

CLASIFICACION DE RIESGOS EN LA EMPRESA

JOSÉ A. AVENTÍN

MAPFRE Consultores

La **empresa**, como conjunto de factores productivos organizados para la producción de bienes o la prestación de servicios, constituye una unidad microeconómica de vital importancia, capaz de **producir** los **bienes** o **servicios** que la sociedad demanda y **distribuir** la **renta** generada a través del proceso de producción a los respectivos **factores productivos**.

Paralelamente a esta dimensión económica de la empresa, ésta tiene también un significado social característico al generar empleo y, de esta forma, contribuir a evitar la permanencia ociosa del factor humano desempleado.

Por tanto, sobre la **empresa** gravitan determinadas **funciones** de índole económico-social que resumidamente podrían sintetizarse en:

- a) La **configuración** de un **ente generador** de bienes y servicios que se integran en la renta nacional.
- b) La **creación** de una **capacidad de pago** a través de la retribución de los factores de producción.
- c) La **coordinación** del proceso productivo.
- d) La **dirección** y **control** de los factores de producción que integran los elementos característicos de la empresa.

En este sentido, los **elementos básicos** de la **empresa** que hacen posible su desarrollo se encuentran en:

- El **empresario** u **órganos y sistemas de dirección**, normalmente denominados **tecnestructura**, que dirigen y controlan el proceso productivo asumiendo el riesgo inherente a esa dirección.
- El **factor humano** interno, representativo de los servicios prestados por las personas a cambio de una remuneración.
- El **activo material**, consistente en la estructura patrimonial necesaria para el desarrollo del proceso productivo.
- El **capital patrimonial** o recursos monetarios, determinante de la estructura financiera necesaria para el desarrollo de las operaciones de la empresa.
- El **ambiente** en que se desenvuelve la empresa, fundamentalmente representado por el ordenamiento jurídico, el orden social, el estado de la técnica y las relaciones económicas de orden nacional e internacional.

En suma, estas características perfilan una determinada estructura y organización de la empresa de cara a la consecución de unos objetivos, básicamente influenciados por la estrategia empresarial y afectados por el entorno económico-social en el que se desenvuelve. Si bien no existe una prioridad clara en los distintos **objetivos principales** que persigue la **empresa**, el objetivo global consiste en la aproximación a una posición óptima que permita simultáneas cada uno de ellos, es decir:

- a) Conseguir el **máximo beneficio** a precios ajustados, como elemento impulsor e imprescindible del riesgo que comporta la actividad empresarial, ya que si no hubiera riesgo tampoco habría beneficio.
- b) Alcanzar una **estabilidad financiera** que permita garantizar la **supervivencia** de la empresa a largo plazo y perdurar en el mercado en el que se desarrolla.
- c) Penetrar en el mercado y alcanzar una **cuota o segmento** significativo de **clientes**, que otorgue la estabilidad necesaria a su producción.
- d) Crear una **buen imagen**, en bien de la idea de marca y de prestigio de la empresa.
- e) Innovar, desarrollar e investigar por la vía de la mejora **técnica y el avance tecnológico**.
- f) **Maximizar** globalmente su **gestión**, de cara a reforzar la posición económica de la empresa y lograr los objetivos marcados.

En general, como puede apreciarse, cada uno de estos objetivos guarda cierta relación con el juego impuesto por el mercado, cuya selección natural permite sobrevivir fundamentalmente a las empresas más competitivas y mejor preparadas para afrontar los retos presentes y futuros de la actividad empresarial. Dentro de este contexto, la toma de **decisiones**, la adaptación a los **cambios** y la asunción de **riesgos** de diversa naturaleza son aspectos claves en el éxito o fracaso de cualquier empresa.

TIPOS DE RIESGOS EN LA EMPRESA

Sin duda alguna, la empresa se ve afectada por una infinidad de riesgos que inciden sobre la propia gestión empresarial y sobre el patrimonio humano, material e inmaterial de la empresa.

En el primer caso, cabe mencionar un tipo de riesgos que afectan principalmente a las activi-

dades peculiares de la empresa, tales como los riesgos propios de producción, venta, financiación, etc. En el segundo caso, por el contrario, se encuentran los riesgos que gravitan fundamentalmente sobre el activo patrimonial de la empresa, en sus distintas y variadas manifestaciones de pérdidas personales, materiales y de reclamación judicial. Atendiendo a este criterio, de forma no exhaustiva, la **tipología** de los **riesgos** de la **empresa** podría estructurarse de acuerdo a la clasificación siguiente:

a) Riesgos de **producción**:

- Capacidad de la planta.
- Idoneidad de los procesos de fabricación.
- Acumulación de existencias y almacenamiento excesivo.
- Dificultades de proveedores y restricciones de suministros básicos.
- Obsolescencia económica y técnica de materiales y equipos.

b) Riesgos de **ventas**:

- Cambios en la demanda por alteración de los gustos de los consumidores.
- Publicidad contraproducente.
- Información insuficiente de los productos.
- Retirada de los productos del mercado.
- Tránsito o transporte de mercancías y productos.
- Barreras proteccionistas y dificultades de exportación.
- Acontecimientos nacionales e internacionales.

c) Riesgos **financieros**:

- Inversiones deficientes.
- Nivel de endeudamiento y exigencia a corto y largo plazo de créditos.
- Insolvencia y morosidad de clientes.
- Actitud de inversores privados e institucionales.

d) Riesgos del **medio ambiente**:

- Ubicación de la planta en áreas especialmente proclives a determinados peligros.

- Clima social y relaciones de trabajo.
 - Estabilidad política.
 - Condiciones económicas nacionales e internacionales.
- e) Riesgos de **dirección**:
- Precios, costes y beneficios.
 - Redes y medios de distribución.
 - Imagen, expansión y participación en el mercado.
 - Solvencia financiera y estabilidad económica.
 - Maximización de la gestión operativa.
- f) Riesgos **personales**:
- Accidente laboral o extra-laboral.
 - Enfermedad común o profesional.
 - Fallecimiento.
 - Incapacidad permanente por lesión.
 - Secuestro.
- g) Riesgos de **daños materiales**:
- **Pérdidas directas** normalmente **incontrolables e imprevisibles**:
 - Fenómenos de la naturaleza: inundaciones, terremotos, vendavales.
 - Caída de objetos: aeronaves, meteoros.
 - Ondas sonoras: estampido sónico, vibraciones.
 - Conflictos bélicos: guerra, revuelta armada, rebelión, insurrección.
 - Acciones político-sociales: motín, tumulto popular, sabotaje, atentado criminal.
 - **Pérdidas directas** normalmente **controlables y previsibles**:
 - Fenómenos físico-químicos: fuego, explosión, implosión.
 - Rotura de instalaciones, equipos, maquinaria y servicios constitutivos de un edificio.
- Deterioro de instalaciones: corrosión, desgaste, uso indebido, mantenimiento deficiente.
 - Defectos de estructura, construcción e instalación.
 - Vertidos y contaminación ambiental.
 - Almacenamiento y transporte de mercancías, destrucción, desaparición, extravío.
 - Deterioro de la propiedad: vandalismo, daño doloso.
 - Infidelidad del personal: falsificación, malversación, hurto.
- **Pérdidas indirectas**:
- Pérdidas directas sufridas por proveedores, clientes y empleados.
 - Gastos extraordinarios: alquileres, comunicaciones, servicios ocasionales.
 - Pérdida de beneficios.
 - Deterioro de imagen y reducción de clientes.
 - Recuperación de archivos, programas y datos informatizados.
 - Incumplimientos contractuales de venta o suministro.
- h) Riesgos de **reclamación judicial**:
- Publicidad: medios y métodos empleados.
 - Contractual: contratos de garantía, compra, venta, alquiler, ejecución, servicios, préstamos, hipotecas, cláusulas de salvaguardia.
 - Cargas sociales: seguros de vida, enfermedad, accidentes, fondo de pensiones, planes de participación en beneficios.
 - Negligencia: empleados, representantes, contratistas, subcontratistas.
 - Empleados: accidentes laborales.
 - Titularidad: propiedades, bienes confiadados, derechos de terceros.
 - Consumidores: productos fabricados o distribuidos.
 - Transporte: mercancías peligrosas, carga y descarga, conducción de vehículos.

- Contaminación ambiental: polución, vertido de residuos.

NATURALEZA DE LOS RIESGOS EMPRESARIALES

Normalmente, atendiendo a la **naturaleza** de los **riesgos empresariales** suele distinguirse entre **riesgos puros** y **riesgos especulativos**.

El **riesgo puro** se define como la **incertidumbre** de que acontezca un determinado **suceso** que ocasiona una **pérdida** económica. Por su parte, el **riesgo especulativo** se define como la **incertidumbre** de que ocurra un determinado **suceso** cuya ocurrencia produciría la materialización de una **expectativa** de **beneficio** o **pérdida**, indistintamente.

En consecuencia, el riesgo puro es aquél del que sólo puede derivarse un daño en caso de ocurrencia y, por tanto, una pérdida económica. Por el contrario, en el riesgo especulativo existe la incertidumbre, respecto al propio suceso, de que pudiera producirse indistintamente un beneficio o una pérdida.

En general, esta distinción es bastante significativa, ya que la cobertura financiera de los riesgos procurada por la Institución aseguradora atiende generalmente a los riesgos puros.

Los riesgos especulativos son asumidos habitualmente por el empresario en función de su conocimiento y quedan fuera del marco asegurador, si bien actualmente existe un cierto acercamiento del seguro a determinadas parcelas de riesgos especulativos.

Dentro de los **riesgos puros**, con relación a los peligros desencadenantes de estos riesgos pueden distinguirse tres grandes áreas:

- Riesgos **personales**.
- Riesgos de **daños materiales** sobre las propiedades.
- Riesgos de **responsabilidad civil**.

En el primer caso, utilizando la terminología aseguradora, el seguro se circunscribe a determinadas coberturas de riesgo y de previsión y ahorro para el activo humano de la empresa, como las **coberturas de accidentes** (indemnización por fallecimiento accidental o por lesiones desencadenantes de una invalidez permanente total o parcial), los **seguros de vida** en sus distintas vertientes de riesgo y ahorro y los **planes de pensiones** como complemento de las prestaciones de la Seguridad Social y como mejora adicional para los trabajadores de la empresa. Por su parte, los accidentes laborales se encuadran dentro de la cobertura de **accidentes de trabajo**, de acuerdo con la legislación específica existente en España al respecto.

En relación con los **riesgos de pérdidas materiales**, la empresa ha buscado tradicionalmente cubrirse de los riesgos puros a través de pólizas de daños con coberturas de incendio y fenómenos de la naturaleza fundamentalmente. En ese sentido, los **seguros de daños materiales**, normalmente encajados en pólizas de incendios, son importantes para cualquier empresa y han experimentado durante los últimos años transformaciones destacables, como la **simplificación y unificación de contratos**, la **reducción de la prima** o coste de la cobertura, fruto de la mayor competencia y de la reducción de los gastos de gestión de los aseguradores, la **ampliación de coberturas** con tendencia al Todo Riesgo de Daños Materiales, la mayor **conexión** con la **prevención de riesgos**, el **asesoramiento** en materia de **protección** y mejora permanente de la **seguridad** en la empresa para la evitación de pérdidas, así como, finalmente, la inclusión de coberturas de **pérdida de beneficios**, como complemento necesario a toda póliza de daños materiales suscrita por la empresa.

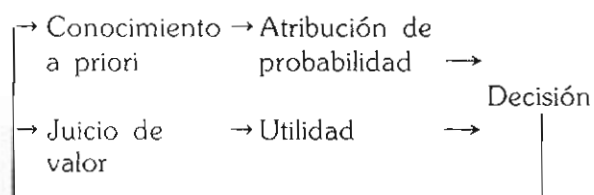
Con referencia a los riesgos de responsabilidad civil de la empresa, la institución aseguradora ha procurado diversas coberturas como la responsabilidad civil de **explotación** referida a los riesgos derivados de la propia actividad de la empresa dentro de sus instalaciones, de **pro-**

ductos elaborados o suministrados en relación a los daños causados a usuarios o consumidores, de accidentes laborales o **patronal**, si existiera en la ocurrencia de tales accidentes culpa o negligencia por parte de la empresa, de daños por **contaminación al medio ambiente**, así como, últimamente y con mayor profusión en Gran Bretaña y en Estados Unidos, por responsabilidades de los propios directivos o consejeros a consecuencia de **errores en la gestión** y administración de la empresa.

Por otra parte, como ya se ha mencionado con anterioridad, la institución aseguradora no proporciona generalmente cobertura a los riesgos especulativos de la empresa. Dichos riesgos hacen referencia a las expectativas de resultados (beneficio o pérdida) de la propia gestión empresarial y no se encuentran sujetos a una medición precisa que implique un tratamiento objetivo del riesgo, desde el punto de vista asegurador.

Por tal motivo, estos riesgos son asumidos plenamente por la empresa en el contexto del riesgo inherente que caracteriza a la función empresarial.

Básicamente, la enunciación de los riesgos especulativos de la empresa responde a la descripción efectuada en el apartado precedente al mencionar los riesgos de producción, ventas, financiación, dirección, etc. En este contexto, el tratamiento de estos riesgos responde al criterio subjetivo e intuición del empresario u órganos de dirección de la empresa, de acuerdo a un proceso de decisión que teóricamente podría representarse de la forma siguiente:



En apoyo de este proceso, la aplicación de ciertos criterios o reglas de elección, fundamentados en la Teoría de la decisión, permite dis-

poner de una referencia útil para la toma de decisiones empresariales.

TRATAMIENTO DEL RIESGO EN LA EMPRESA

Resulta obvio mencionar que la empresa constituye una unidad económica de producción de vital importancia, cuya destrucción acarrea un empobrecimiento económico y un retroceso en el desarrollo social actual. Por ello, la protección en la empresa, es decir la lucha contra los riesgos que la acechan y sus causas y consecuencias, no sólo es deseable, sino imprescindible para el mantenimiento del orden económico y social existente.

En la actualidad, el número y la potencialidad de los riesgos que inciden sobre la empresa se han incrementado notoriamente por diversos factores, que hacen más imperiosa la necesidad de protección. En ese sentido, se encuentran aspectos tan característicos como:

- Mayor capital invertido.
- Mayor densidad de inversión (equipos sofisticados susceptibles de grandes pérdidas).
- Utilización de mayor energía con nuevas fuentes, potencialmente más peligrosas.
- Procesos tecnológicos avanzados insuficientemente conocidos.
- Nuevos productos y materiales escasamente comprobados.
- Almacенamientos de gran dimensión.
- Medios de transporte más peligrosos.
- Mayor exigencia social de responsabilidades por el uso y consumo de productos, por daños al medio ambiente y por accidentes de trabajadores.

Estos factores, presentes actualmente en gran parte de las empresas modernas, se agravan especialmente en países en vías de desarrollo en los que existe un mayor desfase entre el avance tecnológico, importado de países más avanzados, y la conciencia y los medios de se-

guridad, cuya implantación se realiza con un retraso notable.

En estas circunstancias, no obstante, la empresa debe ser artífice de su propio destino y velar por una concepción integral de la seguridad que permita controlar sus riesgos y aminorar sus consecuencias.

Desde un punto de vista racional, el riesgo debe ser limitado para hacer posible y factible el beneficio a largo plazo de la empresa, como objetivo fundamental de ésta. A este respecto, como ya se mencionara, la **institución aseguradora** ha venido existiendo, precisamente, para cubrir **financieramente** a la empresa de las posibles **pérdidas** económicas derivadas de la ocurrencia de los denominados **riesgos puros**. Ante esta situación, normalmente las empresas se han preocupado de seleccionar qué tipos de seguros necesitaban y cuál sería su coste. Sin embargo, desde un análisis a la inversa, ciertamente los seguros de la empresa no deberían ser motivo de una preocupación inicial, ya que el problema de la empresa radica en sus riesgos y el análisis de éstos debería ser prioritario al estudio de su cobertura.

En este sentido, cada vez con más frecuencia, el tratamiento de los **riesgos puros** ha merecido en los últimos años un análisis particular por parte de la empresa dentro del ámbito de la disciplina denominada **Gerencia de Riesgos** (Risk Management), que constituye una actividad empresarial imprescindible en el contexto económico actual en que se desenvuelve la empresa.

La **Gerencia de Riesgos** puede definirse como una **función empresarial** que intenta perpetuar la **conservación** de los **activos** y del poder de **generación** de **beneficios** mediante la **minimización a largo plazo del efecto financiero de las pérdidas accidentales**, es decir, aquéllas que ocurren de forma súbita, imprevista e independientemente de la voluntad del empresario.

Desde esta perspectiva, el **objetivo** principal de la Gerencia de Riesgos ha sido definido como

la **planificación** efectiva de los recursos necesarios para recuperar el **equilibrio financiero** y la **efectividad operativa** después de una **pérdida accidental** y, de esta forma, obtener a **corto plazo** una **estabilidad en las pérdidas derivadas de los riesgos** y a **largo plazo** la **minimización del efecto financiero del coste de los riesgos**.

Por tanto, la Gerencia de Riesgos lleva consigo todas las actividades propias de cualquier gestión empresarial, y todo alto ejecutivo debe ser, en efecto, un buen gerente de riesgos.

Cuando una empresa dedica atención preferente a esta disciplina **analiza sus riesgos** como problema de fondo, antes de plantearse su necesario programa de seguros. El **análisis, clasificación y cuantificación** de los riesgos lleva a la empresa, posteriormente, a una toma racional de decisiones que incluye la posible **eliminación** de los mismos, la **reducción** a través de **técnicas de prevención y protección**, que conducen a una mejora sustancial del coste de los riesgos en la empresa a largo plazo, la posible **retención** de parte del riesgo o asunción del mismo y, finalmente, la **cesión o transferencia** del riesgo a compañías de seguros a cambio de un coste fijo.

En síntesis, las fases básicas que caracterizan a la Gerencia de Riesgos podrían expresarse esquemáticamente de la forma siguiente:

- Identificación y clasificación de los riesgos.
- Análisis y evaluación de los riesgos.
- Tratamiento de los riesgos:
 - Eliminación/reducción (prevención y protección).
 - Retención/transferencia (financiación).

En consecuencia, el tratamiento racional de los riesgos en la empresa conduce a un método lógico que se inicia con la **identificación** de los **riesgos**, para luego efectuar su **clasificación y medida**. Finalmente, se adoptan decisiones que conducen a la **reducción** del riesgo, **retención** y/o **transferencia** a terceros. En

general, por tanto, este proceso muestra lo que racionalmente el ser humano hace, o debería hacer, en el planteamiento y resolución de sus problemas.

a) Identificación de riesgos

En la fase inicial el gerente de riesgos debe centrar sus actividades en la identificación y clasificación de los riesgos, atendiendo al criterio distintivo ya expuesto entre riesgos puros y riesgos especulativos.

b) Evaluación de los riesgos

En la segunda fase de análisis y evaluación de los riesgos, una vez conocidos y tipificados éstos, el gerente debe medirlos en base a la **frecuencia e intensidad**, mediante estudios empíricos propios o ajenos, con la ayuda que proporcionan los métodos estadísticos. Ello conduce a una distinción de **clases de riesgos** según la importancia de las pérdidas económicas previsibles. Así, se puede distinguir entre:

- **Riesgos Leves:** Aquéllos cuya pérdida no perturba sensiblemente la economía de la empresa. Suelen tener una desviación típica muy reducida y pueden ser asumidos íntegramente por la empresa.
- **Riesgos Graves:** Aquéllos cuya pérdida implica un endeudamiento financiero importante para la empresa. Presentan una desviación típica alta y pueden ser asumidos sólo bajo ciertas condiciones.
- **Riesgos Catastróficos:** Aquéllos que pueden producir la quiebra de la empresa. Normalmente tienen una desviación típica muy alta y es imprescindible su transferencia a terceros.

En particular, como puede apreciarse, esta distinción a nivel de clases de riesgos se fundamenta principalmente en una medida de dispersión utilizada en estadística, que se denomina desviación típica y es sumamente útil a los efectos de medir la variabilidad o esparcimien-

to de los valores de la variable que se pretende analizar, en este caso, la variabilidad del riesgo a través de las pérdidas acontecidas por un determinado peligro.

Superada esta fase de evaluación del riesgo, el siguiente paso en la metodología de la Gerencia de Riesgos sería el proceso de **tratamiento** del mismo. En ese sentido, el gerente de riesgos dispone de las soluciones siguientes:

- **Eliminación** del riesgo.
- **Reducción** del riesgo a través de medidas de prevención y/o protección.
- **Asunción y retención** del riesgo.
- **Transferencia** del riesgo a terceros, normalmente a la institución aseguradora.

En general, la decisión óptima exigirá una combinación de todas estas alternativas en función de los costes, tipo de riesgo, importancia de las pérdidas estimadas y probabilidad de ocurrencia de las mismas.

c) Eliminación de riesgos

La **eliminación de los riesgos** aunque sea difícil no es imposible de conseguir. En ocasiones, determinadas medidas o acciones de tipo cualitativo permiten eliminar ciertos riesgos. Así, por ejemplo, puede transferirse la responsabilidad al comprador de los bienes transportados o limitar el alcance de la responsabilidad subsidiaria de contratistas, exigiéndoles la suscripción de un seguro elevado.

d) Reducción de riesgos

Por lo que respecta a la **reducción de riesgos**, ésta es la primera alternativa encaminada al **control de pérdidas** a través de medidas de **prevención y protección**.

De esta forma, el control de pérdidas tiene por objeto la reducción de la frecuencia e intensidad de los riesgos potenciales de la empresa. En consecuencia, este conjunto de actividades reporta a la empresa una gran utilidad a largo

plazo, ya que la reducción de los riesgos beneficia a la empresa en cuanto que permite esperar menores pérdidas, en caso de retención, así como un menor coste de seguro, si se efectúa la transferencia del riesgo.

A este respecto, en general puede establecerse el siguiente decálogo de **responsabilidades básicas** del gerente de riesgos en el área de la **reducción de riesgos** y del control de pérdidas:

- Mantenimiento de una **conciencia de seguridad** en la alta dirección, técnicos y trabajadores.
- **Análisis** de todos los **riesgos ocurridos** y mantenimiento de los **registros** correspondientes, con clasificación del número, tipo, causa y daño total resultante.
- Desarrollo y mantenimiento de **programas de inspección periódicos** de seguridad de las plantas e instalaciones.
- Diseño e implantación de **sistemas, métodos y equipos para prevenir** la repetición de **accidentes**.
- Estudio de los **programas de seguro** y de las **reducciones** en la prima por las **medidas de prevención** adoptadas.
- Minimización de las pérdidas mediante técnicas adecuadas de **salvamento y recuperación**, previamente planificadas.
- Colaboración en el **diseño de nuevas construcciones** para obtener la seguridad adecuada.
- Establecimiento de **programas de formación en seguridad** a distintos niveles.
- **Organización** de la seguridad en la planta.
- Disposición de **planes de emergencia** para situaciones catastróficas.

e) Retención de riesgo

Consiste en el conjunto de actividades, especialmente de tipo financiero, efectuadas por la empresa para compensar directamente las po-

sibles pérdidas accidentales que puedan sobrevenir en la misma.

En ese sentido, la retención de riesgos puede revestir diversas formas:

- Retención pasiva o asunción:
 - Consciente o intencionada.
 - Inconsciente o no planificada.
- Retención activa o autoseguro (*):
 - Parcial.
 - Total.

Dentro de esta distinción, la retención consciente o intencionada es la que obedece a un plan meditado de absorción de pérdidas de relativa frecuencia y escasa cuantía. En general, en este tipo de riesgos existe apenas incertidumbre y su aseguramiento sería excesivamente costoso por incorporar los gastos de gestión de la Compañía aseguradora.

Por el contrario, la retención inconsciente o no planificada puede suponer, con frecuencia, ignorar un riesgo cuya manifestación podría hacer peligrar la estabilidad económica de la empresa, fundamentalmente en caso de riesgos graves o catastróficos. Por tal motivo, realmente la asunción inconsciente no puede ser considerada como una estrategia propiamente dicha de Gerencia de Riesgos.

En cuanto a la retención activa, el autoseguro implica un programa definido de la empresa para compensar total o parcialmente ciertas pérdidas que, si ocurrieran sin una previa planificación financiera, podría causar graves problemas económicos a la empresa. En consecuencia, ello implica actuar como un asegurador con aplicación de técnicas actuariales, diversificación del riesgo, tratamiento de reclamaciones, financiación de pérdidas, etc.

(*) Algunos autores discuten el término autoseguro, considerando que en la retención no se produce la traslación del riesgo a terceros, elemento característico del seguro, y por tanto resulta impropio utilizar la denominación de autoseguro.

En estas circunstancias, el **autoseguro** requiere de un **fondo** para previsión de pérdidas y persigue como **objetivos**:

- Mejorar el **control** y la **reducción de pérdidas**, en bien de la retención practicada.
- Aumentar la calidad de los **servicios de inspección** y de los **medios de prevención y protección**.
- Actuar en el manejo de **reclamaciones** contra la empresa e intervenir directamente en los arreglos y soluciones dadas.

Obviamente, un plan adecuado de retención de riesgos está mediatizado por una serie de condiciones y limitaciones que afectan al auto-seguro. Así, entre los factores que favorecen este plan en la empresa se encuentran:

- La necesidad de un **número** suficiente de **expuestos al riesgo** que favorezca estadísticamente la **predicción de pérdidas**.
- La necesaria **potencia económica de la empresa** para dotar el oportuno **fondo de auto-seguro** para previsión de pérdidas retenidas.
- El **deseo real** de llevar a cabo un **plan** meditado de **autoseguro**, con todos los requerimientos implícitos.

Por el contrario, las limitaciones al auto-seguro radican en:

- La **inexistencia de las condiciones favorables** mencionadas con anterioridad.
- La **ausencia de beneficio** en el manejo del fondo de auto-seguro frente a la concertación concreta de un plan de seguros.
- La **dificultad** para alcanzar determinandos **servicios** proporcionados por el **asegurador**, como la investigación de las causas de pérdida, la inspección periódica de instalaciones y redomendaciones de seguridad, los servicios de asesoría jurídica, etc.

Conocidas estas consideraciones de carácter cualitativo que rodean al auto-seguro, en el terreno cuantitativo se han desarrollado algunos modelos y formulaciones en las que se apoyan

las decisiones de transferir o autoasegurar un determinado riesgo.

Con independencia de estos métodos particulares, obviamente las alternativas de retención deben establecerse de forma diferente según sea la categoría del riesgo. En ese sentido, la problemática de la retención viene dada por la dinámica de pérdidas retenidas a tenor de la variabilidad o grado de dispersión que caracterizan el tamaño del riesgo.

A tal respecto, con carácter general y desde la perspectiva pura del análisis del riesgo, se pueden indicar las tendencias siguientes de retención de riesgos:

- Una frecuencia alta de pérdidas y desviaciones relativamente bajas en el número de pérdidas y cuantía de las mismas, conduce a fluctuaciones relativamente pequeñas en la cuantía acumulada de las pérdidas esperadas. En este caso, la reducida variabilidad del riesgo contribuirá a una tendencia proclive a la asunción mayoritaria o retención íntegra a medida que la magnitud del riesgo sea menor o más asequible a la capacidad financiera de la empresa.
- Una frecuencia baja de pérdidas y desviaciones relativamente altas en el número de pérdidas y cuantía de las mismas, conduce a fluctuaciones relativamente grandes en la cuantía acumulada de las pérdidas esperadas, inclinando la decisión hacia la transferencia del riesgo de elevada magnitud y retención parcial, acorde a la capacidad financiera y la magnitud del riesgo.

f) Transferencia de riesgos

Finalmente, el último paso de un programa de gerencia de riesgos en la empresa consiste en la transferencia del riesgo.

A este respecto, las etapas que normalmente desarrolla un gerente de riesgos en la transferencia a través del seguro son las siguientes:

- **Decisión sobre las coberturas** adecuadas a las necesidades de la empresa y estudio

del alcance de las mismas, sus limitaciones y coste.

- **Negociación** de las coberturas.
- **Comprobación** de los **términos** y **cláusulas** de los contratos de **seguro**.
- **Análisis** y selección de métodos de **reducción** de **costes** de **seguro**.
- **Selección** de **agentes** y **corredores**, según sus cualidades de servicio y conocimiento.
- **Selección** de **aseguradores**, en razón al coste de la cobertura deseada, servicio y solvencia financiera.

En general, cada una de las etapas descritas de la metodología de la Gerencia de Riesgos ha ido cobrando mayor importancia en las empresas, realizando los objetivos de esta discipli-

na y la atención prestada por las empresas hacia esta función.

Allí, donde el gerente de riesgos se responsabiliza del patrimonio de la empresa, empieza ya a sustituirse el concepto de coste del seguro por el de **coste del riesgo**, término más amplio que engloba el importe de las **pérdidas retenidas**, las **primas de seguro**, los **gastos** de amortización y mantenimiento de los **sistemas de prevención y protección**, así como los **gastos** propios de **administración** del programa de **gerencia de riesgos**.

En consecuencia, ello pone de manifiesto la **importancia** que la **empresa actual** concede a la **defensa** de su patrimonio y al estudio lógico de su salvaguardia. ■

