

**POLÍTICA Y DIRECCIÓN  
DE LOS RIESGOS EN LA EMPRESA**  
MIGUEL ÁNGEL MARTÍNEZ MARTÍNEZ

SUMARIO: I. Introducción.—II. El riesgo en la empresa. Los riesgos puros.—III. Dirigir el riesgo en la empresa: la gerencia de riesgos como proceso.—IV. Identificación y evaluación de riesgos en la empresa.—V. Reducción y control de riesgos en la empresa: seguridad y prevención.—VI. Financiación y aseguramiento del riesgo.—VII. La organización de la gerencia de riesgos.—VIII. Controlling de los riesgos en la empresa.—IX. Bibliografía.

## I. INTRODUCCIÓN

El *riesgo* aparece en la economía como un componente consustancial a la existencia de la institución empresarial. Las teorías que analizan su legitimación reconocen que la *empresa* ejerce el papel de un *agente principal necesario* que trata de reducir los costes de transacción en los mercados (Coase, 1937) y que debe asumir riesgos (Knight, 1921) (1).

El riesgo caracteriza la actuación del *empresario* o de sus *agentes* contados (JENSEN Y MECKLING, 1976) al disponer de los factores productivos, asignando recursos con la *expectativa* de conseguir un beneficio residual que compense su labor de coordinación.

---

(1) Véanse aportaciones en:

— BUENO CAMPOS, E.: *Curso básico de economía de la empresa*. Pirámide. Madrid, 1993 (págs. 63 y 64).



Utilizando el lenguaje estratégico, podría decirse que la actividad económica en general, con su complejidad, origina *riesgos y oportunidades* (PUMPIN y GARCÍA ECHEVARRÍA, 1990) que son la base de la competitividad (2). La creciente globalización de los mercados y las rápidas alteraciones de la demanda crean factores adicionales de incertidumbre (3). En esta coyuntura, la empresa ha de responder al entorno desarrollando su oferta y, en consecuencia, suscitando nuevas situaciones de riesgo empresarial (4).

El estudio general de la economía de la empresa y, en particular, el planteamiento de los modelos de decisión tienen como objetivo crear un marco de racionalidad en la gestión para *dominar los riesgos y conducir la institución con éxito*. Estas habilidades directivas se dirigen a la mejora de la *eficiencia* en el manejo de los recursos, así como a facilitar una adecuada elección de los factores de *competitividad* (WINFREY y BUDD, 1997) (5).

Esta concepción del riesgo global en la empresa coincide con el modelo representado en la figura 1 (MILES y SNOW, 1978), que se refiere al *riesgo estratégico-empresarial* y a cuyo tratamiento se da la máxima importancia en un sistema de dirección empresarial: *riesgos relativos al entorno, riesgos operativos y riesgos debidos a la competitividad*.

Figura 1: MODELO ESTRATÉGICO DEL RIESGO  
(basado en MILES y SNOW, 1978) (6)



- (2) PUMPIN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Dinámica empresarial. Una nueva cultura para el éxito de la empresa*. Ed. Díaz de Santos. Serie Management. Madrid, 1990 (págs. 197 a 204).
- (3) GIARINI, O. y STAHEL, W. R.: *The limits to certainty. Facing risks in the new service economy*. 2.ª edición. Kluwer Ac. Pub. Dordrecht (NL), 1993. (págs. 37 y 38).
- (4) La globalización de la economía añade nuevos riesgos a la empresa ante la incertidumbre de los entornos, que varían rápidamente, la falta de información sobre esta evolución, las necesidades de innovación, etc. Véase: — PUMPIN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *ob.cit.* 1990, pág. 198.
- (5) WINFREY, F. L. y BUDD, J. L.: «Reforming Strategic Risk», *S.A.M. Advanced Management Journal*. Cincinnati. Vol. 62, n.º 4. Autumn, 1997 (págs. 13 a 22).
- (6) MILES, R. E. y SNOW, L. I.: *Organizational Strategy, Structure and Process*. Mc Graw Hill. New York, 1978.

En el estudio de la *dirección estratégica y las políticas de empresa*, el tratamiento del **riesgo empresarial**, abordado en las materias curriculares convencionales, ha de ser completado por el **riesgo de pérdidas accidentales** en la empresa, que es el objeto de este tema.

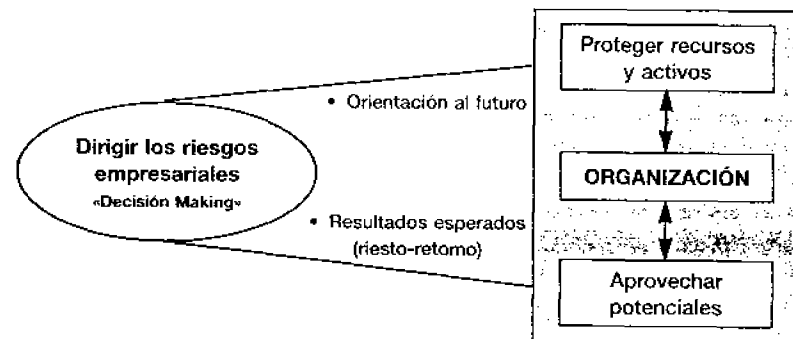
En los siguientes apartados se estudiará la *gerencia de riesgos en la empresa*, como una visión integradora que parte de la propia dirección empresarial y que tiene por fin la evaluación y el tratamiento de los riesgos accidentales, buscando su reducción y la minimización del impacto negativo que puedan tener en los resultados empresariales.

## 2. EL RIESGO EN LA EMPRESA. LOS RIESGOS DUROS

En la vida económica el término **riesgo** se emplea con un significado próximo a su raíz etimológica latina *risicum*, que puede interpretarse como «evento, cuyos resultados pueden ser favorables o desfavorables», ya que ésta es la acepción más genérica al llevar implícita la posibilidad de generar beneficio o pérdida y referirse al empresario y a su *capacidad emprendedora* (SCHUMPETER, 1949).

El riesgo empresarial se caracteriza por su orientación hacia eventualidades que afectan o afectarán al *futuro de la empresa*, asociándolo con *resultados* que, si son positivos, han de compensar la *magnitud de riesgo* asumido. Dirigir una institución supone integrar el tratamiento del riesgo en todas las *funciones y procesos* de la organización empresarial, permitiendo al directivo *proteger los recursos y activos* empleados en la empresa y a la vez *aprovecharse de su potencialidad* (figura 2).

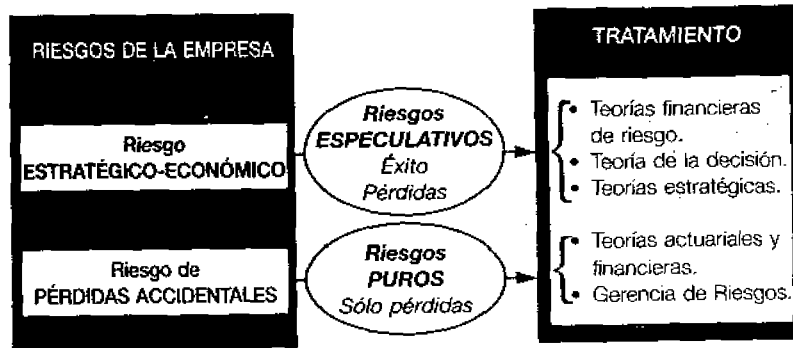
Figura 2: CARACTERÍSTICAS DE LOS RIESGOS  
(basado en PERKINS, 1998) (7)



- (7) PERKINS, P.: «Total risk management: an integrated solution». *International Risk Management*. March, 1998 (pág. 28).

Los riesgos típicamente empresariales, también llamados **especulativos** (8), son explicados tradicionalmente por la ciencia empresarial, tanto en las teorías financieras (carteras e inversión), como de la teoría de la decisión (aversión o propensión al riesgo), o aquellas relativas a la estrategia empresarial (uso de los recursos), etc., mientras que los riesgos de pérdidas accidentales, también llamados **puros**, se explican tanto desde las teorías actuariales como en la organización de empresas a través del diseño de programas de «**gerencia de riesgos**» (figura 3). La diferencia estriba en que en la última categoría, los riesgos puros, tan sólo se asocian los hechos que puedan afectar a la empresa y de los que pueda derivarse una pérdida con materialización incierta.

Figura 3: LOS RIESGOS EN LA EMPRESA Y SU TRATAMIENTO



Para gestionar los riesgos puros, el directivo ha de percibir la existencia de un daño contingente, evaluar la *probabilidad* de su acaecimiento y su *magnitud* (10) para, finalmente, buscar la reducción de su posible incidencia negativa en el resultado empresarial. Un importante problema que afecta a la percepción del riesgo puro es la naturaleza intrínseca de cada «hecho potencial de daño» ya que en su manifestación confluyen diversos factores que interactúan simultáneamente: el *comportamiento* de las personas en su relación con otros factores de producción en la empresa, los *medios empleados* en los procesos de trabajo asignados por el empresario, la *tecnología* aplicada y las condiciones del *entorno* en el que opera (legislación, impacto social, etc.). La

(8) VERGER, G.: *El «risk management». Nueva estrategia empresarial*. Hispano Europea, S.A. Barcelona, 1983 (pág. 11)

(9) Esta es la acepción recogida por el *Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia* en su 21.ª edición: *contingencia o proximidad de un daño*.

(10) El riesgo puro puede evaluarse cuantitativamente cuando se conoce la función de distribución que relaciona la probabilidad de acaecimiento de un suceso (Pi) con los diferentes valores en que se puede manifestar el daño. Ello permitirá el uso de medidas estadísticas de tendencia central y de dispersión.

combinación de cada uno de estos factores desencadenará **situaciones de riesgo** que será preciso tener en cuenta y prever su *controlling* (figura 4).

Figura 4: DIMENSIONES DEL RIESGO E INTERACCIÓN DE FACTORES



### 3. DIRIGIR EL RIESGO EN LA EMPRESA: LA GERENCIA DE RIESGOS

Las primeras gestiones orientadas a reducir los riesgos de los negocios se manifiestan tempranamente en las actividades mercantiles de Italia en el siglo xvi (11), utilizando fórmulas financieras de cobertura de daños a través del seguro. En el siglo xix, el desarrollo de los ferrocarriles y la revolución industrial aumentan la preocupación empresarial por la seguridad a causa del aumento del capital expuesto y de las consecuencias catastróficas que ciertos riesgos tenían para la economía y la sociedad. Otro antecedente más reciente de esta preocupación por la *protección de los daños* lo encontramos en las experiencias y escritos de H. Fayol (1916), donde reconoce como función de la dirección la destinada a la *seguridad y a la protección*.

Pero es en la segunda mitad del siglo xx cuando se desarrollan específicamente metodologías destinadas a manejar los riesgos puros en la empresa, bien sea para aquellos *propios de la entidad*, que puedan dañar a personas, bienes y al funcionamiento normal de la empresa, como aquellos riesgos de *terceros*, en lo que concierne a la responsabilidad de la empresa frente a ellos y viceversa.

Paralelamente, aunque ya con bastantes diferencias por cada país, la empresa integra en su funcionalidad estrategias dirigidas a *prevenir su siniestralidad* y a mejorar su *seguridad*. En numerosas ocasiones la legislación laboral ha sido el motor de la dirección empresarial en cuanto a su preocupación por la prevención de riesgos. Esta actitud reactiva, con finalidad defensiva, ha creado en ocasiones un marco demasiado estrecho para el tratamiento empresarial de la prevención y control de los riesgos en la empresa (12).

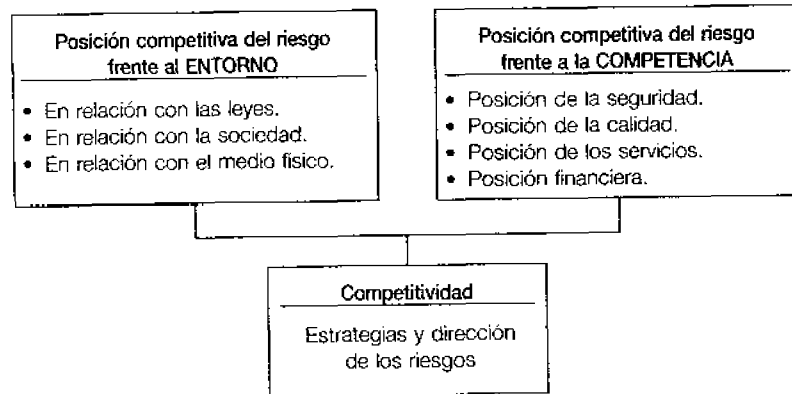
(11) VERGER, G.: *ob.cit.* 1983. (pág. 3).

(12) MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A.: «Política de Riesgos y Seguridad Laboral aplicados a la dirección de los recursos humanos en la empresa». *Working Paper IDOE* Universidad de Alcalá, n.º 36.1996.

En las últimas décadas aparece el concepto de **gerencia de riesgos** en la empresa como un «proceso directivo que busca minimizar los efectos adversos de los sucesos occidentales» (13) y que, por tanto, permite mantener y multiplicar los potenciales de utilidad de la empresa para generar factores de competitividad.

Tal y como refleja la figura 5, cada empresa tiene una posición competitiva diferente frente al *entorno* y frente a sus *competidores*; en el primer caso, ha de adaptarse a su contexto, por ejemplo, a las regulaciones sobre materias medioambientales o de responsabilidades y ello implica nuevos retos a los que hacer frente y, en el segundo, obtener posiciones ventajosas en su relación con el cliente a través de los productos, de su organización o, incluso, basándose en la propia «seguridad» de los servicios prestados por la empresa.

Figura 5: COMPETITIVIDAD Y RIESGO



Los factores que afectarán a los riesgos en la empresa pueden ser de carácter *interno*, tales como los debidos a las estructuras de personal, las infraestructuras y los equipos instalados, o *externos*, tales como las relaciones con clientes y proveedores, o los derivados de aquellos factores económicos, sociales y técnicos en los que se encuentra inmersa la empresa.

Dirigir los riesgos es un proceso de actuaciones que debe culminar en un nuevo *comportamiento organizativo* en todas las áreas de la empresa, con decisiones que tiendan a su eliminación, reducción o contención. Ello implicará el uso de diversas técnicas:

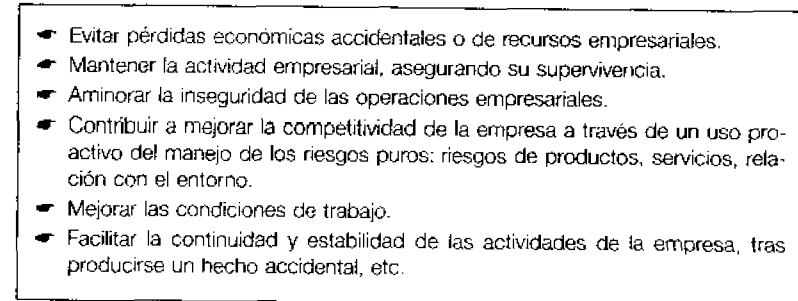
- Actuando sobre la *fiabilidad* de los factores productivos empleados por la empresa.

- Estimulando una conducta de *prevención* de accidentes y otros riesgos en los recursos humanos.
- *Diversificando* procesos de trabajo y proveedores.
- *Transfiriendo* actividades y procesos cuyos riesgos son inadmisibles para la empresa.
- *Asegurando* el valor económico de las posibles pérdidas.

Todas ellas aplicadas a través de un proceso sistemático que permita un encadenamiento en la toma de decisiones empresariales.

Aunque el *objetivo* básico de la gestión y dirección de los riesgos puros es *minimizar sus efectos*, es necesario desagregar esta meta en objetivos secundarios que afecten a toda la estructura empresarial y que permitan tomar decisiones operativas en todos los niveles. En la figura 6 se citan los objetivos más importantes para la dirección de los riesgos en la empresa:

Figura 6: OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE RIESGOS



El proceso, generalmente reconocido como «*risk management*», se compone de algunas etapas que ahora enunciaremos y que serán analizadas con mayor detalle en epígrafes sucesivos (figura 7).

- *Reconocimiento del riesgo*: actividades orientadas a la *identificación* y *evaluación* de riesgos, incluyendo la relación de daños que puedan sufrir los recursos materiales, inmateriales y humanos, las pérdidas por daños a terceros o los de cualquier otra índole a los que la empresa está expuesta. Ello implica identificar las «*fuentes de riesgo*», su interacción así como los «*sujetos empresariales*» objeto de la protección y procurar una valoración de los mismos.
- *Control de riesgos*: actividades centradas en la *eliminación* y *reducción* de los riesgos a través de la protección y la prevención de situaciones de inseguridad en los procesos de la empresa. Ello se materializará en medidas de control de riesgos personales, materiales y financieros.

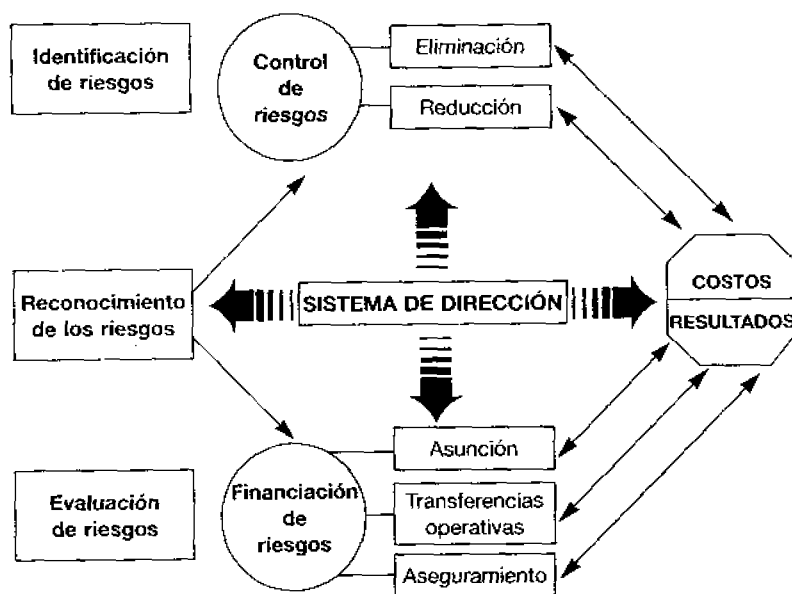
(13) Gerencia de Riesgos y Seguros en la empresa. Editorial MAPFRE. Madrid, 1998 (pág. 109).

- *Financiación y transferencia de riesgos*: que incluye diversas alternativas de acción, tales como la *asunción* de las consecuencias económicas del posible daño, con técnicas de autoseguro directo o también empleando entidades aseguradoras «cautivas». Otras posibles actuaciones aquí agrupadas serán las relativas a la *transferencia de los riesgos*, bien operativamente trasladando procesos productivos o de gestión fuera de la empresa (*outsourcing*, etc.), o, bien, a través de soluciones aseguradoras para aquellos riesgos que ya no puedan controlarse o evitarse.

El proceso descrito y representado en la figura 7 ha de ser encuadrado dentro del sistema de dirección, generando *estrategias específicas*. Esta orientación se instrumentará con herramientas de *planificación empresarial* dotándola de mecanismos adecuados de *organización y controlling* para los resultados obtenidos.

En este contexto se integrará la política que se haya de seguir en cuanto a las *pérdidas máximas asumibles* por la empresa en caso de siniestro, las *políticas de gerencia de riesgos* en el terreno de la prevención, así como las relativas a la limitación de cualquier daño accidental.

**Figura 7: PROCESO DE GERENCIA DE RIESGOS**  
(Basado en International Risk Management Inst., 1994) (14)



(14) International Risk Management Inst.: *A guide to insurance cashflow*. 2 vol. Dallas, 1994 (I.A.1).

Antes de revisar los detalles de cada paso en este proceso directivo, hemos constatado el hecho de que en muchas ocasiones la frontera que separa la gerencia de «riesgos accidentales» de aquellos otros que tienen un carácter preferentemente «económico-empresarial» es difusa; en la práctica se encuentran mezclados aspectos que afectan a pérdidas de diverso origen y cuya gestión ha de ser simultánea. Ello representa un desafío para la Gerencia de Riesgos en la Empresa, ya que ha de desarrollar su particular integración, tanto en su ámbito como en la metodología práctica de acción (15).

#### 4. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS EN LA EMPRESA

En esta etapa se procederá a inventariar los riesgos de la empresa a través de su identificación rigurosa. Para ello deben analizarse las actividades que se llevan a cabo en la empresa, incluyendo la evaluación de riesgos susceptibles de acaecer a los recursos materiales, industriales o personales, las pérdidas que puedan causarse a terceros o cualquier otra a que esté expuesta la empresa. Estos riesgos deberán ser evaluados cuantitativa y cualitativamente para un tratamiento y control posterior.

La tipología de los riesgos en la empresa es muy diversa, pudiendo clasificarse bien por los *grupos de sujetos* a los que afecta (16), o bien, por el *origen del riesgo* (figura 8).

Los *sujetos del riesgo* podemos encontrarlos clasificados de acuerdo con la estructura organizativa empresarial: *personal, activos, capacidades, etc.*

El origen de los riesgos generalmente, se agrupa en cinco categorías:

- Riesgos patrimoniales*: susceptibles de causar daño al patrimonio de la empresa, bien sea activo, fijo o circulante (daños de la naturaleza, incendio, explosión, robo, rotura de maquinaria, etc.).
- Riesgos consecuenciales*: aquellos riesgos derivados de otros daños (parada de negocio, pérdida de beneficios, etc.).
- Riesgos de responsabilidad civil*: riesgos que son susceptibles de pérdidas pecuniarias derivadas de responsabilidad empresarial (subjetiva u objetiva) sobre sus actividades y patrimonio.
- Riesgos financieros*: pérdidas derivadas de operaciones financieras con exclusión a las propias del negocio (créditos a clientes, cambio, etc.).
- Riesgos personales*: aquellos riesgos que puedan provocar daños a personas vinculadas con actividades de la empresa.

(15) HÉAD, G.: «La renaissance du risk management». *Face au risque*, n.º 329, janvier, 1997.

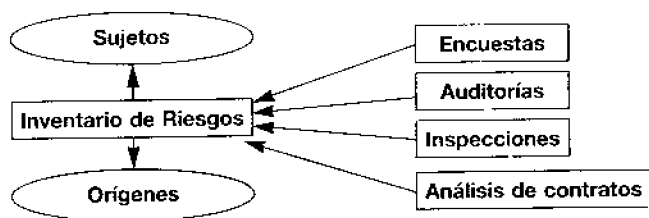
(16) GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS EN LA EMPRESA: *ob. cit.*, pág. 135.

Enfrentando los riesgos según su origen, con los sujetos del riesgo, se llega a elaborar una *matriz inventario de riesgos potenciales*, que pueda ser contrastada por la realidad a través de procedimientos sistemáticos de verificación y auditoría de riesgos (entrevistas, auditorías e inspecciones).

Figura 8: TIPOS DE RIESGOS

EMPRESA Entidad Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal propio.</li> <li>Activos materiales                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Edificaciones</li> <li>Instalaciones y maquinaria.</li> <li>Vehículos.</li> <li>Existencias.</li> <li>Tesorería.</li> <li>Otros bienes.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Naturaleza.</li> <li>Técnicos, derivados de la producción.</li> <li>Intrusismo.</li> </ul>	RIESGOS PATRIMONIALES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interrupción de negocio.</li> <li>Pérdida de beneficios.</li> <li>Gastos extraordinarios de salvamento.</li> </ul>	RIESGOS CONSECUENCIALES	
UNIDAD DE NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activos inmateriales                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Imagen.</li> <li>Marcas registradas.</li> <li>Concesiones, patentes.</li> <li>Información.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad objetivo-empresarial.</li> <li>Responsabilidad contractual.</li> <li>Responsabilidad patronal.</li> <li>Administradores.</li> <li>Resp. medioambiental.</li> <li>Productos, etc.</li> </ul>	RESPONSABILIDAD CIVIL (RC)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Crédito.</li> <li>País.</li> <li>Base futuros.</li> <li>Tipo de cambio.</li> </ul>	RIESGOS FINANCIEROS (17)
CENTRO DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad regeneradora                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados.</li> </ul> </li> <li>Activos de terceros                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Entorno.</li> <li>Medio ambiente.</li> <li>Otros.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accidente e incapacidad.</li> <li>Atentado.</li> <li>Otros.</li> </ul>	RIESGOS PERSONALES (no cubiertos RC)

Figura 9: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS



(17) INSTITUTO SUPERIOR DE TÉCNICAS Y PRÁCTICAS BANCARIAS: *Gestión de Riesgos en la Empresa*. ISTR. Madrid, 1998 (págs. 21 y siguientes).

La *identificación* de los riesgos ha de ser una actividad dinámica, con inventarios y auditorías periódicas, ya que éstos variarán en el tiempo, tanto en su ámbito como en sus efectos.

El *inventario* relacionará los bienes en situación de riesgo. Sobre su *valoración* será necesario fijar criterios preliminares; ello tendrá una importancia especial, ya que esta cifra, en ocasiones, será determinante en las compensaciones o indemnizaciones previstas en las coberturas financieras o aseguradoras manejadas por la Gerencia de Riesgos.

Existen distintos *criterios para valorar los activos empresariales*, algunos de ellos de origen contable:

- Valor histórico de adquisición.
- Valor contable, considerando la amortización.

Otros criterios tienen afinidades a los métodos de evaluación de bienes empresariales para efectuar operaciones de compra-venta:

- Valor venal o que sería objeto de una transacción tipo en condiciones medias normales.
- Valor de mercado, aprovechando la coyuntura.
- Valor de reposición o de reemplazamiento del bien.
- Valor «real» o valor de reposición, menos la amortización acumulada.
- Valor de nuevo de un activo similar.
- Valor de tasación.
- Valor pactado en un contrato.

La evaluación final de cada riesgo, como ya dijimos, dependerá de la *intensidad (v)* del evento accidental y de la *probabilidad (p)* del acaecimiento, de forma que en una distribución homogénea de probabilidad, el valor de un riesgo se obtendría como esperanza matemática  $E[v]=\sum_i P_i V_i$ , de los valores y probabilidades singulares de la distribución estadística del eventual suceso.

La estimación de la probabilidad depende del conocimiento estadístico del fenómeno estudiado, lo que exige al gerente de riesgos el manejo de información especializada. En lo que se refiere a la intensidad, su medida vendrá determinada por el valor de los componentes expuestos al riesgo y su valor se expresa con varios parámetros, procedentes del cálculo actuarial y de aplicación en el seguro:

- *Pérdida máxima posible*, que es la máxima exposición al riesgos de los sujetos afectados, expresados por el valor total que pudiera resultar dañado en condiciones desfavorables.
- *Pérdida máxima probable*, o exposición al riesgo en un siniestro donde se entiende que existen medios de protección, todos con funcionamiento normal.
- *Pérdida máxima previsible*, valor de los riesgos si fallan los elementos internos de protección.

En otros casos, la intensidad del riesgo requerirá metodologías específicas o, incluso, estimaciones empíricas realizadas por expertos:

- Casos de Responsabilidad Civil con posibles indemnizaciones por daños a terceros.
- Riesgos Personales de Responsabilidad puntual.
- Riesgos de fluctuaciones de cambio, etc.

Con esta información se completa la etapa inventarial de los riesgos empresariales que ya, en esta fase, nos ofrecerá una guía de actuación (incluso, jerarquizada) para la protección que haya de llevarse a cabo en las fases posteriores de control, financiación y transferencia del riesgo (figura 10).

Figura 10: INVENTARIO DE RIESGOS

Empresa: **XYZ**  
 Centro de trabajo: **AAB**  
 Sujeto del riesgo: **Activos fijos**

	EFECTOS					VALOR
	Riesgos patrimoniales	Riesgos consecuenciales	Responsabilidad civil	Riesgos de financiación	Riesgos personales	
Edificaciones A						
Edificaciones B						
Instalaciones J						

## 5. REDUCCIÓN Y CONTROL DE RIESGOS EN LA EMPRESA: SEGURIDAD Y PREVENCIÓN

Tras la identificación, diagnóstico y evaluación de los riesgos, la dirección de la empresa ha de efectuar gestiones que tengan por fin la eliminación o la *reducción y control* de los riesgos.

Este tratamiento, complementario de la financiación de los riesgos que la empresa deba asumir inevitablemente y cuyo manejo estudiaremos en el párrafo siguiente (véase figura 7, ya citada), se puede gestionar en tres niveles (18), según la situación en la que se encuentre el riesgo (figura 11).

Figura 11: MEDIDAS PARA LA REDUCCIÓN Y CONTROL DE RIESGOS (Basado en VERGER, 1983, y MARTINEZ, 1993)

MEDIDAS PARA REDUCIR Y CONTROLAR RIESGOS	
1. Previas a la «realización» del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminación.</li> <li>• Medidas de prevención: agente causal.</li> <li>• Inspecciones y auditorias de seguridad.</li> <li>• Medidas de protección de los sujetos al riesgo.</li> <li>• Medidas de dispersión y duplicación de sujetos.</li> <li>• Promover sistemas de predicción de riesgos.</li> </ul>
2. Actuaciones para el momento de aparición del «daño»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección y control precoz de daños.</li> <li>• Planes de emergencia.</li> </ul>
3. Posteriores a la aparición del «daño»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de recuperación de daños.</li> <li>• Sistemas de información.</li> <li>• Investigación de causas.</li> <li>• Preparación de estadísticas de accidentes.</li> </ul>

En cuanto a las *medidas previas* a la realización del riesgo, la eliminación del riesgo se puede llevar a cabo disminuyendo hasta anular la *frecuencia* de acaecimiento, renunciando a la actividad causal que genera el riesgo o bien estableciendo medidas de *protección del sujeto del riesgo con garantías totales*.

Se entiende por *prevención* la actuación sobre los *agentes causales* del daño, con medidas para el control de su activación, disminuyendo la posibilidad de que aparezca. Ejemplos de esta medida son las *normas de*

(18) VERGER, G.: *Ob. cit.*, pág. 131.



seguridad en la empresa, acciones sobre el comportamiento humano y los procesos de trabajo, formación, señalización de riesgos e, incluso, los planes de mantenimiento preventivo en la empresa y/o revisiones, inspecciones, etc. También, y en relación con las enfermedades laborales, podemos citar la eliminación del manejo de *productos contaminantes* o la implantación de *diseños ergonómicos* en los medios que usará el trabajador.

La reducción de la intensidad del riesgo se consigue con medidas de *protección* aplicadas a los *sujetos del riesgo*, a través de actuaciones que intentan disminuir los perjuicios del daño, si éste se produce. Elementos de este género los encontramos, por ejemplo, en el campo de la *Seguridad e Higiene en el Trabajo* (19), con elementos de *protección personal*, incluso de obligado uso por los trabajadores según la legislación laboral de cada país; en otros casos con *medios de protección*, tales como los muros de seguridad que aíslan ciertos recintos industriales o barreras artificiales que eviten la propagación de los siniestros (fuego, explosiones, inundaciones, etc.), los *medios de extinción* de incendios, etc.

También, pueden citarse en este apartado otras medidas reductoras para la *protección financiera de la empresa*, que afectan a los riesgos relacionados con los créditos, tal y como las exigencias de garantías reales o personales a la hora de su concesión.

Otras medidas que permiten reducir el riesgo y que deseamos destacar (véase la figura 11) son las relativas a su *dispersión* o segregación en diversos centros de trabajo, proveedores, distribuidores, etc., e incluso, la *duplicación* de sujetos objeto del riesgo, para mejorar la *fiabilidad* de instalaciones, máquinas y sistemas de trabajo.

En lo referente a las *actuaciones previstas para el momento de aparición de los daños* (punto 2, figura 11), su objetivo principal es controlar el impacto final de un daño a través de *sistemas de su detección y control precoz* (alarmas, detectores, sistemas informáticos expertos, etc.) que localizan e incluso pueden minimizar la acción del riesgo.

En este apartado hemos de mencionar también la preparación de *planes de emergencia* para cada centro con respuestas a cada situación de riesgo previsible, de forma que se estimule una participación activa de los sujetos del riesgo (empleados y posibles afectados por siniestros en la empresa), entrenados convenientemente. La existencia de estos planes puede ser completada —según la naturaleza y tamaño de la instalación o empresa— con *equipos de emergencia* para el correspondiente salvamento de personas y bienes en caso de que se produzca un accidente.

(19) MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A.: ob. cit., 1996, pág. 17.



Por último, añadimos las medidas que la gerencia de riesgos debe promover *con posterioridad a la aparición de los daños* y que tienen por fin *restaurar* la situación previa al daño, *investigar las causas* de accidentes, crear bases *estadísticas* de los riesgos, etc., para, más tarde, contribuir a mejorar la prevención de los riesgos en la empresa.

## 6. FINANCIACIÓN DEL RIESGO

La última fase del mencionado proceso de *gerencia de riesgos* supone articular su tratamiento *financiero* a través de la *asunción* o de la *transferencia* total o parcial del riesgo.

La *asunción* pura y simple del riesgo supondrá que la pérdida que se derive de un daño habrá de cubrirla la propia empresa. A veces esa retención del riesgo (20) se producirá inconscientemente por no haber sido identificado el mismo o no haberlo valorado correctamente; su acaecimiento requerirá fuentes financieras complementarias a las ordinarias de la empresa, ya que afectarán a su cuenta de resultados con gastos no previstos.

Figura 12: FINANCIACIÓN DE LOS RIESGOS

FINANCIACIÓN DE LOS RIESGOS		
Tratamiento	Modalidad	Implicación financiera
ASUNCIÓN	• Inconsciente u obligatoria.	• Pérdidas. Cuenta de resultados.
	• Autoseguro.	• Cuota periódica. Suficiencia.
	• Compañía cautiva.	• Prima resultados de la c. cautiva.
TRANSFERENCIA	• Operativa: contractual.	• Coste cláusulas. • Conflictos.
	• Contrato de seguro.	• Primas. • Infraseguro.

Las técnicas de asunción financiera de los riesgos explícitos pasan por la dotación de una provisión contable para el control de las pérdidas eco-

(20) *Gerencia de Riesgos y Seguros en la Empresa*, ob. cit., 1998, pág. 237.





nómicas que puedan acontecer y los daños que surjan se financian con cargo a un *fondo de autoseguro* acorde con la siniestralidad media previsible. Esta solución, frente a los seguros convencionales, tiene la ventaja de que la empresa no tiene necesidad de adelantar pagos en forma de primas periódicas y de poder aprovecharse de la rentabilidad de los fondos acumulados, al tiempo que sirve para sensibilizar a los directivos de la empresa en el uso de medidas de prevención y protección de los riesgos. Sus principales inconvenientes son la complejidad de su administración y gastos, la no deducción fiscal de los fondos creados y la imprevisibilidad del montante que puedan tener ciertos daños de extraordinaria y errática intensidad.

Las anteriores desventajas pueden paliarse con otra fórmula más sofisticada de asunción del riesgo como es la creación de una compañía de seguros con capital suscrito en su totalidad por la empresa, fórmula que recibe el nombre de *compañía cautiva*. A esta entidad creada se le transfieren todos o parte de los riesgos, lo que la permite acudir al mercado de *reaseguro* y *coaseguro* (21) para conseguir coberturas especiales, cubrir riesgos excepcionales, etc. Esta fórmula es interesante para empresas con elevado tamaño y con buena dispersión de su cartera de riesgos.

Otra solución a la financiación de los riesgos es su *transferencia* exterior. Esta puede tratarse *operativamente*, mediante la suscripción de contratos que trasladan el riesgo total o parcialmente a terceros con la inclusión de cláusulas especiales que limiten la posible pérdida pecuniaria empresarial (ejemplo de ellos son los contratos de la *actividad constructora* o los del *automóvil y transportes* en general sobre los daños de las mercancías y personas, los de *arrendamiento*, los relativos a los *tipos de interés financiero pactado*, *opciones*, etc.). Estas cláusulas tienen, en algunos países, obstáculos legales o normativos para evitar que de los contratos suscritos puedan derivarse situaciones abusivas.

La última técnica que citaremos para la financiación parcial o total de riesgos, la más común, es su *transferencia* a través de un *contrato de seguro* conseguido en el mercado asegurador.

En un contrato de seguro, «*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 pactados, el daño*

(21) El Reaseguro es un instrumento usado por las compañías de seguros para homogeneizar sus riesgos al distribuirlos entre otras entidades, estabilizando las carteras que asume. Esta tarea es realizada por empresas profesionales del sector.

El Coaseguro es un sistema homogeneizador basado en la concurrencia de dos o más empresas de seguros en un mismo riesgo, que asumen parcialmente cada una de ellas.



*y/o perjuicio producido al asegurador...»* (22), la prima es el precio que paga el tomador del contrato de seguro, a cambio de trasladar a la compañía de seguro el riesgo cuyas consecuencias económicas han sido antes citadas.

Para las compañías de seguros el valor de la prima total del seguro ha de ser *suficiente para cubrir la prima de riesgo puro* (valor estadístico del riesgo), así como sus propios gastos de comisiones y gestión comercial y de los costes de administración y gestión de la empresa. Su normal desarrollo de negocio se basará en las *dispersión de los riesgos asumidos*, su *homogeneidad* y en la *ley de los grandes números* (regularidad estadística en las grandes masas de hechos), debiendo efectuar el cobro anticipado de las primas aseguradas y constituir *provisiones técnicas* afectas a la siniestralidad futura que tendrán los contratos (23).

Los seguros pueden ser *públicos* y *privados*; los primeros están establecidos y regulados por las leyes atendiendo sobre todo las contingencias derivadas de la Seguridad Social, Accidentes de Trabajo, etc. Los seguros privados se pactan libremente en el mercado por las compañías.

Según el fenómeno de riesgo cubierto, los seguros se dividen por *ramos* que suelen tener una gestión especializada y que vienen regulados por legislación de control específica dictada y regulada por las autoridades públicas (24).

En la figura 13 se relacionan los principales ramos de seguros que están al alcance del gerente de riesgos en la empresa; éstos se puede dividir en *dos grandes ámbitos* al separar los relativos a la vida de las personas. Cada uno de ellos se tratará por la dirección de la empresa en forma simple o combinada y cuando se trate de seguros que afectan a personas podrán contratarse con carácter individual o colectivo.

Para ciertos riesgos clasificados como *extraordinarios* (los relativos a terremotos, inundaciones o los provocados por actos «antisociales», etc.), existe en España un recargo obligatorio sobre las primas que, manejado con criterios aseguradores, permite cubrir estos riesgos patrimoniales y personales por un consorcio público para la compensación de seguros e, incluso hoy día, por las aseguradoras privadas.

(22) Tomado de *Gerencia de Riesgos y Seguros en la empresa*, ob. cit., pág. 261).

(23) Para un tratamiento detallado de la actividad aseguradora, véase:

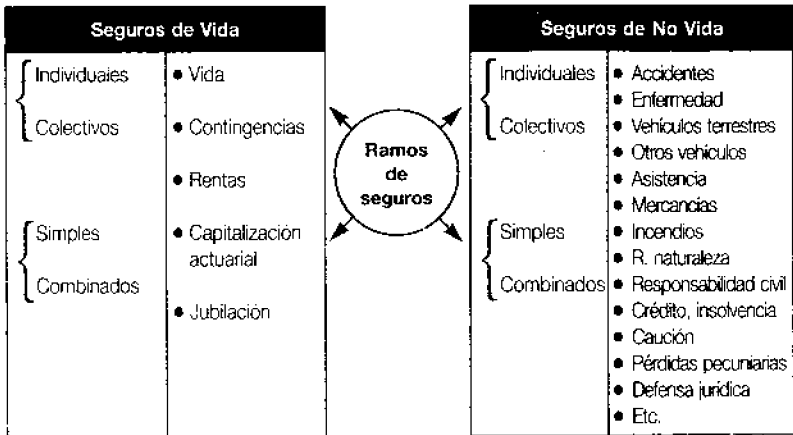
— GUARDIOLA, A. (dir.): *Manual de Introducción al Seguro*. Ed. MAPFRF. Madrid, 1990.

— VERGER, G. (ob. cit., 1983).

(24) En España, a través de la Ley de Ordenación de Seguros Privados de 1995 y su Reglamento de 1996, así como de numerosas directivas comunitarias que armonizan su tratamiento legal en Europa. El departamento administrativo español encargado del control es la Dirección General de Seguros del Ministerio de Economía y Hacienda.



Figura 13: RAMOS DE SEGUROS



Una vez definidos los riesgos que pueden transferirse, el gerente de riesgos debe decidir el nivel *máximo de retención aceptado en la empresa*, tanto por cada siniestro posible como el acumulado que puede soportar la institución. Este valor dependerá de la capacidad de endeudamiento de la empresa y sus oportunidades de conseguir capitales.

A partir de esta información deben analizarse las coberturas ofrecidas por el mercado de seguro, seleccionarlas, negociarlas (directamente o a través de corredores) y encontrar la estructura de un *programa de seguros* (25), ordenado y administrado con eficiencia, para conseguir:

- Coste total óptimo.
- Evitar solapamientos en las coberturas de diferentes riesgos.
- Evitar faltas de cobertura.
- Evitar infraseguro.

En la práctica de la gerencia de riesgos pueden utilizarse mecanismos que o bien abaratan la cobertura de un riesgo para una retención conocida —*franquicias deducibles* de una primera fracción del riesgo asegurado— o simplificar la gestión de los riesgos con pólizas de *amplias coberturas* o de «todo riesgo».

(25) *Gerencia de Riesgos y Seguros en la Empresa...*, ob. cit., 1998, pág. 266.

La selección de las compañías de seguros y/o de los corredores adecuados al programa de seguros debe tener en cuenta aspectos de gran importancia, como son su *solvencia y estabilidad financiera*, los *servicios complementarios* que puede prestar el proveedor a la gerencia de riesgos en la empresa, su *presencia internacional, la agilidad en la gestión de los siniestros*, etc.; factores todos ellos que contribuirán a *mejorar la competitividad* de la estrategia elegida para tratar los riesgos y *minimizar su coste real total*.

## 7. LA ORGANIZACIÓN DE LA GERENCIA DE RIESGOS

Dirigir estratégicamente los riesgos en la empresa no sólo significa llevar a cabo *actividades* relacionadas con el control y el tratamiento de los riesgos, si no que también implica conseguir un *compromiso* de los directivos con su gestión y optimización.

El «risk management» como concepción directiva que afecta a bienes tangibles e intangibles, al riesgo y a sus niveles de seguridad, afecta a diferentes áreas o funciones de la empresa y precisa de una concepción integradora de la dirección: la seguridad es una *actitud* que afecta al diseño de equipos e instalaciones, a la gestión de las operaciones de producción, al manejo de fondos y a las operaciones comerciales de la empresa. Esta realidad implica que la alta dirección ha de comprometerse con esta globalidad, promoviendo estrategias adecuadas (MARTÍNEZ, 1991) que permitan transformar el esfuerzo de su gestión en *oportunidades empresariales* (26).

La gerencia de riesgos constituye un conjunto de actividades que frecuentemente se llevan a cabo en forma fragmentada, sin una visión sinérgica del conjunto, lo que dificulta una orientación competitiva de esta importante fuente de resultados empresariales: así encontramos en las organizaciones responsables de seguridad en el trabajo y gestores de seguros que ejecutan su misión aisladamente.

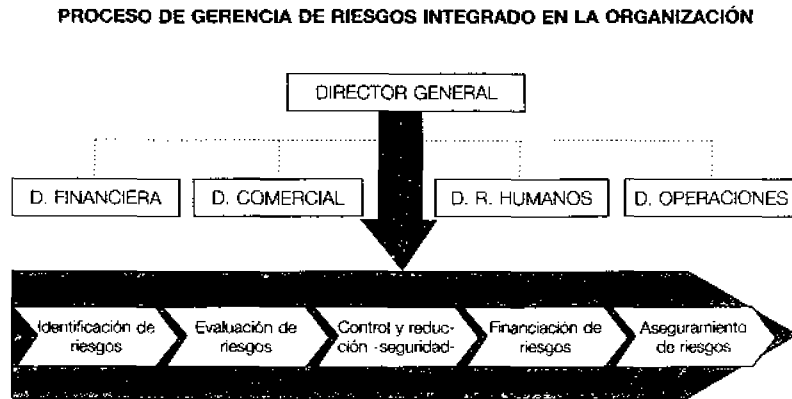
La concepción organizativa de *estructuras basadas en procesos* nos permite sin embargo, configurar la organización con un enfoque integrador basado en reunir y gestionar las operaciones que *añaden valor competitivo* a la relación de la empresa con el cliente (27) (figura 14).

(26) MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A.: «La dirección de la seguridad y el riesgo». *Gerencia de Riesgos*, año IX, núm. 34, 2.º trim., 1991, págs. 9 a 15.

(27) OSTROFF, F.: *The horizontal organization*, Oxford Univ. Press. New York, 1999, págs. 9 y siguientes.



Figura 14: LA GERENCIA DE RIESGOS COMO PROCESO



Este proceso, a veces integrado en departamentos especializados, ha de procurar una visión armónica del tratamiento de los riesgos para instrumentarla en el sistema directivo global de la empresa: planificación, organización, sistemas de información y control.

La posición de la gerencia de riesgos requiere cierta *autonomía* dentro de la estructura de la empresa para incardinarse en la política de seguridad integral de la empresa y en sus implicaciones financieras. Las unidades organizativas en que puede subdividirse un departamento especializado en gerencia de riesgos (caso frecuente en las grandes empresas), serían:

- ➔ Análisis de riesgos.
- ➔ Autoseguro y fondos de reserva.
- ➔ Servicio de prevención y protección: seguridad.
- ➔ Administración de seguros.

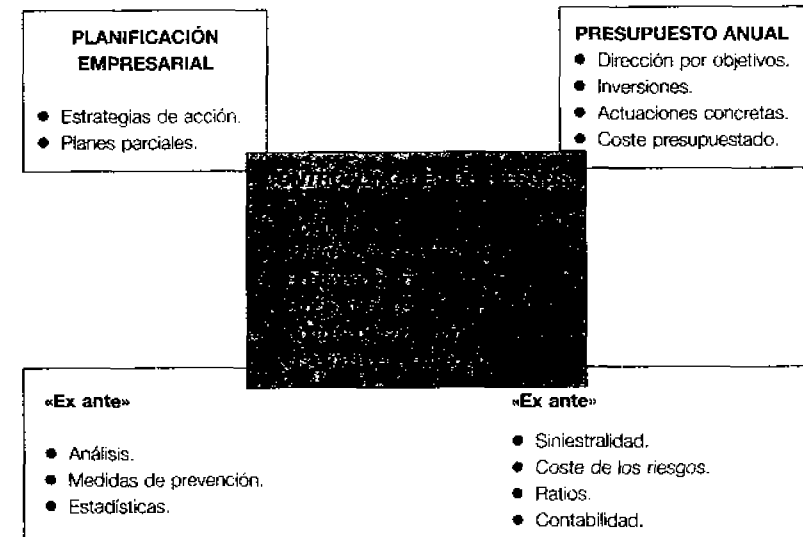
Además de la posible figura de la *compañía cautiva*. En el caso de las empresas internacionales, esta unidad organizativa extenderá su actuación a las entidades filiales o colaboradoras, con las correspondientes implicaciones en las estructuras de cada país.

En cuanto al trabajo propio del análisis y la gestión de los riesgos, la informatización de la información permite ayudas sistemáticas para la toma de decisiones con la implantación de *softwares especializados* para agilizar el cálculo y evaluación de los riesgos, la gestión de los recursos de seguridad, la generación de estadísticas, el tratamiento de las emergencias e incluso la administración de la cartera de riesgos transferidos.

## 8. CONTROLLING DE LOS RIESGOS EN LA EMPRESA (28)

Actualmente la función de «controlling» en la empresa es tanto un mecanismo de supervisión de resultados y control de la información como un instrumento de ayuda a la dirección que busca aclarar los fenómenos reales desde una perspectiva económica. Esta tarea directiva, aplicada a la gerencia de riesgos, parte de las estipulaciones planificadas por la dirección, interviene en la *medición de resultados reales* a través de los *sistemas de información*, a modo de «puente» que da coherencia a las decisiones actuales sobre los riesgos en referencia a las estrategias y las orientaciones establecidas en la planificación (figura 15).

Figura 15: ÁMBITO DEL CONTROLLING DE LA GERENCIA DE RIESGOS



Los componentes de este sistema de control afectarán a *variables estratégicas* y a las *variables tácticas* convencionales (figura 16) y actúan en todos los niveles de control que la organización requiere:

- ➔ Centros de trabajo.
- ➔ Unidades de negocio.
- ➔ Corporación empresarial.

(28) Para mayor detalle, véase:  
MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A.: «El controlling de la gerencia de riesgos», *Gerencia de Riesgos*, núm. 45, 1.º trimestre, 1994, págs. 23 a 30).

Figura 16: COMPONENTES CONTROLLING GERENCIA DE RIESGOS

<b>COMPONENTES ESTRATÉGICOS DEL SISTEMA DE «CONTROLLING» DE LA GERENCIA DE RIESGOS</b>	ENTORNO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas relativas al establecimiento.</li> <li>• Medio ambiente.</li> <li>• Uso de productos.</li> <li>• Escenario laboral.</li> <li>• Escenario financiero.</li> <li>• Riesgos internacionales.</li> </ul>
	SECTOR ACTIVIDAD:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información siniestralidad.</li> <li>• Mercado de cobertura de riesgos.</li> <li>• Nivel de seguridad, calidad, solvencia de la competencia.</li> </ul>
<b>COMPONENTES TÁCTICOS DEL SISTEMA DE «CONTROLLING» DE LA GERENCIA DE RIESGOS</b>	PLANES DE PREVENCIÓN Y PROTECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos.</li> <li>• Inversiones.</li> </ul>
	RATIOS DE SINIESTRALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrimonial.</li> <li>• Personal.</li> <li>• Pecuniaria.</li> </ul>
	COSTE DE LOS RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes de seguridad y gerencia de riesgos.</li> <li>• Costes de asunción de los riesgos.</li> <li>• Costes de transferencia de los riesgos.</li> <li>• Costes del departamento de gerencia de riesgos: administración.</li> <li>• Costes externos de administración de riesgos.</li> </ul>
	CONTROL PRESUPUESTARIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos: bonificaciones, indemnizaciones, subvenciones y financieras.</li> <li>• Gastos: personal, medios, seguros, pérdidas por atención y financieros.</li> </ul>

Figura 17: LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LOS ENTORNOS

VARIABLES PARA EL CONTROLLING ESTRATÉGICO DE LOS RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los <i>objetivos</i> propuestos en cuanto a asignación de recursos y <i>efectividad</i> de los medios propuestos en el pasado para la <i>reducción</i> y <i>financiación</i> de riesgos, etc.</li> <li>• La <i>tendencia</i> de los <i>entornos</i> y sus condiciones frente a los riesgos.</li> <li>• La <i>posición</i> de <i>debilidad</i> o <i>fortaleza</i> en el control de los riesgos propios frente al sector en el que operar.</li> <li>• Detectar las <i>desviaciones</i> que puedan producirse frente a lo planeado y sus causas.</li> <li>• Proponer <i>medidas correctoras</i> más convenientes.</li> </ul>

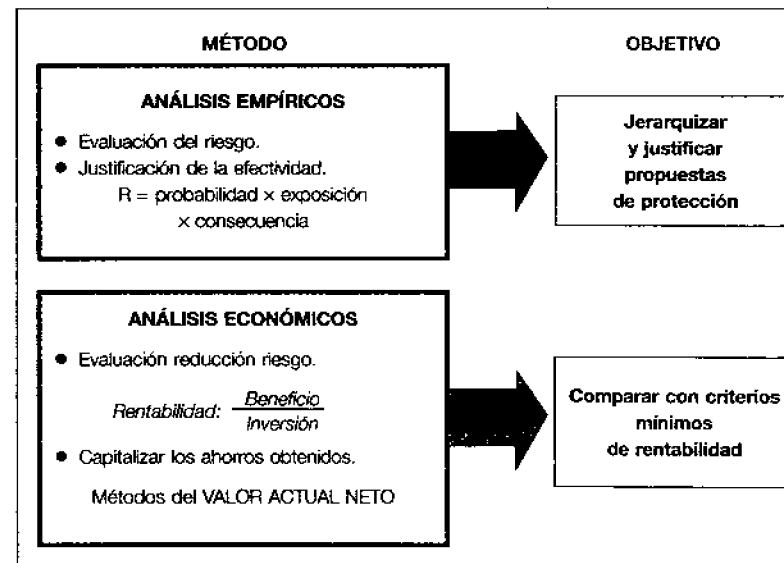
Las variables para el *control estratégico* estarán constituidas por:

- *Las oportunidades y amenazas de los entornos* (figura 17).
- *El conocimiento del sector de actividad* en el que se mueve la empresa y su nivel de riesgos en la práctica.

En cuanto a los *componentes tácticos* del control se referirán:

- *Medidas y proyectos en marcha para el control y reducción de los riesgos.*
- *Propuestas de inversiones, análisis de su rentabilidad (29) y aplicación en las medidas de reducción* (figura 18).
- *Cálculo del coste total de los riesgos:*
  - ➔ Coste de la asunción.
  - ➔ Coste de las medidas de reducción y prevención.
  - ➔ Coste de la transferencia.
  - ➔ Coste de la administración de los riesgos.
- *Control presupuestario* de las principales magnitudes de ingresos y gastos debidos a los riesgos y su control en la empresa (figura 19).

Figura 18: ANÁLISIS DE INVERSIONES PARA LA REDUCCIÓN DE RIESGOS



(29) Criterios económicos (VAN y TIR).  
 — MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A.: «Criterios económicos en la inversión en Seguridad». MAP-FRE Seguridad, n.º 41, 1.º trim. 1991 (págs. 3 a 9).



Figura 19: CONTROL PRESUPUESTARIO DE LA GERENCIA DE RIESGOS

INGRESOS imputables a la Gerencia de Riesgos	COSTE DE LOS RIESGOS
<b>Bonificaciones</b>	<b>Departamento de Gerencia de Riesgos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bonificaciones primas de seguros a causa de medidas de control de riesgos.</li> <li>2. Bonificaciones fiscales y parafiscales (actividades peligrosas, etc.).</li> <li>3. Bonificaciones e indemnizaciones de proveedores.</li> <li>4. Menores recargos por accidentalidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persona propio Gerencia de Riesgos.</li> <li>2. Recursos y medios de control consumidos por la unidad.</li> <li>3. Informática aplicada.</li> <li>4. Recursos y estudios subcontratados.</li> </ol>
<b>Indemnizaciones</b>	<b>Departamentos afines a la seguridad</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Indemnizaciones procedentes del pago de siniestros por compañías de seguros.</li> <li>6. Indemnizaciones procedentes por compensación de daños de terceros.</li> <li>7. Retroceso de responsabilidades.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Personal propio de seguridad.</li> <li>6. Personal de servicio médico.</li> <li>7. Servicios de mantenimiento y prevención afectos a la seguridad.</li> <li>8. Formación empresarial en seguridad.</li> <li>9. Amortización inversiones de seguridad.</li> </ol>
<b>Subvenciones y ayudas</b>	<b>Seguros</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Ayudas económicas al fomento de medidas de reducción de riesgos.</li> <li>9. Ayudas oficiales. Premios.</li> <li>10. Subvenciones oficiales por inversión, cambio de tecnología, etc.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Elementos patrimoniales.</li> <li>11. Sistemas de transporte y mercancías.</li> <li>12. Responsabilidad civil.</li> <li>13. Seguros de personas.</li> <li>14. Cuotas Mutuas de Accidentes.</li> <li>15. Seguros para riesgos pecuniarios.</li> <li>16. Otras transferencias de riesgo.</li> </ol>
<b>Financieros</b>	<b>Retención propia</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Ingresos financieros procedentes de fondos de autoseguro.</li> <li>12. Beneficios de actividad aseguradora propia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Horas perdidas de mano de obra.</li> <li>18. Beneficio cesante.</li> <li>19. Franquicias en pólizas de seguros.</li> <li>20. Dotación fondos de autoseguro.</li> <li>21. Indemnizaciones.</li> <li>22. Siniestros no asegurados.</li> </ol>
<b>Otros</b>	<b>Financieras</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Venta de equipos de seguridad amortizados.</li> <li>15. Ingresos por patentes y <i>know how</i>.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>23. Gastos financieros.</li> <li>24. Pérdidas de la actividad aseguradora propia.</li> </ol>
	<b>Otros</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>25. Gastos en patentes y <i>know how</i>.</li> </ol>

El proceso de controlling debiera completarse con *variables estratégicas* para el sistema de dirección de la empresa, incluyendo elementos que reflejen el *compromiso* de los recursos humanos de la empresa y aquellas acciones que contribuirán al progreso de la *innovación tecnológica*, en forma de nuevos procesos y productos. En el campo de los riesgos, aquí deben emplazarse los proyectos de mejora y reducción, las acciones formativas, el desarrollo de equipos de trabajo, los posibles avances en materia de financiación, etc.

La implantación de un proceso de *controlling* como el explicado, exige también una *cultura organizativa* coherente con la política de control que, afectando a todos los departamentos y unidades organizativas en la empresa, provoque un consenso de las personas con la gestión del riesgo y la seguridad.

Nuestro propósito en estas páginas ha sido exponer con brevedad los factores clave del proceso de *dirección de los riesgos* en la empresa, al entender que éste debe estar integrado con el resto de los componentes de un sistema de dirección estratégica.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- BUENO CAMPOS, E.: *Curso básico de economía de la empresa*. Pirámide. Madrid, 1993.
- COLLINS, J. M.; RUEFLI, T. W.: *Strategic Risk: a state defined approach*. Kluwer Ac. Pub. Norwell, MA, 1996.
- Gerencia de riesgos y seguros en la empresa*. Ed. MAPFRE. Madrid, 1998.
- GIARINI, O.; STAHEL, W. R.: *The limits to certainty. Facing risks in the new service economy*. 2ª ed. Kluwer Ac. Pub. Dordrecht (NL), 1993.
- GUARDIOLA, A. (dir.): *Manual de introducción al seguro*. Ed. MAPFRE. Madrid, 1990.
- HEAD, G.: «La renaissance du risk management». *Face au risque*, n.º 329. Janvier, 1997.
- INSTITUTO SUPERIOR DE TÉCNICOS Y PRÁCTICAS BANCARIAS. *Gestión de riesgos en la empresa*. ISTP. Madrid, 1998.
- INTERNATIONAL RISK MANAGEMENT, INST.: *A guide to insurance cash flow*. 2 vol. Dallas, 1994 (IAI).
- MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A.: «Criterios económicos en la inversión en seguridad», *MAPFRE Seguridad*, 1.º trim. 1991 (págs. 3-9).
- «El *controlling* de la gerencia de riesgos». *Gerencia de Riesgos*, 1.º trim. 1995, n.º 45.1995 (págs. 23-30).
- «La dirección de la seguridad y el riesgo». *Gerencia de Riesgos*, n.º 34. 2.º trim. 1991 (págs. 9-15).
- «Política de riesgos y seguridad laboral aplicados a la dirección de los recursos humanos en la empresa». *Working Paper IDOE*, Universidad de Alcalá, n.º 36. 1996.
- MILES, R. E.; SNOW, L. L.: *Organizational Strategy. Structure and Process*. McGraw Hill. New York, 1978.

- OSTROFF, F.: *The horizontal organization*. Oxford Univ. New York, 1999.
- PERKINS, P.: «UK: total risk management-an integrated solution». *International risk management*. Marzo, 1998.
- PUMPIN, C., y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Dinámica empresarial. Una nueva cultura para el éxito de la empresa*. Ed. Díaz de Santos. Serie Management. Madrid, 1990.
- VERGER, G.: *El «risk management» Nueva estrategia empresarial*. Hispano Europea, S.A. Barcelona, 1983.
- WINFREY, F. L.; Budd, J. L.: «Refraining strategic risk». *S.A.M. Advanced Management Journal*. Cincinnati. Autumn, 1997. Vol. 62, n.º 4 (págs. 13-22).
- WRIGHT, P. M.; NOE, R. A.: *Management of organizations*. Irwin. Chicago, 1996.

## LAS CUENTAS DE REASEGURO

JORGE SÁNCHEZ VILLABELLA

Licenciado en Derecho y Subdirector de Münchenener  
Compañía de Seguros

SUMARIO: I. Introducción.—II. La cuenta corriente mercantil.—III. Contabilidad y remesas.—IV. Partidas de las cuentas.—V. Reaseguro proporcional. 1. Primas. 2. Siniestros. 3. Bonificaciones. 4. Depósitos e intereses. 5. Otras partidas contables.—VI. Presentación de las cuentas.—VII. Periodicidad de las cuentas.—VIII. Reaseguro proporcional.—IX. Reaseguro no proporcional.—X. Confirmación de cuentas y pagos de saldos.—ANEXO: Las nuevas provisiones técnicas en los seguros no-vida.—I. Introducción.—II. Fundamentos legales.—III. Provisiones de primas. 1. Provisión de primas no consumidas. 2. Provisión de riesgos en curso.—IV. Datos ejercicio X1 y X2.—V. Cuenta de resultados.—VI. Provisiones de siniestros. 1. Provisiones de prestaciones. 2. Provisión de prestaciones pendientes de liquidación o pago. 3. Provisión de siniestros pendientes de declaración. 4. Provisión de gastos internos de liquidación de siniestros. 5. Provisión de prestaciones en riesgos de manifestación diferida. 6. Provisión de estabilización.—VII. Conclusiones.

### I. INTRODUCCIÓN

El reaseguro es una operación típicamente mercantil, que al depender enteramente del flujo de negocio de seguro, requeriría para su articulación un complicado sistema contable entre asegurador y reasegurador, que reflejara día a día, o inclusive póliza a póliza (en el caso de un reaseguro proporcional por tratado o en abono, o de operaciones múltiples de reaseguro facultativo), la cesión de la prima proporcional correspondiente a cada póliza, como