder venderlo.

Así, parafraseando a Jorion (2001: 17-18), el riesgo de liquidez es una pérdida excesiva por enajenación de activos o descuentos inusuales para obtener dinero.

Normalmente, cuanto mayor grado de rotación tiene un activo, mayor liquidez posee. Empero, en función de las necesidades del mercado ese grado puede variar. De ahí se deduce que la medida del riesgo de liquidez es dinámica y está sujeta a cambios.

Según Jorion (2001: 17-18), el riesgo de liquidez puede tomar dos formas: liquidez mercado/producto y flujo de efectivo/financiación. La primera se presenta cuando una transacción no puede ser cerrada a los precios prevalecientes en el mercado como consecuencia de un bajo nivel de operaciones de éste, mientras que la segunda, relacionada con el riesgo de crédito, trata de la incapacidad de conseguir financiación necesaria, lo que puede forzar una liquidación anticipada y, por tanto, transformar pérdidas en “papel” (las potenciales) en pérdidas reales.

El riesgo de liquidez, será un riesgo que también deberán gestionar muy bien las empresas armadoras, pues de lo contrario se podrían crear situaciones desagradables e incluso catastróficas que pueden poner en peligro la propia existencia de la entidad. Por poner un ejemplo, se puede dar el caso de que por una falta de pago al proveedor de gasoil éste le deje de suministrar el producto, así la entidad deberá buscar otro suministrador, que tal vez no pueda llegar hasta el buque en el momento deseado, por lo que se pueden perder días de mar y de pesca. Además, este impago podría tener una influencia negativa sobre la hoy en día tan deseada reputación de la entidad.

3.5. RIESGOS DE AZAR

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

En la medida en que los procesos sociales, económicos, culturales, políticos, tecnológicos y ambientales están sometidos al imponderable de lo imprevisto, del accidente, de la falla y del caos, o dicho de otra forma, en la medida en que el azar interviene en los procesos de la vida de la empresa, ese factor imprevisible e imprevisto ha de ser considerado para su correcta gestión.

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.

3.5.1. Riesgo de azar externo

Dentro de los riesgos de azar externos, encontramos los siguientes:

3.5.1.1. Riesgos meteorológicos y climáticos

La meteorología y la climatología son las dos ramas científicas esenciales en el estudio del clima.

Según Fernández García (2012: 8), la meteorología estudia las leyes que gobiernan el funcionamiento del sistema climático, y la climatología estudia la localización y distribución espacial de las variables del clima y su relación con la vegetación, los cultivos o el hombre.

Así, la meteorología se ocupa de los fenómenos que ocurren a corto plazo. Para ello, estudia los cambios atmosféricos que se producen en cada momento. La climatología, por su parte, trata de estudiar las características climáticas a largo plazo. Con ese fin estudia la serie de estados atmosféricos que se suceden habitualmente en un determinado lugar. De lo que se deduce está basada en el estudio de datos meteorológicos. Podríamos afirmar se trata de una serie de valores estadísticos.

Sin embargo, en boca de Fernández García (2012: 8),

ambas están íntimamente correlacionadas y sus límites son difíciles de establecer, aunque de forma simplificada podemos decir que la predicción del tiempo es

el objeto fundamental de la meteorología: el meteorólogo es el hombre del tiempo; el climatólogo, por su parte, define y caracteriza los diferentes tipos de climas que se observan en la superficie terrestre.

Aparte las disquisiciones epistemológicas, los atuneros congeladores están expuestos a sufrir consecuencias perjudiciales o pérdidas, como resultado de interacciones entre las amenazas climáticas y sus condiciones de vulnerabilidad, es decir, están expuestos e, incluso, hipotecados tanto a riesgos meteorológicos como climáticos. Por poner un ejemplo, los primeros, en forma de huracanes o maremotos (el famoso tsunami), y los segundos, debido al efecto de “El Niño”. En este sentido, parafraseando a Ganzedo López (2009), la variabilidad de las poblaciones de túnidos y de la actividad pesquera está claramente relacionada con el tiempo y la dinámica climática.

Así, entre los riesgos meteorológicos más importantes se encuentra sufrir desperfectos por vientos, los cuales tienen diferentes calificaciones en función de su fuerza. En este sentido, según la National Oceanic and Atmospheric Administration, NOAA (2014), se llaman depresiones tropicales a los vientos máximos sostenidos de superficie de menos de 17 metros por segundo (34 nudos, 39 millas por hora); tormenta tropical, a los que superen la fuerza anterior y no alcancen los 33 metros por segundo (64 nudos, 74 millas por hora), y los que superen esta fuerza se denominarán, dependiendo de la localización de la tormenta, de la siguiente manera:

- Huracán: en el norte del océano Atlántico; en el noreste del océano Pacífico, al este de la línea internacional del tiempo; y en el sur del océano Pacífico, al este de la longitud 160° E.
- Tifón: en el noroeste del océano Pacífico, al oeste de la línea internacional del tiempo.
- Ciclón tropical fuerte, o de ciclón de categoría 3 en adelante: en el suroeste del océano Pacífico, al oeste de la longitud 160° E; y en el sureste del océano Índico, al este de la longitud 90° E.
- Tormenta ciclónica fuerte: en el norte del océano Índico.
- Ciclón tropical: en el suroeste del océano Índico.

Por tanto, es interesante detectar qué buques sufren riesgos por huracanes, tifones, ciclones tropicales fuertes, tormentas ciclónicas fuertes o ciclones tropicales, en adelante genéricamente referidos como huracanes.

Para eso, es preciso conocer los lugares de pesca de los atuneros congeladores. Así, estos buques faenan en aguas cercanas al ecuador, pues es ahí donde se concentran las especies que son de su objetivo. Concretamente, los controlados por vascos, y como se verá en el último capítulo, operan en las zonas 71, 77 y 87 del océano Pacífico, 34 y 47 del océano Atlántico, y en la 51 del océano Índico. Tales zonas corresponden a la parcelación que la FAO ha hecho de las zonas de pesca, mostrada en la imagen contigua.

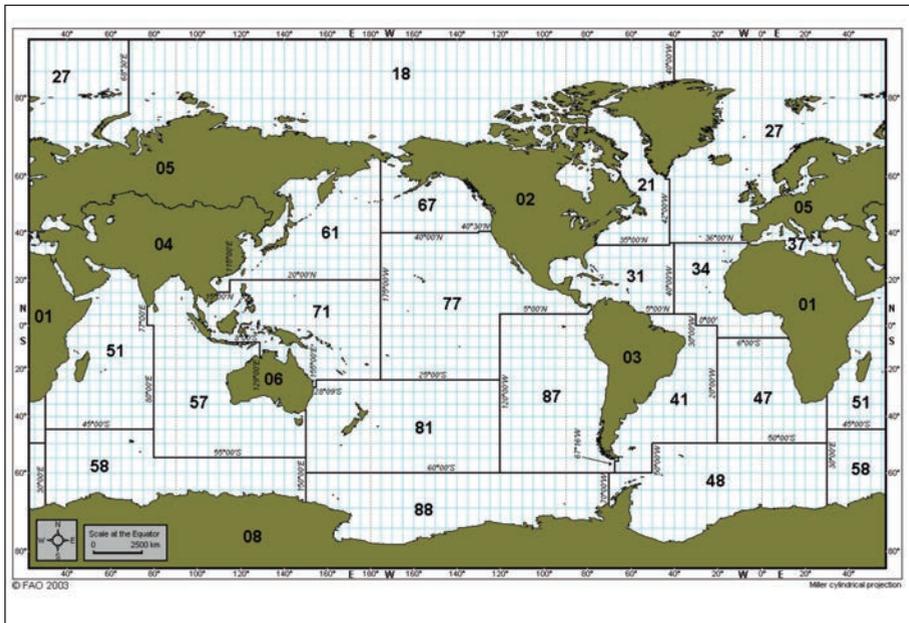


Imagen 4. Zonas de pesca FAO.
Fuente: FAO, Búsqueda información geográfica (2014).

Por su parte, en la Imagen 5 se observa que las siguientes zonas geográficas son donde se forman los huracanes:

- Cuenca del Atlántico
- Noroeste de la cuenca del Pacífico (de México a la línea de cambio de fecha)
- Noroeste de la cuenca del Pacífico (de la línea de cambio de fecha)
- Norte del océano Índico (incluyendo la bahía de Bengala y el mar de Arabia)
- Suroeste del océano Índico (de África a 100° E)
- Suroeste de la cuenca indoaustraliana (100° E-142° E)
- Cuenca australiana/suroeste del Pacífico (142° E-120° O)

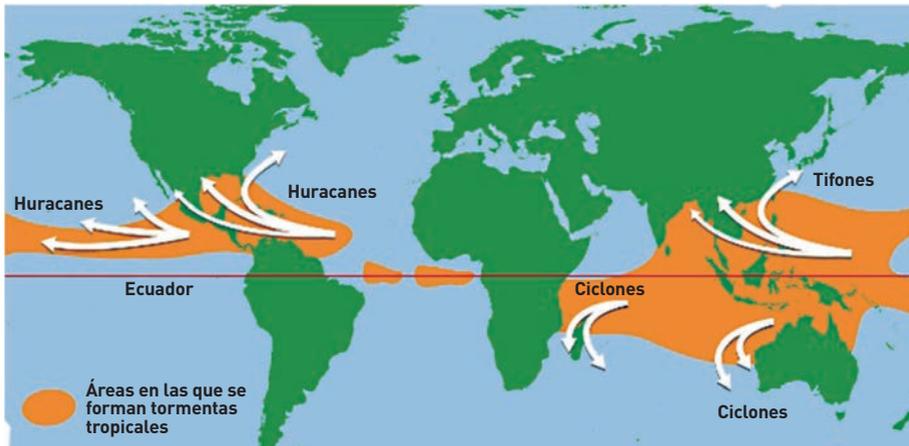


Imagen 5. Zonas con peligro de huracanes.
Fuente: Medioambientales (2013).

La zona más peligrosa es la zona FAO 31, en el océano Atlántico. Sin embargo, nuestros buques no suelen faenar habitualmente en esa zona del océano Atlántico, se concentran más en la zona FAO 34, la cual no tiene excesivo riesgo de sufrir huracanes. En el océano Índico, por su parte, zona FAO 51, sí existe ese riesgo, sobre todo, al norte de Madagascar. Por último, en el océano Pacífico padecen este riesgo

aquellos buques que operen en la parte occidental de la zona FAO 77, casi zona 71, ya que en la 87 no se suelen originar este tipo de fenómenos.

Las épocas oficiales de huracanes según la NOAA (2010) son:

- Atlántico: desde el 1 de junio hasta el 30 de noviembre.
- Pacífico nororiental: desde el 15 de mayo hasta el 30 de noviembre.
- Pacífico noroccidental: no hay fecha oficial, se suelen formar regularmente todo el año.
- Océano Índico, en el suroeste de la India: normalmente se producen de noviembre a abril.

Aunque los riesgos meteorológicos pueden no ser tan peligrosos para estas empresas, como en un principio cabría esperar, debido a que la gran tecnología que llevan incorporada a bordo puede predecirlos fácilmente, en el sector son conocidos diferentes casos en que algún buque ha sufrido importantes desperfectos como consecuencia de este tipo de sucesos. Ello ha obligado al amarre en puerto para su reparación, con el consiguiente riesgo de pérdida de beneficios o lucro cesante.

Otra consecuencia que podrían causar los riesgos meteorológicos es el desplazamiento de los buques de las zonas peligrosas, lo que resulta en pérdidas de días en ruta y consumo de, entre otras mercancías, gasoil.

Otros ejemplos de riesgo meteorológico son los maremotos y los famosos vientos monzónicos que se producen en el océano Índico durante los trimestres junio-agosto y diciembre-febrero. E incluso pueden afectar al resultado de las empresas las erupciones submarinas, ya que podrían hacer que la biomasa de atún se desplazara a zonas más alejadas de los puertos base o a otras en las que ni tan siquiera se tuviera licencia para pescar.

En lo que respecta a los riesgos climáticos, hay que destacar el efecto del cambio climático y El Niño. En labios de Daw, Adger, Brown y Badjeck (2012: 137), “se espera

que el cambio climático repercute en las pesquerías por conducto de diversos cauces y agentes impulsores”. De modo gráfico, presentan la siguiente figura como ilustración de los efectos del cambio climático.

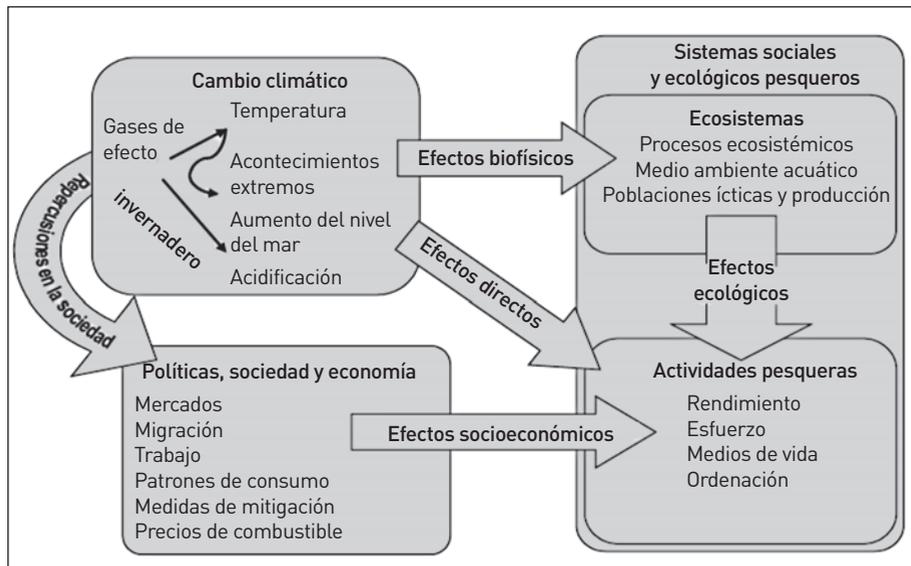


Figura 13. Repercusiones ecológicas, repercusiones directas y repercusiones socioeconómicas del cambio climático en las pesquerías y ejemplos de cada uno. Fuente: Daw, Adger, Brown y Badjeck (2012: 137).

Además, en el completo trabajo realizado por los autores, muestran las repercusiones, tanto ecológicas directas como socioeconómicas, que pudiera tener el cambio climático. Las mismas son:

- Repercusiones ecológicas
 - Cambios en el rendimiento
 - Cambios en la distribución de las especies
 - Aumento de la variabilidad de las capturas
 - Variaciones estacionales de la producción

- Repercusiones directas
 - Daños a las infraestructuras
 - Daños a los aparejos
 - Aumento de los riesgos en el mar
 - Pérdidas/ganancias de rutas de navegación
 - Inundaciones sufridas por las comunidades pesqueras

- Repercusiones socioeconómicas
 - Afluencia de pescadores migrantes
 - Aumento de los precios del combustible
 - Menoscabo de la salud a causa de las enfermedades
 - Rentabilidad relativa de los demás sectores
 - Disponibilidad de recursos ordenables
 - Menor seguridad
 - Fondos de adaptación

Todas ellas tienen efectos directa o indirectamente en la cuenta de resultados de las empresas.

Siguiendo a Barange y Perry (2012: 27), El Niño es “un fenómeno irregular de oscilación meridional de tres a siete años de duración que implica una condición climática cálida y una fría que evolucionan por la interacción dinámica entre la atmósfera y el océano”. En opinión de los propios autores (ibíd. [2012: 2], las repercusiones del

fenómeno de El Niño en la surgencia costera son: el incremento de la temperatura en zonas costeras, la disminución de la producción planctónica por profundización de la termoclina y modificaciones en las relaciones trofodinámicas.

El efecto de El Niño es algo natural que se produce cíclicamente. Esto hace que la pesca se recolque en otros caladeros.

Dichas repercusiones podrían causar distintos efectos. Uno de ellos es el recolque de la pesca en otros caladeros. En este sentido, Daw et al. (2012: 141) comentan:

Los cambios de temperatura en las islas del Pacífico podrían determinar una redistribución espacial de los recursos de atún hacia latitudes más altas en el océano Pacífico, y que esto podría acarrear conflictos respecto a las existencias de atún entre flotas industriales extranjeras y flotas nacionales, puesto que el ámbito de operaciones de estas últimas se limita a sus respectivas ZEE.

Y además destacan (ibíd., 2012: 140) que

el pronosticado desplazamiento hacia el norte de las poblaciones de atún puede entorpecer el funcionamiento de las industrias elaboradoras de pescado porque las infraestructuras existentes ya no estarán lo suficientemente cerca de los nuevos bancos pesqueros.

Si bien, afirman (ibíd., 2012: 143) que

además de las repercusiones negativas, el cambio climático podría crear posiblemente oportunidades y tener efectos positivos en algunas pesquerías... En Perú, el aumento de la temperatura de la superficie del mar perjudica a las pesquerías pelágicas artesanales, pero al mismo tiempo atrae a inmigrantes tropicales o subtropicales y ocasiona la expansión de la zona de distribución de algunas especies; esto ilustra cómo el cambio climático podría generar nuevas oportunidades para los pescadores y sus comunidades.

Con todo, 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. Puede constituir un riesgo en sentido espacial (traslado de pesquerías con el consiguiente riesgo de que sea más costoso llegar allí (gasoil, días de ruta, etc.) y un riesgo de la propia biomasa (disminución del número de individuos de alguna especie).

3.5.1.2. Riesgo de especie/nivel de stock

La sostenibilidad y el nivel de *stock* de las especies de túnidos serán tal vez el tema más estudiado 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.

Ferriós Lázaro (en prensa: 15) afirma con rotundidad:

Los buques atuneros congeladores están sometidos a las más estrictas medidas de conservación, gestión y control. La normativa de la UE sobre control de la actividad pesquera es la más avanzada del mundo, con una vigilancia y monitorización continuas, mediante sistemas de localización e información por satélite.

Y además, destaca (ibíd.):

España es líder mundial en el establecimiento de medidas pioneras de transparencia de las actividades pesqueras, que diferencia claramente a la flota española de otras que realizan pesca ilegal.

Para tal fin, existen las Organizaciones Regionales de Pesca (ORP), que son el principal mecanismo institucional a través del cual los Estados trabajan juntos para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de los recursos pesqueros compartidos.

La Imagen 6 se centra en los ORP que gestionan los túnidos mundiales y sus pesquerías.

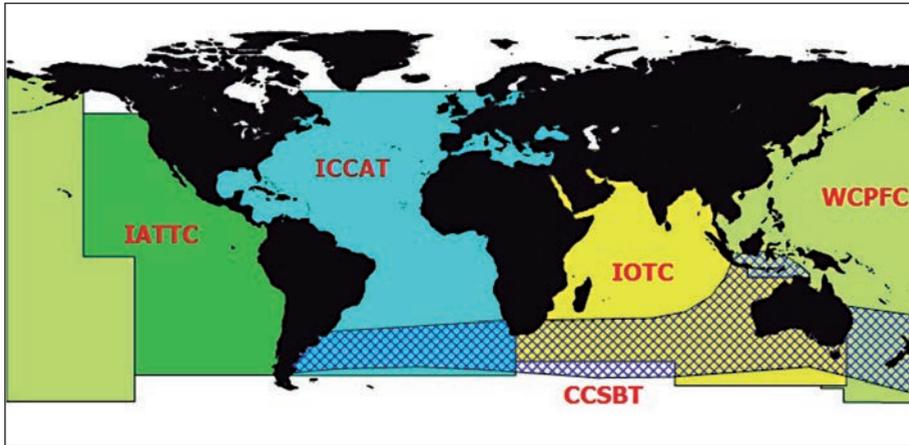


Imagen 6. Organizaciones Regionales de Pesca atuneras.
Fuente: Santiago Burrutxaga y Ferarios Lázaro (2012: 19).

Las siglas contenidas en la Imagen 6 están en inglés, con lo que su traducción al castellano sería:

- IATTC – Inter-American Tropical Tuna Commission [Comisión Interamericana del Atún Tropical (CIAT)] (La Jolla, EE. UU., 1949)
- ICCAT – International Commission for the Conservation of Atlantic Tunas [Comisión Internacional para la Conservación del Atún Atlántico (CICAA)] (Madrid, España, 1969)
- CCSBT – Commission for the Conservation of Southern Bluefin Tuna [Comisión para la Conservación del Atún del Sur] (Canberra, Australia, 1994)
- IOTC – Indian Ocean Tuna Commission [Comisión del Atún para el Océano Índico (CAOI)] (Mahé, Seychelles, 1996)
- WCPFC – Western and Central Pacific Fisheries Commission [Comisión de Pesca del Pacífico Occidental y Central] (Kolonía, Micronesia, 2004)

Cada uno de estos organismos persigue formular medidas de conservación y manejo de recursos atuneros y especies afines dentro del área de su competencia. En pos de ello emiten una serie de recomendaciones que son de obligado cumplimiento para las partes contratantes.

En el seno de los ORP se adoptan tres tipos de medidas para la conservación de los recursos atuneros en aras del aseguramiento de la sostenibilidad de los tñnidos:

- Medidas de gestión: TAC y cuotas, número de buques autorizados, zonas y períodos de cierre, etc.
- Medidas técnicas: dimensiones de las mallas de las redes, tamaños mínimos, etcétera.
- Medidas de control: control por satélite, inspección, control y vigilancia de las actividades de pesca, etc.

Ahora bien, no sólo la flota con bandera comunitaria cumple con todos los estándares de control, sino que los abanderados en terceros países y de intereses comunitarios también lo hacen, por voluntad propia de las empresas, lo que demuestra el afán por garantizar la sostenibilidad del recurso pesquero.

En lo que respecta el sistema de pesca utilizado, y en aras de realizar un pesca sostenible y competitiva, el Grupo de Trabajo ICES para la tecnología pesquera y la conducta del pez (WGFTFB, por sus siglas en inglés: Working group on Fishing Technology and Fish Behaviour) de la FAO ha analizado los distintos métodos de pesca, siendo el cerco “uno de los mejores índices en cuanto a selectividad por especies e impacto ambiental, que son dos de los temas que más en cuenta se tendrán en el futuro inmediato” (Ferarios Lázaro (en prensa: 10).

Por su parte, el estado actual de los *stocks* son los siguientes:

Océano	ORP	Listado	Rabil	Patudo	Última actualización
Océano Índico	IOTC	Moderadamente explotado	Moderadamente explotado	Moderadamente explotado	2014
Océano Pacífico oriental	IATTC	Moderadamente explotado	Plenamente explotado	Plenamente explotado	2014
Océano Pacífico occidental y central	WCPFC	Moderadamente explotado	Moderadamente explotado	Sobreexplotado	2014
Océano Atlántico	ICCAT	Moderadamente explotado	Plenamente explotado	Moderadamente explotado	2014

Tabla 20. Estado de los *stocks* en 2014 de las especies objeto de los atuneros congeladores. Fuente: Elaboración propia.

En vista de estos datos se tendrá que prestar especial interés en el cuidado del rabil del océano Pacífico Este y, sobre todo, del patudo del océano Pacífico, a fin de evitar situaciones desagradables y poco alentadoras de colapso de pesquerías, caso por ejemplo de la anchoveta peruana o el bacalao del Atlántico noroccidental. Y es que la afirmación de Montesquieu (Urtega González, 1984: 29): “la mar tiene peces en cantidad inagotable, sólo faltan pescadores, flotas y negociantes”, ha resultado no ser acertada.

Así, los buques que faenan en zonas de sobrepesca deben aumentar su esfuerzo pesquero, desplazándose hacia lugares más ignotos y/o pescando en un área más extensa, todo ello para desembarcar el mismo volumen de pescado, lo que haría aumentar el consumo de combustible por tonelada de material desembarcado, allende las pérdidas de días en ruta.

Sin embargo, cabe recordar también que los biólogos no están exentos de poder equivocarse en sus predicciones.

3.5.2. Riesgo de azar interno

3.5.2.1. Riesgo laboral

Una empresa no optimiza su productividad si ocurren accidentes o enfermedades que lesionan a sus trabajadores, ya que acarrea pérdidas económicas, además de tener una influencia negativa sobre la calidad, la productividad y la competitividad de una entidad.

El equipo humano de una plantilla siempre, pero hoy en día más si cabe, ha sido uno de los valores que más cotizaban en una entidad. Muchas de las veces es ella la que ofrece una ventaja competitiva a una empresa frente al resto, lo que tiene influencia en los resultados empresariales.

Cuando existe una baja de un trabajador en una entidad, por el motivo que sea, enfermedad o accidente, significa que desde el punto de vista económico aparece una serie de costes que se cargan en el precio del producto final, lo que tiene sus efectos en la competitividad de la empresa, o simplemente, se asumen en la cuenta de resultados, siendo por tanto ésta menor de la que resultaría en caso de no haberse producido baja alguna. Además, desde el punto de vista de un equipo cohesionado, hace que exista una disfunción que puede llegar a tener efectos en la calidad del producto final.

Por todo ello, hoy en día muchas de las empresas equiparan la gestión de los recursos humanos a niveles de suma importancia, como los aspectos tecnológicos, financieros o económicos. De ahí que en el exigente, competitivo e, incluso hasta a veces, turbulento sistema actual, el desarrollo de la gestión de los recursos humanos se convierte en una ineludible necesidad, no sólo por razones sociales o tecnológicas, sino además por razones económicas.

Con todo ello, y en el contexto de la salud y la seguridad en el trabajo, la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, en el punto 2 de su artículo 4, Definiciones, describe el riesgo laboral como “la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo”. Además, completa esta definición señalando que para calificar uno según su gravedad, “se valorarán conjuntamente la probabilidad de que se produzca el daño y la severidad del mismo”.

Así, y desde el punto de vista empresarial, podemos definirlo como la posibilidad de sufrir 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 las 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.

Dicho lo anterior, es innegable que existe en todo centro de trabajo, independientemente del tipo de actividad a la cual se dedique o al tamaño de la entidad, por lo que será de vital importancia su correcta gestión.

La mayor parte de la bibliografía al respecto está relacionada con la prevención del mismo, aunque tampoco existe demasiada información para el caso de las empresas atuneras. Así lo atestigua en un magnífico trabajo Ferrieros Lázaro (en prensa: 17-18):

Si bien es cierto que hay mucha información disponible en el campo de la prevención, la específica de este sector es prácticamente nula y la existente muy escasa y superficial revelando que no se ha abordado como merece o pocos se han “embarcado” en ello.

Por último, cabe destacar la gran labor que el subsector atunero está realizando a favor de la sostenibilidad socioeconómica, tal y como lo detalla Vieites Baptista de Sousa (2014: 24-26), para lo cual cumple escrupulosamente con las normas y los principios y derechos fundamentales en el trabajo reconocidos a nivel mundial, contemplados en la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y los Convenios de las Naciones Unidas sobre derechos humanos.

3.6. OTROS RIESGOS

Dentro de este apartado abordaremos de forma muy resumida una serie de riesgos que no han sido incluidos en ninguna de las clasificaciones anteriores, ni mucho menos por ello menos importantes, pues hemos preferido analizarlas aparte debido a su naturaleza. Así, podemos encontrar:

- Riesgos de mar

En este trabajo no entraremos en la divergencia conceptual que existe en la literatura especializada entre riesgo marítimo o del mar, riesgo de la navegación o riesgos portuarios, clasificados ellos en función de dónde han acaecido los mismos. Tan sólo queremos recordar que existe un riesgo vinculado a la mar, y por tanto a las empresas objeto de estudio, que pueden generar pérdidas, a veces muy cuantiosas, e incluso con resultados catastróficos para las entidades. Ejemplos de ello serían el naufragio, la colisión con otra nave, el volcamiento del barco, el encallamiento o varamiento del buque, el contacto con objetos sumergidos o flotantes, la colisión contra el puerto, etc.

- Riesgo de paralización de la actividad. Lucro cesante

Son las pérdidas que una entidad sufre debido a una disminución del volumen de negocio y/o el aumento del coste de explotación, siempre que se produzca una interrupción temporal, total o parcial del negocio que sea consecuencia de un siniestro. Es un riesgo sumamente importante, vital incluso, para el bienestar económico de una empresa. Es lógico que una empresa, en caso de tener que parar su actividad por cualquier imprevisto, desee resarcirse del lucro cesante derivado de la paralización de su actividad, ya que ésta supone soportar unos gastos fijos que, en muchos casos, hacen inevitable que desaparezca la propia entidad.

- Riesgo contable

Dice Pérez Ramírez (2008: 16) que “la contabilidad es un arte, un invento del ser humano para vivir mejor y como tal, hija de la necesidad y del escepticismo. No será útil a personas que busquen certezas inmediatas o que carezcan de curiosidad para leer información financiera”.

La contabilidad es una herramienta que permite obtener un diagnóstico económico y financiero de la empresa, presente y pasado, que a su vez sirve de base para establecer la planificación estratégica de la entidad. Todo ello, tras haber redactado las cuentas anuales con claridad, de forma que la información

suministrada sea comprensible y útil para los usuarios al tomar sus decisiones económicas, y siempre mostrando la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa.

Aun cuando las cuentas anuales hayan sido confeccionadas en base a los principios y normas contables, casi todos los importes reflejados en los estados financieros son consecuencia de estimaciones sobre futuro, que por defecto, en palabras de Pérez Ramírez (2008: 16), son inevitablemente inciertos.

De ahí que, en opinión de Pérez y Carboni (2005: 55), el riesgo contable sea

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.

Además de los anteriores, según Dopazo Fraguío y Candelario Macías (2011: 31), existen también “nuevos riesgos” (se trata más de una reformulación que complementa o actualiza las tipologías tradicionales que un descubrimiento de nuevos tipos de riesgo), siendo “los más significativos o relevantes por su valor estratégico y su contribución a la sostenibilidad del entorno empresarial”: el riesgo de RSE y el del gobierno corporativo. Se definen así:

- Riesgos relacionados con la RSE y la sostenibilidad (Dopazo Fraguío y Candelario Macías, 2011: 65-66)

Con carácter general, 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. Los riesgos así calificados sirven para manifestar la vertiente positiva del riesgo, superando la concepción tradicional de exclusivamente amenaza.

Los riesgos de RSE suponen un valor añadido para el entorno empresarial.

Generarán valor empresarial, propiciando un crecimiento económico armonizado con el entorno social y medioambiental, a la vez de servir para asegurar la buena salud de una entidad e incrementar su reputación.

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.

- Riesgo del gobierno corporativo

Son aquellos 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).

Por último, para finalizar con la clasificación propuesta, no nos hemos querido olvidar del

- Riesgo del propio riesgo

Es decir, del riesgo derivado del desconocimiento de la existencia de un riesgo asociado a un determinado elemento.

3.7. CONCLUSIÓN

Toda esta amalgama de riesgos que de forma más o menos profunda hemos analizado en este capítulo no son más que unos riesgos muy generales que cada entidad deberá indagar más en profundidad.

Será, por tanto, labor de las empresas, para lo cual deberá implicar a todos los agentes que forman parte de ella, detectar las áreas de peligrosidad. Con ello, la entidad conseguirá realizar una clasificación exhaustiva y profunda que incluya todos aquellos riesgos que hayan sido detectados.

El estudio de los riesgos se impone como prioritario en las investigaciones a emprender con el fin de encontrar unas metodologías adecuadas que ayuden a facilitar el camino que recorren y recorrerán en un futuro las entidades. Será preciso definir y contextualizar todos los riesgos que sufren las empresas para poder pasar a un desafío mayor: buscar los métodos de cuantificación y gestión. Estos últimos serán la materia en la que nos adentraremos en el próximo capítulo.

En resumen, la realización de su propio mapa de riesgos es un proyecto complejo para las empresas, pero tremendamente ambicioso que ayudará, no a la erradicación de los riesgos al tratarse de algo inviable, aunque también indeseable —pues es algo consustancial a la propia actividad empresarial—, sino a poder edificar una política de gestión eficiente y eficaz contra la que luchar frente a la vulnerabilidad de la empresa, mediante una administración profesionalizada acorde a los tiempos de modernización, globalización e innovación tecnológica que vivimos.

Como puede notarse, esta materia es terriblemente amplia, de ahí que deba seguirse trabajando en diferentes investigaciones para que los riesgos disminuyan. Es necesario, para ello, que las empresas otorguen facilidades de investigación y apoyo.

Como colofón, y en nuestra opinión, cuando se aplican adecuadamente planes y facilidades de investigación, prevención y apoyo, se ahorran muchos riesgos, y económicamente sale realmente rentable. Pueden ser una de las mejores maneras de garantizar una vida ilimitada de la empresa.

CAPÍTULO 4. MEDIDAS DE RESPUESTA FRENTE AL RIESGO

*“Vivir es una aventura llena de riesgo o no es nada en absoluto;
la seguridad es casi siempre una superstición, no existe en la naturaleza”
(Hellen Keller)*

INTRODUCCIÓN

Tras la identificación de los riesgos, vista en el capítulo anterior, y su evaluación, la gerencia de riesgos debe decidir cómo actuar frente a ellos. Al respecto, Gausí Sánchez-Rubio (2007: 293) indica:

Asegurar o retener, esta es la cuestión sin duda; una decisión difícil de tomar y una parte importante del papel que desempeñan los gerentes de riesgos y los bróker de seguros especializados porque un camino equivocado en este sentido, podría suponer un grave quebranto para la empresa y para su futuro.

De esta manera, la empresa se ocupa de la gestión de los riesgos en una combinación técnica y financieramente equilibrada de medidas de reducción y de control de los riesgos, a lo que llamaremos, seguridad, y de reposición de las pérdidas, bien con medios propios, esto es, retención de los riesgos, o con medios ajenos, es decir, transferencia de riesgos. Gráficamente, se muestra de la siguiente manera:



Gráfico 27. Respuesta ante el riesgo.
Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, estas respuestas dependerán en gran medida al grado de aversión de la empresa en cuestión. Ahora bien, en este trabajo no abordaremos este espectro.

Así las cosas, tal y como se ha visto en el capítulo 2, las entidades pueden tratar o no tratar el riesgo. En cualquier caso, y antes de adoptar una decisión, la misma ha de estar sujeta a un análisis coste-beneficio.

De esta forma, si una empresa decide no tratar el riesgo, decide aceptarlo, como ya se ha comentado; no quiere decir que exista un plan de respuesta frente al riesgo. Igualmente, se vio que la aceptación puede ser pasiva cuando la entidad no es consciente de que está asumiendo un riesgo, o activa, en caso contrario. Ante esta última situación, comentaremos que existen diversas estrategias que analizaremos más en detalle en este capítulo, tales como la diversificación empresarial, la integración vertical y el autoseguro, entre otros.

Cuando la empresa, por su parte, decide tratar el riesgo, deberá crear un plan de respuesta en el que se tome la mejor de las decisiones entre evitar, mitigar o transferir, en caso de riesgos negativos; y explotar, mejorar y compartir, si se tratan de riesgos positivos. Ello se podrá llevar a cabo estableciendo distintas medidas, instrumentos y procedimientos que serán analizados a continuación.

El objetivo de todo ello es estabilizar la situación económica y financiera de la empresa a fin de garantizar una vida ilimitada de la entidad.

En este sentido, primeramente analizaremos la posible estrategia a emplear por las entidades en caso de riesgos asumidos o no tratados y, posteriormente, indagaremos en las estrategias cuando las entidades deciden tratar esos riesgos.

4.2. NO TRATAMIENTO DEL RIESGO = RETENCIÓN DEL RIESGO

La retención del riesgo será la reposición de las pérdidas financieras con medios propios. En este sentido, en palabras de Culp (2006: 31), la retención existe cuando una entidad decide asumir por sí misma las consecuencias negativas de los riesgos a los que se encuentra expuesta en su actividad ordinaria, sin intentar neutralizar internamente o transferir a un tercero.

En el caso de riesgos positivos, no hacer nada o aceptar una oportunidad es querer sacar partido de ella cuando se presente, pero sin perseguirla activamente. Sin embargo, nosotros analizaremos esta opción desde la perspectiva negativa.

Así, para Hierro Anibarro y Castillo Plaza (2011a: 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.

De esta manera, atendiendo a su voluntariedad, se puede diferenciar en:

1. Retención inconsciente

En este caso la empresa acepta un riesgo, simplemente por desconocimiento de su existencia. Toma, por tanto, una posición inconsciente e inactiva, de ahí que no exista un plan de respuesta. Es imposible, pues primeramente el riesgo debía haber sido detectado. Si los riesgos retenidos son muy críticos o catastróficos, pueden hacer peligrar la estabilidad económica y financiera de una empresa, e incluso pueden poner en grave peligro su continuidad. Así las cosas, más que un sistema de cobertura es su negación, convirtiéndose el sujeto en su propio asegurador y soportando, con su patrimonio, las consecuencias económicas.

2. Retención consciente

La entidad conoce el riesgo y, bien por voluntad propia o por obligación legal, se hace cargo de todo o parte de él. En este caso, la retención consciente puede ser:

i) Asumida

Si opta por esta opción, la entidad aceptará el riesgo de forma intencionada y no desarrollará medidas adicionales de prevención o protección frente al mismo. Es decir, en caso de ocurrencia de un evento, éste irá con cargo a los resultados de la empresa del ejercicio en cuestión. Normalmente se asumen aquellos riesgos que desde el punto de vista de éstos el nivel de probabilidad de ocurrencia e impacto son poco representativos; esto es, su frecuencia es muy baja y no representa un gran peligro para la empresa. Según Fernández Isla (1992: 11),

ciertos empresarios sin aversión al riesgo son partidarios de este método, al considerar que así mantienen sensibilizada a todo el estamento empresarial, para que profundice en el control de pérdidas. Además, estimas más interesante asumir el coste que se manifiesta en el momento del siniestro, que pagar unas primas ajustadas que son periodificación estadística minorada de su coste total.

ii) Planificada o activa

Cuando se da esta circunstancia la entidad asume el riesgo de forma intencionada, pero a diferencia de la situación anterior, construye unos mecanismos para hacer frente a la totalidad o parte de las pérdidas que pudieran surgir. Tales mecanismos pueden ser financieros o estratégicos. Dentro de los primeros, podemos encontrar el autoseguro, cuando la entidad asume en su totalidad el posible evento, o los Sistemas Alternativos de Transferencia del Riesgo (ART por las siglas del acrónimo en inglés: *Alternative Risk Transfer*), si la empresa transmite parte del riesgo. En palabras de Hierro Anibarro y Castillo Plaza (2011a: 19), los ART son “el conjunto de instituciones de distinta naturaleza, que permiten financiar o transferir algunos de los riesgos a que están expuestas las empresas, especialmente, los de difícil cobertura”. Por tanto, se trata, más que de un seguro o un instrumento financiero, del empleo de estrategias para el diseño de soluciones específicas para los clientes de acuerdo con las posibilidades de retención de riesgos, financiación y transferencia de riesgos. Algunos ejemplos de ART que detallaremos en apartados posteriores son las sociedades cautivas, los grupos de retención de riesgos y los *pools*.

Por su parte, la entidad puede llevar a cabo mecanismos estratégicos que ayudan a cubrir los riesgos que pudieran sufrir. Tal es el caso de la diversificación empresarial, la integración vertical o las mejoras en la calidad de los productos.

Estos sistemas alternativos entran en liza, según Gausí Sánchez-Rubio (2007: 294), “cuando el seguro ya no tiene respuesta, cuando la necesidad surge de un miedo real a una situación altamente peligrosa”. Aunque, en nuestra opinión, también pueden ser utilizadas como complemento a las coberturas de seguro.

Todos estos mecanismos serán analizados en los siguientes epígrafes.

Existen también las técnicas de retención. Así, una entidad que ha transferido parte del riesgo (asegurada), retiene parte de las pérdidas en caso de que se produzcan.

Seguendo a Martínez García (2003: 78-79), algunas de estas técnicas son:

- a) Franquicias: la asegurada se hace cargo de las pérdidas producidas por un evento cubierto en la póliza, hasta un límite máximo fijado de antemano, en valor absoluto, porcentaje o periodo de tiempo.
- b) Coaseguro: consistente en el aseguramiento simultáneo de un riesgo por más de una entidad aseguradora. La entidad asegurada se hace cargo conscientemente de un porcentaje fijo de las pérdidas producidas por un evento cubierto por la póliza, de modo que cada una de ellas asume un determinado porcentaje de cobertura sobre el riesgo en cuestión.
- c) Primer riesgo: la entidad asegurada se hace cargo del cargo de las pérdidas producidas por un evento cubierto en póliza que supere el límite de primer riesgo fijado, sin aplicación de ninguna regla proporcional.

4.2.1. Autoseguro

La retención del riesgo, como anteriormente se ha comentado, puede ser cubierta a través del autoseguro. Ésta es una forma organizada de retención del riesgo que resulte en una estructura de transferencia de riesgos parecida a los seguros, pero que no requiere que lo realice una organización independiente.

A tal efecto, el *Diccionario de Seguros MAPFRE* (Fundación MAPFRE, 2015) define el autoseguro de la siguiente manera:

Situación en la que una persona, física o jurídica, soporta con su patrimonio las consecuencias económicas derivadas de sus propios riesgos, sin intervención de ninguna entidad aseguradora.

En el propio diccionario se matiza (ibíd.):

En todo caso, no debe confundirse la situación de autoseguro con la de propio asegurador (autoasunción del riesgo), pues aunque en ambos casos es nota común la inexistencia de entidad aseguradora, en el autoseguro, con mayor o menor

rigor técnico y financiero, hay una masa de bienes destinada a la compensación de posibles siniestros, mientras que esta previsión no existe en el propio asegurador, que, normalmente, carece de un fondo económico para hacer frente a los riesgos a su cargo.

No se trata pues, en la línea con lo comentado por Hierro Anibarro y Castillo Plaza (2011a: 26), de “una asunción de riesgos a ciegas, donde simplemente no se hace nada y, llegado el siniestro, necesariamente han de asumirse las consecuencias”. Los autores (ibíd.) afirman que el autoseguro “nace de una decisión meditada por parte de quien tiene el riesgo sobre si le conviene o no asegura sus consecuencia o si, por el contrario, por cualquiera de las razones, prefiere asumir las consecuencias del hipotético siniestro”.

Así, el autoseguro se puede dividir en:

- Autoseguro puro
- Ahorro
- Reservas contables

4.2.1.1. Autoseguro puro

El autoseguro puro, o fondos financieros propios constituidos, consiste en una previsión de dinero que deberá efectuar el creador del riesgo para cubrir posibles daños o inconvenientes que pueda sufrir en el futuro. Así, la entidad acepta la incertidumbre y las posibles consecuencias antieconómicas que de ello se deriven por su propia cuenta.

Por tanto, como dice Bielza Díaz-Caneja (2004: 40), que analiza entre otros este instrumento como elemento de gestión de riesgo de precios de la patata, se trata de un depósito individual al que sus suscriptores aportan una suma de dinero cada año, y cuyo capital aportado tiene la finalidad de asegurar un riesgo.

Aunque tiene un funcionamiento muy similar a un seguro, “este procedimiento, en cuanto elimina la comunidad y dispersión de riesgos, no puede ser considerado

como “seguro” en sentido rigurosamente técnico” (*Diccionario de Seguros MAPFRE*, Fundación Mapfre, 2015).

Ya lo decía el profesor Martínez Churiaque (1985: 176): “Si desaparece esta característica “mutual”, surge la figura que se quiera, pero que no posee lo sustancial del seguro”.

A tal efecto, más recientemente Bielza Díaz-Caneja (2002: 52) afirma:

Con el autoseguro se efectúa un reparto del riesgo únicamente en el tiempo, a diferencia de otros sistemas de seguros en los que el reparto del riesgo se realiza entre los distintos productores (cooperativas y mutualidades, etc.) o entre los agricultores y otros agentes económicos (mercados de futuros y opciones, seguros agrarios, etc.).

Por ello, como consecuencia de no existir reparto del riesgo entre los agentes, “el riesgo que corre cada agricultor es mayor” (ibíd., 2002). La propia autora (2004: 40) afirma: “Debido a ello, si no existe suficiente capital acumulado en el fondo para hacer frente a una pérdida importante, el agricultor no estaría protegido”.

Pero también tiene importantes ventajas, entre otras: se trata de un sistema más justo, no da lugar a problemas de antiselección o riesgo moral, lo que hace sea más sencillo de diseñar y de administrar, y resulta más barato (Bielza Díaz-Caneja, 2002: 52).

En este sentido, en labios de Gausí Sánchez-Rubio (2007: 296), el autoseguro es fruto de secuencias importantes:

- El mercado no puede asegurar riesgos asegurables que se convierten en no asegurables. En este caso se trataría de un autoseguro forzoso.
- Para ahorrar costes, pues se tiene un conocimiento muy adecuado del riesgo, debido a la experiencia siniestral de una masa considerable de siniestros, expuestos en un periodo de tiempo considerable.

Otra ventaja a destacar es que, en caso de grandes desembolsos, los fondos generados, tras una buena gestión financiera, pueden suponer importantes rendimientos

financieros. Sin embargo, también existe una importante desventaja respecto al seguro tradicional. Se trata del impacto impositivo, ya que las cuotas aportadas al fondo de autoseguro, en comparación con lo que sucede con lo aportado por primas de seguro, no pueden ser deducidos como gastos del impuesto de sociedades, lo que en función del importe de la cuota puede suponer un importante ahorro fiscal.

Ahora bien, en ocasiones ha sido un sistema fomentado por la propia administración, tal y como Bielza Díaz-Caneja (2002: 52) afirma:

Aunque un agricultor podría crear su propio autoseguro por iniciativa propia, algunos países han fomentado sistemas de autoseguro de forma organizada y regulada por la administración, ya que los agricultores muchas veces se limitan a vivir al día sin prever los riesgos futuros. Normalmente, en estos casos, el sistema de autoseguro se acompaña de incentivos, tanto exenciones fiscales como subvenciones directas a quienes se acojan al sistema...

Pues bien, este sistema de autoseguro sería una de las opciones que pudieran aplicar las empresas atuneras congeladoras para cubrir uno de los riesgos más importantes que no se pueden transferir en ese subsector, el lucro cesante o la pérdida de beneficios.

A tal efecto, existen en el sector de la agricultura unos sistemas de autoseguro que podría valer como ejemplo a seguir. En este sentido, según Aguado Manzanares (2009: 136), “existe en Australia el FMD (Farm Management Deposit) que funciona como un fondo-depósito con beneficios fiscales, al igual que ocurre en Canadá (NISA: Net Income Stabilisation Account) o en España con el Fondo de Compensación de la Patata de Álava”. Sin embargo, la cuenta NISA fue sustituida, según Estavillo Dorado, Aguado Manzanares, Bielza Díaz-Caneja, Garrido Colmenero y Sumpsi Viñas (2005: 144), en 2003 por el CAIS (Canadian Agricultural Income Stabilisation), “un fondo de autoseguro de ingresos de todas las producciones de la explotación, basado en las declaraciones fiscales de los agricultores”.

El caso concreto del Fondo de Compensación de Álava está muy bien analizado por Bielza Díaz-Caneja (2002 y 2004). Éste es un sistema de autoseguro en el que la gestión administrativa y financiera es única. Sin embargo, cada agricultor tiene abierta una cuenta individual a su nombre, en la que van aportando una cantidad, en

función de las hectáreas que van a sembrar de patata. Empero, sólo podrán asegurar aquellas hectáreas correspondientes a superficies no sembradas con contrato, normalmente destinada a la industria transformadora, ya que éstas tienen un precio garantizado, por lo que no padecen de riesgo de precio.

El Gobierno Vasco y la Diputación de Álava aportan a partes iguales una cantidad fija por hectárea para la cuenta de cada agricultor. Por tanto, se trata de un sistema de autoseguro fomentado por la Administración.

Bielza Díaz-Caneja (2002: 52) explica así su funcionamiento:

El fondo garantiza un precio al agricultor, que denominaremos precio garantizado (Pg). Por precio de mercado (Pm) entendemos el precio medio al que se han vendido las patatas en la campaña. Cada campaña se calcula el precio medio del mercado a partir de precios de cooperativas y almacenistas de Álava y de zonas limítrofes (León, Zamora, Burgos y La Rioja). Si el precio de mercado es superior al precio de referencia, esa campaña es positiva, y no se retira dinero del fondo. Cuando el precio de mercado resulta inferior al precio garantizado, al agricultor le corresponde una indemnización a cuenta del Fondo, igual a la diferencia del precio garantizado menos el precio de mercado del año ($Pg - Pm$). Esta indemnización hay que multiplicarla por los kilos teóricos que ha asegurado el agricultor, que son iguales a la superficie que ha asegurado (H), multiplicada por un rendimiento pre-fijado, común para toda la provincia, independiente de que la cosecha haya sido buena o mala, y que es de 28.000 kg/ha ($\text{indemnización} = (Pg - Pm) \times H \times 28.000 \text{ kg/ha}$).

Sobre el precio de referencia, dice (ibíd., 2002: 54): “El hecho de que no sea el precio percibido individualmente por el agricultor el que se tenga en cuenta sino el precio de la zona, evita el riesgo moral de que el agricultor no se esfuerce en buscar el mejor precio”.

La misma autora (2002: 53-54) muestra un ejemplo clarificador del supuesto funcionamiento del sistema durante dieciséis años. Para ello supone que la aportación anual similar durante todos los años ha sido de 450,76 €/ha, de los cuales el 55%, 247,92, corresponden al agricultor, y el resto, 202,84, a la Administración. También ha supuesto que el precio garantizado o de referencia de la patata ha sido de 0,9015 €/kg. De esta manera, muestra la tabla siguiente:

Campaña	Precio mercado	Precio garantizado	Aportación al fondo		Fondo inicial (€/ha)	Intereses del año (€/ha)	Cobro del fondo (€/ha)	Fondo final (€/ha)	Precio corregido ²	Déficit del fondo
	€/t	€/t	Agricultor	Administ.					€/t	
X1	74,62	90,15	247,92	202,74	450,66	49,57	383,06	117,17	88,30	51,90
X2	278,88	90,15	247,92	202,74	567,83	40,96	0,00	608,80	278,88	0,00
X12	53,84	90,15	247,92	202,74	7.592,37	523,58	1.044,86	7.071,09	90,15	0,00
X13	148,77	90,15	247,92	202,74	7.521,75	370,45	0,00	7.892,20	148,77	0,00
X14	189,66	90,15	247,92	202,74	8.342,86	329,21	0,00	8.672,07	189,66	0,00
X15	52,59	90,15	247,92	202,74	9.122,73	450,50	1.051,69	8.521,54	90,15	0,00
X16	109,14	90,15	247,92	202,74	8.972,20	442,98	0,00	9.415,18	109,14	0,00
Total			3.966,72	3.243,84		5.531,46	3.326,84			51,89
Media	150,49	90,15	247,92	202,74	4.703,86	345,72	207,93	4.841,65	157,92	3,24

Tabla 21. Ejemplo de un Fondo de Compensación durante dieciséis campañas.
Fuente: Bielza Díaz-Caneja (2002: 53).

² El precio corregido equivale al precio de mercado más el cobro del fondo en kg/asegurado

De este ejemplo se pueden extraer diferentes conclusiones:

- En el primer año el precio corregido (88,30 €) no llega al garantizado (90,15 €), pues no se ha acumulado suficiente capital en el fondo como para poder cubrir la diferencia de precios.
- Al final del primer año quedan 117,70 €, ya que en este sistema el agricultor sólo puede cobrar como máximo el 85% de la cantidad que hay en su cuenta individual (lo puesto por él y la administración), en este caso: 450,66 €. Si no hubiera existido este límite la indemnización hubiera sido de 434,84 € $[(90,15 - 74,62) \times 0,001 \times 28.000]$, de lo que el fondo final hubiera dado un monto de 15,82 €. Por tanto, se deduce que el objeto de ese límite es fidelizar al agricultor.
- En los ejercicios posteriores, donde se da la circunstancia de un precio de mercado menor al garantizado, el precio corregido resulta de 90,15 €, pues existen suficientes fondos acumulados en los años precedentes. Así, por ejemplo, esta circunstancia sucede en la campaña X 15, en la que el precio de mercado es de 52,59 €. Al ser éste menor al precio garantizado, el agricultor tendrá derecho a cobrar una indemnización de 1.051,69 € $[(90,15 - 52,59) \times 0,001 \times 28.000]$. Así finalmente, el precio garantizado y el precio corregido coinciden, con lo que el agricultor cobrará 90,15 € $[52,59 + (1.051,69/28)]$.
- El precio medio que el agricultor hubiera cobrado en caso de aplicar este sistema sería de 157,92 €, en lugar de 150,49 €, que resultaría si no se aplicara este sistema.
- Con este sistema sólo el primer año hubiera obtenido precios que no le habrían permitido pagar sus costes de producción.

Ahora bien, hay que reconocer que este sistema sólo proporciona estabilidad de ingresos en el supuesto de que el fondo acumule suficientes recursos, tras un número de años en los que no haya rescates del fondo. Como se ha visto en el ejemplo, cuando se lleva poco tiempo contribuyendo al fondo y el precio se hunde, el capital acumulado puede no ser suficiente para cubrir los costes. Lo mismo puede ocurrir si existe un número prolongado de años que den lugar a indemnización.

Según Bielza Díaz-Caneja (2002: 54), el Fondo de Compensación tiene un tratamiento fiscal de una Entidad de Previsión Social Voluntaria (EPSV). Los agricultores se pueden acoger a él de forma libre y voluntaria, de forma que “si un año el productor no cultiva patata por causas justificadas, o sólo va a tener patata de contrato, se le considerará “socio en suspenso”, sin que por ello tenga que darse de baja o pierda los derechos acumulados de años anteriores, que se conservan hasta que vuelva a participar en el fondo”.

En el momento de la baja, el agricultor tendrá derecho a recuperar las cantidades aportadas por él al fondo, más los intereses generados, menos la parte de lo aportado por él que haya podido percibir como compensaciones durante el tiempo de participación en el Fondo. Sin embargo, lo aportado por la administración sólo será recuperado por el agricultor en las compensaciones de las campañas malas (ibídem).

Así, en caso de no producirse un número suficiente de eventos que descapitalice el fondo, el agricultor podrá recuperar lo aportado por él más los intereses, por lo que se podría considerar como un activo financiero, al contrario de lo que sucede con el pago de las primas de seguros, las cuales se pierden definitivamente una vez pasa el tiempo de cobertura. De ahí que podamos afirmar que se trata del precio del riesgo.

Aunque este ejemplo no sea la solución perfecta para las compañías atuneras, debido en parte a la participación de la Administración que en nuestra opinión se antoja un tanto difícil, debido a las propias características del subsector (zonas en las que opera, banderas de los buques...), puede resultar de gran ayuda para crear un sistema propio con el que poder luchar ante una de las mayores demandas de empresas atuneras en el sector asegurador, la cobertura de los ingresos de la entidad.

4.2.1.2. Ahorro

El ahorro es la acción de ahorrar. Entre otras acepciones, el DRAE (2/2/2015) define ahorrar como

guardar dinero como previsión para necesidades futuras.

El ahorro es fruto del sacrificio de la entidad. Puede ser una herramienta útil para la cobertura de riesgos. Sin embargo, el ahorro necesita de un lapso prolongado de tiempo, además de una buena gestión financiera para llegar a generar una cuantía importante con la que hacer frente a los riesgos.

La eventualidad del tiempo es lo que supone la principal desventaja respecto a otros medios de cobertura, ejemplo de los seguros. Mientras que el ahorro supone un proceso individual en el que es cada entidad la que se aprovecha, en su caso, del fruto de sus economías, el seguro supone un proceso colectivo, tiene un carácter mutualista; es decir, el asegurado se aprovechará de las contribuciones del resto de los mutualistas en caso de ocurrencia del evento cubierto en póliza; en caso contrario, servirá una función con respecto a los demás mutualistas.

Por tanto, el hecho de acumular dinero, esto es, ahorrar, es otra herramienta que las empresas pueden tener con el objeto de atender en el futuro necesidades imprevistas.

4.2.1.3. Reservas contables

Las reservas se definen como beneficios realizados no distribuidos. Es decir, no son más que resultados favorables generados en años anteriores. Se trata, por tanto, de una forma de ahorro.

Las reservas reflejan el proceso de retención de beneficios para atender riesgos futuros o para reforzar la riqueza de la empresa en forma genérica.

Eso no quiere decir que la sociedad inmovilice recursos por el importe equivalente; es decir, las reservas no están respaldadas por dinero real. No se guardan en un cofre o en una cuenta bancaria, se reinvierten en el negocio o fuera de él. He ahí una de las grandes diferencias con el autoseguro puro.

La otra gran diferencia radica en el hecho de que, a diferencia del autoseguro puro, en el que está establecido de antemano el riesgo a cubrir, las pérdidas para las cuales las reservas son mantenidas pueden ser no predecibles. De ahí que las reservas protejan los balances internos contra las pérdidas inesperadas o factores de riesgo inadvertidos.

Cabe recordar que las reservas pueden ser voluntarias, cuando así lo decida el ente decisor de la entidad, u obligatorias, si vienen impuestas por la normativa legal.

En resumen, en sí son sumas de dinero que están destinadas a cubrir nuevas situaciones no planeadas que puedan surgir.

4.2.2. Compañías cautivas

Podemos afirmar, sin ningún temor, que se trata de unas auténticas desconocidas para el público español en general, y ello a pesar de la importancia de esta figura a nivel internacional y los años que llevan operando, que, según Hierro Anibarro y Castillo Plaza (2011b: 34), “desde principios del siglo xx está documentada la práctica de instituir compañías financieras cautivas por parte de empresas manufactureras o industriales para financiar la compra de los bienes que producían”.

Más adelante, los mismos autores (2011b: 36) afirman:

En la actualidad, la sociedad cautiva como fenómeno global se encuentra absolutamente generalizada y es utilizada por empresas de todos los países, constituyendo un instrumento fundamental de la gestión empresarial de riesgos.

Además, se trata de una institución con un desarrollo y crecimiento continuo, y así lo sostienen los citados autores cuando dicen: “Pero más importante que su volumen actual es su proyección futura de crecimiento. Según un reciente estudio, el 36% de las grandes compañías a nivel mundial aún no emplea la sociedad cautiva, ya sea de seguros o de reaseguros, como técnica de gestión de riesgos” (ibíd.).

Pero ¿qué es una sociedad cautiva?

No parece sencillo encontrar una definición universal del término “sociedad cautiva”, no por lo menos si se hace caso al informe de la International Association Insurance Supervisors, IAIS (2006: 38), la cual señala: “Fijar una definición simple de sociedad cautiva sigue siendo un desafío tanto para la industria como para los supervisores”. Esto es debido, según Hierro Anibarro y Castillo Plaza (2011a: 20), por dos razones:

En primer lugar, porque nos hallamos en un campo, la transferencia alternativa de riesgos, de carácter difuso, donde se mezclan instituciones propias del seguro con otras eminentemente financieras. En segundo lugar, por la variedad de sociedades cautivas que existen y por las distintas funciones y finalidades que desarrollan. Además, no existe una única fuente o registro de sociedades cautivas, por lo que, en ocasiones, es muy complicado tener un conocimiento exacto de la realidad de la figura.

Sin embargo, tanto ellos como otros autores sí señalan diferentes definiciones. Destacamos las siguientes:

- “La compañía cautiva no es más que una sociedad de seguros o reaseguros, creada por un grupo industrial o comercial, con vistas a asegurar o reasegurar a través de ella, la totalidad o parte de sus riesgos” (Fernández Isla, 1992: 12).
- “Las compañías cautivas son compañías aseguradoras o reaseguradoras establecidas y controladas por una gran industria o empresa comercial (matriz), con el propósito de proporcionar cobertura de seguro o reaseguro principalmente para los riesgos de la misma o de sus empresas subsidiarias” (Alcántara Grados, 2002: 164).
- “Una entidad de seguros o reaseguros creada directa o indirectamente y de propiedad directa o indirecta, de una o más entidades industriales, comerciales o financieras, cuyo propósito es proporcionar cobertura de seguro o reaseguro para los riesgos de la entidad o entidades a la cual pertenece, o para entidades conectadas a dichas entidades y sólo una parte pequeña de su exposición al riesgo, si es que hay alguna, está relacionada para brindar seguro o reaseguro a otras partes” (IAIS, 2006: 4).
- “Una sociedad cautiva es una Compañía de Seguros o reaseguros que es propiedad de una empresa o grupo de empresas, que no actúan operativamente en el mercado asegurador, siendo su objetivo fundamental el aseguramiento o reaseguramiento de los riesgos de sus sociedades matrices de difícil colocación o especial riesgo” (Gausí Sánchez Rubio, 2007: 298).

- “Puede definirse, con carácter general, como la compañía aseguradora o reaseguradora, constituida de buena fe, que es propiedad de una compañía no aseguradora, de un grupo de asegurados u otros, cuyo negocio es mayoritariamente proporcionado y controlado por estos propietarios, en la que los asegurados son sus principales beneficiarios y en la que sus accionistas o asegurados participan en el control de la suscripción, las reclamaciones, las inversiones y las decisiones de reaseguro” (Hierro Anibarro y Castillo Plaza, 2011a: 20-21).

Por tanto, en función de lo comentado por la IAIS, estas entidades tienen por finalidad suscribir los riesgos de sus propietarias, pero pueden asegurar también riesgos de terceros.

En modo muy resumido, podemos decir que es una institución de retención del riesgo con carácter subsidiario, de propiedad del cliente, y que posee una licencia de seguros. El tomador, tanto por cuenta ajena como propia, traslada los riesgos a la aseguradora, en este caso cautiva, y ésta asume los riesgos a cambio del pago de una prima. De tal forma que si ocurre el evento, la cautiva indemniza al beneficiario, pero en caso contrario, las primas se mantienen en la compañía cautiva.

Existía la idea de que sólo las grandes corporaciones podían crear sociedades cautivas, empero Hierro Anibarro y Castillo Plaza (2011b: 37) contradice la anterior afirmación, pues aseveran:

Las estadísticas también muestran que la utilización de sociedades cautivas ya no es patrimonio exclusivo de las grandes compañías multinacionales, sino que cada vez un mayor número de empresas de carácter mediano acude a este instrumento de retención de riesgos, lo que es indicativo de una creciente accesibilidad a la figura.

Así las cosas, el extracto de empresas que pueden constituir sociedades cautivas es amplio.

Las razones de crear estas entidades son, según la consultora Marsh (2015: s.p.):

- Optimización del coste total del riesgo
- Creación de programas locales a la medida
- Acceso directo al mercado reasegurador
- Dotación de reservas para riesgos no convencionales
- Fuente alternativa de financiación
- Menores primas
- Mayores coberturas que pueden no estar disponibles en el mercado convencional
- Ventajas fiscales
- Obtención de beneficios gracias a la inversión de primas

Ahora bien, una de las principales razones es la reducción de costes, por ello se buscan constituir estas sociedades en países con jurisdicciones favorables. En este sentido, Hierro Anibarro y Castillo Plaza (2011a: 24) testifican:

Hay que recordar que el objetivo principal del negocio de esta clase de compañías se encuentra “cautivo”. La sociedad cautiva no tiene competencia y no tiene necesidad de acudir al mercado a buscar clientes. A efectos meramente comerciales, la cautiva puede constituirse en cualquier lugar del mundo, puesto que su finalidad y clientes están determinados ab initio. Una vez el mercado no es un problema, sólo cabe buscar una jurisdicción, en cualquier parte del mundo, que sea lo más beneficiosa posible para los intereses de la sociedad cautiva.

Más explícito es Alcántara Grados (2002: 165) al afirmar: “La razón principal por las que surgieron las primeras cautivas está ligada a motivos ajenos a la técnica aseguradora: la posibilidad de obtener una evasión fiscal de impuestos impulsó la creación de cautivas en los denominados paraísos fiscales”.

Sin embargo, en ocasiones es difícil que las empresas radicadas en un país puedan constituir sociedades cautivas en su propio país, por la sencilla razón de que ni tan siquiera tienen una legislación adecuada para ello. En este sentido, dentro de la Unión Europea sólo Luxemburgo, Malta e Irlanda (Marsh, 2015: s.p.) tienen una legislación apropiada para ello. Los dos primeros países están considerados paraísos fiscales según el Real Decreto 1080/91 de 5 de julio, pero no así Irlanda, país que también presenta ventajas fiscales.

Siguiendo a Coffin (2005: 11) en 2005 existían 49 domicilios activos en todo el mundo en materia de entidades cautivas. Ahora bien, matiza que las mayormente utilizadas son Barbados, Bermudas, las Islas Vírgenes, las Islas Caimán, la isla de Guernesey, Hawái, Irlanda, la isla de Man, Luxemburgo, la isla de Nevis, Carolina del Sur, las Islas Turcas y Caicos, y el estado norteamericano de Vermont.

Pues bien, según la IAIS (2006:50), en el año 2005 se estima que existían alrededor de 5.500 sociedades distribuidas a lo largo y ancho del planeta Tierra, de los cuales 1.326 tenían su domicilio en las islas Bermudas, siendo por tanto éste el territorio más importante en cuanto a número de sociedades cautivas.

Así, se observa que hay un gran número de sociedades cautivas, de ahí que exista también una gran variedad en cuanto a la tipología de las mismas. No obstante, en boca de Hierro Anibarro y Castillo Plaza (2011b: 46), “no existe una única clasificación que englobe con carácter general la diferente tipología que presentan las sociedades cautivas”. Aun así, nosotros nos basaremos en el trabajo de los autores citados para mostrar una clasificación. De esta manera, podemos diferenciar las sociedades cautivas:

- Según el **mercado** en el que opere:
 - Sociedades cautivas de seguros: dedicadas a emitir pólizas de seguro directo, “se constituye[n] como [...] sociedad[es] aseguradora[s] corriente[s], por lo que está[n] sometida[s] a los requisitos ordinarios de capital, solvencia y supervisión exigidos por la jurisdicción de su domicilio social” (Hierro Anibarro y Castillo Plaza, 2011b: 46-47).

- Sociedades cautivas de reaseguro: estas dan reaseguro a los riesgos de las empresas matriz, empresas filiales, participadas y vinculadas.

Los autores declaran (ibíd.): “No obstante lo anterior, no existe una verdadera distinción entre ambas compañías, dado que las sociedades cautivas de reaseguro acostumbran a operar mediante una compañía aseguradora (denominada compañía *fronting*), que asume los riesgos de modo directo, para inmediatamente transmitirlos mediante un contrato de reaseguro a la sociedad cautiva en su práctica totalidad”.

- En función de la **propiedad** de los riesgos que suscriben:
 - Sociedades cautivas puras: las que sólo suscriben los riesgos propios de la matriz o del grupo de empresas que tenga constituido la misma (Fernández Isla, 1992: 14).
 - Sociedades cautivas abiertas: aquellas que también suscriben riesgos de terceros no vinculados al grupo empresarial.

A estas últimas, algunos autores como Alcántara Grados (2002: 164) las denominan sociedades cautivas generales.

- Según el **número de propietarios** de las cautivas:
 - Sociedades cautivas individuales: suscriben los riesgos de una única sociedad, que es la promotora y propietaria exclusiva de la totalidad del capital social de la cautiva.
 - Sociedades cautivas de grupo: aquellas que suscriben riesgos del conjunto del grupo empresarial (Adkinsson, 2006: 24).
 - Sociedades cautivas asociadas: suscriben riesgos de un conjunto de diversas empresas con riesgo homogéneos (Fernández Isla, 1992: 14). Al respecto, Hierro Anibarro y Castillo Plaza (2011b: 50) apuntan que las compañías que forman este tipo de sociedades no tienen relación societaria entre

sí, aunque sí suelen pertenecer al mismo sector y, por lo tanto, sufren unos riesgos homogéneos que ponen en común.

Estas tres sociedades también son conocidas como: *single-parents*, *corporate captive* y *association captive*, respectivamente.

- Dependiendo del **desarrollo** de las mismas:
 - Sociedades cautivas pequeñas e iniciales: aquellas que se acaban de crear y que, por lo tanto, se están desarrollando. Por ello, “las operaciones y riesgos deben ser pocos y bien reasegurados, dada su poca capacidad de suscripción” (Hierro Anibarro y Castillo Plaza, 2011b: 50).
 - Sociedades cautivas capitalizadas o fuertes: las que tienen un mayor recorrido en el tiempo, por lo que han podido aumentar el volumen de operaciones y recursos.

También aparecen en la distinta bibliografía como *small-scale captive* y *large or full-scale captive*.

- Según donde se encuentran **domiciliadas**:
 - Sociedades *offshore*: aquellas que están localizadas fuera del país de la empresa matriz (Fernández Isla, 1992: 14), es decir, distintas del país de origen de los riesgos que deben suscribir.
 - Sociedades *onshore*: las domiciliadas en el mismo lugar o jurisdicción donde radican los riesgos que pretende suscribir (Hierro Anibarro y Castillo Plaza, 2011b: 51).

A esta última algunos las llaman sociedades cautivas domésticas, entre ellos Fernández Isla (1992).

Igualmente, existen sociedades cautivas específicas, con especiales características. Entre estas encontramos:

- Sociedades cautivas de alquiler

Conocidas también como *rent-a-captive* o *rental captive*, son consecuencia de la constante evolución del mercado asegurador. Según la IAIS (2006: 10) se trata de aseguradores formados específicamente para proporcionar servicios de cautivas a corporaciones no relacionadas con ella a cambio de un pago.

Hierro Anibarro y Castillo Plaza (2011b: 52), por su parte, la definen como “una sociedad de seguro o reaseguro válidamente constituida y plenamente operativa, que ofrece desarrollar la actividad propia de esta clase de compañías a terceras personas ajenas a sus propietarios. A cambio de una comisión por los riesgos suscritos y sin adquirir o suscribir sus acciones, la sociedad cautiva de alquiler oferta todos los servicios de una compañía cautiva de seguro o de reaseguro en propiedad”.

Dice Alcántara Grados (2002: 166): “Establecer una compañía cautiva es costoso debido a la necesidad de inmovilizar capital, soportar gastos de creación, cumplimiento de requerimientos legales, coste de la gestión, etc., por lo que habitualmente su creación se restringe a las grandes corporaciones”. Sin embargo, tras la creación de las sociedades cautivas de alquiler, aquellas empresas que por sí solas no podían constituir y gestionar una sociedad cautiva pueden utilizar esta figura para aprovecharse de las ventajas de este tipo de sociedades sin haber invertido prácticamente capital alguno.

- Sociedades cautivas de células protegidas o separadas y sociedades cautivas *incorporated cell*

En un principio, el hecho de arrendar una sociedad cautiva puede parecer una solución práctica, pero sin embargo tiene un importante inconveniente, ya que el arrendatario comparte con otros posibles beneficiarios el pago de los siniestros, de tal forma que si se producen “a la vez varios siniestros que afecten simultáneamente a distintos clientes, puede motivar que la cautiva no disponga de fondos suficientes para hacer frente a todas sus obligaciones”.

Ante este hecho surgen las sociedades cautivas de células protegidas o separadas (PCC, por su acrónimo en inglés: *Protected Cell Company*). Estas sociedades, en boca de Alcántara Grados (2002: 167), tienen “la capacidad de dividirse en un número ilimitado de celdas, donde los activos y obligaciones de cada una de ellas están separadas de las otras celdas”. Cada una de las celdas tiene por objetivo cubrir única y exclusivamente los riesgos de su beneficiario, que da lugar a que su patrimonio no sea utilizado para el pago de indemnizaciones de otros usuarios.

Así, y como afirma Hierro Anibarro y Castillo Plaza (2011b: 54), estas sociedades “pretenden resolver el problema de solvencia de la sociedad cautiva de alquiler, a la vez que facilitar la creación y desarrollo de sociedades cautivas de reaseguro entre las empresas que son usuarios de la sociedad cautiva de alquiler”.

Según los propios autores (2011b: 56), estas figuras presentan los siguientes inconvenientes:

- Existe un número indeterminado de células, y sus gestores no son los mismos en todas ellas.
- En función de la legislación aplicable, las pérdidas de una célula pueden afectar al conjunto.
- En numerosas jurisdicciones no están contempladas su regulación.

Así, pues, en respuesta a todos estos inconvenientes, ha surgido una nueva figura, las sociedades cautivas *incorporated cell*, en el que las células poseen plena personalidad jurídica (ibíd., 2011b: 57). Para ello, se constituyen como entidades legales distintas.

Vista la tipología que pueden tomar la sociedad cautiva, es preciso destacar las ventajas e inconvenientes que tiene. Así, las **ventajas** son las siguientes (para profundizar más en ella, véase Hierro Anibarro y Castillo Plaza, 2011b):

- Presenta una alternativa ante la ausencia de coberturas para los riesgos que no son ofertados en el mercado asegurador o bien lo son a cambio de una prima elevada.
- Maximiza las coberturas para el promotor o beneficiario.
- Ofrece un mayor conocimiento y control de las coberturas, los riesgos y los siniestros, pues la cautiva pertenece a la entidad a la que va a dar cobertura.
- Reduce las incertidumbres en las coberturas contratadas, incluso llegan a eliminarse si se dejan en manos de la sociedad cautiva.
- Ofrece ventajas financieras, esto es, se consigue un ahorro para los promotores. Éste puede rondar, en labios de Hierro Anibarro y Castillo Plaza (2011b: 68), entre un 30 o 40% de la prima, con lo que la entidad beneficiaria podrá utilizar este ahorro para inversiones, si así lo considera oportuno.
- Permite el acceso al mercado reasegurador con su consiguiente ahorro.
- Propone ventajas regulatorias, de supervisión y fiscales. Algunos territorios se muestran favorables a la tenencia de cautivas en su espacio, y, debido a la competencia que existe para ello, en ocasiones se muestran más comprensivos si cabe.
- Puede crear mejoras en la imagen del grupo. A veces, simplemente por el mero hecho de poseer una sociedad cautiva se transmite una visión de que se está desarrollando una gestión de riesgos satisfactoria.

Por su parte, podemos encontrar las siguientes **desventajas** asociadas a la tenencia de sociedades cautivas:

- Excesiva concentración de riesgos en la sociedad cautiva, o lo que es lo mismo, una distribución de riesgos poco equilibrada.
- Costes financieros significativos, no sólo en el hecho del desembolso del capital inicial (hay que recordar que es una entidad propia de la beneficiaria), sino también

en los desembolsos durante los primeros años de vida, en pos de la consecución de una capitalización adecuada para la sociedad.

- Derivadas de la relación entre los promotores y la sociedad. En ocasiones, la promotora, por su condición de tal, influye en la cautiva para tomar decisiones económicas en cuanto al pago de siniestros, que pueden poner en peligro la propia existencia de ésta.
- Procedentes de los gestores de la sociedad cautiva. Esto es, una figura tan especial como esta necesita, de acuerdo con Hierro Anibarro y Castillo Plaza (2011b: 76), de "personal especializado que comprenda la naturaleza, funcionamiento y finalidad de este tipo de sociedades", y ello no es fácil de conseguir ni tampoco de mantener.
- Originados por la utilización de este tipo de sociedades para fines ilícitos. El lugar de domiciliación hace que algunos países vean con cierto recelo estas sociedades, por el hecho de que puedan servir para intereses ilícitos, léase, blanqueo de capitales, fraude tributario o evasión fiscal.

Con todo, Hierro Anibarro y Castillo Plaza (2011b: 61) afirman que "la sociedad cautiva ha demostrado ser un instrumento adecuado para la gestión de riesgos en la empresa".

En esta línea, Macías Pérez (2010: 30) asegura que "la constitución de una aseguradora cautiva, ya sea como aseguradora de directo o como reaseguradora, además de constituir una valiosa herramienta de gerencia de riesgos, es la forma de optimizar la retención y nuestro fondo de autoseguro".

Visto lo anterior, ¿por qué no pueden constituir una sociedad cautiva las empresas atuneras para cubrir algunos de sus riesgos?

Ahora bien, no por sólo por el hecho de constituir una sociedad de estas características obtendrán los beneficios derivados de este tipo de sociedad, sino que deberán, además, saber gestionarla de forma correcta.

4.2.3. Grupos de retención de riesgos

Esta figura surgió en la década de 1980 en Estados Unidos como respuesta a la crisis de responsabilidad que estaban sufriendo las empresas.

Siguiendo a Adkinsson (2006: 24), los grupos de retención de riesgos (RRG, por sus siglas en inglés: *Risk Retention Groups*) son una agrupación de empresas que operan en negocios o actividades semejantes a la actividad aseguradora, especializadas en asegurar unos riesgos análogos y a las cuales aportan un capital común con la finalidad de hacer frente y compartir los riesgos derivados de su actividad.

Por tanto, se trata de compañías de seguros de responsabilidad de sus asegurados, es decir, de las que éstos deben ser accionistas y, además, se dedican a un mismo o parecido sector.

En palabras de Hierro Anibarro y Castillo Plaza (2011a: 26), los RRG

son verdaderos aseguradores que suscriben riesgos directamente y emiten las correspondientes pólizas de seguro. Su actividad principal es la suscripción del riesgo por responsabilidad al que se encuentran expuestos sus propietarios.

El objetivo es asumir y difundir la exposición de responsabilidad entre los miembros del grupo, a la vez de proporcionar un mecanismo de financiación del riesgo de responsabilidad alternativo.

Tal y como el propio nombre indica, estos grupos no compran pólizas de seguros comerciales, sino que retienen el riesgo entre los miembros del grupo. De esta manera, éstos se aseguran entre sí ante reclamaciones y demandas por responsabilidad.

Como se trata de una aseguradora, pueden comprar reaseguros, para extender, así, las pérdidas de un periodo en varios años.

Los RRG son similares a las sociedades cautivas, tal y como afirman Hierro Anibarro y Castillo Plaza (2011a: 62), ya que los dos son sistemas de retención de riesgos y, además, “comparten la finalidad principal de satisfacer las necesidades de cobertura

de sus propietarios y no la de terceros”. Sin embargo, los propios autores (ibíd.) ven unas “significativas diferencias” entre ellos:

- Las sociedades cautivas pueden domiciliarse en muchos territorios del mundo; los RRG por su parte, son un fenómeno exclusivo de los Estados Unidos.
- Los RRG pueden desarrollar su actividad en todos los Estados donde vayan a operar sin necesidad del preceptivo procedimiento de autorización y de supervisión estatal. En cambio, las sociedades cautivas quedan sujetas a la autorización y la supervisión de las autoridades de los Estados donde desarrollen su actividad, de forma similar a una compañía aseguradora o reaseguradora ordinaria.
- Los RRG, al contrario que las sociedades cautivas, suscriben riesgos similares u homogéneos.
- Los RRG sólo proporcionan coberturas para la responsabilidad civil, mientras que las ofrecidas por las sociedades cautivas son más amplias.
- Las sociedades cautivas, al contrario que los RRG, pueden suscribir riesgos ajenos.

Las ventajas de estos grupos son similares a las de una sociedad cautiva. Sin embargo, la principal desventaja radica en el hecho de que los riesgos cubiertos tan sólo son de responsabilidad civil. Los miembros pueden determinar su propio programa de seguros, obtener una tarificación del seguro más estable y pueden tener acceso a los mercados de reaseguro.

Según Gausí Sánchez-Rubio (2007: 299), los grupos de retención existentes son aquellos que, fundamentalmente, cubren los riesgos de los directores y administradores, las negligencias profesionales derivadas del mundo sanitario y jurídico, y los asbestos, entre otros.

Así, podemos concluir en que esta figura no es la más idónea para cubrir los riesgos de las empresas atuneras; por tanto, será mejor optar por otras vías.

4.2.4. Pools

La traducción al castellano de la palabra inglesa *pool* tiene varias acepciones como verbo; entre ellas se encuentran: mancomunar, aliar, aunar, poner en fondo común.

Son instituciones muy parecidas a los RRG. Se trata de acuerdos de cooperación entre un cierto número de entidades aseguradoras que operan en un mercado concreto y cuya idea básica es la de obtener un cierto equilibrio en los resultados de los negocios procedentes de los miembros del *pool*.

Para Gausí Sánchez-Rubio (2007: 299), estas entidades “tienen por objeto movilizar suficiente capacidad para riesgos que se tornan de una magnitud muy elevada cuya potencial pérdida, no podría ser asumida por un solo Asegurado”.

En palabras de Romero Matute (2001: 63), los miembros “toman la forma de una agrupación de interés económico o de una simple asociación de aseguradores cuyo fin es reasegurarse y/o coasegurarse, acercándose a la figura de mutualidad”.

Por tanto, se puede diferenciar entre *pool* de coaseguro y *pool* de reaseguro. Sin embargo, no nos adentraremos más en esta figura, pues, al igual que los RRG, no son unos instrumentos que puedan valer para las empresas objeto de nuestro estudio.

Para finalizar, y a modo de ejemplo, uno de los *pools* más importantes a nivel nacional es el Pool Español de Riesgos Medioambientales, potenciado a través del Consorcio de Compensación de Seguros.

4.2.5. La diversificación empresarial

Diversificar supone agregar nuevas ramas de actividad a las existentes en una empresa; esto es, consiste en invertir en otras actividades para evitar la concentración en una sola y la consiguiente exposición al riesgo que ello implica. Se convierte en una alternativa para el crecimiento empresarial, además de una opción muy válida para disminuir el riesgo de forma integral, por efecto de las diferencias en el nivel de riesgo de cada tipo de inversión.

Muchos son los autores que han definido la diversificación. Sin embargo, Huerta Riveros (2004: 13) muestra una clarificadora tabla-resumen que recoge los tópicos centrales sobre los que se basan las definiciones más relevantes:

Tópico	Autor
Heterogeneidad de productos	Gort (1962: 8-9)
Nuevos mercados con nuevos productos	Ansoff (1957, 1965, 1976:148)
Incremento en el número de industrias	Berry (1975); Kamien y Schwartz (1975)
Participación simultánea en diferentes negocios	Pitts y Hopkins (1982: 620)
Extensión de la base de un negocio para mejorar el crecimiento y/o reducir el riesgo global	Bozz, Allen y Hamilton (1985)
Extensión de las habilidades de la empresa	Grant y Jammine (1988: 333)
Entrada de una empresa hacia nuevas líneas de actividad vía desarrollo interno o por adquisición	Ramanujan y Varadarajan (1989:525)
Decisiones relacionadas con la dirección hacia la que se diversifica, el modo y los procesos directivos y organizativos que conlleva	Pérez Rodríguez (1996: 44-46; 1998: 197-198)

Tabla 22. Conceptos de diversificación.
Fuente: Huerta Riveros (2004: 13).

Observamos que algunos tópicos tratan más de conceptos relacionados con la rama del *marketing* y otros más enfocados con la dirección estratégica. Sin embargo, no son todas válidas para el objeto fundamental para el que proponemos este elemento: la reducción del riesgo.

A lo largo de la historia económica reciente ha habido momentos para todos los gustos en cuanto a las posiciones que se tenían acerca de la diversificación. En algunos momentos la máxima era “diversificarse o morir” y en otros, “zapatero, a tus zapatos”. Nuestro parecer, en relación con lo que podría suponer la diversificación en las empresas atuneras la podemos resumir con un conocido dicho popular: “Ni tanto ni tan calvo”. Esto es, creemos conveniente encontrar un término medio que permita garantizar una mejor vida para estas empresas. No hablamos de que inviertan, por ejemplo, en la apertura de una fábrica de golosinas, pero tampoco que se queden completamente herméticas. Si bien, es de sobra conocido que una empresa con una sola actividad tiene una clara ventaja respecto a otras diversificadas, ya que todos sus esfuerzos y energías se concentran en un solo

camino. No es menos conocido el peligro de “poner todos los huevos en la misma canasta”.

Una estrategia de diversificación bien diseñada y ejecutada necesita un análisis previo imprescindible. Éste consistirá en realizar una correcta evaluación de rentas esperadas y sus desviaciones además de obtener una adecuada estimación del riesgo de cada actividad. Ello ayudará a explotar las sinergias existentes entre las distintas unidades, y, por lo tanto, puede aumentar las utilidades y crear valor para los accionistas.

Pero también ayudará a reducir el coste. En este sentido, los productos vendidos por las armadoras de atuneros congeladores se venden como *commodities* en mercados internacionales. Los precios fluctúan, incluso bruscamente a veces, debido a la dinámica entre la oferta y la demanda. También son volátiles algunos insumos importantes para el sector, caso del gasoil. Así, por medio de la diversificación se conseguirá reducir el riesgo de la exposición a las variaciones de los precios de los productos y los insumos.

Con todo y ante la disyuntiva de diversificar o no, es de suma importancia haber realizado un concienzudo análisis financiero previo, además de contar con una dirección hábil y astuta, o al menos con asesores que posean tales habilidades, pues a la postre son los directivos los que deben tomar tal decisión.

En cuanto a la tipología de diversificación, existen, según Huerta Riveros (2004: 14), principalmente dos corrientes: la de Rumelt (1974) y la de Ansoff (1965).

La primera corriente, la de Rumelt (1974), distingue entre diversificación relacionada y diversificación no relacionada. Así, la diversificación relacionada se da cuando la empresa intenta entrar en una actividad (él habla de negocios), si bien distinta a la que llevaba a cabo hasta ese momento, con un enlace estratégico identificable con su actividad presente. El objetivo de esta estrategia será la de explotar las ventajas competitivas que surgen de las relaciones de tales actividades, esto es, crear sinergias. La diversificación no relacionada, por su parte, “supone un mayor grado de ruptura con la situación actual” (Huerta Riveros, 2004: 21), pues no existe un encaje estratégico entre los productos y mercados tradicionales de la empresa. Con

ello se consigue repartir el riesgo empresarial entre distintas actividades no correlacionadas, aunque es cierto que cuanto mayor sea el número y más dispares sean las actividades, mayores serán los riesgos de que los directivos sepan distinguir entre una buena inversión de una arriesgada.

La segunda de las corrientes, la de Ansoff (1965), es, en palabras de Huerta Riveros (2004: 15), “una de las tipologías más conocidas y extendidas de las estrategias básicas de crecimiento”. Siguiendo esta corriente, hay que diferenciar entre estrategias de expansión, la que resulta de la penetración del mercado a través de la intensificación del esfuerzo para incrementar la participación de la empresa en el mercado actual y/o del desarrollo de los mercados y/o productos; y estrategias de diversificación, la que supone la entrada en nuevos mercados con nuevos productos. Dentro de esta última, a su vez, se distinguen las siguientes cuatro subestrategias:

- Integración horizontal: consiste en la venta de nuevos productos en mercados similares.
- Integración vertical: trata de “asegurar la colocación de los productos relacionados con el ciclo completo de explotación del sector base de la empresa dentro de la propia unidad económica. Es decir, la empresa se convierte en su propio proveedor o cliente” (Huerta Riveros, 2004: 17). Por tanto, la empresa puede integrarse “hacia atrás”, cuando afilia actividades de los proveedores, o “hacia delante”, en caso de añadir actividades desarrolladas antes por los clientes. En este sentido, en el subsector que nos atañe, algunas compañías ya han experimentado este tipo de estrategia, al participar en sociedades de astilleros de buques y/o en industrias conserveras.
- Estrategia concéntrica: trata de la producción de nuevos productos, relacionados o no tecnológicamente con los anteriores, que serán vendidos en nuevos mercados similares o diferentes a los actuales.
- Estrategia conglomerada: los productos y los mercados nuevos no tienen ningún tipo de correlación con los tradicionales.

Dicho lo cual, la diversificación puede ser también una herramienta válida para diversificar los riesgos en la actividad atunera. Por ejemplo, una empresa que sólo opere en un océano está supeditada a la suerte de esa zona, y tal y como ya lo hemos comentado en el capítulo anterior, existe también el riesgo, aunque difícil, de que los biólogos se confundan, esto es, de que la biomasa de las especies no sea la que se cree. Es cierto que a veces el tamaño de la propia empresa hace que en este caso se concentre en un solo océano, pero incluso para ese caso, existen también posibles salidas, como uniones con otras empresas o alianzas estratégicas.

4.3. TRATAMIENTO DEL RIESGO

Según el *Diccionario de Seguros MAPFRE* (Fundación MAPFRE, 2015) el tratamiento del riesgo es el

proceso de selección e implementación de medidas para eliminar o reducir la probabilidad de aparición y/o la intensidad de las posibles consecuencias de un 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 de los riesgos negativos la entidad puede evitar, mitigar o transferir el riesgo; mientras que si se trata de riesgos positivos, la entidad deberá optar por explotar, compartir y mejorar.

Sea cual sea la estrategia elegida, previamente, la entidad deberá analizar, por un lado, el coste de emprender de forma efectiva cada una de las diferentes medidas que puede adoptar, y de otro, debe evaluar y cuantificar las posibles pérdidas que derivarían de la no adopción de medidas contra el riesgo.

4.3.1. Tratamiento del riesgo frente a riesgos negativos

Tal y como hemos comentado, frente a los riesgos negativos, y siempre que decida actuar sobre ellos, la entidad puede aplicar medidas de cara a evitar, mitigar o transferir los mismos.

4.3.1.1. Evitar o eliminar

Para evitar un riesgo se debe eliminar su probabilidad de ocurrencia o disminuir totalmente su impacto. Con ello se consigue eliminar la causa que probablemente esté causando el riesgo, de tal forma que la probabilidad de pérdida sea cero, claro está, cuando sea posible. Para eliminar la probabilidad se debe eliminar 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 de métodos de pesca, pues al cerco es imposible pescar sin red alguna.

También se puede eliminar un riesgo escogiendo medios alternativos para la actividad que logren el mismo resultado y no incorporen el riesgo detectado, si bien esto último suele ser muy difícil de lograr y, a veces, puede hacer perder a la empresa oportunidades de negocio, a la vez de hacer aflorar nuevos riesgos que en el proceso inicial de identificación no fueron detectados y que ahora se pueden volver significativos.

Se trata, pues, de una elección generalmente costosa y, en ocasiones, drásticas. De ahí que a continuación analicemos medidas alternativas.

4.3.1.2. Mitigar o reducir

No todos los riesgos se pueden eliminar o transferir, por lo que en ese caso habrá que actuar sobre el tamaño del riesgo de cara a hacerlo más aceptable, para lo cual habrá que mitigar o reducir el mismo. La reducción del riesgo es una acción *ex ante*, esto es, hay que realizarla con anterioridad a que se presente el evento en cuestión, a fin de evitar que tal hecho ocurra 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 de que este ocurra. Ello se puede conseguir adoptando procesos menos complejos, efectuando más pruebas, seleccionando proveedores y clientes estables, separando los bienes y/u operaciones, de modo que la dependencia sobre ellos disminuya, duplicando los bienes y/u operaciones, los cuales se dejarán apartados y no serán utilizados a menos que se dañe el original, etc. Las medidas que vaya a implantar la entidad han de estar bien documentadas y gestionadas por la organización.

Por tanto, la reducción del riesgo puede venir de dos vías: la prevención y la mitigación. El primero es el conjunto de políticas, normas, controles y procedimientos realizados con antelación con el fin de que no ocurra un evento peligroso o de reducir sus efectos. Entre las medidas preventivas a aplicar, las cuales suelen tener un coste normalmente menor al de otras, podemos encontrar: inspecciones y pruebas de seguridad, inversión en información, mantenimiento preventivo, etc. El segundo consiste en el 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 resultado de la aceptación de que no es posible impedir o evitar los daños y sus consecuencias y sólo es posible atenuarlos.

Cabe recordar lo citado por Núñez Sánchez (2012: 64), quien, tras tratar el tema de necesidad de legislación en temas marítimos, afirma:

Es importante tomar conciencia de que la seguridad en la pesca se consigue no solamente a través de legislación, sino a través de actividades de concienciación, a nivel de base gubernamental y de manera coordinada. Es la manera de conseguir una política integral y de compromiso de todos: de seguridad y de protección del recurso y del medio ambiente.

Así, es importante que las empresas atuneras lleven a cabo eficientes y eficaces medidas de control interno, a la vez de planes y actuaciones de prevención, aunque deberán sopesar que a veces es mejor pasar directamente a mitigar los riesgos.

4.3.1.2. Trásferir

Transferir es otra forma de tratar el riesgo. 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 reducir las.

Como hemos visto hasta ahora, es importante tomar la decisión más adecuada para luchar frente a los riesgos negativos. En esta misma línea, el concepto fundamental de la transferencia del riesgo a un tercero es que la organización que mejor pueda controlar, manejar o sostener el riesgo sea la que efectivamente lleve la responsabilidad del riesgo, ya que si se asigna a una organización inadecuada nace otro que puede poner en peligro la estabilidad de la empresa.

Esta alternativa, al igual que todas, tiene una serie de ventajas e inconvenientes. Entre las primeras podemos destacar la aparentemente eliminación de los riesgos y la no implicación de recursos en la operación, y entre los segundos, el desconocimiento de la capacidad financiera y la moralidad de la empresa a la que se le transmite el riesgo, la pérdida del control absoluto de la operación, además de la necesidad de la implantación de cautelas de carácter patrimonial, penalizador y cláusulas por impago y prestación de servicios.

En el segundo capítulo hicimos referencia a la diversidad de las herramientas de transferencia. Algunas serán vía contrato distinto del seguro, como es el caso de, entre

otras: las cláusulas de exoneración de responsabilidad, el contrato de arrendamiento de bienes y el contrato de arrendamiento de servicios; y otras herramientas de transferencia serán vía contrato del seguro, entre las que destacamos: el seguro tradicional y los derivados. Nosotros, en este capítulo nos centraremos fundamentalmente en estas dos últimas herramientas por considerar que se tratan de las más relevantes.

4.3.1.3.1. Los derivados

Los instrumentos derivados son contratos que generan derechos u obligaciones para las partes involucradas, cuya finalidad y utilidad para el empresario es la de transferir el riesgo asociado al cambio de una variable que no puede controlar.

Estos instrumentos financieros se han denominado “derivados” porque su valor depende o se deriva de la evolución de los precios de otros activos, previamente definidos, denominados activos subyacentes. Estos activos subyacentes pueden ser bienes físicos, conocidos como *commodities*, entre los cuales se encuentran, entre otros: oro, plata, cobre, maíz, trigo, petróleo, etc.; o bien un producto financiero, como por ejemplo: acciones, valores de renta fija, tipos de interés, divisas, inflación, etc. Podemos decir que cualquier tipo de activo puede llegar a transformarse en subyacente de un derivado.

Sobre los derivados el *Diccionario de Seguros MAPFRE* (Fundación MAPFRE, 2015) dice:

Instrumento financiero que cumple las siguientes condiciones:

- Su valor cambia en respuesta a los cambios en variables tales como los tipos de interés, los precios de instrumentos financieros y materias primas cotizadas, los tipos de cambio, las calificaciones crediticias y los índices sobre ellos y que en el caso de no ser variables financieras no han de ser específicas para una de las partes del contrato.*
- No requiere una inversión inicial o bien requiere una inversión inferior a la que requieren otro tipo de contratos en los que se podría esperar una respuesta similar ante cambios en las condiciones de mercado.*
- Se liquida en una fecha futura.*

La Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) n.º 9, “Instrumentos Financieros” (IFRS Foundation, 2013: 24), coincide prácticamente en su totalidad en los primeros tres apartados de la definición anterior.

Estos instrumentos se negocian tanto en mercados organizados como no organizados, más comúnmente conocidos como OTC (por su acrónimo en inglés *Over The Counter*). La principal característica de los productos negociados en mercados organizados es su estandarización, mientras que los que se negocian en los mercados OTC se adecúan a las necesidades particulares de los contratantes, por lo que no presentan la característica de estandarización.

Los principales mercados organizados son:

- CBOT: Chicago Board of Trade
- CME: Chicago Mercantile Exchange
- CBOE: Chicago Board Options Exchange
- LIFFE: London International Financial Futures Exchange
- EUREX: Euro Exchange (fusión entre los mercados de productos derivados alemán, DTB, y suizo, SOFEX)
- EURONEXT: Fusión entre los mercados de productos derivados francés (MATIF-MONEP), holandés y belga
- MEFF: Mercado Español de Futuros Financieros

Con todo, la clave radica en cómo y cuándo se lleva a cabo el intercambio del activo por su valor o precio en dinero. Ahora bien, al tratarse de compromisos de intercambio en una fecha futura, en su inversión no es preciso el pago del principal, y es por lo que se produce un efecto apalancamiento que convierte a estos instrumentos en herramientas eficientes para la gestión del riesgo. Además, estos productos permiten comprar y vender el riesgo asociado a un activo subyacente sin que éste vea modificada su posición.

La volatilidad de los precios puede afectar no solamente a los beneficios esperados de una empresa, sino también a su propia supervivencia. No sólo es suficiente con tener una empresa tecnológicamente avanzada, con el mejor equipo o con los costes más bajos, pues existe una volatilidad, como la del precio del atún, que puede provocar pérdidas que dejen a la empresa fuera del negocio.

Con los instrumentos derivados se pueden tomar tres estrategias: arbitraje, especulación y cobertura. La primera se da cuando la empresa actúa como intermediario entre un comprador y un vendedor, consistente en la compra y venta simultánea de un mismo instrumento financiero en diferentes mercados o diferentes segmentos de un mismo mercado, con el fin de obtener beneficios ciertos, aprovechando las imperfecciones del mercado y sin asumir riesgo. La segunda actuación se toma si la empresa pretende obtener rendimientos por las variaciones previstas en las cotizaciones, basándose en las posiciones tomadas según la experiencia y la tendencia esperada, y no tiene otra intención que generar plusvalías. Y la tercera se utiliza para cubrirse de los riesgos, es decir, por el deseo de reducir o eliminar el riesgo que se deriva de la fluctuación del precio del activo subyacente.

Por tanto, con estos instrumentos se permite neutralizar los riesgos, vistos éstos desde una perspectiva negativa, que se pueden presentar por la variación de precios de los productos en los mercados, mediante la cobertura de los riesgos, algo que es similar a la adquisición de un seguro, proporcionando protección contra los efectos adversos de las variables sobre las cuales las entidades no tienen ningún control. También pueden existir partes especuladoras, que confieren liquidez al mercado con la esperanza de obtener ganancias de sus transacciones, y partes arbitrarias, que intermedian en la operación. En resumen, pueden operar como herramientas de cobertura de riesgos o como contratos de carácter especulativo.

Sin embargo, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV, 2006: 13) recuerda que

los productos derivados son productos sofisticados que cuando no son utilizados como cobertura conllevan riesgo de pérdida total de la inversión. Por

lo tanto, invertir en ellos requiere no sólo conocimientos específicos, tanto de su funcionamiento como de los sistemas de negociación, sino en su caso, contar con predisposición a asumir riesgos elevados y tener capacidad para afrontarlos, además de dedicarles el tiempo necesario para realizar su seguimiento.

Aunque desde el comienzo de la crisis en 2008, en palabras de Isidro Núñez (2013: 49), la percepción de estos instrumentos “no es precisamente ni positiva ni asociada a una gestión ortodoxa de los riesgos financieros”, dos párrafos después matiza: “Cierto es que algunas malas prácticas y cierta falta de transparencia por aquéllos que los han comercializado favorecen esta actitud de prevención; pero no lo es menos, que los derivados son y siguen siendo un valioso instrumento de cobertura de riesgos para las compañías”.

Por eso, hemos querido incluirlos dentro de este trabajo, si bien, sólo nos gustaría presentar de forma sencilla el funcionamiento de estos productos, ya que, en su caso, el interesado podrá informarse sobre ellos, pues la bibliografía al respecto es abundante. Existe una gran variedad de productos derivados, algunos de ellos contemplados en la tabla 23, dada por la CNMV, en la que, además de los diferentes tipos, se indica las entidades autorizadas a tramitar su contratación, así como, en su caso, el organismo en que recae la competencia de autorización y supervisión del mismo. Como se puede observar en la citada tabla, algunos productos son contratos negociados en mercados organizados, los cuales se hallan estandarizados, y otros son contratos extrabursátiles o de ventanilla, productos OTC, negociados en mercados no organizados, los cuales típicamente no están estandarizados.

Tipo	Categoría	Entidades a través de las cuales se puede contratar	Supervisor
Productos derivados	Negociados en mercados regulados:	· Sociedades y agencias de valores	CNMV
	· Futuros y opciones financieras y no financieras	· Empresas de servicios de inversión (ESI) extranjeras autorizadas	
	· <i>Warrants</i>	· Entidades de crédito nacionales · Entidades de crédito extranjeras autorizadas	
Productos derivados OTC	Productos negociados en mercados secundarios, OTC:	· Sociedades y agencias de valores	No supervisadas
	· Contratos a plazo (<i>forwards</i>)	· ESI extranjeras autorizadas	
	· <i>Forward rate agreement</i> (FRA)	· Entidades de crédito nacionales	
	· Permutas financieras (<i>swaps</i>)	· Entidades de crédito extranjeras autorizadas	
	· Opciones		
Productos estructurados	Negociados en mercados regulados:	· Sociedades y agencias de valores	CNMV
	· Certificados	· ESI extranjeras autorizadas	
	· <i>Turbowarrants</i>	· Entidades de crédito nacionales	
	· ...	· Entidades de crédito extranjeras autorizadas	No supervisadas
	No negociados en mercados regulados:		
	· Derivados de crédito		
Otros productos no negociables	· De naturaleza mixta	· Entidades de crédito nacionales	CNMV
	· Contratos financieros atípicos (CFA)	· Entidades de crédito extranjeras autorizadas	

Tabla 23. Tipos de productos derivados.
Fuente: CNMV (2006: 9).

Así, nos detendremos en los instrumentos derivados básicos: futuros, opciones, *swaps* y *forwards*, aunque también existen más instrumentos e incluso diversas combinaciones de las anteriores, ya que los mercados han evolucionado hasta el punto que los instrumentos financieros pueden ser considerados según las necesidades de los clientes. Si bien no serán analizados extremadamente en profundidad, pues no es ese el objetivo de este trabajo, ya que simplemente se quiere mostrar la existencia y dar una idea del funcionamiento de estos instrumentos.

4.3.1.3.1.1. Futuros

Son contratos entre dos partes en la que se comprometen a comprar o vender un activo subyacente a un precio (precio de ejercicio o *strike*) y en una fecha futura (vencimiento o fecha de liquidación) fijados de antemano por ambas partes en el contrato.

Estos contratos están negociados en mercados organizados. Sus condiciones están estandarizadas en cuanto a tipo, cantidades y unidades del activo, tipo de liquidación, lugar y tipo de entrega, fecha de vencimiento, etc. Según Bielza Díaz-Caneja (2004: 35), “esto hace que los precios sean determinados de forma más competitiva y sean más transparentes que los de un contrato específico entre un único agricultor y un único comprador”.

Los futuros son operaciones en firme, de modo que tanto el comprador como el vendedor asumen las obligaciones de comprar o vender el activo subyacente al precio y en la fecha preestablecidos o de vencimiento. Sin embargo en la fecha de firma del contrato no existe pago alguno, salvo el depósito de garantía.

Existe mucha bibliografía en cuanto a los contratos de futuro. La propia Bielza Díaz-Caneja (2004: 35) cita algunos de los más clásicos: Teweles *et al.* (1974), Gold (1975), Gould (1976), Eguidazu (1978), Hieronymus (1978), Kaufman (1984), Rinehimer (1984), Williams (1986), Clarke (1992), Simón (1993), Hull (1996), Carter (1999), Purcell y Koontz (1999).

Quien se compromete a la compra de los contratos de futuro en una fecha futura toma una posición larga, tiene expectativas alcistas, por lo que comprará a un precio determinado lo que en el futuro espera que valga más, de modo que si el precio de

contratación es menor al de liquidación en fecha de vencimiento, el comprador obtendrá un beneficio por ello, y, en caso contrario, una pérdida.

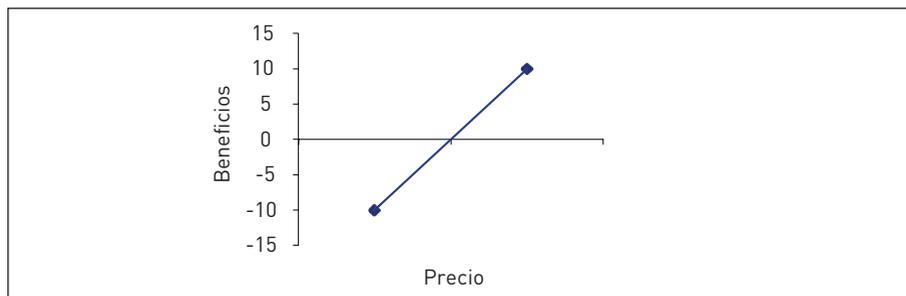


Figura 14. Pago a vencimiento de una posición larga en un futuro.
Fuente: Elaboración propia.

La otra parte, el vendedor, toma una posición corta ante el mercado. Sus expectativas serán bajistas, esto es, venderá un activo a un precio que en el futuro espera valga menos. Así, en contraposición con el comprador, si el precio de contratación es mayor que el de liquidación, resultarán beneficios en la operación; de lo contrario, pérdidas.

Por su parte, Gray y Place (1999: 20) afirman que es relativamente raro que los contratos de futuros sean conservados hasta el vencimiento y que el activo subyacente sea entregado, pues los inversores suelen querer una exposición o cobertura durante un tiempo determinado. Así, casi todos los contratos de futuro se cancelan anticipadamente, antes del vencimiento.

Pero si se mantienen abiertos hasta su vencimiento, pueden liquidarse mediante pago monetario o por entrega del subyacente. En este sentido, al vencimiento se puede realizar la compraventa del activo subyacente o se puede intercambiar el resultado obtenido, beneficio o pérdida, conocido esto último como ajuste por diferencias.

El cálculo, en su caso, del pago del ajuste por diferencias, será la diferencia entre el precio de contratación (K) y el precio de liquidación (S), esto es, el precio que en el momento del vencimiento tiene el activo subyacente.

$$\text{Pago} = S - K$$

De esta manera, si el precio de liquidación (S) está por encima del de contratación (K), el vendedor tendrá que pagar la diferencia al comprador. En caso contrario, será al revés.

Con el fin de minimizar al máximo el riesgo de contrapartida o de insolvencia (cuando una de las dos partes incumple la obligación adquirida), existen las cámaras de compensación. Éstas actúan como intermediarias respaldando el cumplimiento de las obligaciones adquiridas. Tiene una posición neta nula al haber comprado exactamente el número de contratos vendidos. Así, garantizan que tanto los compradores como los vendedores puedan llevar a cabo las operaciones pactadas, para lo cual se adopta una posición compradora frente a los vendedores de futuros, y viceversa. Esto es, se interpone entre el comprador y el vendedor de futuros garantizando que el comprador reciba el activo subyacente al precio acordado y el vendedor el pago acordado. Para ello, dispone de dos herramientas:

- El depósito de garantías: en el momento de la apertura y por cada contrato, la cámara exige una cantidad de dinero que los intervinientes deben depositar para cubrir las eventuales pérdidas.
- Liquidación diaria de pérdidas y ganancias: cada día las posiciones abiertas se valoran a los precios de cierre, y así se abonan las ganancias y se cargan las pérdidas generadas en ese día. En el caso de que el cliente no pueda hacer frente a ellas, la cámara deshace las posiciones para que la pérdida máxima sea la que se incurra en un día.

Sin embargo, Bielza Díaz-Caneja (2004: 36-37) presenta algunos inconvenientes de este instrumento para el ámbito agrario, que bien podrían tener similitud con el subsector atunero congelador. Así, para la autora, además del escaso conocimiento del funcionamiento del mercado, los mercados de futuros presentan las siguientes dificultades y limitaciones:

- Es condición necesaria la existencia de un mercado relativamente homogéneo para que las herramientas sean eficaces y haya un bajo riesgo básico. Generalmente no se puede eliminar todo el riesgo, ya que las bases son inciertas.

- Es necesario que exista un gran número de productores dispuestos a cubrirse y de compradores que proporcionen liquidez al sistema.
- El agricultor (en nuestro caso, el pescador) tiene que poder financiar las operaciones de los futuros. Se le requerirá realizar un depósito al agente que opera en su nombre y tendrá además que poder realizar sucesivas aportaciones para cubrir pérdidas potenciales cuando los movimientos del mercado de futuros no le sean favorables. Aunque el depósito y los márgenes adicionales son recuperables al cierre del contrato, es necesario poder inmovilizar esas sumas durante la duración del mismo.

En el caso de mercados de futuros denominados en otras monedas, hay que agregar e integrar el riesgo asociado al tipo de cambio.

Ahora bien, a pesar de lo anterior, existe bastante diversidad en cuanto a los tipos de contratos de futuros, entre otros:

- Energía: aceite, gasolina, gasoil, aceite de calefacción, gas natural, etanol...
- Divisas: euro, dólar, libra, yen, peso...
- Financieros: tasas de interés...
- Índices: numeroso *stock* de índices de distintas regiones.
- Metales: aluminio, oro, paladio, plata, platino, cobre, uranio...
- Productos agrícolas: maíz, trigo, soja, arroz, café, avena, ganado vacuno, ganado porcino, algodón, madera, cacao, leche, azúcar, cítricos...
- Exóticos: tiempo, huracanes, nevadas, heladas, acontecimientos económicos...

Pero no existe, o al menos lo desconocemos, ningún futuro relacionado con el precio del atún. De ahí que se pudiera estudiar el caso de crear un mercado de futuros del atún al igual que anteriormente lo hizo Suárez Massa (1999) para el caso de la

pesca en la comunidad gallega o Vega Jiménez (2001) para el caso del fresón de Huelva.

Si bien tal vez es muy difícil que se den las condiciones óptimas para implantar un mercado de futuros para el precio del atún, éste puede ser utilizado por las empresas atuneras para negociar otros activos subyacentes con los que operan diariamente, ejemplo del gasoil, tipos de cambio, tipos de interés...

4.3.1.3.1.2. Contratos a plazo o *forwards*

Se trata de los instrumentos derivados más antiguos. Los contratos a plazo son acuerdos entre dos partes, el comprador y el vendedor, en el que ambos convienen de antemano comprar/vender un activo subyacente en una fecha futura y a un precio pactado de antemano.

Estos contratos son exclusivos de los mercados OTC, por lo que no son objeto de transacción bursátil y no poseen condiciones reguladas y transparentes. Simplemente son contratos privados entre dos partes, las cuales quedan obligadas a cumplir con lo establecido. Una de las partes acude a la contraparte y le propone el contrato y en ese momento negocian el monto, el precio y el plazo.

Así, la parte compradora tomará una posición larga; la vendedora por su parte, una posición corta.

En el momento de la firma del contrato no suele haber intercambio de *cash*, esto es, no se produce movimiento monetario alguno, salvo que alguna de las partes solicite a la otra algún tipo de garantía que indique que se respetará el contrato, a modo de reducir el riesgo de insolvencia. Por tanto, simplemente se trata de acuerdos para comprar o vender en una fecha futura. Normalmente, no suelen ser contratos negociables y carecen de valor una vez que el contrato está formalizado.

Como se observa poseen características similares con los futuros, solamente que no son estandarizados, pues están diseñados a la medida de las necesidades de los suscriptores, por lo que pueden existir tantos *forwards* como necesidades existan para un mismo producto. Además, al estar negociados en mercados OTC, no existe

cámara de compensación alguna que asuma los riesgos de contrapartida, por lo que serán las propias partes las que corran con ellos.

La principal ventaja de estos contratos es que los mismos están hechos a la medida de las partes, esto es, poseen por tanto una flexibilidad y cobertura perfecta, lo que hace se minimice el riesgo de precio del activo subyacente, al tener acordado a priori un precio. Por su parte, la desventaja más importante es que alguna de las partes no cumpla con las condiciones estipuladas, junto con la falta de liquidez.

Características	Contratos a plazo o <i>forward</i>	Futuro
Negociación	Contrato privado entre dos partes negociado en cualquier mercado	Negociados en mercados organizados
Términos del contrato	A la necesidad del cliente	Estandarizados
Fijación de precios	Negociaciones	Cotización abierta
Relación entre las partes	Directa	Cámara de compensación
Fecha de entrega	Normalmente existencia de una fecha	Rango de fechas de entrega física
Pérdidas y ganancias	Se realizan al vencimiento del contrato	Ajustado a diario (márgenes)
Liquidación del contrato	Normalmente tiene lugar una entrega o pago final	Suele cerrarse antes del vencimiento (liquidación financiera)
Riesgo de contrapartida	Hay riesgo de contrapartida	No hay riesgo de contrapartida
Inconvenientes	Riesgo de contrapartida, escasa liquidez	Ajustarse a los términos estandarizados del contrato
Ventajas	Contrato a medida	No hay riesgo de contrapartida

Tabla 24. Diferencias entre los contratos a plazo y los futuros.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, los contratos a plazo pueden también ser factibles para el subsector atunero en aras de la reducción de ciertos riesgos de precios.

4.3.1.3.1.3. Opciones

Las opciones son contratos entre dos partes en las que se adquiere sobre la otra el derecho, pero no la obligación, de comprar/vender un activo subyacente a un precio

determinado (precio de ejercicio o *strike*) en un momento futuro. Hay que subrayar el hecho de que una opción otorga a su titular el derecho a hacer algo, que a diferencia de lo que ocurre con los contratos de futuros, en el caso de las opciones no se está obligado a ejercer ese derecho. Como contraprestación a esta ventaja de las opciones frente a los futuros, en los primeros se ha de pagar al comienzo un precio de adquisición.

Así, a fecha de liquidación del contrato, en función de si se trata de opciones europeas o americanas, el comprador decidirá, dependiendo de la diferencia entre el precio determinado y el precio del activo subyacente, ejercitar o no su derecho, mientras que el vendedor, por su parte, está a expensas de lo que decida el comprador. Esto es, el comprador de opciones sólo tiene derechos, ninguna obligación. Sus pérdidas están limitadas a la prima pagada. Por el contrario, el vendedor de opciones sólo tiene obligaciones. Él asume, a cambio de la prima pagada, la posibilidad de soportar pérdidas de forma ilimitada.

Por consiguiente, puede decirse que el funcionamiento es más parecido a un seguro que a un contrato de futuros. En términos económicos globales, consiste en la obtención de una determinada protección frente a eventuales hechos futuros perjudiciales, a cambio del pago de una prima conocida. Esto es, como consecuencia del pago de la prima para la adquisición de la opción, se elimina o reduce un riesgo (la evolución desfavorable de precios).

Al respecto, Bielza Díaz-Caneja (2004: 38) afirma: "Mientras que en los futuros y en los contratos a plazos sólo vamos a tener un precio preestablecido fijo, con riesgo cero, en los seguros y en las opciones el productor se asegura un precio o valor mínimo, pudiendo obtener valores por encima de éste, pero a un coste que es el precio de la opción o la prima del seguro".

De ahí que realmente el objeto de negociación sea la prima a pagar. Ésta es el precio de la opción, es un título valor que se cotiza en mercados organizados, los cuales son los que definen su precio. No obstante, este está determinado por las siguientes variables, en las cuales se basan los financieros para realizar sus inversiones: la volatilidad y la cotización del activo subyacente, el precio de ejercicio de la opción, el tipo de interés del mercado monetario, los dividendos que, en su caso, genere el

activo subyacente antes de su fecha de liquidación, y el tiempo que reste hasta su vencimiento.

Como en todo mercado organizado, el vendedor de la opción y el comprador de la misma no se conocen. Es la cámara de compensación la que actúa de intermediaria, al igual que lo hace en el caso de los futuros.

En cuanto a su clasificación, se pueden distinguir atendiendo a diferentes criterios, no excluyentes entre sí, fundamentalmente las siguientes:

- Según el **momento** en el que se puedan ejercitar:
 - Opciones europeas: aquellas que sólo pueden ser ejercidas solo en su fecha de vencimiento.
 - Opciones americanas: aquellas que pueden ser ejercidas en cualquier momento entre su fecha de contratación y la fecha de vencimiento.
- Según el **derecho** que otorga:
 - Opción de compra o *call*: aquellas que otorgan al comprador el derecho a comprar el activo subyacente al precio y en el plazo determinado en el contrato, dependiendo de si se trata de una opción europea o americana.

En este caso, el comprador tiene unas expectativas alcistas, espera a que el valor del activo subyacente en el mercado suba. Si en el momento de liquidar el contrato el precio del activo subyacente es superior al precio de ejercicio, al comprador le interesará ejercitar la opción, ya que puede comprar el activo subyacente más barato.

El vendedor de la opción de compra, por su parte, asume la obligación de vender el activo subyacente al precio de ejercicio en el momento de la liquidación a cambio del cobro de una prima.

Así, de acuerdo con la CNMV (2007: 28), “las ventas de un *call* suponen ganancias limitadas y posibilidad de pérdidas ilimitadas, y viceversa en la compra”.

- Opción de venta o *put*: aquellas que otorgan al comprador el derecho a vender el activo subyacente al precio y en el plazo determinado en el contrato, en función de si se trata de una opción europea o americana.

En cambio, el vendedor *put* asume la obligación de comprar el activo subyacente al precio de ejercicio y a la fecha establecida.

Así, las expectativas del comprador *put* serán bajistas.

Por tanto, el vendedor, tanto *call* como *put*, asume mucho más riesgo que el comprador, ya que a diferencia de éste, para quien su límite de pérdidas sólo es la prima pagada, las posibilidades de pérdidas son ilimitadas, mientras que las de las ganancias son limitadas: la prima.

A modo de síntesis se muestra el cuadro siguiente:

Posición	Opción de compra		Opción de venta	
	Comprador	Vendedor	Comprador	Vendedor
Prima	Paga prima	Recibe prima	Paga prima	Recibe prima
Derecho/ obligación comprar/vender	Derecho a comprar	Obligación de vender	Derecho a vender	Obligación de comprar
Beneficios	Ilimitados	Prima	Ilimitados	Prima
Pérdidas	Prima	Ilimitados	Prima	Ilimitados

Tabla 25. Diferencias entre opciones de compra y de venta.
Fuente: Elaboración propia.

- Según la **relación** entre el **precio** de ejercicio y la **cotización** del activo subyacente:
 - Opciones “dentro del dinero” (*in the money*): cuando el precio de ejercicio de la opción es más favorable que el precio cotizado en el mercado del

subyacente, por lo cual al ejercerla, el tenedor obtendrá una ganancia. Es decir, el precio de ejercicio de un activo subyacente es inferior al de su cotización en una opción *call* y superior en una opción *put*.

- Opciones “fuera del dinero” (*out the money*): son aquellas que presentan condiciones inversas a las mencionadas anteriormente. Esto es, cuando su ejercicio inmediato generan pérdidas para su tenedor, por lo que éste no ejercerá esa opción.
- Opciones “en el dinero” (*at the money*): cuando el precio de ejercicio (P_e) y el precio del activo subyacente (P_s), el de cotización, son prácticamente coincidentes en el momento de ejercer la opción. En este caso no se generan beneficios.

Opción	$P_e < P_s$	$P_e = P_s$	$P_e > P_s$
<i>Call</i>	<i>In the money</i>	<i>At the money</i>	<i>Out the money</i>
<i>Put</i>	<i>Out the money</i>	<i>At the money</i>	<i>In the money</i>

Tabla 26. Tipo de opciones según relación precio de ejercicio y precio del activo subyacente.
Fuente: Elaboración propia.

Las opciones se pueden emitir sobre un gran número de bienes. Sin embargo, las más comunes son las acciones, los índices, las divisas extranjeras y los futuros, si bien no incidiremos en ello, pues consideramos cubierto el objetivo inicialmente propuesto de dar a conocer la herramienta y su funcionamiento.

4.3.1.3.1.4. Permuta financiera o *swaps*

Es un acuerdo mediante el cual las partes contratantes deciden intercambiar los flujos de caja que derivan de la posesión de un activo.

En el momento de contratar una operación de estas características no se realiza ningún intercambio, sino que sólo se efectúa una promesa de permuta financiera futura, estableciéndose el importe teórico, el calendario de los pagos, la forma de cuantificar los mismos, la duración, etc.

Sobre estos productos Gray y Place (1999: 22) comentan que, esencialmente, proporcionan un medio para convertir el flujo de efectivo al cambiar la cantidad de pagos y/o el tipo, frecuencia o moneda. Según ellos (ibíd.), son usados por los inversionistas para casar más estrechamente sus activos/pasivos —que pueden cambiar en el tiempo— por los corredores con el objeto de explotar las oportunidades de arbitraje para cubrir las exposiciones, sacar ventaja de las mejores calificaciones crediticias en diferentes mercados, especular y crear ciertos productos sintéticos.

Como ejemplo de estos productos, las partes integrantes del contrato acuerdan intercambiar una divisa por otra, o pagar un tipo de tasa de interés a cambio de recibir otro tipo de tasa de interés. Estas negociaciones suelen ser consecuencia de la dificultad que encuentran las entidades en el momento de acceder a la financiación a un tipo de interés fijo o a través de una divisa determinada. Por ello las contrapartes acuden a un intermediario financiero para encontrar unos inversionistas que cubran las expectativas. De modo que en un *swap* existen tres intervinientes, las contrapartes y el intermediario financiero.

Las principales ventajas radican en la flexibilidad de los contratos —dado que son negociados en mercados OTC, por lo que se adaptan a las necesidades de las partes— y en los relativamente bajos costes de transacción. También presenta otra ventaja, o desventaja —en función del lado desde el que se mire—, ya que en comparación al mercado de futuros está muy poco regulado. Por su parte, principalmente presentan los mismos inconvenientes que los contratos a plazo, a saber: se trata de un mercado poco líquido y existe el riesgo de contrapartida al no existir ningún órgano que se encargue de garantizar el cumplimiento normal del contrato por ambas partes.

Los *swaps* pueden ser clasificados siguiendo distintos aspectos, sin embargo, el más utilizado se basa en la forma en que se calcula el flujo de fondos. Así, se distinguen:

Swaps de divisas (*currency swap*): dos partes se comprometen a intercambiar el principal y el pago de intereses en monedas diferentes durante un periodo establecido.

Swaps de tipos de interés (*interest rate swap*): dos partes acuerdan el intercambio mutuo, durante un periodo de tiempo establecido, de pagos periódicos de intereses nominados en la misma moneda y calculados sobre un mismo principal pero con tipos de referencia distintos (ejemplo: fijo vs. variable, variable (Euribor) vs. variable (Libor).

Swaps de materias primas (*commodities swaps*): las contrapartes realizan pagos sobre la base del precio de una *commodity* y por una cantidad especificada. Su operatoria se asemeja a una cobertura con futuros porque su utilidad principal es la fijación de un precio de compra o de venta de una *commodity* para una de las partes interesadas.

Swaps de índices (*equity swap*): parecido a los *swaps* de tipos de interés, pero en este caso se intercambian sobre un índice de acciones.

Los *swaps* son otros instrumentos que pueden utilizar las empresas armadoras, sobre todo para intentar cubrir el riesgo de tipo de cambio y el de tipo de interés.

4.3.1.3.2. Seguros

Sin ningún ápice de dudas es la herramienta de transferencia por excelencia. De hecho, la historia de los seguros se remonta a las antiguas civilizaciones. Se habla de que fueran probablemente los babilonios y los hindúes los primeros en practicar las formas más arcaicas de seguro, concretamente los préstamos a la gruesa³, efectuados éstos entre banqueros y propietarios de buques. De ahí que Arbolí González (1998: 25) afirme: “El seguro marítimo es el más antiguo de todos los que existen”. Luhmann (2006: 51) también es de ese parecer, pues sostiene que “los seguros marítimos constituyen un caso temprano de control de riesgo planificado”. Más aún, según Sala (2012: 46-47):

³ Préstamo que se hacía a un comerciante para financiar una expedición comercial y por el que se cobraba un interés o premio más lucrativo que el de mercado; la peculiaridad de este préstamo era que, en caso de siniestro en la expedición, no se devolvía el principal, o se devolvía de lo devuelto el monto de los experimentados si el siniestro no era total (Tortella Casares, 2011: 9).

Varios historiadores del seguro coinciden en considerar que el nacimiento del seguro marítimo se debe a la Decretal del papa Gregorio IX, Naviganti vel aunti ad nundinas, emitida entre 1227 y 1234, que prohibió el pacto de interés en el préstamo a riesgo de mar, que era el medio habitual para los comerciantes de financiar y proteger sus envíos por mar y por tierra de los riesgos que podrían perjudicarlos, por considerarlo una práctica usurera.

Así, en boca del propio Sala (2012: 48):

El contrato de seguro marítimo más antiguo conocido se encontró en los protocolos del notario genovés Tomaso de Casanova en el Archivo Statale de Génova y es del 18 de febrero de 1343, por el cual Amichetto Pinello asegura a favor de Guglielmo Avedotto por 680 florines de oro 10 fardos de telas desde Portopisano hasta Sicilia, bajo la fórmula del préstamo ficticio, “gratis et amore”.

Dejando a un lado las disquisiciones históricas, queda sobradamente clara que la mar está estrechamente vinculada al nacimiento del concepto de seguro.

Así, en palabras de Garrigues Díaz-Cañabate (1983: 11), “el seguro es el antídoto o anticuerpo del riesgo, [...] pone lo seguro en lugar de lo inseguro”.

Existe una postura escéptica ante una definición que abarque a todo el seguro como institución jurídica, ya que escapa a una definición concreta capaz de aprehenderlo en toda su dimensión. Tal imposibilidad se debe, como lo manifiesta Ossa Gómez (1988: 12), a la complejidad del contenido y a los diversos aspectos que comprende, a saber, el económico, el jurídico, el político y el técnico.

El *Diccionario de Seguros MAPFRE* (Fundación MAPFRE, 2015) dice sobre los seguros lo siguiente:

El concepto de seguro puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Algunos autores destacan el principio de solidaridad humana al considerar como tal la institución que garantiza un sustitutivo al afectado por un riesgo, mediante el reparto del daño entre un elevado número de personas amenazadas

por el mismo peligro; otros señalan el principio de contraprestación, al decir que el seguro es una operación en virtud de la cual una parte (el asegurado) se hace acreedor, mediante el pago de una remuneración (la prima), de una prestación que habrá de satisfacerle la otra parte (el asegurador) en caso de que se produzca un siniestro. También ha sido considerado el seguro desde su aspecto social (asociación de masas para el apoyo de los intereses individuales), matemático (transformación de un valor eventual en un valor cierto), de coste (el medio más económico para satisfacer una necesidad eventual), etc. Desde un punto de vista general, puede también entenderse como una “actividad económica-financiera que presta el servicio de transformación de los riesgos de diversa naturaleza a que están sometidos los patrimonios, en un gasto periódico presupuestable, que puede ser soportado fácilmente por cada unidad patrimonial”.

En la siguiente tabla hemos querido recoger diferentes definiciones de seguro desde distintas perspectivas.

Perspectiva	Definición de seguro	Fuente
Individual	Aquel por el que el asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima y para el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura a indemnizar, dentro de los límites pactado, el daño producido al asegurado o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones convenidas.	Ley 50/1980, de 5 de octubre, de Contrato del Seguro
Generalista	Es un mecanismo para reducir la incertidumbre de una parte llamada el asegurado, por medio de la transferencia de ciertos riesgos a otra parte, llamada el asegurador, quien ofrece una reposición, al menos parcial, de las pérdidas económicas sufridas por el asegurado.	Pfeffer and Kloc (1974: 3)
	Es una operación por la cual una parte, el asegurado, se hace prometer, mediante una remuneración, la prima, para él o para un tercero, en caso de realización de un riesgo, una prestación por la otra parte, el asegurador, quien, tomando a su cargo un conjunto de riesgos, los compensa conforme a las leyes de la estadística.	Picard y Besson (1983: 2)
	Es una actividad económica-financiera que presta el servicio de transformar los riesgos de diversa naturaleza a que están sometidos los patrimonios en un gasto periódico presupuestable, que puede ser soportado fácilmente por cada unidad patrimonial.	Guardiola Lozano (2001: 13)
Jurídica	Es un contrato sustantivo y oneroso por el cual una persona —el asegurador— asume el riesgo de que ocurra un acontecimiento incierto al menos en cuanto al tiempo, obligándose a realizar una prestación pecuniaria cuando el riesgo se haya convertido en siniestro.	Garrigues Díaz-Cañabate (1983: 30)
Económica	Es una cobertura recíproca de una necesidad pecuniaria fortuita y valorable en dinero, por parte de personas sometidas a riesgos del mismo género.	Valpuesta Gastamiza (2009:1)

Tabla 27. Definición de seguro.

Fuente: Elaboración propia.

En términos generales, todas estas definiciones tienen como nexo de unión al factor riesgo y la aversión a éste.

Así, Donati (1952: 12) afirma que el seguro exige cuatro requisitos:

- que exista un riesgo,
- que el riesgo se transfiera de un sujeto a otro,
- que la transferencia se lleve sin desmenuzamiento del riesgo a través de la mutualidad,
- que la transferencia constituya una operación autónoma.

Para luchar contra ese riesgo existen las instituciones aseguradoras, quienes afrontan el riesgo con todas sus consecuencias y lo diluyen en la masa de sus participantes. La función de estas instituciones es dar cobertura de los posibles riesgos de los tomadores de seguros, cobrando una prima por ello, la cual es calculada en base a técnicas actuariales que les permiten, en caso de siniestro, satisfacer las indemnizaciones preestablecidas con los tomadores.

“La cobertura recíproca o mutua es la característica específica y capital del seguro”, en labios de Garrigues Díaz-Cañabate (1983: 28), que puntualiza: “Cobertura expresa la finalidad económica del seguro. Mutua expresa la forma de explotación”. Es más, el propio autor, a lo largo de su trabajo, realiza las siguientes afirmaciones relacionadas con la mutualidad:

- “Todo seguro se funda en la idea de la mutualidad [...] de la pluralidad de personas sometidas a riesgo idénticos”.
- “Funciona como garantía recíproca entre varias economías... amenazadas por los mismos riesgos”.
- “Es la esencia de la institución”.

De ahí que para Donati (1952: 12), en sentido moderno, verdadero y propio el seguro, nace de la función de dos sistemas: una, la simple mutualidad, esto es, la asociación de muchos sujetos expuestos al mismo riesgo bajo el supuesto de que al realizarse el riesgo todos contribuirán con la puesta a disposición de la riqueza necesaria; y otra, la pura transferencia del riesgo, mediante la eventual disposición de la riqueza total por parte de un tercero contra el sacrificio de la riqueza cierta pero parcial: prima.

Sin embargo, no cabe olvidar que la mutualidad se encuentra necesariamente en la base de toda empresa de seguros, o mejor dicho, en la base de todo seguro (Picard y Besson, 1983: 1), algo que dicen “no se puede realizar más que por la intermediación de un asegurador profesional que, tomando a su cargo un conjunto de riesgos, los compensa conforme a las leyes de la estadística”. Además, afirman (ibíd.) que no puede existir un seguro aislado limitado a un solo riesgo en la relación de un solo asegurado y un asegurador, ya que en este caso se trataría de una operación de especulación o juego.

En este caso, simplemente se trataría de un mero desplazamiento del riesgo, de la sustitución del riesgo asegurado por el riesgo de la insolvencia del asegurador (Donati, 1952: 12; y Picard y Besson, 1983: 1).

La eliminación de este efecto inútil sólo se consigue a través de una organización, la empresa de seguros (Donati, 1952: 13; y Picard y Besson, 1983: 1). Para Picard y Besson (1983: 1), ésta “no es más que un intermediario encargado de gestionar el fondo común”. En esta misma línea Prieto Pérez (1974) habla de la relevancia que tiene para las entidades aseguradoras actuar como intermediarios financieros; es más, a lo largo de su artículo lo tilda como una de las tareas cardinales de las mismas.

Así, Picard y Besson (1983: 18) son más explícitos al afirmar con rotundidad que “el seguro no puede existir más que en el seno de una empresa científicamente organizada”.

En suma, las aseguradoras, para conseguir un correcto funcionamiento, dividen el tratamiento y análisis de los riesgos en grupos homogéneos, llamados ramos, todo en busca de un fin primordial:

Agrupar los riesgos en conjuntos de caracteres internos similares que hagan posible la observación estadística de eventos homogéneos y la obtención de conclusiones fiables que permitan extrapolar y proyectar al futuro el comportamiento de tales riesgos, principalmente en lo referente al cálculo de la frecuencia e intensidad de su ocurrencia, la cual, cuando acontece, transforma el riesgo en siniestro y hace nacer la obligación de indemnizar por parte del asegurador” (Guardiola Lozano, 2003: 187).

Por otra parte, cabe señalar que el seguro no significa únicamente la entrega de ciertas cantidades de dinero que le permitan a la entidad protegerse ante un eventual riesgo, sino que involucra una serie de servicios, tal y como afirma el propio Guardiola Lozano (2001: 14), “tan importantes” como:

Ayuda para el ahorro, particularmente mediante algunas modalidades del seguro de vida, estimulando las inversiones familiares; asistencia técnica, especialmente en los riesgos de naturaleza industrial; asistencia médica, clínica, quirúrgica o de rehabilitación funcional, o servicio de asistencia judicial, especialmente en los riesgos de responsabilidad civil.

Como resumen de lo expuesto hasta ahora, nos gustaría resaltar, por considerarla clara y precisa, la definición de seguro mostrada por Bielza Díaz-Caneja (2004: 38). Así, señala:

El principio del seguro como mecanismo de reparto del riesgo consiste en que, aceptando primas adecuadas de un gran número de clientes, una compañía de seguros puede repartir el riesgo asociado a un suceso desfavorable. Gracias al uso de la información acerca de la frecuencia de las solicitudes de indemnizaciones, la compañía trata de establecer las primas a unos niveles tales que le permitan pagar todas las indemnizaciones debidas y además dejar un margen para los costes de operación, las reservas técnicas y obligadas, y los beneficios.

Por consiguiente, la base de la actividad de las instituciones del seguro radica en la transferencia, el reparto y la agrupación de riesgos, que transforman esos riesgos, gracias a la matemática y la estadística, en primas, de tal forma que también los valores inciertos se transforman en ciertos.

En lo que respecta a los tipos de seguros, cabe señalar la amplia variedad existente. Empero, nosotros sólo nos adentraremos en los seguros que actualmente son comercializados para las empresas atuneras.

Las empresas atuneras deberán buscar tanto la seguridad marítima como la seguridad terrestre para el buen fin de su actividad. Para ello, en el ámbito del seguro disponen de los cinco siguientes tipos de seguros, a los cuales en todos los casos les son aplicadas las coberturas inglesas establecidas mundialmente:

- Seguro de cascos y navegación

Esta póliza cubre daños al casco, maquinaria, botes auxiliares (panga y *speed boat*), aparatos de navegación y radioeléctricos, aparejos; y también los originados por guerra y huelgas (terrorismo), desembolsos y robo con violencia, piratería y baratería.

Las coberturas son las establecidas en las cláusulas *Institute Fishing Vessels Clauses* e *Institute Additional Perils Clauses*, teniendo en cuenta que para el caso de los desembolsos es aplicable la cláusula *Institute Time Clauses - Hulls disbursement and increased value*. Entre ellas se encuentran: pérdida total y el abandono del buque por naufragio, avería o roturas de máquinas, abordaje, varada, incendio, cambios de derrota, temporal, explosiones de caldera, choques, echazón, golpes de mar como consecuencia de un temporal, reclamaciones a terceros por abordajes a otros buques, muelles y objetos fijos y flotantes, etc.

El Anexo 2 muestra un ejemplo de esta póliza.

- Seguro de protección e indemnización de buques (P&I)

Esta póliza cubre daños de responsabilidad civil por daños personales tanto en tripulantes (muerte o lesiones, gastos de repatriación, etc.) como en no tripulantes (derivadas de actos culposos o negligentes cometidos por los tripulantes del buque asegurado o en relación con su carga o suministro), así como daños de responsabilidad civil por daños materiales, tales como:

abordaje o colisión con otros buques, contaminación, remolque, responsabilidad por naufragio, etc.

- Seguro de accidentes de la tripulación

Esta póliza cubre los daños, como su nombre indicia, consecuencia de accidentes de la tripulación, además de gastos de repatriación, tratamiento y medicamentos.

- Seguro de daños en instalaciones

Esta póliza cubre daños acontecidos en las instalaciones que las empresas poseen en tierra, tales como, oficinas, almacenes y, en su caso, fábricas conserveras. Las coberturas son las típicas: incendios, caída de rayos, explosión, maquinaria y materias primas, vehículos en reposo, daños estéticos, desembarre y extracción de lodos, bienes de terceros, bienes de empleados, bienes temporalmente desplazados, pérdida de beneficios, etc.

- Seguro de daños en mercancías

A su vez esta se subdivide en:

- Mercancías en capturas y en contenedor y mercante.

Cubre la pesca capturada desde que se inician las capturas hasta que son descargadas del buque en puerto o al mercante. En caso de que la mercancía sea transportada en un buque mercante, la cobertura dará comienzo desde que se inicien las operaciones de transbordo, manteniéndose igualmente hasta que la mercancía sea descargada en el puerto de destino.

- Pertrechos, repuestos y víveres

Cubre el transporte de los aparejos, pertrechos, repuestos y accesorios, conservas y productos de gambuza en general para aprovisionamiento de la flota pesquera del Asegurado.

Por tanto, con las empresas atuneras sucede algo similar a lo establecido por Arbolí González (1998: 117) en su tesis doctoral sobre el seguro en el transporte marítimo:

Las compañías aseguradoras no suelen proporcionar cobertura, generalmente, a los riesgos especulativos de la naviera. Estos riesgos se refieren a expectativas de fletes o de resultados de la propia gestión empresarial, no encontrándose, por tanto, sujetos a medición precisa que implique un tratamiento objetivo del riesgo, desde el punto de vista asegurador. Por tanto estos riesgos son asumidos plenamente por la empresa como riesgo inherente típico de la función empresarial de la naviera.

También es extrapolable al subsector lo comentado por el catedrático Lamo de Espinosa en la introducción a los orígenes de la Ley de Seguros Agrarios hecha en Burgaz Moreno (2003):

No conozco un solo político o economista que no sostenga que el problema crucial de la agricultura es la garantía de rentas agrarias.

Tal y como se ha podido observar, entre los seguros actualmente comercializados para las compañías atuneras no existe ninguno de rentas pesqueras que dé cobertura al lucro cesante, ni tampoco un seguro de red, que podría incluirse dentro del de pertrechos, repuestos y víveres, que cubra la pérdida de la misma. Deberán, por tanto, ser cubiertos por alguno de los instrumentos analizados anteriormente.

4.3.2. Tratamiento del riesgo frente a riesgos positivos

Los riesgos, en la línea de lo comentado en el capítulo 2, no siempre son negativos. Así, 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.

Estrategia ante riesgos y amenazas	Estrategia ante riesgos y oportunidades	Estrategia común ante riesgos y oportunidades
Evitar	Explotar	Aceptar
Mitigar	Mejorar	
Transferir	Compartir	

Tabla 28. Estrategia frente al riesgo.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2.1. Explotar

Es el equivalente positivo de evitar. En ambos casos se quita la incertidumbre: en la de evitar la probabilidad se hace cero y en la de explotar la probabilidad se hace uno. Por tanto, intenta eliminar la incertidumbre de la oportunidad orientando su gestión positivamente para que ocurra favorablemente.

La diferencia principal respecto a la estrategia analizada a continuación, mejorar, es que ésta es aumentar la probabilidad, mientras que explotar es asegurarse que suceda.

Un ejemplo podría ser el siguiente: una empresa tiene un barco faenando en unos caladeros que, por el motivo que sea, van a estar inoperativos durante un tiempo indeterminado. Por tanto, la probabilidad de que ese buque pesque es cero. Desplazándolo a otro caladero en el que la empresa tenga acceso, la probabilidad de pesca aumenta a uno. Otro asunto será cuál es la probabilidad de pescar cierta cantidad para que ese desplazamiento sea rentable para la empresa.

4.3.2.2. Mejorar

Es la contraparte de mitigar. Esta estrategia 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.

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 aumenta, incrementando la susceptibilidad del proyecto a la oportunidad, utilizando recursos experimentados o herramientas más productivas, entre otros.

En resumen, requiere fortalecer la relación causa-riesgo para aumentar la probabilidad de que la oportunidad ocurra, o reforzar la relación riesgo-efecto para maximizar su impacto positivo.

Por ejemplo, si el hecho de asistir a una feria del atún genera oportunidad para crear nuevos negocios o fortalecer la imagen, y con ello la reputación de la empresa, puede tomar acción para maximizar la visibilidad de la empresa en la misma.

4.3.2.3. Compartir

Se trata del equivalente positivo de transferir. Implica asignar la propiedad de un riesgo positivo a un tercero mejor capacitado para capturar la oportunidad en beneficio del proyecto.

Es importante que compartir la oportunidad no se convierta en abdicación mera de la responsabilidad de parte del encargado, que debe conservar una implicación activa en la gerencia de todos los riesgos que podrían afectar a objetivos del proyecto.

De la misma manera que en apartados anteriores se comentó la idoneidad de crear uniones con otras empresas o alianzas estratégicas que servían para cubrir ciertos riesgos negativos, en caso de oportunidades también son una estrategia muy recomendada.

En realidad, la constitución de alianzas es una estrategia que viene desde muy antiguo. Ya los fenicios la establecían para compartir los riesgos de la navegación.

Las alianzas son acuerdos entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.

Las alianzas se forman cuando una entidad busca socios, con unos recursos o capacidades, que no tiene la primera, en pos de explotar sinergias positivas o para compartir riesgos, tanto durante un determinado tiempo y así buscar el logro de unos objetivos concretos como de forma duradera.

En una alianza cada socio se beneficia del conocimiento conjunto. La cooperación reduce los riesgos y los costes, maximiza los recursos disponibles y abre mercados, con lo que puede llegar a ser una llave para el éxito empresarial, si bien, en caso de concebirse o gestionarse impropriadamente, pueden llegar a ser dañinas y peligrosas para las entidades que integran la alianza.

Por su parte, las formas o modelos que una alianza puede adquirir —lógicamente algunas más interesantes que otras para las empresas atuneras— son las siguientes:

- **Franquicias y licencias:** son formas de aliarse que afectan al hecho de acaparar un recurso particular, caso, por ejemplo, de las patentes.
- **Acuerdos de colaboración:** son una fórmula menos comprometida, pues los participantes llegan tan sólo a acuerdos puntuales, por lo que no suponen un alto riesgo para ellos; de ahí que si el acuerdo no funciona, se rompe y no suele crear mayores consecuencias. Buscan crear complementariedades, intentando explotar las fuerzas y corregir las debilidades de los integrantes.
- **Acuerdos multilaterales:** son un entramado de relaciones mantenidas entre varias compañías.
- **Agrupación de interés económico:** formada por entidades con personalidad jurídica propia y carácter mercantil, pero sin ánimo de lucro para sí misma. Su fin es facilitar o desarrollar la actividad económica de sus miembros con la que debe estar vinculada y ser auxiliar. Esta es su principal ventaja, puesto que permite a los socios desarrollar una actividad principal y compartir los gastos consiguiendo economías de escala respecto de actividades de carácter auxiliar, tales como las de promoción, publicidad y *marketing* de sus productos.
- **Corporate venturing:** trata de la creación de nuevos negocios dentro de corporaciones establecidas. Un nuevo negocio puede implicar un nuevo mercado, una nueva tecnología, un producto o un servicio.

- *Joint venture* o empresa conjunta (o en su caso, sociedades mixtas): consiste en la realización de una actividad empresarial de forma conjunta que, en un principio, tiene vida útil definida. El objetivo de este tipo de empresas es variado, desde la producción de bienes o la prestación de servicios hasta la búsqueda de nuevos mercados o el apoyo mutuo en diferentes eslabones de la cadena de un producto.
- Fusiones: supone la integración total de dos o más empresas. Es el grado máximo que puede adquirir una alianza entre empresas. Para el caso de las empresas atuneras, tal y como se ha comentado anteriormente, podría ser una opción interesante, por ejemplo para empresas que operan en distintos océanos, y así evitar el riesgo de concentración en un área de pesca; también pequeñas compañías, con lo que pueden adquirir músculo financiero para llevar a cabo diferentes inversiones, etc.

Por último, y aunque tal vez no sea una estrategia para compartir el riesgo como tal, nos gustaría resaltar la importancia que tendría para las empresas atuneras la constitución de fundaciones. Estas entidades se definen como organizaciones constituidas sin fin 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, la cuales en muchas de las ocasiones son países en vías de desarrollo.

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

4.4. Conclusión

“Los más valientes son los que están mejor protegidos” (Salustio)

Una buena gestión de riesgos permite a la dirección tratar eficazmente la incertidumbre, con sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad

de generar valor a la vez de consolidar su actividad y hacerla sostenible en el tiempo. Por el contrario, una gestión inadecuada o ineficaz puede conllevar efectos adversos e indeseados para la entidad, así como la pérdida de reputación.

Si bien ningún proceso de gestión de riesgos puede crear un ambiente libre de riesgos, es necesario contar con un sistema de administración 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 de 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.

Para desarrollar con éxito el objetivo planteado es indispensable realizar una exhaustiva y correcta labor de identificación de los riesgos, además de poseer un conocimiento profundo de todas y cada una de las respuestas con que se puede atacar tales riesgos o aprovecharse de los mismos.

En el último capítulo hemos pretendido mostrar toda la serie de estrategias, instrumentos y demás medidas con las que poder cubrir los riesgos que afectan a las compañías atuneras, analizadas en su generalidad en el capítulo anterior. Ambas vertientes están visualmente relacionadas en la tabla contigua, la cual muestra las respuestas que, a nuestro parecer, pueden tener cada uno de los riesgos. Si bien todo 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.

Aunque incluida en la tabla anterior toda la amalgama de riesgos y respuestas, hay que reconocer que algunos de los instrumentos propuestos no tienen suficiente demanda, lo que impide, por tanto, que los avances pasen del terreno teórico a la realización concreta. De lo que se deduce que, identificados los riesgos, primeramente 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 el mejor instrumento tal vez sea la correcta gestión del resto de riesgos.

Estrategias e instrumentos de cobertura			Riesgos negativos													Riesgos positivos										
			No tratar el riesgo						Tratamiento del riesgo							Aceptar	Exploitar	Mejorar	Compartir							
			Autoseguro			Reservas contables	Compañías cautivas	Grupos de retención	Pools	Diversificación empresarial	Evitar	Mitigar	Futuros	Transferir												
			Aceptar	Autoseguro puro	Ahorro									Contratos a plazo	Opciones	Swaps	Seguros									
Riesgos estratégicos	Riesgo estratégico externo	Riesgo país	Riesgo económico-financiero	X	X	X	X																			
			Riesgo político	X	X	X	X																			
			Riesgo país, sentido estricto	X	X	X	X	X																		
			Riesgo de guerra	X	X	X	X	X																		
			Riesgo de piratería	X	X	X	X	X																		
	Riesgo reputacional	X																								
	Riesgo tecnológico	X	X	X	X	X																				
	Riesgo estratégico interno	Riesgo tamaño	X	X	X	X																				
	Riesgo de concentración	X	X	X	X	X																				
Riesgos operacionales	Riesgo operacional externo	Riesgo legal	X	X	X	X	X																			
	Riesgo operacional interno	Riesgo de know-how	X																							
Riesgos financieros	Riesgos financieros externos	Riesgos de mercado	Riesgos de tipos de interés	X	X	X	X	X																		
			Riesgos de tipos de cambio	X	X	X	X	X																		
			Riesgo patrimonial	X	X	X	X	X																		
			Riesgo de commodities	X	X	X	X	X																		
	Riesgos de crédito	X	X	X	X	X																				
Riesgo financiero	Riesgo de liquidez	X	X	X	X	X																				
Riesgo de azar	Riesgo de azar externos	Riesgos meteorológicos y climáticos	X	X	X	X	X																			
		Riesgo de especie	X	X	X	X	X																			
	Riesgo de azar internos	Riesgo laboral	X	X	X	X	X																			
Otros riesgos	Riesgos de mar	X	X	X	X	X																				
	Lucro cesante	X	X	X	X	X																				
	Riesgo contable	X																								
	Riesgos relacionados con la RSE y la sostenibilidad	X																								
	Riesgo de gobierno corporativo	X																								
Riesgo de Riesgo	X																									

Tabla 29. Relación entre riesgos y sus respuestas.
Fuente: Elaboración propia.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Capturas de las tres especies de túnidos más comerciales en el periodo 1950-2013	24
Gráfico 2. Distribución de las capturas por océanos	24
Gráfico 3. Reparto de la producción española de conservas y semiconservas de pescados en 2013 (en miles de euros)	25
Gráfico 4. Métodos de pesca utilizados para capturar las especies más comerciales de túnidos	27
Gráfico 5. Sistemas de pesca utilizados para la pesca del rabil	27
Gráfico 6. Sistemas de pesca utilizados para la pesca del listado	28
Gráfico 7. Sistemas de pesca utilizados para la pesca de patudo	28
Gráfico 8. Distribución de la antigüedad de la flota total	39
Gráfico 9. Distribución de la antigüedad de la flota total según océanos de pesca	39
Gráfico 10. Distribución del arqueo de registro bruto de la flota total	40
Gráfico 11. Distribución del arqueo de registro bruto de la flota total según océanos de pesca	41
Gráfico 12. Distribución de la potencia de la flota total	42
Gráfico 13. Distribución de la potencia de la flota total según océanos de pesca	42
Gráfico 14. Número de buques en el País Vasco en el periodo 1999-2014	44
Gráfico 15. Evolución de las TRB en el País Vasco en el periodo 1999-2014	45
Gráfico 16. Evolución de la potencia (CV) en el País Vasco en el periodo 1999-2014	46
Gráfico 17. Comparación de la importancia del subsector atunero congelador respecto al total del País Vasco en el periodo 1999-2014	47
Gráfico 18. Evolución del número de barcos españoles en el periodo 1999-2014	47
Gráfico 19. Evolución de las GT en España en el periodo 1999-2014	49
Gráfico 20. Evolución de la potencia en kW en España en el periodo 1999-2014	49
Gráfico 21. Evolución de la comparación de la importancia del subsector atunero congelador respecto al total en España en el periodo 1999-2014	50
Gráfico 22. Evolución del número de atuneros congeladores españoles en el periodo 1999-2014	51
Gráfico 23. Evolución del GT de los atuneros congeladores españoles en el periodo 1999-2014	52

Gráfico 24. Evolución de los kW de los atuneros congeladores españoles en el periodo 1999-2014	52
Gráfico 25. Evolución del tipo de cambio entre el dólar usa respecto al euro desde la creación de este último hasta el 10 de julio de 2015	163
Gráfico 26. Precio mensual del listado en el mercado de Bangkok, en el periodo enero de 2009-junio de 2015	166
Gráfico 27. Respuesta ante el riesgo	188

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Espacios marítimos que contempla la convención de las naciones unidas sobre el derecho del mar	127
Imagen 2. Actos de robo a mano armada y/o piratería en 2014	130
Imagen 3. Densidad de ataques piratas en el océano Índico y zonas de peligro entre los años 2009 y 2011	134
Imagen 4. Zonas de pesca FAO	171
Imagen 5. Zonas con peligro de huracanes	172
Imagen 6. Organizaciones Regionales de Pesca atuneras	178

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensión económica de la industria atunera española en 2011	26
Tabla 2. Flota cerquera mundial en 2011	29
Tabla 3. Flota mundial de atuneros congeladores de gran escala en 2014	32
Tabla 4. Buques controlados por europeos	33
Tabla 5. Principales empresas armadoras de barcos cerqueros en 2010	35
Tabla 6. Número de buques atuneros congeladores controlados por empresas españolas en 2014	36
Tabla 7. Resultados estadísticos de la flota total	37
Tabla 8. Resultados estadísticos de la flota según océanos de pesca	38
Tabla 9. Definición de riesgo por autores desde la óptica general	61
Tabla 10. Definición de riesgo por organismos desde la óptica general	62
Tabla 11. Definición de riesgo desde la óptica económica	63
Tabla 12. Definición de riesgo empresarial	64
Tabla 13. Definición de gestión de riesgos	69
Tabla 14. Comparativa entre estándares	93
Tabla 15. Herramientas utilizadas para la evaluación del riesgo	110

Tabla 16. Matriz de probabilidad e impacto	111
Tabla 17. Tripulantes y piratas muertos y heridos en Somalia en el periodo 2005-2011	128
Tabla 18. Eventos del riesgo operacional	150
Tabla 19. Tipos de conocimiento	156
Tabla 20. Estado de los <i>stocks</i> en 2014 de las especies objeto de los atuneros congeladores	180
Tabla 21. Ejemplo de un fondo de compensación durante dieciséis campañas	197
Tabla 22. Conceptos de diversificación	215
Tabla 23. Tipos de productos derivados	226
Tabla 24. Diferencias entre los contratos a plazo y los futuros	232
Tabla 25. Diferencias entre opciones de compra y de venta	235
Tabla 26. Tipo de opciones según relación precio de ejercicio y precio del activo subyacente	236
Tabla 27. Definición de seguro	241
Tabla 28. Estrategia frente al riesgo	248
Tabla 29. Relación entre riesgos y sus respuestas	253

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Taxonomía de Smithson de la ignorancia y la incertidumbre	60
Figura 2. Proceso de gestión del riesgo	74
Figura 3. Componentes para la gestión del riesgo	78
Figura 4. Proceso de gestión del riesgo	79
Figura 5. Relación entre objetivos y componentes	83
Figura 6. Proceso de gestión de riesgo	88
Figura 7. Conceptos fundamentales de EFQM	97
Figura 8. Criterios EFQM	99
Figura 9. Esquema REDER	101
Figura 10. Factores externos e internos previos a la identificación de riesgos	108
Figura 11. Tipos de riesgo país	122
Figura 12. Tipos de riesgo financiero	158
Figura 13. Repercusiones ecológicas, repercusiones directas y repercusiones socioeconómicas del cambio climático en las pesquerías y ejemplos de cada uno	174
Figura 14. Pago a vencimiento de una posición larga en un futuro	228

ABREVIATURAS

AAA	American Accounting Association
AGERS	Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
AIRMIC	Association of Insurance and Risk Managers
ALARM	National Forum for Risk Management in the Public Sector
ALARYS	Fundación Latinoamericana de Administración de Riesgos
ANABAC	Asociación Nacional de Armadores de Buques Atuneros Congeladores
ANFE-FMEA	Análisis modal de fallos potenciales y sus efectos
ART	Sistemas Alternativos de Transferencia
ATUNSA	Atuneros Congeladores y Transportes Frigoríficos, S.A.
AZ/NZS	Australian/New Zealand Standard
BCBS	Comité de Supervisión Bancaria de Basilea
CAOI	Comisión del Atún para el océano Índico
CAP	Capacidad de almacenaje de pescado
CASI	Canadian Agricultural Income Stabilisation
CBOE	Chicago Board Options Exchange
CBOT	Chicago Board of Trade
CCSBT	Commission for the Conservation of Southern
CFA	Contratos Financieros Atípicos
CIAT	Comisión Interamericana del Atún Tropical
CICAA	Comisión Internacional para la Conservación del Atún Atlántico
CME	Chicago Mercantile Exchange
CNMV	Comisión Nacional del Mercado de Valores
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
COSO ERM	Control Interno-Marco Integrado
COSO I	Internal Control – Integrated Framework
CV	Caballos de vapor

DDECGV	Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco
DRAE	Diccionario de la Real Academia de la Lengua
EGR	Estándares de Gerencia de Riesgos
EPSV	Entidad de Previsión Social Voluntaria
ERM	Enterprise Risk Management
ESI	Empresas de servicios de inversión
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations / Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FEI	Financial Executives Internacional
FERMA	Federation of European Risk Management Associations
FFF	Freelance Freedom Fighters
FMD	Farm Management Deposit
FRA	Forward rate agreement
GT	Arqueo bruto
HACCP	Análisis de riesgos y puntos de control críticos
HAZOP	Estudios de riesgos operacionales
IAIS	International Association Insurance Supervisors
IASC	International Accounting Standard Committee
IATTC	Inter-American Tropical Tuna Commission
ICCAT	International Commission for the Conservation of Atlantic Tunas
IFRIMA	The International Federation of Risk and Insurance Management Associations
IIA	Institute of Internal Auditors
IMA	Institute of Management Accountants
IMB PRC	International Maritime Bureau Piracy Reporting Centre
INPESCA	Compañía Internacional de Pesca y Derivados, S.A.
INTERATUN	Organización Interprofesional del Atún
IOTC	Indian Ocean Tuna Commission
IRM	The Institute of Risk Management
ISO	The International Organization for Standardization
kW	Kilovatio
LIFFE	London International Financial Futures Exchange
MAGRAMA	Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

MEFF	Mercado Español de Futuros Financieros
MEND	Movement for the Emancipation of the Niger Delta
MFAO	Mercado de Futuros del Aceite de Oliva
MIGA	Multilateral Investment Guarantee Agency
NIC	Normas Internacionales de Contabilidad
NIIF	Norma Internacional de Información Financiera
NISA	Net Income Stabilisation Account
NOAA	National Oceanic and Atmospheric Administration
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OPAGAC	Organización de Productores Asociados a Grandes Atuneros Congeladores
ORP	Órganos Regionales de Pesca
OTC	Mercados no organizados
P&I	Protección e Indemnización
PCC	Sociedades cautivas de células protegidas o separadas
PETUSA	Pesquerías de Túnidos, S.A.
PEVASA	Pesquera Vasco Montañesa, S.A.
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
RIMS	Risk Management Society
RRG	Risk Retention Groups
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SNEAK	Análisis de errores de diseño
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
TRB	Toneladas de Registro Bruto
WCPFC	Western and Central Pacific Fisheries
WGTFB	Working group on Fishing Technology & Fish Behaviour

BIBLIOGRAFÍA

Adkisson, J. (2006). *Adkisson's captive insurance companies: An introduction to captives, closely-held insurance companies, and risk retention groups*. Nueva York: iUniverse.

Aguado Manzanares, S. (2009). *Gestión de riesgos en agricultura. Análisis y proyección de seguros de ingresos en España* [Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Madrid]. Recuperado en <http://www.ceigram.upm.es/sfs/otros/ceigram/TEsis%20SALOM%C3%93N%20AGUADO%20MANZANARES.pdf>

Alcántara Grados, F. (2002). *La cobertura de riesgos catastróficos desde la óptica de la solvencia de las entidades aseguradoras: La función del reaseguro tradicional y sus alternativas* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=17724&orden=0&info=link>

Allende Portillo, F. (2010). El paso de la vela al vapor en Baroja, Conrad y O'Neill. *Zainak. Cuadernos De Antropología-Etnografía* (33), 201-220.

Alloza Losana, A. (2010). Gestión del riesgo reputacional: Gestión proactiva de intangibles. *Auditoría Interna: Publicación Periódica del Instituto de Auditores Internos de España*, 26(91), 72-74.

Alloza Losana, A. (2012). Reflexiones sobre la reputación necesaria. *AdComunica: Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación* (3), 27-47.

Arbolí González, A. (1998). *El riesgo en el seguro del transporte marítimo* [Tesis doctoral, Universidad de La Laguna]. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=971&orden=101985&info=link>

Australian/New Zealand Standard (2004). *AS/NZS 4360:2004 risk management*. Sydney y Wellington: Standards Australia International Ltd y Standards New Zealand.

Banco Central Europeo. (2015, enero). *Bilateral - exchange rates - ECB statistical data warehouse* [en línea]. Disponible en <https://sdw.ecb.europa.eu/browse.do?node=2018794> [2015, 11 de julio].

Barange, M., y Perry, R. I. (2012). Repercusiones físicas y ecológicas del cambio climático en la pesca de captura marina y continental y en la acuicultura. En K. Cochrane, C. De Young, D. Soto y T. Bahri (ed.), *FAO documento técnico de pesca y acuicultura. No 530. Consecuencias del cambio climático para la pesca y la acuicultura. Visión de conjunto del estado actual de los conocimientos científicos* (pp. 7-118). Roma: FAO.

Bartolí, Á. (2009). *España: Una potencia mundial en la pesca de tiburones. Revisión de las pesquerías españolas de tiburones, problemáticas de gestión y recomendaciones de mejora*. Barcelona: SUBMON.

Bazán, J. L. (2011). ¿Es legal el pagar el rescate de un secuestro? *Atenea. Seguridad y Defensa* (32), 18-22.

Bennett, R., y Kottasz, R. (2000). Practitioner perceptions of corporate reputation: An empirical investigation. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(4), 224-235.

Bessis, J. (2011). *Risk management in banking* (2.ª ed.). Chichester: John Wiley & Sons.

Bielza Díaz-Caneja, M. (2002). Fondo de compensación para la patata en Álava. *Vida Rural* (158), 52-54.

Bielza Díaz-Caneja, M. (2004). *Instrumentos de gestión del riesgo de mercado: Aplicación al caso de la patata* (Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Madrid). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=2611&orden=0&info=link>

Bielza Díaz-Caneja, M., Conte, C., Dittmann, C., Gallego, J., y Stroblmair, J. (2009). Experiencias de gestión de riesgos y crisis en la Unión Europea. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros* (221), 127-150.

Birkinshaw, J., y Jenkins, H. (2009). La personalización de la gestión del riesgo: Lecciones de la crisis de crédito. *Harvard Deusto Business Review* (180), 75-80.

Blanco Campins, B. E. (2008). *Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operación*. Santa Fe, Argentina: Editorial Universitaria.

Boccherini Bogert, J. A. (2013, 23 de mayo). *The International Seafood Sustainability Foundation: Una iniciativa para la conservación del atún*. Ponencia presentada Seminario Anual Especializado en Empresas de la Cadena Alimentaria (SEMSA) 2013, Sevilla.

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. Disponible en: [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_informativos/2013/DIEEEI21-2013_CodigoConducta contraPiratas_JBM.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_informativos/2013/DIEEEI21-2013_CodigoConducta%20contraPiratas_JBM.pdf) [2015, 28 de febrero].

Boritz, J. E. (1990). *Approaches to dealing with risk and uncertainty*. Toronto: CICA.

Bosque Sendra, J., Díaz Castillo, C., Díaz Muñoz, María de los Angeles, Gómez Delgado, M., González Ferreiro, D., Rodríguez Espinosa, V. M., et al. (2004). Propuesta metodológica para caracterizar las áreas expuestas a riesgos tecnológicos mediante SIG, aplicación en la comunidad de madrid. *Geofocus: Revista Internacional de Ciencia y Tecnología de la Información Geográfica*, (4), 44-78.

Burgaz Moreno, F. J. (2003). *El sistema español de seguros agrarios: 25 años de protección a las rentas agrarias*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Entidad Estatal de Seguros Agrarios (ENESA).

Cabedo, J. D., y Tirado, J. M. (2004). The disclosure of risk in financial statements. *Accounting Forum*, 28(2), 181-200.

Calvo Torres, J. (2013). *La gestión del riesgo de tipo de interés estructural en las entidades financieras: Una propuesta metodológica de registro contable de las*

operaciones (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=41725&orden=1&info=link>

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).

Carmona Badía, X. (2012, 7 de noviembre). *La industria española de conservas de pescado: Historia de un éxito industrial*. Ponencia presentada en I Congreso Nacional del Atún, Vigo.

Casado Molina, A. M. (2013). La gestión de la reputación en España: Nuevas tendencias en las direcciones de comunicación. *Miguel Hernández Communication Journal* (4), 91-112.

Castro Caro, J. A. (2003). El seguro marítimo: riesgos, coberturas y conflictos en el comercio del siglo XXI (Tesis de grado, Universidad Austral de Chile) Recuperado de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2003/fjc355s/html/index-frames.html>

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 2.ª Reunión de Investigación en Seguros y Gestión de Riesgos, Castro Urdiales.

Club Excelencia en Gestión (2013). *Modelo EFQM de excelencia 2013*. Madrid: Autor.

Coffin, B. (2005). Beyond Bermuda: A roundup of domiciles near and far. *Risk Management*, 52, 10-13.

Comisión Nacional del Mercado de Valores (2006). *Guía informativa de la CNMV. Qué debo saber de... opciones y futuros* (2.ª ed.). Madrid: Autor.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2001). *Working paper on the regulatory treatment of operational risk*. Basilea: Autor.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2004). *Convergencia internacional de medidas y normas de capital. Marco revisado*. Basilea: Autor.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*. Nueva York: Autor.

CONVEMAR (2014). *Espacios marítimos*. Disponible en <http://www.convemar.com/images/zona-maritima-convemar.jpg> [accedido 8/12/2014].

Cordón Scharfhausen, C. (2014). ¿Puede aplicarse la misma política exterior y de seguridad común de la UE en la lucha contra la piratería en el cuerno de África y en el golfo de Guinea? *Cuadernos de Estrategia* (167), 139-186.

Costa, C. V. (2013). *Entrevista a Justo Villafañe sobre reputación corporativa y los impactos de las redes sociales* [en línea]. Disponible en: <http://carlosvictorcosta.com/2013/entrevista-a-justo-villafane-sobre-reputacion-corporativa-y-los-impactos-de-las-redes-sociales/> [2014, 17 de diciembre].

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.

Daw, T., Adger, W. N., Brown, K., y Badjeck, M. C. (2012). El cambio climático y la pesca de captura: Repercusiones potenciales, adaptación y mitigación. En K. Cochrane, C. De Young, D. Soto y T. Bahri (ed.), *FAO documento técnico de pesca y acuicultura. No 530. Consecuencias del cambio climático para la pesca y la acuicultura. Visión de conjunto del estado actual de los conocimientos científicos* (pp. 119-168). Roma: FAO.

Díaz de la Paz, A. (2012). Extracción de túnidos y competitividad en la industria derivada. El caso de las pesquerías canarias, 1950-1975. *Anuario de Estudios Atlánticos* (58), 487-514.

Díez de Castro, L. T., y López Pascual, J. (2001). *Dirección financiera: Planificación, gestión y control*. Madr: Prentice Hall.

Domínguez, Í. (2008, 27 de abril). Liberados los tripulantes del “Playa de Bakio” tras 6 días de secuestro y el pago de un rescate. *El Correo Digital*.

Donati, A. (1952). *Trattato del diritto delle assicurazioni private* (vol. I). Milán: A. Giuffrè.

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.

Durán Herrera, J. J. (2000). *Estrategia y economía de la empresa multinacional*. Madrid: Pirámide.

Escamilla Solano, S. (2012). *Las políticas de responsabilidad social empresarial como método de creación de valor. Un estudio de casos* (Tesis doctoral, Universidad Rey Juan Carlos). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10115/11407>.

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

Escudero Domínguez, L. J. (2000). La industria transformadora de la pesca: Implantación, desarrollo y afianzamiento del sector en el País Vasco: 1841-1905. *Itsas Memoria: Revista de Estudios Marítimos del País Vasco*, (3), 289-327.

Estavillo Dorado, J., Aguado Manzanares, S., Bielza Díaz-Caneja, M., Garrido Colmenero, A., y Sumpsi Viñas, J. M. (2005). El nuevo seguro de ingresos de la patata: Una evaluación preliminar. *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 5(9), 139-164.

Fayol, H., y Taylor, F. W. (1991). *Administración industrial y general: Coordinación, control, previsión, organización, mando. Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.

Federation of European Risk Management Associations (2003). *Estándares de gerencia de riesgos*. Bruselas: Autor.

Ferarios Lázaro, J. M. (2013). *Dakarreko Kanpainak. Bermeoko floteak Afrika mendebaldeko uretan "pikién" eginiko atun arrantza kanpainak (1956-1965)* [trad. Amaia Astobiza], 1.ª ed. Bermeo: Azti-Tecnalia.

Ferarios Lázaro, J. M. (2014). *Pautas preventivas. Maniobras de pesca al cerco. Buques atuneros congeladores. Safety rules in purse seiner*. Manuscrito no publicado.

Fernández García, F. (2012). Meteorología y climatología: Aspectos generales. *Índice: Revista de Estadística y Sociedad* (50), 6-9.

Fernández Isla, G. (1992). Las aseguradoras cautivas: Presente y futuro. *Gerencia de Riesgos* (40), 9-22.

Fernández Sanz, J. C. (2013). Piratería marítima: Una amenaza actual. *Revista Política y Estrategia* (122), 101-140.

Fonteneau, A., Diouf, T., y Mensah, M. (1993). Tuna fisheries in the Eastern Tropical Atlantic. En A. Fonteneau, y J. Marcille (eds.), *FAO Fishing Technical. Paper 292. Resources, fishing and biology of the tropical tunas of the Eastern Central atlantic* (pp. 31-103). Roma: FAO.

Food and Agriculture Organization (2003). *Búsqueda información geográfica. Principales áreas de pesca* [en línea]. Recuperado de <http://www.fao.org/fishery/area/search/es> [2015, 10 de marzo].

Food and Agriculture Organization (1996). *Technical Guidelines for Responsible Fisheries*. Roma: Autor.

Food and Agriculture Organization (2015, febrero). *Producción mundial de captura* [en línea]. Disponible en: <http://www.fao.org/fishery/statistics/global-capture-production/query/es>.

Franco, J., Arrizabalaga, H., Uriarte, A., Lucio, P., y Murua Cartón, H. (2003). Evolución de los recursos pesqueros y de las tecnologías pesqueras en los últimos años. *Zainak. Cuadernos de Antropología-Etnografía* (25), 113-136.

Fray Martin de Sarmiento (1757). De los atunes y de sus transmigraciones y conjeturas sobre la decadencia de las almadrabas y sobre los medios para restituirlas.

Fundación MAPFRE (2015, febrero). *Diccionario MAPFRE de seguros* [en línea]. Disponible en: <http://www.mapfre.es/wdiccionario/terminos/vertermino.shtml?r/riesgo.htm>

Gabantxo Uriagereka, M. (2003). Atuneros congeladores: El cambio generacional y la transmisión del conocimiento tradicional. *Zainak. Cuadernos de Antropología-Etnografía* (25), 33-36.

Gallagher, R. B. (1956). Risk management-new phase of cost control. *Harvard Business Review*, 34(5), 75-86.

Ganzedo López, U. (2009). Impacto de las variaciones internas del clima y el cambio climático sobre los ecosistemas marinos. En J. J. Castro Hernández (ed.), *La pesca, entre sus circunstancias y consecuencias* (pp. 189-219). Madrid: Servicio editorial de la Universidad de Las Palmas de Gran Canarias.

García Sánchez, I. M., Prado Lorenzo, J. M., y Frías Aceituno, J. V. (2013). Información social corporativa y sistema legal. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(4), 186-202.

García Zamora, E. (2012). *Los factores organizacionales y del entorno como moderadores de la relación entre innovación y desempeño empresarial: Diferencias entre pequeñas y grandes empresas* (Tesis doctoral, Universidad de

Salamanca). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=26809&orden=399382&info=link>

Garrigues Díaz-Cañabate, J. (1983). *Contrato de seguro terrestre* (2.ª ed.). Madrid: Autor.

Gausí Sánchez-Rubio, J. (2007). Autoseguro: El conocimiento del riesgo. *Icade: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales* (71), 291-299.

González, M., y Junquera, N. (2009, 17 de noviembre). Zapatero: "El 'Alakrana' navega libremente hacia aguas seguras". *El País*.

González Laxe, F. I. (1983). *El proceso de crecimiento del sector pesquero español (1961-1979)* (1.ª ed.). La Coruña: Caja de Ahorros de Galicia.

Gray, S., y Place, J. (1999). *Financical derivates*. Londres: Banco de Londres.

Guardiola Lozano, A. (2001). *Manual de introducción al seguro* (2.ª ed.). Madrid: Editorial MAPFRE.

Guardiola Lozano, A. (2003). *El control del estado en el seguro privado el marco normativo de la solvencia* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=33635&orden=0&info=link>

Guía ISO/CEI 73 (2009). *Gestión de riesgos - Terminología - líneas directrices para el uso en las normas*.

Hamilton, A., Lewis, A., McCoy, M., Havice, E., y Campling, L. (2011). *Market and industry dynamics in the global tuna supply chain*. Honiara (Islas Salomón): Forum Fisheries Agency (FFA).

Heras, J. (2004). *Diccionario de mercados financieros* (1.ª ed.). Barcelona: Deusto.

Herranz Martin, F. M. (2001). *Los derivados y el riesgo de mercado. Fundamentos, tratamiento contable y cálculo de sensibilidad*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

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

Hierro Anibarro, S., y Castillo Plaza, C. A. (2011b). La sociedad cautiva de reaseguro: Régimen jurídico y perspectivas de futuro. *Gerencia de Riesgos y Seguros*, 28(110), 34-45.

Holton, G. A. (2004). Defining risk. *Financial Analysts Journal*, 60(6), 19-25.

Huerta Riveros, P. (2004). *Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: Una aplicación a las empresas industriales españolas* (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=16808&orden=0&info=link>

Ibáñez Gómez, F. (2012). *La amenaza de la piratería marítima a la seguridad internacional, el caso de Somalia*. Madrid: Ministerio de Defensa.

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.

IFRS Foundation (2013, noviembre). *NIIF 9, instrumentos financieros. Contabilidad de coberturas y modificaciones a la NIIF 9, NIIF 7 y NIC 39* [en línea]. Recuperado de http://www.cicuguay.com.uy/ccea_nws05/docs/NIIF_9.pdf [2015, 10 de marzo].

IMB Piracy Reporting Centre (2014). *Live piracy map*. Recuperado el 9 de diciembre de 2014 de <https://www.icc-ccs.org/piracy-reporting-centre/live-piracy-map>

International Accounting Standard Committee (2009). *NIC 37. Provisiones, activos contingentes y pasivos contingentes*.

International Actuarial Association (2004). *A global framework for insure solvency assessment*.

International Association Insurance Supervisors (2006, octubre). *Issues paper on regulation and supervision of captive insurance companies* [en línea]. Recuperado de <http://iaisweb.org/index.cfm?event=getPage&nodeld=25244> [2015, 10 de marzo].

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

Isidro Núñez, F. (2013). Gestión de riesgos financieros a través de derivados. *Estrategia Financiera* (307), 48-58.

ISO 31000: 2009 (2009). *Risk management - principles and guidelines*.

Iturmendi Morales, G. (2014, 6 marzo). *Mediación de seguros y gestión de riesgos. Requisitos legales, alcance y límites*. Ponencia presentada en Desayuna con Inade: "La gestión de riesgos, desafío y oportunidad", A Coruña.

Jareño Cebrián, F. (2006). *Riesgo de interés e inflación en el mercado bursátil español*. Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha.

Jiménez Palmero, A. (2010). *Tres ensayos sobre el empleo proactivo del riesgo político: El caso de la estrategia de internacionalización de las empresas multinacionales españolas* (Tesis doctoral, Universidad de Burgos). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=22002&orden=282213&info=link>

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

Kaplan, R. S., y Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48-60.

Kaplan, S., y Garrick, B. J. (1981). On the quantitative definition of risk. *Risk Analysis*, 1(1), 11-27.

Laforet, S., y Tann, J. (2006). Innovative characteristics of small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 363-380.

Leonard, K. J. (1998). Credit Scoring and Quality Management. *Statistics in Finance*, 105-126.

Ley 31/1995 de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales (1995).

Ley 50/1980, de 5 de octubre, de Contrato del Seguro (1980).

Libertad Digital (2008, 5 de noviembre). El CNI: Se pagó rescate por el "Playa de Bakio" y no hubo delito en los vuelos de la CIA. *Libertad Digital*.

Linde, P. (2008, 23 de abril). "O pagas o ya sabes lo que pasa". *El País*.

López Losa, E. (1997a). Eskabetxea, arrain gazitua eta kontserba. Lehen hurbilpen bat Euskal Herriko arrain transformaziora (1795-1975). En *Arrain kontserbak Euskal Herrian: Industria eta ondarea. Las conservas de pescado en el País Vasco: Industria y patrimonio* (1.ª ed., pp. 80-131). Donostia: Untzi Museoa-Museo Naval.

López Losa, E. (1997b). Recursos naturales, derechos de propiedad y cambio técnico: La difusión del arrastre a vapor en las pesquerías vascas, 1878-1936. En S. M. López García, y J. M. Valdaliso Gago (eds.), *¿Que inventen ellos?: Tecnología, empresa y cambio económico en la España contemporánea* (1.ª ed., pp. 157-212). Madrid: Alianza Universidad.

López Losa, E. (2000a). La pesca en el País Vasco: Una visión a largo plazo (siglos XIX y XX). *Itsas Memoria: Revista de Estudios Marítimos del País Vasco* (3), 239-276.

López Losa, E. (2000b). *El sector pesquero y la industria transformadora de pescado en el País Vasco (1800-1936). Una historia económica* (Tesis doctoral inédita). Universidad del País Vasco, Vitoria-Gasteiz.

López Losa, E. (2008). La pesca en el País Vasco durante el siglo XX: Modernización, tradición y crisis. *Áreas: Revista Internacional de Ciencias Sociales* (27), 7-25.

López Sáiz, S., y Escamilla Solano, S. (2008, junio). *Cómo incide la ética empresarial en la gestión del riesgo*. Ponencia presentada en "Estableciendo Puentes en una Economía Global", 22 Congreso Nacional de Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa, Salamanca.

Luhmann, N. (2006). *Sociología del riesgo* (3rd ed.) (trad. Silvia Pappé, Brunlide Erker y Luis Felipe Segura. Coordinador de la traducción: Javier Torres Nafariate Trans). México: Universidad Iberoamericana (original en alemán, 1991).

MacCrimmon, K. R., y Wehrung, D. (1986). *Taking risks*. Nueva York: The Free Press.

Macías Pérez, M. Á. (2010). Herramientas para la gerencia de riesgos. Reducción del "coste total del riesgo" en la gerencia de riesgos. *Gerencia de Riesgos y Seguros*, 27(107), 24-34.

Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., y Van Auken, H. (2009). Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465-488.

Maiz Alkorta, J. A. (1993). *El sector pesquero vizcaíno, 1800-1960: Análisis de la interacción de los elementos ambiental, extractivo y comercial en la pesquería* (Tesis doctoral inédita). Universidad de Deusto.

Marín Castán, F. (2013). La piratería como crimen internacional. *Cuadernos de Estrategia* (160), 117-164.

Marsh (2015). *Cautivas* [en línea]. Disponible en <http://spain.marsh.com/NuestrosServicios/Cautivas.aspx> [2015, 10 de marzo].

Martínez Churiaque, J. I. (1985). Contabilidad y contingencias empresariales. *Revista Española de Financiación y Contabilidad* (46), 157-182.

Martínez García, C. (2009). *Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva: Cultura positiva del riesgo y reorganización estructural*. Madrid: Fundación MAPFRE, Instituto de Ciencias del Seguro.

Martínez García, F. J. (2003). El aseguramiento y la financiación de riesgos. *Técnica Industrial* (1), 76-81.

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.

Medioambientales. (2013). *Zonas con peligro de huracanes* [en línea]. Recuperado de <http://medioambientales.com/zonas-peligro-huracanes/> [2015, 23 de enero].

Migiro, S. O., y Wallis, M. (2006). Relating Kenyan manufacturing SMEs' finance needs to information on alternative sources of finance. *South Africal Journal of Information Management*, 8, 1-12.

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.

Morales Morales, S. (2014). *Contextualizando el fenómeno de la piratería en el Golfo* [en línea]. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos. Disponible en http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2014/DIEEEE0732014_ContextualizacionGuinea_S_Morales.pdf [2015, 28 de febrero].

Morón, J., Areso, J. J., y Pallarés, P. (2001, agosto). *Statistics and technical information about the spanish purse seine fleet in the pacific*. Ponencia presentada en el 14th Standing Committee on Tuna and Billfish, Noumea, New Caledonia.

Murphy, M. N. (2007). *Contemporary piracy and maritime terrorism: The threat to international security*. Londres: Routledge.

Naranjo Núñez, R. (2005). *Modelo de riesgo para la evaluación económico financiera de proyectos minero* (Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Madrid). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=2565&orden=0&info=link>

Navas Olóriz, J. (2010). La gerencia de riesgos en el epicentro de la empresa. *Gerencia de Riesgos y Seguros*, 27(107), 68-73.

NOAA (2010, enero). *Pregunta: G1) ¿Cuándo es la temporada de huracanes?* [en línea]. Recuperado de http://www.aoml.noaa.gov/hrd/tcfaq/G1_esp.html [2015, 23 de enero].

NOAA (2014, junio). *Pregunta: A1) ¿Qué es un huracán, un tifón o un ciclón tropical?*, [en línea]. Recuperado de http://www.aoml.noaa.gov/hrd/tcfaq/A1_esp.html [2015, 23 de enero].

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Nueva York: Oxford University Press.

Núñez Sánchez, M. J. (2012). Medidas globales de seguridad para pesqueros, un paso más allá de Torremolinos. *Marina Civil* (103), 63-69.

O’Kean, J. M. (2012). Hacer empresa en un entorno tecnológico global. *Mediterráneo Económico*, 21, 99-118.

Ossa Gómez, J. E. (1988). *Teoría general del seguro: La institución: (aspectos técnicos, económicos, políticos y comerciales del seguro)*. Bogotá: TEMIS.

Pacheco López, D. (2009). *Riesgo operacional: Conceptos y mediciones* [en línea]. Santiago de Chile: Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras. Disponible en http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion_8511.pdf

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 Ramírez, J. (2008). El riesgo contable. *Técnica Contable*, 60(712), 16-17.
- 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.
- Pfeffer, I., y Kloc, D. (1974). *Perspectives on insurance*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Picard, M., y Besson, A. (1982). *Les assurances terrestres* (5.ª ed.). Paris: Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence.
- Prieto Pérez, E. (1974). Las entidades de seguros como intermediarios financieros. *Revista Española de Financiación y Contabilidad* (7), 107-114.
- Prior Jiménez, D., Rialp i Criado, A., Rialp i Criado, J., y Urbano Pulido, D. (2013). ¿Son las nuevas empresas internacionales más eficientes que las domésticas en un período de crisis? *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía* (870), 45-62.
- Puy Rodríguez, A. C. (1994). *Percepción social del riesgo: Dimensiones de evaluación y predicción* (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=15073&orden=0&info=link>
- Real Academia de la Lengua Española (2014). *Diccionario de la lengua española* [22.ª ed]. Disponible en <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae> [2015, 5 de marzo].
- Reig Pérez, A., y Ramírez Comeig, I. (1998). Efecto de la información asimétrica sobre el riesgo y el comportamiento de las sociedades de garantía recíproca: Un análisis empírico. *Revista Española de Financiación y Contabilidad* (95), 469-497.

Restrepo, V., y Forrestal, F. (2012). *A snapshot of the Tropical Tuna Purse Seine Large-Scale Fishing Fleets at the end of 2011*. ISSF Technical Report 2012-01. Virginia, EE. UU.: International Seafood Sustainability Foundation.

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

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.

Rodríguez Santamaría, B. (1912). La pesca por vapores en la costa de nuestra península. *Anuario de Pesca y Estadístico de la Marina Mercante y de la Pesca del Año 1911*, 97-107.

Romero Matute, B. (2001). *El reaseguro*, tomo I (1.ª ed.). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

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.

Sala, M. (2012). *Un siglo de seguros marítimos barceloneses en el comercio con América (1770-1870)*. Madrid: Fundación MAPFRE, Instituto de Ciencias del Seguro.

Salavou, H., Baltas, G., y Lioukas, S. (2004). Organisational innovation in SMEs: The importance of strategic orientation and competitive structure. *European Journal of Marketing*, 38(9), 1091-1112.

Santesmases Mestre, M. (1996). *Términos de marketing: Diccionario-base de datos*. Madrid: Pirámide.

Santiago Burrutxaga, J., y Ferarios Lázaro, J. M. (2012, noviembre). *La pesca del atún en el atlántico. Historia reciente de la pesquería del atún y la industria conservera en España*. Ponencia presentada en I Congreso Nacional del Atún, Vigo.

Setó Pàmies, M. D. (2009). El empresario emprendedor. En Publicaciones URV, *Guía práctica para la creación de empresas* (1.ª ed., pp. 11-28). Tarragona: UTE Arola Editors, S.L.

Sinde Cantorna, A. I., Diéguez Castrillón, M. I., y Fernández Vázquez, M. T. (2001, septiembre). *El proceso de difusión tecnológica en la pesca de arrastre del Norte de España: Condicionantes e implicaciones desde el punto de vista de la empresa*. Ponencia presentada en VII Congreso de la Asociación de Historia Económica, Zaragoza.

Sitkin, S. B., y Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *The Academy of Management Review*, 17(1), 9-38.

Smithson, M. (1989). *Ignorance and uncertainty: Emerging paradigms*. New York: Springer.

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.

Soto Ruiz, M. (2007). *Evaluación y gestión de recursos bajo incertidumbre: Aplicación bioeconómica al stock del rabil atlántico* (Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación a distancia). Recuperado de [http://www.mefisto.info/bibliogr/Tesis MariaSoto.pdf](http://www.mefisto.info/bibliogr/Tesis%20MariaSoto.pdf)

Suárez Massa, I. (1999). Desarrollo de un mercado de futuros sobre pesca en la comunidad gallega. En Ayala Calvo, J.C., *La gestión de la diversidad: XIII congreso nacional, IX congreso hispano-francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999* (1.ª ed., vol. 2, pp. 87-90). Logroño: Universidad de La Rioja.

Suárez Suárez, A. S. (2000). *Diccionario terminológico de economía, administración y finanzas* (1.ª ed.). Madrid: Pirámide.

Tamames, R., y Gallego, S. (2000). *Diccionario de economía y finanzas* (11.ª ed.). Madrid: Alianza Editorial.

Tarapuez Chamorro, E., Zapata Erazo, J. A., y Agreda Montenegro, E. (2008). Knight y sus aportes a la teoría del emprendedor. *Estudios Gerenciales*, 24(106), 83-98.

Thai Union Frozen Products PCL (2015, enero). *Raw material price trend. monthly frozen (whole) skipjack tuna raw material prices (bangkok landings, WPO)* [en línea]. Recuperado de http://tuf.listedcompany.com/raw_material.html [2015, 11 de julio].

Tolosa Bernárdez, M. (1985). La pesca en el País Vasco: Un sector económico en graves dificultades. *Cuadernos de Sección. Historia-Geografía*, (5), 243-286.

Tortella Casares, G. (2011, septiembre). *Sobre los orígenes del seguro en España*. Ponencia presentada en X Congreso Internacional de la AEHE, Universidad Pablo de Olavide Carmona (Sevilla).

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). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=21988&orden=281327&info=link>

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

Ugalde Zabala, R. y De la Peña Esteban, J.I. (2015, 3-5 junio). *Consolidación económica del subsector atunero congelador español*. Ponencia presentada en XVII Reunión de Economía Mundial, Gijón.

Urteaga González, L. (1984). Explotación y conservación de la naturaleza en el pensamiento ilustrado. *Geocrítica. Cuadernos Críticos de Geografía Humana* (50), 7-40.

Valdaliso Gago, J. M., Elola Ceberio, A., Aranguren Querejeta, M. J., y López García, S. (2010). *Los orígenes históricos del clúster de la industria marítima en el país vasco y su legado en el presente*. Donostia: Eusko Ikaskuntza.

Valpuesta Gastaminza, E. M. (2009). Teoría general del contrato del seguro (Conforme a la ley española). *Revista de Derecho y Negocios*, 3(2), 1-50.

Van Riel, C. B. M., y Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Londres: Routledge.

Varela, M., y Ojeda, C. (2010). *La pesca en España: Una lección no aprendida*. Madrid: Greenpeace España.

Vega Jiménez, J. J. de la (2001). Mercado de futuros y opciones sobre fresón (Tesis doctoral, Universidad de Huelva). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/exttes?codigo=24586>

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

Vieites Baptista de Sousa, J. (2012, 7 noviembre): *La influencia socio-económica, local e internacional del sector atunero español*. Ponencia presentada en I Congreso Nacional del Atún, Vigo.

Vieites Baptista de Sousa, J. (2014, 21-23 mayo). *La industria atunera y el mercado de la UE. Situación actual, nuevos retos y perspectivas*. Ponencia presentada en 13th Infofish World Tuna Trade Conference & Exhibition, Bangkok.

Vilaseca, J., Torrent, J., y Lladós, J. (2013). De la economía de la información a la economía del conocimiento: Algunas consideraciones conceptuales y distintivas. *Revista Tendencias*, 2(2), 45-63.

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2007, 23 de agosto). La reputación corporativa como expresión de una nueva racionalidad empresarial. Ponencia presentada en I Jornadas Iberoamericanas de Asociatividad-Las últimas tendencias de la Responsabilidad Social Empresarial, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Villafañe, J. (2009, 2 de julio). La reputación corporativa y la creación de valor para las empresas. Ponencia presentada en FENA Business School, Gijón.

Vizcaíno González, M. (2010). Risco de reputación: Revisión teórica e aproximación á súa valoración. *Revista Galega de Economía: Publicación Interdisciplinar da Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais*, 19(1), 199-216.

Williams, T. (1995). A clasified bibliography of recent research relating to project risk management. *European Journal of Operational Research*, 85, 18-38.

Yanes Estévez, M. V. (2002). *Incertidumbre percibida del entorno y riesgo estratégico asumido en la toma de decisiones estratégicas* (Tesis Doctoral, Universidad de La Laguna). Recuperado en <ftp://tesis.btk.ull.es/ccssyhum/cs125.pdf>

Yoldi, J. (2011, 4 de mayo). La audiencia nacional afirma que el gobierno pagó el rescate del "Alakrana". *El País*.

Zott, C., y Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: Creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review* (23), 108-121.

ANEXO 1. CENSO DE LA FLOTA ATUNERA CONGELADORA PERTENECIENTE A ANABAC Y OPAGAC PERIODO 1997-2014

En el presente anexo se incluyen todos los buques que pertenecen o han pertenecido a cada empresa en cuestión desde el año 1997 hasta el 31 de diciembre de 2014. Aquellos buques que a esta última fecha sigan en activo están marcados en un determinado color, el cual va en función del océano donde han operado en el año 2014 (Ugalde Zabala y De la Peña Esteban, 2015).

ASOCIACION	EMPRESA	IMO	BUQUE	AÑO CONST.	ULTIMA BANDERA	GT	ESLORA	MANGA	kW	OCEANO ACTUAL	ESTADO ACTUAL	
OPAGAC	ALBACORA	7403639	ALBACORA NUEVE	1976	CURACAO	1897	76,75	13,5	2944	ATLANTICO	ACTIVO	
		7403641	ALBACORA DIEZ	1977	PANAMA	1897	76,75	13,5	2944	ATLANTICO	ACTIVO	
		8107476	GUAYATUNA UNO (1)	1982	ECUADOR	2165	71,48	13,6	3238	PACIFICO	ACTIVO	
		8111087	GUAYATUNA DOS (2)	1983	ECUADOR	2165	71,48	13,6	3238	PACIFICO	ACTIVO	
		8206296	ALBACORA QUINCE	1983	ESPAÑA	2336	85,85	13,61	3680	ATLANTICO	ACTIVO	
		8206301	ALBACORA DIECISEIS	1983	ESPAÑA	2165	77,44	13,7	3238		BAJA 2004 (3)	
		8212075	MAR DE SERGIO	1984	ESPAÑA	2767	84,2	15,65	4194	ATLANTICO	ACTIVO	
		8716825	ALBACORA CARIBE	1990	PANAMA	2058	77,3	13,64	3238	ATLANTICO	ACTIVO	
		8716837	PACIFIC STAR (4)	1990	KIRIBATI	4164	107,67	16,8	5147,06	PACIFICO	ACTIVO	
		7805966	INTERTUNA UNO	1980	SEYCHELLES	2167	77,3	13,64	3238		BAJA 2014 (5)	
		8719310	INTERTUNA DOS	1990	SEYCHELLES	2058	77,3	13,64	3238		BAJA 2010 (6)	
		8906468	ALBACAN	1991	ESPAÑA	2347	85,85	13,62	3698	INDICO	ACTIVO	
		9127435	ALBACORA UNO	1996	ESPAÑA	3584	105	16,2	5850	PACIFICO	ACTIVO	
		9175028	PANAMA TUNA	1999	ECUADOR	4401	115,58	16,6	5850	PACIFICO	ACTIVO	
		9202704	INTERTUNA TRES	2000	SEYCHELLES	4428	115,59	16,6	6300	INDICO	ACTIVO	
		9281308	ALBATUN DOS	2004	ESPAÑA	4406	115,59	16,6	6300	INDICO	ACTIVO	
		9281310	ALBATUN TRES	2004	ESPAÑA	4406	115,59	16,6	6300	PACIFICO	ACTIVO	
		7409140	GALERNA	1979	CURACAO	1988	76,75	13,5	3238	ATLANTICO	ACTIVO	
	9335226	DRACO (7)	2006	SEYCHELLES	3296	95,7	15,2	6000	INDICO	ACTIVO		
	9663154	GALERNA II	2014	SEYCHELLES	3445	95,7	15,2	6000	INDICO	ACTIVO		
	9663166	GALERNA III	2014	SEYCHELLES	3445	95,7	15,2	6000	INDICO	ACTIVO		
		UGAVI	7910682	UGAVI	1981	ECUADOR	1997,01	81	12,8	3687	PACIFICO	ACTIVO
			8206301	UGAVI DOS (3)	1983	ECUADOR	2165	77,44	13,7	4400	PACIFICO	ACTIVO
			7915931	JANE IV (8)	1980	PANAMA	1640	78,29	12,5	2648,96	PACIFICO	ACTIVO
			9710983	JOCAY	2014	ECUADOR	2838	91,1	14,7	5147,05	PACIFICO	ACTIVO
		GARAVILLA	7396836	ISABEL CINCO	1976	ESPAÑA	1492	71	12,95	2648,96		BAJA 2000
			8909252	SAN ANDRES	1991	ECUADOR	2193	78	14	3450	PACIFICO	ACTIVO
			8107645	CHARO	1984	ECUADOR	2384	77,21	12,8	2648,96	PACIFICO	ACTIVO
			7409164	ESMERALDA C	1982	VANUATU	1966,5	72,01	13,51	3238		BAJA 2003 (9)
			7396824	ELI	1975	ECUADOR	1864	63,6	13,01	2944		BAJA 2002
			9156058	AURORA B	1998	ESPAÑOLA	2479	84,1	14	3000	PACIFICO	ACTIVO
			9210969	ROSITA C	2000	ESPAÑOLA	2479	84,1	14	2997,06	PACIFICO	ACTIVO

ASOCIACION	EMPRESA	IMO	BUQUE	AÑO CONST.	ULTIMA BANDERA	GT	ESLORA	MANGA	KW	OCEANO ACTUAL	ESTADO ACTUAL	
OPAGAG	NICRA 7	7385461	KURTZIO	1976	ESPAÑA	1000	56,1	11,1	1617,65	ATLÁNTICO	ACTIVO	
		7385473	MATXIKORTA	1976	ESPAÑA	1000	56,1	11,1	1617,65	ATLÁNTICO	ACTIVO	
		7403627	ALBACORA 6 (10)	1976	CURACAO	1931	72,01	13,52	2994	ATLÁNTICO	ACTIVO	
	COMPANÍA EUROPEA DE TUNIDOS	7325904	ALBACORA CUATRO	1974	ESPAÑA	2082	83,45	13,6	2941,18	INDICO	ACTIVO	
		7409152	MONTECELO	1980	CABO VERDE	1931	76,75	13,52	3237,62	ATLANTICO	ACTIVO	
	GRUPO CALVO	7043972	MONTENEME	1971	ESPAÑA	980	51,08	11,11	1470,59		BAJA 2002	
		8021775	MONTELAPE	1981	EL SALVADOR	2058	78,81	12,88	3270	PACIFICO	ACTIVO	
		8021763	MONTEALEGRE	1981	EL SALVADOR	2157	82,52	12,88	3270	PACIFICO	ACTIVO	
		7409176	MONTEFRISA-9	1983	CABO VERDE	1935	76,75	13,5	3237,62	ATLANTICO	ACTIVO	
		9232668	MONTELUÍA	2001	EL SALVADOR	3005	91,9	15,2	4920	PACIFICO	ACTIVO	
		8919453	MONTEROCIO (11)	1992	EL SALVADOR	2109	78,8	13,5	3529	PACIFICO	ACTIVO	
		7817323	MONTEMAIOR (12)	1979	ESPAÑA	1929	76,75	13,52	3531,95	ATLANTICO	ACTIVO	
	JEALSA-RIANKEIRA	8919439	SANT YAGO UNO	1991	GUATEMALA	2109	79,8	13,52	3529	ATLANTICO	ACTIVO	
		8919491	SANT YAGO DOS	1991	GUATEMALA	2109	79,8	13,52	3529		BAJA 2008	
		8919427	SANT YAGO TRES (13)	1991	GUATEMALA	2109	79,8	13,52	3529	ATLANTICO	ACTIVO	
	PESQUERÍAS DE TUNIDOS, S.A.	7503049	ALMADRABA UNO	1977	ESPAÑA	1275	52,25	11,61	2207,73		BAJA 2013 (14)	
		7817323	ALMADRABA DOS (12)	1979	ESPAÑA	1929	76,75	13,52	3531,95		BAJA 2014	
		935226	DRACO	2006	SEYCHELLES	3296	95,7	15,2	6000		BAJA 2012 (7)	
	ANABAC	INPESCA	7315478	TXORI	1973	ESPAÑA	1074	54	11,71	1788,26		BAJA 2000
			7303671	ALCAUDON	1973	ESPAÑA	1074	54	11,71	1788,26		BAJA 2000
			7410682	TXORI EDER	1976	ESPAÑA	1286	63,3	11,81	2207,73		BAJA 2007
7410670			TXORI URDIN	1976	BELICE	1286	63,3	11,81	2207,73		BAJA 2014	
8208531			TXORI AUNDI	1983	SEYCHELLES	2020	78,7	13,6	3201,6	INDICO	ACTIVO	
7817311			TXORI ZURI	1980	ESPAÑA	1823	73,9	13,1	3238		BAJA 2004	
9006033			TXORI BERRI	1990	BELICE	2400	81	14,4	3.309	ATLANTICO	ACTIVO	
9196682			TXORI TOKI	2000	ESPAÑA	4134	106	1	5850	INDICO	ACTIVO	
9286724			TXORI ARGÍ	2004	ESPAÑA	4134	93,6	16	5850	INDICO	ACTIVO	
9383156			TXORI GORRI	2007	ESPAÑA	2937	95,8	14,7	4800	INDICO	ACTIVO	
9702869		ITSAS TXORI	2013	ESPAÑA	2937	83,8	14,7	5240	INDICO	ACTIVO		
ATUNSA		6925458	IZURDIA	1975	ESPAÑA	884	45,5	10,71	1361		BAJA 2005	
		8109620	EGALUZE	1983	ESPAÑA	906	52,3	10,7	1470,59	ATLANTICO	ACTIVO	
		8127244	EGALABUR	1983	ESPAÑA	906	56,6	10,7	1470,59		BAJA 2005	
		8613267	ALBONIGA	1988	ESPAÑA	940	56,5	10,7	1470,59	ATLANTICO	ACTIVO	
	8906456	ZUBEROA	1990	ESPAÑA	2172	77,3	13,6	3448,53	ATLANTICO	ACTIVO		
	9130779	DONIENE	1996	ESPAÑA	3674	109,3	16,5	4411,76	INDICO	ACTIVO		
	9202144	ARTZA	2000	SEYCHELLES	3870	109,3	16,5	4416	INDICO	ACTIVO		
	9292785	IZURDIA	2005	ESPAÑA	4089	108	16	5660	INDICO	ACTIVO		
9710995	EGALABUR	2014	CABO VERDE	2800	91,1	14,7	5800	ATLANTICO	ACTIVO			

ASOCIACION	EMPRESA	IMO	BUQUE	AÑO CONST.	ULTIMA BANDERA	GT	ESLORA	MANGA	KW	OCEANO ACTUAL	ESTADO ACTUAL	
ANABAC	ECHEBASTAR	6824757	GURE CAMPOLIBRE	1968	GHANA	663	48,5	9,32	625		BAJA 2004	
		7385411	IZARO	1977	SEYCHELLES	2089	75,5	13,5	2944		BAJA 2004	
		7365227	DEMIKU	1977	SEYCHELLES	2232	78,85	13,72	3238		BAJA 2014	
		7413816	ERROXAPE	1977	SEYCHELLES	2232	78,85	13,72	4504		BAJA 2013	
		7413828	XIXILI	1977	SEYCHELLES	2232	78,85	13,72	4504		BAJA 2012	
		7817309	ALACRAN	1980	SEYCHELLES	1908	72	13,1	3238		BAJA 2005 (15)	
		8719334	CAMPOLIBRE ALAI	1989	ESPAÑA	2214	69,61	13,82	3238	INDICO	ACTIVO	
		9046966	ELAI ALAI	1993	ESPAÑA	2217	80	13,8	3973,9	INDICO	ACTIVO	
		9335745	ALAKRANA	2006	ESPAÑA	3717	104,3	15,4	4530	INDICO	ACTIVO	
	9684500	IZARO	2014	SEYCHELLES	2737	88,6	14,3	4500	INDICO	ACTIVO		
		ATUNEROS VASCOS	7043960	TXIRRIÑE	1971	ESPAÑA	855	48	10,4	1325		BAJA 2014
		PEBERTU	7385423	BERMEOTARRAK DOS	1975	ESPAÑA	884	47,65	11,3	1655,8		BAJA 2003
			8619807	BERMEOTARRAK TRES	1988	ESPAÑA	1306	62	11,5	2428,5		BAJA 2010
			7817309	BERMEOTARRAK CUATRO (15)	1980	GHANA	1908	72	13,1	3238		BAJA 2010
	PEVASA	7403732	JUAN MARIA SORDA	1975	PANAMA	1275	61,25	11,61	2207,72		BAJA 2010	
		7721782	PLAYA DE NOJA	1979	ESPAÑA	1259	61,25	11,6	2207,72		BAJA 2002	
		8222422	JUAN RAMON EGANA	1984	ESPAÑA	2107	77,3	13,6	3918,53	ATLANTICO	ACTIVO	
		8806955	PLAYA DE NOJA (16)	1989	ESPAÑA	2110	77,3	13,6	3647,06	INDICO	ACTIVO	
		9010345	PLAYA DE BAKIO	1991	ESPAÑA	2101	75,6	13,6	2900	ATLANTICO	ACTIVO	
		9176917	PLAYA DE ANZORAS	1998	ESPAÑA	2446	85,5	13,85	4301,47	INDICO	ACTIVO	
		9228162	PLAYA DE ARITZATXU	2001	ESPAÑA	2458	86,7	13,85	4300	INDICO	ACTIVO	
		9476111	PLAYA DE AZKORRI	2009	BELICE	2548	87	14	4480	ATLANTICO	ACTIVO	
		9684548	PLAYA DE RIS	2014	ESPAÑA	2548	87,36	14,2	4483,3	ATLANTICO	ACTIVO	

- (1) Llamado "Albacora Doce" hasta 2004
- (2) Llamado "Albacora Catorce" hasta 2004
- (3) Se vende a UGAVI en 2004. Desde entonces "Ugavi Dos"
- (4) Llamado "Albacora" hasta 2004 e "Intertuna Cuatro" hasta 2009
- (5) Vendido a Txopituna (una de las empresas de control español pero no integrada de alguna de las dos asociaciones) en 2014
- (6) Vendido a Txopituna en 2010
- (7) Adquirido en 2012
- (8) Adquirido en 2010
- (9) Vendido a Txopituna en 2003
- (10) Adquirido en 2012
- (11) Adquirido en 2002
- (12) Antiguo "Almadraba Dos". Adquirido en 2014
- (13) Adquirido en 2014
- (14) Encallado desde agosto del 2013 en Senegal
- (15) Vendido a Pebertu en 2005. Posterior "Bermeotarrak Cuatro"
- (16) Llamado "Felipe Ruano" hasta 2012

ANEXO 2. TIPO DE PÓLIZA DE CASCOS

CON CONDICIONES PARTICULARES

SEGURO DE

TOMADOR DEL SEGURO Y ASEGURADO										En calidad de		IMPORTE TOTAL A PAGAR (€)	
DOMICILIO <i>BERMEO</i>										N.I.F.			
LOCALIDAD										D.P.		PROVINCIA	
PÓLIZA N.º	SFTO.	DURACIÓN DEL CONTRATO			PERIODO DEL RECIBO INICIAL (1)		CLASE REVALORACIÓN CONVENIDA						
		Efecto desde las 00 horas	Vencimiento desde las 24 horas		Desde	Hasta	Sin Revalorización..... <input type="checkbox"/>	TIPO	INDICE				
		<i>01.01.15</i>	<i>31.12.15</i>				Incremento fijo del.....%						
						Incremento del I.P.C..... <input type="checkbox"/>							
DURACIÓN <i>ANUAL</i>			DOMICILIACION BANCARIA PARA EL COBRO DE RECIBOS										
FORMA DE PAGO <i>TRIMESTRAL</i>			Banco o Caja										
VCTO. RECIBOS SUCESIVOS (2)			Calle										
SUMA ASEGURADA (euros)			Localidad					N.º CTA					
AGENTE			DETALLE DEL RECIBO INICIAL CORRESPONDIENTE AL PERIODO QUE ARRIBA SE CITA										
Grupo	O.P.	Local	G.C.	Dur	F.P.	PRIMA NETA	CONSORCIO	IM. REPERC.	R. EXTERNO	PRIMA TOTAL			
IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			Información adicional, importe de los recibos sucesivos (2) (sin aplicar revalorización automática)										

1. OBJETO ASEGURADO

Pesquero atunero congelador denominado "ATUNERO", con las siguientes características técnicas:

- Bandera
- Año de construcción 2004
- Material de construcción ACERO
- G. T. 3.500,00 Tons.
 - Eslora.....
- Dimensiones:
 - Manga.....
 - Puntal.....

- Motor Principal: Marca
- Potencia
- Sociedad clasificadora BUREAU VERITAS

2. VALORES ASEGURADOS Y PRIMAS

TOTAL 23.180.000,00 € (VEINTITRÉS MILLONES CIENTO OCHENTA MIL EUROS)
distribuidos entre los siguientes conceptos:

Mediante la firma del presente documento, el tomador del seguro acepta expresamente las cláusulas limitativas de los derechos del Asegurado, que se resaltan en letra negrita en las Condiciones Generales de la póliza.

Extendida y firmada por duplicado en a **19 de noviembre de 2015**

Concepto asegurado	Capital asegurado	Tasa anual	Prima neta anual
Casco y máquina	16.409.000,00		
Panga	750.000,00		
Aparatos de navegación y radioeléctricos	2.050.000,00		
Aparejos	2.120.000,00		
Desembolsos	1.700.000,00		
Speed Boat	151.000,00		
Guerra y Huelgas	23.180.000,00	0,050%	11.590,00
Robo con violencia, piratería y baratería	23.180.000,00	0,002%	463,60
T O T A L E S	23.180.000,00		

Fdo.: **EL TOMADOR DEL SEGURO**

Fdo.: **MAPFRE SEGUROS DE EMPRESAS,
Cía de Seguros y Reaseguros, S.A.**

p.p. p.p.

3. RIESGOS CUBIERTOS

- *Casco, máquina, panga, aparatos de navegación y radioeléctricos y triplex y speed boat:*

Se responderá de los riesgos enumerados en las cláusulas inglesas "Institute Fishing Vessels Clauses (20.7.87)" e "Institute Additional Perils Clauses - Hulls (20.7.87)".

Respecto a la aplicación de la cláusula n.º 12 de las referidas "Institute Fishing Vessel Clauses", se establece en 55.000,00 € (CINCUENTA Y CINCO MIL EUROS), excepto para la panga, que será de 1.500,00 € (MIL QUINIENTOS EUROS), únicamente cuando estando fuera del buque naveguen por sus propios medios y/o cuando estén efectuando maniobras de subida y/o bajada a la embarcación principal (buque), cantidad siempre deducible en cada avería o siniestro que no sea Pérdida Total y/o Pérdida Total Constructiva.

Respecto a la aplicación de la cláusula n.º 13 de las referidas "Institute Fishing Vessel Clauses", se establece en la cantidad de un 10% (DIEZ POR CIENTO) siempre a deducir del importe de la reclamación y para los supuestos contemplados en la misma.

Esta cláusula no se aplicará a reclamaciones por Pérdida Total y/o Pérdida Total Constructiva.

- *Aparejos:*

Pérdida Total y/o Pérdida Total Constructiva, Abandono, Salvamento y/o Gastos de Salvamento e Incendio, subsiguientes a los del buque.

- *Desembolsos:*

Se responderá de los riesgos enumerados en la cláusula inglesa "Institute Time Clauses - Hulls disbursement and increased value (total loss only, including excess liabilities) (1.11.95)".

NOTA:

De las cláusulas anteriormente indicadas se entenderá suprimido y por lo tanto sin efecto el primer renglón que figura como encabezamiento, que dice: "For use only with the New Marine Policy form".

Igualmente se entiende derogada la frase posterior al título que dice: "This insurance is subject to English law and practice".

En consecuencia, el presente contrato queda sometido a la Ley, a los usos, a las costumbres y a la Jurisdicción españolas.

4. DURACIÓN Y EFECTO DE LA PÓLIZA

El presente seguro se contrata por el término de UN AÑO, a contar desde las cero horas GMT del día uno de enero de dos mil quince hasta las veinticuatro horas GMT del día treinta y uno de diciembre de dos mil quince.

5. ZONA DE NAVEGACIÓN

La navegación autorizada al buque asegurado, **salvo para las coberturas de Robo con violencia, Piratería y Baratería**, es la comprendida en la cláusula inglesa "INSTITUTE WARRANTIES", entendiéndose automáticamente incorporada a la misma cualquier modificación de dicha cláusula que, con carácter general, pueda acordarse durante la vigencia de este seguro.

Para la cobertura de los riesgos de Robo con violencia, Piratería y Baratería, queda excluida la navegación por las zonas descritas en el apartado 3 (Zonas excluidas de navegación) del suplemento n.º 1 de esta póliza.

6. CLÁUSULA DE EXCLUSIÓN DE CONTAMINACIÓN RADIATIVA

Este seguro no cubre, en ningún caso, pérdida, daños, responsabilidades o gastos directa o indirectamente causados por, relacionados con, o derivados de:

- i) Radiaciones ionizantes o contaminación por radiactividad procedente de combustibles o residuos nucleares o de la combustión de aquéllos.
- ii) Las propiedades radiactivas, tóxicas, explosivas, que encierren algún otro peligro o que contaminen, de instalaciones, reactores o complejos nucleares o de componentes nucleares de los mismos.
- iii) Armas de guerra que empleen la fisión y/o fusión atómica o nuclear, alguna otra reacción similar o fuerzas o materias radiactivas.

7. CLÁUSULA DE ASBESTOS

Este seguro no cubre, en ningún caso, pérdida, responsabilidades, daños o gastos directa o indirectamente causados por, relacionados con, o derivados de:

– Asbestos y/o sus derivados

8. CLÁUSULA DEL INSTITUTO DE EXCLUSIÓN POR ATAQUE CIBERNÉTICO

1. Sujeto a lo estipulado en la cláusula 1.2. abajo referida, este seguro en ningún caso cubrirá responsabilidad por pérdida, por daño o gasto, causados directa o indirectamente, o derivados o surgidos del uso o ejecución, de operaciones con ordenadores, sistemas, programas informáticos, códigos malignos, virus informáticos, o cualquier otro proceso o sistema electrónico o informático.
2. Cuando esta cláusula se endosara en pólizas que cubrieran riesgos de guerra, guerra civil, revolución, rebelión, insurrección, o contienda civil derivada de ellos, o cualquier acción hostil por o contra un poder beligerante, o terrorismo,

o cualquier persona que actuara por motivo político, la cláusula 1.1. no entraría en vigor para excluir pérdidas (que de otra forma estarían cubiertas) derivadas del uso de cualquier ordenador, sistema de ordenador, o programas informáticos de ordenadores o cualquier otro sistema electrónico para el sistema de lanzamiento y/o guía, y/o mecanismo de fuego de cualquier arma o misil.

9. CLÁUSULA DE CANCELACIÓN DE RIESGOS DE ROBO CON VIOLENCIA, PIRATERÍA Y BARATERÍA

Que siendo objeto de cobertura por la presente póliza los riesgos de Robo con violencia, Piratería y Baratería, mediante la tasa de prima anual descrita en el cuerpo principal de este contrato, se pacta expresamente:

1. Por la presente cláusula se acuerda que la cobertura de los riesgos de Robo con violencia, Piratería y Baratería puede ser cancelada por cualquiera de las partes contratantes en cualquier momento durante la vigencia de la póliza.
2. Tal cancelación será no obstante sólo efectiva a la expiración de 7 días desde la media noche del día en que el aviso de anulación sea cursado por o a los Aseguradores.
3. Los Aseguradores acuerdan no obstante reinstalar de nuevo estas coberturas, sujeto a que se realice esta reinstalación antes de que expire el periodo indicado anteriormente de aviso de cancelación de cobertura y a la aplicación de nueva tasa y/o condiciones a indicar por el Asegurador.

En el supuesto de que durante el periodo, cubierto por este contrato, el buque asegurado cambiase de zona de pesca, las condiciones económicas y/o cobertura referidas a las coberturas de Robo con violencia, Piratería y Baratería podrán ser objeto de revisión.

De producirse la cancelación de la cobertura de Robo con violencia, Piratería y Baratería, de acuerdo con lo previsto en el punto 1 de esta cláusula, se procederá a efectuar el extorno de la prima cobrada y no consumida, respecto a dichas co-

berturas, siendo este independiente a cualquier otro extorno acordado en las presentes Condiciones Particulares.

10. CLÁUSULA DE ABANDONO

Modificando en lo menester las Condiciones Generales, se conviene expresamente que en todos aquellos casos que den lugar al Abandono, la Compañía a la que hayan sido abandonados los objetos asegurados tendrá siempre la facultad de optar entre la aceptación del abandono o el pago de la suma asegurada sin transferencia de propiedad.

La Compañía deberá hacer conocer su decisión al Asegurado dentro de los treinta días siguientes a aquél en el que les hubiera sido entregada la documentación justificativa del derecho de abandono.

11. CLÁUSULA DE DESGUACE

Si, según la legislación vigente, el buque asegurado es ofrecido para su desguace, paralización definitiva o construcción de un nuevo buque, el asegurado deberá notificarlo por escrito a la Entidad Aseguradora dentro de un plazo de cinco días desde la fecha de la presentación de tal solicitud ante el organismo competente. En caso de no efectuarse dicha notificación, el presente seguro quedará automáticamente cancelado y sin efecto alguno desde la fecha de solicitud.

Efectuada la notificación, la Entidad Aseguradora podrá optar, en un plazo máximo de quince días, por la cancelación de la póliza, o por su continuación en los términos de cobertura, valor asegurado y primas que se acordasen, extornando al asegurado la parte de prima que pudiera corresponder.

Si el buque fuera pérdida total antes que la Entidad Aseguradora notificase su opción, la indemnización pagadera bajo esta póliza se reducirá en el importe de la ayuda oficial a percibir, en el caso de paralización definitiva, o bien se establecerá en el valor residual del buque, en caso de haberse aportado a nueva construcción.

12. CLÁUSULA DE CLASIFICACIÓN

Se garantiza que:

1. El Buque está clasificado en Bureau Veritas y se ha mantenido la clase actual.
2. Toda exigencia, recomendación o restricción impuesta por la mencionada Sociedad Clasificadora en relación con las condiciones de navegabilidad del Buque deberá hacerse efectiva dentro de los plazos fijados por la citada Sociedad.
3. En caso de que se haya producido un cambio de Sociedad Clasificadora durante los doce meses anteriores a la fecha de entrada en vigor del presente seguro, el Asegurador habrá recabado y recibido información sobre todas las recomendaciones, exigencias o restricciones formuladas por la Sociedad Clasificadora inmediatamente precedente en relación con las condiciones de navegabilidad del Buque y aún no cumplimentadas. Si el Asegurador lo recabase, tales recomendaciones, exigencias o restricciones se cumplimentarán en la forma indicada.
4. Todas las exigencias legales o reglamentarias que se hayan formulado, bien con anterioridad al periodo amparado por el presente seguro, bien en el curso de aquél, serán cumplimentadas en la medida en que se refieran a las condiciones de navegabilidad del barco.
5. Los armadores, gestores y responsables asegurados observarán todas las exigencias formuladas por la Sociedad Clasificadora en relación con la obligación de informar a la misma de todos los defectos y accidentes del Buque.
6. A menos que el Asegurador convenga por escrito lo contrario, el presente seguro se resolverá automáticamente en caso de que no se efectúe oportunamente por parte de la Sociedad Clasificadora la inspección periódica en carena o la inspección especial del casco, las calderas, la maquinaria o el equipo de gobierno, con la salvedad de que, si la Sociedad Clasificadora concediese normalmente un aplazamiento, el presente seguro no se rescindirá hasta tanto no expire el primer plazo suplementario concedido.

Si así se recabase, se mantendrá la cobertura, mediante una prima suplementaria, hasta la llegada al siguiente puerto, en caso de que el Buque se encuentre navegando en la fecha en que se produzca la resolución.

En caso de producirse la resolución en virtud de la presente cláusula 2, se concederá una devolución de prima neta diaria prorrateada, siempre que, dentro del periodo inicial de vigencia del presente seguro o de cualquier extensión del mismo, no se haya producido un siniestro total del Buque, por alguno de los riesgos asegurados o por cualquier otra causa.

7. Con la salvedad, en todo caso, de que las disposiciones de la presente cláusula 2 no surtirán el efecto de ampliar el periodo de vigencia de este seguro, ni de ninguna extensión del mismo.
8. Si el Asegurador deseara reclamar directamente información de la Sociedad Clasificadora, el Asegurado otorgará la autorización pertinente.
9. Si se produjese algún siniestro, el Asegurado aportará una certificación emitida por la Sociedad Clasificadora de que se ha mantenido la clase del Buque.

10. CLÁUSULA DE REPARACIONES APLAZADAS

El importe a cargo de la Compañía en toda reparación de averías cubiertas por esta póliza, iniciadas con posterioridad a los doce meses siguientes a la fecha de ocurrencia del siniestro, será el que les hubiera correspondido de haber sido aquella iniciada dentro de dicho plazo.

Para determinar el importe a indemnizar por la Compañía, en aquellas averías cuya reparación se inicie después del plazo previsto en el párrafo anterior se aplicará al montante de la avería reparada, el coeficiente de variación de precios que resulte de comparar los números índices de costos en vigor en la fecha de iniciación real de la reparación con los que regían el último día del plazo de doce meses antes indicado.

Los coeficientes de variación de costos a aplicar en virtud de esta cláusula, se establecerán por dos técnicos, uno en representación de los Armadores, y otro, en representación de la Compañía.

14. CLÁUSULA DE GASTOS DE SALVAMENTO

Queda expresamente convenido que en todos los casos de buque remolcado, la responsabilidad de MAPFRE EMPRESAS finaliza con la llegada del buque al puerto más próximo donde pueda ser reparado.

Toda prolongación del servicio, excepto aquellos casos en que la Entidad los autorice expresamente o bien determine su continuación para aminorar la cuantía de los daños, se entiende que resultará en todos sus gastos y consecuencias a cargo y riesgo de los Sres. Asegurados y/o Armadores del buque, única y exclusivamente.

15. CLÁUSULA DE VALOR CONVENIDO

Se hace expresamente constar que el Asegurado y la Compañía prestan de común acuerdo su conformidad y aceptan, durante la vigencia de este contrato, el valor indicado en la presente póliza como valor real del buque asegurado por la póliza. Por tanto, ocurrido un siniestro indemnizable, prevalecerá tal valoración sobre cualquier otra que pudiera darse, salvo que se acredite por la Compañía que hubiera mediado violencia, intimidación o dolo, o cuanto por error la estimación sea notablemente superior al valor real.

16. CLÁUSULA DE PUESTA DE NUEVO EN SERVICIO

Sin perjuicio de lo dispuesto en las condiciones aplicables a esta póliza respecto a la clasificación del buque, se acuerda que si el buque o buques asegurados permanecen inactivos por un periodo superior a 180 días, el Asegurado queda obligado a acreditar a la Compañía, mediante certificado emitido por su Sociedad

Clasificadora u otra entidad previamente aprobada por ésta, el buen estado del buque y su actitud para navegar tras su prolongado periodo de inactividad.

El costo del certificado en cuestión, que habrá de ser presentado a la Compañía antes de que el buque reemprenda la navegación, correrá por cuenta del Asegurado.

17. CLÁUSULA DE GASTOS DE PERITACIÓN

Todos los gastos en que incurra el Asegurado por la intervención de Peritos o Comisarios de Averías para la justificación de un siniestro ocurrido al interés asegurado por virtud de esta póliza serán reembolsados por la Compañía siempre que ésta los haya previamente autorizado por escrito, aun cuando con motivo de tales intervenciones el siniestro no resulte a cargo de la misma.

18. FACULTAD DE REDUCCIÓN DEL VALOR ASEGURADO

Tanto la Compañía como el Asegurado se reservan el derecho de reducir en todo tiempo el valor del seguro, pudiendo cualesquiera de los contratantes, si una de las partes no consiente en esta reducción, rescindir la póliza en todo o en parte, mediante aviso por carta certificada.

Si el buque se encontrase navegando, la anulación del seguro o la reducción, según el caso, tendrá efecto desde la primera hora de la llegada del buque a cualquier puerto.

Después de la reducción o rescisión dispuestas en los párrafos precedentes, cuando se verifiquen a iniciativa de la Compañía, ésta restituirá la porción de prima que corresponda proporcionalmente al tiempo que falte por recorrer y a la disminución hecha sobre el capital asegurado.

19. CLÁUSULA DE CANCELACIÓN AUTOMÁTICA EN CASO DE CONCESIÓN DE AYUDAS

Además de los casos previstos en las Condiciones Generales, Particulares, Especiales y/o cláusulas anexas al presente contrato, en el supuesto de que sea concedida alguna ayuda al Armador en concepto de

- a) aportación del buque para una nueva construcción, o
- b) aportación del buque para la creación de una Sociedad Mixta, o
- c) cese en la actividad pesquera,

la cobertura otorgada por la póliza quedará automáticamente cancelada desde el momento de la concesión de tal ayuda.

20. PAGO DE LA PRIMA

El pago de la prima, e impuestos correspondientes, será hecho efectivo en las fechas y por los importes que figuran en estas Condiciones Particulares.

El primer plazo deberá ser satisfecho en el momento de la firma de la póliza y/o suplemento correspondiente.

Los restantes plazos, si los hubiere, serán abonados antes de transcurrir el primer día del vencimiento de cada uno de ellos, o en caso contrario, los efectos quedarían, de hecho y de derecho, suspendidos, reservándose además la Compañía Aseguradora la facultad de anular el contrato mediante notificación al Asegurado por carta certificada.

Una vez pagada por el Asegurado una fracción de prima en mora, y aceptado este pago por la Compañía Aseguradora, el contrato recobrará automáticamente su vigencia desde el momento de aquel pago, pero sin efectos retroactivos a favor del Asegurado y sin que ello altere los eventuales vencimientos sucesivos ni el término del seguro.

En caso de presentarse una reclamación en virtud del presente contrato cuyo importe exceda del (de los) plazo(s) de prima pagado(s) por esta póliza, los plazos pendientes en ese momento se considerarán vencidos y pagaderos inmediatamente.

En caso de pérdida total durante la vigencia de la póliza, el Asegurado viene obligado a satisfacer la parte de prima que falte hasta completar la correspondiente a una anualidad de seguro, en base a los tipos de prima anual establecidos en estas Condiciones Particulares.

Fecha de Pago	Prima Neta	Imp. Rep.	Prima Total

21. CLÁUSULA DE PARTICIPACIÓN EN BENEFICIOS

Se establece una participación en beneficios del 20% condicionada a la renovación de las pólizas objeto de esta Participación en Beneficios.

Para calcular esta Participación en Beneficios se tomarán:

- el 65% de las Primas Netas cobradas
- los recobros
- las reservas de años anteriores no consolidadas

A la cantidad así obtenida se le restarán:

- extornos
- siniestros pagados
- reservas

A la cantidad objetiva se le aplicará un 20% para obtener la Participación en Beneficios a la que el Asegurado tendrá derecho.

22. COASEGURO

La suma asegurada por esta póliza, así como las primas devengadas por la misma, quedan distribuidas entre las Compañías que se citan en las Condiciones Particulares de esta póliza, y con arreglo a las cuotas de participación que se señalan, según pacto entre las Compañías mencionadas y el Tomador de este seguro.

Por dicho pacto, la presente póliza de seguro se extiende únicamente por MAPFRE SEGUROS DE EMPRESAS, Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A., Entidad que, por delegación del resto de las Compañías Aseguradoras, queda facultada para suscribir cuantos documentos contractuales tengan relación con este seguro, obligando los mismos a todas las Compañías Coaseguradoras respecto al Tomador del Seguro y/o Asegurado, así como a este respecto a las citadas Compañías.

Durante la vigencia de este contrato, MAPFRE SEGUROS DE EMPRESAS, Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A. queda legitimada para ejercer todos los derechos de las Compañías Aseguradoras y pedir el cumplimiento del contrato, así como para recibir cuantas declaraciones y reclamaciones correspondan al Tomador del Seguro y/o Asegurado por este contrato.

MAPFRE SEGUROS DE EMPRESAS, Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A., en su calidad de principal Aseguradora, llevará la dirección del riesgo, comprometiéndose las restantes Compañías Coaseguradoras a seguir las decisiones a que pudiera haber lugar.

La responsabilidad de cada Compañía integrante del cuadro coasegurador es propia e independiente de las demás Coaseguradoras, por lo que cada una de ellas está obligada al pago de la indemnización, en caso de siniestro, solamente en proporción a su cuota de participación respectiva.

Para el pago de las primas del seguro se conviene que MAPFRE SEGUROS DE EMPRESAS, Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A. presentará al Tomador del Seguro y/o Asegurado los recibos correspondientes al importe total del seguro,

tanto en lo que se refiere a las primas de esta póliza como a las de los suplementos que se emitan. Su pago por parte del Tomador del Seguro y/o Asegurado tendrá efectos liberatorios frente a las Compañías Coaseguradoras, sin perjuicio de ulteriores liquidaciones a que pudiera haber lugar entre éstas.

Las Compañías Coaseguradoras y el Tomador del Seguro prestarán su conformidad al contenido del presente contrato mediante la firma del mismo, o bien emitiendo su consentimiento en documento aparte.

- MAPFRE EMPRESAS . . .	
- COASEGURDORA 1	
- COASEGURDORA 2	
- COASEGURDORA 3	
- COASEGURDORA 4	
T O T A L	100%
=====	

23. CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHOS

Se hace constar que sobre el buque ATUNERO objeto de esta póliza existe un préstamo hipotecario a favor de EL BANCO Y LA CAJA, por lo que se pacta expresamente lo siguiente:

1. En caso de siniestro o avería de una Pérdida Total y/o Pérdida Total Constructiva, no se pagará por las Compañías Aseguradoras cantidad alguna al Asegurado sin el previo consentimiento de EL BANCO Y LA CAJA, el cual quedará subrogado en los derechos del Asegurado, por un importe igual al préstamo no amortizado en la fecha del siniestro.
2. La Compañía Aseguradora se obliga a poner en conocimiento de EL BANCO Y LA CAJA cualquier contingencia de renovación del seguro o falta de pago del mismo, en forma tal que no haya interrupción en la vigencia del mismo bajo ningún concepto, pasando el recibo pendiente al Banco, pudiendo éste hacerlo efectivo por cuenta del Asegurado.

3. No se podrá hacer ninguna reducción del capital asegurado y riesgos cubiertos por esta póliza de seguros sin la previa conformidad por escrito de EL BANCO Y LA CAJA.

24. CLÁUSULA DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATO

1. Todos los avisos y comunicaciones que se deriven de este contrato podrán ser efectuados por el Tomador del Seguro y/o Asegurado a la Compañía a través del Corredor de Seguros. De la misma forma, los avisos y comunicaciones de la Compañía al Tomador del Seguro y/o Asegurado podrán ser también efectuados a través del Corredor. Por tanto, las comunicaciones efectuadas por el Corredor de Seguros tanto a la Compañía como al Tomador del Seguro y/o Asegurado surtirán los mismos efectos que si se hubieran realizado directamente entre Compañía y Tomador del Seguro y/o Asegurado.
2. Salvo que se pacte expresamente otra forma, el cobro de las primas del seguro será realizado por la Compañía mediante recibo extendido por ella a través del Corredor de Seguros.
3. El pago realizado por el Tomador del Seguro y/o Asegurado al Corredor de Seguros, contra entrega del recibo extendido por la Compañía, surtirá los mismos efectos que si se hubiera realizado directamente a la Compañía.

RELACIÓN CON LAS CONDICIONES GENERALES

Quedan nulas y sin valor ni efecto alguno las Condiciones Generales impresas de la presente póliza en cuanto contradigan o modifiquen a las Particulares mecanografiadas que anteceden y al texto de la Cláusula “Institute Fishing Vessel Clauses”.

Por otra parte, queda derogado el Artículo 30 de las Condiciones Generales.

Bilbao, a 19 de noviembre de 2015

CONFORME COASEGURADORAS

MAPFRE EMPRESAS

COASEGURADORA 1

COASEGURADORA 2

COASEGURADORA 3

COASEGURADORA 4

<i>JWC Hull War, Piracy, Terrorism and Related Perils Listed Areas (28th March 2012)</i>
Africa
<i>Benin</i>
<i>Eritrea, but only South of 15° N</i>
<i>Gulf of Guinea, but only the waters of the Beninese and Nigerian Exclusive Economic Zones north of Latitude 3° N</i>
<i>Libya</i>
<i>Nigeria</i>
<i>Somalia</i>
Indian Ocean / Arabian Sea / Gulf of Aden / Gulf of Oman / Southern Red Sea
<i>Waters as defined overleaf</i>
Asia
<i>Pakistan</i>
Eastern Europe
<i>Georgia</i>
Indonesia / Malaysia / Philippines
<i>The port of Balikpapan (SE Borneo) including waters out to 25 nautical miles</i>
<i>Borneo, but only the north east coast between the ports of Kudat and Tarakan inclusive</i>
<i>The port of Jakarta</i>
<i>Sulu Archipelago including Jolo, as defined overleaf</i>
<i>Sumatera (Sumatra), but only the north eastern coast between 5° 40' N and 0° 48' N, excluding transit</i>
Middle East
<i>Bahrain excluding transit</i>
<i>Iran</i>
<i>Iraq, including all Iraqi offshore oil terminals</i>
<i>Israel</i>
<i>Lebanon</i>
<i>Saudi Arabia excluding transit</i>
<i>Syria</i>
<i>Yemen</i>
South America
<i>Venezuela, including all offshore installations in the Venezuelan EEZ</i>

COLECCIÓN “CUADERNOS DE LA FUNDACIÓN”

Para cualquier información sobre nuestras publicaciones consulte:
www.fundacionmapfre.org

212. Modelo de gestión integral de riesgos para el sector atunero. 2015
211. Opções embutidas em planos unit-linkeds brasileiros: avaliação sob a medida de probabilidade real. 2015
210. El enfoque de Solvencia II para las pensiones ocupacionales españolas. 2015
209. El seguro privado de obras de arte. 2015
208. Definición y medición de la cultura aseguradora. Aplicación al caso español. 2015
207. Tipos de interés para valorar las provisiones técnicas de seguros. 2015
206. Teledetección aplicada a la elaboración de mapas de peligrosidad de granizo en tiempo real y mapas de daños en cultivos e infraestructuras. 2015
205. Current Topics on Risk Analysis: ICRA6 and RISK 2015 Conference. 2015
204. Determinantes do Prêmio de *Default* de Crédito de (Res)Seguradores. 2014
203. Generación de escenarios económicos para la medición de riesgos de mercado en Solvencia II a través de modelos de series temporales. 2014
202. La valoración de los inmuebles del patrimonio histórico y los riesgos sísmicos en el contrato de seguro: el caso de Lorca. 2014

201. Inteligencia computacional en la gestión del riesgo asegurador. 2014
200. El componente transfronterizo de las relaciones aseguradoras. 2014
199. El seguro basado en el uso (Usage Based Insurance). 2014
198. El seguro de decesos en la normativa aseguradora. Su encaje en Solvencia II. 2014
197. El seguro de responsabilidad civil en el arbitraje. 2014
196. La reputación corporativa en empresas aseguradoras: análisis y evaluación de factores explicativos. 2014
195. La acción directa del perjudicado en el ordenamiento jurídico comunitario. 2013
194. Investigaciones en Seguros y Gestión del Riesgo: RIESGO 2013
193. Viability of Patent Insurance in Spain. 2013
192. Viabilidad del seguro de patentes en España. 2013
191. Determinación de zonas homogéneas de riesgo para los rendimientos de distintos cultivos de la región pampeana en Argentina. 2013
190. Género y promoción en los sectores financiero y asegurador. 2013
189. An Introduction to Reinsurance. 2013
188. El control interno y la responsabilidad penal en la mediación de seguros privados. 2013
187. Una introducción al gobierno corporativo en la industria aseguradora en América Latina. 2013

186. Mortalidad de jóvenes en accidentes de tráfico. 2012
185. Las reclamaciones derivadas de accidentes de circulación por carretera transfronterizos. 2012
184. Efecto disuasorio del tipo de contrato sobre el fraude. 2012
183. Claves del Seguro Español: una aproximación a la Historia del Seguro en España. 2012
182. La responsabilidad civil del asegurador de asistencia sanitaria. 2012
181. Colaboración en el contrato de Reaseguro. 2012
180. Origen, situación actual y futuro del seguro de Protección Jurídica. 2012
179. Experiencias de microseguros en Colombia, Perú y Brasil. Modelo socio agente. 2012
178. El agente de seguros y su Responsabilidad Civil. 2012
177. Riesgo operacional en el marco de Solvencia II. 2012
176. Un siglo de seguros marítimos barceloneses en el comercio con América. (1770-1870). 2012
175. El seguro de Caución. 2012
174. La contabilidad de los corredores de seguros y los planes y fondos de pensiones. 2012
173. El seguro de Vida en América Latina. 2011
172. Gerencia de riesgos sostenibles y Responsabilidad Social Empresarial en la entidad aseguradora. 2011

171. Investigaciones en Seguros y Gestión del Riesgo. RIESGO 2011
170. Introdução ao Resseguro. 2011
169. La salud y su aseguramiento en Argentina, Chile, Colombia y España. 2011
168. Diferencias de sexo en conductas de riesgo y tasa de mortalidad diferencial entre hombres y mujeres. 2011
167. Movilización y rescate de los compromisos por pensiones garantizados mediante contrato de seguros. 2011
166. Embedded Value aplicado al ramo No Vida. 2011
165. Las sociedades cautivas de Reaseguro. 2011
164. Daños del amianto: litigación, aseguramiento de riesgos, y fondos de compensación. 2011
163. El riesgo de tipo de interés: experiencia española y Solvencia II. 2011
162. I Congreso sobre las Nuevas Tecnologías y sus repercusiones en el Seguro: Internet, Biotecnología y Nanotecnología. 2011
161. La incertidumbre bioactuarial en el riesgo de la longevidad. Reflexiones bioéticas. 2011
160. Actividad aseguradora y defensa de la competencia. La exención antitrust del sector asegurador. 2011
159. Estudio empírico sobre la tributación de los seguros de vida. 2010
158. Métodos estocásticos de estimación de las provisiones técnicas en el marco de Solvencia II. 2010

157. Introducción al Reaseguro. 2010
156. Encuentro Internacional sobre la Historia del Seguro. 2010
155. Los sistemas de salud en Latinoamérica y el papel del seguro privado. 2010
154. El Seguro de Crédito en Chile. 2010
153. El análisis financiero dinámico como herramienta para el desarrollo de modelos internos en el marco de Solvencia II. 2010
152. Características sociodemográficas de las personas con doble cobertura sanitaria. Un estudio empírico. 2010
151. Solidaridad impropia y seguro de Responsabilidad Civil. 2010
150. La prevención del blanqueo de capitales en las entidades aseguradoras, las gestoras y los corredores de seguros 2010
149. Fondos de aseguramiento agropecuario y rural: la experiencia mexicana en el mutualismo agropecuario y sus organizaciones superiores. 2010
148. Avaliação das Provisões de Sinistro sob o Enfoque das Novas Regras de Solvência do Brasil. 2010
147. El principio de igualdad sexual en el Seguro de Salud: análisis actuarial de su impacto y alcance. 2010
146. Investigaciones históricas sobre el Seguro español. 2010
145. Perspectivas y análisis económico de la futura reforma del sistema español de valoración del daño corporal. 2009

144. Contabilidad y Análisis de Cuentas Anuales de Entidades Aseguradoras (Plan contable 24 de julio de 2008). 2009
143. Mudanças Climáticas e Análise de Risco da Indústria de Petróleo no Litoral Brasileiro. 2009
142. Bases técnicas dinámicas del Seguro de Dependencia en España. Una aproximación en campo discreto. 2009
141. Transferencia Alternativa de Riesgos en el Seguro de Vida: Titulización de Riesgos Aseguradores. 2009
140. Riesgo de negocio ante asegurados con múltiples contratos. 2009
139. Optimización económica del Reaseguro cedido: modelos de decisión. 2009
138. Inversiones en el Seguro de Vida en la actualidad y perspectivas de futuro. 2009
137. El Seguro de Vida en España. Factores que influyen en su progreso. 2009
136. Investigaciones en Seguros y Gestión de Riesgos. RIESGO 2009
135. Análisis e interpretación de la gestión del fondo de maniobra en entidades aseguradoras de incendio y lucro cesante en grandes riesgos industriales. 2009
134. Gestión integral de Riesgos Corporativos como fuente de ventaja competitiva: cultura positiva del riesgo y reorganización estructural. 2009
133. La designación de la pareja de hecho como beneficiaria en los seguros de vida. 2009
132. Aproximación a la Responsabilidad Social de la empresa: reflexiones y propuesta de un modelo. 2009

131. La cobertura pública en el seguro de crédito a la exportación en España: cuestiones prácticas-jurídicas. 2009
130. La mediación en seguros privados: análisis de un complejo proceso de cambio legislativo. 2009
129. Temas relevantes del Derecho de Seguros contemporáneo. 2009
128. Cuestiones sobre la cláusula cut through. Transferencia y reconstrucción. 2008
127. La responsabilidad derivada de la utilización de organismos genéticamente modificados y la redistribución del riesgo a través del seguro. 2008
126. Ponencias de las Jornadas Internacionales sobre Catástrofes Naturales. 2008
125. La seguridad jurídica de las tecnologías de la información en el sector asegurador. 2008
124. Predicción de tablas de mortalidad dinámicas mediante un procedimiento bootstrap. 2008
123. Las compañías aseguradoras en los procesos penal y contencioso-administrativo. 2008
122. Factores de riesgo y cálculo de primas mediante técnicas de aprendizaje. 2008
121. La solicitud de seguro en la Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro. 2008
120. Propuestas para un sistema de cobertura de enfermedades catastróficas en Argentina. 2008

119. Análisis del riesgo en seguros en el marco de Solvencia II: Técnicas estadísticas avanzadas Monte Carlo y Bootstrapping. 2008
118. Los planes de pensiones y los planes de previsión asegurados: su inclusión en el caudal hereditario. 2007
117. Evolução de resultados técnicos e financeiros no mercado segurador iberoamericano. 2007
116. Análisis de la Ley 26/2006 de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados. 2007
115. Sistemas de cofinanciación de la dependencia: seguro privado frente a hipoteca inversa. 2007
114. El sector asegurador ante el cambio climático: riesgos y oportunidades. 2007
113. Responsabilidade social empresarial no mercado de seguros brasileiro influências culturais e implicações relacionais. 2007
112. Contabilidad y análisis de cuentas anuales de entidades aseguradoras. 2007
111. Fundamentos actuariales de primas y reservas de fianzas. 2007
110. El Fair Value de las provisiones técnicas de los seguros de Vida. 2007
109. El Seguro como instrumento de gestión de los M.E.R. (Materiales Especificados de Riesgo). 2006
108. Mercados de absorción de riesgos. 2006
107. La exteriorización de los compromisos por pensiones en la negociación colectiva. 2006

106. La utilización de datos médicos y genéticos en el ámbito de las compañías aseguradoras. 2006
105. Los seguros contra incendios forestales y su aplicación en Galicia. 2006
104. Fiscalidad del seguro en América Latina. 2006
103. Las NIC y su relación con el Plan Contable de Entidades Aseguradoras. 2006
102. Naturaleza jurídica del Seguro de Asistencia en Viaje. 2006
101. El Seguro de Automóviles en Iberoamérica. 2006
100. El nuevo perfil productivo y los seguros agropecuarios en Argentina. 2006
99. Modelos alternativos de transferencia y financiación de riesgos "ART": situación actual y perspectivas futuras. 2005
98. Disciplina de mercado en la industria de seguros en América Latina. 2005
97. Aplicación de métodos de inteligencia artificial para el análisis de la solvencia en entidades aseguradoras. 2005
96. El Sistema ABC-ABM: su aplicación en las entidades aseguradoras. 2005
95. Papel del docente universitario: ¿enseñar o ayudar a aprender? 2005
94. La renovación del Pacto de Toledo y la reforma del sistema de pensiones: ¿es suficiente el pacto político? 2005
92. Medición de la esperanza de vida residual según niveles de dependencia en España y costes de cuidados de larga duración. 2005
91. Problemática de la reforma de la Ley de Contrato de Seguro. 2005

90. Centros de atención telefónica del sector asegurador. 2005
89. Mercados aseguradores en el área mediterránea y cooperación para su desarrollo. 2005
88. Análisis multivariante aplicado a la selección de factores de riesgo en la tarificación. 2004
87. Dependencia en el modelo individual, aplicación al riesgo de crédito. 2004
86. El margen de solvencia de las entidades aseguradoras en Iberoamérica. 2004
85. La matriz valor-fidelidad en el análisis de los asegurados en el ramo del automóvil. 2004
84. Estudio de la estructura de una cartera de pólizas y de la eficacia de un Bonus-Malus. 2004
83. La teoría del valor extremo: fundamentos y aplicación al seguro, ramo de responsabilidad civil autos. 2004
81. El Seguro de Dependencia: una visión general. 2004
80. Los planes y fondos de pensiones en el contexto europeo: la necesidad de una armonización. 2004
79. La actividad de las compañías aseguradoras de vida en el marco de la gestión integral de activos y pasivos. 2003
78. Nuevas perspectivas de la educación universitaria a distancia. 2003
77. El coste de los riesgos en la empresa española: 2001.
76. La incorporación de los sistemas privados de pensiones en las pequeñas y medianas empresas. 2003

75. Incidencia de la nueva Ley de Enjuiciamiento Civil en los procesos de responsabilidad civil derivada del uso de vehículos a motor. 2002
74. Estructuras de propiedad, organización y canales de distribución de las empresas aseguradoras en el mercado español. 2002
73. Financiación del capital-riesgo mediante el seguro. 2002
72. Análisis del proceso de exteriorización de los compromisos por pensiones. 2002
71. Gestión de activos y pasivos en la cartera de un fondo de pensiones. 2002
70. El cuadro de mando integral para las entidades aseguradoras. 2002
69. Provisiones para prestaciones a la luz del Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados; métodos estadísticos de cálculo. 2002
68. Los seguros de crédito y de caución en Iberoamérica. 2001
67. Gestión directiva en la internacionalización de la empresa. 2001
65. Ética empresarial y globalización. 2001
64. Fundamentos técnicos de la regulación del margen de solvencia. 2001
63. Análisis de la repercusión fiscal del seguro de vida y los planes de pensiones. Instrumentos de previsión social individual y empresarial. 2001
62. Seguridad Social: temas generales y régimen de clases pasivas del Estado. 2001
61. Sistemas Bonus-Malus generalizados con inclusión de los costes de los siniestros. 2001
60. Análisis técnico y económico del conjunto de las empresas aseguradoras de la Unión Europea. 2001

59. Estudio sobre el euro y el seguro. 2000
58. Problemática contable de las operaciones de reaseguro. 2000
56. Análisis económico y estadístico de los factores determinantes de la demanda de los seguros privados en España. 2000
54. El corredor de reaseguros y su legislación específica en América y Europa. 2000
53. Habilidades directivas: estudio de sesgo de género en instrumentos de evaluación. 2000
52. La estructura financiera de las entidades de seguros, S.A. 2000
51. Seguridades y riesgos del joven en los grupos de edad. 2000
50. Mixturas de distribuciones: aplicación a las variables más relevantes que modelan la siniestralidad en la empresa aseguradora. 1999
49. Solvencia y estabilidad financiera en la empresa de seguros: metodología y evaluación empírica mediante análisis multivariante. 1999
48. Matemática Actuarial no vida con MapleV. 1999
47. El fraude en el Seguro de Automóvil: cómo detectarlo. 1999
46. Evolución y predicción de las tablas de mortalidad dinámicas para la población española. 1999
45. Los Impuestos en una economía global. 1999
42. La Responsabilidad Civil por contaminación del entorno y su aseguramiento. 1998
41. De Maastricht a Amsterdam: un paso más en la integración europea. 1998

39. Perspectiva histórica de los documentos estadístico-contables del órgano de control: aspectos jurídicos, formalización y explotación. 1997
38. Legislación y estadísticas del mercado de seguros en la comunidad iberoamericana. 1997
37. La responsabilidad civil por accidente de circulación. Puntual comparación de los derechos francés y español. 1997
36. Cláusulas limitativas de los derechos de los asegurados y cláusulas delimitadoras del riesgo cubierto: las cláusulas de limitación temporal de la cobertura en el Seguro de Responsabilidad Civil. 1997
35. El control de riesgos en fraudes informáticos. 1997
34. El coste de los riesgos en la empresa española: 1995
33. La función del derecho en la economía. 1997
32. Decisiones racionales en reaseguro. 1996
31. Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados económicos: análisis empírico del sector asegurador español. 1996
30. El tiempo del directivo. 1996
29. Ruina y Seguro de Responsabilidad Civil Decenal. 1996
28. La naturaleza jurídica del Seguro de Responsabilidad Civil. 1995
27. La calidad total como factor para elevar la cuota de mercado en empresas de seguros. 1995
26. El coste de los riesgos en la empresa española: 1993

25. El reaseguro financiero. 1995
24. El seguro: expresión de solidaridad desde la perspectiva del derecho. 1995
23. Análisis de la demanda del seguro sanitario privado. 1993
22. Rentabilidad y productividad de entidades aseguradoras. 1994
21. La nueva regulación de las provisiones técnicas en la Directiva de Cuentas de la C.E.E. 1994
20. El Reaseguro en los procesos de integración económica. 1994
19. Una teoría de la educación. 1994
18. El Seguro de Crédito a la exportación en los países de la OCDE (evaluación de los resultados de los aseguradores públicos). 1994
16. La legislación española de seguros y su adaptación a la normativa comunitaria. 1993
15. El coste de los riesgos en la empresa española: 1991
14. El Reaseguro de exceso de pérdidas 1993
12. Los seguros de salud y la sanidad privada. 1993
10. Desarrollo directivo: una inversión estratégica. 1992
9. Técnicas de trabajo intelectual. 1992
8. La implantación de un sistema de controlling estratégico en la empresa. 1992
7. Los seguros de responsabilidad civil y su obligatoriedad de aseguramiento. 1992

6. Elementos de dirección estratégica de la empresa. 1992
5. La distribución comercial del seguro: sus estrategias y riesgos. 1991
4. Los seguros en una Europa cambiante: 1990-95. 1991
2. Resultados de la encuesta sobre la formación superior para los profesionales de entidades aseguradoras (A.P.S.). 1991
1. Filosofía empresarial: selección de artículos y ejemplos prácticos. 1991

ÚLTIMOS LIBROS PUBLICADOS

Historia de FIDES –Federación Interamericana de Empresas de Seguros. 2015

El riesgo de longevidad y su aplicación práctica a Solvencia II. 2014

Historia del Seguro en España. 2014

Actas del III Congreso Internacional de Nuevas Tecnologías: sus repercusiones en el seguro: internet, biotecnología y nanotecnología: 12 y 13 de noviembre de 2012, Santiago de Chile. 2013

Emergencia y reconstrucción: el antes y después del terremoto y tsunami del 27F en Chile. 2012

Riesgo sistémico y actividad aseguradora. 2012

La historia del seguro en Chile (1810-2010). 2012

Modelo de proyección de carteras de seguros para el ramo de decesos. 2011

Desarrollo comercial del seguro colectivo de dependencia en España. 2010

La mediación de seguros en España: análisis de la Ley 26/2006, de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados. 2010

Museo del Seguro. Catálogo. 2010

Diccionario MAPFRE de Seguros. 2008

Teoría de la credibilidad: desarrollo y aplicaciones en primas de seguros y riesgos operacionales. 2008

El seguro de caución: una aproximación práctica. 2007

El seguro de pensiones. 2007

Las cargas del acreedor en el seguro de responsabilidad civil. 2006

Diccionario bilingüe de expresiones y términos de seguros: inglés-español, español-inglés. 2006

El seguro de riesgos catastróficos: reaseguro tradicional y transferencia alternativa de riesgos. 2005

La liquidación administrativa de entidades aseguradoras. 2005

INFORMES Y RANKINGS

Desde 1994 se publican anualmente estudios que presentan una panorámica concreta de los mercados aseguradores europeos, de España e Iberoamérica y que pueden consultarse en formato electrónico desde la página Web: www.fundacionmapfre.org

- Mercado español de seguros
- Mercado asegurador de Iberoamérica

- Ranking de grupos aseguradores europeos
- Ranking de grupos aseguradores iberoamericanos
- La percepción social del seguro en España 2014
- Informe de predicción de la actividad aseguradora en España. 2014
- La internacionalización de la empresa española: riesgos y oportunidades. 2014
- El seguro en la sociedad y la economía españolas. 2013
- Papel del seguro en el desarrollo sostenible. ICEA, 2013
- Emprender en momentos de crisis: riesgos y factores de éxito. 2012
- La percepción social del seguro en España 2012