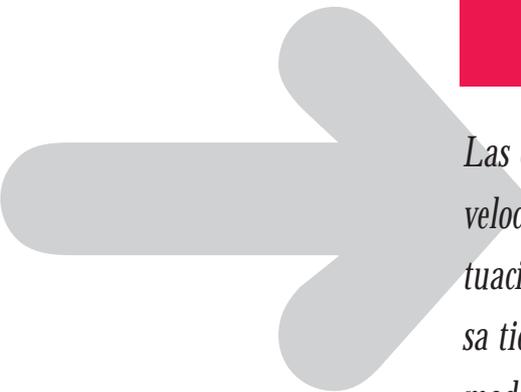


Nuevos retos de la GERENCIA DE RIESGOS:

un modelo de clasificación de riesgos estratégicos



Las empresas desarrollan su actividad en un entorno que cambia a gran velocidad por la acción de las tecnologías de la comunicación. La nueva situación genera una diversidad de riesgos estratégicos a los que la empresa tiene que hacer frente para sobrevivir. En este estudio se desarrolla un modelo ampliado y detallado de clasificación de riesgos estratégicos en función de su origen.

RAFAEL PASCUAL CAMINO
MAPFRETECH

Introducción

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO ACTUAL

Vivimos en un mundo que evoluciona constantemente, con cambios cada vez más rápidos y consecuencias que afectan cada vez más a las unidades económicas. Cualquier empresa, organización, familia o individuo es una unidad económica que maneja una corriente de ingresos para hacer frente a unos gastos con los que alcanzar sus objetivos.

Pero aquí comienza el cambio del paradigma en el que nos encontramos. Al igual que

en otras épocas pasadas, los cambios que se están produciendo van a desencadenar escenarios diferentes: nuevos productos, nuevos mercados, nuevos núcleos de poder. En definitiva, el término «nuevo» resume la actual situación. Los pilares sobre los que se consolidó la etapa iniciada en los años 80 del pasado siglo han cambiado y 30 años después se está produciendo otro gran cambio económico y social.

Si todo cambia, ¿cómo tienen que actuar las unidades económicas? Evolucionando, adaptándose al nuevo marco de actuación y a las nuevas variables que definen la siguiente etapa. Pero hay un factor que caracteriza esta nueva etapa, la tecnología, que es el multipli-



ILLUSTRATION STOCK

gador que está acelerando los cambios. Las telecomunicaciones, la informática, la información, el conocimiento y las nuevas combinaciones de estos factores suponen la llegada de nuevos modelos.

LA GERENCIA DE RIESGOS

El artículo *Estándares de Gerencia de Riesgos*, publicado en 2002 por AIRMIC, ALARM e IRM, fue un magnífico trabajo cuyo objeti-

vo era unificar las definiciones de la Gerencia de Riesgos. Esta disciplina comenzó a generar abundante información y a despertar el interés de muchos sectores económicos, coleccionando múltiples definiciones sobre unos conceptos elementales, por lo que el trabajo fue muy oportuno.

Una de los primeros conceptos fue el de «la gestión de riesgos como parte esencial de la gestión estratégica de cualquier empresa». Así, se definen dentro de la gestión de riesgos un

PARA EL PROFESOR ROBERT S. KAPLAN, LA GESTIÓN DE RIESGOS TIENE TRES ESCENARIOS PRINCIPALES: RIESGOS EVITABLES, RIESGOS ESTRATÉGICOS Y RIESGOS EXTERNOS

conjunto de «riesgos a los que se enfrenta la empresa y sus operaciones, que pueden resultar de factores tanto internos como externos a la empresa». Recordamos en este punto que el concepto de empresa es ampliable a entidades públicas y privadas, corporaciones, instituciones y cualquier unidad económica.

Por último, este trabajo anota unas categorías para clasificar los riesgos en operacionales, financieros y estratégicos. Dentro de los riesgos estratégicos se enuncian algunos ejemplos como competencia, cambios en los clientes, cambios en la industria y demandas de los clientes.

NUEVOS ENFOQUES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

El profesor Robert S. Kaplan explica, en el artículo publicado en *Harvard Business Review* en 2012, que la gestión de riesgos tiene tres escenarios principales:

- Riesgos evitables, principalmente riesgos internos, que pueden ser identificados y gestionados.
- Riesgos estratégicos, que pueden ser identificados pero no pueden ser gestionados.
- Riesgos externos, que no pueden ser identificados ni gestionados, al estar fuera del control de la empresa.

Es evidente que este enfoque pone sobre la mesa de los directivos la necesidad de incorporar la gestión de riesgos al proceso de toma de decisiones estratégicas, clasificando los riesgos en función de la capacidad de influencia de la empresa.

OBJETIVO DEL ESTUDIO

El objetivo de este estudio es la aportación de un modelo ampliado y detallado de

gestión de riesgos estratégicos, con una clasificación en función del origen del riesgo.

Riesgos estratégicos

¿Qué son los riesgos estratégicos? Son los riesgos que pueden impedir lograr los objetivos estratégicos. De esta sencilla respuesta obtenemos un elemento de gran importancia: cumplir los objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos. Son los puntos de referencia que guían la actuación de una empresa. Están asociados a un periodo de ejecución largo, ya que las condiciones en las que se actúa no permiten un logro en el corto plazo.

Es habitual observar que las empresas fijan objetivos respecto a:

- Dimensión (cifra de ventas, beneficio).
- Liderazgo (cuota de mercado, posicionamiento).
- Prestigio (reconocimiento, respeto).

En la situación económica actual en la que se encuentran inmersas las economías occidentales, muchas unidades económicas tienen que renunciar a estos objetivos y centrarse, casi exclusivamente, en la propia supervivencia.

Para conseguir los objetivos, la empresa dispone de los siguientes medios:

- Materiales (maquinaria, edificios, tecnología).
- Financieros (liquidez, crédito).
- Humanos (aptitudes y capacidades).

Pero, ¿es suficiente todo esto? La actuación a largo plazo requiere también:

- Ideas (Soluciones, innovación, adaptación).
- Identidad (marca, carácter, actitud).
- Valores (principios de actuación).

Con estos medios, creemos que una empresa está preparada para competir, pero aun así existen elementos que no están bajo su control y que pueden afectar en mayor o menor medida a la consecución de los objetivos.

TIPOS DE ESTRATEGIA

El término «estrategia» ha adquirido un protagonismo creciente en el vocabulario empresarial. En griego, *stratos* significa ejército y *agein* es conducir, dirigir ejércitos. Del mundo militar se han ido incorporando diferentes vocablos a la gestión empresarial: estrategia, táctica, logística. Como en otros ámbitos humanos, el excesivo uso de este término ha hecho que pierda significado en su principal destino, los objetivos de la empresa. Ahora a cualquier asunto se le añade el adjetivo estratégico para destacar su importancia y lograr un resultado a corto plazo.

Una clasificación de los planteamientos estratégicos de las empresas es:

■ **Estrategia corporativa.** Según Robert Grant, consiste en el diseño del marco de actuación de la empresa, corporación o grupo de empresas, en uno o varios sectores de actividad en el/los que existen ventajas competitivas que permitan la obtención de beneficios, frente a la incursión en otros sectores que tengan unas menores expectativas de beneficios. Esta estrategia debe permitir a la empresa tomar decisiones a muy largo plazo, ya que las inversiones a realizar, la aportación de recursos y la especialización del personal no pueden ser alteradas con facilidad. Los costes de incursión en un sector son altos, y la decisión debe ser tomada por la alta dirección, pues implica a todas las



unidades de negocio o divisiones de la compañía o corporación.

Algunos ejemplos de estrategia corporativa son diversificación de actividades, integración vertical, adquisiciones y creación de nuevas empresas, asignación de recursos entre las diferentes actividades de la empresa e incluso desinversiones cuando una actividad deja de ser rentable.

■ **Estrategia competitiva.** Según Kotler y Singh, hay cuatro formas de actuación competitiva en un mercado: --Estrategia de líder: el líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado, situación reconocida por el resto de las empresas. --Estrategia de retador: consiste en querer sustituir al líder, ya que no se domina el mercado. --Estrategia de seguidor: el seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado.

**LOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS
SON LOS PUNTOS
DE REFERENCIA
QUE GUÍAN LA
ACTUACIÓN DE
UNA EMPRESA, Y
ESTÁN
ASOCIADOS A UN
PERIODO DE
EJECUCIÓN
LARGO**

**IDENTIFICAMOS
QUE LA ENTIDAD
TIENE UN
ENFOQUE
CORPORATIVO
Y OTRO
COMPETITIVO,
QUE DEBEN
COEXISTIR**

--Estrategia de especialista: el especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente beneficio.

En función de su posición actual y de los objetivos planteados a largo plazo, la estrategia competitiva elegida supondrá un enfoque y un conjunto de decisiones diferente.

De esta forma confirmamos que la entidad tiene un enfoque corporativo y un enfoque competitivo. Ambos coexisten y la identificación y gestión es muy importante para el futuro de la empresa, debido a los diferentes escenarios de toma de decisiones que hay que adoptar.

Clasificación de los riesgos estratégicos

La dificultad de realizar una clasificación de elementos consiste en identificar cuál es el criterio para elaborarla. En la doctrina de la Gerencia de Riesgos se acepta que los riesgos se clasifiquen en función de la probabilidad de ocurrencia y de las consecuencias que tendrán en una unidad económica, introduciendo matrices donde se cruzan ambos factores.

En este estudio la dificultad viene dada por la heterogeneidad de sucesos que pueden afectar a una empresa. Si bien muchos tienen una probabilidad baja de suceder, o su impacto puede ser incluso nulo, se considera oportuna su inclusión para su gestión.

RIESGOS DEL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA

El entorno social y político

Las empresas e instituciones forman parte de un conjunto superior, el entorno con el que interactúan, que tiene unas características y normas de actuación determinadas. Los individuos se asocian de forma voluntaria para crear un colectivo que permita lograr objetivos superiores. Estos grupos utilizan códigos y reglas de actuación que son de obligado cumplimiento para todos los individuos y que disponen de mecanismos de control.

Estas reglas de actuación no son estáticas, sino que varían a lo largo del tiempo. Estas variaciones pueden beneficiar o perjudicar a las empresas.

Los riesgos relacionados con el entorno social y político pueden tener origen en:

- El grado de estabilidad social.
- El grado de estabilidad política.
- La madurez del modelo social.
- La frecuencia y el impacto de los cambios de legislación y normativa.



--La identificación de los componentes de la sociedad con el modelo existente.

El ámbito operativo de la empresa: regional, nacional, internacional

Cuanto más amplio sea el ámbito operativo, más se verá afectada la empresa por los diferentes entornos sociales y políticos en los que opera. Hay que analizar todos y cada uno de los grupos sociales, su normativa, cultura, modelos, etc., para ver en qué grado impactan en la actuación competitiva.

Incluso existen organismos supranacionales que aportan normativa a sus componentes, un hecho a tener también en cuenta. Por ejemplo, en Europa, la Unión Europea es un escenario donde los países adheridos tienen la obligación de incorporar a su normativa aquellas nuevas reglas que son consensuadas, entendiendo que son beneficiosas para el conjunto de los individuos.

Los riesgos de la diversificación del ámbito operativo aumentan según se opera en un mayor número de grupos sociales. Por otra

parte, la dispersión permite también diversificar el riesgo en el conjunto de inversiones.

Riesgos globales

En las últimas décadas se ha dedicado un esfuerzo importante al estudio de determinados riesgos que pueden afectar al conjunto de colectivos, con independencia del lugar en el que se encuentren ubicados en el mundo.

El «Informe sobre riesgos globales» del Foro Económico Mundial de 2013 analiza decenas de sucesos y su posible impacto, agrupados en torno a la economía, el medio ambiente, los riesgos geopolíticos, sociales y tecnológicos. De todos ellos destacamos los que identifican un mayor número de encuestados:

--**Economía.** Fallo sistémico importante del sistema financiero, graves diferencias de renta, desequilibrios fiscales crónicos, extrema volatilidad de los precios de la energía y la agricultura.

--**Medio ambiente.** Falta de adaptación al cambio climático, aumento de las emisiones de gases de efecto invernadero, urbanización mal gestionada, persistencia de climas extremos.

--**Riesgos sociales.** Crisis de abastecimiento de agua, insostenible crecimiento de la población, falta de alimentos, incremento de fanatismo religioso, mala gestión del envejecimiento de la población.

--**Riesgos geopolíticos.** Fallo generalizado del funcionamiento de los gobiernos, corrupción arraigada generalizada, fallo de la diplomacia en la resolución de conflictos, terrorismo.

--**Riesgos tecnológicos.** Fallo crítico del sistema, ciberataques, fallos

LOS RIESGOS DE LA DIVERSIFICACIÓN DEL ÁMBITO OPERATIVO AUMENTAN SEGÚN SE OPERA EN UN MAYOR NÚMERO DE GRUPOS SOCIALES



LAS PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES DE HACE UNA DÉCADA HAN CAMBIADO, POR LO QUE HAY QUE PREGUNTARSE SI EXISTEN CLIENTES PARA LOS PRODUCTOS DEL PORTFOLIO Y ACTUAR EN CONSECUENCIA

no considerados de la mitigación del cambio climático, vulnerabilidad de la oferta de minerales, desinformación digital generalizada.

Todos los grupos e individuos, sea cual sea el país en el que se encuentran, están expuestos a los efectos de estos riesgos. No existe posibilidad de transferirlos, pero es necesario atender a sus impactos y consecuencias posibles.

RIESGOS DEL ENTORNO COMPETITIVO DE LA EMPRESA

La empresa lleva a cabo sus actividades en uno o varios mercados. El entorno competitivo, en función de su situación geográfica y de la forma en que le empresa plantea atender las demandas de los consumidores, determina múltiples escenarios.

Cientes, mercados, productos y servicios

En este punto es donde la empresa tiene *a priori* una mayor capacidad de actuación. Sin embargo, algunos de los principales cam-

bios que se están produciendo tienen el foco de atención en la forma de relacionarse con el cliente, o mejor dicho, la forma en la que el cliente quiere relacionarse con una empresa.

La situación actual de exceso de oferta en la mayoría de los mercados, unida al incremento exponencial de la información y al conocimiento que los clientes tienen de los productos y los servicios, hace que sea el cliente de forma individual, y también en grupos y asociaciones, quien pase a liderar la relación con el proveedor.

Es necesario realizar un ejercicio continuo de investigación del mercado para conocer las principales tendencias respecto a las preferencias de los consumidores. En este punto, las redes sociales han creado un nuevo paradigma en cuanto a información del cliente, donde en tiempo real se expresan opiniones, críticas, recomendaciones y propuestas, que deben ser tenidas en cuenta por las empresas a la hora de conceptualizar los productos y servicios que van a atender estas demandas.

La velocidad de los cambios obliga a la empresa a realizar un ejercicio periódico de revisión de su portfolio de productos y a decidir si es rentable o no mantener alguno de ellos, así como a reducir los tiempos de puesta en el mercado de los nuevos productos.

Es demostrable entonces que las preferencias (basadas en las propias circunstancias económicas y sociales) de los clientes de hace una década han cambiado, por lo que hay que cuestionar si existen clientes para los productos del portfolio y actuar en consecuencia.

Por último, el acceso generalizado a Internet permite acceder a un surtido casi ilimitado a lo largo del mundo. Este hecho presenta amenazas y oportunidades.

Los principales riesgos a los que se enfrentan las empresas en este punto son:



- Ciclo de vida del producto muy corto, de forma que la empresa deberá adaptarse a la velocidad exigida por el mercado.
- Necesidad de mayores inversiones en investigación del mercado; de lo contrario, las decisiones pueden ser erróneas y con consecuencias no deseadas.
- Excesiva exposición a los efectos de las redes sociales y asociaciones de consumidores, tanto de forma negativa, con perjuicios, como de forma positiva, lo que podría generar un exceso de demanda de nuestros productos que no seamos capaces de atender.
- Mercados globales, con riesgo de que aparezcan competidores y posibilidad de atender a nuevos clientes.

Este escenario obliga a las empresas a un cambio en la estrategia en su relación con los clientes.

Estrategias de distribución

En el punto anterior explicábamos cómo es el cliente el que elige la forma de relacionarse con la empresa. Por ello, la empresa debe tomar importantes decisiones respecto a los canales de distribución que va a utilizar para hacer llegar sus productos a los consumidores.

Internet, la tecnología en general y las herramientas que se ponen a disposición están configurando un nuevo canal de distribución, con códigos de mercado propios, que si bien no está siendo adoptado por todos los productos y servicios, permite primero informar y posteriormente realizar transacciones. En algunos sectores, esta distribución no presencial está adquiriendo un fuerte protagonismo frente a la distribución presencial, donde cliente y proveedor coinciden físicamente.

Los riesgos que podemos identificar en este punto son:

- Adecuada elección de la combinación de canales que permitan hacer llegar los productos a los clientes.
- Encontrar aliados sólidos entre los distribuidores que acompañen las acciones estratégicas respecto a los clientes.
- Equilibrar el valor añadido que aporta un canal con el coste que incorpore a los productos, de forma que el encarecimiento del precio no suponga una desventaja competitiva de nuestro producto respecto de los competidores.

El impacto de la competencia en la estrategia de la empresa

La competencia puede definirse como «todo aquel que es capaz de atender a un cliente en las mismas condiciones que nuestra empresa». Así definido, puede venir de cualquier parte: del mismo sector de actividad, de otro sector que oferte productos sustitutivos al nuestro, e incluso puede estar en nuestro entorno geográfico o ubicarse en cualquier parte del mundo.

Es evidente que en un mercado con exceso de demanda no habría competencia, porque todos los proveedores tendrían clientes de sobra, pero en un mercado con exceso de oferta aquel competidor que no tenga éxito, además de no cumplir sus objetivos, puede verse obligado a desaparecer.

La competencia tiene los mismos problemas que tiene «nuestra empresa» y, por tanto, planificará qué acciones van a permitirle lograr sus objetivos. Por lo tanto, todas las empresas deben considerar en su planificación estratégica los impactos de las acciones de sus competidores.

**INTERNET Y LA
TECNOLOGÍA EN
GENERAL ESTÁN
CONFIGURANDO
UN NUEVO
CANAL DE
DISTRIBUCIÓN,
CON CÓDIGOS DE
MERCADO
PROPIOS**

EL CONOCIMIENTO ES UN VALOR MUY IMPORTANTE; ES NECESARIO GESTIONAR QUE NO SE VAYA CON LOS EMPLEADOS QUE ABANDONAN LA EMPRESA Y LA CORRECTA TRANSFERENCIA ENTRE LOS EMPLEADOS Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Algunos de los riesgos que origina la competencia son:

- El impacto de una innovación, que puede colocar rápidamente a un competidor en una posición de ventaja.
- La mayor agresividad en las acciones de venta, que permiten lograr más clientes.
- La mejora en los procesos de gestión de ventas, que permiten hacer más eficaces sus acciones.

RIESGOS INTERNOS DE LA EMPRESA

En este apartado encontraremos las situaciones de riesgo sobre las que la empresa tiene mayor capacidad de acción, tanto para prevenir como para actuar en caso de que tengan lugar los sucesos.

Gestión de recursos y capacidades

Las empresas y/o instituciones disponen de un conjunto de medios que permiten realizar las acciones de producción y/o prestación de servicios que ofertan al mercado. Sintetizando son:

Recursos financieros. Flujos monetarios con los que adquirir bienes y pagar deudas. Identificamos dos riesgos principales:

- No disponer de suficiente liquidez o crédito para poder llevar a cabo las acciones previstas para el cumplimiento de los objetivos, como la compra de bienes, materias primas, recursos humanos, etc.
- No gestionar adecuadamente las necesidades de liquidez, de forma que no se atiendan las deudas que la empresa contrae con los acreedores y entidades financieras, lo que puede

conducir a una situación de insolvencia o de quiebra.

Recursos materiales. Edificios, maquinaria, herramientas, tecnología en general. El hecho de no disponer de los materiales óptimos o en cantidades insuficientes supone el siguiente riesgo:

- No fabricar productos o prestar servicios con suficiente calidad, lo que a largo plazo se puede traducir en una reducción de las cifras de ventas.

Recursos humanos. La capacidad de un recurso es el rendimiento potencial que tiene. Así, hablando de recursos humanos, el mayor activo de una empresa o institución es la capacidad de sus empleados y colaboradores de dar soluciones de forma continua a los diferentes problemas y necesidades que las actividades precisan para el cumplimiento de los objetivos.

Es necesario elaborar una política adecuada de gestión de los recursos humanos, más allá del coste para la empresa que supone la retribución, en términos del modo en que la empresa va a relacionarse con sus empleados y colaboradores, y el grado de exigencia mutua, de forma que el acuerdo de las partes suponga un escenario sólido de actuación.

El conocimiento es un valor muy importante, es necesario gestionar que no se vaya con los empleados que abandonan la empresa. Pero también es necesario gestionar cómo se realizará la transferencia de conocimiento para que la continuidad quede garantizada.

Podemos identificar en este punto los siguientes riesgos:

- Existencia de escenarios de relación irregulares u opacos, que pueden motivar la desincentivación y reducción de las capacidades.
- Pérdida del talento, con el coste humano y económico que supone.

Riesgos	Qué	Cómo
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y adaptación de la normativa en la actuación de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de relación con los organismos públicos y legisladores
Acreedores financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de servicios financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de relación con los acreedores financieros, mercados de capitales, etc.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de los requerimientos y establecimiento de los estándares de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de relación con los proveedores
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de la demanda y adaptación de los productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de relación con los clientes
Empleados y colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de los servicios y retribución por ellos 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de relación con los empleados y colaboradores

--Inadecuada transferencia del conocimiento, provocando rupturas generacionales y descapitalizando la empresa.

permita prepararse para las nuevas situaciones.

LA EMPRESA TIENE QUE DEDICAR ESFUERZOS A ORGANIZAR EL CAMBIO; DE LO CONTRARIO, LA PÉRDIDA DE EFICACIA, CONOCIMIENTO Y TALENTO PUEDE SUPONER SU PROPIA DESAPARICIÓN A MEDIO PLAZO

La transformación de la empresa: gestión del cambio

Una de las características de las empresas actuales es la necesidad de realizar modificaciones continuas para adaptarse rápidamente a los cambios de la demanda. Esto supone cambios en los productos, en los equipos de trabajo, en las herramientas tecnológicas.

Las empresas tienen que dedicar esfuerzos a organizar adecuadamente el cambio, ya que de lo contrario la pérdida de eficacia, conocimiento y talento puede suponer a medio plazo la propia desaparición de la empresa. Los riesgos que podemos detectar son:

- Efectos negativos del cambio continuo, en los procesos, en las personas, en la tecnología.
- No disponer de un plan de gestión de cambio, conocido por todos los integrantes de una organización, que

Conclusiones

En la introducción repasamos las características del mundo en que vivimos, con cambios cada vez más rápidos y consecuencias que afectan cada vez más a las unidades económicas. La tecnología es el multiplicador que está acelerando las características para los nuevos escenarios. Las telecomunicaciones, la informática, la información y el conocimiento son los elementos que deben tenerse en cuenta dentro del proceso evolutivo.

Hemos repasado algunos de los principales riesgos que pueden impactar en los objetivos estratégicos de la empresa. La relación no es exhaustiva y cada empresa e institución tendrá un perfil de riesgo diferente. Uno de los rasgos comunes de estos riesgos es que ya no vale solamente con gestionar el «qué», sino que también hay que gestionar el «cómo». Algunos ejemplos pueden verse en la tabla superior.



Estos ejemplos ponen de manifiesto que la diferencia competitiva no se encuentra en el «qué», puesto que todos los competidores actúan de forma parecida. La verdadera diferencia está en «cómo» la empresa quiere relacionarse con su entorno y con los grupos que lo componen. Esto es un auténtico reto y un riesgo estratégico.

El papel de la Gerencia de Riesgos continúa

adquiriendo, por tanto, un protagonismo creciente, puesto que es cada vez más necesario gestionar riesgos por parte de la dirección de las empresas e instituciones. No transferir, puesto que no siempre se puede. Desde el liderazgo interno que debe tener la Gerencia de Riesgos, el conjunto de la organización debe ser sensible a la existencia de riesgos y situaciones que pueden conducir incluso a la desaparición de la entidad. ■

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

- AIRMIC, ALARM, IRM (2002). «Estándares de Gerencia de Riesgos». Translation copyright Federation of European Risk Management Associations FERMA (2003).
- Cuervo García, José Álvaro (1995). «La dirección estratégica de la empresa. Dirección de empresas de los noventa: homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno». Coord. por José Emilio Navas López, págs. 51-70.
- Grant, Robert M. (1995). «Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones». Editorial Civitas, Madrid.
- Kaplan, Robert S., Mikes, Anette (2012). «Managing risks: a new framework». Harvard Business Review.
- Kotler, Phillip, Sing, Ravi. «Marketing warfare in

the 1980s» (Journal of Business Strategy, Winter 1981).

- Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A (2002), «La dirección estratégica de la empresa». Editorial Civitas. Madrid.
- Porter, M.E. (1982). «Estrategia competitiva». CECSA, México.
- World Economic Forum (2013). «Global Risk 2013, eighth edition».
- Revista Gerencia de Riesgos y Seguros, número 100 (abril 2008). «En opinión de ... Filomeno Mira Candel, Vicepresidente de MAPFRE».
- Revista Gerencia de Riesgos y Seguros, Número 100 (Abril 2008). «Retos estratégicos en el mundo del seguro», Patrick M. Liedtke, The Geneva Association.