



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ADMINISTRACION DE RIESGOS

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a n :

JOSE ALFREDO NICOLAI TOVAR

MA. DEL CONSUELO BONILLA CORONEL

SAMUEL RAUL QUEZADAS HERNANDEZ

Director del Seminario: LAE Alejandro Velez Saenz



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

Página

PROLOGO

INTRODUCCION

I	ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS.	6
II	EL RIESGO	14
	A) Concepto y Definición	
	B) Tipos de Riesgo	
	C) Clasificación de los Riesgos	
III	LA ADMINISTRACION DE RIESGOS.	23
	A) Concepto y Definición	
	B) Objetivos	
	C) Importancia y Alcance	
IV	PROCESO DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS	33
	A) Identificación y Análisis de los Riesgos	
	B) Medición y Evaluación de los Riesgos	
	C) Alternativas de Solución a los Riesgos	
	D) Planeación de Programas a Corto y a Largo Plazo	
	E) Control	

V	INVESTIGACION DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS.	104
	A) Antecedentes	
	B) Objetivo	
	C) Beneficios	
	D) Alcances	
	E) Investigación Preliminar	
	F) Elaboración del Cuestionario	
	G) Levantamiento de Información	
	H) Clasificación y Depuración de la Información	
	I) Tabulación de la Información	
	J) Análisis e Interpretación	

	CONCLUSIONES	186
--	------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA

P R O L O G O

La elaboración del prólogo de nuestro seminario es con la finalidad de destacar su significado dentro de un contexto más amplio, partiendo de varias premisas fundamentales.

Primera.- Si bien es cierto que el conocimiento de be ser universal, la difusión de éste, toma una importancia relativa según el grupo humano interesado en ese conocimiento.

Verdaderamente, si el conocimiento debe ser universal, la transmisión de éste no lo es, dado que cada grupo humano vive su realidad y genera su cultura, lo que hace que el co no ci en ti en to en su transmisión requiera de formas accesibles al grupo humano al cual va dirigido y que pueda ser asimila do por éste claramente y en relación con su contexto.

Segunda.- El conocimiento es un medio por el cual expresan su libertad los grupos humanos. La libertad signi fica literalmente estar desligado de cualquier atadura, es la facultad de hacer algo o no hacerlo, cabe señalar que es con la voluntad con la que se decide y es ahí en donde radi ca la libertad; para ejercer ésta usamos de la capacidad de decisión y de nuestro poder de hacer, de realizar.

Para decidir, como para hacer, necesitamos del conocimiento y entre mayor y profundo sea éste, mayor será la posibilidad de ejercer la libertad.

Tercera.- La tecnología propia es uno de los medios para alcanzar la libertad del pensamiento.

La tecnología está compuesta por técnicas, valores y objetivos, en donde las técnicas forman el conjunto de procedimientos para el aprovechamiento industrial o científico de los elementos de la naturaleza y los valores y objetivos pertenecen y son producidos por grupos humanos específicos; la tecnología los une y mezcla de tal forma que es difícil determinar dentro de ésta hasta dónde llegan las técnicas y en donde principian los valores y objetivos.

Como producto de las premisas anteriores, creemos conveniente destacar lo que a nuestro juicio es la importancia del desarrollo de este seminario de investigación sobre la Administración de Riesgos:

Es una aportación a la aproximación de la libertad del conocimiento en el campo de la Administración de Riesgos pues hace referencia a nuestro contexto.

Proporciona las técnicas y herramientas más significativas en la Administración de Riesgos, que, de mezclarse con valores y objetivos, pueden generar una tecnología en el campo de la administración general y así contribuir a la búsqueda de la libertad del pensamiento.

INTRODUCCION

La Administración de Riesgos constituye dentro de la Administración General una rama especializada, representa un instrumento de dirección empresarial para reducir el campo de la incertidumbre en que se desenvuelven los problemas particulares de las empresas conduciendo con esto, a la adopción de decisiones más adecuadas.

El objeto de esta investigación es proporcionar los conceptos necesarios para lograr mayor efectividad en el tratamiento de los riesgos, así como dar a conocer la forma en que es aplicada dicha disciplina en el ámbito empresarial.

Los Antecedentes de la Administración de Riesgos, desde sus orígenes hasta su evolución actual constituye el Capítulo I.

El Riesgo, su concepto, definición, los diferentes tipos que existen y la clasificación de los mismos será el tema sobre el que versará el Capítulo II.

La Administración de Riesgos, su concepto y definición así como su importancia y alcance, son los elementos a tratar en el Capítulo III.

El Proceso de la Administración de Riesgos, parte esencial del presente trabajo, está basado en un proceso racional de toma de decisiones integrado por: Identificación y Análisis de los Riesgos; Medición y Evaluación, Alternativas de Solución, Programas a Corto y Largo Plazo y Control. Esta secuencia lógica será desarrollada en el Capítulo IV.

Con objeto de mostrar los conceptos teóricos empleados en el manejo de los riesgos, comparándolos y estableciendo las diferencias con la práctica de la Administración de Riesgos se procedió a elaborar una encuesta que permitirá determinar giro o actividad de las empresas, posición en la organización, características de los titulares, responsabilidad y autoridad de los mismos así como los procedimientos y métodos más utilizados por las empresas. El desarrollo de esta investigación será tratado en el Capítulo V.

Como parte final de la investigación se plantean una serie de conclusiones, tanto generales como específicas, en las que se exponen las empresas más relevantes de este trabajo.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

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

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

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

Así, transcurrieron las centurias y el humano fue evolucionando en su modo de vida, asociándose en grupos cada vez más numerosos, adquiriendo bienes, desarrollando la agricultura, la ganadería y el comercio, con ello los riesgos evolu-

cionaron de simples y primitivos a complejos y de gran diversidad.

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

Como los riesgos siempre han existido y constituido una situación a la cual se debe enfrentar la humanidad, los individuos y los grupos pequeños y grandes, han buscado métodos para controlar esos riesgos, preocupándose más naturalmente, por los que mayor daño pudiesen causar. Así pues, la situación de los almacenistas y transportistas impulsó al natural "espíritu administrador de riesgos" del hombre, a intentar diversas soluciones a esos problemas obteniendo diferentes grados de éxito, ninguno suficientemente satisfactorio, hasta que sus intentos le condujeron a la conclusión de que la mayoría de las pérdidas, incluyendo la de la vida, eran factibles de evaluarse en dinero. Esto fue lo que abrió la

puerta a una nueva era, pues permitió una solución satisfactoria que consistió en formar agrupaciones de personas expuestas a riesgos similares, que mediante contribuciones de dinero relativamente reducidas, constituían fondos que servían para enmendar la pérdida fortuita que sufriera cualquiera de los miembros del grupo. Así se vieron por fin libres de la constante y penosa incertidumbre en que vivían ellos y sus familias, pudiendo además, continuar dedicados al mismo negocio aún después de sufrir un siniestro de esos que antes los dejaban en la miseria o en la esclavitud.

Estas agrupaciones tomaron diversos nombres y aspectos: hermandades, asociaciones, gremios, cofradías, mutualidades, etc., pero la base de su funcionamiento, con ligeras variaciones era la misma. Estas sociedades sufrieron diversos incidentes, se sujetaron a modificaciones y adaptaciones, pero lograron superar todas las penurias pudiendo sobrevivir y prosperar, demostrando así su utilidad e importancia, y con el tiempo llegaron a constituir la base del moderno seguro.

El objeto de recordar brevemente esta historia, es el de seguir el desarrollo de la Administración de Riesgos desde los primeros tiempos hasta llegar a ese magnífico fruto que es el Seguro; fruto que conservó el espíritu en sus normas prácticas. Pero este hecho ha inducido a algunos auto-

res a pensar que esta moderna disciplina administrativa es un florecimiento del Seguro, y que por ello, también se le puede denominar "Administración de Seguros". Esta idea nos da la pauta para mencionar varias de las causas por las cuales a la Administración de Riesgos, propiamente dicha, no se le debe considerar como Administración de Seguros, permitiéndonos así establecer claramente el origen y la diferencia que existe entre estos dos conceptos.

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

En segundo lugar, históricamente el alcance de la Administración de Riesgos, como disciplina y como una actividad separada de las operaciones de la empresa, fue bastante limitado ya que al Administrador de Riesgos se le consideraba esencialmente un administrador de seguros cuyas responsabilidades primarias se centraban alrededor de aquellos riesgos que eran susceptibles de ser transferidos a compañías aseguradoras y corredores de Seguros. Es decir, el Administrador

de Riesgos tenía algunas de las responsabilidades dentro de la prevención y seguridad de los mismos, ya que nada más se dedicaba a ciertas actividades inherentes al Seguro. Pero actualmente, el Administrador de Riesgos, en toda la extensión de dicho concepto, se dedica a muchas más actividades que comprenden varios aspectos en el tratamiento y manejo de éstos.

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

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

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

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

El primero de ellos es Alvin Toffler, quien nos dice en su libro "El Reporte del Eco-Spasm" (The Eco-Spasm Report):

Lo que está pasando es la destrucción de la civilización industrial en el planeta y la primera aparición fragmentaria de un completo, nuevo y dramáticamente diferente orden social; una civilización superindustrial, que será tecnológica, pero no por más tiempo industrial. La crisis económica actual es diferente de cualquier otra que hayamos

experimentado. Esta es parte del derrumbamiento total de la sociedad industrial y el nacimiento de una nueva civilización.

Después de leer este fragmento, surgen preguntas muy interesantes tales como: ¿Qué implicaciones representa esta visión?; ¿Qué nuevos riesgos se están creando?, ¿están naciendo durante este proceso interminable de cambios?; ¿Qué necesitamos hacer para cubrirnos ante los nuevos retos, es decir, ante los nuevos riesgos?; ¿De qué herramientas tenemos que valernos para administrar los riesgos actuales y los que aún no conocemos?

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

La Dirección no tiene otra alternativa que anticiparse al futuro, tratar de amoldarse al mismo, y buscar el equilibrio entre las metas a corto y a largo plazo. No ha sido concedido a los mortales el hacer bien cualquiera de estas cosas. Pero careciendo de la guía divina, la gerencia debe asegurarse de que estas difíciles responsabilidades no

se pierdan de vista o sean descuidadas, sino al contrario, que se ponga todo el cuidado, tanto como sea humanamente posible.

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

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

Concluimos así este capítulo dedicado a la explicación breve de los aspectos más importantes y trascendentales en la evolución de la Administración de Riesgos. Pasaremos ahora a exponer otros temas no menos interesantes, de esta nueva disciplina administrativa.

Capítulo II

EL RIESGO

A) Concepto y Definición

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

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

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

Riesgo es la incertidumbre de que un suceso pueda ocurrir.

Riesgo es la probabilidad de que los acontecimientos del futuro no sean como se ha supuesto.

Riesgo es el peligro (contingencia de daño).

Riesgo es la incertidumbre de la ocurrencia de una pérdida.

Riesgo es la incertidumbre relativa de la realización de eventos indeseables.

Riesgo es la combinación de exposiciones valoradas por probabilidad.

Riesgo es la variación de un resultado posible en una situación dada.

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

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

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

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

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

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

Otros autores han equiparado el Riesgo con la probabilidad de realización o de no ocurrencia y presentan esta condición

en una escala con la probabilidad total o seguridad de ocurrencia en un extremo y la total seguridad de no ocurrencia en el otro. Suponen que en estos dos extremos el Riesgo no existe, puesto que se conoce el desenlace de la situación, pero a medida que las probabilidades de ocurrencia se alejan de los extremos la magnitud del Riesgo aumenta llegando al máximo en el punto en el que las probabilidades de ocurrencia y de no ocurrencia son iguales.

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

También suele confundirse "Riesgo" con "exposición a daños", pero la exposición es sólo una condición que varía la posibilidad de realización del riesgo. A mayor exposición corresponde mayor posibilidad de realización. Entonces la exposición no es un riesgo, sino condición del riesgo.

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

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

B) Tipos de Riesgo

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

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

Riesgo de pérdida del activo.

Riesgos de pérdida por actos que ocasionen daños a terceros.

Riesgos de mercado: cambios de precios, de la moda, la competencia, etc.

Riesgos de producción: mal funcionamiento de la maquinaria, problemas técnicos, fallas en el suministro de materiales, etc.

Riesgos de finanzas: atraso en cobros, inversiones deficitarias, cambios en la paridad de moneda, préstamos denegados, etc.

Riesgos de personas: muerte, invalidez física, etc.

Riesgos políticos: guerras, restricciones monetarias, etc.

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

Obviamente, para tratar con todos estos riesgos, paralelamente han surgido disciplinas especializadas que los contemplan con la profundidad requerida (Mercadotecnia, Producción, Finanzas, Relaciones Industriales, y otras más).

C) Clasificación de los Riesgos

La idea de que la mayoría de los daños puedan evaluarse en dinero, nos da la pauta para afirmar que la mayoría de los riesgos pueden catalogarse como financieros, también esto nos

servirá para limitar el campo de la Administración de Riesgos.

Aquí encontramos dos campos perfectamente definidos. El primero, abarca aquellos riesgos que son habitualmente objeto de una consideración sistemática y exhaustiva por parte del empresario. Este tipo de riesgo, asociado generalmente al aspecto comercial, donde la empresa puede ganar o perder dinero, se le denomina ESPECULATIVO o DINAMICO y sus características, además de las ya mencionadas son:

Se toman voluntariamente en busca de un beneficio.

Son de naturaleza dinámica, es decir, se manejan constantemente.

Deben realizarse forzosamente para progreso de la empresa.

Son manejados por las direcciones o gerencias generales de la empresa.

Existe sin embargo, otro campo de riesgos, cuyas consecuencias resultan ser siempre pérdidas para la empresa. Curiosamente, este tipo de riesgo, conocido como riesgo PURO o ESTÁTICO, no está siempre sujeto a una consideración sistemática por parte de la empresa. Habitualmente estos últimos suelen ocasionar daños considerables y su consecuencia puede

ser la interrupción momentánea o definitiva de la actividad, sus características, además de las ya mencionadas, son:

No se toman voluntariamente pues están presentes independientemente de la voluntad de quienes están expuestos a ellos.

No es forzoso que se realicen, muchos pueden no presentarse en la vida.

No son dinámicos, sino estáticos.

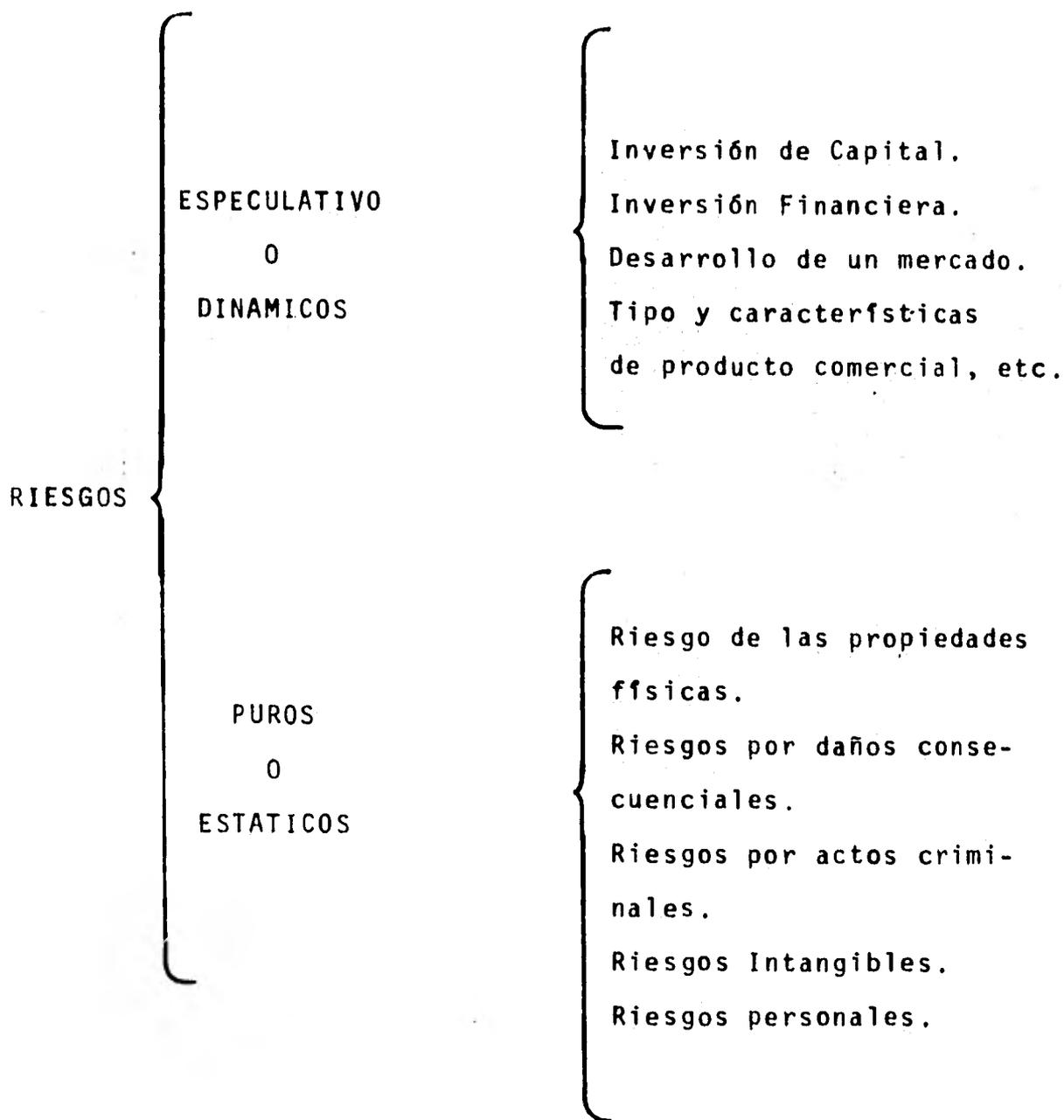
Su materialización o realización puede afectar gravemente a las utilidades de la empresa.

Su comportamiento es incierto e inesperado.

Bajo este punto de vista podríamos afirmar que en términos generales, la Administración de Riesgos dirige sus esfuerzos en la solución de los RIESGOS PUROS y en forma bastante efectiva se constituye el marco indispensable en cuanto al alcance de esta disciplina.

El siguiente cuadro muestra la clasificación de los Riesgos:

CLASIFICACION DE LOS RIESGOS



Capítulo III

LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

A) Concepto y Definición

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

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

Es así como la búsqueda de la seguridad ha sido una de las aspiraciones permanentes del ser humano. La historia de las civilizaciones revela como, individuos, grupos, sociedades e incluso naciones, han utilizado sus recursos y energías con el fin de lograr esto. También nos muestra como a través del tiempo, los planes para el tratamiento de los riesgos dan resultado temporalmente, pero en muchas ocasiones representan

tremendos fracasos y por ello la Administración de Riesgos, como una disciplina que se encuentra aún en vías de desarrollo está sujeta a cambios, modificaciones y adaptaciones,

Sin embargo, aún cuando sus parámetros no se han establecido firmemente y no existe un criterio riguroso en una definición aceptada universalmente, sí existe un acuerdo tácito entre quienes la estudian o la practican sobre los conceptos fundamentales en las técnicas básicas empleadas en el manejo de los riesgos.

Al respecto, el siguiente cuadro contiene distintos su puestos que constituyen, a nuestro juicio, algunas de las base teóricas más importantes de la Administración de Riesgos y sobre las cuales fundamentaremos nuestro enfoque sobre esta disciplina administrativa. En dicho cuadro se analizan y com paran varios aspectos que nos permitirán comprender los conceptos y definiciones que cada autor, expositor o institución, sustentan en su teoría.

EXPOSITOR, AUTOR O INSTITUCION,	DEFINICION DE RIESGO	CLASIFICACION DEL RIESGO	DEFINICION DE ADMINISTRACION DE RIESGOS	OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS	PROCESO DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS	UBICACION DE LA ADMON. DE RIESGOS	ALCANCE DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS	IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS	ENFOQUE GENERAL
MARIO DE AGÜERO AGUIRRE.	POSIBILIDAD DE PERDIDA QUE AFECTA A LA EMPRESA ECONOMICAMENTE.	1.-RIESGOS ESPECULATIVOS 2.-RIESGOS PUROS A.-DE LAS PROPIEDADES FISICAS B.-DE RESPONSABILIDADES C.-POR ACTOS CRIMINALES D.- PERSONALES	MINIMIZACION DE LOS EFECTOS ADVERSOS DE LOS RIESGOS A UN COSTO MINIMO, A TRAVES DE SU IDENTIFICACION, MEDICION Y CONTROL.	BUSCAR LOS METODOS Y ESTUDIAR LAS ALTERNATIVAS DISPONIBLES PARA ELIMINAR EL IMPACTO DEL RIESGO EN LA EMPRESA, SABRIENDO Y ENTENDIENDO QUE RIESGOS TOMAR, A FIN DE QUE LOS RIESGOS QUE SE TOMEN SEAN INTELIGENTES Y CALCULADOS.	A.- IDENTIFICACION DE RIESGOS B.- VALUACION DE RIESGOS C.- SELECCION DEL TRATAMIENTO D.- PREPARACION Y APLICACION DE LA DECISION TOMADA E.- CONTROL DEL PLAN	AREA FINANCIERA	EN CUANTO AL RIESGO, SE LIMITA AL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS PUROS. DENTRO DE LA EMPRESA, EL AREA DE ADMINISTRACION DE RIESGOS DEBE CONOCER CADA ASPECTO DE LAS OPERACIONES DE LA MISMA Y RECIBIR INFORMACION DE CADA AREA.	LA EMPRESA ES UN RIESGO EN SI Y POR TAL MOTIVO DEBE EXISTIR UN FORMA DE ANALISIS; SELECCION Y CONTROL DE LOS RIESGOS DEL NEGOCIO. ES DECIR, LA IMPORTANCIA DEL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS EN QUE INCURRE UN ORGANISMO SOCIAL, RADICA EN QUE DICHS RIESGOS NO SEAN IRRACIONALES O QUE PUEDAN CONducIR AL DESASTRE, SINO QUE SEAN RIESGOS CORRECTOS.	LA ADMINISTRACION DE RIESGOS DEBE SER CONTEMPLADA COMO UNA CONTRIBUCION IMPORTANTE A LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA, YA QUE ESTA ESPECIALIDAD NO DEJA LOS RIESGOS A LA INERCIA DE LAS ACCIONES, SINO APLICA MEDIDAS JUICIOSAS, PROCEDIMIENTOS ADECUADOS, UTILIZACION DE TECNICAS QUE SE REQUIERAN PARA TRATAR DE DESCUBRIR, IDENTIFICAR, ANALIZAR Y EVALUAR DICHS RIESGOS Y BUSCAR LA FORMA DE DESCUBRIRLAS, DANDO ASI, UN BENEFICIO TRASCENDENTAL A LA EMPRESA.
ROBERT E. ABRAHAMSON	POSIBILIDAD DE PERDIDA O DAÑO A LA PROPIEDAD O LESIONES A LAS PERSONAS.	1.-RIESGOS ESPECULATIVOS O COMERCIALES 2.-RIESGOS PUROS O ESTATICOS (O ASEGURABLES)	HABIL TRATAMIENTO DE LA POSIBILIDAD DE PERDIDA.	CONTROLAR COSTOS Y PERDIDAS DIRIGIDOS HACIA LA PROTECCION Y CONSERVACION DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA.	A.- ELABORACION DE UN PROGRAMA SISTEMATICO PARA LA IDENTIFICACION DE EXPOSICIONES A RIESGOS DE PERDIDAS. B.- ANALISIS Y EVALUACION DETALLADOS DE CADA UNO DE LOS RIESGOS; C.- EVITAR O ELIMINAR CADA UNO DE LOS RIESGOS POTENCIALES IDENTIFICADOS D.- TRANSFERIR RIESGOS E.- ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES	AREA FINANCIERA	SE LIMITA A LOS RIESGOS PUROS O ESTATICOS Y, ABARCA UNA PRACTICA QUE VA EN AUMENTO DENTRO DE LAS ENTIDADES INDUSTRIALES, INSTITUCIONALES Y GUBERNAMENTALES, YA QUE ESTA DIRECTAMENTE LIGADA AL CONTROL DE LOS ACTIVOS Y DEL ELEMENTO HUMANO, Y AL MANEJO DE LOS RIESGOS RELACIONADOS CON ESTOS.	ES UN INSTRUMENTO DE IMPORTANCIA PARA RESOLVER SITUACIONES CADA VEZ MAS COMPLEJAS RELACIONADAS CON LOS RIESGOS QUE IMPLICAN LAS DIVERSAS OPERACIONES DE UNA EMPRESA.	UN PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE RIESGOS ABARCA DIVERSAS FUNCIONES DENTRO DE UNA EMPRESA Y, A BASE DE UNA ADECUADA COORDINACION DEL MISMO, SE TENDRA UN EFECTO POSITIVO EN LA ESTABILIDAD DE LA EMPRESA Y EN LA DISPONIBILIDAD DE SU CIRCULANTE.
ARTURO J. WOODROW	ES UNA SITUACION FUTURA QUE PUDIERA LLEGAR O NO A REALIZARSE, ES UN EVENTO INCIERTO CUYA CARACTERISTICA PRINCIPAL ES QUE TRAE REPERCUSIONES ECONOMICAS DESFAVORABLES INMEDIATAS	1.-RIESGOS ESPECULATIVOS 2.-RIESGOS PUROS A.-DE ACTIVOS FIJOS Y PROPIEDADES FISICAS B.-POR ACTOS CRIMINALES C.-QUE EMANAN DE LA LEY D.-INTANGIBLES O CONSECUENCIALES E.-DE PERSONAS	CIENCIA Y ARTE DE REDUCIR A SU MINIMA EXPRESION LOS EFECTOS ECONOMICAMENTE ADVERSOS DEL RIESGO PURO EN SU FORMA MAS EFICAZ	PREVER Y REDUCIR RIESGOS	A.- IDENTIFICACION DE RIESGOS B.- EVALUACION Y JERARQUIZACION DE RIESGOS C.- ANALISIS DE LAS ALTERNATIVAS DISPONIBLES PARA LA SOLUCION MAS ADECUADA DE CADA RIESGO D.- ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE ACCION DEBIDAMENTE ORGANIZADO E INTEGRADO E.- CONTROL DEL PROGRAMA ESTABLECIDO	FASE DE LA ADMINISTRACION INTEGRAL DE UNA EMPRESA, CONSIDERADA COMO ESPECIALIDAD FINANCIERA	LA ADMINISTRACION DE RIESGOS TIENE UN ALCANCE MUY PROFUNDO, YA QUE NO SE LIMITA AL CAMPO DEL SEGURO SINO QUE TRATA DE TODOS LOS RIESGOS PUROS QUE PUEDEN AFECTAR A UNA PERSONA O A UNA EMPRESA EN LO ECONOMICO. POR LO TANTO, ABARCA TODA LA EMPRESA, YA QUE NO HAY AREA DE LA MISMA QUE SE ESCAPE A LA EXPOSICION A RIESGOS.	CONSTITUYE UN PROGRAMA INTEGRAL DE PROTECCION CUYO PROPOSITO FUNDAMENTAL ES INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.	MEDIANTE UN PROGRAMA DE PROTECCION A TRAVES DE LA APLICACION DE LAS DISCIPLINAS DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS, LAS OPERACIONES DE UNA EMPRESA SERAN LO MAS PRODUCTIVAS POSIBLES.
SERGIO VIDAL LOZANO	VARIACION DE UN POSIBLE RESULTADO QUE EXISTE POR NATURALEZA EN UNA SITUACION DADA:	1.-RIESGOS ESPECULATIVOS 2.-RIESGOS PUROS A.-DE LAS PROPIEDADES FISICAS B.-QUE EMANAN DE LA LEY C.-POR ACTOS CRIMINALES D.-INTANGIBLES E.-PERSONALES	MINIMIZACION DE LOS EFECTOS ADVERSOS DE LOS RIESGOS A LOS COSTOS OPTIMOS A TRAVES DE IDENTIFICARLOS, MEDIRLOS Y CONTROLARLOS.	PROTEGER A LA FIRMA DE LOS RIESGOS QUE CAUSEN REPERCUSIONES DESFAVORABLES DE CARACTER ECONOMICO.	A.- IDENTIFICACION Y ANALISIS DE RIESGOS B.- EVALUACION DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS C.- DESARROLLO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION A LOS RIESGOS D.- DEFINICION DE PROGRAMAS A CORTO Y LARGO PLAZO PARA IMPLEMENTAR SOLUCIONES E.- CONTROL	AREA FINANCIERA	LA ADMINISTRACION DE RIESGOS DELIMITA FUNDAMENTALMENTE AL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS PUROS; Y, SUS RESULTADOS ALCANZAN Y BENEFICIAN A TODA LA EMPRESA;	CONSTITUYE UNA METODOLOGIA QUE EN FORMA ORDENADA Y LOGICA NOS LLEVA, MEDIANTE UN PROCESO, A LA BUSQUEDA Y SOLUCION EFICAZ DE LAS SITUACIONES CON POTENCIAL SUFICIENTE PARA CAUSAR PERDIDAS A LA EMPRESA.	LA ADMINISTRACION DE RIESGOS COLABORA A HACER EFICIENTE LA OPERACION DE UNA EMPRESA YA QUE LOGRA LA MINIMIZACION MEDIANTE LA INCURSION DE COSTOS RAZONABLES, DE ALGO QUE ES ADVERSO A LA MISMA ASI TAMBIEN, COMO RESULTADO DE ESTA GESTION, ESTAREMOS LOGRANDO LA EXISTENCIA MISMA DE LA EMPRESA.

SHELBY W. DARRISHIRE	PERDIDA INESPERADA	1.-RIESGOS ESPECULATIVOS 2.-RIESGOS PUROS A.-DE LAS PROPIEDADES FISICAS B.-DE RESPONSABILIDADES C.-POR ACTOS CRIMINALES D.-PERSONALES	ES LA BUSQUEDA DE METODOS Y ALTERNATIVAS, NO PARA ELIMINAR EL RIESGO EN SI, SINO PARA ELIMINAR SU IMPACTO EN LA EMPRESA, PARA QUE NO SEA AFECTADA SI ESTE SE MATERIALIZA, CUBRIENDOLO PARCIAL O TOTALMENTE.	EVITAR PERDIDAS INESPERADAS QUE AFECTEN LOS RESULTADOS DE OPERACION, ASI COMO, LA PROTECCION DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA Y EL MANEJO DE LOS SEGUROS.	A.- IDENTIFICAR LOS RIESGOS A LOS QUE SE ESTA EXPUESTO B.- CUANTIFICARLOS C.- ELIMINARLOS D.- REDUCIRLOS AL MINIMO E.- TRANSFERIR LOS RIESGOS DE UNO MISMO A OTRA ENTIDAD PREPARADA PARA ASUMIRLOS	AREA FINANCIERA	SE LIMITA A LOS RIESGOS PUROS Y, ES APLICABLE A TODO TIPO DE EMPRESA YA QUE TODO NEGOCIO U ORGANISMO SOCIAL ES UN RIESGO EN SI.	LA NECESIDAD DE QUE LA EMPRESA DEBEA CONSIDERAR LA UTILIZACION DE TODAS LAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS, Y SIENDO UNA DE ELLAS DENTRO DE LA ADMON. FINANCIERA, LA ADMON. DE RIESGOS, ES IMPORTANTE DESTACAR LO TRASCENDENTAL DE ESTA TECNICA QUE BRINDA A LOS NEGOCIOS ACTUALES LA OPORTUNIDAD DE ANALIZAR Y TRATAR ACERTADAMENTE LOS RIESGOS A LOS QUE ESTAN SUJETOS:	LA OPORTUNIDAD DE QUE EL RIESGO SEA ANALIZADO PARA DECIDIR QUE HACER CON EL CON LA ALTERNATIVA DE TRANSFERIRLO A TRAVES DEL SEGURO. SIN EMBARGO, TAMBIEN ES UNA TECNICA QUE NO SE HA APROVECHADO ADECUADAMENTE EN LAS EMPRESAS.
JAVIER MORAN	CONTINGENCIA DE DAÑO	1.-RIESGOS ESPECULATIVOS O DINAMICOS 2.-RIESGOS PUROS O ESTATICOS A.-FUNDAMENTALES B.-PARTICULARES	ES EL CONJUNTO DE ACCIONES PREVIAS Y POSTERIORES A LOS DAÑOS, QUE EVITAN LA OCURRENCIA O REDUCEN AL MINIMO LOS EFECTOS ADVERSOS EN CASO DE OCURRIR.	-PARA ANTES DEL SINIESTRO, EVITAR QUE SE PRODUCAN EVENTOS QUE ENTORPEZCAN O PARALIZEN LA OPERACION. -PARA DESPUES DEL SINIESTRO, TENER PREPARADAS ACCIONES QUE REDUZCAN AL MINIMO LAS CONSECUENCIAS ADVERSAS, Y PERMITAN LA RESTAURACION DE LA OPERACION EN EL MINIMO TIEMPO -DISEÑAR E IMPLANTAR MEDIDAS PREVENTIVAS DE TAL NATURALEZA QUE REVELEN INCERTIDUMBRES QUE PUEDAN ENTORPEZCAR LA OPERACION.	A.- IDENTIFICAR LOS RIESGOS B.- ANALIZARLOS Y ASIGNARLES CATEGORIAS C.- IDEAR VARIAS ALTERNATIVAS PARA SU TRATAMIENTO D.- ELEGIR UNA DE LAS ALTERNATIVAS, IMPLEMENTARLA Y APLICARLA E.- ESTABLECER UNA EFECTIVA RETROALIMENTACION PARA CONTROLAR LOS RESULTADOS	AUXILIAR DEL AREA DE ADMINISTRACION GENERAL	LA ADMINISTRACION DE RIESGOS ES UNA DISCIPLINA ADMINISTRATIVA QUE ESTA SURTIENDO CON GRAN FUERZA COMO UN NUEVO AUXILIAR DE LA ADMINISTRACION GENERAL DE LAS EMPRESAS, Y QUE HA DESPERTADO GRAN INTERES EN LOS CIRCULOS INDUSTRIALES, COMERCIALES DE NEGOCIOS, Y MUY ESPECIALMENTE EN EL AMBITO DE LA LLAMADA INDUSTRIA DEL SEGURO.	ES NECESARIO E IMPORTANTE YA QUE SE ENCARGA DEL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS PUROS CUYA REALIZACION PUEDE AFECTAR GRAVEMENTE A LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA. ESTA IMPORTANCIA PUEDE APRECIARSE CONSIDERANDO QUE LOS RIESGOS PUROS SON LOS CAUSANTES DEL 70% DE LOS FRACASOS EN LOS NEGOCIOS.	LA ADMINISTRACION DE RIESGOS, COMO TODA ADMINISTRACION, ES UN MEDIO PARA LOGRAR OBJETIVOS. SU FUNCION ES FACILITAR A LA EMPRESA EL CAMINO PARA ALCANZAR SUS METAS; A PESAR DE LA PRESENCIA DE LOS RIESGOS PUROS Y DE LAS PERDIDAS QUE PUDIERAN INFLIGIR.
RICARDO ALBERTO ROMANELLI	AMENAZA O INTERFERENCIA EN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES PLANEADAS	1.-DINAMICOS O COMERCIALES 2.-ESTATICOS O PUROS A.-ACCIDENTALES O FORTUITOS B.-DELIBERADOS O CRIMINALES C.-DE LA NATURALEZA D.-CATASTROFICOS	ES UNA FORMA SISTEMATICA DE PROTEGER LOS RECURSOS Y LOS INGRESOS DE UN NEGOCIO, DE TAL FORMA QUE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA PUEDAN SER LOGRADOS SIN INTERRUPCIONES	LOGRAR UNA SALIDA OPTIMA Y ADECUADA A LOS FONDOS DESTINADOS A COSTOS DE RIESGOS (COSTOS DE SEGURO Y SINIESTROS) PARA PERMITIR UNA MEJOR ASIGNACION DE RECURSOS. ES DECIR, LOGRAR ESTABLECER UN SISTEMA DE PROTECCION TENIENDO EN CUENTA LA EFICIENCIA EN LOS COSTOS	A.- ESTABLECIMIENTOS DE UNA POLITICA DE ADMINISTRACION DE RIESGOS B.- ANALISIS DE RIESGOS C.- TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS D.- FINANCIACION DE LOS RIESGOS E.- ADMINISTRACION DE LOS RIESGOS, COORDINACION, EDUCACION Y COMUNICACION	AUXILIAR DEL AREA DE ADMINISTRACION GENERAL	LA ADMINISTRACION DE RIESGOS SE OCUPA PRINCIPALMENTE DE LOS RIESGOS DE TIPO ESTATICO, AUN CUANDO ESTA DISCIPLINA ESTA INCURSIIONANDO EN EL ANALISIS Y ADMINISTRACION DE LOS RIESGOS DINAMICOS. POR OTRO LADO, LA ADMINISTRACION DE RIESGOS INVOLUCRA A TODAS LAS AREAS DE UNA ORGANIZACION, TANTO INTERNAS COMO EXTERNAS, YA QUE TODAS ESTAN EXPUESTAS A RIESGOS.	LAS EMPRESAS SE VEN CADA VEZ MAS OBLIGADAS A OPTIMIZAR SUS RECURSOS. HOY EN DIA ES MAS IMPORTANTE PARA ELLAS MANTENER UN GRAN FLUJO DE EFECTIVO QUE GENERAR UTILIDADES. EL COSTO DE LOS RIESGOS DRENA Y DESVIA LOS FONDOS DEL SECTOR PRODUCTIVO AL SECTOR PRODUCTIVO-FINANCIERO. LA ADMINISTRACION DE RIESGOS PONE UN ESCAPE A DICHO DRENAJE Y PERMITE UNA MEJOR ASIGNACION DE RECURSOS. LA ADMINISTRACION DE RIESGOS LLEVADA A CABO ADECUADAMENTE CREA ESTABILIDAD Y CONTRIBUYE INDIRECTAMENTE EN LOS BENEFICIOS DE UN NEGOCIO.	LA ADMINISTRACION DE RIESGOS ES CONSIDERADA COMO UNA SUPER DISCIPLINA YA QUE REQUIERE CONOCIMIENTOS INGENIERILES, ECONOMICOS-FINANCIEROS, DE SEGUROS, Y EN CIERTA MEDIDA TAMBIEN CONOCIMIENTOS DE TIPO PEDAGOGICO. POR OTRO LADO, LA ADMINISTRACION DE RIESGOS SE UTILIZA COMO UNA HERRAMIENTA GERENCIAL QUE DEMANDA LA PARTICIPACION DE TODAS LAS AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA:
ASOCIACION MEXICANA DE ADMINISTRADORES DE RIESGOS A.M.A.R.A.C.	EXPOSICION TOTAL A DAÑOS O PERDIDAS	1.-RIESGOS ESPECULATIVOS 2.-RIESGOS PUROS A.-A LAS PROPIEDADES FISICAS B.-CONTRACTUALES Y LEGALES C.-QUE EMANAN DE ACTOS DELICTIVOS D.-CONSECUENCIALES E.-PERSONALES	MINIMIZACION DE LOS EFECTOS ADVERSOS DE LOS RIESGOS A LOS COSTOS MINIMOS A TRAVES DE IDENTIFICARLOS, MEDIRLOS Y CONTROLARLOS	REDUCIR LAS EXPOSICIONES A PERDIDAS EN SUS ASPECTOS DE FRECUENCIA Y SEVERIDAD; ASI COMO FINANCIAR CON LA MAYOR ECONOMIA LOS SINIESTROS SUFRIDOS A PESAR DE LAS MEDIDAS PREVENTIVAS	A.- IDENTIFICACION Y ANALISIS B.- EVALUACION Y JERARQUIZACION C.- ANALISIS Y SELECCION DE ALTERNATIVAS DISPONIBLES D.- PROGRAMAS DE ACCION A CORTO Y LARGO PLAZO E.- CONTROL DEL PROGRAMA ESTABLECIDO	AREA DE RIESGOS Y SEGUROS	EL PROCESO DE ADMINISTRAR LOS RIESGOS ES PERMANENTE EN LA VIDA DE CUALQUIER NEGOCIO Y REQUIERE, TANTO DEL APOYO DE LOS MAS ALTOS NIVELES JERARQUICOS DE LA EMPRESA, COMO DE LA PARTICIPACION DE TODAS LAS AREAS INVOLUCRADAS EN EL MANEJO DE LOS RIESGOS	CONSTITUYE UN CONJUNTO DE NORMAS Y TECNICAS QUE TIENEN POR OBJETO RESOLVER LOS RIESGOS DE CARACTER ADVERSO QUE AFECTAN A LAS NEGOCIACIONES.	LA ADMINISTRACION DE RIESGOS ES UNICA, YA QUE CON SU APLICACION LA EMPRESA OBTIENE LA OPTIMA PROTECCION CONTRA LOS RIESGOS PUROS, AL MENOR COSTO POSIBLE Y NO HAY OTRA FORMA DE CONSEGUIR ESTO. EN SI, LA ADMINISTRACION DE RIESGOS ES UN AHORRO QUE DEJA MUY BUENOS DIVIDENDOS A LA EMPRESA

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

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

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

Por lo pronto, diremos que la Administración de Riesgos es: "El conjunto de procedimientos para identificar, analizar, evaluar y controlar los efectos adversos de los riesgos a que está expuesta una empresa, con el propósito de evitarlos, reducirlos, retenerlos o transferirlos".

B) Objetivos

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

2. Objetivos específicos:

2.1 Establecer la seguridad de que se conocen y controlan todos los riesgos que puedan afectar la existencia de la entidad o el resultado de sus operaciones.

2.2 Anticiparse a los acontecimientos, previniendo las pérdidas y mejorando la seguridad.

2.3 Minimizar el Riesgo de pérdidas al establecer medidas de seguridad adecuadas.

2.4 Estudiar y aplicar las medidas necesarias para evitar que lo que pudiera dañar la estructura económica de la empresa llegue a realizarse.

2.5 Reducir los costos de las posibles pérdidas.

2.6 Lograr una recuperación máxima en aquellos riesgos susceptibles de ser asegurados.

2.7 Reducir los gastos imprevistos de los riesgos, contribuyendo en forma importante en alcanzar las utilidades que se habfan previsto.

2.8 Investigar los posibles caminos para reducir el Riesgo.

2.9 Contribuir en programas y proyectos evitando los Riesgos innecesarios que pudiesen incurrir en los mismos.

2.10 Garantizar la continuidad de los productos y servicios que proporciona la empresa.

C) Importancia y Alcance

La Administración de Riesgos ciertamente representa un cambio radical en la filosofía de la mayoría de las empresas, pero este cambio trae consigo el establecimiento de un

programa integral de protección, tendiente a incrementar la productividad y eliminar numerosas fallas, que de no ser localizadas y estudiadas sistemáticamente, se obtendrían resultados que pueden ir desde la desaparición, quiebra o suspensión de pago, hasta llegar a la pérdida o incapacidad de vidas humanas.

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

1. Prevención y control efectivo de pérdidas. La Administración de Riesgos trae consigo el control de costos, ya que al proteger los medios de producción, se acrecienta la estabilidad financiera y la disponibilidad de su circulante. Por otro lado, también se logra la instalación de aquellas protecciones que sean las más adecuadas para el riesgo que se enfrenta y que no siempre se encuentran señaladas por el Reglamento correspondiente, obteniendo además, un costo mínimo en la colocación de dichas protecciones.

2. Descubrimiento de riesgos que permanecían ignorados. En la Administración de Riesgos se identifican aquellos riesgos que, si bien amenazan gravemente las operaciones de la empresa, permanecen ocultos, ya sea por falta de una adecuada

comunicación o por que sencillamente no se habían detectado.

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

4. Establecimiento de una verdadera comunicación entre todas las áreas que componen la empresa. Para que funcione la Administración de Riesgos, es necesaria una verdadera comunicación, con la cual se logra antes que nada la identificación plena del personal con su empresa y viceversa, y por supuesto, una concientización de sus actividades y una ubicación clara del lugar que cada quien ocupa en su centro de labores.

5. Establecimiento de un clima de compañerismo. Esto se logra como consecuencia de la comunicación y la seguridad, promoviendo un aumento en la productividad.

Por lo expuesto, se ha demostrado la trascendencia y necesidad de la Administración de Riesgos en el ámbito de la empresa, pero su importancia va más allá si analizamos sus

efectos a un nivel nacional.

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

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

Así, la Administración de Riesgos puede proporcionar al Estado la tranquilidad de un adecuado tratamiento de los riesgos y la garantía de que las labores en favor de la nación están debidamente protegidas, ya que debemos tener presente que una pérdida de consideración puede afectar las operaciones

de una empresa y causar efectos verdaderamente graves al país.

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

CAPITULO IV

PROCESO DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

La Administración se desarrolla en los organismos funcionales denominados Empresas, mediante el llamado proceso administrativo el cual se manifiesta en una secuencia de pa sos que son: Previsión, Planeación, Organización, Dirección y Control. El Lic. en Administración debe cumplir con dos grandes propósitos tendientes a la consecución de la op timización de los recursos de la Empresa, maximizando los resultados con el mínimo de costo y/o esfuerzo:

La resolución de problemas

La toma de decisiones

Igualmente en la Administración de Riesgos, tendrá que optimizar resultados en lo que respecta al mejor aprovechamiento y seguridad de los activos de la empresa. Para ello se deberá auxiliar de un proceso que lo ayude a lograr dichos propósitos; este proceso consta de las siguientes fases:

- A) Identificación y análisis de los riesgos.
- B) Medición y evaluación de los riesgos.
- C) Alternativas de solución a los riesgos.
- D) Planeación de programas a corto y largo plazo.
- E) Control.

Cabe mencionar que este proceso, está basado en la toma de decisiones, que consiste en:

Diagnosticar el problema

Hallar las alternativas más apropiadas

Analizar las alternativas y compararlas

Seleccionar la alternativa más conveniente

De este modo, hemos querido enfatizar que la Administración de Riesgos no crea nuevos conceptos, simplemente diversifica más el campo de la Administración, enfrentándose al análisis y control de los riesgos que se muestran y realizan en el diario acontecer de nuestras vidas, de la empresa y del mundo entero.

El punto de partida de la Administración de Riesgos es la Identificación y Análisis de los mismos y es, a través de esta primera fase que definimos con precisión "Cual es el problema". El objetivo de dicha fase será obtener un inventario completo de los riesgos a que está expuesta la empresa.

La segunda fase del Proceso es la Medición y Evaluación de los riesgos. El objetivo fundamental de esta etapa es llegar a establecer la importancia relativa de los riesgos en la situación financiera de la empresa, evaluándolos

en cuanto a sus consecuencias y descubriendo qué tan graves son en realidad cada uno de los riesgos que se han identificado.

La tercera fase del Proceso es: Alternativas de Solución a los Riesgos. Obviamente la empresa debe utilizar todos los medios que estén a su alcance para prever las pérdidas y reducir al mínimo costo los riesgos; y es en esta etapa en la cual se busca la mejor solución para cada uno de los riesgos que se identificó y evaluó.

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

Evitamiento

Reducción

Retención

Transferencia

La cuarta fase del Proceso de Administración de Riesgos es: Planeación de Programas a corto y largo plazo, la cual indica que, la planeación no sólo consiste en proyectar o producir estados futuros deseados por la empresa, sino que debe promover acciones para lograrlo.

En esta etapa se enuncia la importancia que tiene el

definir objetivos, metas, políticas y procedimientos que son parte esencial en la planeación de programas a corto y largo plazo. La solución integral de los riesgos requiere de una labor organizada y continua, los programas y procedimientos ayudan a orientar y controlar adecuadamente las actividades.

La quinta y última fase del Proceso de Administración de Riesgos es el Control, en dicha fase se dará la definición general del control, así como lo que significa para la mencionada disciplina.

A través de esta etapa del proceso, se determinará la importancia que para la Administración de Riesgos representa el Manual. Instrumento para llevar a cabo el control de los programas implantados y la difusión de la esencia de dicha disciplina.

A) Identificación y Análisis de los Riesgos

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

a fin de agotarlas en lo posible.

1. Clasificación de los Riesgos

1.1 Riesgos de las propiedades físicas. Para efectos de una adecuada clasificación de los riesgos a los que están expuestos las propiedades físicas, éstos comprenderán los siguientes conceptos: Propiedades permanentes y bienes que tienen movimiento constante dentro de la firma.

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

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

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

Estos riesgos también se hacen presentes en aquellos bienes muebles o inmuebles pignorados o recibidos en consignación.

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

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

1.3 Riesgos por Actos Criminales. Los riesgos que se identifican en este grupo son concretamente el robo, el asalto, el atraco, el abuso de confianza y actos criminales propiciados por los propios empleados de la firma o por terceros. Es conocido por todos este tipo de conductas que se observan con frecuencia en toda clase de empresas, poniendo en juego la estabilidad económica de la firma; simplemente el robo o el atraco se hacen presentes tanto en empresas co-

merciales, industriales, de servicio, como en aquellas que se dedican a la investigación y desarrollo, yendo desde la simple extracción de materia prima hasta el fatal robo de una patente o conocimiento.

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

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

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

Se sabe, cómo la falta de un hombre clave puede afectar seriamente los resultados de una empresa, y cómo la falta temporal de cualquier empleado interrumpe la buena marcha del negocio. Igualmente es evidente, que en el caso de las empresas medianas y pequeñas, la muerte prematura de alguno de los socios podría significar la disolución de esas

sociedades. También es cierto que la pensión por invalidez, por edad avanzada y por jubilación, es un riesgo latente en todas las empresas.

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

2. Herramientas para la identificación y análisis de los riesgos.

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

A continuación se enuncian las herramientas principales para tal efecto:

2.1 Cuestionarios. Organizaciones y personas profesionales han realizado al respecto, cuestionarios listos

para su aplicación. Este es el caso de la American Management Association y de la Risk and Insurance Management Society que publican todo un manual, incluyendo una sección muy completa dedicada a la identificación de riesgos área por área.

Una recomendación hecha por los autores de mayor prestigio en dicho campo, es que cada empresa con base en alguno de los cuestionarios publicados prepare el propio, ya que los cuestionarios antes mencionados constituyen tan solo guías generales para la identificación adecuada de los riesgos; estos son elementos auxiliares que habrán de complementarse para poder identificar los riesgos de una empresa en especial. Cabe mencionar, que el cuestionario de ninguna manera constituye una prueba sino, que únicamente se debe considerar como un instrumento y que toda la información obtenida a través de él debe ser complementada y verificada por medio de la observación. La validez de la identificación está en relación directa con la precisión de los medios utilizados para obtener la información, por ello se hace hincapié de que un cuestionario bien formulado obedece a las siguientes reglas: Unidad, Secuencia y Claridad.

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

En el rubro de los inventarios: ¿Qué clase de inventarios se tiene? ¿En qué caso se tiene mercancías consignadas o en consignación? ¿Por cuenta de quién corre la responsabilidad en caso de daño?

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

Estados Financieros Publicados.

Estados Contables Internos.

Registros Contables.

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

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

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

2.4 Diagramas de Flujo. El diagrama de flujo es una representación gráfica de actividades u operaciones que llevan una secuencia. Estos nos señalan tipos de riesgos como en el caso de que existiese una sola línea de producción y en ella se encontrasen "cuellos de botella", razón por la cual estaría implícito un riesgo que es la paralización total de la empresa. Estos diagramas resultan de gran utilidad para la identificación y análisis de los riesgos, ya que por su naturaleza conllevan cualitatividad y cuanti-

tatividad o escalas de tiempo que nos hacen identificar no sólo los "cuellos de botella", sino el cumplimiento de ciertos objetivos planeados que están en riesgo de no cumplirse.

2.5 Inspecciones. Otro de los elementos más útiles en cuanto a la Identificación y Análisis de los Riesgos son las inspecciones físicas que sirven en especial para descubrir los riesgos de las propiedades de la firma y los accidentes de sus trabajadores, que no pueden ser detectados por la aplicación de las demás herramientas. Tal sería el caso de: Orden de limpieza en la fábrica, condiciones de las protecciones contra el incendio, mantenimiento, condiciones generales de trabajo, separaciones de áreas y otros.

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

2.6 Experiencias Anteriores. Los registros de pérdidas sufridas anteriormente son otra valiosa fuente de información especialmente si tales registros muestran los detalles de las pérdidas. El estudio de estos informes nos puede revelar exposiciones a riesgos que de otra manera no nos hubieran sido aparentes. Tal sería el caso de: Accidentes de trabajo, mermas ocurridas durante el transporte, responsabilidad civil originada por los productos, siniestros ocurridos y otros.

2.7 Cambios Futuros. La dinámica de las empresas está creando constantemente planes para el futuro. Estos planes deben ser revisados cuidadosamente ya que pueden existir riesgos que no son fácilmente detectables para los directivos de la empresa.

Un postulado fundamental de la Administración de Riesgos es el de prever los riesgos antes de que éstos se presenten, y que mejor área que ésta para aplicarlo.

2.8 Organigramas. Mediante el análisis de los organigramas el Administrador de Riesgos podrá tener información valiosa para su labor de identificación. Tal sería el caso de ¿Qué tan centralizado se encuentra el control de la empresa?. ¿Con qué grado de autonomía cuentan los Directi-

vos y Gerentes en los diferentes niveles de autoridad?
¿Cuáles son las inter-relaciones e inter-dependencias que existen entre los diferentes departamentos de una empresa?

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

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

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

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

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

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

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

Dos advertencias con respecto a la Identificación de Riesgos:

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

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

Por esta razón y otras más, el Administrador de Riesgos, requiere del apoyo de todos los funcionarios de la

empresa y en especial de la Dirección o Gerencia General. Es cierto que las tareas diarias en cada área son a veces agobiadoras y que los funcionarios responsables de ellas no vean con buenos ojos la obligación de ayudar a otras funciones.

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

La segunda advertencia es que la exposición de los riesgos de una empresa no es una situación estática, como no lo son tampoco las operaciones empresariales. El riesgo es un fenómeno dinámico, puesto que es un simple reflejo de las operaciones y situaciones de la empresa.

Por esto, habrá que cuidar de no pensar que el inventario que obtuvimos de riesgos es el definitivo. La situación estará en cambio constante por lo que podremos aseverar que la función de Identificación de Riesgos es constante y dinámica.

B) Medición y Evaluación de los Riesgos

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

Esta etapa del proceso consta de dos pasos:

1. Medición del Riesgo. Esta disciplina está enfocada al estudio de los riesgos naturales o fortuitos que traen como consecuencia una pérdida económica (riesgos puros) y por lo tanto sólo deben considerarse estos para efecto de medirlos.

La medición de los riesgos deberá tomar en cuenta cuando menos dos dimensiones que señalan los expertos en la materia:

1.1 Probabilidad. La probabilidad es la medida posible de que ocurra o no un hecho. Consiste en observar el número de veces que ha ocurrido determinado evento en las mismas circunstancias.

Técnicamente la probabilidad se define como la tendencia o punto límite que sigue un determinado evento después de haber observado una cantidad suficiente de hechos. Por lo tanto se desprende que para poder manipular adecuadamente la probabilidad, es necesario e indispensable contar con antecedentes amplios; esto es, llevar estadísticas de como van ocurriendo cada uno de los eventos o riesgos que nos interesan.

La frecuencia con la que ocurre un riesgo es el número de veces que se convierte en cierto un determinado fenómeno a través del tiempo. En otras palabras, qué tan seguido ocurre un determinado riesgo.

La herramienta que utiliza la probabilidad para medir el riesgo es el cálculo de probabilidades, que es la técnica que nos permite determinar la ocurrencia de un evento dentro de unos parámetros que se encuentran entre cero y uno, lo cual quiere decir que si un riesgo tiene cero de probabilidad tendrá una completa incertidumbre o si tiene uno

de probabilidad dejará de ser riesgo para convertirse en certeza, esto es, en ambos casos sabemos si ocurre o no dicho riesgo. Para ejemplificar esto, veamos el siguiente ejemplo:

Si se construye una pequeña casa de madera en el lecho de un río que en temporada de sequía no lleva agua pero que todos los años se llena cuando llega la temporada de lluvia, no hay un riesgo de que la casa la dañe el agua, sino una certeza virtual, va a suceder.

Si en cambio, se construye esa misma casa en medio del desierto de Sahara, hay una certeza virtual de que no sufrirá la casa daños por agua, podrá estar expuesta a otros riesgos, pero no sufrirá daños por agua.

Estos son entonces los dos extremos en los que el riesgo desaparece y se vuelve certeza, cuando es seguro que una cosa sucederá o cuando hay certeza de que no sucederá. Entre estos extremos hay incertidumbre, y por lo tanto hay riesgo.

Lo interesante del cálculo de probabilidad es que pretende determinar el comportamiento de los riesgos entre estos dos puntos, lo que significa medir el riesgo.

La determinación del comportamiento de los riesgos, consiste en observar con el transcurso del tiempo si existe o no alguna variación entre ejercicios.

Es así como podemos observar que los riesgos pueden tener los siguientes comportamientos:

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

Riesgo Decreciente. Como ejemplo de este tipo de riesgo tenemos el de incendio en cualquier planta en la que intervienen administradores de riesgos o inspectores que aplican un programa preventivo.

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

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

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

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

Poco probable, Ligero (no ha ocurrido), Moderado (ha sucedido una que otra vez) y Definitivo (sucede regularmente).

1.1.2 Método Cuantitativo.- Se basa en la estadística de siniestros a través de muestreos practicados entre riesgos inventariados, sin tomar en cuenta las características particulares de los bienes que dichos eventos pudieran afectar. Como ejemplos de estos métodos tenemos: desviación estándar y distribución de frecuencias.

Tras observar en un periodo experimental lo suficientemente grande para determinar el comportamiento del riesgo se llega a conclusiones para establecer la cuantía de su severidad y constituir las suficientes reservas para hacer

frente a cualquier contingencia de siniestro.

1.2 Severidad.- La severidad es la pérdida real que se sufre al convertirse en cierto un riesgo. Contempla dos aspectos importantes que nos servirán para determinarla en pesos y centavos.

1.2.1 Pérdida máxima probable. Está muy ligada con el concepto de probabilidad y dependerá de la continuidad con que ocurren los siniestros; es una estimación de la pérdida que podría ocurrir si el evento se presentara.

1.2.2 Pérdida máxima posible. Indica lo que puede llegar a suceder en el peor de los casos, es la verdadera medida de la severidad; significa la pérdida total más grande que puede sufrir la empresa con el suceso de un riesgo.

Partiendo de la máxima pérdida real posible, se determinará, de acuerdo a sus características, situación geográfica, etc., cual sería la pérdida probable. Como ejemplo consideramos el siguiente:

Sabemos que el manejar un automóvil representa un riesgo, ya que no podemos determinar si vamos a llegar a nues-

tro destino sin ningún contratiempo. También sabemos que es común que existan colisiones, derrapes, etc., a los que estamos sujetos aún cuando manejamos muy bien y podemos llegar a sufrir un accidente independientemente de la marca o modelo de automóvil que estemos utilizando.

Sin embargo, en caso de una colisión, la severidad del riesgo aumenta si en lugar de ir manejando un automóvil VW vamos en un Grand Marquis. La misma colisión en condiciones similares traería como consecuencia una mayor severidad de riesgo en el Grand Marquis que el VW con respecto a los daños materiales que sufran los vehículos.

Por lo tanto, vemos que la severidad de un riesgo no depende de su frecuencia, sino del grado destructivo de su acción, y siempre medido en el peor de los casos. Lo remoto o no de un riesgo no puede ser base para las decisiones del administrador. En el caso de riesgos graves será base para una recomendación a los dueños de la empresa, pero nunca para una decisión. Veamos por ejemplo el riesgo de temblor de una planta ubicada en Monterrey. Nunca ha temblado allí, por lo menos en la historia moderna, pero eso no quiere decir que no pueda temblar. No hay zona en la tierra que esté exenta de temblores. ¿Y si ocurre un terremoto y se destruye la fábrica? El administrador de riesgos debe

recomendar que se tome un seguro contra temblor, aportando los pros y los contras, pero pediría al consejo de Administración que tome la decisión final.

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

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

1.2.3 Para pérdidas directas. Valor de adquisición, Valor de mercado, Valor de uso, Valor de reemplazo, Valor de inventario y Valor de reposición.

1.2.4 Para pérdidas Indirectas. Valor del ingreso perdido, Valor del costo de reemplazo y Valor de la pérdida de utilidades.

2. Evaluación de los Riesgos.- La medición de los riesgos nos habrá proporcionado una lista de los mismos ya

identificados con su valor respectivo, es decir, la capacidad de cada uno de ellos para causar un efecto adverso (pérdida) a la empresa así como el grado de probabilidad de que dicho efecto se presente.

Con esto se lleva un buen camino recorrido y sin embargo, mientras no se traduzca la importancia particular de cada riesgo a una medida relativa a la empresa, poco habremos logrado. Debemos precisar que si un riesgo tiene capacidad para causar efectos adversos por 10 millones de pesos, en qué forma y por qué tiempo afectará la posición financiera del negocio.

Utilizando el análisis e interpretación de Estados Financieros se calcula si ese monto modificará nuestra relación de Pasivo Total a Capital Contable, el índice de liquidez, el margen neto sobre ventas y otras tantas relaciones financieras.

Para ubicarnos en un orden práctico, imaginemos que tenemos tres instalaciones distintas con los siguientes factores: (ver cuadro)

I N S T A L A C I O N E S
(millones de pesos)

	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>
Valor neto en libros (maqui- naría, equipo y edificio)	\$15	\$25	\$30
Valor real de los bienes (valor reposición menos de- preciación)	\$45	\$25	\$35
Valor de reposición de los bienes	\$50	\$30	\$45
Clasificación de la zona en mapa sismográfico, (0,1,2,3) de menor a mayor peligrosidad	Zona 3	Zona 2	Zona 0
Situación en relación con la estrategia corporativa a lar- go plazo	Mercado Saturado	Mercado con poco potencial de creci- miento	Mercado con grandes perspectivas

	Pocas habi- lidades internas para su ma- nejo	Fuertes habilidades internas	Fuertes habilidades internas
	Bajo mar- gen neto	Alto margen neto	Alto margen neto
Dirección estratégica	No invertir	Mantener nivel ac- tual de inversión	Invertir a futuro
En caso de pérdida total:			
a) Modificar relación de pasivo total a capital contable de 1:00; 1.00	1.10:1.00	1.18: 1.00	1.40: 1.00
b) Utilidad neta menor en	\$ 9	\$15	\$30
c) A futuro la afectación de resultados y posición fi- nanciera sería:	Baja	Media	Alta

Esta información aunque breve y concisa refleja lo que en un caso real se tendría que desarrollar para determinar la magnitud adversa del riesgo.

Se observa que los factores involucrados varían considerablemente en cada caso y si tratáramos en el riesgo de terremoto de aplicar una solución igual para todos por ejemplo, transferir el riesgo, se estaría aplicando una solución errónea ya que cada evento necesita de un análisis especial para tomar la alternativa más adecuada.

Posiblemente al aplicar tratamientos normales en el campo del seguro, transferiríamos en las tres ubicaciones en el caso de guiarnos por el valor de reposición.

Si el factor importante fuese la zona de peligrosidad, quizá dejaríamos de asegurar la ubicación "C", lo que sería totalmente absurdo.

Consecuencias de asegurar el riesgo en la ubicación "A":

En caso de siniestro o catástrofe y por las condiciones señaladas en la estrategia, es posible que la empresa prefiriese abandonar esa línea de negocio.

A nivel de Estado de Resultados en caso de pérdida total, vamos a tener una afectación de sólo quince millones que a nivel de utilidad neta son \$7.5, que a su vez, incluyendo la pérdida consecuencial serían \$9.0. La pregunta a formularse es ¿La empresa podrá soportar una pérdida de esta naturaleza?, que incluso sólo afecta la estructura financiera de 1.00 : 1.00 a 1.10 : 1.00.

Cierto es que el reponer los bienes es una cifra de magnitud mayor, pero la dirección estratégica del negocio nos señala la posibilidad de no volver a invertir para esos fines.

El manejo financiero de las cifras nos pueden llevar a mejores decisiones, considerando ubicación por ubicación, cada tipo de bienes, sus valores contables y sus valores reales, la afectación en nuestra estructura financiera y la estrategia corporativa del negocio.

C) Alternativas de Solución a los Riesgos

La Administración de Riesgos tiene como objetivo final la mejor aplicación de los recursos con que cuenta la empresa para minimizar los efectos económicamente adversos de los riesgos al mínimo costo posible. Por lo tanto, debe utilizar todos los medios que estén a su alcance para prever

la pérdida y reducir los costos del riesgo.

En esta etapa se debe buscar la mejor solución para cada uno de los riesgos que se identificaron y evaluaron en las etapas anteriores del proceso, ya que no todos ellos pueden ser solucionados de la misma forma.

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

1. Evitamiento.
2. Reducción.
3. Retención.
4. Transferencia.

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

1. Evitamiento.- Esta es la primera alternativa que se debe analizar ya que es la solución ideal para el Administrador, porque consiste en erradicar las causas primarias que dan origen al riesgo. Obviamente, en la práctica no siempre es tan sencillo evitar las causas que dan origen a los riesgos, ya que puede desecharse alguna actividad que esté produciendo beneficios y la que se ponga en su lugar

puede presentar otros riesgos que quizá resulten peores.

Por otra parte, los procesos de operación de las empresas generan por sí mismos riesgos, y el tratar de evitarlos implicaría suspender totalmente las operaciones de la empresa.

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

Algunas formas de evitar los riesgos son las siguientes:

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

1.2 Cambios de localización. Esta es una solución difícil de aplicar, pero es posible escoger un punto de

ubicación que permita evitar el riesgo como puede ser una inundación.

1.3 Análisis de las cláusulas de los contratos. Es ta forma de evitamiento es muy importante ya que a menudo se aceptan ciertas cláusulas en los contratos que traen con sigo la exposición a riesgos.

Una dificultad existente para el evitamiento de riesgos es la del costo que implicaría llevar a cabo esta solución. Es frecuente que en una empresa ya establecida resul te más costoso evitar un riesgo, que los efectos económica- mente adversos que pudieran producirse en caso de que se realizara. Cuando se presenta una situación de esta natura leza, lo más conveniente es hacer uso de alguna otra de las alternativas que tenemos disponibles.

La solución de evitar un riesgo totalmente, rinde sus mejores frutos cuando se lleva a cabo durante la etapa de planeación de la empresa, en el momento de su creación, o como sucede en las empresas modernas en la etapa de planeación dinámica de sus operaciones futuras, o sea, en la etapa de su expansión. Por lo tanto, el Administrador de Riesgos debe intervenir activamente en todos los planes de expansión que tenga la empresa a fin de identificar posibles

riesgos que implique esa expansión y poder eliminar los que sean factibles de evitar.

Una tarea muy importante que debe llevarse a cabo en el evitamiento de los riesgos, es realizar una labor de concietización debido a que cuando un riesgo no es evitable y se decide aplicarle otra solución, los costos pueden ser muy altos.

2. Reducción.- Esta posibilidad, además de ser una alternativa, le podemos dar el carácter de obligación por las siguientes razones:

Los esfuerzos en esta dirección evitan paralizaciones en la producción o entorpecimiento en los negocios, y en consecuencia un servicio oportuno, continuo y de menor costo al cliente.

Existen infinidad de riesgos no transferibles a terceros, incluyendo a las compañías aseguradoras. Por ejemplo: pérdida de mercado, productos defectuosos, etc.

Gran parte de las medidas de protección coadyuvan a la obtención de mejores costos en la transferencia. Por ejemplo: descuentos por protecciones contra incendio, cuotas

específicas, menores índices de siniestralidad.

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

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

En la identificación y evaluación de los riesgos, se prevé no sólo definir el riesgo, sino también las posibles consecuencias que podría tener al presentarse. Durante el análisis de la medición de los riesgos, se recordará que básicamente se pueden medir en cuanto a su frecuencia y su verdad. Este análisis permite emprender programas formales para reducir los riesgos con dos enfoques básicos;

2.1 Programas para reducir la probabilidad de condiciones que produzcan pérdidas. Los programas para reducir la frecuencia están relacionados con la probabilidad con la que se pueden presentar los siniestros. Por lo tanto, la

reducción de riesgos en su frecuencia implica actividades que tiendan a lograr que los mismos se presenten en menor número. La reducción de riesgos en su frecuencia traerá como consecuencia la creación de medidas preventivas.

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

Asegurar que todos los choferes cuenten con licencia en vigor.

Instalar un programa de premios para los que produzcan buenos resultados como choferes.

Dar a los choferes cursos de entrenamiento de educación vial.

Un programa como éste tenderá a reducir la frecuencia de accidentes en vehículos automotores.

2.2 Programas para reducir la severidad de las pérdidas en caso de que se presenten. Los programas para reducir la severidad de los riesgos van encaminados a disminuir

los efectos económicamente adversos que los riesgos pudieran tener en la empresa en caso de presentarse. Estos programas darán lugar a la creación de medidas contingentes. Un ejemplo de reducción de la severidad es el instalar un sistema de protecciones contra incendio, sea con extintores, hidrantes o rociadores automáticos. En caso de suceder un incendio, sus efectos devastadores serían mucho menos severos si se cuenta con un sistema de proyecciones de este tipo.

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

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

proteger la empresa diseñando programas en base a las necesidades económicas de la firma:

Un programa de reducción de riesgos implica 3 costos:

2.3 Costo directo es la cantidad de dinero que se pagó para implantar, instalar o proporcionar mantenimiento a un sistema de seguridad dado.

2.4 Costo indirecto es el que se refiere no a las cantidades de dinero sino de factores, como serfa; baja en la producción por la instalación en una máquina de un dispositivo de seguridad, tiempo perdido en la instalación y costos de programas de entrenamiento en primeros auxilios.

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

3. Retención. Después de haber hecho todo lo posible por eliminar y/o reducir los riesgos de una empresa, quedará un sobrante de éstos a los cuales se les deberá aplicar

otra solución, tomando la decisión entre transferencia o retención.

La retención es un campo fértil en ahorros, pero asimismo peligroso si se hace un uso irracional del mismo.

La retención puede ser:

3.1 Retención Pasiva.- Se da cuando se asumen riesgos de manera inconsciente por no haber identificado el riesgo o por apreciación errónea (medición defectuosa).

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

3.2.1 Voluntaria.- Cuando la organización decide no transferir los riesgos no obstante haber coberturas en el mercado.

3.2.2 Involuntaria,- Cuando la organización decide transferir los riesgos pero no existen coberturas para ellos en el mercado.

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

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

Nuevamente nos encontramos aquí con un concepto erróneo en México. Se piensa que cualquier esfuerzo por retener riesgos resulta inevitable en contra de los intereses de la actividad aseguradora. Sin embargo al liberar fondos que de otra forma se destinarían a los riesgos menores, la empresa cuenta con recursos, a veces importantes, para hacerle frente a los riesgos graves o catastróficos no cubiertos.

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

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

Estas reservas pueden consistir en registrar anualmente el importe de las primas que se hubieran pagado si se transfiriera el riesgo contra las cuales se podrían aplicar las pérdidas que se generan durante el ejercicio.

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

3.4 Absorción. Consiste en aplicar a resultados todas las pérdidas que se generen. Tienen la ventaja de que éstas se valúan en cuanto sucede el siniestro y son deducibles fiscalmente. La desventaja es que los siniestros pueden ocurrir cuando la organización no esté preparada para absorberlos, ocasionándole trastornos financieros.

4. Transferencia. Es la cuarta y última solución de que se dispone para enfrentar los riesgos y consiste en transferir los riesgos que las empresas no quieren correr por cuenta propia, a un tercero.

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

Existen dos formas para transferir los riesgos:

4,1 A una compañía aseguradora. Para transferir a una aseguradora deberá decidirse qué coberturas se ajustan a las necesidades de la organización a través de un examen de contratos (pólizas) establecidos con el asesoramiento de profesionales (agentes de seguros o personal de la propia organización).

El seguro es un instrumento indispensable para salvaguardar los activos de la organización y en la medida de lo posible debe ajustarse a sus necesidades y no viceversa. Siguiendo el proceso señalado para la administración de riesgos se estará en mejores posibilidades de diseñar las especificaciones de los riesgos que de acuerdo a las políti

cas se deben transferir. Partiendo de dichas especificaciones se buscará la póliza con la estructura necesaria para satisfacerla. La administración de riesgos busca lograr resultados óptimos de costo-beneficio, por lo tanto esta disciplina nos permitirá aplicar los pagos por concepto de seguros en la forma más eficiente, canalizando el pago de primas a los renglones de mayor prioridad en relación a la estrategia y política de la empresa. Existen dos formas de manejar los riesgos a través de seguros:

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

4.1.2 Parcial. A través del coaseguro, en el que la organización participa con un porcentaje de las pérdidas; por medio de deducibles en el cual la organización participa con una cantidad fija de las pérdidas.

Ambas le permiten a la organización pagar primas más bajas.

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

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

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

Elegir a asesores en seguros en base a su experiencia y capacidad, que apoyen en la negociación de primas, sin ies tros y dividendos con las compañías aseguradoras.

Estudiar las exclusiones, garantías y condiciones y efectuar de ser necesario, los cambios que se consideren per ti ne ntes.

Diseñar los registros necesarios para los seguros adquiridos de tal forma que permitan:

Vigilar con toda oportunidad las renovaciones de las pólizas y evitar su vencimiento.

Verificar la corrección de las primas pagadas y de

los dividendos o descuentos obtenidos.

Efectuar las reclamaciones a las compañías de seguros sobre los siniestros ocurridos.

Elaborar reportes sobre las operaciones del Departamento de Administración de Riesgos a la alta Gerencia.

Proporcionar las bases para el estudio de autoseguros.

4.2 A terceros diferentes de una aseguradora. La transferencia del riesgo a terceros se puede hacer a través de la celebración de contratos en los que se establezca que los mismos corran por cuenta del proveedor. Estos contratos pueden constituir un instrumento de transferencia del riesgo, potencialmente infinito y permanente.

D) Planeación de Programas a Corto y Largo Plazo

Una vez que han sido analizadas y seleccionadas las alternativas de solución a los riesgos, se prosigue a la planeación de los programas que habrán de implantarse a corto, mediano y largo plazo.

El proceso de planeación es importante en la Adminis-

tracción de Riesgos, porque va a fijar el curso concreto de acción a seguir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo así como la secuencia de operaciones y determinación de tiempos necesarios para su realización.

La planeación implica las siguientes actividades:

1. Especificación de Objetivos y Metas. Es importante determinar con precisión lo que se pretende lograr; el objetivo es la referencia que permitirá canalizar adecuadamente los esfuerzos. La consecución de logros a determinadas fechas se denominan metas.

2. Establecimiento de los Medios para lograr los Objetivos. El hecho de establecer objetivos obliga a definir actividades para lograrlos, los medios indicados pueden ser los programas y los procedimientos.

Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan objetivos y la secuencia de operaciones sino principalmente tiempos requeridos para realizar cada una de sus partes. Existen diversas formas de programación, desde una simple lista de actividades indicando tiempos y responsables para llevarlas a cabo, hasta el uso de las técnicas de ruta crítica, programación lineal y otros.

Los procedimientos, son aquellos que determinan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa; si éstos se presentan en forma gráfica (diagrama de flujo) resultan fáciles de entender y aprovechar sus ventajas. Para el administrador de riesgos, constituyen un elemento valioso en la coordinación de aspectos que se relacionen con otros departamentos, que suelen ser muchos, por la naturaleza misma de sus funciones.

La finalidad de esta etapa de la Administración de Riesgos consiste en convertir un futuro ignoto en un futuro predecible y por lo tanto manejable, resultaría inconveniente llevar a cabo esta serie de actividades sin contar con criterios establecidos de antemano. Son precisamente las políticas las que constituyen los criterios generales que habrán de orientar la acción.

Las políticas se estudian cuidadosamente antes de emitirse, lo cual representa una ventaja en el hecho de estar tomando decisiones constantes y en ocasiones en situaciones de apuro.

Por muy alta que sea la jerarquía del administrador de riesgos en la empresa, no debe por sí solo decidir

qué riesgos se retienen o transfieren, su labor es proponer políticas adecuadas para que los niveles superiores decidan al respecto, ya que el tratamiento inadecuado de los riesgos pondría en peligro la vida del negocio.

Cada empresa cuenta con una amplia gama de alternativas para fijar sus políticas, las siguientes podrían ser un ejemplo:

Políticas y Reglas de Administración de Riesgos

Generalidades;

Las decisiones en materia de transferencia y/o retención y reducción de riesgos, se tomará a nivel de beneficio de la corporación en su totalidad.

Congruente a la Dirección estratégica de la firma, la prioridad en la canalización de primas y esfuerzos en la reducción de riesgos, se deberá hacer de acuerdo al orden de importancia de cada parte o sección de la compañía.

Se evitará el que contractualmente la corporación adquiriera compromisos que engrosen su inventario de riesgos, sobre todo cuando éstos por su naturaleza, correspondan a

la otra parte contratante,

Transferencia y Retención;

Deberá transferirse mediante contrato o cobertura de seguro, todo riesgo que se determine probable de afectar la situación financiera en exceso;

a) X (%) de la utilidad neta de un ejercicio social.

b) Y (\$) de requerimientos de nuevos fondos.

c) En (Z) % la relación de pasivo total a capital contable.

De acuerdo a la probabilidad de ocurrencia y cumpliendo los criterios anteriores, se deberá asegurar como mínimo los daños físicos y consecuenciales a presentarse por:

a) Incendio, rayo, explosión.

b) Obligaciones derivadas de responsabilidad civil.

c) Etc.

El valor a asegurarse será el de (reposición o real) dependiendo de las cuotas de cada instalación y que se cumpla con parámetros señalados en el primer punto.

Toda retención de riesgos para una ubicación o un solo evento, que sea mayor a (X) \$, deberá tener la aprobación de...

Reducción de Riesgos:

Las instalaciones cumplirán con los requisitos para hacerse acreedores a descuentos de (cuota específica por ejemplo), Toda decisión en contrario, que implique pago de primas adicionales al año por (Z) \$ necesitará aprobarse por...

Los contratos además de las aprobaciones normales, deberán ser discutidos con el administrador de riesgos a fin de tomar notas de las pérdidas potenciales involucradas y además se tome la solución de acuerdo a políticas.

Toda documentación que se determine valiosa en la empresa por su confidencialidad, difícil o imposible reposición (planos, fórmulas, registros clave, efectivo y valores negociables), se protegerá adecuadamente contra robo o destrucción, debiendo existir para los casos más graves el

duplicado correspondiente.

Lo anterior tan solo constituye un ejemplo, quizás de la tónica a seguirse. A partir de tales enunciados queda mucho por hacer ya que habrán de seguirse generando criterios cada vez más específicos, hasta el punto que se estime conveniente.

3. Definición de Recursos Necesarios. Para llevar a cabo las actividades, es necesario contar con los recursos humanos financieros y materiales idóneos, por lo que hay que adquirirlos, generarlos y asignarlos.

4. Diseño de procedimientos para Tomar Decisiones. Es indispensable para la toma de decisiones, diseñar procedimientos y la forma de organizarlos para que lo planeado pueda llevarse a cabo. Tomar decisiones en base a dichos procedimientos permite la intervención del administrador de riesgos y su comité, éste nacido del apoyo directo de la Dirección General así como del corredor profesional de seguros de la compañía y además de un consultor externo, experto en la materia. Al respecto la toma de decisiones adquiere matices de máxima eficiencia.

E) Control

La fase con la cual culmina el Proceso de la Administración de Riesgos es el control.

Muchos son los autores que en su menester definen el control, sin temor a omitir algo de su esencia; se define de la siguiente manera: El control, es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los planeados o esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de detectar desviaciones, interpretarlas y tomar las medidas correctivas necesarias.

El control implica necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Tal comparación puede realizarse al final de cada periodo, éste es el control sobre resultados (open control). En la actualidad con los avances de la cibernética ha sido posible el obtener la "retroalimentación" de la información, que resulta del control mismo, y utilizarla, para que las acciones correctivas se inicien en forma automática (feedback) con la cual no hay que esperar a que se produzcan íntegramente los resultados. Obviamente a lo que se hace alusión y contra lo que se debe de comparar los resultados, son los estándares; el control es imposible realizarse sin los estándares prefijados y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean.

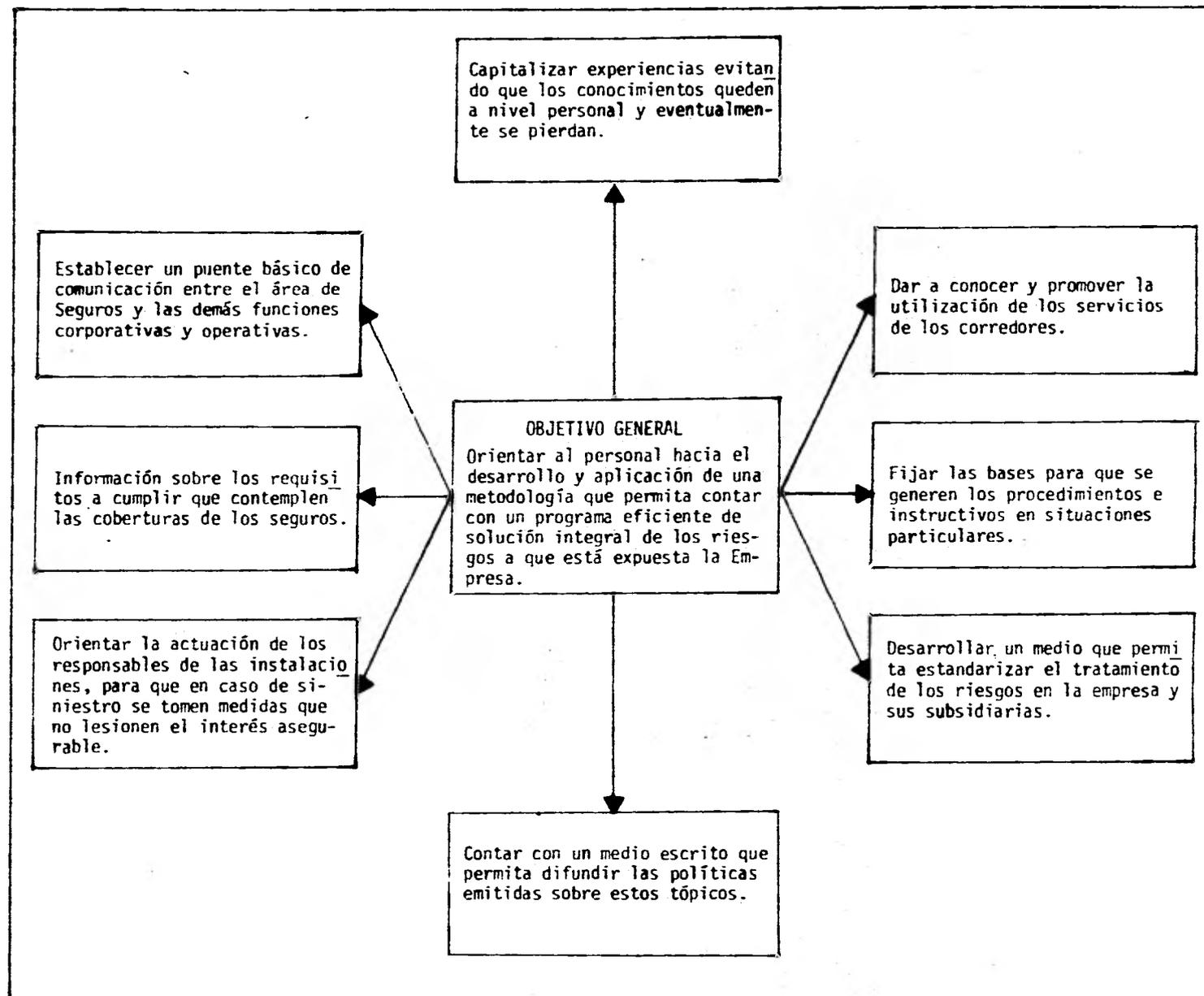
El control es una etapa imprescindible para tomar conciencia de los errores o fallas de los planes que se están llevando a cabo, pero asimismo debe prevenirlos y corregirlos sobre una base de continuidad.

Una herramienta sumamente valiosa para prevenir errores o fallas en los planes son los Manuales, los cuales suelen tener las más variadas presentaciones y enfoques, sin embargo en un sentido amplio podríamos afirmar que se trata de un folleto, un libro, una carpeta, etc., de fácil manejo y que concentra en forma sistemática una serie de elementos como son: (objetivos, políticas, procedimientos, instructivos y otros). En el caso de la Administración de Riesgos, el Manual sería la mejor forma de difundir la metodología y filosofía de esta disciplina.

A continuación se hace mención de guías considerables para la formulación de un Manual de Administración de Riesgos.

1. Introducción. Antes de todo, se debe proceder a definir los objetivos del Manual, para lo cual se debe dedicar especial interés ya que cualquier tarea que se emprenda sin cumplir adecuadamente con este paso, será desorganizada y en consecuencia ineficaz. El cuadro siguiente muestra

un intento al respecto. (Cuadro # 1)



Esta parte introductoria también puede servir para hacer un breve resumen sobre el alcance y enfoque de cada una de las partes que integren el contenido (índice) del Manual. Se orienta y previene al usuario de lo que encontrará en cada una de ellas.

Un error frecuente en los Manuales, es el olvidar a quiénes van dirigidos y quienes lo van a usar deben utilizar un lenguaje adecuado, evitando tecnicismos que el usuario no entienda, ya que no es difícil encontrar manuales que solamente quienes lo hicieron lo entienden.

Todo instrumento de este tipo necesita de una definición clara acerca de los puestos que deberán contar con un ejemplar, obteniéndose a su vez los lugares a los cuales se harán llegar modificaciones o actualizaciones que se generen (ejem.: hojas sustituibles).

El enriquecimiento permanente del Manual, debe ser previsto y mencionar la forma en que se realizará (revisiones periódicas, boletines informativos, etc.) es un punto a ser aclarado en esta primera sección.

2. Administración de Riesgos. La filosofía que se deriva de esta disciplina, su metodología y tecnicismos no

pueden introducirse a una empresa por simple decreto o por el particular interés de un departamento o sección de la misma. Debe ser conocida y aplicada por todas las áreas involucradas o de alguna manera relacionadas directa o indirectamente con las decisiones y el manejo de los riesgos. El Manual proporciona una magnífica oportunidad y es medio útil en la divulgación de tales menesteres.

Para desarrollar esta parte, podrían comentarse las fases de esta técnica siguiendo el orden señalado.

Identificación y Análisis de los Riesgos

Medición y evaluación de Riesgos

Alternativas de solución a los Riesgos

Planeación de Programas a corto y largo plazo para implementar soluciones)

Control

Se supone que sin llegar a ser un tratado de esta materia sí será lo bastante completo como para fijar en el usuario una idea clara y sencilla de lo que es la Administración de Riesgos.

3. Políticas. Este punto es considerado el álgido del tema; la definición de estos criterios generales es la etapa

pa más difícil de cubrir. Por algo es una de las principales responsabilidades, no sólo del Administrador de Riesgos sino de los más altos niveles jerárquicos.

Las políticas de hecho tienen canales de formulación, aprobación y revisión muy distintos al del propio manual y en este caso, sólo es un instrumento que las transcribe y que sirve de medio de difusión.

Las políticas que fuesen aprobadas por los distintos niveles de acuerdo a la delegación de autoridad existente, serían concentradas en el Manual de acuerdo con el siguiente criterio;

3.1 Políticas Generales

3.2 Políticas Específicas sobre:

Evitamiento de Riesgos

Prevención y Reducción de Pérdidas

Retención de Riesgos

Transferencia de Riesgos

Aspectos varios (distribución de negocios, utilización de servicios de corredores, recursos humanos)

Las políticas suelen variar sustancialmente de una organización a otra, como ejemplo se menciona lo siguiente.

"La empresa eliminará y reducirá las prácticas que pueden producir pérdidas".

En la medida que no se logre lo anterior a niveles convenientes:

Contratarán coberturas de cualquier índole, siempre contemplando riesgos catastróficos.

Se adoptarán programas formales de autoseguro y deducibles cuando no se ponga en peligro la situación financiera del negocio.

Cumplidos los puntos que anteceden, se transferirá o retendrá cualquiera que sea el juicio, los riesgos o proporción de los mismo cuando resulten económicamente activos.

A partir de criterios como éste, es tarea del Administrador de Riesgos sugerir y lograr la aprobación de las políticas que defina el riesgo catastrófico, niveles convenientes, situación financiera en peligro, etc.

El riesgo catastrófico entre otras formas, puede definirse como un porcentaje de los activos totales, del activo fijo y/o de las utilidades netas u operativas de la firma, teniéndose la ventaja de que al referirse a cifras relativas, es que año con año se obtiene un ajuste.

El corolario de este punto es que el principio legal que establece "la ignorancia de la ley no libera de la responsabilidad de cumplirla", no se aplica en una empresa; las políticas deben ser difundidas ampliamente, incluso en forma oral por los jefes a sus subordinados y contando con instrumentos escritos que apoyen y refuercen esta labor.

4. Programa Actual de Solución a los Riesgos. Existen diversos programas de seguridad que se diseñan y ejecutan por los mismos responsables de las instalaciones y por supuesto, por un área de naturaleza como Ingeniería y Seguridad.

El Manual, por lo que a este tópico se refiere, sólo se mencionarían los programas que sean diseñados con la participación y bajo la coordinación del área encargada de Administración de Riesgos. En el desarrollo de este capítulo, puede utilizarse por ejemplo, la división que a continuación se detalla.

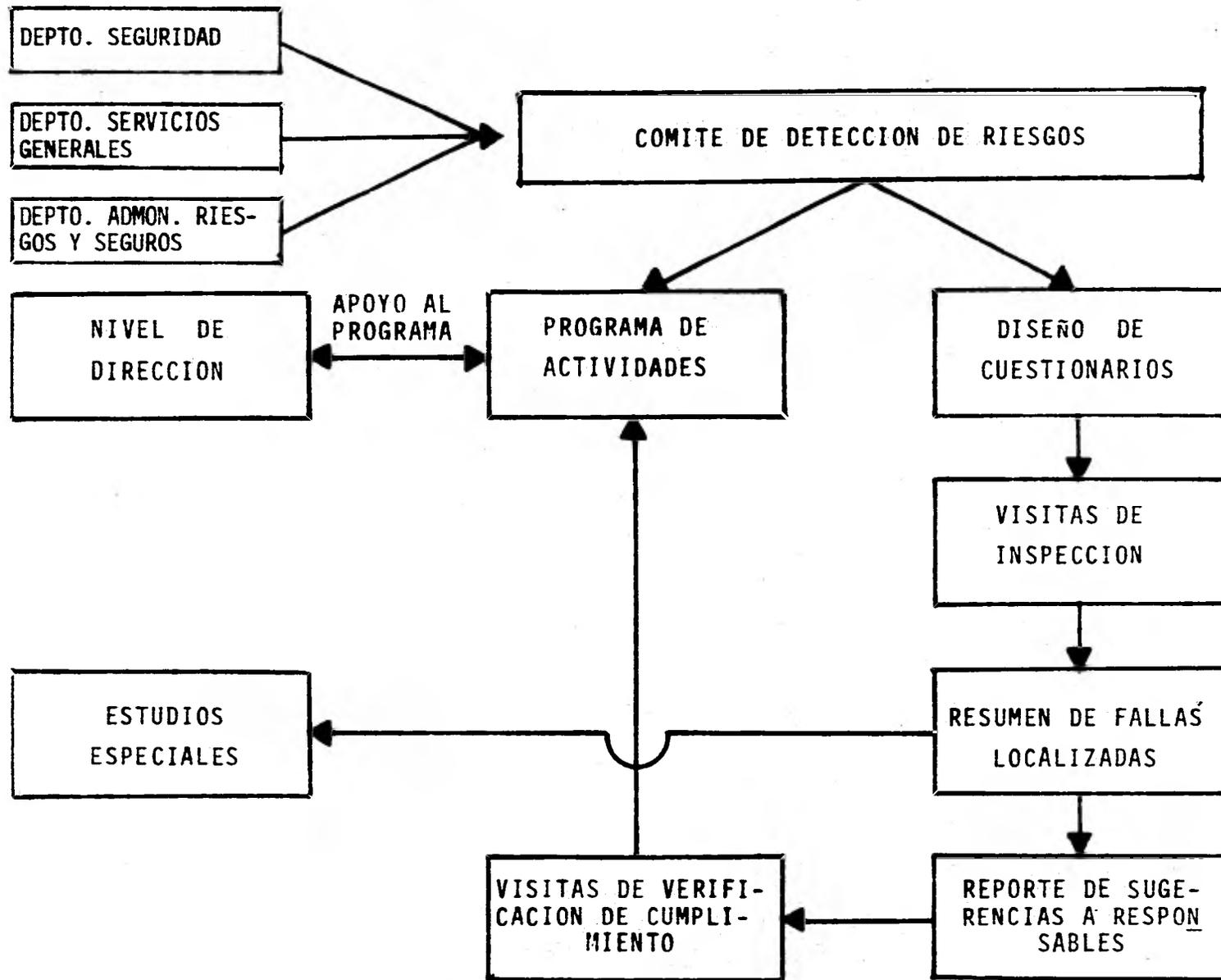
Tipo de Programa	Participantes		
Actualmente en operación comité de Riesgos (edif. oficina)	Depto. de Seguridad	Depto. de Servicios Generales	Depto. de Admón. de Riesgos
Inspecciones físicas a las instalaciones	Responsable de las instalaciones	Depto. de Seguridad	Depto. de Admón. de Riesgos Corredores de Seguros (Asesores)
Auditoría de Políticas de Seguros	Depto. de Admón. de Riesgos	Corredores de Seguros	

Programas Específicos. Se comentarán programas específicos que se hayan hecho para resolver situaciones particulares.

Cada uno de los programas que se incluyan serán explicados en cuanto al objetivo que persiguen, las fases que deben complementar, los integrantes del equipo humano y su grado de participación.

Como ejemplo, se muestra la gráfica de cómo puede operar un Comité de Detección de Riesgos, para optimizar las medidas de protección de edificios que sean utilizados como oficinas. (Cuadro # 2)

Cuadro # 2



Una actividad permanente como puede ser ésta, permite eliminar numerosas fallas que de no ser localizadas y estudiadas sistemáticamente, difícil resultará contar con edificios para oficinas bien protegidas.

No obstante que el seguro es un sustituto inadecuado de una pérdida que pudo y debió evitarse, constituye una herramienta importantísima en todo el programa de solución de los Riesgos. Es por ello que se le dedica una parte especial.

Es importante liberar al departamento de Administración de Riesgos de la constante consulta sobre el tema de coberturas y esto se puede lograr informando adecuadamente a las áreas involucradas, de los aspectos interesantes contemplados en el programa de seguros vigente en la compañía. Para este objeto, se incluirán resúmenes y gráficas de todo tipo claramente ilustradas y que por ser extensas sólo se mencionan algunas, como ejemplo será la siguiente gráfica.

(Cuadro # 3)

EXPOSICIONES DIRECTAS											
RIESGOS	POLIZAS									OBSERVACIONES	
	Riesgos Cubiertos	Riesgos no Cubiertos	Riesgos no Asegurables	Incendio Act. Fijos	Incendio Existencias	Transportes	Rotura de Maquinaria	Autos	Camiones		Etc.
ACTOS DE AUTORIDAD			X								
CAIDA DE AVIONES O PARTES DE LOS MISMOS	X			X	X	X					Para tales... Instalaciones
CAMBIOS DE TEMPERATURA		X									
COLISIONES Y VUELCOS	X							X	X		Cobertura amplia
ETC...											

Con este formato también se describirán exposiciones indirectas o consecuenciales y responsabilidades ante terceros, que para estos efectos, es una de las formas en que se podrían dividir los riesgos en campos.

5. Definición y alcance de las coberturas contratadas. El cuadro anterior muestra las coberturas existentes de los riesgos identificados y lo hace de una manera panorámica, sin entrar en detalles. Esta sección define específicamente póliza por póliza aclarando bienes cubiertos, riesgos contemplados, exclusiones y deducibles en vigor.

El usuario que desee pormenorizar, aquí encuentra información suficiente y sólo de manera eventual acudirá a la consulta con el departamento de Administración de Riesgos.

6. Procedimientos de contratación y actualización de coberturas. Siempre es conveniente mantener alerta a las diversas áreas involucradas, así como al mismo departamento de A.de R. de la imperiosa necesidad de dar el mantenimiento necesario y adecuado a las condiciones existentes. Innumerables problemas se pueden presentar en la fase de reclamación para las compañías de seguros, si una determinada ubicación no fue dada de alta oportunamente, si no se modificaron las sumas o límites previstos en las pólizas sobre todo a la luz

del problema inflacionario actual, que se vive, etc.

Tanto para la contratación como para la actualización de coberturas es práctico diseñar procedimientos en forma gráfica (Diagramas de Flujo) suelen ser más claros y objetivos que la forma descriptiva tradicional.

Otro aspecto que puede prever, consiste en no incluir procedimientos que requieran cumplir con el trámite de revisión y aprobación general instituidos en la empresa. Resulta más sencillo enfocar los aspectos propios del seguro y hacer la referencia correspondiente cuando exista un procedimiento que se relacione con ese aspecto en forma particular.

Asimismo, el Manual deberá promover (crear la necesidad) de elaborar procedimientos que resultaban de situaciones particulares y de una manera u otra de relaciones con las coberturas de seguros. Independientemente de que pasen a formar parte del Manual de procedimiento, una copia de los mismos puede ser remitida a los usuarios del instrumento a que hemos venido refiriendo

7. Procedimiento para el Trámite y Control de Reclamaciones de Seguros. 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 y varias más. Por lo tanto, es indispensable definir la secuencia de las actividades necesarias que permiten actuar a todas las personas involucradas de una manera independiente, pero a la vez coordinadas hacia un fin común "obtener la indemnización a que el negocio tenga derecho". El proceso total de reclamación se podría dividir en cinco fases:

Aviso del siniestro,

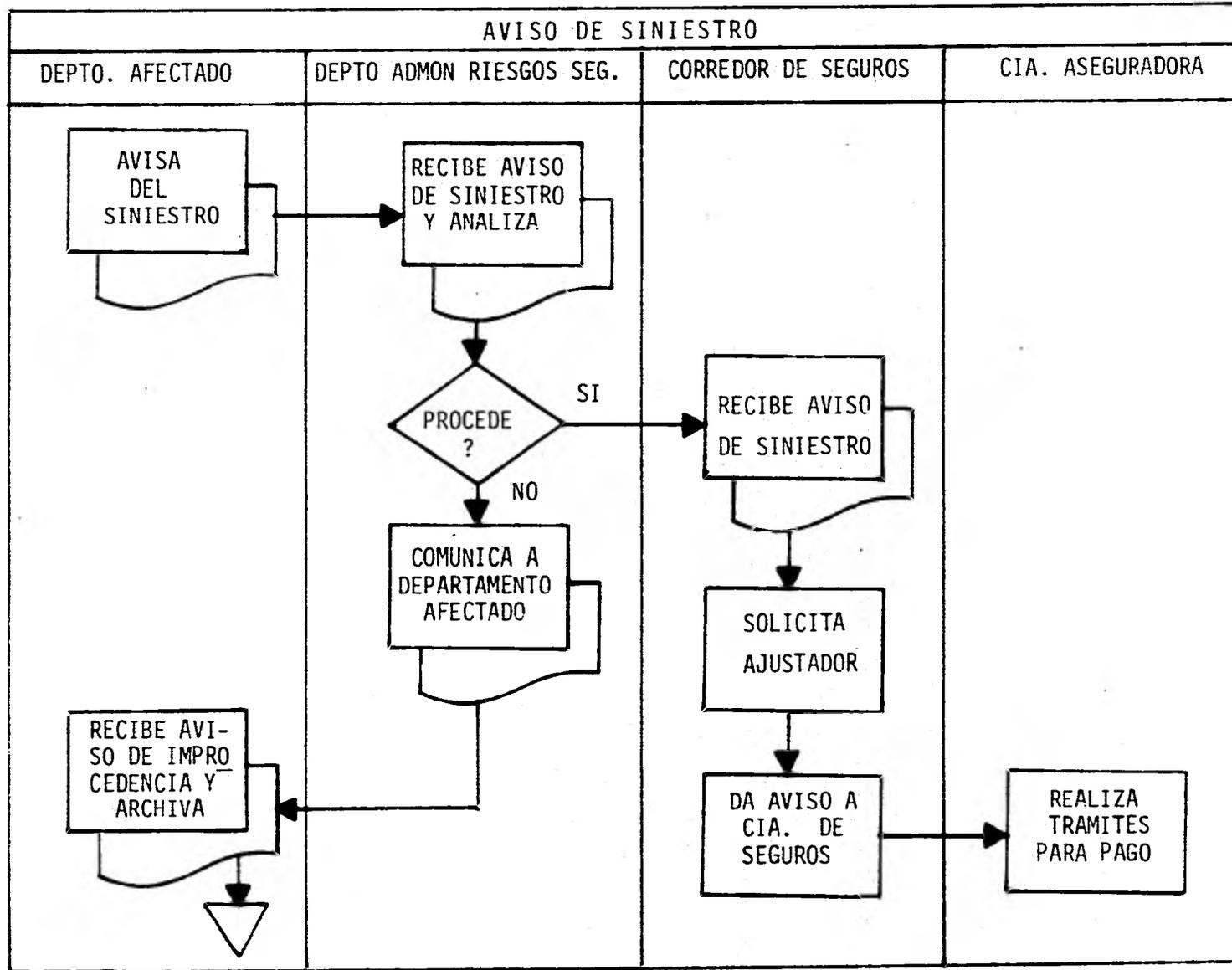
Estudio de la reclamación.

Reclamación total del seguro.

Recuperación, ingreso y contabilización.

Trámite y control interno de la reclamación.

Se muestra parte de la gráfica como ejemplo para la primera fase: (Cuadro # 4)



Para los siniestros de características muy particulares (ramo de automóviles y camiones por ejemplo), se deben formular procedimientos especiales.

8. Manejo de Proyectos. (Nuevas plantas o ampliaciones u optimización de las instalaciones actuales).

Los proyectos de inversión por la complejidad e importancia que llegan a tener en algunas empresas, son manejados sistemáticamente a través de procedimientos e instructivos muy especializados. Sin embargo, para efectos de Administración de Riesgos deben asimismo, ser contempladas estas inversiones bajo un enfoque distinto. Conjuntamente con los responsables y la asesoría de los corredores, en los proyectos de cierta importancia se debe diseñar un programa de actividades a cumplir, así como fechas estimadas en que deberán ser ejecutadas las mismas.

Un manual de administración de riesgos necesariamente debe prever formatos que haga las veces de listas checables y permitan entre otros puntos, cubrir aspectos como:

ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> * Obtención de planos de las nuevas instalaciones. * Remitir planos a los corredores de seguros. * Consecución de recomendaciones del corredor sobre medidas de protección <u>con</u>tra incendios. * Obtener en su caso aprobación de las autoridades en materia de seguros. * Turnar documentos y datos (según instructivo No.) al departamento de Administración de Riesgos. * Definición de los riesgos y evaluación de los mismos. * Propuestas específicas de solución a los riesgos identificados y evaluados (evitamiento, retención o transferencia). * Obtención de cotización de las compañías de seguros. * Contratación de coberturas (montaje, instalación flotante). 		

9. Aspectos varios. En la fase final del MANUAL sería conveniente incluir puntos tales como "servicio de corredores", anexando una lista de los mismos, para darlos a conocer a los usuarios potenciales; así como incluir un directorio que proporcione datos suficientes para localizar a las personas idóneas en caso de siniestros graves. Es indudable la cantidad de alternativas que se tienen para implementar la herramienta mencionada sin embargo éste constituye un punto de partida.

CAPITULO V
INVESTIGACION DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

A) Antecedentes

El desarrollo de la administración de riesgos en México se inició hace apenas una década, en el año de 1971 y 1972 los encargados de manejar los seguros de algunas empresas en nuestro país, solían encontrarse repetidas ocasiones asistiendo a seminarios y conferencias, que sobre la materia, organizaban diferentes instituciones.

Los resultados de dichas reuniones determinaron la utilidad indiscutible del intercambio de experiencias y conocimientos para su desarrollo profesional, derivandose como consecuencia la búsqueda de nuevas expectativas en las técnicas y métodos utilizados para desempeñar sus funciones.

La Compañía General Electric de México, S.A., a través de su contralor (Sr. Max Swietlik) se pone en contacto con una asociación norteamericana, la Risk and Insurance Management Society (RIMS) que agrupaba a empresas interesadas en lograr la mejor distribución y aprovechamiento de los recursos aplicados a su protección contra riesgos puros. Los objetivos específicos de esta asociación eran en primer lugar: encontrar la forma de reducir las exposiciones a pérdida en sus aspectos de frecuencia y/o severidad; en segundo lugar: buscar financiar con la mayor economía los siniestros sufridos

a pesar de las medidas de previsión.

El segundo objetivo abarcaba el campo de sus actividades (los Seguros), que al redondearse con la inclusión del primero, se amplió notablemente para formar lo que en inglés se denominó "Risk Management" y que en español por no haber encontrado una expresión corta y descriptiva del término, se tradujo literalmente como "Administración de Riesgos".

La RIMS, buscaba establecer un capítulo en México para difundir la administración de riesgos, solicitando requisitos mínimos de membresía y cuota. En principio la idea fue aceptada por los representantes de las empresas quienes se reunieron con los directivos de RIMS, para tratar el asunto.

En las primeras reuniones se llegó a la conclusión que, de acuerdo a sus fines, era más conveniente crear una asociación mexicana, regida por estatutos propios en vez de constituir una rama de un tronco extranjero. Partiendo de esta base, siguieron su labor culminando en Marzo de 1973 con el nacimiento oficial de la Asociación Mexicana de Administradores de Riesgos, A.C.

B) Objetivo

Conocer en que medida se utilizan los conceptos teóricos empleados en el manejo de los riesgos a fin de comparar y

establecer diferencias con la práctica de la Administración de Riesgos en México, mediante la realización de una encuesta que determine el giro o actividad de las empresas, posición de la función en la organización, características del titular o responsable y los procedimientos o métodos utilizados.

C) Beneficios

Consideramos que la realización de la encuesta para comparar la teoría y la práctica de la Administración de Riesgos en México permitirá en primer lugar, promover el sentido de aplicación, responsabilidad y trascendencia de los conocimientos del Licenciado en Administración en la disciplina de administración de riesgos; en segundo lugar, apoyar y reforzar los conocimientos necesarios para lograr mayor efectividad en la realización de sus actividades inherentes al tratamiento y manejo de los riesgos.

D) Alcances

La encuesta, considera a todas las empresas reconocidas por la A.M.A.R.A.C., debido a la relación que guardan mediante la aplicación de sus conocimientos y experiencias coadyuvando al crecimiento y mejoramiento de la disciplina; y que de acuerdo con los estudios de organización de la misma asciende a 60 empresas.

E) Investigación Preliminar

Al iniciar el estudio se hizo necesario la obtención de información a través de un contacto preliminar que permitió asimilar, en lo general, las características de la asociación, logrando de esta manera una idea global de sus fines y de las políticas referentes a su estructura administrativa.

En esta etapa fue necesario solicitar a los representantes de AMARAC los documentos que se requerían para obtener la siguiente información:

<u>DATOS</u>	<u>FUENTE DE INFORMACION</u>	<u>OBJETIVO</u>
Número de Empresas asociadas a AMARAC.	Directorio actualizado de empresas asociadas.	Determinar el número de empresas asociadas a la fecha y la amplitud del universo a estudiar.
Localización geográfica de las empresas.	Directorio actualizado de empresas asociadas.	Localización del responsable de la función y lugar donde desempeña la misma.

Como resultado de esta investigación se obtuvo el siguiente listado de empresas asociadas.

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

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

- 49.- SERVICIOS PROFESIONALES DE PROTECCION Y SEGURIDAD, S.A.
 50.- SIDERURGICA LAZARO CARDENAS
 51.- PETROCEL, S.A. (SECTOR PETROQUIMICO)
 52.- TABACALERA MEXICANA, S.A. DE C.V.
 53.- TECNICA Y MAQUINARIA
 54.- TELEFONOS DE MEXICO, S.A.
 55.- TELEINDUSTRIA ERICSON, S.A.
 56.- TELEVISA, S.A.
 57.- TEREFTALATOS MEXICANOS
 58.- UNION CARBIDE DE MEXICO, S.A.
 59.- UNION NACIONAL DE PRODUCTORES DE AZUCAR, S.A. DE C.V.
 60.- UNIROYAL, S.A.

F) Elaboración del Cuestionario

Con el propósito de cubrir el objetivo del estudio procedimos a elaborar un cuestionario, basándose en los siguientes objetivos específicos:

Objetivo.

Pregunta

Datos Generales.

Determinar el tipo de empresa que utiliza la Administración de Riesgos en cuanto a su giro o actividad principal, número de empleados, activo total y ventas anuales.

1 a la 4

Posición en la Organización.

Establecer cual es la proporción de empresas que cuentan con un Departamento o función de Admón. de Riesgos, y/o Seguros, así como el conocimiento de su estructura jerárquica, su dependencia y número de empleados que realiza la función.

5 a la 10

Características del Titular

Establecer el grado de preparación académica predominante en los titulares del Departamento y responsables de la función; determinar el título profesional o técnico más común, así como determinar la experiencia de los mismos en el manejo de la técnica de Administración de Riesgos.

11 a la 14

Determinar la función del Titular
o Responsable de la misma.

Mediante el conocimiento y definición de la responsabilidad y autoridad total, compartida y nula en cuestiones de seguridad y prevención de pérdidas, en cuestiones normativas y en cuestiones operativas.

15 a la 17

Preguntas Diversas.

Determinar la proporción de utilización de las técnicas o herramientas que se manejan en la Administración de Riesgos, así como determinación de la profesión más idónea para desempeñar la función.

18 a la 21

Dando como resultado el siguiente cuestionario:

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

SITUACION ACTUAL DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS
EN LAS EMPRESAS ASOCIADAS A A.M.A.R.A.C.
(Cuestionario para socios)

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

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

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre, denominación o razón social:

1.- Giro o actividad principal: ()

(1) Comercio

(2) Servicio

(3) Industria

2.- Número total de empleados: ()

(1) Menos de 100

(2) De 101 a 500

(3) De 501 a 1000

(4) De 1001 a 5000

(5) Más de 5000

3.- Activo total (1981) (Millones de pesos): ()

(1) Menos de 100

(2) De 101 a 500

(3) De 501 a 1000

(4) De 1001 a 5000

(5) Más de 5000

- 4.- Ventas Anuales (1981) (Millones de pesos): ()
- (1) Menos de 100
 - (2) De 101 a 500
 - (3) De 501 a 1000
 - (4) De 1001 a 5000
 - (5) Más de 5000

POSICION EN LA ORGANIZACION

- 5.- ¿ Existe en la empresa un departamento especializado en Administración de Riesgos ? ()

- (1) Sí
- (2) No

- 6.- Si es así, defina su denominación: ()

- (1) Departamento de Administración de Riesgos
- (2) Departamento de Seguros
- (3) Departamento de Administración de Riesgos y Seguros
- (4) Otro:

- 7.- Si no es así, en qué puesto recae la responsabilidad de la función de Administración de Riesgos: ()

- (1) Contralor General
- (2) Tesorero
- (3) Gerente de Finanzas
- (4) Gerente Administrativo
- (5) Director de Finanzas

(6) Director Administrativo

(7) Otro:

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

(1) Dirección General

(2) Gerencia

(3) Subgerencia

(4) Departamentos

(5) Areas o secciones

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

(1) Dirección General

(2) Gerencia

(3) Subgerencia

(4) Departamentos

(5) Areas o secciones

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

(1) Una persona

(2) Dos personas

(3) Tres personas

(4) De 4 a 10 personas

(5) De 11 a 20 personas

(6) Más de 20 personas

CARACTERISTICAS DEL TITULAR

11.- Escolaridad: ()

(1) Primaria

(2) Secundaria

(3) Carrera Técnica

(4) Licenciatura

(5) Maestría

(6) Doctorado

12.- Profesión: ()

(1) Contador Público

(2) Lic. en Administración;

(3) Técnico en Seguros

(4) Ingeniero

(5) Lic. en Derecho

(6) Lic. en Relaciones Industriales

(7) Economista

(8) Actuario

(9) Otro:

13.- Experiencia en Administración de Riesgos: ()

(1) De uno a 3 años

(2) De 4 a 6 años

(3) De 7 a 10 años

(4) Más de 10 años

14.- Experiencia en Seguros: ()

(1) De uno a 3 años

(2) De 4 a 6 años

(3) De 7 a 10 años

(4) Más de 10 años

AMPLITUD DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

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

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

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

16.- Amplitud de Responsabilidad y Autoridad en cuestiones Normativas:

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>TOTAL</u>	<u>COMPARTIDA</u>	<u>NULA</u>
(1) Políticas de retención máxima por evento, por año, etc.	()	()	()
(2) Políticas de transferencia (seguros, fianzas u otros)	()	()	()
(3) Manuales de Procedimientos, de Admón. de Riesgos y/o Seguros	()	()	()
(4) Diseño y especificación de las condiciones en las pólizas	()	()	()

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>TOTAL</u>	<u>COMPARTIDA</u>	<u>NULA</u>
(5) Políticas y determinación de las sumas aseguradas	()	()	()
(6) Políticas y Programas de reducción de pérdidas (seguridad, prevención, etc.)	()	()	()
(7)			

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

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

PREGUNTAS DIVERSAS

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

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

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

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

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

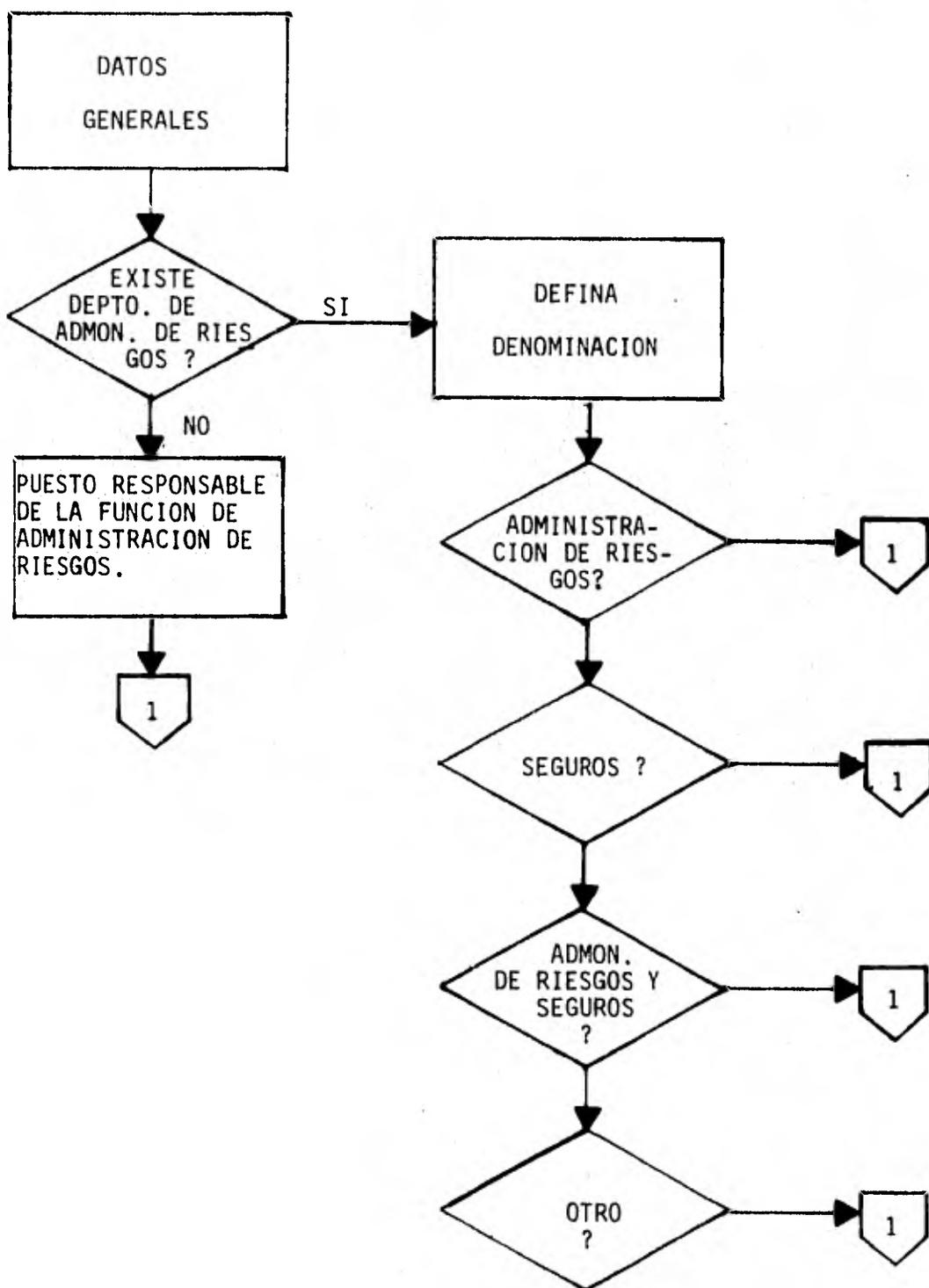
¿ Por qué ? _____

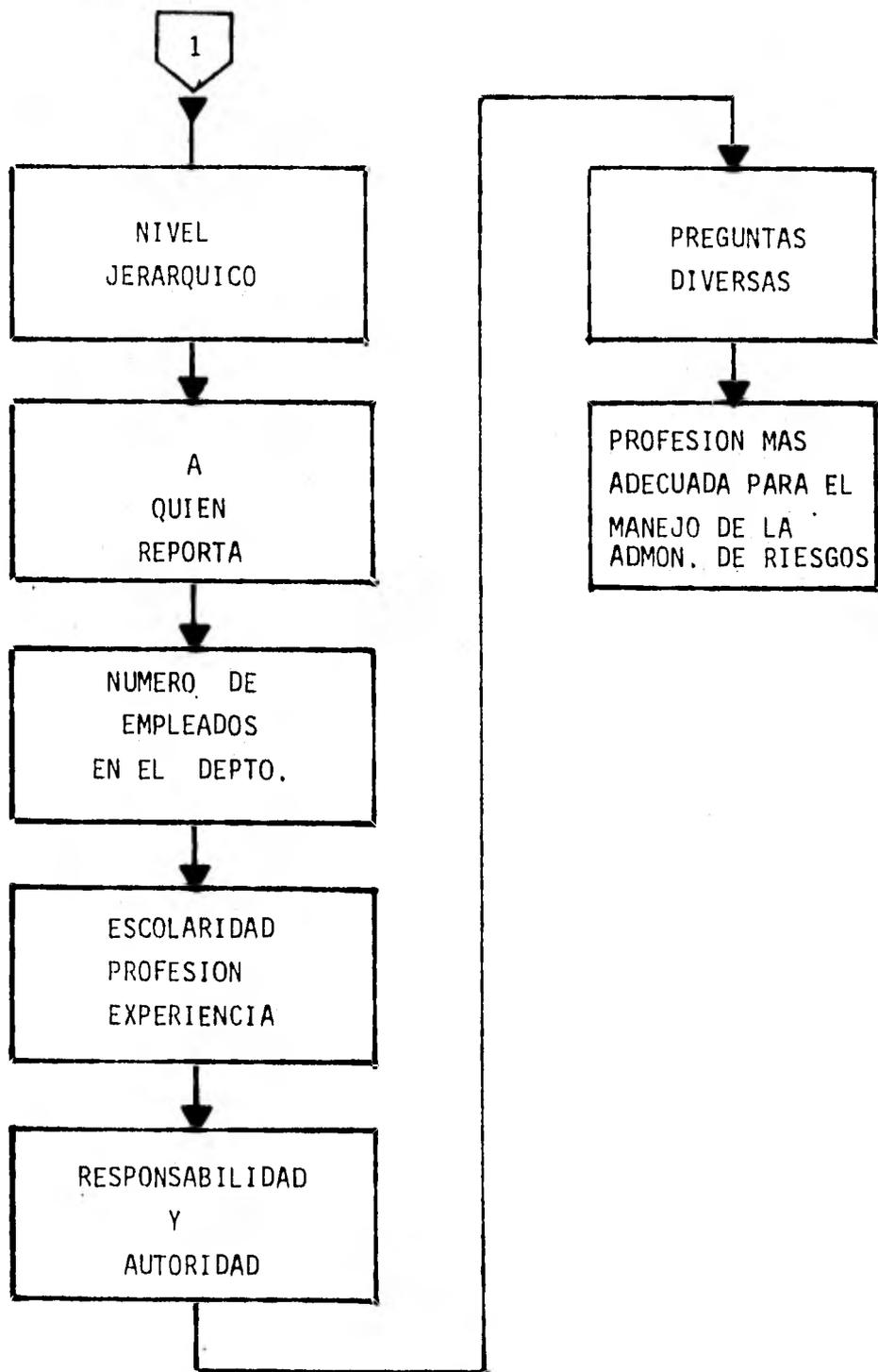
COMENTARIOS

No. de cuestionario:

Realizó:

La agrupación y ordenamiento de las preguntas del cuestionario, así como la forma de aplicación, es señalada en el siguiente diagrama:





G) Levantamiento de Información

El levantamiento de información consistió en aplicar el cuestionario a cada una de las empresas asociadas a AMARAC, atendiendo a los datos obtenidos en la investigación preliminar.

Cabe mencionar que la manera apropiada de aplicar el cuestionario de Administración de Riesgos, fue a través de la entrevista directa con la persona encargada de la función. Para esto se hizo necesario lo siguiente:

- Dar una breve explicación al entrevistado de lo que se propone con la realización del estudio.
- Explicar al entrevistado el contenido del cuestionario de una manera somera.
- El entrevistador debió entregar al entrevistado el cuestionario, y en caso de dudas explicar y aclarar las preguntas.

NOTA: Hubo empresas en las que no fue posible obtener el levantamiento de información debido a que son:

- Empresas que dejaron de estar asociadas a AMARAC.

- Empresas que no desearon dar información por considerarla de carácter confidencial.

H) Clasificación y Depuración de la Información

Con respecto a la clasificación se agruparon los diferentes cuestionarios, según el giro o actividad principal de las empresas asociadas.

La fase de depuración consistió, en revisar cada uno de los cuestionarios atendiendo el aspecto de redacción; revisión de la descripción dada en cada uno de los cuestionarios en lo referente a el proceso de administración de riesgos (preguntas abiertas 18, 19 y 20) a fin de lograr una adecuada comprensión de las etapas utilizadas por cada empresa.

De la clasificación y depuración de la información se obtuvieron los siguientes resultados:

EMPRESAS ENTREVISTADASGIRO O
ACTIVIDAD PRINCIPAL

1.- ANDERSON CLAYTON & CO. S.A.	INDUSTRIA
2.- PHILLIPS MEXICANA, S.A., DE C.V.	INDUSTRIA
3.- TELE INDUSTRIA ERICSON, S.A.	INDUSTRIA
4.- KIMBERLY CLARK DE MEXICO, S.A.	INDUSTRIA
5.- FIMSA	INDUSTRIA
6.- FABRICA DE TRACTORES AGRICOLAS	INDUSTRIA
7.- CEMENTOS ANAHUAC	INDUSTRIA
8.- CELANECE MEXICANA, S.A.	INDUSTRIA
9.- INDUSTRIAS CONASUPO, S.A. DE C.V.	INDUSTRIA
10.- MEXICANA DE COBRE, S.A.	INDUSTRIA
11.- PETROCEL, S.A. (SECTOR PETROQUIMICO)	INDUSTRIA
12.- ARANCIA GRUPO INDUSTRIAL	INDUSTRIA
13.- SABRITAS, S.A.	INDUSTRIA
14.- UNION CARBIDE DE MEXICO, S.A.	INDUSTRIA
15.- CERVECERIA MOCTEZUMA, S.A.	INDUSTRIA
16.- CIA. INDUSTRIAL DE ATENTIQUE, S.A.	INDUSTRIA
17.- FABRICA DE PAPEL SAN RAFAEL, S.A.	INDUSTRIA
18.- ASESORIA Y DIRECCION, S.A. DE C.V.	INDUSTRIA
19.- TEREFTALATOS MEXICANOS	INDUSTRIA
20.- FERTILIZANTES MEXICANOS, S.A.	INDUSTRIA
21.- ALFA INDUSTRIAS	INDUSTRIA
22.- FUNDIDORA MONTERREY	INDUSTRIA

23.- ICI DE MEXICO, S.A. DE C.V.	INDUSTRIA
24.- CLORO DE TEHUNATEPEC, S.A.	INDUSTRIA
25.- CARTON Y PAPEL DE MEXICO, S.A.	INDUSTRIA
26.- CIA. HULERA GOODYEAR OXO,S.A.	INDUSTRIA
27.- ALTOS HORNOS DE MEXICO, S.A.	INDUSTRIA
28.- POLIOLES, S.A.	INDUSTRIA
29.- GRUPO MEXICANO DE DESARROLLO, S.A.	INDUSTRIA
30.- GIGANTE, S.A.	COMERCIO
31.- OPERADORA VIPS, S.A. DE C.V.	COMERCIO
32.- OPERADORA SUBURBIA, S.A. DE C.V.	COMERCIO
33.- DIRECCION CORPORATIVA AURRERA	COMERCIO
34.- HOTELES EL PRESIDENTE	SERVICIOS
35.- TELEVISA, S.A.	SERVICIOS
36.- CIA. MEXICANA DE AVIACION, S.A.	SERVICIOS
37.- BANCO MEXICANO SOMEX	SERVICIOS
38.- TELEFONOS DE MEXICO, S.A.	SERVICIOS
39.- BANCO NACIONAL DE CREDITO RURAL	SERVICIOS
40.- GRUPO ICA	SERVICIOS
41.- BANCO DE MEXICO	SERVICIOS

I) Tabulación de la Información

Una vez que se clasificó y depuro la información obtenida, se emprendió la etapa de tabulación, a través de la cual se ordenó la información para poder cuantificar los aspectos que se incluyeron en las categorías establecidas.

Para poder determinar las tabulaciones o tablas necesarias, hubo que considerar los objetivos de la encuesta y el número de entrevistas realizadas.

En este caso el procedimiento de la tabulación por el cual se optó fue el manual, apoyado en las siguientes razones:

- El número de cuestionarios no era elevado; lo cual implica que si se realizaba en forma mecánica o electrónica, el tiempo consumido en la codificación de los cuestionarios y la captura de información, así como el costo generado no eran justificables.
- La tabulación mecánica brinda facilidad y rapidez para hacer un sin fin de clasificaciones para dicha investigación, la clasificación requerida no era sofisticada, la sencillez de los aspectos generales hablan mas que los detalles.

Los pasos que se observaron para la tabulación fueron los siguientes:

- La información se dividió en grupos que determinaron el giro de la empresa (comercio, servicios e industria).

- Se estandarizaron formatos, cuadros en forma de matrices que cuentan con títulos claros, completos y descriptivos; las columnas sirvieron para estratificar el giro, así como los totales, los renglones se utilizaron para vaciar la información y el conteo.

Los resultados de la Tabulación fueron:

1) GIRO O ACTIVIDAD PRINCIPAL.

1)	Comercio	4
2)	Servicios	8
3)	Industria	29

2) NUMERO TOTAL DE EMPLEADOS

	Comercio	Servicio	Industria
1) Menos de 100			
2) De 101 a 500			6
3) De 501 a 1000	1	1	4
4) De 1001 a 5000		1	10
5) Más de 5000	3	6	9

3) ACTIVO TOTAL (1981) (Millones de pesos)

	Comercio	Servicios	Industria
1) Menos de 100			1
2) De 101 a 500	1		3
3) De 501 a 1000			3
4) De 1001 a 5000	3	1	4
5) Más de 5000		5	13
No contestó o confidencial		2	5

4) VENTAS ANUALES (1981) (Millones de pesos)

	COMERCIO	SERVICIO	INDUSTRIA
1) Menos de 100			2
2) De 101 a 500			2
3) De 501 a 1000		2	
4) De 1001 a 5000		1	9
5) Más de 5000	3	2	11
No contestaron	1	3	5

POSICION EN LA ORGANIZACION

5) EXISTE EN LA EMPRESA UN DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO EN ADMINISTRACION DE RIESGOS ?

	COMERCIO	SERVICIOS	INDUSTRIA
1) Sí	4	8	23
2) No			6

6) SI ES ASI, DEFINA SU DENOMINACION

	COMERCIO	SERVICIO	INDUSTRIA
1) Dépto. de Administración de Riesgos	2	2	10
2) Depto. de Seguros		2	5
3) Depto. de Administración de Riesgos y Seguros		2	4
4) Otro			
Gerencia de Control de Riesgos		1	1
Gerencia Corporativa de Administración de Riesgos			1

6) Continuación:

	Comercio	Servicio	Industria
Gerencia de Administración de Riesgos	2		1
Gerencia de Caja y Seguros			1
Dirección de Riesgos y Seguros Corporativos		1	

7) SI NO ES ASI, EN QUE PUESTO RECAE LA RESPONSABILIDAD DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RIESGOS ?

	Comercio	Servicio	Industria
1) Contralor General			1
2) Tesorero			
3) Gerente de finanzas			
4) Gerente Administrativo			3
5) Director de Finanzas			
6) Director Administrativo			

7) Continuación:

	Comercio	Servicio	Industria
7) Otro			
Técnico en Seguros			1
Gerente Jurídico y de Personal			1

8) INDICAR EL NIVEL JERARQUICO EN QUE SE ENCUENTRA EL DEPARTAMENTO O EL PUESTO RESPONSABLE DE LA FUNCION:

	Comercio	Servicio	Industria
1) Dirección General			11
2) Gerencia		3	12
3) Subgerencia	3	2	4
4) Departamento	1	1	2
5) Areas o secciones		2	

9) INDICAR EL NIVEL JERARQUICO A QUE SE REPORTA EL DEPARTAMENTO O EL PUESTO RESPONSABLE DE LA FUNCION:

	Comercio	Servicio	Industria
1) Dirección General	1	3	12
2) Gerencia	2	2	10
3) Subgerencia	1	3	5
4) Departamento			2
5) Areas o secciones			

10) NUMERO DE EMPLEADOS QUE INTEGRAN EL DEPARTAMENTO O ENCARGADOS DE LA FUNCION:

	Comercio	Servicio	Industria
1) Una persona			5
2) Dos personas		1	9
3) Tres personas	2	1	8
4) De 4 a 10 personas		4	5
5) De 11 a 20 personas	1	1	1
6) Más de 20 personas	1	1	1

CARACTERISTICAS DEL TITULAR

11) ESCOLARIDAD

	Comercio	Servicio	Industria
1) Primaria			
2) Secundaria			
3) Carrera Técnica		1	7
4) Licenciatura	3	7	17
5) Maestría	1		5
6) Doctorado			

12) PROFESION

	Comercio	Servicio	Industria
1) Contador Público	1	4	6
2) Lic. en Administración		1	5
3) Técnico en Seguros			7
4) Ingeniero	1	1	9
5) Lic. en Derecho			1
6) Lic. en Relaciones Industriales			
7) Economista		1	

12) Continuación:

	Comercio	Servicio	Industria
8) Actuario	2		
9) Otro			
Contador Privado		1	
Lic. en Relaciones Comerciales			1

13) EXPERIENCIA EN ADMINISTRACION DE RIESGOS.

	Comercio	Servicio	Industria
1) De 1 a 3 años		2	14
2) De 4 a 6 años	1	2	9
3) De 7 a 10 años	2	3	3
4) Más de 10 años	1	1	3

14) EXPERIENCIA EN SEGUROS

	Comercio	Servicio	Industria
1) De 1 a 3 años		3	10
2) De 4 a 6 años		1	7
3) De 7 a 10 años	3	3	5
4) Más de 10 años	1	1	7

AMPLITUD DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

15) AMPLITUD DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD EN CUESTIONES DE SEGURIDAD Y PREVENCION DE PERDIDAS.

COMERCIO

ACTIVIDAD	TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTESTO
1) Diseño de medida de seguridad	1	3		
2) Auditoría a las medidas de seguridad		4		
3) Formación y operación de Comités de seguridad		3	1	
4) Investigación de Accidentes	1	2	1	
5) Práctica de simulacros	1	2	1	

15) Continuación:

COMERCIO

ACTIVIDAD	TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTE <u>S</u> TO
6) Integración y coordinación de Brigadas de Seguridad	1	2	1	
7) Formulación de Manuales de Operación	1	3		
8) Diseño de Control de Progra <u>m</u> as de Mantenimiento	1	2	1	
9) Creación de Almacenes de Piezas o refacciones clave.		3	1	

15) Continuación:

COMERCIO

ACTIVIDAD	TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTE TO
10) Análisis y mejoramiento de empaques o envases		4		
11) Diseño y/o impartición de programas de capacitación y entrenamiento en Seguridad	1	2	1	
12) Cumplimiento de Códigos y Normas de Autoridades (S.S.A., L.F.T., etc.)	1	3		

AMPLITUD DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

15) AMPLITUD DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD EN CUESTIONES DE SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE PERDIDAS:

SERVICIO

ACTIVIDADES	TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTESTO
1) Diseño de medidas de seguridad	1	5	1	1
2) Auditoría a las medidas de seguridad	4	2	1	1
3) Formación u operación de Comités de Seguridad	1	5	1	1
4) Investigación de Accidentes	1	4	2	1
5) Práctica de simulacros	5	2	1	1

15) Continuación:

SERVICIO

ACTIVIDAD	TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTESTO
6) Integración y coordinación de Brigadas de Seguridad	6	1	1	1
7) Formulación de Manuales de Operación	3	3	2	
8) Diseño de control de Programas de Mantenimiento	5		2	1
9) Creación de almacenes de piezas piezas o refacciones clave.	1	1	5	1

15) Continuación:

SERVICIO

ACTIVIDAD	TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTESTO
10) Análisis y mejoramiento de empaques o envases	1	2	5	
11) Diseño y/o impartición de programas de capacitación y entrenamiento en Seguridad	1	4	3	
12) Cumplimiento de Códigos y Normas de Autoridades (S.S.A., L.F.T., etc.)	2	3	3	

AMPLITUD DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

15) AMPLITUD DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD EN CUESTIONES DE SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE PERDIDAS.

INDUSTRIA

ACTIVIDAD	TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTESTO
1) Diseño de medidas de seguridad	8	15	6	
2) Auditoría a las medidas de seguridad	7	16	6	
3) Formación u operación de Comités de Seguridad	5	13	11	
4) Investigación de Accidente	12	15	2	

15) Continuación:

INDUSTRIA

ACTIVIDAD	TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTESTO
5) Práctica de simulacros	9	10	9	1
6) Investigación y coordinación de Brigadas de Seguridad	8	10	10	1
7) Formulación de Manuales de Operación	15	10	4	
8) Diseño de control de pro- gramas de mantenimiento	5	11	13	

15) Continuación:

INDUSTRIA

ACTIVIDAD	TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTESTO
9) Creación de Almacenes de piezas o refacciones clave	3	8	17	
10) Diseño y/o impartición de programas de capacitación y entrenamiento de seguridad	5	12	12	
11) Análisis y mejoramiento de empaques y envases	2	6	20	1
12) Cúmplimiento de Códigos y Normas de Autoridades (S.S.A., L.F.T., etc.)	8	9	12	

16) AMPLITUD DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD EN CUESTIONES NORMATIVAS

COMERCIO

ACTIVIDAD	TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTESTO
1) Políticas de retención máxima por evento, por año etc.	1	3		
2) Políticas de transferencia (seguros, fianzas u otros)	1	3		
3) Manuales de Procedimientos de Admón. de Riesgos y/o Seguros.	2	2		

16) Continuación:

COMERCIO

ACTIVIDAD	TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTESTO
4) Diseño y especificaciones de las condiciones en las pólizas	2	2		
5) Políticas y determinación de las sumas aseguradas	1	3		
6) Políticas y Programas de reducción de pérdidas (seguridad, prevención, etc.)	1	3		

16) AMPLITUD DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD EN CUESTIONES NORMATIVAS:

SERVICIO

ACTIVIDAD	TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTESTO
1) Políticas de retención máxima por evento, por año, etc.	4	2	2	
2) Políticas de transferencia - (seguros, fianzas u otros)	4	4		
3) Manuales de Procedimientos, de admón. de Riesgos y/o Seguros.	7	1		
4) Diseño y especificaciones de las condiciones en las pólizas	6	2		

16) Continuación:

SERVICIO

ACTIVIDAD	TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTESTO
5) Políticas y determinación de las sumas aseguradas	4	4		
6) Políticas y Programas de reduc ción de pérdidas (seguridad, prevención, etc.)	4	2	2	

16) AMPLITUD DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD EN CUESTIONES NORMATIVAS

INDUSTRIA

ACTIVIDAD	TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTESTO
1) Políticas de retención máxima por evento, por año, etc.	6	21	2	
2) Políticas de transferencia (seguros, fianzas u otros)	13	16		
3) Manuales de Procedimientos, de Admón. de Riesgos y/o Seguros	20	8	1	
4) Diseño y especificaciones de las condiciones en las pólizas.	15	14		

16) Continuación:

INDUSTRIA

ACTIVIDAD	TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTESTO
5) Políticas y determinación de las sumas aseguradas	17	12		
6) Políticas y Programas de reducción de pérdidas (seguridad, prevención, etc.)	9	17	2	1

17) AMPLITUD DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD EN CUESTIONES OPERATIVAS

COMERCIO

ACTIVIDAD	TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTESTO
1) Control del vencimiento de pólizas	3	1		
2) Manejo de reclamaciones al Seguro	3	1		
3) Autoridad para seleccionar y solicitar cotizaciones de coberturas	3	1		
4) Autoridad para seleccionar o cambiar agente o corredor	1	3		

17) Continuación:

COMERCIO

ACTIVIDAD	TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTESTO
5) Autoridad para seleccionar o cambiar de compañía de seguros y fianzas	1	3		
6) Autoridad para la negociación y trámite de seguros y fianzas	3	1		

17) AMPLITUD DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD EN CUESTIONES OPERATIVAS

SERVICIO

ACTIVIDAD	TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTESTO
1) Control del vencimiento de pólizas	6	2		
2) Manejo de reclamaciones al Seguro	6	2		
3) Autoridad para seleccionar y solicitar cotizaciones de coberturas	5	3		
4) Autoridad para seleccionar o cambiar agente.o corredor	3	3		

17) Continuación:

SERVICIO

ACTIVIDAD	TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTESTO
5) Autoridad para seleccionar o cambiar de compañía de seguros y fianzas	4	1	3	
6) Autoridad para la negociación y trámite de seguros y fianzas	4	3		1

17) AMPLITUD DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD EN CUESTIONES OPERATIVAS

INDUSTRIA

ACTIVIDAD	TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTESTO
1) Control del vencimiento de pólizas	22	7		
2) Manejo de reclamaciones al seguro	22	7		
3) Autoridad para seleccionar y solicitar cotizaciones de coberturas	21	7	1	
4) Autoridad para seleccionar o cambiar agente o corredor	10	15	4	

17) Continuación:

INDUSTRIA

ACTIVIDAD	TOTAL	COMPARTIDA	NULA	NO CONTESTO
5) Autoridad para seleccionar o cambiar de compañía de seguros y fianzas	7	18	4	
6) Autoridad para la negociación y trámite de seguros y fianzas	20	8	1	

18) DESCRIBA COMO SE LLEVA A CABO LA "IDENTIFICACION DE RIESGOS" EN SU EMPRESA, ASI COMO CUALES SON LAS HERRAMIENTAS O METODOS MAS COMUNES QUE UTILIZAN PARA TAL EFECTO:

	COMERCIO	SERVICIO	INDUSTRIA
1) Inspecciones físicas	2	4	15
2) Auditorías de seguros			2
3) Inventario de Riesgos			6
4) Cuestionarios	2	3	12
5) Estados financieros		1	9
6) Entrevistas	1	2	7

18) Continuación:

	Comercio	Servicio	Industria
7) Auditorías anuales			3
8) Revisión de contratos		2	5
9) Pronósticos y presupuestos			2
10) Experiencias anteriores	1	2	3
11) Análisis de proyectos		2	1
12) Análisis de manuales	1		4

18) Continuación:

	Comercio	Servicio	Industria
13) Simulaciones			2
14) Estudios calificados (especialistas)			2
15) Diagramas de operación y de flujo			3
16) Análisis de reportes de accidentes		2	
17) Revisión de pólizas de seguros		2	

18) Continuación:

	Comercio	Servicios	Industria
18) Depto. de seguridad e higiene		2	
19) No contestaron	2	2	5

19) DESCRIBA COMO SE LLEVA A CABO LA "MEDICION y EVALUACION DE RIESGOS" EN SU EMPRESA;
 ASI COMO CUALES SON LAS HERRAMIENTAS O METODOS MAS COMUNES QUE UTILIZA PARATAL EFECTO.

	Comercio	Servicio	Industria
1) Jerarquización de las pérdidas potenciales de acuerdo a su probabilidad y severidad tratando de relacionar esto con el impacto posible en la situación financiera.	3	4	13
2) Determinación de máxima pérdida posible y máxima pérdida probable	1	3	5

19) Continuación:

	Comercio	Servicio	Industria
3) Valuación de activos con avaluos profesionales o proyección a base de índices	1	3	1
4) Razones financieras		1	2
5) Pérdidas esperadas		1	1
6) No contestaron		1	15

20) DESCRIBA COMO SE LLEVA A CABO EL ANALISIS DE LAS ATERNATIVAS PARA LA SOLUCION DE LOS RIESGOS EN SU EMPRESA, ASI COMO CUALES SON LAS HERRAMIENTAS O METODOS MAS COMUNES QUE UTILIZA PARA TAL EFECTO.

	Comercio	Servicio	Industria
1) Análisis del costo-beneficio de la identificación y evaluación de riesgos.	2	4	8
2) Programa de prevención de pérdidas		2	2
3) Retención a base de deducibles, coaseguros o absorción	1	1	5
4) Transferencia mediante seguros, fianzas y contratos con terceros	1	2	8

20) Continuación:

Comercio

Servicio

Industria

5) No contestaron

6

21) DE LAS SIGUIENTES PROFESIONES CUAL CONSIDERA LA MAS APROPIADA PARA LLEVAR A CABO LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RIESGOS.

	Comercio	Servicio	Industria
1.- Contador Público	1	2	1
2.- Lic. en Administración	1	4	5
3.- Técnico en seguros		1	8
4.- Ingeniero		1	4
5.- Lic. en Derecho			1
6.- Lic. en Relaciones Industriales			
7.- Economista			

21) Continuación:

	Comercio	Servicio	Industria
8.- Actuario	1		3
9.- Otros			4
10.- No contestó			3

J) Análisis e interpretación

Atendiendo los objetivos específicos de la encuesta, el análisis e interpretación de los cuadros de tabulación arrojó los resultados siguientes:

1. El 70% de las empresas entrevistadas señaló la industria como giro o actividad principal, ámbito en el cual el proceso administrativo de los riesgos suele ser el más amplio y complejo en comparación con los sectores de servicios (20%) y de comercio (10%)

Más del 70% de las empresas entrevistadas tienen más de 1,000 empleados en sus nóminas, 44% tienen activos de más de 5,000 millones de pesos y las ventas anuales son mayores a 5,000 millones de pesos en el 39% de los casos. Un 24% se refieren a negociaciones que tienen ingresos por ventas entre 1,001 y 5,000 millones de pesos.

2. El 85% de las empresas contestaron que cuentan con un Departamento de Administración de Riesgos y/o Seguros y sólo el 15% de ellas no cuentan con un departamento especializado.

Cabe mencionar que este 15% pertenece en su totalidad a empresas de la rama industrial (6 empresas).

El 54% señaló como denominación más usual del departamento la de Administración de Riesgos, 17% lo señalaron como Departamento de Seguros y 15% fueron señalados con departamentos de Administración de Riesgos y Seguros.

Cuando no se cuenta con los departamentos aludidos, la responsabilidad recae generalmente en el Gerente Administrativo (50%).

Cuando la empresa cuenta con un Departamento de Riesgos y/o Seguros en un 27% de los casos la función es desarrollada por 3 personas, en el 24% de los casos es desarrollada por 2 personas y en un 22% la función es llevada a cabo entre 4 y 10 personas.

Cuando existe un departamento especializado, el titular en el mayor número de respuestas está situado jerárquicamente en un nivel gerencial (37%). En el nivel de Dirección General encontramos situados a un 27% de los titulares de la función.

El 39% de las respuestas indican que reportan directamente a la Dirección General y un 34% reportan a un nivel Gerencia.

3. El grado de preparación académica predominante fue la licenciatura, con un 66%. Grados superiores como maestría fueron escasos (14%). Sin embargo resulta interesante observar que el 20% de los titulares solo cuentan con carrera técnica.

Las licenciaturas predominantes en los titulares de los departamentos o responsables de la función fueron las de Contador Público e Ingeniero con un 27% de respuestas para cada una, el Licenciado en Administración fue señalado sólo en un 15% de los casos. Es de hacerse notar que los técnicos en seguros son, en un 17% de los casos, titulares de la función.

En cuanto a experiencia, específicamente en Administración de Riesgos, las respuestas en un 39%, se refirieron al rango de 1 a 3 años y en un 29% al rango de 4 a 6 años, situación que confirma lo novedoso de esta disciplina, ya que estos rangos pueden considerarse bajos en relación a los años de experiencia de otros especialistas en las empresas (ventas, producción, contabilidad, etc.)

La experiencia en seguros, de los titulares de los departamentos se encuentra en un 31% de los casos en el rango de 1 a 3 años y en el 27% de los casos en el rango de 7 a 10 años.

4. En la parte relativa a la amplitud de la responsabilidad y autoridad del titular en cuestiones de seguridad y prevención de pérdidas, encontramos que estos tienen una autoridad total en el 23.5% de los casos, en lo referente a la autoridad y responsabilidad compartida en otras áreas el porcentaje fue mayor (42%) y los titulares que no tienen autoridad y responsabilidad alguna sumaron el 32%.

En cuanto a la responsabilidad y autoridad en cuestiones normativas encontramos que los titulares cuentan con una responsabilidad y autoridad total del 47% de los casos, con una responsabilidad y autoridad compartida en el 48% de los casos y sin ninguna autoridad y responsabilidad en el 4% de los casos.

Referente a la amplitud de responsabilidad y autoridad en cuestiones operativas, encontramos que el 59% de los titulares tienen una responsabilidad y autoridad total, 34% comparten con otras áreas la responsabilidad y autoridad y sólo un 7% no tienen ninguna autoridad y responsabilidad.

5. En cuanto a la descripción de las herramientas o métodos más comunes utilizados para la identificación de riesgos encontramos que el 51% utilizan inspecciones físicas, el 41% utilizan cuestionarios, 24% utilizan entrevistas y

análisis de estados financieros, 17% revisan contratos. Las restantes herramientas o métodos mencionados, fluctuaron en un rango del 5% al 14%.

En lo referente a las herramientas o métodos más comunes que se llevan a cabo en la medición y evaluación de riesgos, los resultados obtenidos fueron: la jerarquización de las pérdidas potenciales de acuerdo a su probabilidad y severidad, tratando de relacionar esto con el impacto posible en la situación financiera es utilizada por el 49% de los titulares, la determinación de máxima pérdida posible y máxima pérdida probable fue utilizada en el 22% de los casos, las demás herramientas o métodos utilizados fluctuaron en un rango del 5% al 12%. Cabe hacer mención que el 39% de las empresas entrevistadas no contestó a esta pregunta.

En cuanto a las herramientas o métodos más utilizados para llevar a cabo el análisis de las alternativas los resultados obtenidos fueron: Análisis del costo-beneficio de la identificación y evaluación de riesgos, es utilizado en el 34% de los casos; la transferencia mediante seguros, fianzas y contratos con terceros es utilizada en el 27% de los casos. Las demás herramientas mencionadas fluctuaron en un rango del 9% al 17%.

Las empresas que no contestaron esta pregunta ascendieron al 15%.

La profesión más adecuada para llevar a cabo la función de Administración de Riesgos fue la de Licenciado en Administración con un 24%, seguida del Técnico en Seguros (22%), Ingeniero (12%) y Contador Público (9%).

CONCLUSIONES

1. Generales:

1.1 La Administración de Riesgos es una disciplina que utiliza elementos y herramientas de la propia Administración General para dar solución a problemas específicos de todas las empresas y que por lo tanto representa un campo de desarrollo para el Licenciado en Administración.

1.2 La utilidad de practicar esta disciplina dentro del funcionamiento y organización de una empresa radica en la determinación y aplicación de las medidas necesarias para lograr una planeación efectiva de los recursos indispensables para evitar que una pérdida fortuita afecte, en forma extraordinaria su estructura financiera y su efectividad operacional, obteniendo la estabilidad y minimización de Riesgos .

2. Específicas:

2.1 La Administración de Riesgos es utilizada por empresas que tienen una elevada inversión en su activo total, número de empleados y capital, así mismo sus ventas anuales representan un gran volumen en la operación de éstas.

Es aplicada dentro de las tres ramas productivas de nuestro país, siendo más elevada en el sector industrial, el cual está conformado principalmente por empresas con una acen

tuada influencia tecnológica extranjera que determina uno de los principales motivos de su utilización.

2.2 Debido a la importancia que ha representado para las empresas los conceptos de la Administración de Riesgos han establecido formalmente departamentos de Administración de los mismos. Esto puede ser atribuido al interés por mantener el equilibrio en la organización.

El nivel en que se han ubicado dichos departamentos, guarda una importancia relativa en cuanto a su participación real en las decisiones de la Dirección. Su tramo de control es reducido si se considera el número de personas que desempeñan la función.

2.3 La aplicación de la Administración de Riesgos es llevada a cabo en la mayoría de las empresas por contadores públicos o ingenieros, cuya formación profesional guarda una relación parcial en la obtención de los conocimientos requeridos para su aplicación como una disciplina organizada. Debemos considerar que la tendencia de que la Administración de Riesgos sea aplicada por Licenciados en Administración va ganando aceptación, ya que ésta es mencionada como la tercer profesión ejecutante de esta disciplina y como la más idónea para desarrollarla.

La experiencia requerida en la Administración de Riesgos es un factor de gran relevancia para poder llevarla a la práctica. Como se observa, la mayoría de las personas que la desempeñan, cuentan con una antigüedad de 1 a 3 años en el manejo de ésta.

Un factor limitante al desarrollo de administradores de riesgos en las empresas, ha sido la falla de la Dirección para entender completamente la autoridad y responsabilidad que el administrador de riesgos necesita para funcionar eficientemente.

2.4 Creemos que la Administración de Riesgos se ha fomentado y desarrollado con gran dinamismo dentro de las empresas que la practican, ya que la diversidad de herramientas y métodos utilizados, hace suponer que dichas empresas han podido entender que no sólo puede tratarse la solución de los riesgos puros a través del seguro.

De ninguna manera lo anterior significa que la disciplina de Administración de Riesgos haya encontrado la difusión y desarrollo requerido puesto que su conocimiento aún no trasciende al total del entorno empresarial en el que debiera aplicarse.

Corresponde al Licenciado en Administración la tarea de difundir y desarrollar la Administración de Riesgos, ya que

es él quien con sus conocimientos y práctica profesional puede llegar a lograrlo.

2.5 Podemos asegurar que la importancia de los Riesgos puros de las empresas y los cambios en los campos sociales y económicos en que deben operar, significa que los métodos y las técnicas para afrontar estos riesgos deben perfeccionarse constantemente. Podemos finalizar diciendo que la Administración de Riesgos es una disciplina que necesariamente debe integrarse al proceso administrativo de las empresas, cuya importancia se verá mediante el desarrollo de su conocimiento por el Licenciado en Administración.

BIBLIOGRAFIA

Abrahamson, Robert E.

"La Administración de Riesgos en la Empresa Corporativa"
Revista Ejecutivos de Finanzas
México, noviembre 1975...

American Chamber of Commerce of Mexico, A.C.

"Resultados de la Encuesta de Administración de Riesgos y Seguros"
México, 1979

Arnal Fuentes, Araceli

"Administración de Riesgos"
Seminario de Investigación de U.D.L.A.
México, 1978

Bedsole-Gwin

"Problemas Especiales en Administración de Riesgos"
Caso: Fuqua Industries, Inc.
Editorial Sayrhop, Alabama
Diciembre, 1973

Bravo García, Raymundo

"La Administración de Riesgos"
Un nuevo camino para el Asegurador Profesional
Seminario de Investigación de la U.D.L.A.
México, Marzo 1976

Cristy, James

"Administración de Riesgos"
Como una función de la Administración de Empresas
E.U.A., septiembre 1970

De Agüero Aguirre, Mario, C.P.

"El Ejecutivo de Finanzas y el Riesgo"
Revista Ejecutivos de Finanzas
México, noviembre 1975

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

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

Imehr, Robert
Hedges, Bob A.
"Administración de Riesgos"
Concepto y Aplicaciones
Serie Irwin en Seguros y Seguridades Económicas
1974

Lucia Traid, Francisco
"Manual para Administrador de Riesgos"
Revista Mexicana de Seguros
México, 1979

López de Ahumada, Ana Marfa
Vázquez Bustamante, Héctor
Hernández Alonso, Angel
"Utilidad de la Administración de Riesgos en la Toma de
Decisiones"
Seminario de Investigación de la U.D.L.A.
México, mayo 1979

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

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

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

Reyes Ponce, Agustín
"Administración de Empresas"
Teoría y Práctica 1a. y 2a. partes
Editorial Limusa-Wiley
México, 1968

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

Salas Najera, Jorge
"Manual para Uso de Investigación de Mercados"
Seminario de Investigación de la U.N.A.M.
México, 1978

Shao, Stephen P.
"Estadística para Economistas y Administradores de Empresas"
Editorial Herrero Hermanos, Sucs., S.A.
Octava edición en español
Noviembre, 1973

Trueba Urbina, Alberto
Trueba Urbina, Jorge
"Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada"
Editorial Porrúa, S.A.
México, julio 1979

Vera Smith, Fernando
"Auditoría Interna de la Administración de Riesgos"
Obra Inédita
México, 1982

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

Vidal Lozano, Sergio L.A.E.

"El Riesgo"

Memorias del Seminario de Administración de Riesgos organizado por Seguros Tepeyac

México, octubre 1976

Vidal Lozano, Sergio L.A.E.

"Un Caso Práctico sobre la Administración de Riesgos"

Revista Ejecutivos de Finanzas

México, noviembre 1975

Woodrow, Arturo J.

"La Administración de Riesgos en México"

Revista Ejecutivos de Finanzas

México, noviembre 1975

Woodrow, Arturo J.

"Administración de Riesgos"

Seminario auspiciado por Capacitación Analítica Profesional

México, junio 1982

Zubizarreta G., Armando F.

"La Aventura del Trabajo Intelectual"

Fondo Educativo Interamericano

México, marzo 1980