

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



La Administración de Riesgos

Seminario de Investigación Administrativa
Que en opción al Grado de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P r e s e n t a n:

Ma. Marcela Gpe. Guevara Rocha
Ignacio Alejandro Olivares Chapa
Miguel Angel Rodríguez Mendoza

Director de Seminario: Lic. Alejandro Vélez Sáenz



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

		Pág.
INTRODUCCION		
Capítulo I	ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS	1
Capítulo II	EL RIESGO	9
	2.1. Concepto y Definición	10
	2.2. Tipos de Riesgos	13
	2.3. Clasificación de los Riesgos	14
Capítulo III	LA ADMINISTRACION DE RIESGOS	18
	3.1. Concepto y Definición	19
	3.2. Objetivos Generales y Específicos	22
	3.3. Importancia y Alcance	23
Capítulo IV	PROCESO DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS	27
	4.1. Identificación y Análisis de los Riesgos	28
	4.2. Medición y Evaluación	40
	4.3. Alternativas de Solución a los Riesgos	47
	4.4. Control	64

	Pág.
Capítulo V	
EL ADMINISTRADOR DE RIESGOS	71
5.1. Función de la Administración de Riesgos	
5.2. Características del Titular de Administración de Riesgos	76
5.3. Ubicación de la Administración de Riesgos en la Empresa	85
Capítulo VI	
LA ADMINISTRACION DE RIESGOS EN MEXICO	91
6.1. Antecedentes	92
6.2. AMARAC (Asociación Mexicana de Administradores de Riesgos, A.C.)	93
6.3. Situación Actual	95
CONCLUSIONES	118
ANEXOS	120
BIBLIOGRAFIA	136

I N T R O D U C C I O N

LOS TRABAJOS DE INVESTIGACION EN TORNO AL DESARROLLO DEL MANEJO DE LOS RIESGOS EN MEXICO, SE HAN ORIENTADO FUNDAMENTALMENTE A LA UTILIZACION DEL SEGURO COMO HERRAMIENTA DE SOLUCION.

SIN EMBARGO, HOY EN DIA, LAS EMPRESAS AFILIADAS A LA A.M.A.R.A.C. (ASOCIACION MEXICANA DE ADMINISTRADORES DE RIESGOS A.C.), HACEN USO DE UNA NUEVA DISCIPLINA QUE SURGE COMO UNA RAMA DE LA ADMINISTRACION, AYUDANDO A PROTEGER A LA FIRMA CONTRA POSIBLES PERDIDAS MA TERIALES Y FINANCIERAS. DE ESTE MODO, SE CONFORMA TO DA UNA TECNICA QUE BUSCA EVITAR, RETENER, REDUCIR O TRANSFERIR LOS RIESGOS QUE SUSCITEN DICHAS PERDIDAS. A ESTA DISCIPLINA SE LE CONOCE CON EL NOMBRE DE "ADMINISTRACION DE RIESGOS".

ES ASI COMO HEMOS QUERIDO MANIFESTAR NUESTRA INQUIETUD POR DAR A CONOCER ESTA NOVEDOSA FORMA DE ENFRENTAMIENTO Y SOLUCION A LOS FACTORES QUE PERTURBAN EL EFICAZ DESENVOLVIMIENTO DE LAS EMPRESAS EN EL AMBITO DE LOS RIESGOS, Y DE ESTA MANERA, DESCUBRIR UN NUEVO CAMPO PARA EL LICENCIADO EN ADMINSTRACION A FIN DE A PROVECHAR AL MAXIMO SU PREPARACION COMO PROFESIONISTA EN ESTA DISCIPLINA.

I. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS.

El presente capítulo comprende un análisis y descripción breve de los sucesos más trascendentales que marcaron la evolución y desarrollo de la Administración de Riesgos, que si bien es la disciplina más moderna aplicable al campo de la seguridad y protección de los recursos de una Empresa, seguramente también es la más antigua en el mundo entero.

La Administración de Riesgos es una disciplina nueva que emplea técnicas modernas y cuyo nombre dentro del ámbito administrativo es reciente. Sin embargo su antigüedad, si bien lo vemos, se remonta a los orígenes de la Humanidad.

Desde sus inicios, el hombre se ha tenido que enfrentar a riesgos diversos como el frío, el calor, el viento, la tempestad, el granizo, las inundaciones, los terremotos, las enfermedades, las fieras salvajes, los insectos venenosos, los vegetales dañinos, en fin, la lucha por la supervivencia.

Desde ese momento también trató de esquivar, eludir, alejar, reducir o dominar esos acontecimientos, utilizando técnicas que debieron ser primitivas y rudimentarias, constituyéndose así, el primer Administrador de Riesgos. Es por esto que afirmamos que la Administración de Riesgos es una de las actividades más antiguas, aunque como disciplina es nueva.

Así, transcurrieron las centurias y el humano fue evolucionando en su modo de vida, asociándose en grupos cada vez más numerosos, adquiriendo bienes, desarrollando la agricultura, la ganadería y el comercio; con ello los riesgos evolucionaron de simples y primitivos a complejos y de gran diversidad.

El comercio fue una de las actividades que más rápidamente se desarrolló, surgiendo con su desenvolvimiento los problemas de traslado y almacenamiento de mercancías, apareciendo los riesgos consiguientes de pérdidas por toda clase de accidentes, asaltos, robos, olvidos, errores, descuidos, sabotajes, etc., y los encargados de los traslados y almacenamientos debían responder de las mercancías dejadas a su cargo con

sus bienes, sus personas, y aún con las de los familiares inmediatos.

Como los riesgos siempre han existido y constituido una situación a la cual se debe de enfrentar la humanidad, los individuos y los grupos pequeños y grandes han buscado métodos para controlar esos riesgos, preocupándose más naturalmente, por los que mayor daño pudiesen causar. Así pues, la situación de los almacenistas y transportistas impulsó al natural "espíritu administrador de riesgos" del hombre a intentar diversas soluciones a esos problemas, obteniendo diferentes grados de éxito, ninguno suficientemente satisfactorio, hasta que sus intentos le condujeron a la conclusión de que la mayoría de las pérdidas, incluyendo la de la vida, en el último análisis, eran factibles de valuarse en dinero. Esto fue lo que abrió la puerta de una nueva era, pues permitió una solución satisfactoria que consistió en formar agrupaciones de personas expuestas a riesgos similares, que mediante contribuciones de dinero relativamente reducidas, constituyeran fondos que servirían para enmendar la pérdida fortuita que sufriera cualquiera de los miembros del grupo. Así se vieron por fin libres de la constante y penosa incertidumbre en que vivían ellos y sus familias, pudiendo además, continuar dedicados al mismo negocio aún después de sufrir un siniestro de esos que antes los dejaban en la miseria o en la esclavitud.

Estas agrupaciones tomaron diversos nombres y aspectos: hermandades, asociaciones, gremios, cofradías, mutualidades, etc., pero la base de su funcionamiento, con ligeras variacio

nes, era la misma. Estas sociedades sufrieron diversos incidentes, se sujetaron a modificaciones y adaptaciones, pero lograron superar todas las penurias pudiendo sobrevivir y -- prosperar demostrando así su utilidad e importancia, y con el tiempo llegaron a constituir la base del moderno Seguro.

El objeto de recordar brevemente esta historia, es el de seguir el desarrollo de la Administración de Riesgos desde los primeros tiempos hasta llegar a ese magnífico fruto -- que es el Seguro; fruto que conservó el espíritu en sus normas prácticas. Pero este hecho ha inducido a algunos autores a pensar que esta moderna disciplina administrativa es un -- florecimiento del Seguro, y que por ello, también se le puede denominar "administración de Seguros". Esta idea nos da -- la pauta para mencionar varias de las causas por las cuales a la Administración de Riesgos, propiamente dicha, no se le debe considerar como Administración de Seguros, permitiéndonos así establecer claramente el origen y la diferencia que existe entre estos dos conceptos.

En primer lugar, por lo expuesto nos percatamos que la Administración de Riesgos como disciplina, es el resurgimiento del mismo espíritu que engendró al Seguro, que el Seguro se mantuvo semiactivo, y que ahora por las circunstancias -- que prevalecen adquiere nueva vitalidad, carácter e independencia para abarcar áreas no alcanzadas en el pasado.

En segundo lugar, históricamente el alcance de la Administración de Riesgos, como disciplina y como una actividad separada de las operaciones de la empresa, fue bastante li-

mitado, ya que al Administrador de Riesgos se le consideraba esencialmente un administrador de seguros cuyas responsabilidades primarias se centraban alrededor de aquellos riesgos - que eran susceptibles de ser transferidos por compañías aseguradoras y corredores de Seguros. Es decir, el Administrador de Riesgos tenía alguna de las responsabilidades dentro de la prevención y seguridad de los mismos, ya que nada más se dedicaba a ciertas actividades inherentes al Seguro. Pero actualmente, el Administrador de Riesgos, en toda la extensión de dicho concepto, se dedica a muchas más actividades - que comprenden varios aspectos en el tratamiento y manejo de éstos.

En tercer lugar, existe el hecho de que en los inicios - de la Administración de Riesgos el único método conocido - acerca del tratamiento de los mismos era el de Transferencia, que consiste en transmitir el riesgo a terceros ya sea mediante el Seguro y la Fianza. Pero actualmente, la transferencia es un método o alternativa de solución con que cuentan las - empresas para el tratamiento de aquellos riesgos que no quieren correr por cuenta propia. Sin embargo, en el campo de - los riesgos asegurables, en ocasiones se cae en la solución fácil: "hay un seguro disponible, por lo tanto vamos a contratarlo, sea que convenga a la empresa o no". Y esto viene a rebatir la idea de que la Administración de Riesgos es Administración de Seguros, y que si bien el Seguro es una de - las técnicas más importantes con las que cuenta esta disciplina administrativa, constituye también la última opción a tomar en cuenta para la solución de los riesgos a los que se

está expuesto. Pero esto se explicará y se tratará con mayor detenimiento y profundidad en capítulos subsecuentes.

Por lo pronto, y a manera de conclusión, diremos que la Administración de Riesgos no está descubriendo ni inventando algo, sencillamente está dando nueva forma a una materia que ya existía, empleando para ello herramientas diseñadas y utilizadas por los expertos en otras disciplinas para la solución de sus problemas específicos.

Para terminar este capítulo, citaremos a dos autores -- que señalan en forma contundente la importancia y alcance -- que tiene, y que tendrá en un futuro no muy lejano, la Administración de Riesgos en las empresas de la actualidad y en las de la posteridad.

El primero de ellos es Alvin Toffler, quien nos dice en su libro "El Reporte del Eco-Spasm" (The Eco-Spasm Report): "Lo que está pasando es la destrucción de la civilización industrial en el planeta y la primera aparición fragmentaria de un completo, nuevo y dramáticamente diferente orden social; una civilización superindustrial, que será tecnológica, pero no por más tiempo industrial. La crisis económica actual es diferente de cualquier otra que hayamos experimentado. Esta es parte del derrumbamiento total de la sociedad industrial y el nacimiento de una nueva civilización".

Después de leer este fragmento, surgen preguntas muy interesantes como: ¿Qué nuevos riesgos se están creando, -- están naciendo durante este proceso interminable de cam--

bios?; ¿Qué necesitamos hacer para enfrentarnos ante los nuevos retos, es decir, ante los nuevos riesgos?; ¿De qué herramientas tenemos que valernos para administrar los riesgos actuales y los que aún no conocemos?.

Para seguir con este mismo orden de ideas, mencionaremos a un segundo autor que es Peter Drucker, tomando algunos conceptos de su obra "Prácticas de Administración, Tareas, y Responsabilidades" (Management, Tasks, Responsibilities, Practices), en la que establece que:

"La Dirección no tiene otra alternativa que anticiparse al futuro, tratar de amoldarse al mismo, y buscar el equilibrio entre las metas a corto y a largo plazo. No ha sido concedido a los mortales el hacer bien cualquiera de esas cosas. Pero - careciendo de la guía divina, la gerencia debe asegurarse de que estas difíciles responsabilidades no se pierdan de vista o sean descuidadas, sino al contrario, que se ponga todo el - cuidado, tanto como sea humanamente posible".

Y esto nos lleva a la conclusión de que el futuro no -- se siempre ocurre fatalmente. Esto requiere decisiones ahora. Esto demanda asignación de recursos ahora. Esto requiere de - trabajo ahora. Esto impone riesgos ahora.

La Administración de Riesgos es pues, hoy en día, una disciplina que sin lugar a duda nos puede auxiliar de manera valiosa a resolver la problemática comentada con anterioridad.

Concluimos así este capítulo dedicado a la explicación - breve de los aspectos más importantes y trascendentales en -

la evolución de la Administración de Riesgos. Pasaremos ahora a exponer otros temas no menos interesantes, de esta nueva disciplina administrativa.

II. EL RIESGO

La Administración de Riesgos como todas las administraciones, busca la consecución de objetivos en una empresa. La organización de una empresa industrial no puede lograr sus objetivos si se ve invadida por riesgos de fuego, inundación o contaminación. Los objetivos de enseñanza en una escuela pública, no se podrán realizar si el edificio, por ejemplo, se encuentra desprotegido ante una posible tormenta, - en fin, múltiples situaciones con resultados catastróficos.

Es por ello que en el presente capítulo, describimos el concepto y tipos de riesgo a los que está expuesta una empresa, concluyendo al final con el objetivo y campo específico de la Administración de Riesgos.

2.1 CONCEPTO Y DEFINICION

Ya vimos que la larga historia de la humanidad ha probado innumerablemente que en los asuntos humanos como en el mundo físico, no hay ganancia sin pérdida.

El Riesgo es un problema universal, y corresponde su análisis a todo tipo de hombre según sea la función o papel que desempeñe en la sociedad: empresarios, inversionistas, padres de familia, empleados, agricultores, ganaderos, etc.

El Riesgo es un factor importante en las predicciones y acciones que el humano emprende todos los días; debido a esto, la palabra RIESGO seguramente despierta en las mentes imágenes diversas porque se ha empleado profusamente con diferentes significados. Por ello, sin pretender mencionar una lista exhaustiva, a continuación citamos algunos de los significados:

- RIESGO es la incertidumbre de que un suceso pueda ocurrir
- RIESGO es la probabilidad de que los acontecimientos del futuro no sean como se ha supuesto
- RIESGO es el peligro (contingencia de daño)
- RIESGO es la incertidumbre de la ocurrencia de una pérdida
- RIESGO es la combinación de exposiciones valoradas por probabilidad

Ante la presente diversidad de enfoques, tratar de estudiar al Riesgo en su más amplio significado sería un tema de magnitud insospechable.

Por esta razón, resulta indispensable conceptualizar adecuadamente el término Riesgo, condición que permitirá un análisis de mayor profundidad para tratar de precisar el área de influencia de la Administración de Riesgos.

Al respecto, en las definiciones anteriores podemos observar algunos términos comunes y trascendentes para expresar el concepto de Riesgo, para lo cual será necesario aclararlos con el propósito de llegar a conclusiones de utilidad.

En varias de estas definiciones podemos apreciar que se hace referencia a ese fenómeno subjetivo que se llama INCERTIDUMBRE. Pero la incertidumbre es un estado psicológico imposible de medir. Comparar el Riesgo con la incertidumbre es suponer que todos los seres humanos reaccionamos de la misma intensidad ante determinadas situaciones, pero sabemos bien que no es así.

Además, la incertidumbre para el tema que nos ocupa, se presenta cuando hay el conocimiento o la sospecha de la existencia de un Riesgo; pero un Riesgo oculto, del cual no sabemos su existencia, es un Riesgo que por grave que sea no puede causar incertidumbre, por lo que posiblemente se propicie su realización. Por otro lado, las características de los riesgos no se afectan por las impresiones subjetivas o estado psicológico de las personas expuestas a ellos.

Por lo tanto, la definición de Riesgo en función de la

incertidumbre que causa no parece satisfactoria, aunque es - conveniente asentar que este fenómeno subjetivo influye a veces en forma concluyente en las decisiones que se toman respecto al tratamiento del Riesgo.

Otros autores han equiparado el Riesgo con la PROBABILIDAD de realización de ocurrencia presentando esta condición en el extremo de una escala, con la probabilidad total de seguridad de no ocurrencia en el otro. Suponen que en estos - dos extremos el Riesgo aumenta llegando al máximo en el punto en el que las probabilidades de ocurrencia y de no ocurrencia son iguales. Por lo tanto, la probabilidad es una condición que mide la posibilidad de realización de un Riesgo.

Algunos usan indistintamente los términos Riesgo y PELIGRO, pero vamos a establecer una diferencia para mayor claridad. Peligro es un Riesgo inminente, que está para suceder prontamente. Entonces todos los peligros son riesgos, - pero no todos los riesgos son peligros.

También suele confundirse con el término EXPOSICION A - DAÑOS, pero la exposición es sólo una condición que varía la posibilidad de realización del riesgo. A mayor exposición - corresponde mayor posibilidad de realización. Entonces la - exposición no es un riesgo, sino condición del riesgo.

Una vez aclaradas las diferencias que existen entre Riesgo y los conceptos más importantes con los que se puede llegar a confundir este término, pasaremos a establecer la definición que consideramos más apropiada.

RIESGO "es la variación de un resultado posible en una situación dada"; y los conceptos analizados con anterioridad deberán considerarse como factores o características que permiten establecer objetivamente dicha variación.

2.2. TIPOS DE RIESGOS

Una vez que se han analizado los conceptos existentes sobre el término Riesgo, análisis que nos permitió llegar a la definición apropiada del mismo, pasaremos a establecer los distintos tipos de riesgos que pueden existir en una empresa con el fin de determinar el campo de acción de la Administración de Riesgos.

El desarrollo de una actividad económica está siempre asociado por muchos tipos de Riesgo, los cuales suelen recibir el nombre genérico de "Riesgos Empresarios". Algunos ejemplos que pueden considerarse en las operaciones de una empresa, son los siguientes:

- Riesgos de pérdida del activo
- Riesgos de pérdida por actos que ocasionen daños a terceros
- Riesgos de mercado (cambios de precios, de moneda, la competencia, etc.)
- Riesgos de producción (mal funcionamiento de la maquina)

- ria, problemas técnicos, fallas en el suministro de materiales, etc.).
- Riesgos de finanzas (atraso en cobros, inversiones deficitarias, cambios en la paridad de moneda, préstamos denegados, etc.).
 - Riesgos de personas (muerte, invalidez física, etc.).
 - Riesgos políticos (guerras, restricciones monetarias, etc.).

Frente a una gama de posibilidades de esta naturaleza, seguramente algunos de esos riesgos están ubicados en el ámbito buscado, pero la totalidad sería un campo de acción -- inaccesible para cualquier disciplina.

Cabe mencionar que para tratar con todos estos riesgos, paralelamente han surgido disciplinas especializadas que los contemplan con la profundidad requerida, como son: Mercado-- tecnología, Producción, Finanzas, Relaciones Industriales, y -- otras más.

2.3. CLASIFICACION DE LOS RIESGOS

La idea de que la mayoría de los daños pueden evaluarse en dinero, nos da la pauta para afirmar que la mayoría de -- los riesgos pueden catalogarse como "financieros", situación que nos servirá para limitar el campo de la Administración de Riesgos.

Aquí encontramos dos campos perfectamente definidos. El primero, abarca aquellos riesgos que son habitualmente obje

to de una consideración sistemática y exhaustiva por parte - del empresario. Este tipo de Riesgo, asociado generalmente - al aspecto comercial, donde la empresa puede ganar o perder dinero, se le denomina ESPECULATIVO o DINAMICO y sus caracte- rísticas, además de las ya mencionadas, son:

- a) Se toman voluntariamente en busca de un beneficio.
- b) Son de naturaleza dinámica, es decir, se manejan -- constantemente.
- c) Deben realizarse forzosamente para progreso de la - empresa.
- d) Son manejados por las Direcciones o Gerencias Gene- rales de las empresas.

En el segundo campo encontramos otro tipo de riesgos que difieren de los Especulativos, ya que nunca pueden producir - ganancia, sólo pérdida. Este tipo de Riesgo, conocido como PURO o ESTATICO, no está siempre sujeto a una consideración sistemática por parte de la empresa, y habitualmente suele - ocasionar daños de gran magnitud cuya consecuencia puede ser la interrupción momentánea o definitiva de actividades. Sus características, además de las ya mencionadas, son:

- a) No se toman voluntariamente por quienes están expues- tos a ellos .
- b) No es forzoso que se realicen, muchos pueden nunca presentarse.
- c) No son dinámicos, sino estáticos.
- d) Su materialización o realización puede afectar gra-

vemente a las utilidades de la empresa.

- e) Su comportamiento es incierto, y en ocasiones, inesperado.

Este segundo campo comprende el objeto de estudio de la Administración de Riesgos, es decir, el campo de los Riesgos Puros.

Al respecto, el siguiente cuadro muestra en forma concisa la clasificación de los riesgos que hasta aquí hemos mencionado.

CLASIFICACION DE LOS RIESGOS

TIPOS	RIESGOS	DISCIPLINAS ESPECIALIZADAS
ESPECULATIVO O DINAMICO	.INVERSION DE CAPITAL .INVERSION FINANCIERA .DESARROLLO DE UN MERCADO .TIPOS Y CARACTERISTICAS PRODUCTO COMERCIAL .ETC.	.MERCADOTECNIA .PRODUCCION .FINANZAS .RELACIONES INDUSTRIALES .ETC.
RIESGOS PUROS O ESTATICOS	.RIESGOS DE LAS PROPIEDADES FISICAS .RIESGOS POR DAÑOS CONSECUCIONALES .RIESGOS POR ACTOS CRIMINALES .RIESGOS INTANGIBLES .RIESGOS PERSONALES	ADMINISTRACION DE RIESGOS

III. LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

En este tercer capítulo los objetivos operacionales introducidos en el segundo, son examinados con más detalle, a fin de establecer el marco teórico, concepto, - definición, objetivo, importancia y alcance de la Administración de Riesgos en el ámbito económico, - político y social; resumiendo este cúmulo de conceptos en un cuadro que nos permite analizar en forma objetiva y comparativa a cada uno de los interventores de esta disciplina Administrativa.

3.1 CONCEPTO Y DEFINICION

Después de haber analizado los antecedentes de la Administración de Riesgos, así como el objeto de estudio de la misma, el Riesgo, vayamos a examinar y establecer el marco teórico de esta disciplina, su concepto, su definición y sus objetivos.

Como ya se mencionó, el Riesgo existe desde el momento en que el futuro es desconocido, y debido a que los efectos adversos que trae consigo han sido un problema y un reto para la humanidad desde los primeros tiempos, los hombres han desarrollado varios métodos para su manejo. Por otro lado, ya que nadie conoce el futuro con exactitud cada uno de nosotros somos Administradores de Riesgos, no porque así lo queramos, sino por necesidad.

Es así, como la búsqueda de la seguridad ha sido una de las aspiraciones permanentes del ser humano. La historia de las civilizaciones revela cómo, individuos, grupos, sociedades e incluso naciones, han utilizado sus recursos y energías con el fin de lograr esto. También nos muestra cómo a través del tiempo, los planes para el tratamiento de los riesgos dan resultado temporalmente, pero en muchas ocasiones representan tremendos fracasos y por ello la Administración de Riesgos, como disciplina que se encuentra aún en vías de desarrollo está sujeta a cambios, modificaciones y adaptaciones.

Sin embargo, aún cuando sus parámetros no se han estable

cido firmemente y no existe un criterio riguroso en una definición aceptada universalmente, sí existe un acuerdo tácito - entre quienes la estudian o la practican sobre los conceptos fundamentales en las técnicas básicas empleadas en el manejo de los riesgos.

Al respecto, el siguiente cuadro (pág. 20.A), contiene su puestos que constituyen a nuestro juicio algunas de las teorías más importantes sobre las cuales sustentaremos nuestro enfoque acerca de esta disciplina administrativa. En dicho cuadro se analizan y comparan varios aspectos que nos permitirán comprender los conceptos y definiciones que cada Autor, Expositor o Institución, fundamentan en su teoría.

AUTOR, EXPOSITOR E INSTITUCIÓN	DEFINICIÓN DE RIESGO	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
Mario de Agüero Aguirre	Posibilidad de pérdida que afecta a la empresa económicamente.	1. Riesgos especulativos 2. Riesgos puros a) Riesgos de las propiedades físicas. b) Riesgos de responsabilidades. c) Riesgos por actos criminales. d) Riesgos personales.	Minimización de los efectos adversos del riesgo a un costo mínimo a través de identificación, medición y control.	Buscar los métodos y estudiar las alternativas disponibles para eliminar el impacto del riesgo en la empresa sabiendo y entendiendo que riesgos tomar a fin de que los riesgos que se toman sean inteligentes y calculados.	a) Identificación b) Evaluación de riesgos c) Selección del acuerdo para el seguro d) Preparación de la decisión e) Control del plan
Robert E. Abrahamson	Posibilidad de pérdida o daño a la propiedad o lesiones a las personas.	1. Riesgos especulativos 2. Riesgos puros o estáticos (o asegurables).	Habil tratamiento de la posibilidad de pérdida.	Controlar costos y pérdidas - dirigidos hacia la protección y conservación de los activos de la empresa.	a) Elaboración de un sistema de clasificación de los riesgos de por sí b) Análisis y evaluación de cada uno de los riesgos c) Eliminación de los riesgos d) Transferencia de los riesgos e) Establecimiento de los.
Arturo J. Woodrow	Es una situación futura que puede o no llegar a realizarse, es decir, es un evento incierto cuya característica principal es que -tras consigo repercusiones desfavorables inmediatas de carácter e condante.	1. Riesgos especulativos. 2. Riesgos puros a) Riesgos de activos físicos y propiedades físicas. b) Riesgos por actos criminales. c) Riesgos que emanan de la ley. d) Riesgos intangibles o consecuentes. e) Riesgos de personas.	Ciencia y arte de reducir a su mínima expresión los efectos secundarios adversos del riesgo puro en su forma de efectos.	Prever y reducir riesgos	a) Identificación b) Evaluación y jerarquización de riesgos c) Análisis de los riesgos para la selección de la adecuada de cobertura d) Establecimiento de un programa de acción a ser organizado e implementado e) Control del plan
Bergio Vidal Lazano	Variación en un posible resultado que existe por naturaleza en una situación dada.	1. Riesgos especulativos 2. Riesgos puros a) Riesgos de las propiedades físicas. b) Riesgos que emanan de la ley. c) Riesgos por actos criminales. d) Riesgos intangibles. e) Riesgos personales.	Minimización de los efectos adversos de los riesgos a los costos mínimos a través de identificarlos, medirlos y controlarlos.	Proteger a la firma contra los riesgos que causen repercusiones desfavorables de carácter económico.	a) Identificación de riesgos b) Evaluación de los riesgos c) Desarrollo de un programa de solución d) Definición de costos y largo plazo e) Implementación f) Control.
Shelby W. Darbishire	Pérdida inesperada.	1. Riesgos especulativos 2. Riesgos puros a) Riesgos de las propiedades físicas b) Riesgos de responsabilidades. c) Riesgos por actos criminales. d) Riesgos personales.	Es la búsqueda de métodos y alternativas para eliminar el riesgo en sí mismo para que no sea afectado ni esta materia (aunque sólo parcialmente) e totalmente, y absorbido convenientemente, planeando adecuadamente que así sea.	Evitar pérdidas inesperadas que afectan los resultados de operación, así como, la protección de los activos de la empresa y el manejo de los seguros.	a) Identificar lo que se está en riesgo b) Cuantificarlos c) Eliminarlos d) Reducirlos al mínimo e) Transferirlos a otros f) Preparar para el siniestro
Javier Morán	Contingencia de daño.	1. Riesgos especulativos o dinámicos. 2. Riesgos puros o estáticos a) Fundamentales b) Particulares	Es el conjunto de acciones previas y/o posteriores a los daños, que evitan la ocurrencia o reducen al mínimo los efectos adversos en caso de ocurrir.	-Para antes del siniestro, evitar que se produzcan eventos que interrumpen la operación. -Para después del siniestro, tomar preparadas acciones que reduzcan al mínimo las consecuencias adversas y permitan la restauración de la operación normal en el mínimo tiempo. -Diseñar e implantar medidas preventivas.	a) Identificar lo que se está en riesgo b) Analizarlos y categorizarlos c) Identificar las medidas para su tratamiento d) Elegir una de las medidas preventivas e) Establecer una metodología para controlar los riesgos
Ricardo Alberto Romanelli	Amenaza o interferencia en el desarrollo de las actividades planeadas.	1. Riesgos dinámicos o comerciales. 2. Riesgos estáticos o puros a) Riesgos accidentales o fortuitos b) Riesgos deliberados o criminales c) Riesgos de la naturaleza d) Riesgos catastróficos.	Es una forma sistemática de proteger los recursos y los ingresos del negocio, de forma tal que los objetivos de la empresa puedan ser logrados sin interrupciones.	Lograr una salida óptima y adecuada a los fondos destinados a costos de riesgo (costos de seguros y de siniestro) para permitir una mejor asignación de recursos. Es decir, lograr establecer un sistema de protección teniendo en cuenta la eficiencia de los costos.	a) Establecimiento de un sistema de Riesgos b) Análisis de los riesgos c) Tratamiento de los riesgos d) Financiamiento de los riesgos e) Administración de los riesgos f) Comunicación y control
AMARAC (Asociación Mexicana de Administradores de Riesgos, A.C.)	Exposición total a daños o pérdidas.	1. Riesgos especulativos 2. Riesgos puros a) Riesgos de las propiedades físicas b) Riesgos contractuales c) Riesgos que emanan de actos delictivos d) Riesgos consecuentes e) Riesgos personales.	Minimización de los efectos adversos de los riesgos a los costos mínimos a través de identificarlos, medirlos y controlarlos.	Reducir las exposiciones a pérdidas en sus aspectos de frecuencia y severidad, así como financiar con la mayor economía los siniestros sufridos a pesar de las medidas de prevención.	a) Identificación y jerarquización de riesgos b) Análisis de los riesgos y selección de las medidas preventivas c) Análisis y selección de las alternativas de financiamiento de los riesgos d) Control del plan

UBICACION DE LA ADMIN. DE R.	ALCANCE DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS	METODOLOGIA DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS	ENFOQUE GENERAL
Area Financiera	En cuanto al riesgo, se limita el tratamiento a los riesgos puros. Dentro de la empresa el Area de Administracion de Riesgos debe conocer cada aspecto de las operaciones de la misma y recibir la informacion de cada Area.	La empresa es un riesgo si así y por tal motivo debe existir una forma de analisis, seleccion y control de los riesgos del negocio, es decir, la importancia del tratamiento de los riesgos que incluye un organismo social, desde en que dichos riesgos se han originados o que puedan conducir al desastre que sean riesgos corporativos.	La Administracion de Riesgos debe ser con templeado como una contribucion importante a las utilidades de la empresa, ya que esta especialidad no deja los riesgos a la merced de las acciones sino aplica medidas juiciosas, procedimientos adecuados, utilizacion de técnicas que se requieren para tratar de descubrir, identificar, analizar y evaluar dichos riesgos y buscar la forma de descubrirlos dando así, un beneficio trascendental a la empresa.
Area Financiera	Se limita a los riesgos puros o estaticos, y abarca una practica que va en aumento dentro de las entidades industriales institucionales y gubernamentales, ya que está directamente ligada al control de los activos y del elemento humano y el manejo de los riesgos relacionados con estos.	Es un instrumento de importancia para resolver situaciones cada vez mas complejas relacionadas con los riesgos que implican las diversas operaciones de una empresa.	Un programa de Administracion de Riesgos abarca diversas funciones dentro de una empresa, ya que sobre la base de una adecuada combinacion del mismo, se tendrá un efecto positivo en la estabilidad de la empresa y en la disponibilidad de su circulante.
Fase de la Administracion Integral de una Empresa, considerada como especificidad Financiera	La Administracion de Riesgos tiene un alcance muy profundo, ya que no se limita al campo del Seguro sino que trata de todos los riesgos puros que pueden afectar a una persona o a una empresa en lo economico. Por lo tanto, abarca todo de la empresa, ya que no hay Area de la misma que se escape a la exposicion a riesgos.	Constituye un programa integral de proteccion cuyo propósito fundamental es incrementar la productividad de la empresa.	Mediante un programa de proteccion a través de la aplicacion de las disciplinas de la Administracion de Riesgos, las operaciones de una empresa serán lo más productivas posibles.
Area Financiera	La Administracion de Riesgos se delimita fundamentalmente al tratamiento de los riesgos puros, los resultados alcanzan y benefician a toda la empresa.	Constituye una metodología que en forma ordenada y lógica resuelve las situaciones con potencial suficiente para causar pérdidas a la empresa.	La Administracion de Riesgos colabora a hacer eficientemente la operacion de una empresa ya que logra la minimizacion, mediante la reduccion de costos semejantes de algo que se adverso a la misma. Así también, como resultado de esta gestion exitosa logrando la existencia misma de la empresa.
Area Financiera	Se limita a los riesgos puros, y es aplicable a todo tipo de empresa ya que todo negocio y comportamiento social es un riesgo en sí.	La necesidad de que la empresa considere la utilizacion de todas las técnicas administrativas y siendo una de ellas dentro de la Administracion Financiera, la Administracion de Riesgos, es importante destacar lo trascendental de esta técnica que brinda a los negocios actuales la oportunidad de analizar y tratar acertadamente los riesgos a los que están sujetos.	La técnica de Administracion de Riesgos abre la oportunidad de que el Riesgo sea analizado para la toma de decisiones que se tomarán como alternativa de transferencia a través del Seguro. Sin embargo, también es una técnica que no se ha aprovechado adecuadamente en las empresas.
Auxiliar del Area de Administracion General	La Administracion de Riesgos es una disciplina administrativa que está surgiendo con gran fuerza como un nuevo auxiliar de la Administracion General de las empresas, y que ha despertado gran interés en los círculos industriales, comerciales, de negocios, y muy especialmente en el campo de la llamada industria del Seguro.	Es necesario e importante ya que se encarga del tratamiento de los riesgos puros cuya realizacion puede afectar gravemente a las utilidades de la empresa. Esta importancia puede apreciarse considerando que los riesgos puros son los causantes del 70% de los fracasos en los negocios.	La Administracion de Riesgos como toda Administracion, es un medio para lograr objetivos. Su función es facilitar a la empresa el camino para conseguir sus metas, y esto se logra con la presencia de los riesgos puros y de las pérdidas que pudieran infringir.
Auxiliar del Area de Administracion General	La Administracion de Riesgos se ocupa principalmente de los riesgos de tipo estatico, aun cuando esta disciplina está incursionando en el analisis y administracion de los riesgos dinamicos. Por otro lado, la Administracion de Riesgos involucra a todas las demas Areas de una organizacion, tanto internas como externas, ya que todas están expuestas a riesgos.	Las empresas se ven cada vez más obligadas a estimar los asignaciones de recursos. Mas aún es más importante para ellas el mantenimiento de un gran flujo de fondos que la generacion de utilidades. Al respecto, el costo de los riesgos internos y externos dichos fondos del sector productivo hacia el sector administrativo-financiero, y precisamente la importancia de la Administracion de Riesgos radica en que pone un escape a dicho drenaje permitiendo una mejor asignacion de recursos. Por lo tanto, la Administracion de Riesgos llevada a cabo en forma adecuada, trae estabilidad y contribuye indirectamente en los beneficios de un negocio.	La Administracion de Riesgos es considerada una superdisciplina ya que requiere de conocimientos ingenieriles, economicos-financieros, de seguros y en cierta medida también conocimientos de tipo pedagogicos. Por otro lado, la Administracion de Riesgos se utiliza como un instrumento Gerencial que demanda la participacion de todas las áreas funcionales de la empresa.
Area de Riesgos y Seguros	El proceso de administrar los riesgos es permanente en la vida de cualquier negocio y requiere tanto el apoyo de los más altos niveles jerárquicos de la empresa, como de la participacion de todas las Areas involucradas en el manejo de los riesgos.	Constituye un conjunto de normas y técnicas que tienen por objeto resolver los riesgos de carácter adverso que afectan a las negociaciones.	La Administracion de Riesgos es única, ya que con su aplicacion la empresa obtiene la mejor proteccion contra los riesgos puros al menor costo posible, y no hay otra forma de conseguir esto. En sí, la Administracion de Riesgos es un ahorro que deja muy buenos dividendos a la empresa.

Con el análisis del cuadro anterior podemos apreciar que todas las teorías que se mencionan manejan un criterio similar, ya que todos los conceptos primordiales de la Administración de Riesgos son los mismos. Sin embargo, encontramos algunas diferencias superficiales porque en cada autor o persona que la estudia, influyen sus conocimientos, sus experiencias, su trabajo diario, su manera de actuar y hasta sus gustos.

No sólo en la teoría, sino también en la práctica de esta disciplina encontramos diferencias ya que la orientación que tome en una empresa depende principalmente del tipo de riesgos de que se trate. Por ejemplo, un organismo gubernamental puede tener riesgos sustancialmente diferentes de los de uno del sector privado. Así, las variables que intervienen o que se deben de tomar en cuenta en el establecimiento de la Administración de Riesgos en una organización son en primer lugar, la clase de negocio de que se trate y, en segundo, el alcance de sus operaciones.

Por lo tanto, los conceptos y práctica de la Administración de Riesgos son básicos y solamente varía el enfoque que se les asigne. Pero lo que nos interesa es establecer el enfoque que le deberá dar el profesional en Administración, -- criterio que se irá exponiendo a lo largo de la presente investigación .

Por lo pronto, diremos que la Administración de Riesgos es:

"El conjunto de procedimientos para identificar, --

analizar, evaluar y controlar los efectos adversos de los riesgos a que está expuesta una empresa, con el propósito de evitarlos, reducirlos, retenerlos o transferirlos".

3.2 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

El objetivo general de la Administración de Riesgos es:

Determinar y aplicar las medidas necesarias para lograr una planeación efectiva de los recursos indispensables para evitar que una pérdida fortuita afecte, en forma extraordinaria, la estructura financiera y la efectividad operacional de una empresa, obteniendo en corto tiempo el mínimo costo de riesgo, y a largo plazo su estabilidad y minimización.

Objetivos específicos:

- Establecer la seguridad de que se conocen y controlan todos los riesgos que pueden afectar la existencia de la entidad o el resultado de sus operaciones.
- Anticiparse a los acontecimientos previendo las pérdidas y mejorando la seguridad.
- Minimizar el Riesgo de pérdidas al establecer medidas de seguridad adecuadas.
- Estudiar y aplicar las medidas necesarias para evitar que lo que pudiera dañar la estructura económica de la empresa llegue a realizarse.
- Reducir los costos de las posibles pérdidas.
- Lograr una recuperación máxima en aquellos riesgos su-

sceptibles de ser asegurados.

- Reducir los gastos imprevistos de los riesgos, contribuyendo en forma importante en alcanzar las utilidades -- que se habían previsto.
- Investigar los posibles caminos para reducir el Riesgo.
- Contribuir en programas y proyectos evitando los Riesgos innecesarios que pudiesen incurrir en los mismos.
- Garantizar la continuidad de los productos y servicios que proporciona la empresa.

3.3. IMPORTANCIA Y ALCANCE

La Administración de Riesgos ciertamente representa un cambio radical en la filosofía de la mayoría de las empresas, pero este cambio trae consigo el establecimiento de un programa integral de protección tendiente a incrementar la productividad y eliminar numerosas fallas, que de no ser localizadas y estudiadas sistemáticamente, se obtendrían resultados que pueden ir desde la desaparición, quiebra o suspensión de pagos, hasta llegar a la pérdida o incapacidad de vidas humanas.

Por lo tanto, el establecimiento de la Administración de Riesgos en cualquier empresa, genera una serie de efectos de gran trascendencia. Entre otros, podemos citar los siguientes:

- Prevención y control efectivo de pérdidas. La Administración de Riesgos trae consigo el control de costos, ya que al proteger los medios de producción, se acrecienta la estabilidad financiera y la

disponibilidad de su circulante. Por otro lado, -- también se logra la instalación de aquellas protecciones que sean las más adecuadas para el riesgo -- que se enfrenta y que no siempre se encuentran señaladas por el Reglamento correspondiente, obteniendo además, un costo mínimo en la colocación de dichas protecciones.

-Descubrimiento de riesgos que permanecían ignorados. En la Administración de Riesgos se identifican aquellos riesgos que, si bien amenazan gravemente las operaciones de la empresa, permanecen ocultos, ya sea por falta de una adecuada comunicación o por que sencillamente no se había detectado.

-Reducción de los efectos económicos del Riesgo.

En caso de realización del Riesgo, los efectos de éste hacia la posición financiera de la empresa, -- son notablemente reducidos, o en el peor de los casos, están debidamente garantizados a través de -- cualquiera de las soluciones a que se haya llegado mediante la Administración de Riesgos.

-Establecimiento de una verdadera comunicación entre todas las áreas que componen la empresa.

Para que funcione la Administración de Riesgos, es necesaria una verdadera comunicación, con la cual se logra antes que nada la identificación plena del personal con su empresa y viceversa, y por supuesto, una concientización de sus actividades y una ubica-

ción clara del lugar que cada quien ocupa en su --
centro de labores.

-Establecimiento de un clima de compañerismo. Esto
se logra como consecuencia de la comunicación y se
guridad, promoviendo un aumento de la productivi--
dad.

Por lo expuesto, se ha demostrado la trascendencia y ne-
cesidad de la Administración de Riesgos en el ámbito de la -
empresa, pero su importancia va más allá si analizamos sus -
efectos a un nivel nacional.

México es un país especialmente pródigo en la creación -
de organismos, empresas, comisiones, fideicomisos, etc. No -
es posible el hecho de que en este ámbito tan importante de
la economía nacional, se encuentran ubicadas las entidades -
más grandes y de mayor trascendencia en nuestro país, en las
cuales el Estado cuenta con una participación total o mayori-
taria. Por lo tanto, un manejo de riesgos adecuado es lo me-
jor que podemos desear para estas instituciones de las que -
depende, en un buen porcentaje, el futuro de nuestro país.

En la experiencia de otros países, como Estados Unidos y
Canadá, encontramos que las instituciones públicas se han da-
do cuenta que un programa efectivo de Administración de Ries-
gos es un instrumento de importancia para resolver situacio-
nes cada vez más complejas, relacionadas con los riesgos que
implican, y la trascendencia de sus operaciones.

Así, la Administración de Riesgos puede proporcionar al
Estado la tranquilidad de un adecuado tratamiento de los -
riesgos y la garantía de que las labores en favor de la na--

ción están debidamente protegidas, ya que debemos tener presente que una pérdida de consideración puede afectar las operaciones de una empresa y causar efectos verdaderamente graves al país.

Ahora bien, todo esto nos revela que la Administración de Riesgos es aplicable a todo tipo de organismo, ya sea del sector público o privado, del ámbito industrial, comercial, o de servicios. Todo nos lleva a comprender que la Administración de Riesgos es una moderna técnica que está surgiendo -- con gran fuerza como un auxiliar de la Administración General y que por ello, es necesario que el Licenciado en Administración penetre a este nuevo campo de acción que se le -- ofrece y que despierte en él, el interés por abarcar el estudio de esta disciplina administrativa.

IV. EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS.

A continuación presentamos el proceso específico de acción de la Administración de Riesgos, constituyéndose por cuatro fases que son:

Identificación y Análisis; Medición y Evaluación; Alternativas de Solución y Control. Dada la importancia de las cuatro fases, decidimos abordar todo un capítulo para su estudio, estableciendo en la primera fase, la importancia, clasificación y herramientas necesarias para el tratamiento de los riesgos; en la segunda, la forma de obtener sus dimensiones en frecuencia y probabilidad así como su impacto financiero; en la tercera, el análisis de las alternativas de solución a los Riesgos (Evitamiento, Reducción, Retención, y transferencia) y en la última, la forma de retroalimentar este proceso (control).

4.1 IDENTIFICACION Y ANALISIS DE LOS RIESGOS

El peligro de no realizar una labor eficiente en cuanto a la identificación, se puede representar de la manera siguiente: el Riesgo no identificado es igual a retención pasiva, es decir, que se asume el riesgo inconscientemente. Es por ello que se requiere contar con una clasificación que sirva como guía, así como con las herramientas necesarias a fin de agotarla en lo posible.

A) Clasificación de los Riesgos

- a) Riesgos de las propiedades Físicas
- b) Riesgos que emanan de la Ley
- c) Riesgos por Actos Criminales
- d) Riesgos Intangibles
- e) Riesgos Personales

- a) Para efectos de una adecuada clasificación de los riesgos a los que están expuestas las propiedades físicas, se analizarán los siguientes conceptos:
Propiedades permanentes y bienes que tienen movimiento constante dentro de la firma.

Las propiedades permanentes, que para efectos de registro contable se les conoce como activos fijos, son susceptibles a sufrir daños por riesgos tales como: incendios, movimientos telúricos, la caída de un rayo, inundaciones, ciclones, huracanes, y otros.

Existen otras propiedades que siempre están

en movimiento constante como son las materias primas y productos en proceso, ya que son sujetas a trasladarse continuamente de un proceso productivo a otro, hasta llegar finalmente al consumidor.

En este caso indudablemente que el número de riesgos es innumerable, pero cabe señalar los más importantes tales como, descomposición, obsolescencia, traslado, distribución, etc.

b) Riesgos que emanan de la Ley:

Estos riesgos ocasionan daños a terceros ya sea en su persona y/o en sus bienes; propiamente dicho, este es el campo de la responsabilidad civil, en el que todo ente es susceptible de causar daños involuntarios o no intencionados a terceros, como los cometidos por imprudencias, negligencia o por aquellos intrínsecamente peligrosos que dañen económicamente.

La Ley en este sentido es implacable ya que al ser una responsabilidad grave se tendrá que responder con el patrimonio total, sin hacer excepción de ser una persona física o moral.

c) Riesgos por Actos Criminales:

Los riesgos que se identifican en este grupo son concretamente el robo, el asalto, el atraco, el abuso de confianza y actos criminales provocados por los propios empleados de la firma o

por terceros. Es conocido por todos este tipo de conductas que se observan con frecuencia en toda clase de empresas, poniendo en juego la - estabilidad económica de la firma; simplemente el robo o el atraco se hacen presentes tanto - en empresas comerciales, industriales, de servicio, como en aquellas que se dedican a la investigación y desarrollo, yendo desde la simple extracción de materia prima hasta el fatal robo de una patente o conocimiento.

d) Riesgos Intangibles o Consecuenciales:

En este tipo de riesgos se encuentran los que a continuación se enuncian: la paralización de las actividades de la empresa, derivadas por - algún daño físico del proceso fabril o paro de actividades por una huelga.

Otro puede ser el derivado del daño físico propio de la edificación, que impida seguir llevando la operación normal en la empresa.

e) Riesgos Personales:

En este rubro se encuentran los riesgos que corre el activo más importante de la firma: los Recursos Humanos.

Se sabe cómo la falta de un hombre clave puede afectar seriamente los resultados de una empresa, y cómo la falta temporal de cualquier em--

pleado interrumpe la buena marcha del negocio. Igualmente es evidente, que en el caso de las empresas medianas y pequeñas, la muerte prematura de alguno de los socios podría significar la disolución de esas sociedades. También es cierto que la pensión por invalidez, por edad avanzada y por jubilación, es un riesgo latente en todas las empresas.

Dentro de este mismo grupo encontramos también los riesgos que traen consigo los beneficios y las prestaciones adicionales que la empresa otorga voluntariamente a sus empleados, por ejemplo, cuando una prestación se realiza por un lapso consecutivo, ésta deja de serlo para convertirse en un derecho susceptible de ser exigido por el trabajador.

B) Herramientas para la identificación y análisis de los riesgos.

La tarea de identificar los riesgos a que está expuesta una empresa, no siempre resulta una labor fácil. Sin embargo, existen elementos valiosos de detección que se utilizan en la vida cotidiana de la firma y que nos dan pauta a una identificación más confiable.

A continuación se enuncian las herramientas principales para tal efecto:

a) Cuestionarios:

Organizaciones y personas profesionales han realizado al respecto, cuestionarios listos para su aplicación. Este es el caso de la - Asociación Americana de Administración (American Management Association) y de la Sociedad de Administración de Riesgos y Seguros (Risk and Insurance Management Society) -- que publican todo un manual, incluyendo una sección muy completa dedicada a la identificación de riesgos.

Una recomendación hecha por los autores de mayor prestigio en dicho campo, es que cada empresa con base en alguno de los cuestionarios publicados prepare el propio, ya que - los cuestionarios antes mencionados constituyen tan solo guías generales para la identificación adecuada de los riesgos; estos - son elementos auxiliares que habrán de complementarse con experiencias particulares - para poder identificar los riesgos de una - empresa en especial. Cabe mencionar, que el cuestionario de ninguna manera constituye - una prueba absoluta, sino que únicamente se debe considerar como un instrumento auxi--liar y que toda la información obtenida a - través de él, debe de ser complementada y

verificada por medio de la observación. La validez de la identificación estará en relación directa con la precisión de los medios utilizados para obtener la información, por ello se hace hincapié de que un cuestionario bien formulado obedece a las siguientes reglas: Unidad, Secuencia y Claridad.

b) Estados financieros:

Los estados financieros, resumen en forma ordenada, sistemática y consistente las operaciones y propiedades de la firma, estos nos proporcionan una base para la toma de decisiones y constituyen elementos valiosos en la identificación de los Riesgos. El hecho de analizar cada rubro y acudir a las cuentas y subcuentas que integran los estados financieros, nos pueden ayudar a descubrir ciertos riesgos, por ejemplo, el activo representado por caja y bancos hace preguntar: ¿Existen fondos fijos?; ¿En dónde y cuántos?; ¿Qué posibilidades hay de atraco a los responsables?; ¿Los bienes contenedores de los valores son a prueba de fuego?; ¿Cómo se realiza el traslado de los fondos al banco?; ¿Se realiza por medio de servicio especializado o por mensaje ro de la empresa?.

En el rubro de los inventarios: ¿Qué clase de

inventarios se tiene?; ¿En que caso se tienen mercancías en comisión o a consignación?; ¿Quién corre la responsabilidad en caso de daño?.

Existen tipos de información financiera a la que podemos recurrir para auxiliarnos en la identificación y análisis de los riesgos como son:

- a) Estados Financieros Publicados.
- b) Estados Contables Internos.
- c) Registros Contables.

c) Revisión de Contratos:

Los contratos son instrumentos con los cuales se legaliza la voluntad de las partes, éstos son verdaderos generadores de riesgos sobre todo por las obligaciones que implican.

Será conveniente acudir al Departamento Jurídico y disponer de copias que permitan analizar las cláusulas que podrían convertirse en pérdidas potenciales para la empresa.

Una opción aún mejor, es aquella que por medio de políticas y procedimientos se instituya la obligatoriedad de que el Administrador de Riesgos participe en la fase de negociaciones para definir temas relacionados con su actividad.

d) Diagramas de Flujo:

El diagrama de flujo es una representación gráfica de actividades u operaciones que llevan -

una secuencia. Estos nos señalan tipos de riesgos como en el caso de que existiese una sola línea de producción y en ella se encontrasen "cuellos de botella", razón por la cual estaría implícito un riesgo que paralizaría la operación total de la empresa. Estos diagramas resultan de gran utilidad para la identificación y análisis de los riesgos, ya que por su naturaleza incluyen cualitatividad o escalas de tiempo que nos hacen identificar no sólo los "cuellos de botella", sino el cumplimiento de ciertos objetivos planeados que estén en riesgo de no cumplirse.

e) Inspecciones :

Otro de los elementos más útiles en cuanto a la Identificación y Análisis de los Riesgos, son las inspecciones físicas que se utilizaron en especial para detectar los riesgos de las propiedades de la firma y los accidentes de sus trabajadores que no pueden ser determinados por la aplicación de las demás herramientas, tal sería el caso de los factores a tomar en cuenta en la limpieza de una fábrica, las condiciones de la protección contra incendio, el mantenimiento de las condiciones generales de trabajo, las separaciones de áreas, y otros.

Es recomendable aplicar esta herramienta teniendo primero una entrevista con altos funcionarios, para asegurar el acceso a información que pudiera ser útil para la identificación de riesgos. También son necesarias las entrevistas con los supervisores y obreros ya que los altos ejecutivos desconocen con frecuencia a fondo los detalles de las operaciones entre sí. Normalmente los directivos conocen lo que "debería ser" y no tanto lo que realmente está sucediendo.

f) Experiencias Anteriores:

Los registros de pérdidas sufridas anteriormente son otra valiosa fuente de información; especialmente si tales registros muestran los detalles de las pérdidas. El estudio de estos informes nos puede revelar exposiciones a riesgos que de otra manera no nos hubieran sido aparentes. Tal sería el caso de:

Accidentes de trabajo, mermas ocurridas durante el transporte, responsabilidad civil originada por los productos, siniestros ocurridos, y otros.

g) Cambios Futuros:

La dinámica de las empresas está creando constantemente planes para el futuro. Estos planes

deben ser revisados cuidadosamente ya que pueden existir riesgos que no son fácilmente detectables para los directivos de la empresa. Un postulado fundamental de la Administración de Riesgos es el prever los riesgos antes de que éstos se presenten, y que mejor área que ésta para aplicarlo.

h) Organigramas:

Mediante el análisis de los organigramas el Administrador de Riesgos podrá tener información valiosa para su labor de identificación de los mismos. Tal sería el caso de ¿Qué tan centralizado se encuentra el control de la empresa? ¿Con qué grado de autonomía cuentan los Directivos y Gerentes en los diferentes niveles de autoridad? ¿Cuáles son las interrelaciones e inter-dependencias que existen entre los diferentes departamentos de una empresa?.

Otra aportación importante que el análisis de los organigramas puede dar sería la de conocer, en el caso de las grandes empresas con diversas ubicaciones, exposiciones particulares a riesgos a que pudieran estar sujetas.

i) Manuales:

Existen varios tipos de manuales en las empresas que pueden ser de gran utilidad para la identificación de riesgos. A continuación mencionaremos algunos de los principales:

Manual de Operación: Para conocer la operación de la planta, los procesos de operación, etc.

Manuales de Seguridad: Para obtener información sobre las normas y procedimientos de seguridad que imperan en la empresa.

Manuales de Seguro: Mediante su análisis conoceremos las políticas y procedimientos que existen para el manejo de los seguros de la empresa.

j) **Departamento de Ingeniería y Seguridad Industrial:**

Generalmente en las empresas grandes existen departamentos de ingeniería y prevención de siniestros así como departamentos de Seguridad Industrial que atienden necesidades de protección tanto de propiedades físicas de la empresa, como de los trabajadores y obreros de las mismas.

El sostener pláticas con los miembros de tales departamentos puede brindarnos información valiosa para la labor de identificación de riesgos.

Es recomendable mencionar dos advertencias con respecto a la Identificación de Riesgos:

1. El trabajo de identificar los riesgos suele ser uno de los más laboriosos procesos en el campo de la Administración de Riesgos.

Cualquier proceso para obtener información cuesta trabajo, con mayor razón la Identificación de Riesgos en cuanto a las inspecciones físicas y a las entrevistas de otras áreas.

Por esta razón y otras más, el Administrador de Riesgos requiere del apoyo de todos los funcionarios de la empresa y en especial de la Dirección o Gerencia General, ya que se debe enfrentar al hecho de que las tareas diarias en cada área son a veces agobiadoras, y que los funcionarios responsables de ellas no vean con buenos ojos la obligación de ayudar a otras funciones.

Sin embargo, si el programa tiene el apoyo de la Dirección y todos en la empresa reconocen su importancia, la tarea del Administrador de Riesgos en la identificación de los mismos, será más efectiva.

2. La exposición a los riesgos en una empresa no es -- una situación estática, como no lo son tampoco las operaciones empresariales. El riesgo es un fenómeno dinámico, puesto que es un simple reflejo de las operaciones y situaciones de la empresa. Por esto, habrá que cuidar de no pensar que el inventario que obtuvimos de riesgos es el definitivo. La situación estará en cambio constante por lo que podremos aseverar que la función de Identificación de Riesgos es constante y dinámica.

4.2 MEDICION Y EVALUACION

Una vez que el Administrador ha obtenido un inventario - de riesgos exhaustivo, el siguiente paso es medirlos y evaluar los de acuerdo con su potencial de efectos económicamente adversos para la empresa. El objetivo fundamental de esta etapa del proceso, es establecer la importancia relativa de los riesgos respecto a la situación financiera de la empresa, evaluándolos en sus consecuencias y descubriendo que tan grave es en realidad cada uno de los riesgos que se han identificado. Si no se cuenta con una correcta evaluación, los riesgos identificados serán simplemente un conjunto de información - sin sentido y por lo tanto, prácticamente inútiles.

Así pues, esta etapa la dividiremos en dos pasos:

- A) Medición del riesgo (Dimensiones del riesgo)
- B) Evaluación de los riesgos (Impacto financiero)

La Administración de Riesgos está enfocada al estudio de aquellas situaciones naturales o fortuitas que provoquen una pérdida económica (riesgos puros) y por lo tanto sólo deben - considerarse éstas para efecto de su medición. La medición de los riesgos deberá tomar en cuenta por lo menos tres dimensiones que señalan los expertos en la materia:

- a) Frecuencia (Número de veces que acontece un evento).
- b) Probabilidad de ocurrencia (La frecuencia divi-

dida entre el número de casos observados).

c) Severidad. (Impacto financiero de los Riesgos).

Veamos pues, el concepto de frecuencia de los riesgos:

a) La frecuencia establece el número de veces que ocurre un evento, y observado en las mismas circunstancias.

En otras palabras, que tan seguido ocurre un determinado hecho.

Las herramientas que utiliza la etapa de medición del riesgo es el cálculo de probabilidades, que es la técnica que nos permite determinar la ocurrencia de un evento dentro de un parámetro que se encuentra entre cero y uno, lo cual quiere decir que si un riesgo tiene cero de probabilidad tendrá una completa incertidumbre o si tiene uno de probabilidad dejará de ser riesgo para convertirse en certeza, esto es, en ambos casos sabemos si ocurre o no, dicho riesgo.

b) La probabilidad nos determina la posibilidad de que ocurra o no un hecho. Consiste en observar la frecuencia con la que ocurre un determinado evento bajo las mismas circunstancias, y dividido entre el número de casos observados. Técnicamente la probabilidad se define como "la tendencia o punto límite que sigue un determinado evento después de haber observado una cantidad suficiente de hechos". Por lo tanto se desprende que para poder manipular

adecuadamente la probabilidad, es necesario e indispensable contar con antecedentes amplios; esto es, llevar estadísticas de cómo van ocurriendo cada uno de los eventos o riesgos que nos interesan.

Lo interesante del cálculo de probabilidad, es que -- pretende determinar el comportamiento de los riesgos precisamente entre estos dos puntos, o de otra manera, medir el -- riesgo.

Para un adecuado manejo de esta técnica es necesario -- comprender los siguientes conceptos:

Riesgos Independientes. Son aquellos en que su realización no depende de la ocurrencia de otro evento.

Ejemplo: "La colisión en un automóvil alejado de la caída de un avión".

Riesgos Dependientes. Son aquellos cuya realización está sujeta a la ocurrencia de otro evento.

Ejemplo: "El caso de una falla eléctrica, la cual paralice automáticamente la planta de montaje de producción, etc."

Riesgos Exclusivos. Son aquellos que cuando se realizan, no interfiere la ocurrencia de otros.

Ejemplo: "El siniestro en un almacén totalmente aislado de otro, éste no es afectado por la ocurrencia de una catástrofe en otro almacén de la misma empresa.

El cálculo de probabilidad nos permite también determinar el comportamiento de los riesgos, lo cual consiste en -- observar con el transcurso del tiempo, si existe o no alguna

variación de éstos.

Es así como podemos determinar que los riesgos pueden tener los siguientes comportamientos: Creciente, Decreciente, y Estático.

Riesgo Creciente. Como ejemplo de este riesgo tenemos el de la muerte, ya que es obvio que con el transcurso del tiempo la probabilidad de morir aumenta.

Riesgo Decreciente. Como ejemplo de este tipo de riesgo, tenemos el de incendio en cualquier planta en la que intervienen Administradores de Riesgos o inspectores que aplican un programa previo.

Riesgo Estático. Como ejemplo de éste, tenemos el de sufrir un accidente de aviación, ya que independientemente de la edad, por ejemplo la exposición a un accidente es la misma.

Para medir los riesgos en base a su probabilidad, se utilizan dos tipos de métodos básicos:

Método Cualitativo. Este método toma en cuenta las razones estadísticas pertinentes y las características individuales de los bienes expuestos a los riesgos considerados, por lo que se usa para medir los riesgos que tienen características especiales y diferentes.

Como ejemplo de este método, podemos mencionar el de Richard Proaty, que consiste en analizar las pérdidas potenciales en cuanto a su probabilidad y las divide en:

-Poco probable

-Ligero (no ha ocurrido)

-Moderado (ha sucedido una que otra vez).

-Definitivo (sucede regularmente).

Método Cuantitativo. Se basa en la estadística de siniestros sucedidos entre los bienes que dichos eventos afectaron. Como ejemplo de estos métodos tenemos: desviación estandar, distribución de frecuencias, etc.

c) Severidad. La severidad es la pérdida real que se sufre al convertirse en cierto un riesgo.

Contempla dos aspectos importantes, que nos servirán para determinarla en pesos y centavos:

- Pérdida máxima probable, y

- Pérdida máxima posible.

La pérdida máxima probable, está muy ligada en el concepto de probabilidad y dependerá de la continuidad con que ocurren los siniestros. Es una estimación de la pérdida que ocurriría sin llegar a realizarse totalmente.

La pérdida máxima posible, nos indica lo que puede llegar a suceder en el peor de los casos. Es la verdadera medida de severidad; significa la pérdida total más grande que puede sufrir la empresa con el suceso de un evento de riesgo.

Supongamos una fábrica de muebles, en la que en intervalos no constantes de tiempo, se suceden acci-

dentes en las sierras para madera.

Un obrero se corta un dedo, y siempre un dedo. Lo anterior significa que la pérdida máxima probable que sufriría, es la cortadura hasta de un dedo.

La pérdida máxima posible sería, que todos los obreros se cortarían un dedo.

Por lo tanto, vemos que la severidad de un riesgo no depende de su frecuencia, sino del grado destructivo e impacto económico de su acción, y siempre medido en el peor de los casos.

Al respecto, tanto para la pérdida máxima posible como para la probable, es indispensable primero determinar el valor total de los bienes, a fin de establecer la importancia que tendría cada uno en caso de convertirse en cierto el riesgo a que se encuentra expuesto.

Para evaluar la severidad de los riesgos, se utilizan diferentes métodos, de los cuales mencionaremos a manera de ejemplo los que se utilizan para valuar las propiedades físicas. Estos métodos recaen en dos distintas formas de considerar las pérdidas:

Para pérdidas directas:

- Valor de adquisición
- Valor de mercado
- Valor de uso
- Valor de reemplazo
- Valor de inventario
- Valor de reposición

Para pérdidas indirectas:

- Valor del ingreso perdido
- Valor del costo de reemplazo
- Valor de la pérdida de utilidades

La medición de los riesgos nos habrá proporcionado una lista de los mismos ya identificados con su valor respectivo, es decir, la capacidad de cada uno de ellos para causar un efecto adverso (pérdida) a la empresa, así como el grado de probabilidad de que dicho efecto se presente.

Con esto se lleva un buen camino recorrido y sin embargo, mientras no se traduzca la importancia particular de cada riesgo a una medida relativa a la empresa, poco habremos logrado.

Debemos precisar si un riesgo tiene capacidad para causar efectos económicamente adversos a la firma, en qué forma, y por qué tiempo afectará la posición financiera del negocio.

4.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCION A LOS RIESGOS

La Administración de Riesgos tiene como objetivo final, la mejor aplicación de los recursos con que cuenta la empresa, minimizando los efectos económicamente adversos de los riesgos. Por lo tanto, debe utilizar todos los medios que estén a su alcance para prevenir o prever la pérdida y reducir los costos de los riesgos.

El Administrador de Riesgos debe buscar la mejor solución para cada uno de los riesgos que identificó y evaluó en las etapas anteriores, ya que no todos los riesgos pueden ser solucionados de la misma forma.

Las cuatro principales alternativas para manejar los riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa son los siguientes:

- A) Evitamiento.
- B) Reducción.
- C) Retención.
- D) Transferencia, y la
Combinación de éstos.

De la mejor manera y correcta aplicación de estas cuatro herramientas dependerá la mayor efectividad del programa de protección corporativa que se implante en la empresa.

A) Evitamiento. Esta es la primera alternativa de solución a los riesgos y consiste en erradicar las causas primarias que dan origen al riesgo. Obviamente en la práctica no

siempre es tan sencillo, ya que puede desecharse alguna actividad que esté produciendo buenos beneficios y la que se ponga en su lugar, presente otros riesgos, quizá mucho peores.

Normalmente los procesos de operación de las empresas generan por si mismos riesgos, y el tratar de evitarlos implicaría suspender totalmente las operaciones de la empresa.

Sin embargo, sí es factible evitar los riesgos, veamos - un ejemplo: Cuando una empresa decide descargar sobre otras (Maquiladoras), todos sus riesgos de producción, evitan la -- responsabilidad de los riesgos de pérdida y contingencia de - producción que ellas podrían tener si fabricaran las piezas o productos maquilados.

Algunas formas de evitar los riesgos son las siguientes:

- Suprimir equipos y materiales con riesgos inminentes.

En ocasiones toda una instalación se ve afectada por - un material o maquinaria de tales características, ¿No valdría la pena evaluar su reubicación, utilizar maquila u otra forma de evitamiento?.

- Cambios de localización.

Esta es una solución difícil de aplicar pero sin embargo, es posible escoger un punto de ubicación que permita evitar el riesgo, por ejemplo: inundación.

- Análisis de las cláusulas de los contratos.

Esta forma de evitamiento es muy importante, ya que a menudo se aceptan ciertas cláusulas en los contratos que traen consigo la exposición a riesgos.

Una dificultad existente para el evitamiento de riesgos,

es la del costo que implicaría llevar a cabo esa solución. Es frecuente que en una empresa ya establecida resulte más costoso evitar un riesgo, que los efectos económicamente adversos que pudieran producirse en caso de que se realizara.

Cuando se presenta una situación de esta naturaleza, lo más conveniente es hacer uso de alguna otra de las alternativas que tenemos disponibles.

La solución de evitar un riesgo totalmente, rinde sus mejores frutos cuando se lleva a cabo durante la etapa de la -- planeación de la empresa, en el momento de su creación, o como sucede en las empresas modernas en la etapa de planeación dinámica de sus operaciones futuras, es decir, en la etapa de su expansión.

El actual crecimiento de los mercados de bienes y servicios, obliga a la empresa a expandir constantemente sus campos de acción, diversificando sus productos o incrementando los servicios que brinda a sus clientes.

El Administrador de Riesgos debe intervenir activamente en todos los planes de expansión que tenga la empresa, a fin de identificar posibles riesgos que implique esa expansión y poder eliminar los que sean factibles de evitar. Una tarea -- muy importante que debe llevarse a cabo en el evitamiento de los riesgos, es realizar una labor de concientización en la alta Dirección, debido a que cuando un riesgo no es evitable y se decide aplicarle otra solución, los costos pueden ser -- muy altos.

B) Reducción. La segunda solución que señalamos, consiste en disminuir los riesgos en su frecuencia y severidad, de modo que la probabilidad de impacto financiero en contra de la empresa, sea el mínimo. Esta posibilidad, además de ser una alternativa, es una obligación por muchas razones, entre las cuales tenemos:

- Los esfuerzos en esta dirección evitan paralizaciones en la producción o entorpecimiento en los negocios, y en consecuencia un servicio oportuno, continuo y de menor costo, con el mínimo riesgo.
- Existen infinidad de riesgos no transferibles a terceros incluyendo a las compañías aseguradoras, por ejemplo: pérdida de mercado, productos defectuosos, etc.
- Gran parte de las medidas de protección, coadyuvan a la obtención de mejores costos en la transferencia, por ejemplo: descuentos de protecciones contra incendio, cuotas específicas, menores índices de siniestralidad.

Este campo es rico en potencial para el Administrador -previsor. Con programas bien planeados puede reducirse a veces en forma drástica, el efecto nocivo de accidentes o acontecimientos que más que nada resultarían en perjuicio de la productividad de las operaciones.

La labor de reducir los riesgos debe ser producto de -- una tarea organizada, que cuente con recursos humanos y materiales que se canalicen y orienten conforme a programas que permitan un buen aprovechamiento de los mismos.

En la identificación y evaluación de los riesgos, se pre
vé no sólo definir el Riesgo, sino también las posibles conseque
ncuencias que podría tener el presentarse. Durante el análisi
sis de la medición de los riesgos, recordamos que básicamente
se pueden medir en cuanto a su frecuencia y su severidad.

Este análisis permite emprender programas formales para
reducir los riesgos con dos enfoques básicos:

- Programas para reducir la probabilidad de ocurrencia -
de los riesgos, y
- Programas que reduzcan el impacto financiero.

Los programas para reducir la frecuencia están relacionado
s con la probabilidad con la que se pueden presentar los sini
estros. Por lo tanto, la reducción de riesgos en su frecuencia
implica actividades que tiendan a lograr que los riesgos -
se presenten en menor número. La reducción de riesgos en su -
frecuencia traerá como consecuencia la creación de medidas pre
ventivas.

Un ejemplo de la reducción de la frecuencia de los riesgos,
lo podemos observar en la prevención de siniestros en la
flotilla de camiones de la empresa, en la cual las medidas --
preventivas podrían ser:

- a) Asegurar que todos los choferes cuenten con licencia
en vigor.
- b) Instalar un programa de premios para los que produzcan
buenos resultados como choferes. Dar a los choferes
cursos de entrenamiento de educación vial, etc.

Un programa como este tenderá a reducir la frecuencia de

accidentes en vehículos automotores por ejemplo, así como la severidad de las pérdidas en caso de que se presenten.

Los programas para reducir la severidad de los riesgos - van encaminados a disminuir los efectos económicamente adversos que los riesgos pudieran tener en la empresa en caso de realizarse. Estos programas derivarán la creación de medidas de contingencia. Un ejemplo de reducción de la severidad es el instalar un sistema de protecciones contra incendio, sea con extintores, hidratantes o rociadores automáticos. En caso de suceder un incendio, sus efectos devastadores serían mucho menos severos si se cuenta con un sistema de protecciones de este tipo.

Es indispensable un sano equilibrio de ambas formas de protección así como el partir de una adecuada identificación de las causas que originaron pérdidas.

Tradicionalmente se tiene como objetivo clásico de la reducción de riesgos, la minimización en los costos de las primas de seguros. Este criterio es erróneo, en cuanto a que es incompleto, ya que olvida el objetivo fundamental de la Administración de Riesgos: Hacer más productivo un negocio en cuanto al manejo de las posibles contingencias que afecten a la firma, independientemente de la afectación en el costo de los seguros. El administrador tiene la obligación de optimizar los recursos de una empresa (humanos, materiales, técnicos y financieros) para que redunden en los máximos beneficios en la misma. La mejor aplicación de estos recursos no siempre es la más barata; su función principal es la de prote

ger la empresa diseñando programas en base a las necesidades y a las posibilidades económicas de la empresa.

Un programa de reducción de riesgos implica tres costos:

- Directo.
- Indirecto.
- Neto.

El costo directo es la cantidad de dinero que se pagó por implantar, instalar o proporcionar mantenimiento a un sistema de seguridad dado.

Los costos indirectos son los que se refieren, no a las cantidades de dinero, sino de factores, como sería: La baja en la producción por la instalación en una máquina de un dispositivo de seguridad; el tiempo perdido en la instalación; los costos de programas de entrenamiento en primeros auxilios, y otros.

El costo neto es la diferencia que resulta entre los beneficios obtenidos con el programa de reducción de riesgos (reducción en primas, disminución de horas-hombre perdidas, beneficios financieros, etc.) y los gastos directos e indirectos que hubo que hacer para implantar ese programa.

C) Retención. Después de haber hecho todo lo posible por eliminar y/o reducir los riesgos de una empresa, quedará parte de éstos a los cuales se les deberá aplicar otra solución. Tomando la decisión de transferirlos, o retenerlos.

- Retención Pasiva. Se da cuando se asumen los riesgos -

de manera incosciente, por no haber identificado el riesgo o por apreciación errónea (medición defectuosa).

- Retención Activa. Se da cuando se está consciente de un Riesgo y se toma la decisión de asumirlo total o parcialmente, una vez que se ha analizado su posible impacto en la situación financiera. Esta se divide en:

- a) Voluntaria. Cuando la organización decide no transferir los riesgos, a pesar de la existencia de coberturas en el mercado.
- b) Involuntaria. Cuando la organización decide retener los riesgos, por no existir coberturas para ellos en el mercado.

Ciertamente la forma más indeseable de retener un Riesgo es desconocer su existencia. Es obligación del Administrador de Riesgos, hacer saber a la empresa los riesgos que corre -- por las limitaciones y exclusiones de las pólizas de seguros, señalarle cuáles riesgos menores puede y debe retener por -- cuenta propia, ya sea porque son predecibles de un ejercicio o otro o porque su realización no afectaría en forma importante a la empresa.

La posibilidad de retención de los riesgos por una empresa estará regida por su tamaño y por su potencial económico. Si se trata de una empresa grande su potencial de retención de riesgos será mayor, como resulta evidente.

Cabe mencionar, que en ocasiones se piensa que cualquier esfuerzo por retener riesgos resulta inevitablemente en contra de los intereses de la actividad aseguradora. La realidad

es otra. Al liberar fondos que de otra forma se destinarían a los riesgos menores, la empresa cuenta con recursos, a veces importantes, para hacerle frente a los riesgos graves o catastróficos no cubiertos.

El manejo de la retención de riesgos puede ser a través de:

Autofinanciamiento. Es una forma de retención, en donde la propia organización asume el riesgo a que está expuesta. Requiere la creación de una reserva financiera durante varios períodos, para estar en posibilidad de absorber la máxima pérdida estimada.

Estas reservas pueden consistir en registrar anualmente el importe de las primas que se hubieran pagado si se transfiriera el riesgo, contra las cuales se podrían aplicar las pérdidas que se generan durante el ejercicio, con la salvedad de que, en caso de excederse, en el siguiente serían las que se tomarían como base, o bien si no son usadas, puede llegar el momento en que los siniestros que se presenten se lleven a resultados y sólo se aplicaría la reserva cuando el importe del daño fuera cuantioso.

Las desventajas son, que es muy alto el riesgo mientras no se ha alcanzado el monto de la reserva que se estima suficiente para afrontar los siniestros que ocurran, así como que de suceder, pueden causar trastornos en el flujo de efectivo, además de no ser deducible para efectos fiscales sino hasta que se tiene la pérdida.

Absorción. Consiste en aplicar a resultados todas las pérdidas que se generen. Tienen la ventaja de que éstas

se valían en cuanto sucede el siniestro y que son deducibles fiscalmente. Su desventaja representa la posibilidad de ocurrencia cuando la organización no este preparada para absorberla, trayendo como consecuencia trastornos financieros a la firma.

D) Transferencia. Es la cuarta y última solución de -- que se dispone para enfrentar los riesgos. Consiste, como su nombre lo indica, en "transferir" los riesgos que las empresas no quieren correr por cuenta propia, a un tercero. Sin duda la transferencia del Riesgo constituye el instrumento más importante para su solución. Las compañías de seguros para eso fueron creadas.

Generalmente los riesgos que se transfieren son riesgos catastróficos de graves o medianas consecuencias, a los que la empresa no quiere estar expuesta, pero no está limitada a ellos.

Existen tres formas de transferir los riesgos:

- a) A una Compañía Aseguradora.
- b) El autoseguro, y
- c) La Fianza.

a) A una compañía Aseguradora. Para transferir los -- riesgos a una aseguradora, deberá decidirse qué coberturas se

ajustan a las necesidades de la organización a través de un examen de los contratos (pólizas) establecidas, con el asesoramiento de profesionales (agentes de seguros o personal de la propia organización).

El Seguro es un instrumento indispensable para salvaguardar los activos de la organización y en la medida de lo posible debe ajustarse a sus necesidades y no viceversa. Siguiendo el proceso señalado por la Administración de Riesgos, se estará en mejores posibilidades de diseñar las especificaciones de los riesgos que, de acuerdo a las políticas se deben transferir. Partiendo de dichas especificaciones, se buscará la póliza con la estructura necesaria para satisfacerla. La Administración de Riesgos busca lograr resultados óptimos de costo-beneficio, por lo tanto esta disciplina no permitirá -- aplicar los pagos, por concepto de seguros en la forma más -- eficiente, canalizando el pago de primas a los renglones de mayor prioridad en relación a la estrategia y política de la empresa. Existen dos formas de manejar los riesgos a través de seguros:

Total.

En ésta, la organización traslada el total de su riesgo a la aseguradora.

Parcial.

La organización participa con un porcentaje de las pérdidas.

Con deducibles.

La organización participa con una cantidad fija de las pérdidas.

Las tres le permiten a la organización pagar primas más bajas.

En el caso de grandes organizaciones es conveniente la transferencia a dos compañías aseguradoras, con el fin de dividir el seguro y evitar la dependencia de una sola fuente y lograr una competencia sana.

En algunos casos, los servicios especializados de las aseguradoras pueden resultar especialmente atractivos para la empresa, como es el caso del seguro de explosión de calderas y otros aparatos de presión, por ejemplo, donde el valor principal del seguro puede estar en las inspecciones periódicas que realizan los ingenieros de las compañías aseguradoras.

Los pasos a seguir en la transferencia del riesgo a una compañía aseguradora son:

- . Elegir asesores en seguros en base a su experiencia y capacidad, que apoyen en la negociación de primas, siniestros y dividendos con las compañías aseguradoras.
- . Estudiar las exclusiones, garantías y condiciones, y efectuar de ser necesario, los cambios que se consideren pertinentes.
- . Diseñar los riesgos necesarios para los seguros adquiridos de tal forma que permitan:
 - Vigilar con toda oportunidad las renovaciones de las pólizas y evitar su vencimiento.
 - Verificar la corrección de las primas pagadas y de los dividendos o descuentos obtenidos.

- . Efectuar las reclamaciones a las compañías de seguros sobre los siniestros ocurridos.
- . Elaborar reportes sobre las operaciones del Departamento de Administración de Riesgos a la alta Gerencia.
- . Proporcionar las bases para el estudio de autoseguro.

b) Con respecto al programa de Autoseguro como medida de tratamiento de los riesgos, el objetivo del Administrador de Riesgos debe fincarse en:

- Reducir los costos de la Administración del Riesgo.
- Reducir los fondos de reservas, tanto para los riesgos en curso, como para los siniestros por cumplir.
- Un mejor y más fluido manejo de los siniestros.
- Una mejor distribución y adaptación de las cubiertas y de las cuotas aplicables a dichas cubiertas.
- Una mayor flexibilidad en el manejo y Administración de los Riesgos.
- Un control perfecto de las pérdidas.
- Una mejor orientación sobre los sistemas de prevención, tanto sobre pérdidas experimentadas como futuras.

Si la empresa decide administrar sus Riesgos de pérdida por el programa de Autoseguro, necesita constituir un fondo de reserva, tanto para los Riesgos en curso como para las pérdidas por cumplir. La firma se planteará entonces, el problema de la movilidad de esos fondos para que generen utilidades. Pues bien, una posibilidad se encuentra entre la diferencia -

de la prima considerada para el Autoseguro y la del Seguro Comercial. Posteriormente vería la posibilidad de obtener deducibles y franquicias en el seguro comercial.

Sin embargo, las limitaciones del programa de Autoseguro para la empresa se fincan en ciertos criterios, entre los cuales destacan:

- La Empresa duda entre lo económicamente aceptable del Autoseguro y las primas ciertas que anualmente le resultaría su seguridad.
- La Empresa piensa que la utilidad producida por la Administración del Autoseguro se puede traducir en pérdida en cualquier año que ocurra la siniestralidad.
- La firma puede desear que cualquier reclamación de terceros sean resueltas por cualquier persona ajena completamente a la negociación.
- La empresa puede tener dificultades económicas o financieras para administrar el Autoseguro debido a la creación y retención del fondo de reservas para las pérdidas consecuentes.
- Si la firma es relativamente pequeña, cualquier estudio sobre Autoseguro le sería superior en costo al Seguro Comercial.
- Generalmente se duda sobre la experiencia en el manejo de ciertos riesgos muy peligrosos, tales como los considerados catastróficos, ciclón, temblor, inundación; riesgos que, a través del Reaseguro tienen soluciones normales en el Seguro Comercial.

- La empresa puede tener preferencia por determinados servicios prestados por los Aseguradores comerciales y considerados como eficientes en: inspección de calderas, de maquinaria, de plantas de producción, etc.

Ya sea por un motivo u otro, si la empresa toma la decisión del programa de Autoseguro, será el Administrador de Riesgos el factor determinante que debe organizarlo, registrarlo y ponerlo en marcha.

c) Por último, veamos la otra medida de tratamiento de los Riesgos, La Fianza.

El Administrador de Riesgos se enfrentará con algunos derivados de la "Ley, y de Improbidad", que por sus características y condiciones solamente pueden cubrirse por la Fianza o Seguro de caución, e indudablemente que estos riesgos puede asumirlos y financiarlos cualquier empresa. Los Riesgos anotados como de Improbidad y Derivados de la Ley, generalmente se cubren por vías afianzadoras que expiden muy diversas pólizas apegadas, en México, a la Ley Federal de Instituciones y Fianzas y sus reglamentos complementarios que regulan y establecen normas para toda la operatividad de estas Instituciones y Afianzadoras.

En algunos países, México entre éstos, el afianzamiento funciona separado de las Aseguradoras que aún perteneciendo al mismo grupo financiero su operación, autorización, y administración, se hacen enteramente separados y sin el menor nexo.

Es conveniente, para ello, señalar dos características diferenciales entre el Seguro y la Fianza.

- 1) La primera, es el propio contrato, en el que se hace para la "Fianza" y a través de la compañía afianzadora, tres partes bien definidas que son: La Afianzadora, La Persona Física o Moral que garantiza el cumplimiento de la obligación y el Fiado o persona garantizada; mientras que en el contrato de Seguros solamente intervienen dos de esas personas; la Compañía Aseguradora y el Asegurado.

- 2) La segunda gran diferencia existe en cuanto al Riesgo, que en el contrato de Seguro es requisito indispensable que en la realización del Riesgo no inter venga la voluntad del Asegurado, mientras que en el Contrato de Fianza, el Riesgo se hace siniestro, precisamente por voluntad del Fiado.

En el contrato de Fianza se establece la promesa del Fiador de reembolsar a la Afianzadora cualquier pago realizado por ésta como consecuencia de haber fallado el "fiado", - mientras que en el Contrato de Seguros la recuperación de la Aseguradora no existe nunca como en los Seguros de vida y -- accidentes personales, de enfermedad y fallas humanas y sólo en los daños a bienes se admite alguna recuperación por salvamentos.

Así pues, "la Fianza es un Contrato por el cual una per

sona física o moral se compromete ante otra a cumplir las -- obligaciones contraídas por un tercero, en el caso de que és te no lo haga".

Para terminar éste capítulo mencionaremos algunos tipos de Fianzas:

- a) Fianzas Individuales
- b) Fianzas Globales
- c) Fianzas Internacionales:
 - Fianza individual nominativa
 - Fianza global de posición
- d) Fianza de fidelidad para banqueros
- e) Fianzas de Garantía
- f) Fianzas judiciales, y otras.

4. 4 CONTROL

La fase con la cual culmina el proceso de Administración de Riesgos, es el Control. Muchos son los autores que definen al Control como "la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados o planeados, ya sea total o parcialmente, con el fin de detectar desviaciones, interpretarlas y tomar las medidas correctivas necesarias".

De este modo vemos que la comparación de un resultado con el esperado implica una "medición", en forma cuantitativa o cualitativa, y que para ello deberán establecerse estándares o parámetros de control que permitan realizar dicha comparación. Por ejemplo, el reducir la frecuencia de accidentes en una planta de producción, se consigue a través del establecimiento de sistemas metódicos de operación, aplicando ciertos principios de medición y evaluación de los riesgos. Otro ejemplo sería la elaboración de programas educadores en el manejo de máquinas peligrosas, que traerán como consecuencia -- una considerable reducción de accidentes, y si a esto se añade una atención permanente de primeros auxilios, además de -- una estricta vigilancia en el cumplimiento de los instructivos preventivos, la gravedad de los siniestros se disminuirá considerablemente.

Tras reconocer estos controles y prevenciones, se pueden establecer mejores Programas de disminución de riesgos del orden físico (prevenciones contra incendio, entrenamiento inten

sivo para trabajadores en máquinas peligrosas, etc.), o de orden humano (programas de vigilancia y control en los sistemas de Contabilidad sobre estafas, fraudes, abusos de confianza, y otros).

Para establecer un adecuado Control de Riesgos se necesita llegar hasta la causa de los mismos, y así se estará en condiciones de minimizar o disminuir tanto su frecuencia como su severidad. Partiendo de esto, citaremos a continuación algunos puntos importantes a cubrir para el diseño y establecimiento de medidas de control:

- Establecer programas de "Prevención de Accidentes" (como es el caso de los sucedidos por incendio, en el orden físico, o el de la negligencia en el orden humano).
- Practicar exámenes detallados sobre el estado y constitución de los principales riesgos sobre bienes (aviones, buques, edificios, maquinaria, equipo, herramientas, etc.), y elaboración de un informe sobre las necesidades de corrección.
- Realizar prácticas periódicas de simulacros de acciones contra incendios, primeros auxilios, y otros.
- Establecer revisiones periódicas de elementos preventivos, tales como los cinturones de seguridad en automóviles, los botes salvavidas en barcos, los materiales de curación en la enfermería de la planta, el estado y ubicación de los extintores contra incendio, sistemas de alarmas en perfectas condiciones, y otros.

-Revisión física y periódica de los programas sobre entrenamiento a obreros especializados, a conductores, y en general sobre todos los sistemas de prevención de accidentes.

Es necesario mencionar que las actividades de control -- llevan implícitas otras denominadas de Prevención, las cuales actúan como medios reguladores o de registro de los acontecimientos u operaciones que se llevan a cabo.

Las actividades de Prevención de riesgos se señalan a -- continuación en los siguientes puntos:

-Mantenimiento de registros actualizados de accidentes -- por número, tipo, causa y pérdida económica.

-Mantenimiento de Programas de inspección para la seguridad en áreas de producción, almacenes o bodegas, plantas de energía, etc.

-Elaboración de diseños sobre sistemas y métodos preventivos de accidentes, así como la vigilancia sobre su funcionamiento.

-Mantenimiento de una "conciencia de seguridad" en la alta Dirección de la empresa.

-Demostrar en las juntas de la alta Dirección, los logros de reducción en las cuotas de Seguros, como consecuencia de los programas preventivos establecidos.

-Reducir al mínimo las pérdidas, aplicando técnicas adecuadas de salvamentos, de extinción de incendios, de primeros auxilios, y otras iniciativas para cuando ocurra -

el siniestro.

-Proyectar, siempre en coordinación con los ingenieros y arquitectos de la empresa, las reformas pertinentes y necesarias para construcciones, a fin de lograr una máxima seguridad, y que sobre una base financiera, exista una recuperación producida por los logros en descuentos sobre cuotas de Seguros.

Así pues, concluimos que en las actividades de Control y Prevención de pérdidas, todas las partes operantes de una empresa deben verse en conjunto, y que el Administrador de Riesgos alcanzará un mejor control, si a los riesgos detectados - le suma las afecciones derivadas de las condiciones de trabajo de la firma en particular (clima, ventilación iluminación, ruido, seguridad, higiene, etc.).

Como consecuencia de estas actividades, mencionaremos algunas reglas para la práctica de Control y Prevención de pérdidas:

- Los programas para evitar o disminuir los riesgos, deben elaborarse en base a las características del departamento o área a la que estén destinados, observando las mejores condiciones de higiene en el sitio donde se desarrollen los trabajos, estudios sobre la maquinaria o equipo existente, objetos o materiales que se manejen, etc.
- Deberá existir un cumplimiento estricto de las disposiciones marcadas sobre higiene industrial.
- Descripción operativa sobre las particularidades del caso estudiado.

- Se procurarán diseños pertinentes para los objetos que manejen los trabajadores u obreros, por ejemplo, en el manejo de gases, combustibles, almacenamientos, talleres, camiones, tipos de maquinaria especial, etc.
- Seguridad personal para el trabajador a través de una adecuada instrucción, no sólo sobre el manejo de máquinas, objetos o materiales, sino también sobre la forma, medios y equipo para proteger sus manos, ojos, oídos, etc.
- Disponer de una unidad de Enfermería adecuada, que cuente con la atención de personal calificado y competente en la medida y número que sea necesario, así como con el equipo y material indispensable para ello.

Por último, mencionaremos una herramienta de gran utilidad para las labores inherentes al Control y Prevención de riesgos, el Manual.

El manual es un medio sumamente valioso para difundir las características o formas de operación de una empresa o de una actividad en particular, y suele tener las más variadas presentaciones o enfoques; pero en un sentido más específico, podemos afirmar que se trata desde un simple folleto, hasta el más complejo libro o carpeta que se pueda elaborar.

Por lo tanto, el Manual de Administración de Riesgos deberá constituir una herramienta dinámica que permita conocer el objetivo de su existencia, los programas elaborados, políticas, procedimientos, y en general las formas de actuación tanto en condiciones de operación normales como en condiciones de riesgo o siniestro, a fin de contar con una guía de enfrentamiento

y solución a la posible ocurrencia de pérdidas en la empresa.

A continuación, presentamos un cuadro-resumen del Proceso de la Administración de Riesgos, a fin de conocer en forma general y clara las fases, técnicas y herramientas que utiliza.

PROCESO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

a) Identificación y Análisis

Clasificación

- . Riesgos de las Propiedades físicas.
- . Riesgos que emanan de la Ley.
- . Riesgos por actos criminales.
- . Riesgos Intangibles.
- . Riesgos Personales.

Horizontales

- . Cuestionarios
- . Estados Financieros
- . Revisión de Contratos
- . Diagramas de Flujo
- . Inspecciones
- . Organigramas
- . Manuales
- . Experiencias Anteriores
- . Cambios futuros
- . Asesoría con el Departamento de Ingeniería y Seguridad Industrial.

b) Medición y Evaluación

. Frecuencia
. Probabilidad
. Severidad

- . Pérdida máxima posible
- . Pérdida máxima probable

Impacto Financiero

c) Alternativas de Solución

. Evitamiento.
. Reducción.
. Retención.
. Transferencia.

- . Eliminación de Riesgos.
- . En su frecuencia esperada o en su severidad.
- . Absorción total o parcial de los riesgos por parte de la empresa.
- . De los riesgos de la firma a través de la utilización del seguro y la fianza.

d) Control

. Medición de las actividades del programa integral de Administración de Riesgos a través de sus resultados tanto inmediatos como a largo plazo.

V. EL ADMINISTRADOR DE RIESGOS

"Resulta evidente que nuestro país es objeto de factores nocivos que perjudican y limitan el crecimiento y expansión de las empresas, en virtud de la carencia de conocimientos y avances tecnológicos que permitan sustraer al máximo tal -- elemento, constituido por el Riesgo.

Sin embargo, el espíritu dinámico que envuelve un constante y necesario desarrollo en cualquier ámbito, obliga a la firma a aprovechar al máximo sus recursos, a fin de agotar en lo posible todas aquellas - medidas que superen los frecuentes desequilibrios que causen trastornos catastróficos para la organización.

Es por ello que resulta de vital - importancia contar con elementos - capaces de enfrentar este reto, de - finiendo y ubicando las funciones y jerarquías específicas dentro de un programa de acción, siendo éste,

la Administración de Riesgos.

De este modo, hemos querido exponer las funciones, características, conocimientos, habilidades y responsabilidades tanto internas como externas que ha de poseer el Titular de esta disciplina dentro de la empresa.

5.1 FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

La función del Administrador de Riesgos debe ser de dedicación definitiva y categórica a la empresa, con los beneficios que aportan sus servicios, su experiencia, sus consejos, su competencia, sus proposiciones y fines, que responderán - siempre a los deseos y objetivos institucionales de la misma, teniendo plena autoridad tanto en el ambiente interno de la empresa como en su relación externa. Como especialista, tendrá oportunidad para realizar la centralización o descentralización del sistema de Administración de Riesgos y ponerlo en marcha en base a procedimientos modernos de análisis, prevención, transferencia, etc.; así como todo lo concerniente a filiales o sucursales de la empresa, atendiendo los problemas - sobre coberturas, siniestros, estadísticas, y otros.

Sin embargo, es necesario justificar en un orden general, la creación de la función de Administración de Riesgos dentro de la organización de una empresa, y obviamente, de la existencia de su titular.

Para tal efecto, a continuación señalamos algunos de los principales aspectos empresariales a tomarse en cuenta:

- a) El elevado desarrollo de organizaciones industriales altamente integradas, en las que todo debe estar coordinado, y en las cuales es evidente la importancia que significa la protección de los activos y de las operaciones.

- b) La alta tecnología desarrollada que ha creado problemas difíciles de afrontar a nivel asegurador.
- c) Un comercio internacional superdesarrollado y generador de grandes presiones financieras -- que afectan considerablemente a empresas de bajo nivel de capital.
- d) Las múltiples presiones sociales, de seguridad, de precios, contaminación, jubilaciones, etc.
- e) Los diversos problemas económicos que traen consigo la imperiosa necesidad de que las empresas funcionen en base a un óptimo uso, manejo y aprovechamiento de sus recursos y hacerse de aquellos que sean propios y que les proporcionen seguridad y eficiencia en el desarrollo de sus actividades.
- f) La necesidad de conquistar mercados, con sus problemas inherentes de expansión, competencia, distribución, producción, localización, creación de necesidades, publicidad, etc., -- que hacen pensar en la implantación e implementación de importantes medidas de seguridad.

Es por ello que recientemente, ante la trascendencia de dichos aspectos así como el interés que la alta gerencia le ha dado a la repercusión financiera que pudiesen suscitar -- los riesgos, se ha desarrollado una especialidad llegándose a crear la función de Administración de Riesgos encargada de buscar que todos los riesgos potenciales puros de la empresa se encuentren adecuadamente cubiertos en la forma más económica posible.

Esta función implica conocer cada aspecto de las operaciones, tales como producción, almacenes, productos, planes de expansión, naturaleza de las materias primas, sistemas de transformación y distribución y otros más, de tal manera que se tenga un conocimiento suficiente de la empresa contando con información de cada área de la misma.

Ante tan evidente importancia y alcance, es necesario -- determinar explícitamente el "qué, quién, cómo, cuándo y dónde" de la función Administración de Riesgos, a fin de lograr el apoyo y participación que demanda la misma.

Por lo tanto, nos proponemos en el presente capítulo -- llegar a formar una concepción más amplia de las características que debe cubrir el Titular o responsable del manejo de los riesgos, así como la autoridad, responsabilidad e importancia jerárquica que se le dará a dicha función dentro de la empresa.

5.2 CARACTERISTICAS DEL TITULAR DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

El puesto de Administrador de Riesgos se crea para que - la empresa no sólo obtenga beneficios financieros, sino que - logre tras él, una mayor firmeza y seguridad producto de la - investigación y previsión que de los riesgos de pérdida haga el encargado de esta misión.

Por lo tanto, el Administrador de Riesgos se desenvuelve dentro de la empresa por el camino de la necesidad competitiva de la misma y para cumplir una actividad generadora de ganancias.

A continuación, a fin de ubicar jerárquicamente la función de este puesto, se detalla la descripción del mismo, que si bien no se debe considerar en forma estricta, sí representa una base para que adaptada a las necesidades y acorde a la filosofía de cada firma, se llegue al establecimiento de un Perfil del Puesto del Administrador de Riesgos.

A) DESCRIPCION GENERICA

Proteger a la empresa contra las pérdidas materiales y financieras que sean susceptibles de evitarse, retenerse, transferirse o reducirse, abarcando para ello todas las operaciones de la misma.

B) DESCRIPCION ANALITICA

-Coordinar y desarrollar los esfuerzos dispersos que se realizan en los diferentes departamentos o áreas de la empresa para mejorar el control de los riesgos y la prevención de pérdidas.

- Asistir a los gerentes de operación y cooperar con ellos en el desempeño de sus obligaciones preventivas de riesgos, y si el caso lo amerita, con el consentimiento del gerente involucrado, consultar con expertos externos para optimizar las medidas que se aplicuen.
- Elaborar programas preventivos de riesgos, ya sea con instructivos al personal, ya en acción permanente en las plantas de producción, almacenes, bodegas, oficinas, etc.
- Establecer los inventarios y programas concernientes a cada grupo de riesgos a tratar: los que se deben de asegurar, los evitados, los retenidos, los agrupados como Auto-Seguro, etc.
- Planear el programa de prevención de pérdidas y el presupuesto de seguros, estudiando detenidamente el grado de cobertura adecuada para cada riesgo asegurable.
- Administrar e implementar los programas aprobados de prevención de pérdidas y de seguros.
- Preparar tratamientos diseñados para desviaciones observadas en los programas; correcciones sobre persistencias riesgosas, etc.

C) ESPECIFICACION DEL PUESTO

a) Conocimientos

- Conocimientos básicos de Administración
- Conocer en forma práctica los procedimientos de Contabilidad, Inventarios, Presupuestos, Costos, etc.
- Conocer los sistemas de Ingeniería y Aseguradoras, áreas de fuego, construcciones y separaciones, instalaciones, etc.
- Tener una idea precisa sobre algunas leyes, reglas o normas del o de los sistemas de indemnizaciones y penas (Código Mercantil, Código Civil, Código Fiscal, etc.).
- Conocimiento y práctica de ventas y mercados, sistemas de competencia, publicidad, etc.
- Conocer los contratos de Seguros y Fianzas, así como todas las particularidades de endosos, deducibles, franquicias, coaseguros, reaseguros, riesgos excluidos en cualquier circunstancia, riesgos aceptados por convenio expreso, procedimientos de ajuste, extensiones de cobertura para riesgos de pérdida contingente. Cabe mencionar que si el Administrador de Riesgos no es asegurador especializado, debe auxiliarse de un conocedor de Seguros, pues aunque aquél tenga conocimientos generales, en una empresa son muchos los ahorros e inconvenientes

que existen en torno a los contratos de Seguros.

b) Aptitudes

- Tener la suficiente personalidad persuasiva, de influencia y don de mando para contar con la colaboración del personal de la empresa.
- Tener espíritu de equipo para el trabajo.
- No confiar a la memoria nada que pueda ser trascendental en la operatividad de su función.
- Ser flexible a la crítica y aceptarla a nivel de discusión y reflexión, antes de tomar decisiones.
- Tener siempre guiones escritos sobre programas de inspección, auditorías de seguridad y previsión, trabajando sobre éstos en sus modificaciones y actualizaciones.

c) Habilidades

- Creatividad e imaginación.
- Elevado sentido de observación.
- Completo entendimiento del mecanismo de la corporación.
- Buena habilidad gerencial.

d) Responsabilidades Generales

- Investigar y descubrir los riesgos de pérdida y las características de los mismos.

-Tomar decisiones sobre estos riesgos.

-Programar sistemas de prevención sobre riesgos de pérdida.

e) Responsabilidades específicas

DIRECCION GENERAL

Además de estar supeditado a rendirle permanentemente, el Administrador de Riesgos deberá hacer que la Dirección le tenga al corriente sobre cualquier decisión tomada, así como procurar que le brinde el apoyo y cooperación que su área demanda.

AREA DE FINANZAS

Le será de gran utilidad la información que dicha área le procure, y cuyo carácter comprende desde datos generales como estructuras de capital, proyectos a corto y largo plazo, financiamientos hasta datos específicos sobre proyectos de expansión, aumento o modificaciones en líneas de créditos, consideraciones sobre siniestros producidos e indemnizados, y reservas preventivas sobre pérdidas.

AREA DE CONTABILIDAD

Deberá tener un estrecho contacto con esta área ya que son muy importantes los asuntos que conciernen a la misma. Entre los más importantes están: Registro y Control de Seguros

(costo de protección de la empresa y decisiones sobre aceptación de riesgos, transferencias, auto-seguros, etc.); Control de Costos (implantación del programa de estabilización de utilidades o de reducción de pérdidas); -- Control Financiero (decisiones sobre algunas retenciones, partes proporcionales sobre siniestros, etc.); Contabilidad General (orientación para eliminar o disminuir las pérdidas por robos internos o fraudes, valuaciones de reservas, utilidades ciertas, programas fiscales, etc.).

AREA DE PRODUCCION

Le interesará todo lo relacionado con esta -- área ya que para la Dirección es la mayor responsabilidad de la seguridad empresarial, y -- allí se generan muchos de los riesgos que gravitan sobre la empresa, tanto físicos como naturales a las propiedades y a las personas.

Su asesoramiento y colaboración con el responsable de esta área será útil no sólo para reducir los peligros permanentes en las plantas, sino para tener mejores sistemas de trabajo, de mayor rendimiento y productividad con me--nor riesgo, de mejor y más adecuada maquina--ría, de mejores sistemas de mantenimiento, etc.

AREA DE VENTAS

Su colaboración corresponde a recomendar las formas más eficientes y con menos peligro en promociones, contratos de venta, publicidad y propaganda, embarques, fletes, envases, etc.

Así también, conjuntamente vigilará que la operación de transporte sea lo más efectiva y práctica, cuidando que los riesgos posibles en los envíos, efectuados por transportes independientes, sean soportados por los mismos.

AREA DE PERSONAL

Su cooperación con esta área facilitará la realización de programas de previsión, capacitación y entrenamiento sobre Seguridad e Higiene, planes de pensiones, Seguros de grupo y accidentes, prevenciones especializadas de reformas inmobiliarias e industriales, instalaciones de calderas, maquinaria, etc. Al mismo tiempo obtendrá un conocimiento más profundo de la calidad humana sobre la que descansa la empresa.

AREA LEGAL

Con esta área estudiará las formas de valorar los riesgos más prominentes de la empresa, analizando los contratos (Arrendamiento, Compra-venta de propiedades, Sub-arriendos, inquilinos y alquiladores, etc.), tratando de que no

quede nada riesgoso oculto y así llegar a una buena confección de su Inventario General de Riesgos. Además, recurrirá a dicha área en aquellos casos en que, por siniestro u otras causas, tenga la empresa que pagar o recibir alguna indemnización.

f) Responsabilidades Externas

PROVEEDORES

Estos, tanto por los riesgos de transporte como por los propios conductos, son siempre problema permanente al cual se debe enfrentar el Administrador de Riesgos.

TRANSPORTES

Además de los propios problemas internos, el Administrador de Riesgos tiene los innumerables que en toda empresa representan los fleteros y demás transportistas en general.

COMPAÑIAS, AGENTES Y CORREDORES DE SEGUROS

Suponiendo que la empresa decidió que se emplee un sistema especializado en el tratamiento de los riesgos, se tendrá la imperiosa necesidad de estar en permanente contacto con aseguradores, compañías, agentes o corredores que por una u otra razón se les utilice en la contratación o asesoramiento.

ACTUARIOS EN SEGUROS

Si se practican en algunas secciones el Auto-

Seguro, la asesoría de los actuarios será determinante para establecer las reservas que se deban constituir para el financiamiento de este sistema.

TASADORES

Son necesarios para poder establecer Inventarios de riesgos y Programas de previsión, por la asesoría sobre verdaderos valores de bienes raíces, edificios, plantas, etc.

INGENIEROS INDUSTRIALES

Su asesoría puede ser necesaria para rectificaciones, prevenciones y protecciones, proyectos, separaciones de edificios, etc.

BANCOS Y FINANCIERAS

La buena relación será siempre ayuda para el Administrador de Riesgos en cualquier necesidad de consulta, valuación de cartera de riesgos, de finanzas, etc.

5.3 UBICACION DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS EN LA EMPRESA

La organización en cualquier tipo de empresa está destinada a determinar en base al "qué", el "como" y "quién" lo - va a hacer, a fin de lograr eficazmente los objetivos institucionales mediante la determinación de la estructura óptima, y la fijación y agrupamiento en ella de las funciones dentro de las políticas afines, procurando que las múltiples actividades de la firma logren el mejor aprovechamiento de materia prima, maquinaria y equipo, instalaciones, y de todos los demás bienes y recursos materiales y humanos con que cuente la empresa.

Pues bien, la ubicación de la función de Administración de Riesgos en la estructura orgánica de la empresa, requiere de la consideración de ciertos elementos, que si bien constituyen principios generales y aplicables a cualquier tipo de organización, también coadyuvan al establecimiento de la función que nos ocupa, tales son:

1. La claridad de los objetivos generales de la firma en lo que respecta a sus propósitos fundamentales.
2. El establecimiento adecuado de una separación de - actividades y políticas.
3. El establecimiento de líneas perfectamente definidas de comunicación, así como el nivel de autoridad y responsabilidad.
4. El campo de acción de cada uno de los ejecutivos

y sus subalternos, y la descripción de las actividades que les correspondan.

5. La expectativa de la función en cuanto a la amplitud de sus actividades.
6. La estructura organizacional interna de la función, y el número total de empleados.
7. El grado de centralización contra la descentralización.

En base a los principios anteriormente mencionados, consideremos en qué parte de la estructura organizacional de la empresa se ha de localizar el Administrador de Riesgos, señalando a continuación cada uno de los diferentes criterios más comunes que imperan al respecto.

- a) El primer criterio se refiere a la localización de la función en un nivel medio, es decir, como un Departamento que generalmente es considerado como una especialidad financiera, porque está más claramente identificado y tiene mucho más contacto con las funciones del área de Finanzas, como es el caso de la Contabilidad, los Estados Financieros, El Control Interno, la Función de Costos, Nóminas, Tesorería, etc.

Este criterio domina en aquellas empresas en las que la alta gerencia ha dado gran importancia al manejo de Seguros, para la protección de sus activos y de sus operaciones, función que correspondería a la Administración Financiera de la firma.

- b) Un segundo criterio lo constituye el hecho de ubicar a la función como una Gerencia, dependiendo y reportando en forma directa y lineal a la Dirección o Gerencia General, es decir, situar al Administrador de Riesgos como un ejecutivo factible de tomar decisiones con autonomía.
- c) Un tercer criterio sería la ubicación como Departamento Staff, dependiendo directamente de la Dirección o Gerencia General, y realizando una función de "apoyo" (asesoría y servicio) a todas las demás áreas de la empresa.

Todos estos criterios siempre estarán sujetos a las características operacionales y tamaño de la empresa, así como de la filosofía de la firma en particular.

Pero independientemente que la Administración de Riesgos sea ubicada como Gerencia o Departamento, lineal o staff, lo que no debe descuidar la empresa en la ubicación de esta función son ciertos factores que influyen de manera decisiva en su funcionalidad, y son los siguientes:

- Apoyo a comunicación directa
- Especialización de actividades
- Existencia de una relación funcional entre sus actividades y las de los demás, dado su nivel jerárquico.
- Fácil distinción entre sus actividades en relación a las de los otros departamentos o gerencias.

No quisieramos terminar este tema sin antes hacer mención de ciertas recomendaciones a tomar en cuenta, para la ubicación de la Administración de Riesgos en una empresa.

En primer lugar, es importante que la firma nombre un Administrador de Riesgos propio, ya que de no existir dicho puesto (lo que generalmente ocurre), la responsabilidad queda difusa y las funciones diseminadas en las otras áreas de la empresa. Además, es obvio que no se tendrán tan buenos resultados si la función está a cargo de una persona externa, como podría ser un agente o corredor de Seguros.

En segundo lugar, es necesario resaltar la importancia que tiene el factor de la comunicación en la implantación e implementación de la función, ya que los riesgos se encuentran diseminados por todo el organismo de los negocios, cambian constantemente y están entrelazados en sus diversas operaciones y actividades. Por otro lado, no hay individuo que pueda estar en todas partes al mismo tiempo, ni que sea tan conocedor de los procesos como para poder detectar todos los riesgos y aplicar a cada uno el mejor tratamiento. Por lo tanto, para llevar a cabo la función es necesario involucrar en el plan a todas las personas, puesto que quien está en contacto directo con las operaciones, es el mejor calificado para detectar aquellas situaciones que den lugar a pérdidas económicas, y proponer soluciones.

Es decir, los riesgos deben ser manejados por el personal que está en contacto con ellos, y el Administrador de

Riesgos debe coordinar estos esfuerzos individuales, para dar eficiencia al sistema y ayudar en la determinación y establecimiento del mejor procedimiento en su manejo.

Es por ello que un elemento indispensable para la eficaz realización de la función que nos ocupa es una red de comunicación bien establecida, que mantenga a su titular enterado de los cambios efectuados al sistema, porque definitivamente no se podría administrar algo cuya existencia se desconoce.

En tercer lugar, se tiene que tomar en cuenta el grado de centralización contra el de descentralización, requerido por la función. Al respecto, los criterios a favor de la descentralización sustentan que ésta provee más claridad y una velocidad mayor en la toma de decisiones acerca de los riesgos. También apuntan la posibilidad de una mejor y más personal comunicación en la planeación del Riesgo, así como la resolución de problemas después del acontecimiento de las pérdidas.

La descentralización como delegación de autoridad, deberá estar apoyada por la alta dirección de la firma, a fin de lograr una plena comunicación en las acciones realizadas con otras gerencias o departamentos.

Ahora bien, los argumentos para la centralización incluyen los siguientes puntos:

- Se pueden obtener mayores beneficios en el manejo de inventarios de riesgos, pólizas, revisiones, etc.

-Se puede obtener un mejor manejo de los riesgos.

-La previsión para las operaciones realizadas conjuntamente con otras gerencias o departamentos, podrá controlarse mayormente por la Administración de Riesgos.

-La autoridad y responsabilidad para el manejo de los riesgos, se realizará superiormente bajo una base centralizada.

Generalmente las grandes empresas manejan este problema entre la descentralización y la centralización, ya que las características básicas de la Administración de Riesgos en la materia de elaboración de políticas, metodología del Riesgo y el financiamiento del mismo, es mejor manejada centralmente, mientras que las operaciones de seguridad y prevención son -- más bien controladas sobre una base descentralizada.

De este modo concluimos el presente capítulo, reenfatizando la importancia que tiene la ubicación de la función de la Administración de Riesgos dentro de la empresa, y que si bien, los criterios antes mencionados no constituyen una regla, sí se deberán tomar en cuenta tanto para su localización como para la elección del titular de esta Disciplina Administrativa.

VI. LA ADMINISTRACION DE RIESGOS EN MEXICO.

Desde varios años atrás en diversos países, y sobre todo en Estados Unidos de Norteamérica, se han venido gestando cambios importantes en las formas tradicionales utilizadas para resolver los riesgos de carácter adverso que afectan a las negociaciones, llegando así a la creación de una especialización que tecnológicamente, viene a revolucionar el alcance y aplicación de la Administración General.

En este orden de ideas, surgió el interés de realizar una investigación de campo, que nos permitiese conocer y determinar en qué medida ha evolucionado el manejo de los Riesgos en las empresas de nuestro país, a fin de detectar la posibilidad de contar con otra área más, en la cual el Licenciado en Administración aplique sus conocimientos.

6.1 ANTECEDENTES

En México, en los años de 1971 y 1972, comenzó a surgir en el ámbito del Seguro la inquietud de conocer el significado de la Administración de Riesgos.

Los encargados del manejo de los Seguros en algunas empresas de nuestro país, asistieron a seminarios y conferencias que, sobre la materia, organizaron diversas instituciones, surgiendo comentarios acerca de lo útil que sería establecer un intercambio de experiencias y conocimientos en relación con el tema, dando lugar a la idea de efectuar reuniones periódicas que tuviesen como fin primordial lograr el desarrollo profesional de los interesados.

Fue entonces cuando la General Electric de México, S.A., se puso en contacto con una asociación norteamericana denominada Risk and Insurance Management Society (RIMS), que agrupaba a empresas interesadas en lograr la mejor distribución y aprovechamiento de los recursos, aplicados a la protección contra riesgos puros; y cuyos objetivos específicos eran reducir las exposiciones a pérdida en sus aspectos de frecuencia y/o severidad, así como financiar con la mayor economía los siniestros a pesar de las medidas de prevención implantadas.

En un principio, la RIMS buscaba establecer un capítulo en México para difundir la Administración de Riesgos, solici

tando requisitos mínimos de membresía y cuotas. Sin embargo, como resultado de las reuniones que se sostuvieron entre representantes de la mencionada asociación con los de empresas de nuestro país interesadas en el asunto, se llegó a la conclusión de que era más conveniente crear un organismo mexicano, regido por estatutos propios, en vez de constituir una rama de un tronco extranjero.

Es entonces cuando en marzo de 1973, nace la Asociación Mexicana de Administradores de Riesgos, A.C. (AMARAC), quien posteriormente se asoció a la RIMS y en la actualidad está constituida por sesenta empresas de residencia mexicana, representantes del sector industrial, comercial y de servicios.

6.2 AMARAC

En México, es innegable lo novedoso del concepto y aplicación de la Administración de Riesgos. Sin embargo, AMARAC reúne ya a varias empresas de primer orden, representadas -- por un grupo entusiasta de profesionistas que han adoptado -- como actividad principal, el manejo y tratamiento de los riesgos.

AMARAC, tiene como principal propósito precisar y alcanzar metas definidas para cumplir con los objetivos de provocar cambios benéficos, en la actual forma de tratar a los -- riesgos puros a los cuales están expuestas las compañías.

Las metas que dicho organismo se ha fijado, están orientadas a obtener los siguientes postulados:

1. Promover y estimular la actividad de Administración de Riesgos dentro de la ética profesional.
2. Impartir enseñanza y fomentar el estudio de normas y técnicas relacionadas con los riesgos.
3. Propugnar la unificación y solidaridad de los Administradores de Riesgos de la República Mexicana.
4. Fomentar relaciones amistosas y de acercamiento con organismos similares, nacionales e internacionales.
5. Recolectar, estudiar y presentar datos estadísticos sobre los riesgos y, en su caso, utilizarlos en defensa de los intereses de los asociados.
6. Actuar siempre en favor del interés público.

Actualmente, AMARAC celebra reuniones semanales, y sus programas de e-entos han sido diseñados abarcando principalmente tres áreas de conocimiento:

- Administración de Riesgos
- Seguros y Fianzas
- Preparación Profesional y Personal

Además, es un organismo de carácter interdisciplinario, ya que en él se conjugan diversas profesiones: Licenciados en Administración, en Contaduría Pública, en Derecho y Economía, Ingenieros en diversas ramas, Actuarios, así como las más diversas experiencias en seguros y seguridad industrial, promoviendo así, el enriquecimiento recíproco de sus asociados, cuyo resultado inmediato ha sido la realización de importantes ahorros y mejoras en los programas de protección de las empre

sas en donde prestan sus servicios.

6.3 SITUACION ACTUAL

Después de haber expuesto someramente el desarrollo y avances de la Administración de Riesgos en nuestro país a través de su institucionalización formal en un organismo especializado en la materia, pasaremos a conocer cuál es la situación actual de esta disciplina en la práctica.

Para ello, hemos realizado una investigación de campo cuyo objetivo principal es determinar en qué medida se está aplicando el marco teórico de la Administración de Riesgos, expuesto a lo largo del presente trabajo de seminario, en aquellas empresas que han hecho de esta disciplina parte importante de su operación integral, y así, establecer una comparación objetiva que nos permita conceptuar tanto las expectativas como el grado de aplicación y desarrollo del manejo de los riesgos en el caso de México.

Con este propósito, se diseñó un cuestionario (ver anexo No. 1), encaminado a inferir datos con respecto a cuatro factores a calificar:

- I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA. Este factor comprende información referente al giro o actividad principal, número total de empleados, activo total y ventas anuales, datos que nos permitirán conocer qué tipo de empresa utiliza en mayor grado la Administración de Riesgos.
- II. POSICION EN LA ORGANIZACION. Este factor está encaminado

a establecer cuál es la proporción de empresas que -- cuentan con una unidad especializada en el manejo de los riesgos, así como su denominación, nivel jerárquico y número de empleados que la integran.

III. CARACTERÍSTICAS DEL TITULAR. Factor encaminado a definir los datos particulares del titular o responsable de la función, en cuanto a su escolaridad, profesión y experiencia tanto en el manejo de los riesgos como en labores inherentes a los seguros.

IV. AMPLITUD DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD. El objetivo de analizar este factor, es el de establecer una descripción del puesto encargado de la función de riesgos, mediante el conocimiento de su intervención en cuestiones de Seguridad y Prevención de pérdidas, y en cuestiones normativas y operativas.

Cabe mencionar que el cuestionario cuenta con una parte destinada a preguntas diversas, cuyas respuestas servirán de base para conocer las herramientas, técnicas o métodos que -- más se utilizan en el manejo de los riesgos; del mismo modo, se obtendrá la profesión más adecuada que de acuerdo a su experiencia, sugieran los responsables de la función.

Este cuestionario fue aplicado a las 60 empresas afiliadas a AMARAC (ver anexo No. 2), y de acuerdo con la depuración de la información obtenida, únicamente 41 de ellas fueron susceptibles de ser analizadas.

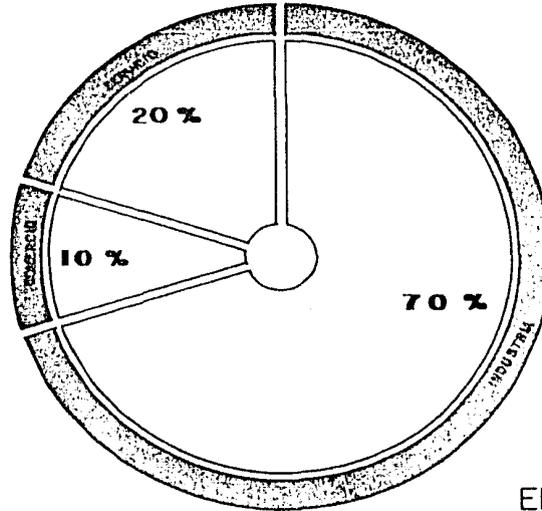
A continuación, se presenta en forma gráfica la interpretación y análisis de los resultados de la encuesta.

PRESENTACION DE GRAFICAS Y TEXTOS EXPLICATIVOS

"Siendo de considerable importancia el extenso y laborioso proceso de producción de bienes y servicios - en México, resulta evidente que -- las empresas encargadas de llevarlo a cabo, están sujetas a una -- gran diversidad de factores riesgosos.

Por ello, fue necesario conocer -- qué porcentaje de empresas, de los diferentes sectores que comprenden nuestra actividad económica, han - hecho de la Administración de Riesgos una función más a desarrollar. Así, tenemos que un 70% del total de las empresas lo conforma el Sector Industrial, un 20% el Sector - Servicios, y el restante 10% el de Comercio."

(Gráfica 1)

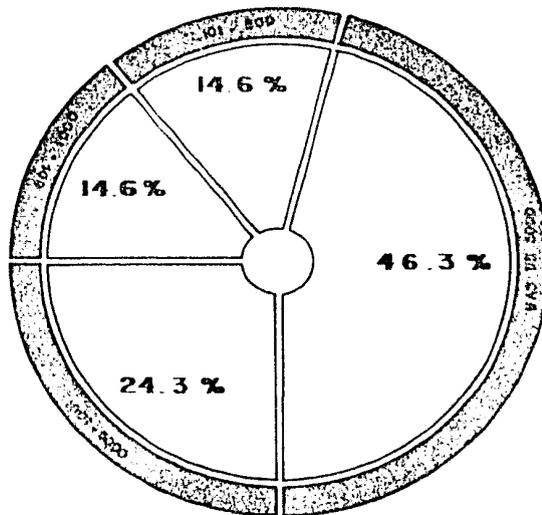


EMPRESAS ENCUESTADAS

"El siguiente factor a interpretar lo constituye el número de empleados. Pues bien, de la presente -- gráfica podemos inferir que el -- proceso económico aludido en la -- interpretación anterior, se ve -- apoyado por la participación de -- más de 5000 empleados en cada una de las empresas, significando este hecho un 46.3% de la totalidad de las organizaciones encuestadas. Un 24.3% cuenta con un número de empleados que oscila entre 1001 y 5000, un 14.6% de 501 a 1000 y -- otro 14.6% de 101 a 500 empleados."

(Gráfica 2)

GRAFICA PREGUNTA 2



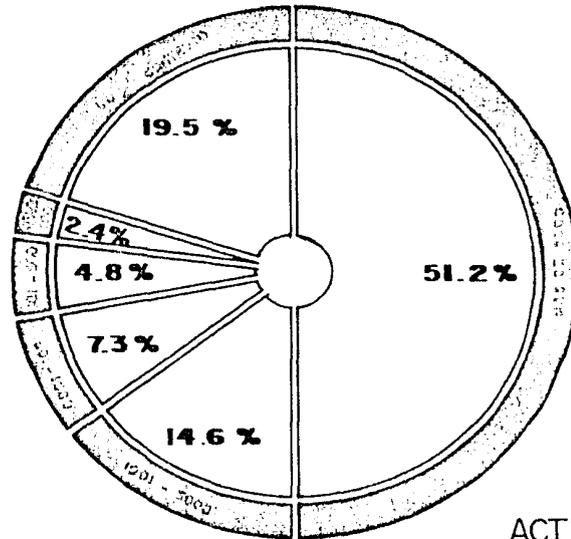
TOTAL DE EMPLEADOS

"La solvencia económica de la firma depende en gran medida de su capacidad financiera para responder ante la realización de diferentes si niestros.

Es por ello que es importante conocer su potencial económico que, de acuerdo a las encuestas realizadas, resultaron tener el 51.2% de las -empresas más de 5000 millones de -pesos. El 14.6% de 1001 a 5000 millones. El 7.3% de 501 a 1000 millones. El 4.8% de 101 a 500 millones. El 2.4% menos de 100 millones de pesos y un 19.5% que se abstuvo a contestar."

(Gráfica 3)

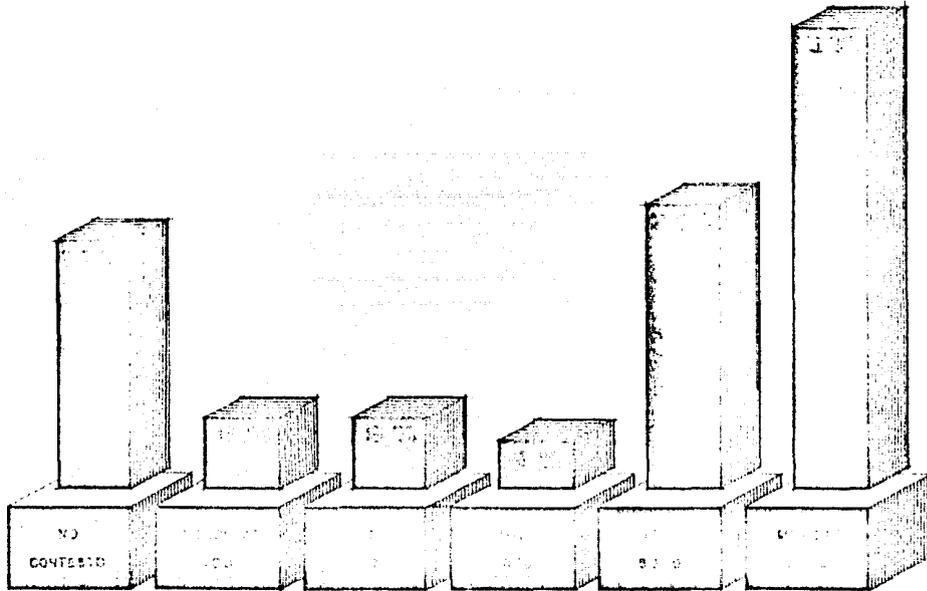
GRAFICA PREGUNTA 3



ACTIVO TOTAL EN MILLONES

"De la misma manera que el activo total de la empresa, resulta importante conocer la actividad económica en el mercado con respecto al volumen de sus ventas anuales, ya que esto proporciona un aumento de sus ingresos, capaz de hacer frente a cualquier contingencia. Así pues, el resultado obtenido de las encuestas practicadas revelaron que el 39% de las empresas tuvieron más de 5000 millones de pesos por concepto de ventas anuales. El 24% de 1001 a 5000 millones. El 6% de 101 a 500 millones. El 6% menos de 100 millones. El 4% de 501 a 1000, y un 21% de las empresas no contestaron."

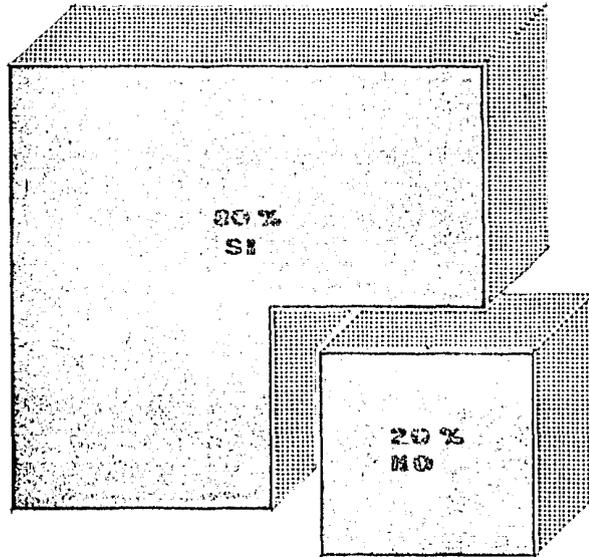
(Gráfica 4)



VENTAS ANUALES EN MILLONES

"Siendo uno de los propósitos principales el definir la función de Administración de Riesgos dentro de la estructura organizacional de la empresa, se hizo menester determinar el porcentaje de las mismas que ubicaban dicha función en alguna de -- sus áreas, encontrando que el 80% - de ellas cuenta con un Departamento especializado en Administración de Riesgos, y un 20% contestó no tener tal función bajo la responsabilidad de un Departamento, sino adjudicada en otra área, situación que se muestra en la gráfica número 7."

(Gráfica 5)



DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO
EN ADMINISTRACION DE RIESGOS

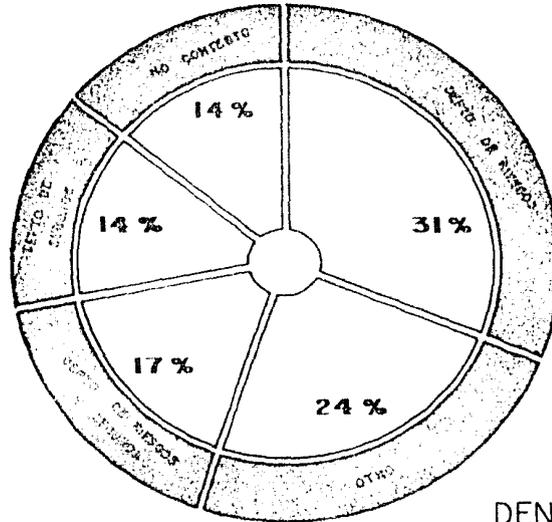
"Como consecuencia del resultado anterior, fue obtenida la denominación -- que se aplica al área responsable de la función de Administración de Riesgos; de este modo se encontró que el 31% de las empresas lo denominan Departamento de Riesgos. El 24% (clasificado como otro) generalmente denominado:

- 1) Gerencia de Riesgos.
- 2) Gerencia Corporativa de Administración de Riesgos.
- 3) Gerencia de Caja y Seguros.
- 4) Gerencia de Seguros y Riesgos.
- 5) Gerencia de Administración de Riesgos.
- 6) Gerencia de Control de Riesgos.
- 7) Dirección de Riesgos y Seguros Corporativos.

El 17% como Departamento de Riesgos y Seguros. El 14% como Departamento de seguros y un 14% no contestó."

(Gráfica 6)

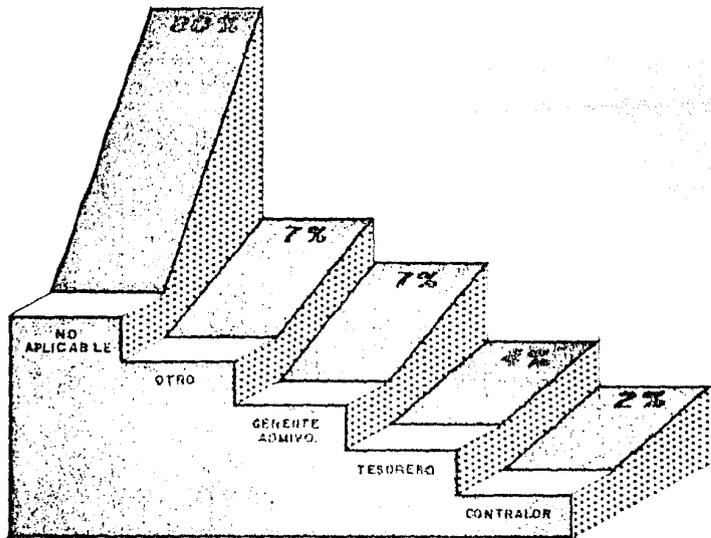
GRAFICA PREGUNTA 6



DENOMINACION DE LA FUNCION
DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

"Como se recordará, en la gráfica número 5 se estableció la proporción de empresas que cuentan con un Departamento especializado en Administración de Riesgos, (80%) sin embargo un 20% de ellas sostiene la responsabilidad de tal función bajo otra área, absorbiéndola un 7% en la Gerencia Administrativa. Un 7% (clasificada como -- otro) en área de Finanzas. Un 4% en el área de Tesorería y un 2% en la de Contraloría."

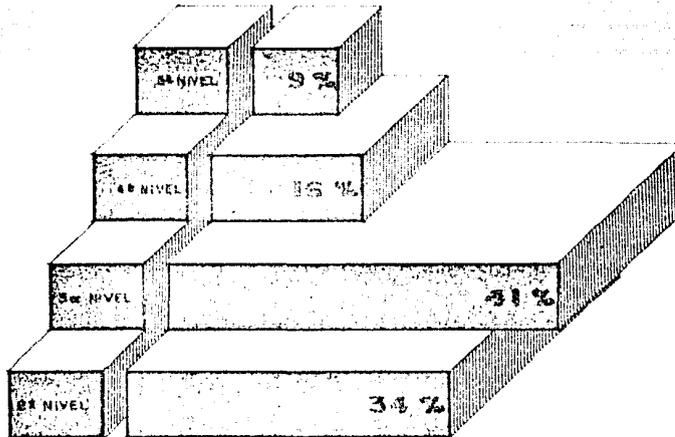
(Gráfica 7)



OTRO PUESTO EN QUE RECAE LA RESPONSABILIDAD DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

"Del nivel jerárquico en que se encuentre la función de Administración de Riesgos dependerá el grado de autoridad, responsabilidad y comunicación que se le de a la misma. Por ello obtuvimos el porcentaje de empresas que ubican a la función de Administración de Riesgos en su estructura jerárquica como: Gerencia General, en un segundo nivel constituyendo el 34% de las empresas; como Departamento, en un tercer nivel, el 41%; como área o sección, en un cuarto nivel, el 16% y, a un nivel operativo en un quinto grado, constituyendolo un 9%."

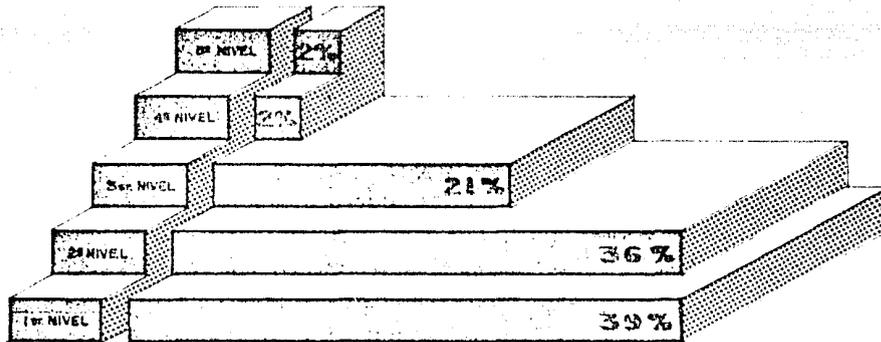
(Gráfica 8)



NIVEL EN QUE SE ENCUENTRA EL
DEPTO. DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

"Pues bien, en esta gráfica encontramos el nivel jerárquico al que reporta el área responsable de la función de Administración de Riesgos, encontrándose un 39% de empresas bajo la línea jerárquica de la Dirección General. Un 36% reporta a la Gerencia General. Un 21% se encuentra bajo la línea de un Departamento, un 2% - reporta a una área o sección y un 2% se encuentra en el nivel operativo."

(Gráfica 9)



NIVEL A QUE REPORTA

"El número de empleados de una unidad de trabajo, es un factor trascendental y decisivo a tomar en cuenta para conocer la importancia, alcances, desarrollo y especialización de la función dentro de una empresa.

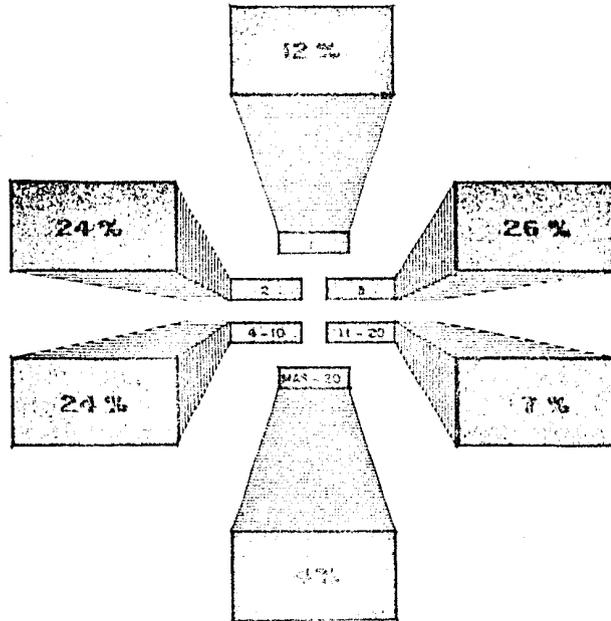
Así, tenemos que sólo un 4% de las - empresas sujetas a estudio, cuentan con una unidad especializada en los Riesgos bien implantada e implementada, contando con más de 20 empleados con una división de trabajo muy especializada. Dentro de este grupo se encuentran principalmente empresas - del ramo Comercial y de Servicios. Por otro lado, existe un 7% cuyo número de empleados oscila entre 11 y 20 empleados, situación que refleja la existencia de trabajo especializado y una división de funciones específica. Este grupo engloba empresas de las tres ramas analizadas: Industria, Servicio y Comercio.

Existe otro grupo que engloba empresas únicamente de la Industria y Ser

vicio, representando el 24% del total, y cuya unidad de Administración de Riesgos consta de 4 a 10 empleados, situación que nos revela la existencia de puestos especializados en la materia, pero que a la vez, -- principalmente también realizan funciones referentes al manejo administrativo y legal de Seguros y Fianzas, y que por lo mismo, dependen de otra área funcional no relacionada exclusivamente con el manejo de los Riesgos, generalmente Finanzas y Tesorería."

(Gráfica 10)

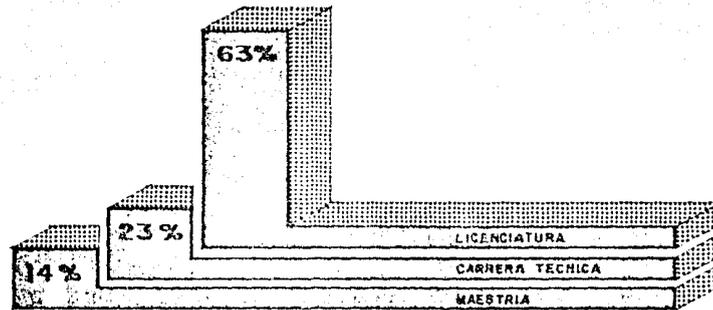
GRAFICA PREGUNTA 10



NUMERO DE EMPLEADOS QUE INTEGRAN EL DEPTO. ADMINISTRACION DE RIESGOS

"Resulta imprescindible desempeñar y desarrollar la función de Administración de Riesgos, con el máximo de capacidad, habilidad y especialmente, con un nivel de conocimientos que -- propicien y coadyuven a un mejor manejo de los Riesgos en la empresa. Es por ello que es necesario considerar este punto y definirlo en su desenvolvimiento en una firma. De este modo podemos observar que un 63% de los responsables de Administrar los Riesgos, cuentan con una carrera a nivel Licenciatura. Un 23% con -- una carrera Técnica y un 14% con estudios a nivel Maestría".

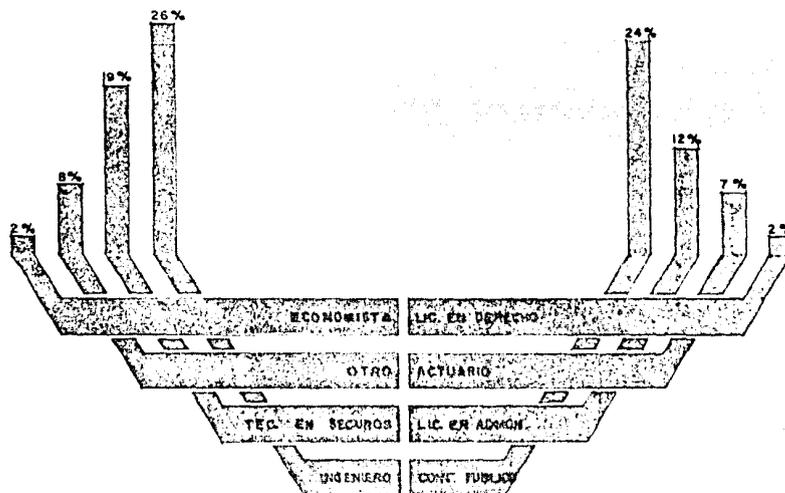
(Gráfica 11)



ESCOLARIDAD

"Existe una gran tendencia en Estados Unidos de Norteamérica en considerar al Ingeniero (en cualquiera de sus especialidades) como profesionalista idóneo para la disciplina de Administración de Riesgos. Dada la importancia de contar con un conjunto de conocimientos ideales para desempeñar eficazmente tal función, resulta imprescindible cristalizarlos en una profesión. Así, en la presente gráfica se muestra que en México un 26% del total de las empresas encuestadas, absorbe la función de Administración de Riesgos la profesión de Ingeniería, en un 24% el Contador Público; en un 19% el Técnico en Seguros; en un 12% el Licenciado en Administración; en un 8% otros profesionistas, generalmente Licenciado en Relaciones Comerciales y Licenciado en Relaciones Industriales. En un 7% el Actuario y en un 2% el Economista y el Licenciado en Derecho."

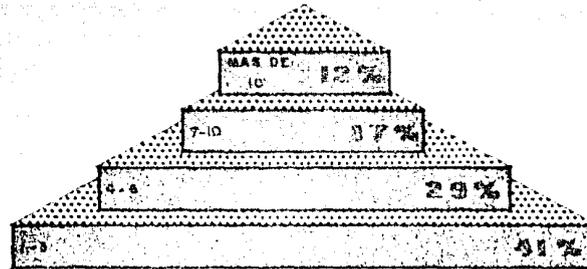
(Gráfica 12)



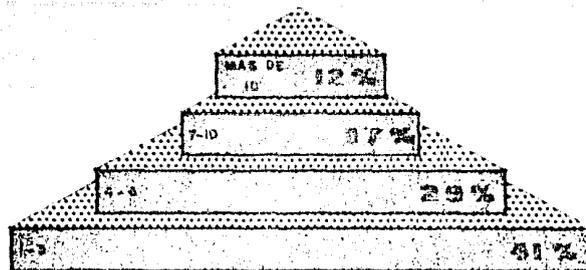
PROFESION

"Es de vital importancia contar con conocimientos especializados en Administración de Riesgos, ya que -- con ello se propiciará un efectivo y avanzado desarrollo del programa integral de esta disciplina. Así, en la presente gráfica observamos que el 41% del total de las empresas, cuentan con profesionistas -- que han desarrollado la Administración de Riesgos en un intervalo de uno a tres años. Un 29% cuenta con una experiencia dentro de la misma en aproximadamente de cuatro a -- seis años. Un 17% de siete a diez años y un 12% en más de diez años."

(Gráfica 13)



EXPERIENCIA EN ADMINISTRACION DE RIESGOS
EN AÑOS



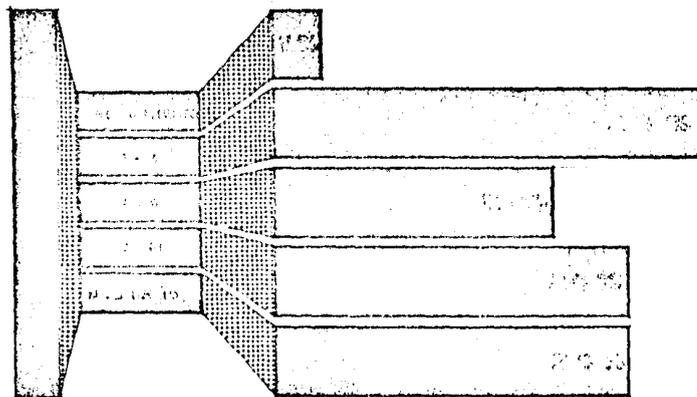
EXPERIENCIA EN ADMINISTRACION DE RIESGOS
EN AÑOS

"En la presente gráfica se muestra el grado de experiencia que poseen los responsables de la función de Administración de Riesgos, en cuanto al conocimiento y manejo de los seguros.

Sin embargo, dicha función no sólo requiere de un conocimiento general al respecto, sino de un apoyo total de la Dirección General para poder contar con la asesoría de un experto en dicha técnica.

Los resultados que se observan, -- presentan un 29% del total de las empresas con una experiencia en Seguros de uno a tres años. Un 24% de siete; otro 24% de más de diez años, un 19% de cuatro a seis y, -- un 2% que se abstuvo de responder."

(Gráfica 14)



EXPERIENCIA EN SEGUROS
EN AÑOS

"El grado de responsabilidad y autoridad en una empresa, es bien sabido - que responde a un principio de organización que se resume en el hecho de que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte. Si bien - es cierto que este principio debe -- contemplarse en todas las estructu-- ras jerárquicas de una firma, tam-- bién lo es el hecho de que implica - una gama de conocimientos y actitu-- des certeras en el área cuestionada. Por tal motivo es de importancia capital, conocer en qué medida son absorbidas o compartidas las funciones y/o programas de acción en cuestio-- nes de seguridad y protección dentro del área de Administración de Ries-- gos. Es así como se observó en la en cuesta practicada, que tales actividades son en su mayoría compartidas con otras áreas de la empresa, en -- aproximadamente un 52%."

(Gráfica 15)

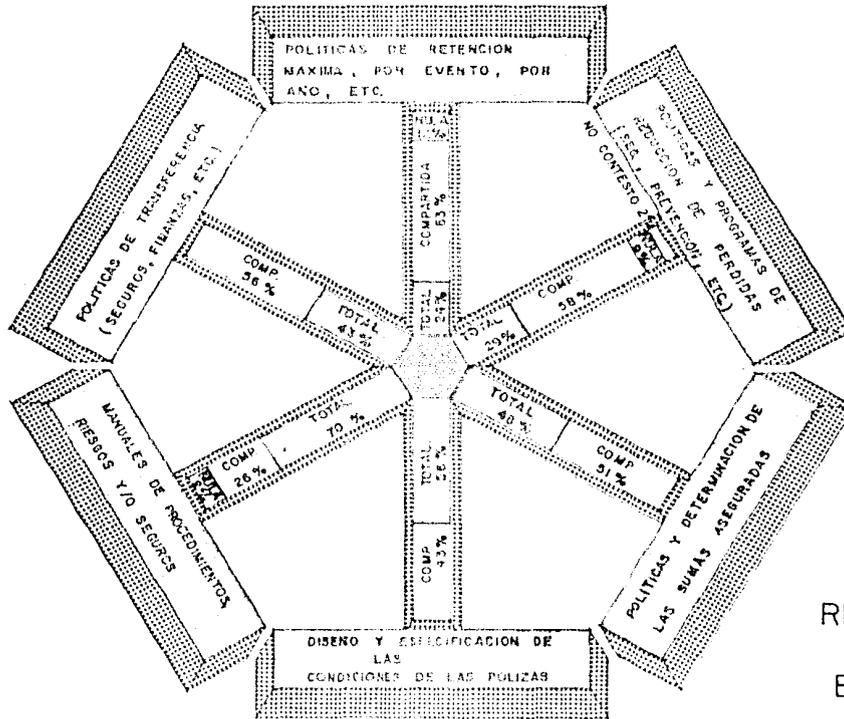
TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTESTO	CONCEPTO
24%	56%	17%	2%	DISEÑO DE SEGURIDAD
26%	53%	17%	2%	AUDITORIA DE LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD
14%	51%	31%	2%	FORMACION U OPERACION DE COMITES
34%	51%	12%	2%	INVESTIGACION DE ACCIDENTES
21%	48%	29%	2%	PRACTICA DE SIMULACROS
21%	43%	29%	4%	INTEGRACION Y COORDINACION DE BRIGADAS DE SEGURIDAD
43%	41%	14%	-	FORMULACION DE MANUALES DE OPERACION
17%	41%	39%	2%	DISEÑO Y CONTROL DE PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO
9%	31%	53%	4%	CREACION DE ALMACENES DE PIEZAS O REFACCIONES CLAVE
12%	51%	36%	-	DISEÑO Y/O IMPARTICION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO
9%	24%	63%	2%	ANALISIS Y MEJORAMIENTO DE EMPAQUES Y ENVASES
29%	34%	36%	-	CUMPLIMIENTO DE CODIGOS Y NORMAS DE AUTORIDADES (S.S.A. , L.F.T., etc)

AMPLITUD DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

"Del mismo modo que en la gráfica anterior, el grado de responsabilidad y autoridad en una firma no sólo contempla cuestiones Administrativas o de gestión, sino también actividades de control. Es así como los resultados obtenidos para el programa integral en Administración de Riesgos, reflejaron que las actividades de:

- Políticas de retención máxima
- Políticas y programas de Reducción de pérdidas,
- Políticas y determinación de las sumas aseguradas,
- Diseño y especificación de las condiciones de las pólizas,
- Elaboración de manuales de procedimientos, Riesgos y Seguros, y
- Políticas de transferencia, son -- compartidas con otras áreas de la empresa por los responsables de esta disciplina, en aproximadamente un 65%."

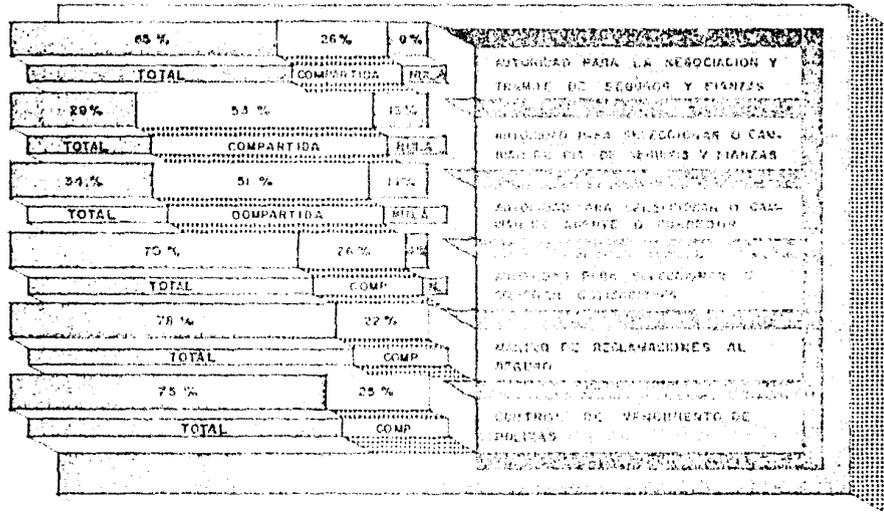
(Gráfica 16)



AMPLITUD DE
RESPONSABILIDAD
Y AUTORIDAD
EN CUESTIONES
NORMATIVAS

"En el proceso de la Administración de Riesgos, encontramos a la Transferencia como una de las alternativas de solución de los mismos. Si bien sabemos, constituye la parte final en cuanto a su solución, y - resulta altamente costosa si los - Riesgos no son eficazmente identificados. Por tal motivo, es imprescindible contar con una plena Autoridad y Responsabilidad en la ingerenia para la creación, movimiento o cambio de los procedimientos de Administración de los Riesgos a través del Seguro. De esta manera, los datos obtenidos en la encuesta practicada, revelan que aproximadamente el 60% de las áreas responsables de la función de Administración de Riesgos, sostienen una total amplitud de Autoridad y Responsabilidad en las gestiones susodichas. Un 25% comparten tales actividades con otras áreas (incluyendo compañías de Seguros), y un 15% de ellas delegan estas funciones a otra área, generalmente Finanzas."

(Gráfica 17)



AMPLITUD DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD EN CUESTIONES OPERATIVAS

Con el propósito de determinar el grado de aplicación del proceso de la Administración de Riesgos, se analizaron las respuestas de las preguntas diversas (preguntas 18, 19, 20 y 21) elaboradas para tal efecto, llegando a definir los métodos y herramientas más comúnmente utilizadas en cada una de las fases del mencionado proceso.

Los resultados de este análisis -- fueron los siguientes:

ACTIVIDAD PRINCIPAL	IDENTIFICACION DE RIESGOS	MEDICION Y EVALUACION
INDUSTRIA	<p>A TRAVES DE LA PRACTICA PERIODICA DE SIMULACROS, INSPECCIONES AUDITORIAS Y OBSERVACION DIRECTA.</p> <p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - CUESTIONARIOS - REVISIONES FISICAS - INVENTARIOS - BALANCES - DIAGRAMAS DE FLUJO - ENTREVISTAS - ANALISIS OPERACIONALES - ANALISIS FUNCIONALES - ORGANIGRAMAS - ANALISIS ESTADISTICOS - PRONOSTICOS - PRESUPUESTOS - AVALUOS 	<p>MEDIANTE LA REVISION Y EVALUACION CONTINUA DE LAS AREAS OPERACIONALES CON RESPECTO A LOS INMUEBLES Y VALORES DE LA EMPRESA.</p> <p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - ESTADISTICAS - REVISIONES PERIODICAS - FRECUENCIAS DE PERDIDAS EFECTIVAS - EXPERIENCIAS ANTERIORES - PERDIDAS PROBABLES - SEVERIDAD - PERDIDA MAXIMA PROMEDIO - CLASIFICACION DE RIESGOS - CUESTIONARIOS - REPORTES CONTINUOS - EVALUACION DE COSTOS DE OPORTUNIDAD Y REPOSICION - ESTUDIO DE COSTO-BENEFICIO - REVISION DE AUTOSEGUROS
SERVICIO	<p>SE REALIZA POR MEDIO DE ESTUDIOS ESTADISTICOS DE LAS OPERACIONES DE LA FIRMA.</p> <p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - INSPECCIONES FISICAS - CUESTIONARIOS - ENCUESTAS A FUNCIONARIOS - REVISION DE CONTRATOS - REVISION DE POLIZAS DE SEGUROS - ANALISIS DE PROYECTOS - ANALISIS DE REPORTES DE ACCIDENTES 	<p>A TRAVES DE LA GERARQUIZACION DE PERDIDAS POTENCIALES IDENTIFICADAS DE ACUERDO A SU PROBABILIDAD Y SEVERIDAD.</p> <p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - PERDIDA MAXIMA POSIBLE - PERDIDA MAXIMA PROBABLE - VALUACION DE ACTIVOS - AVALUOS PROFESIONALES - PROYECCIONES EN BASE A INDICES Y RAZONES FINANCIERAS - PERDIDA ESPERADAS - EVALUACION DAE LA PRODUCCION POR SINIESTRO PARCIAL O TOTAL - SECUENCIA Y CICLOS DE SINIESTROS - ANALISIS DE ACUMULACION DE RIESGOS - PERDIDAS CONSECUENCIALES E INDIRECTAS - REVISION DE COBERTURAS DE SEGUROS - SIMULACION, INSPECCIONES FISICAS - TECNICAS ESTADISTICAS - EXPERIENCIAS ANTERIORES
COMERCIO	<p>POR MEDIO DE LA REALIZACION DE INSPECCIONES Y REVISIONES DE LAS FUNCIONES EN CADA UNA DE LAS AREAS DE LA EMPRESA.</p> <p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - CUESTIONARIOS DIRIGIDOS - ENTREVISTAS - INSPECCIONES CONTINUAS - MANUALES - EXPERIENCIAS ANTERIORES 	<p>MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO DE LIMITES DE RETENCION Y ANALISIS DE VARIACIONES EN EL FLUJO DE CAJA Y ACTIVOS.</p> <p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - PROBABILIDAD DE OCURRENCIA - PERDIDA MAXIMA PROBABLE - PERDIDA MAXIMA POSIBLE - IMPACTO FINANCIERO - ANALISIS DE COSTO-BENEFICIO - PRUEBAS CONTINUAS - EXPERIENCIAS ANTERIORES

MEDICION Y EVALUACION

DIANTE LA REVISION Y EVALUACION CONTINUA DE LAS AREAS OPERACIONALES CON RESPECTO A LOS INMUEBLES Y VALORES DE LA EMPRESA.

HERRAMIENTAS
 ESTADISTICAS
 REVISIONES PERIODICAS
 FRECUENCIAS DE PERDIDAS EFECTIVAS
 EXPERIENCIAS ANTERIORES
 PERDIDAS PROBABLES
 SEVERIDAD
 PERDIDA MAXIMA PROMEDIO
 CLASIFICACION DE RIESGOS
 CUESTIONARIOS
 REPORTES CONTINUOS
 EVALUACION DE COSTOS DE OPORTUNIDAD Y REPOSICION
 ESTUDIO DE COSTO-BENEFICIO
 REVISION DE AUTOSEGUROS

ANALISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

MEDIANTE EL ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS DIFERENTES ESTUDIOS FISICOS Y ESTADISTICOS, ESTABLECIENDO ASI, DIVERSAS ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

HERRAMIENTAS
 -FRECUENCIAS Y ESTADISTICAS ACTUARIALES
 -CONTROL DEL MEDIO AMBIENTE FISICO
 -CONTROLES MENTALES, ACTITUDES SOBRE LOS RIESGOS
 -SEPARACION DE PERSONAS A RIESGOS INMINENTES
 -BARRERAS FISICAS
 -MANUALES
 -INSTRUCCION AL PERSONAL SOBRE USO DE EXTINTORES
 -ASESORIA DE CORREDORES
 -ANALISIS COSTO-BENEFICIO
 -EXPERIENCIAS ANTERIORES

TRAVES DE LA JERARQUIZACION DE PERDIDAS POTENCIALES IDENTIFICADAS DE ACUERDO A SU PROBABILIDAD Y SEVERIDAD.

HERRAMIENTAS
 PERDIDA MAXIMA POSIBLE
 PERDIDA MAXIMA PROBABLE
 VALUACION DE ACTIVOS
 AVALUOS PROFESIONALES
 PROYECCIONES EN BASE A INDICES Y RAZONES FINANCIERAS
 PERDIDA ESPERADA
 EVALUACION DAE LA PRODUCCION POR SINIESTRO PARCIAL O TOTAL
 SECUENCIA Y CICLOS DE SINIESTROS
 ANALISIS DE ACUMULACION DE RIESGOS
 PERDIDAS CONSECUENCIALES E INDIRECTAS
 REVISION DE COBERTURAS DE SEGUROS
 SIMULACION, INSPECCIONES FISICAS
 TECNICAS ESTADISTICAS
 EXPERIENCIAS ANTERIORES

FOR MEDIO DEL ANALISIS DEL COSTO-BENEFICIO DE LAS EVALUACIONES PRACTICADAS EN LAS AREAS DE RIESGO, APLICANDO POSTERIORMENTE, TECNICAS DE REDUCCION Y ELIMINACION.

HERRAMIENTAS
 -PROGRAMAS DE PREVENION DE PERDIDAS
 -RETENCION EN BASE A DEDUCIBLES, COASEGUROS O AUTOSEGUROS
 -PROGRAMAS DE TRANSFERENCIA A TRAVES DE SEGUROS, FIANZAS Y CONTRATOS CON TERCEROS
 -RAZONES FINANCIERAS

DIANTE EL ESTABLECIMIENTO DE LIMITES DE RETENCION Y ANALISIS DE LAS VARIACIONES EN EL FLUJO DE CAJA Y ACTIVOS.

HERRAMIENTAS
 PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
 PERDIDA MAXIMA PROBABLE
 PERDIDA MAXIMA POSIBLE
 IMPACTO FINANCIERO
 ANALISIS DE COSTO-BENEFICIO
 PRUEBAS CONTINUAS
 EXPERIENCIAS ANTERIORES

SE REALIZA A TRAVES DE LA COMPARACION DE ALTERNATIVAS OBTENIDAS EN LA APLICACION DE DIVERSOS ANALISIS ESTADISTICOS.

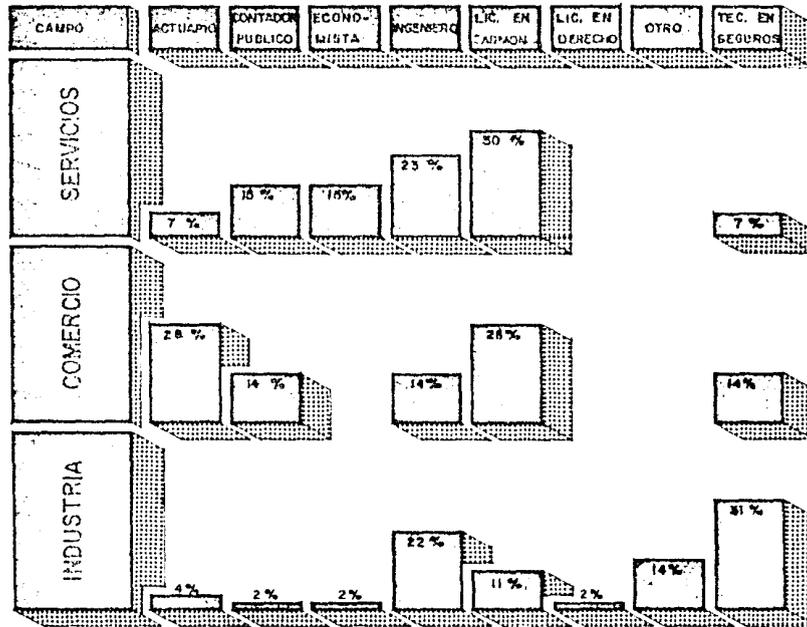
HERRAMIENTAS
 -ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS
 -REVISION DE CONTROLES
 -ESTUDIOS ACTUARIALES
 -ANALISIS DE FRECUENCIAS
 -RAZONES FINANCIERAS
 -TECNICAS DE TRANSFERENCIA

"La profesión más adecuada para el desempeño de la función de Riesgos, re presenta un factor muy interesante a analizar. Cabe mencionar que esta pregunta se refiere, no a la profesión del titular actual del área de Riesgos en las empresas entrevistadas, sino a la preparación, que según la experiencia de las personas que estudian y practican la Administración de Riesgos, sería la idónea para el desempeño de la función en cuestión.

Así tenemos que en el Sector Servicios, el campo profesional más adecuado es el del Licenciado en Administración (28%); en el de Comercio, - el Licenciado en Administración (28%) y el Actuario (28%); y en la Industria, el Técnico en Seguros (31%)."

(Gráfica 22)

GRAFICA PREGUNTA 22



PROFESION MAS ADECUADA

C O N C L U S I O N E S

La utilización de la Administración de Riesgos en las - empresas, constituye un medio fundamental para la máxima pro - tección y seguridad de sus recursos, en particular en aque - llas en desarrollo. Por ello, conviene impulsar y fomentar esta nueva disciplina, en los sectores productivos que se - ven desprovistos de tal conocimiento, a fin de evitar en lo posible los innecesarios y costosos desembolsos de la firma, destinados a su protección a través del Seguro.

Para tal efecto, la aplicación de esta disciplina preci - sa apoyarse en los objetivos, procedimientos y técnicas lo - más exacto posible, respetando los principios para los que -- fue creada, a fin de hacer más fructífera su existencia.

Sin embargo, la Administración de Riesgos en México, si bien ha alcanzado cierto grado de desarrollo, aún adolece - del conocimiento y empleo de herramientas claves en el mane - jo de factores riesgosos, ya que de acuerdo a la investiga - ción documental y de campo realizada, resulta evidente que - nuestras empresas no han llegado a establecer alternativas - de solución acordes a los riesgos a los que están expuestas, y sin tomar en cuenta las características particulares de su operación.

Es aquí cuando se hace latente la necesidad de contar -

con el profesionista capaz de enfrentar esta situación a través de su conocimiento cada vez más especializado en la materia, procurando su constante actualización.

De esta manera se presenta ante nosotros, como futuros Licenciados en Administración, la oportunidad de explotar un nuevo campo de acción, ya que si nuestra formación académica nos ha dado las bases para lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos dentro de un marco productivo, también resulta obvia la capacidad de orientar nuestros esfuerzos hacia la protección de los mismos.

ANEXO N.º 1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

SITUACION ACTUAL DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

EN LAS EMPRESAS ASOCIADAS A A.M.A.R.A.C.

(Cuestionario para Socios)

En este cuestionario se solicita información sobre la Administración de Riesgos en su empresa. Sus respuestas, servirán de base para conceptuar la manera en que se aplica esta disciplina administrativa.

INSTRUCCIONES: Anote en el paréntesis de la derecha el número que usted considere como respuesta adecuada a cada pregunta.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre, denominación o razón social: _____

- 1.- Giro o actividad principal: ()
- (1) Comercio
 - (2) Servicio
 - (3) Industria
- 2.- Número total de empleados: ()
- (1) Menos de 100
 - (2) De 101 a 500
 - (3) De 501 a 1000
 - (4) De 1001 a 5000
 - (5) Más de 5000
- 3.- Activo total (1982) (Millones de pesos): ()
- (1) Menos de 100
 - (2) De 101 a 500
 - (3) De 501 a 1000
 - (4) De 1001 a 5000
 - (5) Más de 5000

- 4.- Ventas Anuales (1982) (Millones de pesos): ()
- (1) Menos de 100
 - (2) De 101 a 500
 - (3) De 501 a 1000
 - (4) De 1001 a 5000
 - (5) Más de 5000

POSICION EN LA ORGANIZACION

- 5.- ¿Existe en la empresa un departamento especializado en Administración de Riesgos? ()
- (1) Sí
 - (2) No
- 6.- Si es así, defina su denominación: ()
- (1) Departamento de Administración de Riesgos
 - (2) Departamento de Seguros
 - (3) Departamento de Administración de Riesgos y Seguros
 - (4) Otro: _____
- 7.- Si no es así, en qué puesto recae la responsabilidad de la función de Administración de Riesgos: ()
- (1) Contralor General
 - (2) Tesorero
 - (3) Gerente de Finanzas
 - (4) Gerente Administrativo
 - (5) Director de Finanzas

(6) Director Administrativo

(7) Otro: _____

8.- Indicar el nivel jerárquico en que se encuentra, el Departamento o el puesto responsable de la función:

()

(1) Primer Nivel, Dirección General

(2) Segundo Nivel, Gerencia

(3) Tercer Nivel, Departamentos

(4) Cuarto Nivel, Areas o Secciones

(5) Quinto Nivel, Nivel Operativo

9.- Indicar el nivel jerárquico a que reporta el Departamento o el puesto responsable de la función: ()

(1) Primer Nivel, Dirección General

(2) Segundo Nivel, Gerencia

(3) Tercer Nivel, Departamentos

(4) Cuarto Nivel, Areas o Secciones

(5) Quinto Nivel, Nivel Operativo

10.- Número de empleados que integran el Departamento o encargados de la función: ()

(1) Una persona

(2) Dos personas

(3) Tres personas

(4) De 4 a 10 personas

(5) De 11 a 20 personas

(6) Más de 20 personas

CARACTERISTICAS DEL TITULAR

- 11.- Escolaridad: ()
- (1) Primaria
 - (2) Secundaria
 - (3) Carrera Técnica
 - (4) Licenciatura
 - (5) Maestría
 - (6) Doctorado
- 12.- Profesión: ()
- (1) Contador Público
 - (2) Lic. en Administración
 - (3) Técnico en Seguros
 - (4) Ingeniero
 - (5) Lic. en Derecho
 - (6) Lic. en Relaciones Industriales
 - (7) Economista
 - (8) Actuario
 - (9) Otro: _____
- 13.- Experiencia en Administración de Riesgos: ()
- (1) De uno a 3 años
 - (2) De 4 a 6 años
 - (3) De 7 a 10 años
 - (4) Más de 10 años

- 14.- Experiencia en Seguros: ()
- (1) De uno a 3 años
 - (2) De 4 a 6 años
 - (3) De 7 a 10 años
 - (4) Más de 10 años

AMPLITUD DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- 15.- Amplitud de Responsabilidad y Autoridad en cuestiones de seguridad y prevención de pérdidas:

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>(1)</u> <u>TOTAL</u>	<u>(2)</u> <u>COMPARTIDA</u>	<u>(3)</u> <u>NULLA</u>
(1) Diseño de medidas de seguridad	()	()	()
(2) Auditoría a las medidas de seguridad	()	()	()
(3) Formación u operación - de Comités de Seguridad	()	()	()
(4) Investigación de accidentes	()	()	()
(5) Práctica de simulacros	()	()	()
(6) Integración y coordinación de Brigadas de Seguridad	()	()	()
(7) Formulación de Manuales de Operación	()	()	()
(8) Diseño de control de Programas de Mantenimiento	()	()	()

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>TOTAL</u>	<u>COMPARTIDA</u>	<u>NULA</u>
(9) Creación de almacenes - de piezas o refacciones clave	()	()	()
(10) Diseño y/o impartición de Programas de capaci- tación y entrenamiento en Seguridad	()	()	()
(11) Análisis y mejoramiento de empaque o envases	()	()	()
(12) Cumplimiento de Códigos y Normas de autoridades (S.S.A., L.F.T., etc.)	()	()	()

16.- Amplitud de Responsabilidad y Autoridad en cuestio-
nes Normativas:

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>TOTAL</u>	<u>COMPARTIDA</u>	<u>NULA</u>
(1) Políticas de retención máxima por evento, por año, etc.	()	()	()
(2) Políticas de transfe-- rencia (seguros, fianzas u otros)	()	()	()
(3) Manuales de Procedimien- tos, de Admón. de Ries-- gos y/o Seguros	()	()	()

	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>TOTAL</u>	<u>COMPARTIDA</u>	<u>NULA</u>
(4)	Diseño y especificación de las condiciones en las pólizas.	()	()	()
(5)	Políticas y determinación de las sumas aseguradas	()	()	()
(6)	Políticas y Programas de reducción de pérdidas (seguridad, prevención, etc.)	()	()	()

17.- Amplitud de Responsabilidad y Autoridad en cuestiones Operativas:

	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>TOTAL</u>	<u>COMPARTIDA</u>	<u>NULA</u>
(1)	Control del vencimiento de pólizas	()	()	()
(2)	Manejo de reclamaciones al Seguro	()	()	()
(3)	Autoridad para seleccionar y solicitar cotizaciones de coberturas	()	()	()
(4)	Autoridad para seleccionar o cambiar de agente o corredor	()	()	()
(5)	Autoridad para seleccionar	()	()	()

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>TOTAL</u>	<u>COMPARTIDA</u>	<u>NULA</u>
nar o cambiar de compa- ña de seguros y fianzas	()	()	()
(6) Autoridad para la negocia- ción y trámite de seguros y fianzas	()	()	()

PREGUNTAS DIVERSAS

18.- Describa cómo se lleva a cabo la IDENTIFICACION DE RIESGOS en su empresa; así como, cuáles son las herramientas o métodos más comunes que utiliza para tal efecto: _____

19.- Describa cómo se lleva a cabo la MEDICION Y EVALUACION DE RIESGOS en su empresa; así como, cuáles son las herramientas o métodos más comunes que utiliza para tal efecto: _____

20 .- Describa cómo se lleva a cabo el ANALISIS DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SOLUCION DE RIESGOS en su empresa; así como, cuáles son las herramientas o métodos más comunes que utiliza para tal efecto: _____

21.- De las siguientes profesiones cuál considera la más apropiada para llevar a cabo la función de Administración de Riesgos: _____ ()

- (1) Contador Público
- (2) Lic. en Administración
- (3) Técnico en Seguros
- (4) Ingeniero
- (5) Lic. en Derecho
- (6) Lic. en Relaciones Industriales
- (7) Economista
- (8) Actuario
- (9) Otro: _____

22.- ¿Por qué?: _____

COMENTARIOS

No. de cuestionario:

Realizó:

ANEXO No. 2

A CONTINUACION PRESENTAMOS LA LISTA DE EMPRESAS ASOCIADAS A LA
AMARAC:

- 1.- ACOJINAMIENTOS SELTHER, S.A.
- 2.- ALTOS HORNOS DE MEXICO, S.A.
- 3.- ALFA INDUSTRIAS
- 4.- ANDERSON CLAYTON & CO., S.A.
- 5.- ARANCIA GRUPO INDUSTRIAL
- 6.- ASESORIA Y DIRECCION, S.A. DE C.V. (LANZAGORTA)
- 7.- BANCO DE MEXICO
- 8.- BANCO MEXICANO SOMEX, S.A.
- 9.- BANCO NACIONAL DE CREDITO RURAL
- 10.- BECTON DICKESON DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- 11.- CARTON Y PAPEL DE MEXICO, S.A.
- 12.- CELANESE MEXICANA, S.A.
- 13.- CEMENTOS ANAHUAC
- 14.- CERVECERIA MOCTEZUMA, S.A.
- 15.- CIA. INDUSTRIAL DE ATENTIQUE, S.A.
- 16.- CIA. HULERA GOODYEAR OXO, S.A.
- 17.- CIA. INDUSTRIAL DE PLASTICOS, S.A.
- 18.- CIA. MEXICANA DE AVIACION, S.A.
- 19.- CLORO DE TEHUANTEPEC, S.A.
- 20.- DIRECCION CORPORATIVA AURRERA
- 21.- FABRICAS DE PAPEL SAN RAFAEL, S.A.
- 22.- FABRICAS DE TRACTORES AGRICOLAS
- 23.- FERTILIZANTES MEXICANOS, S.A.
- 24.- FIMSA

- 25.- FUNDIDORA MONTERREY
- 26.- FRISCO, S.A. DE C.V.
- 27.- GENERAL ELECTRIC DE MEXICO, S.A.
- 28.- GIGANTE, S.A.
- 29.- GRUPO ICA
- 30.- GRUPO MEXICANO DE DESARROLLO, S.A. DE C.V.
- 31.- HOTELES EL PRESIDENTE
- 32.- ICI DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- 33.- INDUSTRIAS CONASUPO, S.A. DE C.V.
- 34.- INDUSTRIAS MINERA DE MEXICO
- 35.- INDUSTRIAS RESISTOL, S.A.
- 36.- INSTITUTO MEXICANO EDUCATIVO DE SEGUROS Y FIANZAS,A.C.
- 37.- ITSME (DIVISION TUNEL)
- 38.- JOHNSON & JOHNSON, S.A.
- 39.- KIMBERLY CLARK DE MEXICO, S.A.
- 40.- MEXICANA DE COBRE, S.A.
- 41.- OPERADORA SUBURBIA, S.A. DE C.V.
- 42.- OPERADORA VIPS, S.A. DE C.V.
- 43.- ORGANIZACION PANDO, S.C.
- 44.- PHILLIPS MEXICANA, S.A. DE C.V.
- 45.- POLIOLES, S.A.
- 46.- POLYCID, S.A.
- 47.- SABRITAS, S.A.
- 48.- SERVICIOS INDUSTRIALES PENOLES, S.C.
- 49.- SERVICIOS PROFESIONALES DE PROTECCION Y SEGURIDAD,S.A.
- 50.- SIDERUGICA LAZARO CARDENAS
- 51.- PETROCEL, S.A. (SECTOR PETROQUIMICO)

- 52.- TABACALERA MEXICANA , S.A. DE C.V.
- 53.- TECNICA Y MAQUINARIA
- 54.- TELEFONOS DE MEXICO , S.A.
- 55.- TELEINDUSTRIA ERICSON, S.A.
- 56.- TELEVISA, S.A.
- 57.- TEREFTALATOS MEXICANOS
- 58.- UNION CARBIDE DE MEXICO, S.A.
- 59.- UNION NACIONAL DE PRODUCTORES DE AZUCAR,S.A. DE C.V.
- 60.- UNIROYAL, S.A.

B I B L I O G R A F I A

- Abrahamson, Robert E.
"La Administración de Riesgos en la Empresa Corporativa"
Revista Ejecutivos de Finanzas.
México, Noviembre 1975.
- Accident Cost Control.
"U.S. Bureau of Labor Standards"
Boletín No. 268, Safety in Industry 1965.
- Allen Tom C. and Duvall Richard M.
"Theoretical and Practical Approach to Risk Management Inc. 1971"
Vol. 16
- American Chamber of Commerce of México, A.C.
"Resultados de la encuesta de Administración de Riesgos y Seguros"
México, 1979.
- Arnal Fuentes, Araceli
"Administración de Riesgos"
U.L.A. 1978. Tesis
- Beadsole-Gwin
"Problemas especiales en Administración de Riesgos y Seguros"
México, 1979.
- Bird Frank E. Jr. and Germain L. Jorge
"Damage Control (New York: The American Management Association
1966)".
- Blum Albert A.
"Company Organization of Insurance Management".
American Management Research Study New York: American Management
Association 1961.
- Bravo García, Raymundo
"La Administración de Riesgos"
Un nuevo camino para el Asegurador Profesional
Seminario de Investigación de la U.D.L.A.
México, Marzo 1976.

"Cost-Benefit of Safety"
Investments Using fault tree Analysis
Journal of Safety Research.
Vol. 5 No. 2 (Junio, 1973).

Cristy, James.
"Administración de Riesgos"
Como una Función de la Administración de las Empresas.
E.U.A. Septiembre, 1970.

De Agüero Aguirre, Mario C.P.
"El Ejecutivo de Finanzas y el Riesgo"
Revista Ejecutivos de Finanzas.
México, Noviembre 1975.

Greene, Mark R.
"Riesgo y Seguro"
Colección Temas de Seguros
Revista Mexicana de Seguros
Editorial Mapfre
México, 1970.

Greene, Mar R.
Nserbeyn, Oscar
"Administración de Riesgos en los Negocios"
Editorial Reston Publishing, Co. 1978.

López de Ahumada, Ana María
Vázquez Bustamante, Héctor
"Utilidad de la Administración de Riesgos en la toma de
decisiones"
Seminario de Investigación de la U.A.L.A.
México, Mayo 1979.

Machorro Camarena, Carlos.
Darbishire, Shelby W.
"Introducción a la Administración de Riesgos"
Revista de Ejecutivos de Finanzas.
México, Noviembre 1975.

Macdonal Donal L.
"Risk Management en la era Moderna"
Procedimientos de las doceavas conferencias de Riesgos y
Seguros Anuales.
Columbos: Ohio State University 1961.

Medina López, José Luis
"El Manual como una herramienta de la Administración de Riesgos"
Seminarios de Investigación de la U.I.A.
México, 1978.

Morán, Javier
"La Administración de Riesgos"
Memorias del Seminario de Administración de Riesgos
organizado por Seguros Tepeyac.
México, Octubre 1976.

Nawr Bryn
"Practices in Risk Management Selected Readings"
Insurance Institute of America, 1969.

Romanelli, Ricardo Alberto Ing.
"La Administración de Riesgos"
Revista Mexicana de Seguros y Fianzas
México, Febrero 1982.

Seguros el Tepeyac
Seminario de Administración de Riesgos
1976

Rollin H. Simonds and John V. Grimaldi
Safety Management Rev.
Richard D. Irwin Ing. 1963

Vidal Lozano, Sergio L.A.E.
"Administración de Riesgos y Seguros"
Revista Ejecutivos de Finanzas
México, Noviembre 1979.

Vidal Lozano, Sergio L.A.E.
"El Riesgo"
Memorias del Seminario de Administración de Riesgos
organizado por Seguros Tepeyac
México, octubre 1976.

Vidal Lozano, Sergio L.A.E.
"Un caso Practico sobre la Administración de Riesgos"
Revista Ejecutivos de Finanzas
México, Noviembre 1975.

Woodrow, Arturo
"La Administración de Riesgos en México"
Revista de Ejecutivos en Finanzas
México, Noviembre 1975.

Woodrow, Arturo
"Administración de Riesgos"
Auspiciado por Capacitación Análítica Profesional, S.C.
Junio 1982.