

300602

10

20



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

**INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION DE RIESGOS
Y SU APLICACION EN LA EMPRESA**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

AGUSTIN DAVID ARAUZ

MEXICO, D. F.

1987



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 está 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.

INDICE

PAGINA

INTRODUCCION

CAPITULO I ADMINISTRACION DE RIESGOS

1.1	Definición de Riesgo	2
1.2	Características del Riesgo	4
1.3	Tipos de Riesgos	5
1.4	Definición de Administración de Riesgos	8
1.4.1.	Enfoques sobre la Administración de Riesgos.	9
1.4.2.	Agencia de Corretaje de Seguros	12
1.4.3.	Coordinación de la Empresa con la Agencia de Corretaje	15
1.5	Determinación de objetivos para la Administración de Riesgos	16
1.5.1.	Objetivos generales	17
1.5.2.	Objetivos específicos	19
1.5.3.	La Administración de Riesgos como medio para lograr los objetivos organizacionales.	21

CAPITULO II EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

2.1	El Proceso Administrativo	22
2.2	Características comunes de la Administración General y la Administración de Riesgos.	25
2.3	Relación entre la función de la Administración de Riesgos y otras funciones de la organización	30
2.4	La Administración de Riesgos como un proceso de decisión	33
2.5	Pasos en el proceso de la Administración de Riesgos	35

2.5.1.	Identificación y análisis de exposiciones a pérdidas	35
2.5.2.	Formulación de alternativas de Administración de Riesgos	37
2.5.3.	Selección de la mejor alternativa	40
2.5.4.	Implementación de la(s) técnica(s) seleccionada(s)	41
2.5.5.	Manejo de resultados	42

CAPITULO III ANALISIS DE RIESGOS

3.1	Introducción	44
3.2	Fuentes Internas	45
3.2.1.	Definición del problema	45
3.2.2.	En busca de información	48
3.2.2.1.	Identificación y análisis de la información	48
3.2.2.2.	Efectos totales de las pérdidas	49
3.2.2.3.	Información para el financiamiento de pérdidas	50
3.2.2.4.	Información para la reducción de riesgos	51
3.3	Fuentes internas de información	
3.3.1.	Reportes y registros	54
3.3.2.	Inspecciones físicas	62
3.3.3.	Información obtenida de las personas	65
3.4	Fuentes externas	67
3.4.1.	Agentes externos	67
3.4.2.	Tipos de analistas externos	70
3.4.2.1.	Agentes y corredores de Seguros	70
3.4.2.2.	Aseguradores	71
3.4.2.3.	Organizaciones de Servicios Especializados	72

3.4.2.4. Actuarios	73	
3.4.2.5. Valuadores	73	
3.4.2.6. Contadores y Auditores	76	
3.4.2.7. Abogados	77	
3.5 Fuentes externas de información	78	
CAPITULO IV	DISEÑO DE UN MANUAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS	
4.1	Introducción	81
4.2	Objetivos y políticas	82
	4.2.1. Objetivos	82
	4.2.2. Políticas	84
4.3	Programas	85
	4.3.1. Programa para el análisis de Riesgos	86
	4.3.2. Programa para el análisis de las pólizas de Seguros	93
4.4	Procedimientos	98
	4.4.1. La contratación y mantenimiento de pólizas	98
	4.4.2. Trámite y control de reclamaciones	104
	4.4.3. Manejo de proyectos	110
4.5	Información general	115
CONCLUSIONES		119
BIBLIOGRAFIA		121

INDICE DE CUADROS

PAGINA

— CUADROS —

CUADRO No. 1	OBJETIVOS DEL MANUAL.	83
" No. 2	TRANSFERENCIA DE RIESGOS DIRECTOS.	90
" No. 3	TRANSFERENCIA DE RIESGOS INDIRECTOS.	91
" No. 4	TRANSFERENCIA DE RIESGOS CONSECUENCIALES.	92
" No. 5	POLIZA INCENDIO -ACTIVOS FIJOS-.	94
" No. 6	OBSERVACIONES POLIZA DE INCENDIO -ACTIVOS FIJOS-.	95
" No. 7	POLIZA DE RESPONSABILIDAD CIVIL.	96
" No. 8	OBSERVACIONES POLIZAS DE RESPONSABILIDAD CIVIL.	97
" No. 9	CONTRATACION DE COBERTURAS.	100
" No. 10	AVISO DE SINIESTRO.	106
" No. 11	TRAMITE Y CONTROL INTERNO DE RECLAMACIONES.	108
" No. 12	COTIZACION Y CONTRATACION DE POLIZA ESPECIFICA.	114
" No. 13	SERVICIOS QUE PROPORCIONA UNA AGENCIA DE CORRETAJE DE SEGUROS.	116
" No. 14	DIRECTORIO.	117

INTRODUCCION

A lo largo de mis estudios profesionales en el área de administración me pude dar cuenta de la importancia que tiene el proceso administrativo en cualquier actividad que se realice.

Posteriormente y gracias a la experiencia que he adquirido dentro del ramo de daños, pude detectar que la administración con su proceso, principios y métodos, es indispensable para, si no eliminar los riesgos, sí reducirlos, y en lo posible anticiparse a ellos.

Debido a la situación política, social y económica que vive actualmente nuestro país, la empresa moderna ha tenido que ajustarse a los requerimientos de un medio siempre cambiante.

Recientemente, ante la necesidad cada vez mayor de proteger los activos y las operaciones de la empresa, la alta gerencia ha desarrollado en cierta forma, una especialidad financiera, creándose en algunas de ellas la función de administración de riesgos.

Por lo anterior y a través del contacto directo que he tenido con diferentes empresas, me he dado cuenta de las deficiencias que existen al llevar a cabo la función de administración de riesgos; es por esto, que el objetivo de este trabajo es demostrar que a través de una serie de conceptos básicos y herramientas administrativas, las empresas podrán enfrentarse de una forma objetiva a los riesgos a los que están expuestas, basándose principalmente en el análisis de ex-

posiciones o riesgos.

La primera parte de este trabajo está enfocado a destacar la importancia de la aplicación del proceso administrativo al riesgo y por lo tanto, a plantear los principios básicos que deben seguirse para lograr una mayor eficiencia en cualquier tipo de organización, a través de reducir las causas y consecuencias de un siniestro, cosa que solamente se puede lograr desarrollando la administración de riesgos dentro de la empresa, y mediante una adecuada asesoría, alcanzar los objetivos organizacionales.

En segundo término se señalarán algunas fuentes de información a las que la empresa debe recurrir, considerando a estas como factor dinámico dentro de los procesos de decisión.

El último capítulo comprende los puntos esenciales para la elaboración del Manual de Administración de Riesgos, que servirá como base, para que adaptado a las necesidades y características de cada empresa, pueda llegar a ser un instrumento útil, por los beneficios que conlleva y que serán mencionados con oportunidad.

Dentro de los problemas que se presentaron para documentar esta investigación, puedo señalar que la poca información a la que se puede tener acceso, no permite que este seminario sea lo técnico que se pretende, lo anterior obedece al incipiente desarrollo que ha tenido la administración de riesgos en Latinoamérica.

CAPITULO I

ADMINISTRACION DE RIESGOS.

Hace veinte años aproximadamente, sólo algunas compañías usaban métodos que no fueran el seguro para resarcirse económicamente de alguna pérdida. Esto se debía principalmente a las limitaciones financieras de la empresa, a la poca importancia del valor de las primas de seguros y, más que nada, a la resistencia a romper con una tradición.

El interés por la Administración de Riesgos se ha generalizado rápidamente entre altos ejecutivos de empresas en los últimos cinco años. Este cambio es inducido por el creciente costo necesario para controlar los riesgos mediante métodos convencionales y el temor de que la capacidad de absorción de las Compañías de Seguros se sature, aún si se pagan primas más altas, un ejemplo de esto podría ser el sismo que sufrió la Ciudad de México en Septiembre de 1985.

La Administración de Riesgos ha evolucionado paralelamente con el interés de los ejecutivos. En Estados Unidos han comenzado a utilizar técnicas analíticas más precisas conocidas en el campo de la economía, finanzas e investigación de operaciones, para encontrar soluciones que permitan determinar el método óptimo para el tratamiento del riesgo, aunque por el momento de estos estudios se pueden concluir que la mejor estrategia depende, no solo del tamaño de las instalaciones, del costo de inversión y del costo del seguro, sino que se debe también considerar factores tales como tasas de interés, impuestos, la distribución de probabili-

dad de las pérdidas y el grado de aversión al riesgo de quien toma las decisiones.

El proceso de decisión debe también incluir factores no económicos pero cuantificables, según los estudios -- anteriormente mencionados, tales como el efecto de la comunidad debido al cierre de una industria por incendio, y estimados de probabilidad relacionados con el potencial de pérdida de vidas referentes a un desastre como éste, todo lo anterior ha puesto en duda las antiguas creencias acerca de la metodología apropiada a usarse para el análisis del riesgo.

Con respecto a las expectativas de la Administración de Riesgos, ésta deberá mezclar imaginación con conocimiento sobre los factores sociales, económicos y funcionales que afectan tanto el riesgo de pérdidas, como los métodos alternativos para el análisis de estos riesgos. En un esfuerzo por estructurar el programa de seguros al más bajo costo y un máximo de cobertura para la empresa a un largo plazo, es necesario hacer notar que la aplicación de la computación, facilitará enormemente el proceso de planificación, al hacer posible procesos de análisis que antes eran económicamente imprácticos.

1.1. DEFINICION DE RIESGO.

El riesgo siempre existirá partiendo de la base de que el futuro no es conocido, ya que los efectos adversos - del riesgo han plagado a la humanidad desde su inicio, individuos y sociedades han desarrollado varios métodos para el

manejo de los riesgos. Partiendo de la base de que nadie conoce el futuro exactamente, toda la gente es un Administrador de Riesgos, no por que lo haya escogido, sino por la necesidad obligada, por lo anterior, vemos que el riesgo es un problema universal que su análisis atañe a todos los hombres en su papel de empresarios, inversionistas, empleados, etc., la búsqueda de la seguridad es una aspiración permanente de la humanidad.

Los individuos y las sociedades han desarrollado métodos que les sean útiles para tratar de eliminar, reducir ó anticiparse a los riesgos, todo esto basado principalmente en su experiencia ante situaciones similares.

Conforme ha pasado el tiempo, la Administración de Riesgos se ha desarrollado en diferentes enfoques, como por ejemplo, para una persona será la sobrevivencia y el cuidado de sus bienes, que a través del tiempo ha adquirido con su trabajo, para una empresa será proteger sus ganancias futuras y en general, todos los bienes de su propiedad contra cualquier eventualidad a que se encuentran expuestos.

El riesgo es un factor que interviene en nuestras actividades diarias, hay muchos investigadores y estudiosos que buscan una solución a los problemas que estos plantean, y sin embargo, es curioso, de que aún no exista una definición de riesgo que sea aceptada por todos.

Al riesgo se le han venido dando un sinnúmero de significados, como por ejemplo: "Es la variación en el posible resultado que existe en la naturaleza en una situación dada".

Algunas otras definiciones son:

- Es la probabilidad de que un evento pueda realizarse o no en el futuro.
- Es la incertidumbre de que un suceso pueda ocurrir.
- Es el peligro (probabilidad de daño).
- Es la incertidumbre de la pérdida.
- Es toda eventualidad que pueda suponer un suceso desfavorable para nosotros.

De acuerdo a los significados anteriores de riesgo, podemos ver que no se ha llegado a un concepto generalmente aceptado, pero sí decir que siempre al hablar de un riesgo - lo asociamos con algo que no queremos que pase, o sea, algo desventajoso, indeseable y de acuerdo a esto, el riesgo para objeto de este trabajo, siempre implicará la eventualidad de sufrir pérdidas.

1.2 CARACTERISTICAS DEL RIESGO.

De los significados anteriores resaltan dos características principales de los riesgos:

- A) Se trata de una contingencia, es decir, de algo que puede suceder o no en el futuro, algo que - ya sucedió, no es un riesgo, sino un hecho cierto, algo que está pasando tampoco es un riesgo, sino una certeza.

B) Otra característica del riesgo, es la incertidumbre cuando es seguro que una cosa sucederá, o cuando hay la certeza de que no sucederá, -- entre estos dos extremos, hay la incertidumbre y por lo tanto hay un riesgo.

Estas características son exclusivamente de los -- riesgos que implican la eventualidad de sufrir pérdidas, aunque éste es un poco subjetivo, pues el riesgo está presente en todas las actividades que realizamos diariamente, como lo ilustran los siguientes ejemplos:

- El Gerente de una fábrica, está corriendo un riesgo al lanzar un nuevo producto al mercado, ya que esto puede producir grandes ganancias o grandes pérdidas para su compañía.
- Un jugador de poker, corre un riesgo de ganar o perder a costa de sus compañeros de juego.
- El que una persona resbale en una escalera, corre el riesgo de que se pueda romper una -- pierna.

En los ejemplos que he mencionado, en cada uno de ellos existe un riesgo, pero no todos tienen las mismas características, ya que, en los dos primeros existe la posibilidad de ganar o bien de perder, en el tercero solamente -- existe la posibilidad de perder.

1.3 TIPOS DE RIESGOS.

Como se comentó con anterioridad, los diferentes

estudios que ha habido hasta la fecha no han podido llegar a una conclusión definitiva en lo que a Administración de Riesgos se refiere, por esto, existe una serie de clasificaciones de riesgos las cuales no concuerdan la mayoría de las veces. La clasificación que a continuación señalo es con la que concuerdan la mayor parte de los estudiosos de la materia.

Por lo anterior los riesgos pueden ser divididos en dos grandes grupos que son:

1) Riesgos Especulativos.

Los riesgos de este tipo abarcan la esperanza de la posibilidad de ganar o la posibilidad de perder. La recompensa de tomar este tipo de riesgo es la ganancia económica. En general, los riesgos especulativos en las empresas pueden aparecer en tres tipos de situaciones:

- a) Administrativa.
- b) Política.
- c) De innovación.

- a) Administrativa.- Una decisión humana puede estar sujeta a un riesgo especulativo. Una decisión equivocada puede traer consigo las ganancias esperadas. Por lo general, es muy difícil conocer al tiempo que se toma una decisión cuál será el resultado a obtener por una decisión tomada. Los riesgos administrativos a su vez pueden ser divididos en tres categorías:

De Mercado, Financieros y de Producción.

b) Política.- Algunas veces las empresas están sujetas a diversas limitaciones por actos federales, estatales o de gobierno local. Cambios en la dirección social o política pueden tener grandes efectos en las empresas; a tal grado, que estos cambios son impredecibles, por lo tanto, las empresas enfrentan los llamados cambios políticos.

c) De Innovación.- Cuando una empresa introduce un nuevo producto esperando llenar una necesidad existente o que el producto por sí mismo cree una necesidad, habrá una incertidumbre entre la producción y distribución de los bienes establecidos y los servicios creados.

2) Riesgos Puros.

Además de las características básicas de los riesgos especulativos anteriormente mencionadas, las empresas también están expuestas a otra gran categoría de riesgos, en donde solamente existe la posibilidad de perder o no perder. Esta categoría es llamada riesgos puros.

El origen del riesgo puro en una empresa proviene de:

a) Daño físico de los activos.

b) Pérdidas directas o consecuenciales debido a

- daño en propiedades.
- c) Daños por fraude o actos criminales.
 - d) Pérdida de los bienes de la empresa por daños que se causen a terceros.
 - e) Pérdida para la empresa como resultado de muerte o incapacidad de los empleados clave.

Como se puede observar, la diferencia entre ambos es muy clara, ya que en los riesgos especulativos se puede ganar o perder, mientras que en los puros exclusivamente se puede perder.

1.4. DEFINICION DE ADMINISTRACION DE RIESGOS.

De acuerdo con las ideas extraídas de los conceptos de diferentes autores, la Administración de Riesgos podría ser definida como el manejo adecuado de la protección económica antes y después de una pérdida humana, o de los bienes y ganancias de una compañía contra un imprevisto resultante de una pérdida causada por un riesgo puro, accidental y no intencionado.

De la definición anterior, se puede concluir que la base de la Administración de Riesgos, está fundada en el buen manejo de los riesgos puros, enfocado hacia la protección humana y/o material de una empresa.

En el análisis de los objetivos de la Administración de Riesgos, es de consideración mencionar dos categorías: antes de la pérdida, y después de la pérdida. De aquí surgen, cuáles son los objetivos de la organización con respecto a -

las pérdidas que todavía no se han presentado y cuáles difícilmente pueden suceder, cuáles son esos objetivos para las pérdidas que han sucedido.

En la gran mayoría de los casos, los objetivos antes de la pérdida se refieren a la economía del costo de la protección, mientras que los objetivos después de la pérdida se refieren exclusivamente a la rápida recuperación.

1.4.1. ENFOQUES SOBRE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS.

Debido a las funciones que han desempeñado tradicionalmente los Administradores de Riesgos, estos han sido considerados desde tres enfoques diferentes.

Primero; el Administrador de Riesgos ha sido considerado como un Administrador General, quien toma todo el riesgo de pérdida de su capital y recibe ganancias o sufre pérdidas. Por lo tanto está a cargo de todos los riesgos puros y especulativos.

Segunda; el Administrador de Riesgos es visto como un Administrador de Seguros, cuya única función es la de comprar los seguros para la empresa.

Tercera; entre estos dos extremos, el término Administrador de Riesgos, frecuentemente es usado para describir al individuo cuyas funciones no son mucho más amplias -- que las de un comprador de seguros, pero más reducidas que las de un Administrador General.

La Administración de Riesgos incluye la aplicación de los conceptos generales de la administración de un área - especializada. Uno de los autores más conocidos en el área referida, Henri Fayol, define a ésta como sigue: Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.

La Administración de Riesgos, igualmente requiere de una elaboración de planes referentes, a la acción a tomar respecto al riesgo, la organización de lo material y lo humano, para enfrentarse al riesgo, el mantenimiento de actividad entre el personal para realizar los objetivos trazados relativos a la minimización del riesgo, la unificación de -- todas las actividades para evitar los siniestros y finalmente ver que todo ocurra con conformidad con las reglas y objetivos establecidos.

El Administrador de Riesgos pasa gran parte de su tiempo planeando: lo que consiste en clarificar objetivos, fijar metas, programas de desarrollo, establecer estrategias y programas para controlar estos objetivos.

Fayol ha contribuido con otros importantes conceptos en el campo de la administración. En particular en su libro Administración General e Industrial. El autor sugiere que en todas las actividades en las cuales una empresa tiene un interés, estas pueden ser divididas en seis funciones básicas.

- a) Actividades Técnicas.
(Producción, Manufactura)

- b) Actividades Comerciales.
(Comprar, Vender)

- c) Actividades Financieras.
(Búsqueda de un óptimo uso de capital)
- d) Actividades de Seguridad.
(Protección de Propiedades y Personas)
- e) Actividades Contables.
(Existencias, Estados Financieros, Costos y Estadísticas)
- f) Actividades de Administración.
(Planeación, Organización, Dirección y Control)

De este modo, Fayol desde un principio identificó a la Administración de Riesgos como una de las funciones primarias de la administración, aunque en ese tiempo dicha función (función de seguridad) fue mucho más limitada en su campo que actualmente.

La necesidad para un conocimiento fundamental referente a la identificación y análisis de los riesgos en todos los niveles, es claramente reconocido y demostrado por las actuales prácticas en la industria.

El jefe o encargado de seguridad, por ejemplo, debe poseer los seis tipos de habilidades en diferentes escalas.

El supervisor de un departamento de producción, deberá tener ciertamente experiencia y conocimiento en el área de seguridad, ya que él es responsable de la protección del personal bajo su dirección.

La creciente importancia de la función de la Administración de Riesgos, es inclusive, reconocida en nuestro sistema laboral.

Las responsabilidades legales, para todo tipo de empresarios, claramente incluyen el correcto manejo del riesgo puro concerniente a la seguridad de los bienes y personal bajo su control.

Ya que el propósito del Administrador de riesgos es proteger a la empresa de una pérdida financiera proveniente de un riesgo puro, debe estar bajo la apropiada supervisión del Director de Finanzas.

Ocasionalmente, el Administrador de Riesgos puede reportar directamente a la dirección general de la empresa.

Otra de las formas de que se aplique la Administración de Riesgos es que se contrate a una agencia de corretaje de seguros con la cual se tendrá una estrecha relación en cuanto a las decisiones y alternativas a implementar, y será siempre un apoyo para el administrador interno, para el director de finanzas, y en su caso, para el director general de la empresa.

1.4.2. AGENCIA DE CORRETAJE DE SEGUROS.

A una agencia de corretaje de seguros se le puede definir como el intermediario entre la Compañía de Seguros y la Empresa. Esto quiere decir que toda la tramitación necesaria para establecer y mantener un programa de seguros, lo

efectuará directamente la agencia con la Compañía de Seguros y a solicitud de la empresa.

Los beneficios que se obtienen al contratar un programa de seguros por conducto de una agencia, son muy atractivos, entre otros podemos nombrar los siguientes:

- a) Administración de Riesgos. En el cual se laboran catálogos de bienes, catálogos, identificación, análisis y evaluación de riesgos, análisis de técnicas y alternativas disponibles como son: eliminación, prevención y/o reducción, retención, transferencia, implementación y control de riesgos.

- b) Ingeniería de Seguros. La cual comprende inspecciones físicas para identificar riesgos en, y/o - por: construcción de los edificios, maquinaria y equipo empleado en los procesos, materias primas, producto terminado y semi-terminado, instalación eléctrica, inflamables, combustibles y explosión, su manejo de operación y almacenamiento, calderas y recipientes sujetos a presión, condiciones de - operación, congestionamiento, orden y limpieza, peligros provenientes de terceros "colindantes", combustión espontánea; elaboración de estudios sobre prevención y protección contra incendio y otros riesgos encausados a neutralizar, reducir y/o eliminar los peligros por estos conceptos; elaboración de planes indicando la distribución y simbología de los equipos de protección contra incendio; trámite de descuentos aplicables ante las autoridades correspondientes; asesoría en la instalación -

de sistemas de protección contra incendio, electricidad, corriente directa y alterna, protección de cables, electricidad estática, circuitos e interruptores, conservación y mantenimiento de sub-estaciones; visitas periódicas de inspección para determinar cualquier variación o modificación que afecten los riesgos.

- c) Estudios. Para llevar a cabo la elaboración de estos, se requiere de los siguientes puntos: visita al riesgo para determinar posibles descuentos, análisis de las condiciones actuales de aseguramiento, comentarios y recomendaciones al programa actual de seguros, seguros propuestos, cuadro comparativo de costos (programa actual contra programa propuesto), análisis de leves cambios en el mercado de seguros, descripción de coberturas, estudio con enfoque de Administración de Riesgos.
- d) Estimación de valores asegurables de los activos fijos, ya sea a valor real o a valor de reposición.
- e) Operaciones. La forma en que opera generalmente una agencia de corretaje de seguros para proporcionar servicio a sus clientes es de la siguiente manera:

Asignación de un ejecutivo de cuenta, quien se encargará de coordinar todos los servicios hacia el cliente, identificándose plenamente con sus necesidades, características y métodos de operación, convirtiéndose así en un apoyo para el departamento de seguros del cliente, cumplirá un programa de --

visitas de servicio, llevará a cabo revisiones periódicas al programa de seguros, efectuará trámites necesarios ante las Compañías de Seguros de todos los documentos relacionados con seguros, se esforzará por la obtención de las coberturas adecuadas y cuotas óptimas, llevará una vigilancia de vencimientos de contratos, garantizando así una renovación oportuna, llevará un control del pago oportuno de primas, mantendrá informado a sus clientes sobre nuevos productos y cambio en el mercado, así mismo dará asesoría y apoyo en el manejo de las reclamaciones vigilando que sean liquidadas conforme a lo establecido en las condiciones generales de la póliza.

1.4.3. COORDINACION DE LA EMPRESA CON LA AGENCIA DE CORRETAJE

Dado que debe de crearse una relación entre la empresa que requiere de una protección contra los riesgos a -- que está expuestas, y la aseguradora que en un momento dado es a quien se le transfieren los riesgos, es de suma importancia el apoyo externo para decidir cuáles son las posibles y mejores soluciones del problema (eliminarlos, reducirlos, retenerlos, prevenirlos y/o transferirlos), apoyo que se encuentra en la agencia de corretaje de seguros, la que está en mejores posibilidades, no solo como ya se mencionó, de elaborar los planes referentes a la acción a tomar respecto al riesgo, sino que también cuenta con los medios y personal capacitado para proporcionar los servicios necesarios para llevar a cabo la coordinación entre la empresa y la aseguradora, recomendando las alternativas adecuadas a seguir, se -

gún lo amerite el caso.

Las agencias de corretaje de seguros, juegan pues, un papel muy importante entre la empresa contratante de protección y las compañías que asumen o se les transfieren los riesgos (Compañías de Seguros), solicitando, además de éstas, eficiencia y rapidez en sus trámites, mayor agilidad a sus servicios, etc.

Manteniendo una buena comunicación entre la agencia de corretaje y la empresa (administradores de riesgos de ambas partes) y llegando a una plena identificación, el programa de administración de riesgos a seguir resultará más positivo. Y ayudará a la empresa a lograr sus objetivos organizacionales.

1.5. DETERMINACION DE OBJETIVOS PARA LA ADMINISTRACION DE RIESGOS.

Los objetivos pueden ser establecidos formal e informalmente. Los de origen formal siempre están presentes, en cambio, los informales pueden no existir. Los objetivos generales de la organización y los subobjetivos divisionales o departamentales, no necesariamente deben ser formulados de la misma manera.

Cuando haya una declaración formal de los objetivos organizacionales, algunos de los subjetivos pueden establecerse informalmente y viceversa, los objetivos informales de la organización pueden apoyarse sobre objetivos departamentales formales.

Establecimiento informal.

Los objetivos informales se originan al contestar una pregunta relativa a la política que debe aplicarse a un determinado caso concreto. Estos objetivos son una acumulación de respuestas a muchas preguntas, cada decisión informal, se basa, generalmente, en decisiones tomadas anteriormente, a menos que sea un caso totalmente diferente que implique nuevas preguntas.

El administrador de riesgos, cuando contrata seguros, debe tomar algunas decisiones informales, por ejemplo, la magnitud de las retenciones.

De todo lo anterior, se puede decir que para fijar un objetivo como administrador de riesgos, es muy difícil, ya que se pueden presentar una serie de circunstancias que requieren de decisiones "sobre la marcha", por lo que los objetivos informales dentro de la administración de riesgos son igual de importantes que los formales, ya que es casi seguro que no existan políticas empresariales sobre "x" situación.

1.5.1. OBJETIVOS GENERALES.

El objetivo principal de la Administración de Riesgos, es manejar los riesgos y sus consecuencias. La presencia de estos es inevitable y la Administración de Riesgos debe neutralizarse para que no entorpezcan el desarrollo de planes y proyectos de las empresas.

Esto se logra por medio de acciones emprendidas antes y planeadas para después de la existencia de los riesgos. Antes, para tratar de evitar toda clase de daños y pérdidas, después, para volver a la normalidad con la mayor rapidez posible.

Para administrar bien los riesgos, hay que satisfacer primero la condición fundamental de que los objetivos -- sean claramente expuestos, pues si son vagos, oscuros o confusos, es casi imposible tener éxito.

Por lo general, el objetivo de las empresas de negocios es "tener utilidades". Sin embargo, aún la definición de este sencillo objetivo resulta difícil.

La Administración de Riesgos, naturalmente, tiene que trabajar con estos, pero el que un determinado riesgo -- sea atendido, en gran parte depende de una decisión personal. Al enfrentarse a situaciones idénticas (idénticas, al ser medidas objetivamente), un gerente de empresa puede decidir: "Adelante, nunca llegaremos a algo si no aceptamos riesgos - de vez en cuando". Otro gerente, en cambio, resolverá: "¡Alto allí! debemos marchar sobre seguro para no tener que lamentarnos después. El objetivo, en el primer caso, puede -- describirse así: "Aceptar aquellos riesgos cuyas ganancias - potenciales sobrepasen las pérdidas potenciales". El objetivo, en el segundo caso, puede describirse así: "Aceptar aquellos riesgos que no quiten la tranquilidad del sueño."

Este segundo objetivo adquiere mucha importancia y ejerce gran influencia en las políticas de Administración - de Riesgos en las empresas.

Hasta el momento he señalado 3 objetivos generales que son comunes a todas las organizaciones:

- 1) Eficiencia en la función para la cual se creó la organización.
En los negocios, esta eficiencia generalmente se mide por las utilidades obtenidas; pero hay empresas de servicio para las cuales hay que evaluar los servicios prestados. Por ejemplo, las escuelas imparten educación, los municipios prestan diferentes servicios a la comunidad, etc.
- 2) Colaboración satisfactoria, con las metas sociales de la comunidad.
- 3) Satisfacción de los gustos y preferencias personales de los miembros de la organización que tienen influencia directa en su política. (La satisfacción de los gustos y preferencias de otros miembros de la organización, será considerada como parte del segundo objetivo y a veces también como parte del primero).

1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Para lograr los objetivos de una empresa, se requiere que se realice eficazmente una gran diversidad de funciones. Todas las operaciones deben apoyarse sobre un financiamiento adecuado y el éxito vendrá si se mantienen los recursos suficientes, si se agrupa y se motiva a gente capaz de realizar las operaciones, si se adquieren o producen y venden bienes y servicios, si se planea y se establece una política

de investigación y desarrollo, si se aplican estrictamente - controles administrativos dinámicos y se desempeña una serie adicional de funciones más o menos importantes que complementen la Administración.

Para cumplir con todo esto debe tenerse en cuenta - la naturaleza específica de las inter-relaciones entre las diversas funciones. Por ejemplo, para apoyar el objetivo de tener utilidades, la función de producción debe administrarse a modo que proporcione suficiente cantidad de bienes y servicios, producidos a costos competitivos.

Por lo tanto, se requiere que se establezcan los - objetivos de producción que marquen claramente las cantidades necesarias y los costos aceptables. Los objetivos financieros específicos, se deben derivar de los objetivos generales de la organización. Por eso los objetivos generales influyen en decisiones financieras tales como el monto del capital necesario, y cuándo debe estar disponible; los límites entre las deudas a corto, mediano y largo plazo; la asignación de fondos para actividades específicas, etc., así también, para la función de administrar los riesgos, debe haber objetivos específicos que engranen con los objetivos generales de la organización.

En la mayoría de los casos, los objetivos que se anticipan, se refieren a economías y alivio de ansiedades, -- mientras que los objetivos sobre hechos ocurridos, se refieren a la velocidad y a la integridad de la recuperación. -- Juntos, constituyen la meta predominante de la Administración de Riesgos: Una seguridad razonablemente económica antes del

suceso, de una recuperación satisfactoria después del mismo.

1.5.3. LA ADMINISTRACION DE RIESGOS COMO MEDIO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

La Administración de Riesgos Como toda administración, es un medio para alcanzar objetivos.

Uno de los objetivos específicos de la Administración de Riesgos, es evitar que los esfuerzos de las empresas para lograr sus metas organizacionales, se vean frustrados por accidentes imprevistos.

De hecho ninguna organización podrá lograr lo que se propone si sus recursos materiales, tecnológicos o humanos son severamente mermados por accidentes graves.

En la actualidad, todas las empresas están dándole la importancia que merece a la Administración de Riesgos y las consecuencias que tendría una toma de decisiones errónea dentro de este campo.

Como se mencionó en los puntos anteriores, el objetivo principal de la Administración de Riesgos, es el de conservar los recursos con los que cuenta la empresa y en su defecto, resarcir a ésta de alguna pérdida, por lo que resalta inmediatamente la importancia que tiene la Administración de Riesgos en el logro de los objetivos organizacionales.

CAPITULO II

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA ADMINISTRACION DE RIESGOS.

2.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

A través de la historia de la Administración, el proceso administrativo ha sido considerado como el centro de la misma, por tal motivo, una serie de autores han escrito - acerca de esto y como es de suponerse, cada uno de ellos ha señalado diversos elementos que constituyen el proceso administrativo.

Por lo anterior, yo considero que los elementos -- más importantes del proceso administrativo son: Planeación, organización, dirección y control, los cuales serán considerados para establecer la relación entre éste y la Administración de Riesgos.

- A.- Planeación. Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que los habrá de precidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias - para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades, etc., indispensables para su realización.

Para llevar a cabo una buena planeación, será necesario tener objetivos, políticas, procedimientos, métodos, normas, presupuestos y programas.

Un objetivo, puede ser considerado un plan de lo que se tiene que hacer con actividades futuras.

Una política, comprende los principios para orientar la acción. Las políticas pueden llegar a ser anticuadas, por lo tanto, para mantener su efectividad, deben ser periódicamente revaluadas, actualizadas y modificadas de acuerdo a las oportunidades y condiciones presentes.

Un procedimiento, es una serie de trabajos afines que hacen una secuencia cronológica de operaciones y métodos y establece el camino para desarrollar una actividad.

Un método, es fundamental para cualquier acción, es una forma de ordenar una situación dada con un adecuado reconocimiento al objetivo, facilidades disponibles y total consumo de tiempo, dinero y esfuerzo.

Una norma, es un tipo de plan. Es una unidad de medida establecida que sirve como un criterio o nivel de referencia.

Un presupuesto, es un plan para entradas o salidas o ambas, de dinero, personal, artículos comprados, artículos vendidos o cualquier otro objeto.

Un programa, es un plan que abarca la fijación de tiempos requeridos.

B.- Organización. La organización es una estructura técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo para su mayor eficiencia. Organizando adecuadamente un administrador - espera obtener más que la suma de los esfuerzos -- individuales.

Jerarquía, significa dar a cada nivel la autoridad y responsabilidad correspondiente.

Funciones, se refiere a las actividades determinadas a cada individuo para lograr el objetivo trazado.

Obligaciones, son las que tiene cada unidad de trabajo susceptibles de ser desarrolladas por una persona.

C.- Dirección. Es una relación existente compuesta entre el guía, el guiado, la organización, los valores sociales y económicos y las condiciones políticas. Esto es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y de cada grupo de un organismo, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz, los planes señalados, lo que implica, mantener un mando o autoridad, una comunicación y una supervisión.

D.- Control. Consiste en el establecimiento de siste-

mas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el -- fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El control se realiza en todas y cada una de las áreas de una organización, evaluando sus resultados y señalando desviaciones.

Para llevar a cabo un efectivo control, será necesario establecer normas, ya que sin éstas es imposible evaluar los resultados; se deberá también - llevar a cabo una operación de controlóls, lo que - suele ser una función propia de técnicos especia-- listas; también deberán de analizarse e interpre - tarse los resultados, lo que es una función admi - nistrativa y que viene a constituir un medio para una nueva planeación.

Una vez que el programa seleccionado se lleva a ca- bo, es necesario realizar una apreciación de los resultados por medio de etapas sucesivas, como son la revisión de las actividades y la evaluación de esos resultados.

2.2. CARACTERISTICAS COMUNES DE LA ADMINISTRACION GENERAL Y LA ADMINISTRACION DE RIESGOS.

La Administración de Riesgos, es una especialidad dentro de la Administración general, que ha sido producto de nuestra época y que requiere del desarrollo de nuevas estra-

teñas, y de nuevas formas de organización que respondan a las necesidades actuales y futuras, ya que la Administración de Riesgos es una forma de Administración como cualquier -- otra, comparte con ésta las siguientes características.

- a) Es dirigida hacia las metas de la organización.
- b) Requiere de tomar decisiones e implementarlas.
- c) Es realizada a través de planeación, organización, dirección y control.

- a) Es dirigida hacia las metas de la organización. Como cualquier recurso, en una organización que requiere de ser justificado, de acuerdo a sus necesidades que frecuentemente están enfocadas hacia la obtención de utilidades y crecimiento, los fondos y personal al servicio de la Administración de -- Riesgos deben existir solamente si se justifican.

Analizando la Administración de Riesgos, ésta puede servir a cualquier tipo de organización. Por ejemplo, para incrementar las utilidades, la prevención de accidentes a través de una efectiva Administración de Riesgos, reduce la interrupción de la producción después de ocurrido, así como el costo de los seguros o de otros medios de reparar pérdidas.

Para una organización en busca de crecimiento, una adecuada política de Administración de Riesgos se debe de enfocar a la rápida disponibilidad de fondos exteriores para la pronta reparación de las - pérdidas, de tal manera que un accidente no llegue

a ser un retraso significativo para el crecimiento esperado.

Las metas de la Administración de Riesgos en una organización en crecimiento, deben de estar enfocados a una mayor atención a los accidentes, aumentando los esfuerzos a una mayor protección, ya que generalmente el crecimiento puede continuar si los efectos adversos de cualquier pérdida accidental se minimizan.

- b) Requiere de tomar decisiones e implementarlas. Como en la Administración General, la Administración de Riesgos, requiere de tomar decisiones e implementarlas para lograr los objetivos establecidos.

Un procedimiento lógico para la toma de decisiones en ambos casos abarca:

- 1) Identificación y análisis del problema.
- 2) Formulación de alternativas para la solución del problema.
- 3) Elección de la mejor alternativa.
- 4) Implementación de la alternativa elegida.
- 5) Verificación de resultados.

En la Administración de Riesgos, el problema es la exposición a las pérdidas accidentales y un proceso lógico para la solución, es tomar las decisiones de acuerdo a la experiencia y a la exposición a la pérdida que tenga cada organización.

Dentro del contexto de la Administración de Riesgos, el proceso de decisión, es el siguiente:

- 1) Identificar y analizar las exposiciones a pérdidas accidentales.
- 2) Formular alternativas técnicas, ya sea para minimizar las pérdidas actuales (conocidas como técnicas de control de riesgo), o pagar por aquellas pérdidas que ocurren (técnicas financieras de riesgo).
- 3) Elegir la o las técnicas de Administración de Riesgo que contribuyan en mayor escala a las utilidades de la organización u otros objetivos.
- 4) Implementar la alternativa técnica, ya sea de control o financiera, dependiendo del tipo de riesgo a que se esté expuesto y las posibilidades económicas de la empresa.
- 5) Verificar los resultados de estas decisiones de la Administración de Riesgos para comprobar que las pérdidas accidentales, el costo de estas -- pérdidas y cualquiera de los cambios a la exposición de las pérdidas accidentales están bajo control.

c) Es realizada a través de planeación, organización, dirección y control.

Para muchos autores, todas las formas de administración requieren de la realización de ciertas actividades, como son: la planeación, la organización, la dirección y el control de los esfuerzos de otros dentro del organismo. Estas actividades no son menos esenciales para el éxito de una buena Administración de Riesgos. Dentro del mismo departamento de Administración de Riesgos, su Administrador:

- 1) Elabora planes para los recursos humanos, financieros y materiales del departamento.
- 2) Organiza los recursos destinados al departamento.
- 3) Dirige personal de cada parte de la organización y de otras compañías (como aseguradores o como especialistas en prevención de pérdidas), en trabajos propios de la Administración de Riesgos.
- 4) Controla las operaciones internas del departamento que fueron fijadas en base a los resultados a obtener o de las actividades a realizar (sin considerar si estas actividades lograron o no los resultados deseados).

En otros departamentos dentro de la organización, el Administrador de Riesgos notifica y coopera con sus gerentes en planear, organizar, dirigir y controlar las actividades y recursos que correspondan al control o financiamiento de pérdidas accidentales.

2.3. RELACION ENTRE LA FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS Y OTRAS FUNCIONES DE LA ORGANIZACION.

Como se ha visto, todas las funciones realizadas dentro de una organización deberán estar interrelacionadas en un esfuerzo unido para lograr las metas establecidas.

Antes de esto, es importante estudiar primero, las relaciones entre el Administrador de Riesgos y cada uno de los demás gerentes de la organización y segundo, la dirección y el contenido de las comunicaciones entre el Administrador de Riesgos y los demás Gerentes.

Relaciones Administrativas.

Los autores hacen una distinción entre las relaciones de Administración Lineal y de Staff. Un gerente, el cual tiene una relación lineal con otra persona, tiene el derecho de ordenarle hacer un trabajo específico, usualmente, un trabajo que se relaciona directamente con los propósitos principales de la organización y siempre dentro de sus propios departamentos, tales como producción, mercadotecnia, finanzas, etc.

Un gerente que tiene una relación staff con otra persona, tiene el derecho de notificarle sobre la necesidad de la ejecución de un trabajo en particular, pero no el derecho de pedir u ordenar aquella ejecución.

La persona a quien se le da aviso puede decidir si acepta o rechaza la recomendación y es responsable de los re-

sultado de esa decisión. Los asuntos sobre los cuales el staff notifica, afectan generalmente, en forma indirecta a las metas principales de la organización; dichos asuntos pueden referirse a personal, compras, relaciones públicas, o lo más importante en este caso, a los riesgos.

De lo anterior puede desprenderse que el Administrador de Riesgos tiene ambas relaciones: Lineal y de staff.

Dentro del mismo departamento de Administración de Riesgos, el Administrador tiene una relación lineal con sus subordinados, con el derecho de pedirles u ordenarles realicen acciones referentes directamente a los propósitos básicos del departamento.

Con respecto a los gerentes de otros departamento, el Administrador de Riesgos está típicamente en una relación staff, con el derecho de avisar, persuadir, y, tal vez aún, de conseguir que estos otros gerentes tomen acciones planeadas por aquel, para minimizar el efecto adverso de pérdidas accidentales en potencia. La función de la Administración de Riesgos de servir por consiguiente de soporte en esta capacidad de staff, normalmente deriva del reconocimiento de ser la máxima autoridad por sus conocimientos especializados y su experiencia.

Relaciones de Comunicación.

Las relaciones entre el Administrador de Riesgos y otros gerentes a todos los niveles de la organización están reflejados en el flujo de información entre el Administrador

y los demás departamentos.

Este flujo comprende 4 etapas.

1. Primero, Al Administrador se le debe informar del alcance de su autoridad.
2. Segundo, El Administrador deberá recibir asistencia de la alta dirección en el establecimiento de políticas referentes a la Administración de Riesgos, preferentemente en forma escrita, cubriendo por lo menos los objetivos esenciales de su función la relación de ésta con respecto a las otras dentro de la organización y los estándares para un aceptable rendimiento de su departamento.

(En la práctica, el Administrador de Riesgos a menudo elabora el proyecto o participa activamente en la elaboración de dichas políticas las cuales serán presentadas, aprobadas y emitidas por la alta dirección).

3. Tercero, El Administrador debe recibir regularmente informes sobre los cambios en las exposiciones a pérdidas accidentales dentro de la organización o sobre las situaciones derivadas de dichos cambios; ejemplo: Una importante función staff del Administrador de Riesgos, puede ser diseñar un procedimiento por el cual todos los informes importantes relacionados con sus actividades lleguen a su departamento.

4. Cuarto, En base a los informes recibidos de los gerentes operativos, el Administrador de Riesgos generalmente actualiza los procedimientos de las operaciones diarias, los cuales minimizarán las pérdidas accidentales y participa en decisiones sobre cambios que pueden afectar las exposiciones a las mismas.

Los cambios en estas exposiciones pueden ser un factor efectivo en algunas decisiones de operación.

El flujo de comunicaciones del Administrador de Riesgos a otros departamentos, es generalmente, notificadorio basado en las relaciones mencionadas.

2.4. LA ADMINISTRACION DE RIESGOS COMO UN PROCESO DE DECISION.

La esencia de la Administración de riesgos es principalmente un proceso de toma de decisiones que se refiere a la planeación, la organización, la dirección y el control de los recursos para reducir los efectos adversos de pérdidas accidentales al menor costo posible.

Las situaciones particulares de las que surgen los problemas de la Administración de Riesgos, son innumerables; el proceso de toma de decisiones en la misma, es el que la crea y la sustenta como una disciplina particular.

Una vez que la alta dirección de la organización ha decidido fijar como objetivo, el reducir los efectos ad-

versos de pérdidas accidentales, un procedimiento lógico para llevarlo a cabo es el mencionado en el inciso 2.2.

Este proceso de decisión conduce a una clara similitud, a lo que se conoce como el método científico. Por este método, una persona define un problema, considera diferentes hipótesis que pueden solucionar el mismo, elige la más probable, la prueba y compara los resultados con lo que pudiera haber sucedido si la hipótesis elegida es la acertada.

Si la prueba resulta, confirma la hipótesis y el problema está resuelto; si no es así una nueva hipótesis tiene que ser probada.

Siguiendo este proceso en la solución de los problemas en la administración de riesgos, se tienen tres ventajas: Primera, los pasos en el proceso de la Administración de Riesgos se asemejan a las técnicas de solución de problemas utilizadas por científicos, así como por expertos en la Administración General, un especialistas en Administración de Riesgos puede aplicar los mismos pasos a este campo para solucionar problemas.

Segunda, siguiendo un proceso lógico para la identificación y solución de problemas, los especialistas en riesgos se ven forzados casi inconscientemente a hacer mejor uso de su tiempo y a la organización de sus recursos.

El tercer beneficio de un proceso de decisión es estructurado es que ayuda a explicar y justificar las decisiones a la alta dirección y demás interesados en el mismo lenguaje usado para dar a conocer todas las demás decisiones de

la organización.

Un proceso simple y lógico de toma de decisiones provee una secuencia presentando problemas y decisiones en una forma ligada en que todos en la organización lo pueden comprender, considerar y apoyar.

2.5. PASOS EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS.

La Administración de Riesgos trae consigo una serie, de alternativas para el diseño del programa de solución integral de los riesgos.

Los pasos que la Administración de Riesgos implica son:

- A) Identificación y análisis de exposiciones a pérdidas.
- B) Formulación de alternativas de Administración de Riesgos.
- C) Selección de la mejor alternativa.
- D) Implementación de la(s) técnica(s) seleccionada(s)
- E) Manejo de los resultados.

2.5.1. IDENTIFICACION Y ANALISIS DE EXPOSICIONES A PERDIDAS

Las exposiciones a que se enfrenta cualquier orga-

nización pueden agruparse en:

- 1) Destrucción o robo de los activos tangibles e intangibles.
- 2) Pérdida del ingreso neto, sea mediante una reducción de utilidades, o un aumento de gastos como consecuencia de un accidente.
- 3) Responsabilidad legal ante otros, incluyendo empleados; y
- 4) Pérdida de los servicios de personal clave. Un solo evento podrá llevarse a varios tipos de pérdidas. Por ejemplo una explosión de calderas podrá destrosar propiedad tangible, ocasionar una pérdida de ingreso neto mediante la suspensión de instalaciones, que dependen de la caldera, producir responsabilidad entre empleados o el público lesionado en la explosión.

Sin embargo, muchas veces no es posible identificar todas las formas de exposición a pérdidas. Por ejemplo, un fabricante, no siempre puede especificar las formas en que un producto podrá causar lesiones corporales o daños a la propiedad, o especificar todas las faltas en la producción que podrían hacer peligroso un producto. Pero, la enumeración de las cosas que pueden crear un riesgo de responsabilidad por productos, sí ayuda a proyectar la frecuencia y severidad de lesiones por las cuales el fabricante podrá resultar responsable. Esta --

frecuencia y severidad podrán usarse para computar un valor esperado y pérdidas por responsabilidad por productos y la gama probable de tales pérdidas. Si el valor esperado y la gama probable de determinado tipo de pérdida pueden pronosticarse con exactitud, el primer paso en la Administración de Riesgos -la identificación y análisis de cierta exposición a pérdida- se ha llevado a cabo. Ya -- que tales cálculos muchas veces no son posibles, - el especialista en Administración de Riesgos tiene que satisfacerse con una estimación a grandes rasgos de determinada exposición a pérdidas.

2.5.2. FORMULACION DE ALTERNATIVAS DE ADMINISTRACION DE RIESGOS.

Cuando menos con un cálculo de las pérdidas importantes en determinada exposición, el Administrador de Riesgos puede formular alternativas para enfrentar las pérdidas, sea mediante técnicas de control de riesgos (minimizar las mismas que amenazan a la organización), o técnicas de financiamiento de riesgos (pagar, al menor costo posible, para resarcir aquellas que se presentan a pesar de los esfuerzos de control de riesgos). Entre las alternativas que deben emplearse, figuran: evitar el riesgo, para eliminar totalmente la posibilidad de determinado tipo de pérdida; prevención para reducir (pero no eliminar totalmente) la posibilidad de determinada pérdida; reducción de pérdidas, para reducir la severidad de aquellas que ocurren; separación o diversificación de exposición a pérdida, para reducir concentración de valor sujetas a un solo accidente y hacerlas más predecibles

en conjunto; y utilización de transferencias de riesgos, que liberan a la organización de toda responsabilidad por la pérdida. Para financiar aquellas que ocurren, una organización podrá confiarse, bien en alguna forma de retención de riesgos (caracterizada por el pago de pérdidas de fondos que tienen su origen dentro de la organización) o transferencia de riesgos (usando fondos que tiene su origen fuera de la organización).

El financiamiento de riesgos incluye un número de técnicas específicas para obtener fondos que van desde el pago de pérdidas como gastos comunes, hasta asegurarse mediante una aseguradora cautiva o afiliada, total o parcialmente propiedad de la organización.

Las opciones de transferencia de riesgos incluyen la compra de seguros a una aseguradora no afiliada. El usar las transferencias a las aseguradoras cautivas o afiliadas de seguros dan a la organización una fuente de fondos aparte de los seguros para pagar las pérdidas. La transferencia a dichas compañías utilizada para financiar riesgos, aún deja a la organización la responsabilidad legal final de las pérdidas.

Una última técnica de financiamiento de riesgos, - que muchas autoridades consideran como una retención, es pedir prestados fondos para cubrir las pérdidas.

La buena administración de casi todas las exposiciones significantes a pérdidas, exigen una combinación de cuando menos una técnica de control de riesgos con una técnica de financiamiento de riesgos. Salvo cuando se evitan los riesgos con toda seguridad (reduciendo la probabilidad de de-

terminada pérdida a cero), todas las demás técnicas de control dejan alguna posibilidad de pérdida que podrían exigir financiamiento. Por eso, generalmente no es bueno asumir - que la prevención de pérdidas, su reducción o transferencia aislará completamente a una organización de la necesidad de pagar por pérdidas.

Por otra parte, simplemente adoptando una medida de financiamiento de riesgos sin tomar pasos para minimizar (mediante el control de riesgos), las pérdidas que tendrán que financiarse, generalmente hacen innecesariamente elevado el costo de financiamiento de riesgos, de allí, que sea necesario considerar o plantear todas las alternativas de Administración de Riesgos al enfrentar la exposición a responsabilidad, mediante alternativas de control y financiamiento - de riesgos.

Las pérdidas pueden prevenirse o reducirse estableciendo normas estrictas de control de riesgos, siguiendo reglamentos propios u oficiales, para evitar además infracciones o reclamaciones.

El evitar riesgos, sin embargo, no parece ser una alternativa factible porque podría exigir la suspensión de operaciones que involucraría grandes pérdidas económicas.

La transferencia, bien para control o financiamiento de riesgos, es otra alternativa, que no soluciona totalmente el problema que parece poco práctico porque no existe otra entidad que releve al fabricante de la carga económica o la responsabilidad legal de reclamaciones. Sin embargo, cualquier técnica de financiamiento de riesgos, incluyendo

seguros o diferentes formas de retención, es práctica dentro de ciertos límites.

2.5.3. SELECCION DE LA MEJOR ALTERNATIVA.

Con el examen de todas las alternativas factibles de control y financiamiento de riesgos, el siguiente paso - del administrador es aplicar un criterio de decisión para seleccionar la mejor técnica o combinación de técnicas.

Un criterio válido, con firmes fundamentos en la teoría y ampliamente utilizado para tomar otras decisiones ejecutivas en todas las industrias, es el impacto que cada alternativa tendría en las utilidades de la organización, o (para una organización no lucrativa) en su eficiencia operacional, medida por la función entre el valor de su producción y el valor de sus insumos.

Este impacto puede medirse mejor por el efecto que cada alternativa tendría en los flujos netos de efectivo de la organización.

Estos cálculos deben tomar en cuenta la cantidad, el tiempo y lo predecible de flujos de efectivo de la organización durante un período -muchas veces varios años- incluyendo el monto y la oportunidad de cualquier pérdida accidental que la organización financiera mediante la retención de riesgos. Estos cálculos exigen de técnicas sobre aspectos cuantitativos y predictivos de la Administración de Riesgos, sin embargo, basta aquí reconocer que las técnicas de Administración de Riesgos deben escogerse en base a su contribu-

ción al valor total de la organización.

2.5.4. IMPLEMENTACION DE LA(S) TECNICA(S) SELECCIONADA(S).

Se necesitan dos tipos de decisiones para implementar cualquier técnica de Administración de Riesgos: decisiones técnicas en cuanto a la acción exacta a tomarse y decisiones ejecutivas sobre cómo y por qué debe tomarse esta acción. El especialista en Administración de Riesgos, muchas veces toma las decisiones técnicas, en base a las políticas establecidas de cuál técnica general debe emplearse. Por ejemplo, una vez decidido a instalar un sistema de rociadores en un edificio, el especialista en Administración de Riesgos, quizá en consulta con expertos externos, toma decisiones técnicas sobre el tipo de rociador a usarse y dónde deben localizarse las cabezas. Quedan por otra parte algunas decisiones ejecutivas como la fecha exacta de iniciarse la instalación del sistema y la reprogramación del trabajo normal para reducir al mínimo los trastornos de producción que deben ser tomadas principalmente por otro miembro del equipo ejecutivo, quizá con el asesoramiento del especialista en Administración de Riesgos. Así dicho especialista podrá contar con autoridad lineal con respecto a los aspectos técnicos de la implementación técnica, pero sólo autoridad staff con respecto a las decisiones ejecutivas.

Para un fabricante, una de las medidas concretas de prevención de pérdidas seleccionadas para controlar las reclamaciones podrá ser la de empacar sus productos en envases especiales. Las decisiones técnicas necesarias para implementar esta medida incluirá la selección del tipo espe -

cial de envase para cada producto y el rediseño de las cajas de envío y zonas de almacenaje para evitar daños a dichos envases en tránsito o en los anaqueles de los distribuidores. Las decisiones ejecutivas relacionadas incluirían la integración del empaque mejorado en los procedimientos de producción y distribución, además de sí el cambio de empaque exige o no un cambio en el precio de cada unidad. Es probable que las decisiones técnicas serán responsabilidad del Administrador - de Riesgos del fabricante, las decisiones ejecutivas serán -- responsabilidad de los Gerentes de Producción y Ventas.

2.5.5. MANEJO DE LOS RESULTADOS.

Al seleccionar e implementar determinada técnica de Administración de Riesgos, el especialista de la organización o el equipo ejecutivo, espera ciertos resultados generales, tales como reducción de pérdidas o de primas de seguros.

La vigilancia de los resultados producido por las - técnicas seleccionadas constituyen un paso esencial en el proceso de Administración de Riesgos. Este procedimiento brinda el control necesario para determinar, de alguna forma, si la selección original de técnicas fue correcta y en caso afirmativo, de qué forma las condiciones cambiadas ahora exigen -- cambios de técnicas.

La vigilancia y control eficaces tienen tres aspectos; fijación de normas para definir la actuación aceptable, comparación de resultados reales con dichas normas y corrección de resultados reales para cumplir completamente con las normas establecidas (a menos que las mismas necesiten revisión).

La necesidad y los beneficios de una vigilancia y control adecuado, pueden ilustrarse con la decisión del fabricante de utilizar los envases adecuados. El resultado deseado —la norma de una actuación aceptable— es que cada producto llegue al consumidor intacto. Para medir la actuación real contra esta norma, el fabricante tiene que saber si algunos productos se venden en envases rotos.

El fabricante podrá obtener esta información, pidiendo a sus representantes de ventas o a los distribuidores independientes, un informe o incluyendo con cada producto una tarjeta de respuesta para que el cliente reporte los productos defectuosos. Porque hay deficiencias obvias en estos procedimientos de reporte, algunos envases sin duda se pasarán sin reportarse.

Aún así, el fabricante debe recibir suficiente información para calcular el porcentaje de envases rotos y por eso contar con una base para juzgar si éstos son razonablemente eficaces.

Si los envases no resultan eficaces, la acción correctiva necesaria podrá incluir en su diseño, un cambio en los procedimientos de envío o un cambio en los procedimientos de manejo del distribuidor.

Aunque la capacidad del fabricante de efectuar dichos cambios podrá limitarse en algunos casos, saber las causas de las roturas, le ayudarán al Administrador de Riesgos del fabricante, a aislar el problema y tratarlo como una nueva exposición a pérdida a la cual se puede aplicar nuevamente todo el proceso de decisiones de Administración de Riesgos.

CAPITULO III

ANALISIS DE RIESGOS

3.1. INTRODUCCION

En esta parte de la investigación señalaré una serie de herramientas en las cuales el Administrador de Riesgos debe apoyarse para realizar una de sus principales funciones, el análisis de los riesgos.

Con objeto de hacer mas práctico este capítulo será dividido en dos partes;

En la primera, mencionaré aquellas herramientas -- con las que cuenta la empresa (fuentes internas) en las cuales el Administrador de Riesgos deberá apoyarse en primera instancia en el análisis de los riesgos, así mismo señalo el proceso primario necesario para la definición del problema seguido de la identificación de los riesgos, proceso en el cual el Administrador de Riesgos debe basarse para la reducción de riesgos y en caso de ser necesario para el financiamiento de pérdidas.

En la segunda parte hago mención de algunas organizaciones (fuentes externas) que han surgido con el fin de -- cooperar en el proceso de Administración de Riesgos ofreciendo servicios de asesoría y análisis; por último hablaré de -- las agrupaciones especializadas en la materia, las cuales -- son las principales fuentes externas de información con las cua-

les el Administrador de Riesgos se dará cuenta de las reformas e innovaciones que sobre la materia se estén dando.

3.2. FUENTES INTERNAS

3.2.1. DEFINICION DEL PROBLEMA

Para obtener el mayor nivel de éxito en cualquier organización, es necesario contar con buenas técnicas para la solución de problemas. Considero que el problema es algo - (evento, persona, objeto, ideología) que se interpone entre la organización y sus objetivos, de donde se desprende que para alcanzar sus metas las organizaciones deben primero, - ser capaces de identificar ese "algo" y la naturaleza de - sus componentes. Eso es identificar el problema. Después la organización debe encontrar la manera de suprimir ese estorbo o de evitarlo. Frecuentemente la solución de un problema se dificulta o se hace imposible más porque el problema no se ha identificado plenamente que por la falta de capacidad para encontrar soluciones.

El proceso para tomar una decisión comprende el reconocimiento de las áreas propicias y la identificación de - los problemas reales relacionados con esas áreas. Las áreas problemáticas generalmente se detectan por los síntomas, pero desafortunadamente con frecuencia se toman los síntomas - por el problema. Por ejemplo, un riesgo grave de incendio no es un problema, sino solamente un síntoma indicador de que la empresa se encuentra ante un problema. El verdadero problema es ese "algo" que se interpone entre la empresa y su objetivo de minimizar la gravedad de ese riesgo. La palabra

"algo", puede definirse como una dificultad indeterminada o motivo de duda (incertidumbre). Una vez que la organización encuentre qué es eso dudoso, incierto o problemático, ya el problema queda planteado y se ha adelantado en el camino para encontrar soluciones. En algunos casos puede resultar - que el problema se encuentre en los objetivos, los cuales - tal vez son exorbitantes y por lo tanto imposibles de alcanzar.

Una vez que se han establecido los objetivos, nos enfrentamos a un problema mientras éstos no se alcanzan.

Para cumplir con estos es necesario conocer:

1. La naturaleza de la situación presente.
2. Características de la situación que debería existir.
3. La naturaleza de los obstáculos que impiden los cambios.
4. Las formas de vencer o rodear los obstáculos para efectuar esos cambios.

Ya se trató lo referente a la determinación de los objetivos en Administración de Riesgos, ahora interesa conocer y analizar la situación de este momento.

El análisis de la situación actual de la organización, en lo que respecta a Administración de Riesgos, generalmente se conoce como análisis de riesgos. Las etapas importantes de este análisis son:

1. Análisis total general de la situación actual.

2. Análisis específico de algún elemento particular de la situación actual.
3. Análisis de los cambios que se proponen.

La naturaleza del análisis general consiste en familiarizarse con los riesgos totales a que está expuesta la organización, para hacer un inventario general de riesgos.

Después se deben emprender análisis específicos al surgir problemas particulares.

El análisis de los riesgos derivados de algún cambio proyectado en la organización son un verdadero reto para el Administrador de Riesgos. Sin embargo, la identificación y control de riesgos es una estructura que está en etapa de proposición, procedimientos, métodos de ventas, o cualquier otro cambio importante, siempre resulta más fácil, económico y efectivo antes de su instalación y puesta en operación que cuando se quiere hacer después. Pero, generalmente, es tarea difícil persuadir a la organización que tenga siempre -- presente los problemas de Administración de Riesgos y que informen al Administrador de Riesgos. Como sucede en la realidad, los directores de empresas por lo general son poco conscientes de los problemas y técnicas de Administración de -- Riesgos por lo tanto tienden a no incluir esos problemas y técnicas en su trabajo normal de planeación. En la mayor - parte de las organizaciones hace falta todavía un intenso y amplio trabajo educacional para que al planear o en la rutina del trabajo, se incorporen conceptos de riesgos, daños, lesiones, responsabilidades civiles, etc.

3.2.2. EN BUSCA DE LA INFORMACION.

El análisis de riesgos debe hacerse lo más económico y eficiente posible. Sería tonto perder el tiempo y otros recursos acumulando información que no se necesita para lograr los objetivos. En cambio la información necesaria debe obtenerse con la mayor efectividad. La información necesaria está condicionada al siguiente razonamiento: Después de que los riesgos hayan sido analizados, se seleccionarán los métodos de Administración de Riesgos adecuados para enfrentarse a ellos. Por lo tanto, la información captada debe indicar - cuál es el nivel deseable de retenciones y transferencias así como del empleo de medidas de prevención y de control.

3.2.2.1. IDENTIFICACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION.

Algunos analistas de Administración de Riesgos dividen el proceso de reunir información en dos pasos principales: Identificación y análisis. Primero se identificará la información para posteriormente analizarla y así determinar cuál sería la acción más conveniente a seguir.

Para el financiamiento (retención o transferencia) y para determinar cuál es el esfuerzo adicional que vale la pena agregar en el sentido de reducción de riesgos, el análisis debe incluir:

1. Estimación de la magnitud de las pérdidas que resultarían de los riesgos identificados.
2. Concientización de que la posibilidad de que estos desembolsos adquieran carácter importan-

te dentro de la economía de la empresa.

Los resultados de la observación anterior representan la severidad potencial y la frecuencia estimada cuando el contexto lo permite, estos términos se pueden reducir simplemente como severidad y frecuencia.

3.2.2.2. EFECTOS TOTALES DE LAS PERDIDAS.

Al estimar toda pérdida posible deben considerarse las siguientes tres causas que pueden producirla:

1. Daños directos.
2. Daños por imposibilidad de uso.
3. Daños por responsabilidades consecuentes.

Estos son los tres tipos de componentes en toda pérdida. Al hacer el análisis de los riesgos siempre debe considerarse la posibilidad de estar hablando de las tres causas anteriormente señaladas.

Dentro de la información que requiere para la toma de decisiones dentro de los efectos totales de la pérdida, la economía pide que no haya más detalles que aquellos que son útiles, entendiéndose por útiles aquellos que afectan las decisiones. Si el contar con una determinada información adicional conduce a la misma decisión que se hubiera tomado sin ello, esa información es innecesaria. Si hay carencia total de información en relación con un determinado riesgo, la decisión necesariamente tiene que ser: "no se -- trate de controlar este riesgo, sino búsquese medios de fi-

nanciamiento de acuerdo con el tratamiento aplicado a la categoría general dentro de la cual cae ese riesgo específico".

3.2.2.3. INFORMACION PARA EL FINANCIAMIENTO DE PERDIDAS.

Después de reunir información sobre los riesgos que podrían causar acumulaciones excesivas, el siguiente punto a considerar es, si la protección financiera contra estas acumulaciones debe alistarse ya, o si los arreglos de esa protección pueden posponerse.

La información necesaria para situaciones de pérdidas potenciales, es el costo relativo de las diversas formas de enfrentarse a estas pérdidas potenciales excesivas antes de los sucesos. Estas formas son: Eliminar la pérdida excesiva, transferirla a un asegurador o a otra organización.

Un ejemplo de como eliminar, es instalando equipo auxiliar que funcione en casos de emergencia para reducir el tiempo de paralización de actividades a modo de no exceder el límite fijado por la superioridad. Los casos prácticos de transferencia fuera del seguro son más difíciles de presentar, ya que son aplicables sólo a situaciones especiales. Concediendo aproximadamente la misma confiabilidad y efectividad para ambas alternativas, se escogerá la menos costosa. De lo que se desprende que se necesita información sobre la confiabilidad, efectividad y costo de cada posibilidad.

3.2.2.4. INFORMACION PARA LA REDUCCION DE RIESGOS.

Algo de información referente a las necesidades de reducción de riesgos y pérdidas, se encuentra en los objetivos postsiniestro de la organización. Cuando los objetivos postsiniestro no pueden cumplirse a causa de los efectos de un determinado siniestro, el objetivo presiniestro debe minimizar el costo de los objetivos postsiniestro, indicando el riesgo y la reducción deseada. El uso del más eficiente sistema de rociadores para controlar el riesgo de incendio, es un ejemplo de prevención de costo excesivo postsiniestro, - porque la instalación de este equipo puede resultar más económica que cubrir por medio de un seguro la suma potencial en exceso. Pero aún en los casos en que la reducción del -- riesgo no elimine o reduzca la necesidad de transferencia al seguro, sí reduce el costo neto promedio estimado y por consecuencia, también el costo de la póliza para asegurar este riesgo. Estos son los objetivos de un programa de reducción de riesgos y pérdidas con los cuales debe generarse la información deseada.

La eficiencia pide que la atención se centre en -- las áreas donde la situación actual puede mejorarse.

Las áreas de reducción de riesgos que requieren de un esfuerzo especial, pueden a veces, ser identificadas por comparación con los valores de los riesgos en otras áreas:

1. Valor de los riesgos en la organización que se estudia, contra el valor en organizaciones similares.
2. El valor de los riesgos en una división de la

empresa con riesgos similares.

3. El valor de los riesgos durante un período de tiempo, contra el de otro período.

Areas que requieren mejoramiento en su control de riesgos, pueden ser localizadas por su índice de pérdidas - comparado con el índice general de la empresa. Los posibles beneficios obtenidos por mejoramiento del control de riesgos, pueden justificar un estudio profundo de las diferentes formas de obtener ese mejoramiento. Del mismo modo, si el efecto potencial total de los riesgos amenazara el logro de los objetivos de la organización, pudiera ser recomendable una - reducción de riesgos lo que originaría un ahorro en las primas de seguros, el conocimiento de los factores que constituyen esa prima puede ayudar a descubrir cómo hacer productiva la reducción de riesgos. Sin embargo, el error de considerar solamente el beneficio de una reducción de primas, al diseñar un plan de reducción de riesgos, deben evitarse.

Las normas de reducción de riesgos, generalmente aceptadas, son un indicador muy útil para determinar qué acción conviene emprender. Donde quiera que haya condiciones calificadas de anormales por una persona competente (inspector de empresa aseguradora, corredor, o miembro de una asociación profesional) debe suponerse que necesitan mejorarse las condiciones existentes, para satisfacer las normas. En muchos casos, los beneficios de cumplir con esas normas, incluyen la eliminación de la posibilidad de ser sancionados por las autoridades competentes. Para algunas faltas, pueden aplicarse sanciones directas: Multas o requerimiento de suspensión de operaciones. Para todas las violaciones puede haber sanciones legales indirectas por medio de juicios de

responsabilidad civil instituídos por las partes afectadas, por sumas elevadas, y que generalmente se resuelven a favor del demandante. Si las prácticas de seguridad de la empresa son inferiores a las aceptadas normalmente, la defensa es punto menos que imposible.

La cantidad mínima de datos útiles para identificar las necesidades de prevención y control de riesgos, puede ser muy diversa.

La empresa debe facilitar la adquisición del conocimiento necesario para identificar las necesidades de prevención y control y dar las mismas facilidades a los responsables de implantar los programas importantes. Dentro de las empresas es necesario conocer la historia de las pérdidas sufridas, su costo con la mayor exactitud, y también una base que permita evaluar si los resultados fueron buenos, regulares o malos. Muy necesario es conocer dónde hay riesgos que puedan producir pérdidas graves y que puedan también ser corregidos.

Es más importante la información necesaria para emprender un programa de reducción de riesgos que la necesaria para financiamiento de éstos. La información necesaria, tratándose de reducción de riesgos, no puede obtenerse de una sola fuente, a menos que se trate de una organización pequeña donde puede recopilar los datos una sola persona.

Es necesario saber quién es el responsable de originar la información, quién es responsable de desarrollarla y quién es responsable de emprender alguna acción en relación de ella. Además esta persona, necesita información que le

tros no muestran y que tampoco son notorios durante las inspecciones porque no son visibles, o si lo son, pueden no estar presentes en el momento de la inspección; o pueden estar presentes y ser visibles, pero no ser notados por el inspector por falta de experiencia, o por escaso don de observación. Para esos casos, la conversación directa, incluyendo preguntas, es el mejor medio para obtener de la gente la información.

3.3.1. REPORTE Y REGISTROS.

Los reportes y registros pueden ser, globalmente - calificados como: financieros, de pérdidas, contratos y otros.

Reportes y Registros Financieros. El Reporte Financiero anual (balance) es muy útil para iniciar un análisis de riesgos. Partiendo de este reporte se puede acudir a los documentos que lo soportan, así como deducir de ellos las preguntas que conviene hacer a la gente que genera la información.

Empezando por los renglones de "efectivo", las primeras preguntas que sugieren son: ¿Qué efecto para el negocio puede producir la pérdida de estos registros y por qué causas? El análisis del efectivo comienza con una separación: el efectivo en caja y el efectivo en los bancos, después, una relación de las sumas existentes en las diferentes localidades y en diferentes épocas.

Tratándose de inventarios, el interés del Administrador de Riesgos no está en el valor de éstos en libros, -- sino en la suma de dinero necesaria para reponer ese inven -

tario, a un nivel operable, en las diferentes localidades.

El activo fijo presenta posibles problemas, ya que como es registrado al costo original menos depreciación, y la fecha de adquisición puede ser de varios años atrás y la tasa de depreciación rara vez coincide con la depreciación real, el valor en libros puede ser mucho menor que el valor real. Por otro lado, aunque menos probable, a causa del deterioro de los lugares, depreciación física y obsolescencia de los medios de producción, el valor en libros puede resultar superior al valor real. Lo que se puede deducir del balance así como de los libros que lo soportan, es la existencia de activos fijos, no su valor real. A veces ni siquiera dan a conocer la existencia, porque ocasionalmente las propiedades en uso se han depreciado hasta cero y desaparecen totalmente de los reportes financieros.

En el balance, las cuentas por cobrar deben recibir tratamiento especial. Pueden convertirse en pérdida por destrucción de la documentación necesaria para efectuar el cobro, o por incapacidad de los deudores para cubrir su obligación. La administración de los créditos fué reconocida como una especialidad mucho antes de que se reconociera la de Administrar los Riesgos y posiblemente, ésta es la causa histórica de que se haya generalizado la práctica de excluir el riesgo de los créditos del área de Administración de Riesgos. Ahora bien, el daño físico a registros y documentos de cualquier clase es problema normal de la Administración de Riesgos y su tratamiento no difiere del de otros problemas.

La pregunta en este caso es si podría haber destrucción de registros y documentos que interfirieran signifi-

cativamente en el logro de los objetivos organizacionales. Y, si es así, ¿Cuál sería el monto del financiamiento requerido, después del accidente, para compensar o reponer lo perdido? Además ¿acaso el análisis de las posibles pérdidas sugiere que se puede aumentar la eficiencia incrementando los esfuerzos de reducción y control de riesgos?

Por otro lado, si la administración general usa - los presupuestos como herramienta administrativa, estos documentos también son útiles para el análisis de riesgos. Pueden proporcionar mucha información relativa a los requerimientos financieros para recuperación después de un siniestro. Otro beneficio derivado de los presupuestos dependen del detalle con que son elaborados y de la forma en que se dividan por etapas de tiempo.

Registros de Accidentes. Cuando los registros de accidentes ocurridos se emplean para el análisis de riesgos más que para fines de control de riesgos, el objeto es determinar las expectativas de accidentes. Así, si aparece registrada una pérdida severa, el analista de riesgos tiene una indicación de la posibilidad de siniestro grueso. Si los registros muestran alta frecuencia de accidentes, entonces se puede estimar una distribución de probabilidades de pérdidas. En todo caso, si los registros son suficientemente completos y cubren un lapso de varios años, se podrá calcular la tasa "normal" de pérdidas.

Los que niegan la importancia de las cifras de probabilidad alegan que "una pérdida es una pérdida" y que todo lo que importa, cuando ocurre el accidente, es el resultado. Poco consuelo proporciona el conocimiento, después del desas-

tre, de que "era un evento altamente improbable". Pero este pensamiento de improbabilidad ignora los objetivos presiniestro. Si se tomaran medidas preventivas contra todos los -- riesgos, independientemente del costo, posiblemente no se -- tendría que lamentar efectos postsiniestro porque las actividades previas habrían agotado los recursos monetarios antes del siniestro. La clave está en la expresión "cueste lo que cueste", lo cual seguramente será reprobado por quienes niegan la utilidad de las estimaciones de probabilidades y que no pueden aprobar estas acciones presiniestro. A menos que la respuesta sea "si" el más elemental razonamiento nos indica que el factor probabilidad debe influir en las decisiones.

Sin embargo, así como las acciones de administración general de riesgos no deben emprenderse "cueste lo que cueste" del mismo modo ninguna de sus operaciones colaterales, como "análisis de riesgos", deben iniciarse sobre esa base. Ahora bien, una estimación de probabilidades puede no justificar el costo de producirla.

El hecho de decidirse a emprender determinada acción, sin hacer previamente un análisis matemático formal y sin información específica sobre las probabilidades de realización de los riesgos, no es negación de la importancia de esos factores en el proceso de toma de decisiones.

Contratos. Los contratos frecuentemente tienen -- provisiones que indican quién será responsable de algunos de los riesgos involucrados. Lo ideal sería que esas provisiones fueran el resultado de decisiones bien planeadas según -- las técnicas de Administración de Riesgos. En la práctica, sin embargo, es necesario verlas, cuando menos en parte, co-

mo creadoras de un nuevo paquete de riesgos que deben identificar los riesgos que la empresa ha aceptado por medio de ellos. Y, el análisis de estos riesgos debe hacerse en la forma normal, determinando sus potencialidades de causar daños, la probabilidad de realización y las acciones posibles para enfrentarse a esos riesgos. Para los contratos ya en vigor, donde no se puede hacer nada en relación con su clausulado, los riesgos que se descubran deben ser anotados e incluidos en los programas de Administración de Riesgos. Naturalmente, cuando los contratos están en la etapa de redacción, es cuando hay las mejores oportunidades de controlar los riesgos inherentes.

Los contratos también pueden indicar la presencia de propiedades, personal u operaciones no descubiertas desde otras fuentes.

Otros Reportes y Registros. Otros reportes y registros, aparte de los financieros, de accidentes y contratos, pueden clasificarse como varios. No sería práctico, y tal vez fuera imposible, solo hacer el listado de los reportes que pueden ser útiles. Entre las informaciones que pueden necesitarse y encontrarse puedo citar las siguientes:

1. Importe y localización de los inventarios físicos, con información del grado y amplitud de los cambios en el inventario, incluyendo desgastes y mermas.
2. Mapas, planos y dibujos mostrando la localización y naturaleza de las propiedades.
3. Registros de las transportaciones, incluyendo lo que se recibe y lo que se expide, para inves-

tigar la naturaleza de los riesgos durante el transporte y la extensión de las concentraciones de riesgos.

4. Registros sobre investigaciones y desarrollos, especialmente los de pruebas de los riesgos - que presentan nuevos productos, procedimientos o equipo.
5. Registros de pruebas de control de calidad.
6. Registros de quejas de los clientes.
7. Planes y proyectos de acciones futuras que afectarán los riesgos a que están expuestas las propiedades, las personas, la responsabilidad civil, y los gastos derivados de ellas.

No es lo mismo establecer cuál es la información básica necesaria, que vigilar los cambios que sufre esta información. Una vez que se ha implantado un buen programa de Administración de Riesgos, el esfuerzo debe concentrarse en vigilar los cambios. Es en el desarrollo de esta tarea de vigilancia que los administradores de riesgos se quejan de la imposibilidad de recibir oportunamente la información necesaria. Los más importantes para el Administrador de Riesgos son entonces esos reportes y registros que informan inmediatamente de las variaciones, incluyendo cambios a futuro. Generalmente este tipo de información no aparece en los reportes financieros, sino en documentación que circula en forma restringida entre pocas personas. Los proyectos para nuevas construcciones, así como los avisos de iniciación de nuevas operaciones por regla general no se divulgan. Los desarrollos técnicos que se espera terminen en nuevos productos, o los ingresos a nuevos mercados, se guardan celosamente como secretos del ramo industrial, comercial, etc. Las cláusulas

las de contratos nuevos no se publican, y así podría seguir con una lista muy larga.

Los informes regulares o periódicos de las oficinas encargadas de los planes de investigación y desarrollo, pueden emplearse como fuente de información para la Administración de Riesgos, pero pretender una alimentación regular de otras fuentes, para tomar de allí lo que se considere -- útil, puede representar una fuerte y tal vez imposible carga de papeleo. Solamente una de estas técnicas emplea como -- fuente los reportes regulares escritos, y de entre ellos, -- sólo se envían los reportes a las oficinas que se interesan particularmente por las variaciones. Son aquellas en las -- que reside la responsabilidad de:

1. Aprobar por anticipado construcciones nuevas.
2. Tomar decisiones en lo que respecta a trabajos de investigación y desarrollo.
3. Autorizar la firma de contratos.
4. Empezar acciones en relación con defectos en los productos.
5. Vigilar la eficiencia de los procedimientos de reparación y mantenimiento, de los controles de contabilidad, de los procedimientos y sistemas de seguridad para los empleados.

Cada una de estas responsabilidades cae en diferentes departamentos, entre los cuales puedo mencionar: planeación y desarrollo, asesoría legal, asesoría fiscal, control de calidad, mantenimiento de plantas, auditoría interna, seguridad general y relaciones industriales. Al departamento de seguros se carga el manejo de los riesgos de responsabili-

dad civil, daños y pérdidas físicas.

Cuando la función de administrar los riesgos no está reconocida como un papel importante en la estructura de la empresa la información cuantitativa básica disponible es, en su mayor parte, escrita. Lo que no está escrito, posiblemente tampoco está disponible para el Administrador de Riesgos. Mientras la Administración de Riesgos no sea elevada al nivel de importancia que merece dentro de la jerarquía administrativa, difícilmente podrá prosperar.

Lo acostumbrado es que la información disponible se refiera, principalmente a las cantidades físicas de bienes propios o no que están en uso (inventarios, accesorios, refacciones, equipo), sus movimientos y reposiciones. También disponibles pueden estar los planos de construcción y diagramas de flujo operacional, así como registros de las actividades de mantenimiento y reparación, de quejas de clientes, de artículos defectuosos que no salieron al mercado (estos dos últimos grupos pueden considerarse como registros de pérdidas). Los contratos, pueden ser enviados como asunto rutinario al departamento de Administración de Riesgos o de seguros.

Desde luego, no es recomendable emprender una investigación exhaustiva entre los archivos de la compañía. El acercamiento debe ser sistematizado teniendo en cuenta las fuentes de información que están al alcance y disponibles.

3.3.2. INSPECCIONES FISICAS.

Uno de los elementos importantes en el análisis de riesgos, es el constituido por las inspecciones físicas de, cuando menos, algunas de las propiedades y operaciones de la empresa. Qué parte de la propiedad, cuantas operaciones, - qué se puede observar, todo depende de la distribución geográfica en esas propiedades, de sus dimensiones, de sus contenidos y del tiempo disponible.

Cuando se han hecho inspecciones con anterioridad a locales u operaciones similares, la experiencia adquirida es aplicable si los casos son verdaderamente similares. Un inspector familiarizado con talleres y plantas no siempre - necesita hacer el recorrido completo.

Muchos analistas están a favor de las inspecciones físicas porque la interiorización que proporciona permite evaluar o complementar la información obtenida de otras fuentes. Hay mejor entendimiento de la información recibida sobre operaciones, flujos, dimensiones, cantidades y otras características físicas cuando se han podido observar dentro del ambiente total.

Información específica sobre orden y limpieza, seguridad, higiene, uso de espacios, separaciones físicas, relaciones operacionales, etc., se obtiene o se completa por medio de las inspecciones físicas.

Orden, Aseo, Seguridad, Higiene. Los aspectos de orden y aseo sólo se pueden apreciar mediante las inspecciones físicas, pues difícilmente se puede evaluar su efectivi-

dad por otros medios. El orden y aseo son elementos importantes de las exposiciones a lesiones, daños a la propiedad (por fuego, explosión y otros accidentes) y también refleja la actitud básica de la dirección de operaciones en lo que respecta a seguridad.

Además de los aspectos de orden y aseo, se pueden notar la condición y uso de equipos de seguridad, incluyendo equipo de protección contra incendios, condiciones sanitarias y facilidades para prestar primeros auxilios.

Relaciones de espacio. Se pueden observar las relaciones físicas entre las propiedades y operaciones de la empresa con las propiedades y operaciones de los vecinos. -- Ver hasta qué punto están expuestas las propiedades, actividades y personas, ajenas a la organización, a cualquier daño y otros riesgos derivados de las propiedades y actividades de la organización.

La distribución del terreno y de los espacios en los predios de la empresa (dentro de los edificios y entre ellos) afectan la severidad de los riesgos. Amplios espacios abiertos tienden a limitar la propagación de incendios, mientras que amplios espacios cerrados, sin divisiones, facilitan su propagación. Los pasillos, galerías o corredores angostos favorecen los accidentes. Cuando las operaciones están comprendidas dentro de espacios pequeños, cualquier accidente tiende a la paralización completa de actividades, debido a la formación de cuellos de botella.

Los cuellos de botella se pueden formar no solamente en las áreas de producción sino también en áreas de alma-

cenamiento y de embarque, o pueden ser puntos por los cuales debe pasar mucha información, como una computadora o una oficina de trámite de pedidos.

No es práctico tratar de seguir todos los flujos - de una organización, a menos que se trate de un negocio verdaderamente pequeño. Pero la observación física de las principales operaciones puede dar pistas sobre las otras. Tiendas de ventas al menudeo, por ejemplo, pueden observarse los registros electrónicos. El analista de riesgos que conoce la clase de información que éstos equipos generan y la forma en que se maneja, está siempre alerta al riesgo potencial de descompostura o de falta de energía que cause embotellamientos en el sistema de información. Si al seguir una línea -- principal de producción, el analizador de riesgos llega a un punto en el que algo se introduce a esta línea por un flujo lateral (como partes maquinadas o materiales especiales de empaque), ésto le indica que necesita complementar su información investigando nuevas interrelaciones operacionales.

También debe darse atención a la presencia de equipos clave. Su procedencia debe investigarse.

A veces conviene analizar el flujo de personas, además de los flujos de materiales, como en el caso de empresas de diversiones, restaurantes, hoteles, grandes edificios de oficinas, escuelas, hospitales, y en general en grandes establecimientos de todas clases. Al hablar de personas se incluye a empleados, clientes y proveedores. Debe estudiarse cómo llegan al lugar, qué hace después de llegar y cómo o cuándo salen. En alguna parte de la ruta puede formarse un embotellamiento.

La información obtenida por medio de las inspecciones físicas puede ayudar a tomar decisiones, sin embargo la mayoría de la información provendría de otras fuentes como reportes o registros escritos, así como las entrevistas con las personas que saben.

3.3.3. INFORMACION OBTENIDA DE LAS PERSONAS.

La clave para obtener de la gente buena información, está en los calificativos: Informada, sincera y deseosa de ayudar.

Qué gente. Lo primero que debemos hacer para saber si una persona está bien informada para el objeto de análisis de riesgos, es recordar lo que ya mencioné antes: pocas personas están acostumbradas a pensar en términos de riesgos que no se han realizado. Siempre debemos recordar que el personal de operaciones es el más indicado para evaluar los efectos, en las operaciones, de daños diferentes en magnitud y clase.

Pero los ingenieros y especialistas que manejan con regularidad operaciones o materiales reconocidos como peligrosos, son una excepción a la regla general de ignorancia, por parte del personal de operaciones, sobre pérdidas potenciales, cuando menos en lo que respecta a los materiales y equipo que están bajo su directa responsabilidad.

Técnicas. Una respuesta sincera es cuando refleja con exactitud la opinión objetiva y experta del que contesta. "Objetiva" quiere decir que no involucra preferencias

personales en la respuesta. En la obtención de respuestas - sinceras es necesario considerar dos obstáculos principales.

Uno es cómo la contestación y la acción del Administrador de Riesgos puede afectar el status de la persona entrevistada.

El segundo obstáculo para obtener respuestas exactas y precisas, es el esfuerzo que se requiere para darlas. Las respuestas rápidas, no meditadas, pueden ser peligrosamente incompletas. El analista debe insistir en un esfuerzo mayor de parte de los informadores, no debe estar dispuesto a aceptar opiniones improvisadas. La magnitud del esfuerzo que el analista debe buscar en el entrevistado, se limitará a su propio entendimiento de los tecnicismos del tema que se discute, o, cuando menos, del lenguaje técnico con el cual facilita la comunicación de los otros. A veces el analista puede encontrar a uno de esos expertos que les encanta mostrar sus conocimientos y explicar sus especialidades con gran detalle. Si el analista cuenta con tiempo, puede llegar a saber fácilmente lo que desea, solamente impulsando un poco a este tipo de personas. El esfuerzo pedido a los otros se reduce, en tanto el analista pueda confiar en lo que observa, en vez de preguntar.

Generalmente la mejor fuente de información es la escrita para el caso de exposiciones establecidas y estables. La que se obtiene por las inspecciones físicas sirve para - comprobar la información que llega de las otras fuentes, además de proveer al analista con un marco dentro del cual - puede ajustar la información recibida.

Continuidad de la Comunicación. El Administrador de Riesgos que logra reunir un grupo de gente clave que le proporcione información, ha adelantado mucho en el camino de establecer un buen programa de análisis de riesgos. Cuando los directores, asesores y especialistas llegan a darse cuenta de que cambios como éstos tienen importantes implicaciones dentro de la Administración de Riesgos y, se proponen apoyarlo se ha dado uno de los pasos más difíciles.

Para llegar a este resultado, el personal debe haber comprendido que la comunicación es importante para la Administración de Riesgos, y que ésta es importante para la empresa y para el buen funcionamiento de sus operaciones y, que su esfuerzo para mantener el programa actualizado, beneficia a todos y debe ser impulsado por todos.

Parte importante del Administrador de Riesgos, es motivar, incrementar, impulsar y rebustecer la comunicación.

3.4. FUENTES EXTERNAS

3.4.1. AGENTES EXTERNOS

Las fuentes externas de apoyo son de gran importancia en el análisis de riesgos y, por regla general, se puede disponer de ellas mediante una redistribución.

El interés creciente en la Administración de Riesgos ha dado lugar al nacimiento de muchas organizaciones que buscan cooperar en el proceso de Administrar los riesgos ofreciendo trabajos de análisis y servicios de asesoría.

El empleo de apoyos externos en el desempeño de las funciones regulares de una organización, crea problemas de dos tipos: a) Eficiencia económica. b) Responsabilidad administrativa. El problema de la economía surge cuando hay que decidir entre "hacer o comprar". Esto puede referirse a un determinado objeto tangible que podría fabricarse en casa o comprarse a terceros; pero también aplica cuando la decisión se refiere a intangibles, como algún tipo de servicio en que hay que decidir entre hacerlo con personal propio o pedir a terceros que lo hagan.

Sin embargo, cuando se involucran operaciones integradas a la función administrativa, como en el establecimiento de sistemas de contabilidad o de evaluación de personas, o en la Administración de Riesgos, surgen nuevas complicaciones. El contratar servicios de esta naturaleza puede parecer, en ocasiones como una evasión de responsabilidad.

Esto muestra que el grado en que pueden confiarse a extraños algunas funciones administrativas es reducido. Pero el hecho de que la administración interna tenga la responsabilidad total y última, puede justificar a veces la ayuda externa. La responsabilidad continua y total de la administración interna dificulta, si no es que imposibilita, dar a los asuntos especializados el grado de investigación y el estudio profundo que requieren. El empleo inteligente y responsable de terceros puede aumentar la cantidad y calidad de la información disponible para tomar decisiones benéficas a la empresa. Además, algunos tipos de información pueden obtenerse más económicamente de fuentes externas que si se intenta desarrollarlas internamente.

Pero hay que distinguir entre "fuentes de información" y "fuentes de asistencia directa" para el análisis en sí, porque proporcionan dos clases diferentes de información:

- 1) Información sobre riesgos o clases de riesgos en general,
- 2) Información sobre riesgos específicos existentes en una organización.

Por ejemplo, la diferencia que hay entre información sobre los riesgos que representan las calderas en general, incluyendo información sobre como analizarlos, y la información sobre riesgos existentes en la sala de calderas de una empresa determinada.

El empleo de gente externa está sujeto a limitaciones. Ella, generalmente, tiene más facilidad para proporcionar información objetiva que información subjetiva. Un inspector encontrará fácilmente las fallas de las calderas en sí, pero difícilmente encontrará las fallas en la forma de operar esas calderas, sobre todo si esas fallas consisten en violaciones, no registradas, a los reglamentos y procedimientos establecidos. Si no hay registros de operación, el inspector puede notar su ausencia, pero si hay registros, no tiene forma de saber qué tan apegados a la realidad están. El analista externo de reportes de accidentes puede identificar un riesgo recurrente capaz de producir lesiones, pero difícilmente podrá saber por qué no se han tomado medidas para evitar esas repeticiones. Pero el reporte del analista externo puede llevar a la identificación de un problema que posiblemente hubiera pasado desapercibido sin esta información objetiva.

3.4.2. TIPO DE ANALISTAS EXTERNOS

3.4.2.1. AGENTES Y CORREDORES DE SEGUROS.

Los Agentes y Corredores de Seguros están interesándose cada vez más en la Administración de Riesgos y hay entre ellos quienes están preparados para proporcionar algunos servicios sobre ésta. También fuera del ámbito del seguro hay individuos y organizaciones capaces de proporcionar diversos servicios útiles para la Administración de Riesgos.

Agentes y corredores de seguros. Lógicamente éstos están orientados a los seguros que son una de las herramientas de la Administración de Riesgos.

Cuando son competentes en su especialidad, pueden proporcionar una gran ayuda en el trabajo de analizar los riesgos. Para expedir una póliza, el agente o corredor o asegurador debe tener conocimiento de lo siguiente: las posibles causas y naturaleza de los riesgos principales, las necesidades de efectivo para resarcir las pérdidas y los factores que afectan las cuotas aplicables.

Si el trabajo de obtener esta información está bien hecho, en realidad también están proporcionando elementos útiles en el análisis de los riesgos. Lo que tienden a pasar por alto es la determinación de formas de reducción de las necesidades de seguro, así como también las formas de reducir las probabilidades de realización de riesgos que están fuera de la estructura tarifaria del seguro. Si la presencia de un riesgo no está reflejada en la tarifa de los seguros, difícilmente le prestarán atención.

Hay agentes y corredores que no se han interesado todavía en la Administración de Riesgos, que no la conocen, pero los que se han interiorizado en ella pueden proporcionar una gama amplia de servicios. Si se desean utilizar, hay dos cuestiones que deben aclararse: 1) si pueden y desean proporcionar el servicio que se requiere en el caso -- particular. 2) El costo de esos servicios. El deseo y capacidad de proporcionar servicios, en el caso de un corredor, depende de su disponibilidad de personal capacitado y de la posibilidad de ganancia. Como se pone en juego la esperada venta de seguros, el corredor trata de ofrecer el mejor servicio con objeto de obtener mayor volumen de pólizas de seguro.

El costo directo de acudir a un agente o corredor está incluido total o parcialmente en las primas de seguro, por lo que los administradores de riesgos deberían conocer el monto de las comisiones para darse cuenta de si los servicios recibidos están de acuerdo con lo pagado por ellos.

3.4.2.2. ASEGURADORES.

Los aseguradores necesitan conocer la naturaleza y severidad de los riesgos que cubren, y como prefieren que la severidad sea mínima, han llegado a la conclusión de que les conviene ayudar a reducir los riesgos, con lo que también facilitan la venta de sus protecciones.

El asegurador investigará los riesgos desde el punto de vista de clasificación en la tarifa del seguro. Esta investigación debe cubrir, cuando menos los riesgos importan-

tes dentro del tipo de seguro de que se trata, especialmente los que se encuentran dentro de la estructura de la tarifa. Si esta información es entregada a la organización investigada, le ayudará en el trabajo de analizar los riesgos.

Los aseguradores tienen especialistas en varios ramos, pero hay que recordar que sus servicios no se brindan a todos los asegurados, sino que, por lo general, se limitan a casos especiales.

Los registros que lleva el asegurador pueden ser útiles en el análisis estadístico de accidentes y reclamaciones.

3.4.2.3. ORGANIZACIONES DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS.

Uno de los resultados del interés creciente en la buena Administración de Riesgos, es el aumento en el número de organizaciones que ofrecen servicios de Administración de Riesgos o de algunas especialidades como:

Seguridad e higiene. Como en el caso de otros servicios externos, los de seguridad e higiene pueden ser contratados en vez de personal interno, o como complemento del personal interno, o como auditores del funcionamiento del personal interno.

Però la seguridad física del personal es una función de "línea" que puede ser establecida solamente cuando queda integrada a todo el proceso operacional. Por lo que involucra cierta responsabilidad administrativa y autoridad

que no puede delegarse en gente ajena a la organización. Entonces la función del experto externo se limita a proporcionar información y una evaluación del contenido de esa información.

3.4.2.4. ACTUARIOS.

Los registros de accidentes y de otros acontecimientos eventuales pueden ser analizados para producir evaluaciones de las actividades pasadas y estimaciones sobre posibles experiencias futuras. El valor de esta información depende, en primer lugar, del número de eventos observados, pero la sola determinación de la cantidad de información necesaria para poder realizar un análisis es ya un asunto complicado. Hay casos en que el estudio de doce o quince eventos es suficiente, pero hay otros en que se necesita estudiar centenares de casos. Por otro lado, si solamente ha habido un accidente en cincuenta años, esto no quiere necesariamente decir que sólo una observación es posible, pues para algunos fines puede representar cincuenta o más observaciones. Pero el hecho es que pocas organizaciones tienen empleados con el entrenamiento necesario en actuaría o en estadística para efectuar este tipo de análisis, por lo que, cuando se necesita, hay que acudir a elementos externos.

3.4.2.5. VALUADORES.

Un aspecto importante del análisis de riesgos es el de evaluación de los daños a que están expuestas las propiedades. Para los activos fijos, en especial bienes raíces,

y para bienes que no pueden ser reemplazados o reproducidos (algunos tipos de documentos, objetos de arte, recursos naturales) la evaluación es una especialidad. El rango de los valuadores va desde los agentes de bienes raíces, corredores de seguros, contratistas de construcción, que son razonablemente competentes en la evaluación y estimación de costos de reproducción de bienes raíces comunes, hasta empresas especializadas en avalúos de toda clase de propiedades para fines de seguros, de impuestos, de compra venta, de reexpresión de estados financieros, etc. Dos puntos son importantes en el caso de los avalúos, además de tener la seguridad de que quien los hace es verdaderamente experto: 1) Aclarar el grado de exactitud y detalle que se requiere (análisis costo/beneficio). 2) Asegurarse de que el valuador está bien enterado de cuales son los datos que se esperan de su trabajo.

En lo que se refiere a la primera consideración, el punto de arranque es: ¿Cuál es la diferencia, en los datos finales, que afecta la acción? Por ejemplo, para una gran corporación cuya retención en activo fijo es de \$100 millones, que tiene más de quinientas propiedades con un costo de reposición que varía entre \$20 y \$35 millones, el conocimiento de que una determinada propiedad tiene un valor más cercano a \$20 que a \$35, no tiene gran importancia para fines de Administración de Riesgos. En cambio, para un negocio que tiene una sola propiedad cuyo costo hace un año fué de \$20 millones, es importante saber que hoy el costo de reposición excede los \$35 millones.

Las mayores dificultades se presentan cuando se llega a propiedades cuyo valor pasa desapercibido hasta que

son examinadas, como por ejemplo:

1. Planos y dibujos viejos en la oficina de un arquitecto.
2. Los dibujos de trabajo de una planta de maquinados y ensamblados.
3. El puente de acceso a una bodega.
4. Registros de pagos de impuestos.
5. Registros de investigaciones, de equipos, cultivos y animales de pruebas de un laboratorio.

En lo que respecta a esta consideración, el punto principal es la variedad de valores que se da a la propiedad. Hay tres generalmente considerados: valor en libros; valor real en el mercado; valor de reposición. Cada uno de estos valores tiene o puede tener varias versiones. El valor en libros, por ejemplo, puede ser diferente cuando el objeto es impuestos que cuando se trata de un estado financiero para los accionistas. El valor real o de mercado tiene cuando menos dos aspectos: el precio neto al cual se podría vender esa propiedad el día de hoy, y el costo de comprar otra propiedad exactamente igual.

Entre valores de reposición, puede haber diferencia entre reponer o reproducir algo con las mismas exactas características, o reponer con algo que desempeñe la misma función.

Los valuadores, conscientes de estas diferencias, tratan siempre de aclarar cuales son los valores que necesita el cliente, y generalmente preguntan cual va a ser el uso

que se le dará a las cifras que presenten. Como los avalúos son costosos y cada dato adicional que se solicita aumenta - ese costo, se debe pedir solamente la información que sea -- útil para tomar buenas decisiones e inteligentes acciones de Administración de riesgos.

3.4.2.6. CONTADORES Y AUDITORES.

Cuando los contadores públicos, al efectuar auditorías anuales, examinan los libros, su análisis no comprende la responsabilidad de identificar causas de pérdidas.

Sin embargo, suelen sugerir cambios en los sistemas y controles cuando detectan prácticas que facilitan la comisión de fraudes o algún otro delito.

El desarrollo de sistemas de contabilidad y controles que minimicen los riesgos de fraudes y abusos de confianza, ha recibido atención intensa durante muchos años y una gran cantidad de empresas tienen empleados expertos en estos aspectos. En estas empresas los especialistas externos efectúan trabajos de análisis y recomendación de medidas de control en la contabilidad y registros para fines específicos, es decir, que se emplean para efectuar trabajos que el personal interno no puede atender con la repidez que se desea, o para presentar a la dirección una opinión sobre la calidad del trabajo desempeñado por el personal interno. En organizaciones pequeñas, la tendencia es dejar todo el trabajo en manos de especialistas externos.

El concepto del término "auditoría" se ha ampliado para abarcar, además de la revisión de cuentas, también la evaluación del funcionamiento de otras divisiones de la organización. Se puede pasar auditoría, por ejemplo, al funcionamiento del departamento de ventas, o al funcionamiento de alguna sección de ese departamento. Se puede pasar auditoría a la función total de Administrar los Riesgos, o solamente al trabajo realizado por los miembros del departamento.

3.4.2.7. ABOGADOS.

Para identificar los riesgos de responsabilidad civil debe tenerse algún conocimiento de leyes. Cuando no hay consejero legal dentro de la organización, forzosamente hay que acudir a fuentes externas. Sin embargo, hay que tener presente que, aunque se espera de los abogados internos o externos, que señalen algunas posibilidades de caer en responsabilidad civil o criminal en los asuntos que se les presentan, estos señores necesitan todavía instrucción adicional.

Un abogado puede pensar, por ejemplo, que cuando un contrato estipula que el otro debe asumir todos los riesgos, el cliente ya no está expuesto a daños; pero el Administrador de Riesgos sabe que esto no es necesariamente así. Los abogados, por lo general, no están muy versados en los contenidos de las pólizas de seguros, por lo que pueden dejar de ver que una cláusula de contrato, que aparentemente no está relacionada con seguros, en realidad puede crear -- riesgos potenciales en virtud de sus interacciones con provisiones en las pólizas.

Para determinar en forma completa cuáles son las exposiciones creadas por un contrato, el Administrador de Riesgos debe revisar exactamente las cláusulas aplicables, las que podrá encontrar leyendo todos los contratos; pero esto lo llevará a una gran cantidad de lectura difícil y también irrelevante. Este sistema, en el mejor de los casos, resultará ineficiente, y en el peor de los casos, imposible.

Una alternativa viable es administrar por excepción, lo que consistiría en desarrollar cláusulas importantes de norma para todos los contratos y solamente serían leídas las cláusulas adicionales a las normales.

Se simplificaría más el trabajo si se advierte al Administrador de Riesgos dónde están las cláusulas excepcionales, para que se concentre en ellas. Este procedimiento requiere que los abogados sean advertidos sobre los posibles riesgos que afectan las cláusulas. Puede pedirse también a los abogados que envíen al Administrador de Riesgos copias completas de los contratos en los que hayan marcado las cláusulas que a su parecer pueden involucrar riesgos. Este sistema tiene la ventaja de permitir al Administrador de Riesgos una oportunidad adicional para encontrar otras secciones peligrosas, aunque también aumenta su trabajo y su responsabilidad.

3.5. FUENTES EXTERNAS DE INFORMACION.

Dado el rango de materias y de objetivos que cubre el análisis de riesgos, los Administradores de Riesgos continuamente necesitan nueva información. El cambio constante

ESTA TESTS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

de tecnología complica el problema. En general, las fuentes externas de información pueden dividirse en escritas y habladas.

La información hablada llega por medio de reuniones, juntas o contactos personales. Las organizaciones que se especializan en la materia, pueden ser las principales fuentes de información. Las reuniones normalmente se hacen en salas de juntas cuando son formales, o en cualquier lugar cuando son informales. Aquí en México, la única organización especializada en Administración de Riesgos es la AMARAC, que tiene reuniones de estudio cada dos semanas, una convención y dos o tres seminarios anualmente. En los Estados Unidos de Norteamérica existe la RIMS (Risk & Insurance Management Society) que cada año organiza un congreso en el que hay seminarios, mesas redondas, mesas de trabajo, conferencias y también publica una interesante revista mensual. Hay otras diversas organizaciones o asociaciones especializadas en diversas materias, que están abiertas a individuos o a otras asociaciones interesadas en su especialidad.

El intercambio de conocimientos y experiencias entre miembros de estas organizaciones es una de las fuentes externas de información importantes en la Administración de Riesgos.

Publicaciones. Información útil para la Administración de Riesgos se puede encontrar en la gran diversidad de libros, revistas y periódicos que se encuentran en el mercado. Para nuestro caso concreto existe una limitación que es el idioma, pues la mayor parte de estas publicaciones están en idioma inglés. Podemos mencionar entre ellas las si-

guientes: "Risk Management" de la RIMS; "Annals" de la asociación de CPCU (especializada en seguros); "Journal of Risk & Insurance" de la American Risk & Insurance Association. La asociación de Factory Mutuals hace publicaciones periódicas sobre riesgos y su control. Hay también publicaciones de la National Safety Council y de la National Fire Protection Association.

Se pueden encontrar muchos libros, manuales y materiales publicados por las asociaciones para sus asociados.

Listados. Aseguradores y otras organizaciones publican formas en las que se mencionan, en forma de lista, diferentes riesgos y aspectos del riesgo que son útiles para el análisis de riesgos. Generalmente en esos listados se dejan espacios para llenarlos con la información adquirida. El inconveniente de muchos de estos listados es que están orientados principalmente hacia los seguros, por lo que omiten riesgos que no afecten las pólizas o las cuotas.

Los Administradores de Riesgos deben desarrollar sus propios listados posiblemente iniciando su estudio sobre alguno de los listados normales mencionados antes, pero adaptados a sus métodos de trabajo y a las condiciones y ambiente particular de la organización para la cual trabajan.

CAPITULO IV

DISEÑO DE UN MANUAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

4.1. INTRODUCCION

En este capítulo mi intención no es dar un ejemplo de un manual de Administración de Riesgos, el cual solamente sería útil para una empresa determinada, sino que he preferido señalar las bases principales para el diseño de un manual de Administración de Riesgos, con las cuales las personas que así lo requieran puedan elaborar su propio manual.

Ante todo he partido de la base de que el manual, no sirva únicamente para el funcionamiento interno del departamento correspondiente, la intención principal es que todas las áreas de la empresa que estén involucradas con esta importante función cuenten con una guía sobre los objetivos -- que se persiguen, cuáles son las políticas, con qué programas se cuenta, cuáles son los procedimientos que hay que seguir, así como, señalar cualquier otra información adicional que sirva para que la comunicación fluya de una manera eficaz y oportuna dentro de la compañía.

Indudablemente, que en la elaboración de un manual, el contenido de este puede ser estructurado de las más diversas formas, es por esto que iré ejemplificando los puntos -- que vaya tratando con el fin de ser mas objetivo, creo que si se desarrolla cada uno de los puntos que señalaré, se contará con una herramienta valiosa la cual además de dar a conocer una serie de informaciones, orientará a los usuarios y

unificará criterios.

El capítulo, lo he dividido en cuatro partes, que a mi modo de ver, son las más importantes para un manual de este tipo.

Una primera parte son los objetivos y las políticas que sigue el departamento de Administración de Riesgos para con la empresa.

Una segunda parte serían los programas que se han desarrollado, para ver cómo se va a efectuar el análisis de los riesgos a que se está expuesto.

La tercera parte señala algunos de los procedimientos que deben seguir los diferentes departamentos con relación al departamento de Administración de Riesgos, para que éste pueda desempeñar adecuadamente sus funciones.

Una cuarta y última parte, en donde se podría señalar cualquier otro tipo de información general para que se logre de una manera más oportuna y mejor comunicación entre las áreas que de una u otra manera sus funciones tengan relación con la Administración de Riesgos.

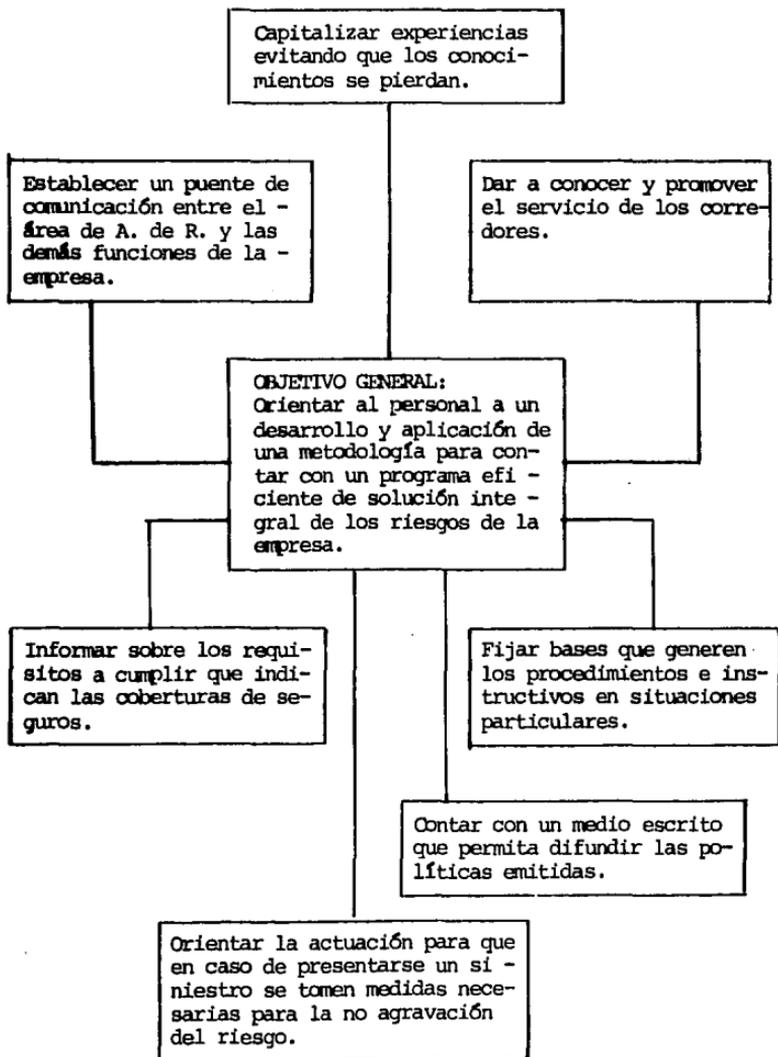
4.2. OBJETIVOS Y POLITICAS.

4.2.1. OBJETIVOS.

Para iniciar definiré cuáles son los objetivos del manual, una manera gráfica de esto podría ser:

CUADRO No. 1

OBJETIVOS DEL MANUAL



4.2.2. POLITICAS.

Esta etapa es la más difícil de elaborar, ya que es la definición de los criterios generales. Las políticas son una de las principales responsabilidades no sólo del Administrador de Riesgos, sino de los más altos niveles jerárquicos de la empresa.

Las políticas de hecho, tienen canales de formulación, aprobación y revisión muy diferentes al del propio manual, ya que éste es sólo uno de los instrumentos que las transcribe y sirve como medio de difusión.

Un ejemplo de cómo podrían ser concentradas, sería de acuerdo con el siguiente criterio:

- A) Políticas generales.
- B) Políticas específicas sobre:
 - Eliminación de riesgos.
 - Prevención y reducción de pérdidas.
 - Retención de riesgos.
 - Transferencia de riesgos.
 - Aspectos varios.

Un ejemplo de lo anterior sería:

- A) Políticas Generales:
 - "La empresa eliminará y/o reducirá las prácticas que puedan producir pérdida".
- B) Políticas Específicas:

En la medida que no se logre lo anterior a niveles

convenientes:

- Se contratarán las coberturas necesarias, teniendo en cuenta siempre los riesgos catastróficos.
- Se adoptarán programas de retención de riesgos (auto-aseguros) y deducibles, siempre y cuando no se ponga en peligro la situación financiera u operativa de la empresa.
- Cumplidos los puntos anteriores, se transferirán o retendrán los riesgos o porciones de los mismos, cuando esto resulte económicamente atractivo.

Como ejemplo de políticas de aspectos varios podríamos citar:

- En caso de transferencia de riesgos a una compañía de seguros, ésta se hará por medio de un corredor de seguros.

Las políticas deben difundirse ampliamente, incluso en forma oral por los jefes a los subordinados y contar con instrumentos escritos, que - en un momento dado apoyen y refuercen esta labor.

4.3. PROGRAMAS.

El manual en cuanto a programas se refiere, deberá mencionar a aquellos que sean diseñados con la participación

participación y bajo la coordinación del área encargada de la Administración de Riesgos.

En el desarrollo de estos programas como ejemplo menciono dos:

- Programa para el análisis de los riesgos.
- Programa para el análisis de las pólizas de seguros.

4.3.1. PROGRAMA PARA EL ANALISIS DE RIESGOS.

Todo programa que se quiere llevar a cabo, deberá tener un objetivo básico, y a su vez implicará una serie de actividades.

En el análisis de riesgos, los programas podrían dividirse en:

- A) Eliminación y/o reducción de riesgos.
- B) Retención de riesgos.
- C) Transferencia de riesgos.

A continuación menciono un ejemplo de cada uno de los puntos anteriores.

A) Eliminación y/o reducción de riesgos

Nombre del Programa	Objetivo	Actividad
Negociación de contratos	Minimizar obligaciones contractuales asumidas y garantía de los derechos contemplados.	a) Revisión a priori de los contratos.

b) Informar al responsable de los riesgos a asumir.

c) Sugerir tratamientos de los riesgos identificados.

Inspecciones físicas

Identificar y reportar a responsables de los riesgos existentes en las instalaciones.

a) El depto. de A. de R. coordina visitas con: corredores, seguridad y planta.

b) Obtener reporte de riesgos identificados y distribución.

c) Se realizan visitas de verificación.

d) Se elaboran reportes de nivel de cumplimiento.

B) Retención de Riesgos:

Tipo de Retención

Ejemplificación

Deducibles establecidos y/o riesgos no transferibles.

Póliza de transportes:

Los primeros \$100,000.00 para cualquier tipo de embarque corren por -

cuenta de la compañía.

Automóviles:

Para los automóviles, se tiene contratada póliza con cobertura limitada, el daño por colisiones y/o vuelcos son a cargo de la empresa.

Exclusiones y riesgos no transferibles.

Pérdida de mercado, inundación en plantas en operación.

C) Tranferencia de riesgos:

Por lo que respecta, a la transferencia de riesgos, se puede hacer una división dependiendo de qué tipo de riesgo se trate:

- Riesgos directos.
- Riesgos indirectos.
- Riesgos consecuenciales.

Los riesgos directos.- Son aquellos a los que están expuestas las instalaciones físicas.

Los riesgos indirectos.- Son aquellos que la empresa cause y básicamente, son los de responsabilidad ante terceros.

Los riesgos consecuenciales.- Son aquellos que se presentan como una consecuencia de los riesgos directos.

Gráficamente se podría presentar lo anterior por medio de cuadros, en donde se listarán los tipos de riesgos, tipo de cobertura y cuál es la ubicación.

CUADRO No. 2

TRANSFERENCIAS DE RIESGOS DIRECTOS

RIESGOS CUBIERTOS	POLIZAS							UBICACION
	INCENDIO	INCENDIO CONTENIDO	EQUIPO ELECTRONICO	TRANSPORTES	CALDERAS	ELECTIVO Y VALORES	ROBO	
Incendio, Rayo	X	X	X			X		D
Explosión	X	X	X		X			D
Huelga y Vandalismo	X	X	X					D
Terremoto	X	X	X					D
Combustión Espontánea		X						C
Corto Circuito			X					A
Errores en Diseño			X					A
Humo								
Hollin								
Riesgos Ordinarios de Tránsito				X				D
Todo Riesgo								B
Deformación					X			B
Quemadura					X			B
Robo con Violencia						X	X	D
Asalto						X	X	D
NO CUBIERTOS								
Huracán y Granizo								
Inundación								
CLAVES:								
A) OFICINAS GENERALES								
B) PLANTA								
C) BODEGA								
D) TODAS UBICACIONES								

CUADRO No. 3

TRANSFERENCIA RIESGOS INDIRECTOS.

RIESGOS	POLIZA DE RESPONSABILIDAD CIVIL	POLIZA DE AUTOS O CAMIONES	UBICACION
<p>CUBIERTOS</p> <p>Actividades e Inmuebles</p> <p>Productos</p> <p>Contractual</p> <p>Contratistas Independientes</p> <p>Arrendatario</p> <p>Daños causados por autos o Camiones</p> <p>NO CUBIERTOS</p> <p>R.C. Elevadores</p> <p>R.C. Espuelas de ferrocarril</p> <p>NO ASEGURABLES</p> <p>Errores y Omisiones en Impuestos, Procesamiento de Datos, Contabilidad, Consultoría.</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p>X</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p></p> <p>D</p> <p>D</p> <p>D</p> <p>D</p> <p>C</p> <p>D</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>
<p>CLAVES: A) OFICINAS GENERALES</p> <p> B) PLANTA</p> <p> C) BODEGA</p> <p> D) TODAS LAS UBICACIONES</p>			

CUADRO No. 4

TRANSFERENCIA DE RIESGOS CONSECUENCIALES

RIESGOS	POLIZA DE GANANCIAS BRUTAS	UBICACION
Interrupción de Operaciones por: A) Riesgos cubiertos en la Póliza de Activos Fijos. B) Explosión de calderas y aparatos sujetos a presión. NO CUBIERTO Paralización de operaciones por rotura de maquinaria. Paralización de proveedor único. NO ASEGURABLE Terremoto Pérdida de mercados	X X	B B
<p style="text-align: center;">CABLES:</p> <p style="text-align: right;">A) OFICINAS GENERALES B) PLANTA C) BODEGA D) TODAS LAS UBICACIONES</p>		

4.3.2. PROGRAMA PARA EL ANALISIS DE LAS POLIZAS DE SEGUROS.

"Por contrato de seguro, la empresa aseguradora - se obliga, mediante una prima, a resarcir un daño o a pagar una suma de dinero al verificarse la eventualidad en el contrato".

"La empresa aseguradora, estará obligada a entregar al contratante del seguro una póliza en la que conste -- los derechos y obligaciones de las partes".

La efectividad de las pólizas de seguros, dependerá entre otros factores de la adecuada divulgación, ya que siendo conocidas por las personas que de alguna manera están involucradas en las decisiones para el manejo de los riesgos permitirá adecuarlas a las propias necesidades.

Asimismo, permitirá que se emprendan las acciones que sean necesarias para que la compañía sea indemnizada -- cuando se presenten los riesgos previstos.

Una herramienta que podría facilitar lo anterior, sería presentar una descripción resumida pero suficiente de las coberturas con que se cuenta.

Los formatos que presento en los cuadros Nos. 5, 6, 7 y 8, son un ejemplo en que posiblemente habrá pormenores - que no se detallan, pero los datos incluidos permitirán al usuario tener una base general para establecer un canal de comunicación con el área de la Administración de Riesgos.

CUADRO No. 5

POLIZA INCENDIO - ACTIVOS FIJOS.

POLIZA: INCENDIO - ACTIVOS FIJOS	
<p>BIENES CUBIERTOS: Edificios, anexos, extensiones e instalaciones; maquinaria, modibliario y equipo; almacenes y bodegas; contenidos (incluye inventarios; moldes y planos.)</p>	
<p>RIESGOS CUBIERTOS: Incendio, rayo, explosión, huelgas y alborotos populares. _____ Ciclón, huracán, granizo, aviones, vehculos, humo, terremoto, erupción volcánica. _____ Derrame de equipo de protecciones contra incendio. _____</p>	<p>UBICACION Todas las ubicaciones. Planta No. 1 Planta No. 1 y 2</p>
<p>RIESGOS EXCLUIDOS: Fermentación, vicio propio, actos de autoridad, actividades de guerra, mala fe o culpa grave del asegurado. Daños por inundación o marejada. Daños a bienes en uso, custodia y arrendamiento, propiedad de terceros.</p>	
<p>VALOR ASEGURADO: Valor Real: Valor de adquisición menos depreciación. Valor de Reposición: Suma que exigiría la construcción, adquisición, instalación o reposición en su caso, de bienes muebles e inmuebles de igual clase, - hasta un límite del 150% del valor real.</p>	<p>DEDUCIBLES: - En incendio no está contemplado. - En terremoto es el 2% sobre la suma asegurada, con coaseguro del 25% sobre la pérdida. - En huracán y granizo, el 1% del valor real.</p>

CUADRO No. 6

OBSERVACIONES POLIZA DE INCENDIO ACTIVOS FIJOS.

SINIESTRO:

- a) Se deberán tomar las medidas necesarias, con objeto de disminuir al máximo las pérdidas resultantes y evitar al mismo tiempo la realización de otras subsecuentes.
- b) Notificar a la sección de administración de riesgos, a los corredores o a la Cía. de Seguros, inmediatamente se tenga noticia.
- c) Toda modificación y erogación que no se compruebe que sea con objeto de cumplir con lo establecido en el inciso (a) no será reembolsado.

AGRAVACION DE RIESGOS:

La alteración de las condiciones originales de los bienes a la contratación del seguro, puede constituir una agravación del riesgo; por lo anterior, antes de efectuar modificación alguna en la cantidad, calidad o ubicación de los bienes, o en las operaciones realizadas con ellos, deberá notificarse con anterioridad a la sección de A. de R. -- para su trámite correspondiente.

Es INDISPENSABLE que los equipos de protecciones contra incendio se encuentren en perfectas condiciones de funcionamiento.

OBSERVACIONES:

Si los bienes al momento del siniestro tienen en conjunto un valor superior a la suma asegurada, la indemnización será hecha en forma proporcional.

Toda nueva ubicación o modificación a las instalaciones existentes, -- deberá ser motivo de declaración para su inclusión en la póliza (durante el montaje o construcción debe asegurarse en póliza especial).

Las instalaciones tienen concedidos descuentos especiales (cuota específica), cuya conservación está condicionada al cumplimiento de los requisitos que señalan las Cías. de Seguros (recomendaciones del corredor de seguros).

CUADRO No. 7

POLIZA RESPONSABILIDAD CIVIL.

POLIZA: RESPONSABILIDAD CIVIL	
BIENES CUBIERTOS: Responsabilidad que resulte imputable a la Cía. por daños a terceros en sus bienes o en sus personas.	
RIESGOS CUBIERTOS: <ul style="list-style-type: none">- Daños y perjuicios a consecuencia de responsabilidad legal ante terceros.- Gastos por defensa legal y pagos suplementarios.- Daños a terceros dentro de predios propiedad o arrendados por la Cía.- Daños a terceros por productos de la Cía.- Daños por caída de anuncios luminosos.	UBICACION En la República Mexicana
RIESGOS EXCLUIDOS: <ul style="list-style-type: none">- Responsabilidad derivada de legislación laboral, física y penal.- Cualquier responsabilidad no accidental.- Daños a bienes en custodia o arrendamiento, a menos que se hiciere en forma accidental.- Daños derivados de actos de autoridad, guerra, huelgas, paros, alborotos, etc.- Perjuicios o daños en unidades no propiedad de la Cía.	
VALOR ASEGURADO: Valor real del daño material ocasionado.	DEDUCIBLE NO HAY

CUADRO No. 8

OBSERVACIONES POLIZA RESPONSABILIDAD CIVIL.

SINIESTRO

- Notificar a la sección de A. de R. y/o la Cía. de Seguros tan luego se conozca.
- No ACEPTAR ninguna responsabilidad sin antes consultar al departamento Legal y a la sección de A. de R.
- La Cía. de Seguros es la única facultada para celebrar cualquier transacción o dirigir cualquier juicio a nombre de la Cía. con motivo de la ocurrencia de los riesgos cubiertos en la póliza.

AGRAVACION DE RIESGO:

Se deberá dar a la Cía. de Seguros aviso oportuno del accidente, con todo el detalle posible u otorgarle poder para atender los juicios. La falta de esto reducirá la indemnización o inclusive la procedencia de la misma.

OBSERVACIONES:

Cualquier convenio que modifique el alcance de la responsabilidad civil, debe ser declarado y aceptado previamente por la Cía. de Seguros.

SUMA ASEGURADA: \$200'000,000. (LIMITE UNICO Y COMBINADO).

En daños causados por productos, se excluye de la indemnización el valor de los productos vendidos por la Cía.

4.4 PROCEDIMIENTOS.

Una parte muy importante del manual, es dar a conocer los procedimientos que se llevan a cabo a las demás -- áreas de la compañía, para mantener una constante comunicación con todas y cada una de las personas que se relacionen en el departamento.

Puede haber una infinidad de procedimientos que - se puedan considerar, un ejemplo de estos podrían ser:

- La contratación y mantenimiento de pólizas.
- Trámite y control de reclamaciones.
- Manejo de proyectos.

4.4.1. LA CONTRATACION Y MANTENIMIENTO DE POLIZAS

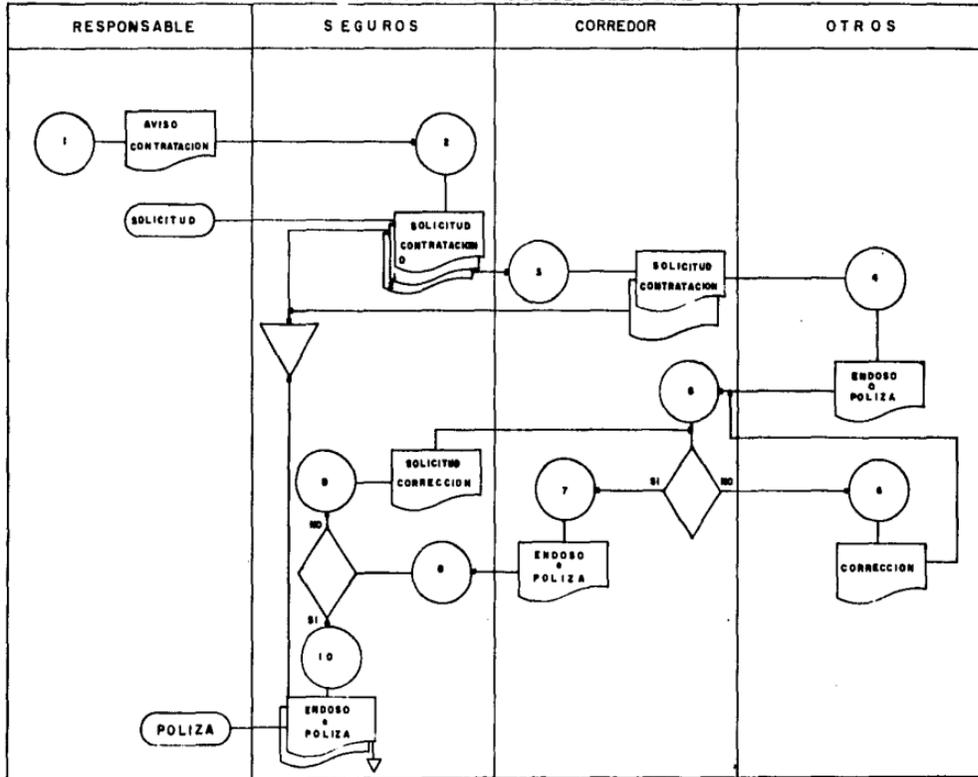
La administración de las pólizas de seguro, requieren de una atención especial y en sí es un proceso complicado.

En esta parte del manual, no se pretende dar una explicación exhaustiva de todos los aspectos a considerar, sino informar de las fases principales del proceso. Esto - traería como beneficio la actualización del inventario de -- riesgos, de las coberturas y la fluidez de la información que necesita el departamento para operar con eficiencia.

Una manera de hacer más comprensible esta información, es por medio de diagramas en donde se señalen los puntos en donde es necesaria la coordinación de las áreas res-- ponsables y del departamento de Administración de Riesgos.

Como ejemplo de estos diagramas presento el de la contratación de coberturas.

CUADRO No. 9 CONTRATACION DE COBERTURAS



100-

CUADRO No. 9

CONTRATACION DE COBERTURAS.

CONCEPTO

1. Se decide la contratación del seguro.
2. Se solicita al corredor la contratación de la cobertura en cuestión, siempre confirmando por escrito y registrando dicha requisición, con objeto de controlarla, mandando copia al responsable.
3. Solicita a la Cía. de Seguros la expedición de la póliza o endoso respectivo, mandando a Seguros copia de la solicitud.
4. La Cía. de Seguros expide la cobertura y la turna al corredor.
5. Este revisa, y en caso de ser correcta, la turna a Seguros; en caso contrario, solicitan de nuevo a la Cía. de Seguros la expedición correcta de la cobertura.
6. La Cía. de Seguros corrige y expide correctamente la cobertura, turnándola al corredor.
7. La envía a Seguros habiéndola revisado de nuevo.
8. Seguros revisa documentación.
9. De no estar conforme, la turna de nuevo al corredor pa-

ra el trámite correspondiente.

10. De estar conforme, registra la nueva cobertura mandando copia de la misma al responsable si el caso lo exige, y de ser así le notifica el costo de la misma para aplicar correctamente el pago de la prima correspondiente.

Para el mantenimiento y actualización de coberturas, se podría hacer un cuadro como el siguiente:

RAMO	REQUIERE	PERIODICIDAD DE AVISO
Incendio activos fijos.	Reportes de altas, bajas, modificaciones en sumas aseguradas.	Específico
Transportes	Reportes de embarques.	Mensual
	Notificaciones de embarques mayores al límite asegurado.	Específico
	Estadías durante el transporte.	Específico
Efectivo y/o valores.	Reportes de concentración extraordinaria de efectivo.	Específico
Incendio existencias.	Reporte de inventarios.	Mensual
	Apertura de una nueva bodega.	Específico

4.4.2. TRAMITE Y CONTROL DE RECLAMACIONES.

La procedencia o rechazo de una reclamación, puede llegar a depender de un aviso oportuno, de haber cubierto o no una serie de requisitos previstos en las pólizas, etc.

Por lo tanto es indispensable, el definir la secuencia de las actividades que permitan actuar a todas las personas involucradas de manera independiente, pero a la vez coordinadas para obtener la indemnización correspondiente a la empresa.

Un proceso de reclamación podría ser el siguiente:

- Aviso de siniesto.
- Estudio de la reclamación.
- Reclamación formal a la Cía. de Seguros.
- Recuperación del siniesto.
- Trámite y control interno de la reclamación.

Los cuadros Nos. 10 y 11 son un ejemplo de cómo se podrían hacer dos de los pasos del proceso de reclamación arriba mencionado, que son: cómo se hace el aviso de un siniestro y cómo se podría llevar el trámite y control interno de una reclamación, ambos ejemplos son por medio del uso de los diagramas.

Asimismo, sería de gran utilidad el mencionar cada uno de los documentos por cada tipo de póliza, que en un principio van a ser necesarios presentar a la Cía. de Seguros.

EJEMPLOS:

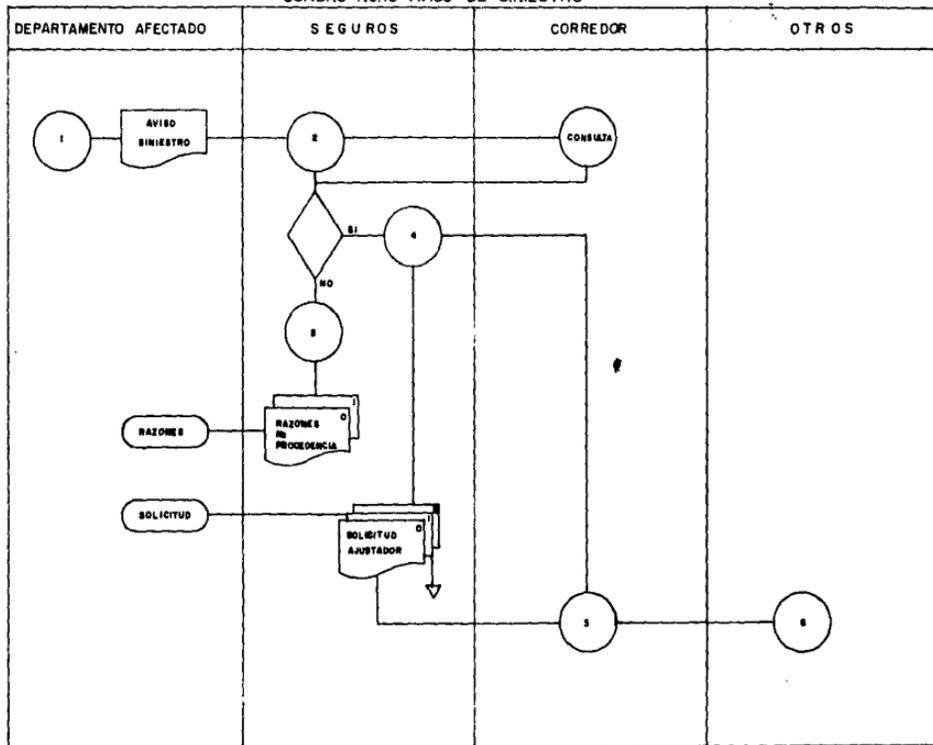
En caso de presentarse un siniestro durante algún embarque, será necesario presentar la siguiente documentación que corresponde a la póliza de transportes:

- Factura comercial.
- Lista de embarque.
- Conocimiento de embarque.
- Carta de reclamación al transportista.
- Pedimento de importación.
- Cuenta de gastos aduanales.
- Talones de embarque.
- Acta levantada por las autoridades.

Si un siniestro llegara a afectar la póliza de --
responsabilidad civil, la documentación necesaria sería:

- Carta explicativa de la reclamación.
- Carta de reclamación que se haya dirigido a la compañía por el tercero afectado.
- Documentos que amparen el importe de los bienes reclamados.
- Copia certificada de las actuaciones judiciales levantadas en relación al accidente.
- Informe técnico determinando las causas del accidente.

CUADRO No.10 AVISO DE SINIESTRO



CUADRO No. 10

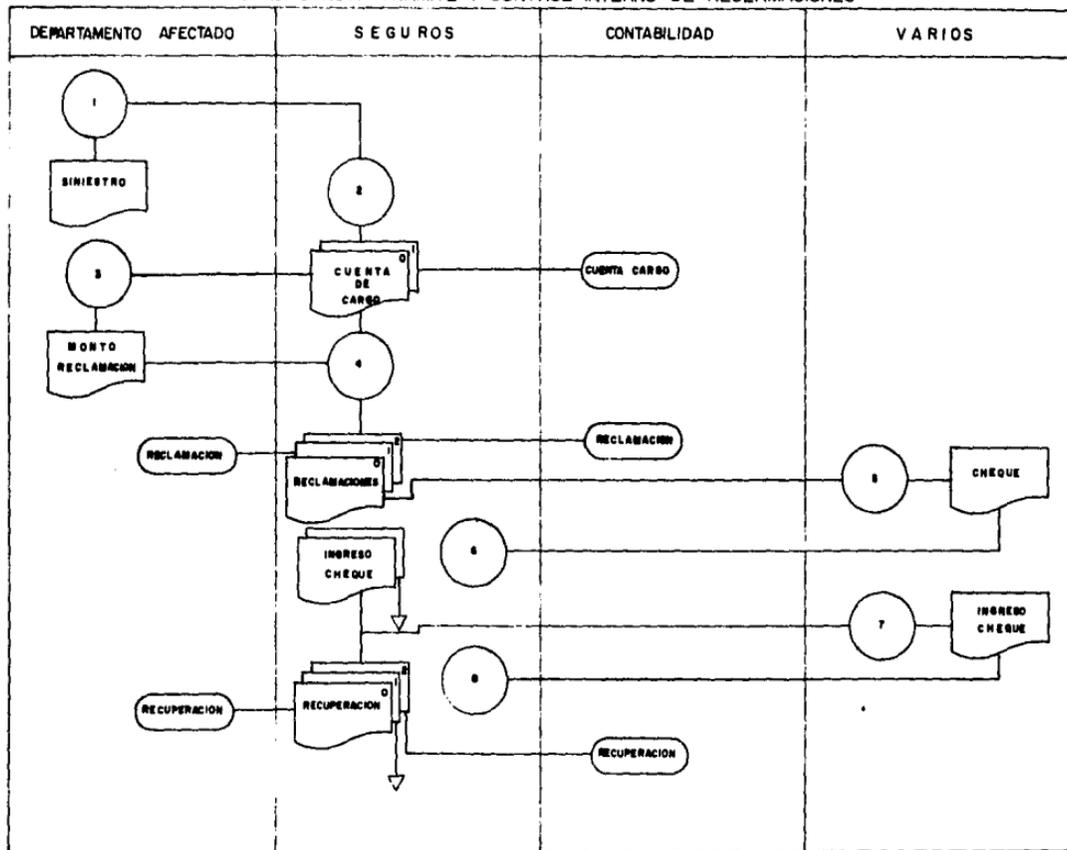
AVISO DE SINIESTRO

CONCEPTO

1. Al conocer un siniestro, avisa al Departamento de Seguros telefónicamente y por escrito una vez teniendo mayores datos y proceda a recabar la información necesaria según el siniestro.
2. Se analiza el siniestro y se ve la procedencia o no del mismo, previa consulta con el corredor de seguros.
3. Se le comunica al Departamento afectado las razones de la no procedencia del siniestro, mediante forma.
4. Avisa al corredor, telefónicamente y por escrito, solicitando ajustador. Una copia del aviso escrito se envía al Departamento afectado, la otra al archivo del siniestro.
5. El corredor avisa a la Cía. de Seguros y solicita ajustador.
6. La Cía. de Seguros recibe aviso del siniestro y designa ajustador según sea el caso.

NOTA: En caso de imposibilidad de avisar a Seguros y dependiendo de la magnitud del siniestro avisa directamente a la Cía. de Seguros.

CUADRO No 11 TRAMITE Y CONTROL INTERNO DE RECLAMACIONES



CUADRO No. 11

TRAMITE Y CONTROL INTERNO DE RECLAMACIONES.

CONCEPTO

1. Aviso del siniestro a seguros telefónicamente y por escrito, solicitando cuenta de cargo dónde llevar las -- erogaciones que se ocasionen por el siniestro.
2. Proporcionar cuenta de cargo, confirmando por escrito - al Departamento afectado con copia a Contabilidad.
3. Procede a reparar daños e informa a seguros por escrito del monto de los daños a reclamar.
4. Seguros procede a la reclamación a la Cía. de Seguros o al ajustador, notificando al mismo tiempo, al Departa - mento afectado y a Contabilidad.
5. La Cía. de Seguros elabora cheque y lo envía a Seguros, por medio del corredor.
6. Ingresa cheque depositándolo en caja abonando su importe a la cuenta de cargo del siniestro.
7. Caja recibe cheque y firma copia de recibido.
8. Notifica al Departamento afectado y a Contabilidad, del ingreso en caja de la recuperación por la reclamación del siniestro.

4.4.3. MANEJO DE PROYECTOS.

Los proyectos, ya sean plantas nuevas, ampliaciones o adaptaciones a las instalaciones actuales, por la complejidad e importancia que llegan a tener en algunas empresas, son manejadas a través de procedimientos e instructivos muy especializados. Para efectos de la Administración de -- Riesgos, deben así mismo contemplados en un enfoque distinto.

Conjuntamente con las personas responsables del proyecto, la asesoría que proporciona el corredor de seguros y el departamento de Administración de Riesgos, en los proyectos de cierta importancia, se debe de diseñar un programa de actividades a contemplar, y de ser posible de señalar fechas estimadas y el responsable de ejecutar las actividades. Ejemplo:

Actividad	Fecha	Responsable
a) Recomendaciones.		
1. Junta preliminar con el corredor de seguros para enterarlo del proyecto e identificar riesgos.	_____	_____
2. Envío de planos al corredor para ver condiciones de separación y tipo de -- construcción.	_____	_____
3. Revisión de planos con el corredor.	_____	_____
4. Envío de recomendaciones del corredor.	_____	_____

5. Autorización de planos. _____

6. Envío de planos autorizados. _____

b) Contratación de Pólizas:

a) Información necesaria para póliza montaje. _____

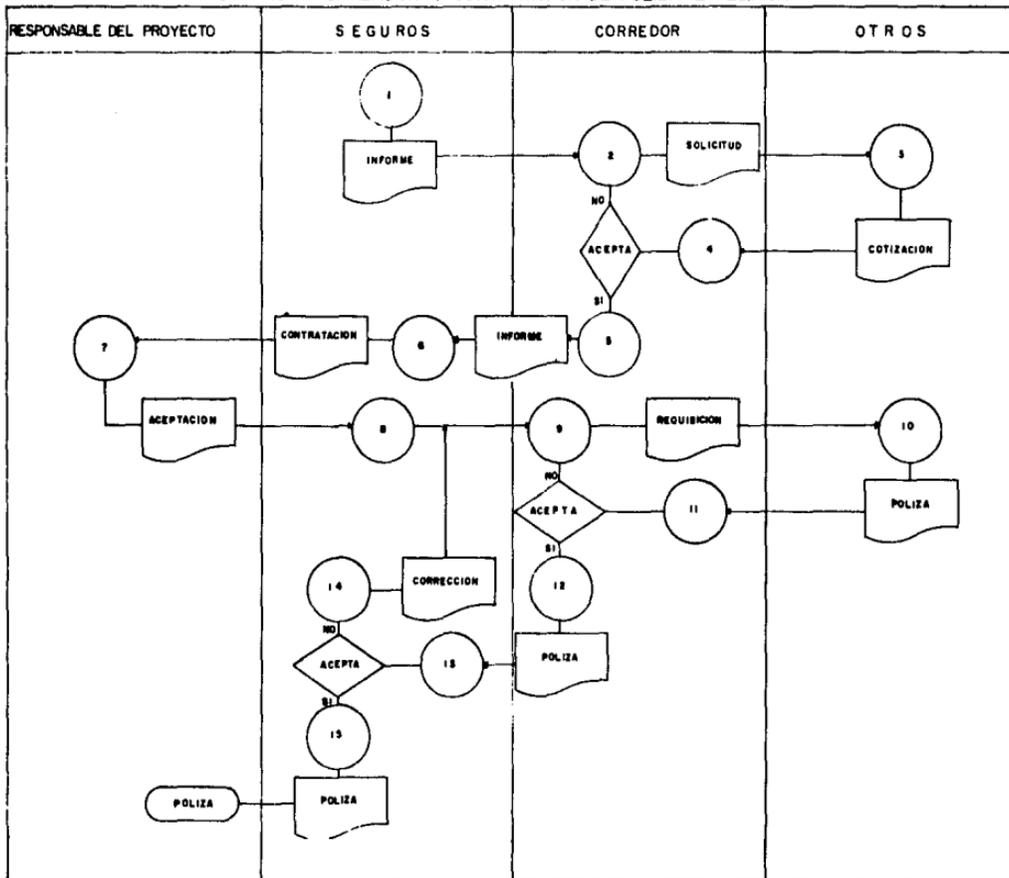
b) Envío de información para cotización de póliza. _____

c) Contratación de póliza de montaje. _____

d) Análisis de póliza y envío al responsable. _____

En esta parte del manual al igual que las anteriores, se puede diagramar el manejo de proyectos por parte del departamento, un ejemplo de esto, sería el cuadro No. 12 que muestra la cotización de una póliza específica para un proyecto.

CUADRO No 12 COTIZACION Y CONTRATACION DE POLIZA ESPECIFICA



CUADRO No. 12

COTIZACION Y CONTRATACION DE POLIZA ESPECIFICA.

CONCEPTO

1. Con la información del proyecto, elabora informe pidiendo cotización al corredor.
2. Solicita cotizaciones a las Cías. de Seguros que se le indiquen.
3. Las Cías. de Seguros informan cotizaciones al corredor.
4. Las revisa y de no ser aceptadas solicita nuevas cotizaciones.
5. De ser aceptadas, envía información a Seguros.
6. Las revisa y elabora carta para la contratación de la póliza, enviándola al responsable para su aceptación.
7. Acepta y firma de conformidad enviándolo a seguros.
8. Envía carta al corredor solicitando contratación de póliza.
9. Pide póliza a la Cía. de Seguros.
10. La Cía. de Seguros emite póliza y la envía al corredor.
11. Revisa, y de no estar de acuerdo, pide corrección a la

Cía. de Seguros.

12. De aceptarla, envía póliza a Seguros.
13. Revisa y acepta o rechaza.
14. De rechazarla, pide correcciones al corredor.
15. De aceptarla, manda un ejemplar de la póliza al responsable del proyecto.

4.5. INFORMACION GENERAL.

El elaborar un manual, nos proporciona una magnífica oportunidad siendo uno de los medios más útiles en la divulgación de la filosofía que se deriva de la Administración de Riesgos, incluyendo metodología y sus tecnicismos, que deben ser cuidados y aplicados por las áreas que de una u otra manera están relacionadas directa o indirectamente con el manejo de los riesgos.

Otra información que podría incluirse en un momento dado, sería el servicio que proporcionan los corredores de seguros a la compañía, anexando una lista de los mismos con el objeto de darlos a conocer a los usuarios, ya que hay ocasiones que ni el mismo departamento de riesgos los conoce. Se incluye cuadro ilustrativo No. 13.

Por último, elaborar un directorio, en donde se podría incluir los nombres, los teléfonos tanto de la oficina como los particulares, que puedan resultar útiles para lograr el contacto rápido y oportuno con la persona idónea en el caso de presentarse alguna emergencia.

Así mismo en el cuadro No. 14 doy un ejemplo de cómo se podría elaborar un directorio que fuera lo más gráfico posible, que se podría incluir como una parte del manual de Administración de Riesgos.

INGENIERIA	SINIESTROS	TECNICO	SERVICIO
<p>Formulación y trámite de documentación para obtención de concesiones que las instalaciones merezcan.</p> <p>Asesoramiento en ampliaciones, cambios de proceso, relocalizaciones y modificaciones de equipos contra incendios.</p> <p>Visitas periódicas (conservación de cuotas específicas).</p> <p>Realización de simulacros encaminados al entrenamiento de personal.</p> <p>Pláticas, películas y pláticas sobre seguridad y coberturas de seguros.</p>	<p>Procedimientos para obtener e integrar documentación en reclamaciones al seguro.</p> <p>Determinación de pérdidas y control de cada reclamación.</p> <p>Orientación sobre -- fuentes para solicitar documentos comprobatorios, en su caso co - laboración para obtenerlos.</p> <p>Contrato permanente con ajustadores, verificando los cálculos y criterios sean correctos.</p>	<p>Diseño del programa de seguros.</p> <p>Preparación textos de descripción en las coberturas:</p> <p>Revisión anual de cada una de las - pólizas sugiriendo mejoras.</p> <p>Incorporación y - adaptación a las pólizas de nuevas condiciones que - surjan en el mercado.</p>	<p>Trámite de pólizas o endosos.</p> <p>Revisión de documentos expedidos por las Cfas. Aseguradoras.</p> <p>Vigilancia de los contratos sujetos a declaración.</p> <p>Control de las adquisiciones o bajas efectuadas.</p> <p>Control de nuevas ubicaciones y de altas y bajas en unidades automotrices.</p> <p>Trámite y control de pagos a efectuar al Seguro.</p> <p>Llevar estadísticas sobre primas pagadas, siniestros, etc.</p>

CUADRO No. 13

SERVICIOS QUE PROPORCIONA UNA AGENCIA DE CORRETAJE DE SEGUROS.

NOTIFICAR A	EN CASO DE DAÑO POR / A										LOCALIZACION	TELEFONO	
	Incendio	Explosión	Embarques	Maquinaria	Autos	Camiones	Robo	Efectivo y Val.	Daños a Terceros	Montaje		OFICINA	CASA
A. DE RIESGOS													
V. Manual	X	X	X	X		X	X	X	X	X	Ofnas. Grales.		
J. Luis	X	X	X	X		X	X	X	X	X	Ofnas. Grales.		
SEGURIDAD													
Miguel	X	X	X	X						X	Ofnas. Grales.		
Ramón	X	X	X	X						X	Ofnas. Grales.		
SERVICIOS GENERALES													
Jorge					X		X				Ofnas. Grales.		
DEPARTAMENTO LEGAL													
Alberto							X		X		Ofnas. Grales.		
CORREDOR DE SEGUROS													
			X		X	X							
GARAGE													
			X			X							
CIAS. DE SEGUROS													
Seguros X	X	X	X	X	X	X					Central de A.		
Seguros V							X	X	X		Central de A.		
Serv. Jurídico						X					Siniestros		

CUADRO No. 14

DIRECTORIO

La cantidad de alternativas que se tienen para llegar a elaborar e implementar un manual como el que he descrito en este trabajo, son innumerables, y creo que lo mencionado es una base muy importante para las personas o empresas - que quieran desarrollar un manual siempre de acuerdo a sus - necesidades.

Asi mismo, todo lo tratado en los capítulos anteriores, proporcionan al interesado una serie de conceptos - básicos que lo sitúan dentro de los términos elementales de la Administración de Riesgos, incluyendo su relación con la Administración General, lo que hace al usuario conocer la - naturaleza e importancia del manual que va a efectuar.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La Administración de Riesgos es una especialidad dentro de la Administración en general siendo sus procesos muy similares, requiriendo de un esfuerzo coordinado de todos los recursos con los que cuenta una empresa.

El Administrador de Riesgos debido a la importancia que tiene el mantener los recursos de la empresa, es necesario que se le sitúe en un nivel medio/alto dentro de la organización jerárquica de la empresa.

En su función de asesorar a cada una de las áreas, debe trabajar en forma conjunta con la Agencia de Corretaje de Seguros, lo que permitirá en lo posible, adelantarse a los riesgos y reducirlos al mínimo.

El proceso de Administración de Riesgos tiene como elemento principal el análisis de las exposiciones, contando para esto con una serie de fuentes de información lo que facilita tan importante función; es necesario resaltar que las fuentes externas de información, independientemente del apoyo que representan, pueden servir como un control al análisis de riesgos efectuado.

Sobre el formato del Manual de Administración de Riesgos propuestos vale la pena recalcar que es muy importante determinar los objetivos del mismo, de igual forma se deberá establecer a qué personas se va a dirigir, ya que de acuerdo a esto se podrán lograr mas fácilmente los objetivos del manual. De igual forma se deberá recordar a todas las áreas interesadas de la existencia/aplicación del Ma -

nual, emitiendo periódicamente boletines le permitirá actualizarlo, con esto se evitará que el Manual sea obsoleto a mediano plazo.

De lo anteriormente expuesto, se concluye, finalmente, que debemos olvidar el concepto obsoleto de que el riesgo solamente se transfiere y que por el contrario debe de pensarse en términos actuales, de que el riesgo debe de administrarse.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

HEAD GEORGE L.
THE RISK MANAGEMENT PROCESS
RISK AND INSURANCE MANGEMENT SOCIETY, INC.
USA, 1986

HORN STEPHEN II
ESSENTIALS OF THE RISK MANAGEMENT PROCESS
VOLUMES I AND II
INSURANCE INSTITUTE OF AMERICA
USA, 1985

MACDONALD L. DONALD
CORPORATE RISK CONTROL
THE RONALD PRESS CO.
USA, 1976

REYES PONCE AGUSTIN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS: TEORIA Y PRACTICA
EDITORIAL LIMUSA WILEY
MEXICO, 1972

SIVER EDWARD W.
RISK MANAGEMENT: PRACTICAL IDEAS AND APLICATIONS
RISK AND INSURANCE MANAGEMENT SOCIETY
USA, 1987.

TERRY R. GEORGE Y HERMANSON H. ROGER
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA
MEXICO, 1973

WILLIAM C. ARTHUR AND HEINS RICHARD M.
RISK MANAGEMENT AND INSURANCE
MC. GRAW HILL
USA, 1971

REVISTAS

JOURNAL OF RISK AND INSURANCE
FACTORY MUTUAL RESEARCH CORP.
USA, MARCH 1985

RIESGOS Y SEGUROS
REVISTA MEXICANA DE SEGUROS
MEXICO, 1968

RISK MANAGEMENT
EL FUTURO DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS
ALLAN TOM C.
USA, 1975