



# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUNTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA**

**“SEGURO DE GESTIÓN EMPRESARIAL AL  
EMPREDIMIENTO MIPYME: UNA PROPUESTA AL  
DESARROLLO ECONÓMICO DE MÉXICO”**

**TESINA**

**PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN  
ECONOMÍA PRESENTA:**

**JOSÉ CHRISTOPHER CRUZ REYES**

**DIRECTOR DE TESIS: GUSTAVO ZA VALETA HURTADO**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## AGRADECIMIENTOS

A MI MADRE...

Quién ha sido reconforte, sostén y ejemplo a lo largo de toda mi vida.

A MI PADRE...

Cuya enjundia y deseo por la excelencia, despertó en mí la pasión por  
la constante búsqueda de mi superación personal.

A VICKY...

Por su invaluable afecto y compañía a lo largo de 5 años.

Por mi raza hablará el espíritu...

## Contenido

Introducción.....	5
Capítulo 1. Marco teórico.....	6
Thomas Mun (1571-1641).....	6
Adam Smith (1723-1790).....	7
Los marginalistas:.....	10
Carl Menger (1840-1921) de la escuela de Viena.....	10
Léon Walras (1834-1921) de la escuela de Lausane.....	10
Alfred Marshall (1842-1924) de la escuela de Cambridge.....	11
Escuela Austriaca de Economía.....	13
John M. Keynes (1883-1946).....	17
Capítulo 2: Marco histórico.....	19
Antes de su llegada a México.....	19
El inicio del seguro en México.....	22
Hacia el cambio de milenio y lo que va del siglo XXI.....	28
Capítulo 3: Diagnostico del objeto de estudio.....	39
Las Mipymes.....	39
El emprendimiento de la Mipyme.....	41
La problemática de la Mipyme.....	43
Capítulo 4. Propuesta de seguro.....	48
Introducción al seguro y al sector asegurador.....	48
Características esenciales del riesgo asegurable.....	52

Capítulo 5. Diseño del seguro.....	64
Los principios.....	67
Herramienta de Rastreo.....	84
Funcionalidad del seguro. ....	88
Capítulo 6. Hacia la formalización del contrato. ....	95
Indemnización del seguro. ....	95
La consultoría.....	99
Elementos del contrato.....	103
Recomendaciones. ....	117
Conclusiones.....	118
Apéndice. ....	119
Bibliografía .....	120

## Introducción.

Hoy en día, la concientización del país acerca de la importancia que el sector de las empresas de tamaño micro, pequeño y mediano tiene para la realidad económica nacional, es un hecho<sup>1</sup>. Y por supuesto, de su mano, el afamado concepto de “emprendimiento”, que en los últimos años ha incrementado su popularidad entre los mexicanos<sup>2</sup>.

Sin embargo y contradictoriamente a la gran importancia de dicho sector, son muchos los problemas que frustran su apropiada gestación y desarrollo<sup>3</sup>. Por lo que este proyecto de titulación se propuso el objetivo de contribuir con una propuesta de solución a uno de esos muchos problemas. Y por ende al mejoramiento de la realidad económica nacional.

El objetivo es el de incrementar la probabilidad de supervivencia al primer año de vida y la esperanza de vida al nacer de tales negocios, además de la reducción implícita de su probabilidad de muerte al primer año de vida.

Por medio de la sensibilización, administración y cobertura del riesgo operativo en lo referente al “bajo nivel de gestión empresarial implementado en las micro, pequeñas y medianas empresas”<sup>4</sup>, se propone la creación de un “seguro”.

A lo largo de 2 capítulos contextuales y 5 pragmáticos se profundizará en la descripción de la situación actual de las Mipymes<sup>5</sup>, en la persuasión de cómo el sector asegurador y el seguro en sí, pueden ser la resolución al problema de éstas, y por supuesto, en el diseño y creación del nuevo producto de seguros que lo hará posible.

---

<sup>1</sup> Al año 2013, del total nacional de 4 millones 230 mil 745 unidades económicas y de 21 millones 576 mil 359 de empleados, el 95.4% de las unidades económicas se alojaron en el estrato de las empresas de tamaño micro y abarcaron el 39.8% del personal ocupado. En cuanto a la pequeña y mediana empresa la primera captó el 3.6% (153 mil 733) de las unidades económicas y el 15% (3 millones 249 mil 203) de trabajadores, así pues, la segunda captó el 0.8% (33 mil 334) de las unidades económicas y el 16% (3 millones 523 mil 566) de trabajadores. Además, plataformas como el DENU (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas) e iniciativas como el INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor) y la “Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa” han innovado y tomado mayor relevancia en su participación a nivel nacional.

<sup>2</sup> (Entrepreneur, 2015).

<sup>3</sup> (Instituto Nacional del Emprendedor, 2018).

<sup>4</sup> (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 2014), (Nishizaki, 2016), (Aspel, 2016), (Apolo Service, 2016), (López, 2016).

<sup>5</sup> Micro, pequeñas y medianas empresas.

## Capítulo 1. Marco teórico.

El capítulo que a continuación se presenta, tiene por objetivo el de exponer las ideas de los grandes pensadores de la ciencia económica que se refieren al análisis del seguro o de algún aspecto inherente de naturaleza indispensable para el análisis de éste. De modo, que a forma de síntesis se expondrán las menciones más relevantes y teorías, en las que directa o indirectamente se aborda el tema de los seguros, dentro de las obras literarias de a quienes debemos el desarrollo del estudio de la economía como una ciencia.

### Thomas Mun (1571-1641).

Como uno de los pioneros en el génesis de la ciencia económica, el mercantilista<sup>6</sup> Thomas Mun, en su obra maestra “La riqueza de Inglaterra por el comercio exterior” (1664), enumera y explica las habilidades y conocimientos que un buen y exitoso comerciante inglés, en la era del renacimiento, debía tener. Así pues, de los diez puntos que menciona, el primero de ellos hace alusión a la importancia en el adiestramiento del uso y contratación del seguro.

“El comerciante debe ser un buen escribano, un buen aritmético y un buen contador, para llevar bien la doble regla del DEBE y el HABER, que se usa solamente entre comerciantes, así como para ser un experto en la disposición y forma de los contratos de fletamento, conocimientos de embarque, facturas, contratos, letras de cambio y pólizas de seguro” (Mun, 1755, pág. 54)

La mención de este autor cobra relevancia a la hora de concientizarnos de la existencia previa del seguro como forma de inversión (en forma de conocimiento) en el ámbito de los negocios, protección a la riqueza y su composición interna mutualista (como a la fecha lo conocemos), incluso antes de que se hiciera mención de la entonces conocida como “Economía política” en el siglo XVIII, y “Economía” una vez institucionalizada como una ciencia en el siglo XIX.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Mercantilismo: Adjetivo atribuido a la política económica del siglo XV al XVIII aproximadamente (y mercantilista a aquel que la practicaba). Sus principales características eran: “..., la teoría del enriquecimiento de las naciones mediante la acumulación de metales preciosos, estatismo y reglamentación, balanzas comerciales favorables, protección industrial y comercial, impulso marítimo,” (Herrerías , 1974, pág. 31).

<sup>7</sup> “Es solo en el siglo XIX cuando empezamos a encontrar una disciplina llamada economía... Y debido a las teorías económicas liberales prevalecientes en el siglo XIX la frase “economía política” (Popular en el siglo XVIII) desaparece para la segunda mitad del siglo XIX para ser sustituida por “economía”. (Wallerstein , 2007 , pág. 20)

## Adam Smith (1723-1790).

A quien muchos conocemos como el padre de la Economía Política y miembro fundador de la corriente de pensamiento clásico. En su obra “Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones” (1776) del libro quinto, encontramos en una de las cinco razones que él propone de las desigualdades en los salarios con respecto a los distintos tipos de empleos ejercidos, un análisis acerca del valor de los empleos según su probabilidad de éxito. En el cual menciona un punto relevante que le incumbe a nuestro objeto de estudio: el hecho de que la mayor parte de los hombres suele enaltecer el verdadero alcance de sus méritos, es decir, una excesiva confianza en sí mismo.

En este caso, Smith retoma la lotería como ejemplo por su éxito a nivel internacional. El análisis pretende señalar la sobrestimación de la posibilidad de éxito de un contendiente como resultado en la práctica de dicho juego, y la subestimación de la inherente posibilidad de fracaso de este mismo sujeto, concluyendo con:

“La vana esperanza de ganar uno de los premios grandes es la causa única de la demanda” (Smith , 1848 , pág. 105).

El análisis anterior nos exhorta a percatarnos de un estado de conciencia ante el “riesgo”<sup>8</sup> (o posibilidad de fracaso) implícito, a la hora de tomar una decisión, que conlleva cada una de las distintas opciones a elegir con respecto al resultado esperado en un momento futuro, sea cual fuere el ámbito de la decisión en que se esté tomando.

Retomando el ejemplo del juego de la lotería, a grandes rasgos, en tanto que el objetivo de jugar es ganar un premio y que el costo de un billete de lotería vale más que la posibilidad de ganar dicho premio, el hombre ha asumido el riesgo de perder su apuesta (y también la oportunidad de invertir su dinero en otra empresa que lo haga ganar un premio de semejante naturaleza) a lo largo de la historia de dicho juego, al confiar más a su factibilidad de perder que de ganar.

---

<sup>8</sup> “El riesgo es una situación en donde se presenta una acción que puede llevar a diversos, distintos y muy exclusivos resultados, cuya probabilidad es conocida. Si dichas probabilidades no son conocidas entonces será una situación de incertidumbre” Frank Night (1921). Por ahora esta definición basta, sin embargo, más adelante se profundizará en dicho concepto.

Además, Smith, en el libro primero complementa su análisis directamente en el campo de los seguros:

“Los beneficios moderados de los aseguradores nos demuestran que las probabilidades de pérdida se subestiman, y sólo muy contadas veces se estiman en más de su valor” (Smith , 1848 , pág. 106).

Además:

“..., por moderada que sea la prima del seguro hay muchas gentes que se preocupan tan poco de los riesgos, que no se avienen a pagar dicha prima... el menosprecio del seguro marítimo, como el de incendios, no es consecuencia de un cálculo tan prudente como el referido, sino de una insensata ligereza de un presuntuoso desprecio del riesgo...” (Smith , 1848 , pág. 106).

El último plan de desarrollo del sector asegurador en 2017 de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), titulado “El Desarrollo del Seguro: una herramienta para el bienestar social”<sup>9</sup>, retoma el concepto de “penetración del sector asegurador en el país”.

Utilizaremos dicho índice como análogo actual para medir la “subestimación de probabilidad de pérdida”, es decir, “el menosprecio e insensatez de un presuntuoso desprecio al riesgo” se mide actualmente por la “penetración del sector asegurador en el país”.

De modo que, para el caso de México, dicha penetración del sector asegurador es inferior con respecto al tamaño de la economía del país; 4.5% de las casas habitación están aseguradas (sin crédito), 7.8 millones de personas tienen un seguro de vida individual, 26% del total del parque vehicular está protegido con seguros de automóvil, y el 5% de la población cuenta con seguro de gastos médicos mayores<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> (Asociación de Mexicana de Instituciones de Seguros, 2017).

<sup>10</sup> Véase apéndice, cuadro 1.

Smith prosigue en el libro quinto de su obra, del primer capítulo en la tercera parte del artículo uno, de las “Obras e Instituciones públicas que son necesarias para facilitar ciertas ramas del comercio”:

“El negocio de seguros afianza enormemente la fortuna de los particulares, y dividiendo entre muchos una pérdida que arruinaría a un solo individuo, hace que ese riesgo se pueda soportar de una manera fácil y liviana por toda la sociedad” (Smith , 1848 , pág. 670).

Esta última cita tiene un significado especial pues nos resume y señala la naturaleza del seguro. El seguro jamás elimina el riesgo y en absoluto no nos exenta de sufrir algún siniestro, sino que fragmenta tanto al riesgo como al costo de la ocurrencia de tal o cual siniestro, por el cual se haya contratado el seguro, para que posteriormente se reasigne una cierta cantidad de dinero a aquellos varios que participen en el ejercicio del aseguramiento. De tal manera que tanto el asegurado como los aseguradores sean capaces de lidiar con el riesgo y hacer frente a su costo.

Para finalizar, Smith nos describe la composición orgánica del valor del servicio de aseguramiento (prima), el cual debe ser pagado por el asegurado, como se muestra a continuación:

Prima =

- “La recompensa esperada que establece el seguro al asegurado, es decir, el riesgo asumido por el asegurador de cada uno de los asegurados y cada una de las recompensas efectivamente entregada. O simplemente pérdidas comunes.
- Los costos de administración de la compañía aseguradora.
- El costo del servicio por asegurar, es decir, el beneficio esperado como en cualquier otro negocio.”

(Smith , 1848 ).

## Los marginalistas<sup>11</sup>:

Para finales del siglo XIX se gestó una nueva corriente de la ciencia económica con una innovadora aportación a la teoría del valor a partir de la psicología individual. Es decir, se sobrepuso el comportamiento del consumidor, determinado por sus recursos y sus gustos, ante los costos de producción al explicar el valor de los bienes, a diferencia de sus análogos predecesores<sup>12</sup>. A la cual conocemos como la teoría “marginalista”<sup>13</sup>.

### Carl Menger (1840-1921) de la escuela de Viena.

Como fundador de la escuela Austriaca, en su escrito “Grundzätze” (1871), Menger introduce el análisis del tiempo y la incertidumbre a un mundo en el que inclusive los economistas construían teorías basadas en la prudente aversión del riesgo por parte de los empresarios. Y más adelante sería en esta misma escuela de donde surgirían los primeros indicios del entendimiento de las matemáticas que soportarían la creación de los seguros<sup>14</sup>.

### Léon Walras (1834-1921) de la escuela de Lausanne.

La aportación de Walras<sup>15</sup> en tanto que no es directa en los seguros, es importante mencionarla en cuanto a que aborda el “comportamiento” del ser humano en una situación de incertidumbre, justo para plantear en su teoría “del Emprendedor” un comportamiento de aversión al riesgo (propia del modelo de “competencia perfecta”), en la que dicha incertidumbre no existe.

“La ganancia está correlacionada a la posibilidad de pérdida, que es incierta, esto depende de las circunstancias excepcionales y anormales, y en teoría, la abstracción debe partir de aquí... , la ganancia solo existe cuando hay incertidumbre, en el desequilibrio de los estados del mercado en el que existe también una posibilidad de incurrir en pérdida” (Walker , The Legacy of Leon Walras , 2001 , pág. 309).

---

<sup>11</sup> Aquellos que practican la corriente de pensamiento económico “marginalista”.

<sup>12</sup> (Gurerien , 1998 ).

<sup>13</sup> Entiéndase al término “marginalista” como una “ley psicológica” o más bien “La ley de la utilidad marginal decreciente”, en la cual la palabra “utilidad” designa el placer o satisfacción conseguida, en tanto que el adjetivo “marginal” denota el hecho de que la utilidad de la última unidad consumida disminuye en tanto que el consumo aumenta. Es decir, la satisfacción lograda mediante el consumo de un bien aumenta con el incremento del consumo, pero tal aumento de satisfacción se produce a un ritmo cada vez más débil, de tal manera que se presenta una saturación progresiva, pero jamás total. (Gurerien , 1998 ).

<sup>14</sup> (Borch , 1990).

<sup>15</sup> (Walker , The Legacy of Leon Walras , 2001 )

“Al asumir condiciones invariables dadas durante un cierto periodo de tiempo, y asumiendo el pleno conocimiento de los precios de los productos y de los servicios, y de las fechas en las que éstos son comprados y vendidos en dicho periodo, nosotros no dejamos abierta la posibilidad de ninguna manera a la incertidumbre” (Walker , Walrasian Economics , 2006 , pág. 177).

Si bien, la anulación de la incertidumbre en la actividad de la vida cotidiana de los agentes económicos es meramente un supuesto teórico, su análisis como tal, nos deja ver su importancia y función en la realidad.

Por otra parte, gracias a la aportación de Borch en su libro “Economics of insurance” conocemos la postura de Walras con respecto a los seguros...

“Él vio al seguro como un utensilio, para eliminar la incertidumbre inherente en todas las otras actividades económicas... Y separa al estudio del sector asegurador como otra materia en particular”. (Borch , 1990, pág. 3).

## Alfred Marshall (1842-1924) de la escuela de Cambridge.

En su tratado fundamental “Principios de economía” (1890), en el tomo cuarto, capítulo séptimo, al cual llamó “Crecimiento de la riqueza”, Marshal hizo un planteamiento acerca de la importancia de la “visión (previsión) a futuro” que la humanidad ha desarrollado a lo largo de su historia, en el que retoma al seguro como un medio de ahorro, enfatizando dicho comportamiento en la familia.

“El hábito de apreciar las necesidades futuras y de proveerlas se ha desarrollado de un modo lento y vacilante en el curso de la historia de humanidad.” (Marshall , 1890, pág. 189).

“...los métodos comerciales modernos han traído consigo oportunidades para la inversión segura del capital en una forma que pueda proporcionar un ingreso a las personas...es lo que ha tenido mayor efecto sobre el crecimiento de la riqueza, ha dado lugar a que sea más fácil para el hombre asegurar a su esposa y a sus hijos, una renta segura para después de su muerte, pues el afecto hacia la familia es el principal motivo del ahorro...(dichos hombres) ahorran

cuidadosamente...para asegurarse una renta...mediante un seguro,...(es decir) ahorran...bajo la forma de pólizas de seguro para ser pagados después de (su) muerte” (Marshall , 1890, pág. 192).

Posteriormente en el tomo quinto, capítulo 7 de “Los costes primario y total en relación con los productos conjuntos, coste de venta, de seguro contra el riesgo y de producción”, aborda al ámbito empresarial.

En el cual denota que los tomadores de importantes decisiones en la economía (los empresarios) eran aversivos al riesgo, y por lo tanto estaban dispuestos a pagar para liberarse de éste. Es por ello que Marshall parte de que los costes de la adquisición de un seguro ya figuran de antemano en el estado contable de la empresa e inclusive en el precio de sus mercancías.

“El industrial y el comerciante se aseguran generalmente contra el riesgo de incendios y contra los accidentes marítimos y las primas que pagan figuran entre los gastos generales, una parte de los cuales tiene que agregarse al costo primario con objeto de determinar el coste total de sus bienes... El daño causado por un incendio o por un accidente marítimo, cuando ocurre, es tan grande que vale la pena pagar por esta suma adicional, en parte, por razones especiales del negocio,...” (Marshall , 1890, pág. 329).

Asociado al comportamiento aversivo de los empresarios, Marshall, hace mención de la gran diversidad de riesgos implícitos en la naturaleza de un negocio y la inexistencia de apropiados seguros para mitigarlos, resaltando la relevante importancia que guardan los pocos o muchos seguros existentes en la actualidad para el conjunto de toda la economía.

“Pero no puede haber seguro contra la gran mayoría de los riesgos del negocio... la mayoría de los riesgos comerciales están tan inseparablemente unidos a la administración general de los negocios que una compañía de seguros que la asumiese se haría realmente responsable de éste,” (Marshall , 1890, pág. 329).

He aquí una interesante perspectiva. Al referirse a las familias, Marshall menciona el inevitable y percedero fin del señor que provee de ingreso a su casa, razón por la cual decide asegurarse.

Por otra parte, en lo referente a la empresa, agrega que: “vale la pena pagar por una protección a los bienes de producción en comparación a cargar con el costo de sufrir algún siniestro”. Y sin embargo, tanto la familia como el negocio siguen expuestos a un sinnúmero de riesgos.

Independientemente de si hablamos de una familia o de un negocio, el agente económico busca protegerse del cúmulo total de riesgo existente accediendo al aseguramiento, el cual, no cubre la totalidad de los riesgos existentes, pero sí algunos de ellos. Es decir, que ahora nuestro agente económico ha aligerado el peso de la suma inicial de riesgos<sup>16</sup> de los que de cualquier manera ya padecía. Lo que significa que el seguro también funge, en contraparte al riesgo, como seguridad y por lo tanto ocasiona la reducción en el comportamiento aversivo a modo de aumentar la disposición a tomar más riesgos<sup>17</sup>.

## Escuela Austriaca de Economía.

Representante de la teoría subjetiva del valor, la Escuela Austriaca de Economía, fue fundada en la segunda mitad del siglo XIX en Viena por Carl Menger, Eugen von Bohm-Bawerk y Friedrich Wieser<sup>18</sup>. En el libro “Escuela Austriaca de Economía: historia, metodología y actualidad”<sup>19</sup> encontramos una definición precisa acerca de la incertidumbre:

“No hay precisión en el cálculo económico porque el incierto futuro impregna todas las actividades en la economía de mercado. Los costos y los ingresos pronosticados son conjeturas del empresario-productor, quien no posee ninguna capacidad sobrehumana para conocer el futuro... Un tomador de decisiones individuales no puede conocer con precisión las preferencias futuras de los consumidores, los cambios futuros de la tecnología, los planes y las

---

<sup>16</sup>“Los emprendedores son personas que crean oportunidades e innovación, toman riesgos y desarrollan nuevos productos y servicios... Factores sociales, culturales y políticos de cada país influyen en la disponibilidad de las oportunidades para el emprendimiento, así como en el grado de su toma de riesgo y movilidad de los recursos. Factores que desalientan el emprendimiento incluyen la educación y la capacitación que es adversa al riesgo, regulaciones e impedimentos institucionales que desalientan el establecimiento de nuevos proyectos de inversión o expansiones de ya existentes empresas... Políticas públicas y otras imposiciones que desalientan la creatividad, competitividad, toma de riesgo y el adecuado retorno de ingreso como inversión son detractores del comportamiento innovador de las empresas más pequeñas.” (Organization for Economic Co-operation and Development, 2000, pág. 3).

<sup>17</sup> “Los seguros aportan capacidad para realizar inversión a largo plazo, lo que aumenta la estabilidad social y económica, fomenta la producción y el consumo, a la vez que posibilita el desarrollo de actividades que no serían posibles sin un seguro...el papel de los seguros para diversificar el riesgo y proveer una mayor certidumbre para que las operaciones y la actividad económica se conviertan en un elemento clave para incrementar la competitividad del país. No solo una mayor penetración de los seguros permite la diversificación y manejo de los riesgos para los proyectos de inversión específicos, sino que una expansión del sector en la economía refleja una situación donde hay un mayor cumplimiento del estado de derecho y contribuye al fortalecimiento de la estabilidad macroeconómica al proveer recursos de ahorro de largo plazo...A mayor rendimiento esperado y menor riesgo (provisto por la cobertura de un seguro), mayor inversión (es decir, una reducción en el comportamiento aversivo al riesgo y un aumento en la disposición a la toma de riesgo).” (Asociación de Mexicana de Instituciones de Seguros, 2017, pág. 8).

<sup>18</sup> (Yagi , Yokokawa , Shinjiro , & Dymski , 2013).

<sup>19</sup> (Mises , Tailor , & White, 1989).

acciones de otros productores en el futuro, y el número infinito de otros eventos externos que ocurrirán en el futuro.” (Mises , Tailor , & White, 1989, pág. 65).

Como podemos apreciar, el punto de vista Austriaco le adjudica a la incertidumbre un sentido completamente inconsistente e inexacto, es decir, simple y sencillamente no se ha alcanzado una conciencia humana lo suficientemente extensa y capaz de predecir el futuro de manera exacta. Adicionalmente agrega que ni siquiera existe herramienta o instrumento alguno para lograr dicho cometido.

“La recolección de datos empíricos que conduce a la elaboración de tablas actuariales no basta para los fines de las actividades empresariales en la economía de mercado. La ciencia actuarial se basa en la determinación de clases de eventos homogéneos. Cada clase está integrada por un gran número de eventos pasados similares que se someten a un análisis estadístico revelador del porcentaje de casos en que se ha observado un evento dado. Pero la preponderancia de las actividades del empresario no se encuentra en cuestiones de naturaleza homogénea. En la medida que se enfrente a eventos que pueden describirse en términos actuariales, el empresario recurre al aseguramiento para reconocer el costo probable de los acontecimientos perjudiciales. Pero la mayoría de los intereses son de tal naturaleza relativamente rara que el agrupamiento o separación de tales eventos en clases para los fines de la computación de probabilidades resulta imposible.” (Mises , Tailor , & White, 1989, pág. 66).

Por otra parte, dicha obra nos presenta el particular punto de vista de Frank Knight con respecto a la diferencia entre riesgo e incertidumbre.

“El riesgo está sujeto a la computación numérica basada en datos estadísticos aplicables a un gran número de eventos similares cuya repetición se espera. Esta es la naturaleza de las probabilidades actuariales. La incertidumbre se refiere a situaciones únicas; cada situación es un caso en sí misma, en lugar de pertenecer a una clase o a un gran número de eventos o circunstancias homogéneos. La incertidumbre no es numéricamente calculable porque no hay suficientes experiencias anteriores referentes al conjunto particular de circunstancias que se esté considerando. No se dispone de datos comprensivos en las variadas clasificaciones necesarias

para el cálculo de la probabilidad de éxito de cada una de las innumerables actividades que se encuentran en marcha.” (Mises , Tailor , & White, 1989, pág. 66).

Además.

“La incertidumbre se debe primordialmente a la imprevisibilidad de las acciones de otras personas... (Se agregan algunas observaciones de Mises) ...En el mundo real, el hombre que actúa afronta el hecho de que hay hombres semejantes que actúan como el en su propio interés. La necesidad de ajustar sus acciones a las acciones de otras personas lo convierte en un especulador para quien el éxito y el fracaso dependen de su mayor o menor capacidad para entender el futuro. Cada acción es una especulación. En el curso de los eventos humanos no hay estabilidad y por lo tanto no hay seguridad.” (Mises , Tailor , & White, 1989, pág. 67).

Ambas citas encajan a la perfección con la antes ya mencionada por la Escuela Austriaca de Economía. Simplemente la incertidumbre a diferencia del riesgo no puede ser descifrada.

Para complementar en la idea de riesgo e incertidumbre la obra “La Escuela Austriaca: mercado y actividad empresarial”<sup>20</sup> nos ofrece una explicación aún más detallada en un ámbito más realista.

“...la creencia de los austriacos en la imposibilidad teórica de efectuar *predicciones específicas* (es decir, aquellas referentes a coordenadas de tiempo y lugar determinados y con un contenido empírico concreto) en economía. Lo que suceda mañana no puede conocerse científicamente hoy, pues depende en gran parte de un conocimiento e información que aún no se han generado empresarialmente y que hoy todavía no pueden saberse; en economía, por tanto, tan solo pueden efectuarse, como mucho, “predicciones de tendencia” de tipo general, que Hayek denomina *pattern predictions*” (Huerta de Soto , 2000, págs. 28-29).

---

<sup>20</sup> (Huerta de Soto).

Y prosigue.

“Como ya se ha visto, el ser humano, en su escala valorativa, valora siempre más, a igualdad de circunstancias, los bienes presentes que los bienes futuros. Sin embargo, la *intensidad psíquica* relativa de dicha diferencia de valoración subjetiva varía mucho de unos seres humanos a otros, e incluso para un mismo ser humano puede también variar mucho a lo largo de su vida en función de sus circunstancias particulares... desde el punto de vista de la Escuela Austriaca, la tasa o tipo de interés es el precio de mercado de los bienes presentes en función de los bienes futuros.” (Huerta de Soto , 2000, pág. 85).

Hasta aquí nos queda claro cómo es que la subjetividad afecta y da sentido a la explicación del riesgo y de la incertidumbre.

A su vez nos brindan una explicación del lugar que toman estos dos conceptos en el proceso productivo.

“El riesgo, por el contrario, no da lugar sino a un coste más del proceso productivo” (Huerta de Soto , 2000, pág. 20).

Y agrega.

“...en el mundo exterior, los únicos importes directamente observables son los que podríamos denominar *tipo de interés bruto o de mercado* (originario o natural)... más la *prima de riesgo* que correspondiese a la operación en cuestión, más o menos una *prima por la inflación o deflación* esperada, es decir, por la disminución o incremento esperado en el poder adquisitivo de la unidad monetaria en la que se efectúan y calculan las transacciones entre bienes presentes y bienes futuros.” (Huerta de Soto , 2000, págs. 86-87).

## John M. Keynes (1883-1946).

La aportación de Keynes, de primera instancia no es referente a la definición de riesgo o incertidumbre, sino más bien a la colocación del riesgo en el proceso de producción y meramente en el costo de la inversión tanto a largo como a corto plazo.

“...debemos incluir en el costo del periodo largo un tercer término que podríamos llamar el *costo del riesgo*, para cubrir las posibilidades ignoradas que pueden hacer diferir el rendimiento real del provisto. Por tanto, el precio de oferta en periodos largos es igual a la suma del costo primo, el costo suplementario, el costo del riesgo y el costo del interés... Cuando compra o construye su equipo, el empresario, debe por tanto, esperar cubrir su costo suplementario, su costo de riesgo y su costo de interés... de manera que en el equilibrio a largo plazo el excedente del costo primo marginal sobre el promedio del costo primo sea igual a la suma de los costos suplementarios, del riesgo y del interés.” (Keynes , 1936, pág. 90).

Posteriormente localiza la existencia de 2 tipos riesgo al profundizar en roll de dos personajes propios de la actividad empresarial; el prestamista y el prestatario.

“Dos tipos de riesgo que no han sido diferenciados por lo general, pero que es importante distinguir, afectan al volumen de la inversión. El primer riesgo es el del empresario o prestatario, y surge de las dudas que él mismo tiene respecto a la posibilidad de obtener en realidad los rendimientos probables que espera. Si un hombre aventura su propio dinero, éste es el único riesgo que importa.

Pero donde existe un sistema de prestar y tomar a préstamo, con lo que quiero decir la concesión de créditos con un margen de garantía real o personal, aparece un segundo tipo de riesgo al que podremos llamar el riesgo del prestamista. Éste puede deberse al azar moral, es decir, incumplimiento voluntario o cualquier otro medio, tal vez licito, de eludir el cumplimiento de la obligación; o a la posible insuficiencia del margen de seguridad, es decir, incumplimiento voluntario a causa de una equivocación en las expectativas. Podría añadirse una tercera causa de riesgos, como es el posible cambio adverso en el valor del patrón monetario, que hace que el préstamo en dinero sea menos seguro, en la medida de la depreciación, que un activo real;

por lo tanto, absorbido, en el precio de los bienes reales duraderos. (Keynes , 1936, págs. 154-155).

Al rol de prestatario le adjudica la naturaleza de un empresario, quien para poner en marcha su proyecto de inversión necesita del financiamiento de un prestamista. De modo que el primer tipo de riesgo se materializa al concebir la naturaleza de la actividad empresarial como incierta, meramente porque el empresario es incapaz de predecir el futuro con exactitud.

En contraparte al prestatario se encuentra el prestamista, quien asimiló el riesgo de confiar en las expectativas optimistas del prestatario en función de su esperada retribución.

El sentido económico que los seguros han ejercido en el comportamiento de las actividades de los agentes económicos, a lo largo de la historia de la humanidad<sup>21</sup>, no es un tema nuevo, pero sí de gran y constante relevancia, cuyos efectos se proyectan al interior y exterior del sistema económico de un país, sea por concepto de previsión, protección, ahorro, inversión e inclusive planeación. Al final, el “seguro” provee de información, confort, seguridad e inclusive empoderamiento a cualquiera que en un sistema económico se desenvuelva.

---

<sup>21</sup> Con respecto a la corriente eurocentrista.

## Capítulo 2: Marco histórico.

A continuación, se presenta una breve recopilación de acontecimientos históricos que tuvieron lugar a lo largo de la creación y formación de lo que hoy conocemos como la figura de seguro. Además, se complementará con una semblanza del periodo de la llegada e implantación del seguro en México.

### Antes de su llegada a México.

Para la primer parte de este apartado nos remitiremos a la tesis de Salmoron de Facultad de Economía de la UNAM que lleva por nombre “Las Instituciones de Seguros y la Economía Mexicana”<sup>22</sup> (1975). A modo de cronología histórica:

- Edad antigua; 4000 a. C. – 476 d. C. (fecha caracterizada por la caída del Imperio Romano).
  
- ❖ Desde tiempos remotos, el ser humano, siempre ha tenido la necesidad de crear relaciones sociales con el objeto de llegar a acuerdos comunes con el fin de contar con alguna protección contra peligros diversos y de distinta índole (que vinieren de terceros con poderosa influencia o de los mismos fenómenos naturales). Es por ello que para el siglo XXIII a. C. dentro del “Código Hammurabi” en Babilonia, ya se tenían indicios del uso del seguro a causa de la actividad comercial marítima, que para entonces ya se realizaba. Se pone de manifiesto la existencia del riesgo, y la ventaja y beneficio común de crear una sociedad mutualista para la protección contra dicho riesgo.
  
- ❖ Por otra parte, en el año 916 a. C., en la antigua Grecia, en las “Leyes de Rhodas” ya se encontraban algunos indicios relativos al seguro, propiamente en la llamada cita del “echazón”.
  
- ❖ En India en el siglo VI a. C., dentro del “Código de Manu”, podemos encontrar algunos ordenamientos, que, no obstante, hacen alusión a la figura del seguro, es

---

<sup>22</sup> (Salmoron, 1975).

aquí donde incluso ya se practican las coberturas de tipo terrestre. Además, es en esta época en la que encontramos importantes hallazgos como el costo (prima), el plazo, los técnicos en riesgo y la tasa de interés.

- Edad media; 476 – 1453 (fecha caracterizada por la toma de Constantinopla).
  - ❖ En esta época aparecen las denominadas “Gildas” que recubren la figura de asociaciones de asistencia mutua, la cuales fungieron como cobertura contra pérdidas, naufragios en infortunios. De primera instancia, nutridas por elementos familiares y posteriormente por otros núcleos de la población.
  - ❖ Como se mencionó desde el principio, el génesis de los seguros tuvo lugar a razón de la actividad marítima y el comercio (por la falta de conocimiento de los riesgos inherentes y por la ventaja de soportar contingencias económicas en grupo), es por ello, que el desarrollo y evolución del seguro ira de la mano de estos dos importantes aspectos. Así pues, para esta época en Italia, se experimentaba un auge en el comercio. País al que se le atribuyen significativas contribuciones al seguro marítimo. Es por ello que, se dice, fue de Italia de donde llego la práctica del seguro a la península Ibérica, y desde entonces se difundió al norte del viejo continente.
  - ❖ El primer contrato con figura implícita de seguro marítimo, tuvo lugar en Génova en 1347, en donde podemos apreciar; al asegurado, la suma asegurada, el plazo, la prima y el riesgo.
  - ❖ Sin embargo, no fue sino en Barcelona, en las “Ordenanzas de Barcelona”, en que, entre 1435 y 1484, se plasma legalmente la figura del seguro.
- Edad moderna; 1453 – 1789, (fecha caracterizada por el acontecimiento de la Revolución Francesa) y Edad contemporánea; 1789 – hasta nuestros días.
  - ❖ Implícito en el desarrollo de la actividad comercial marítima, se encuentra por supuesto, el progreso económico de cada país y del mundo en general. Bajo el mismo tenor, tenemos que en la edad moderna se gesta un acontecimiento de suma relevancia con repercusiones directas y profundas en la era contemporánea.

Salmoran se refiere al descubrimiento de América y su consiguiente conquista por los países europeos, quienes posteriormente transferirían riqueza del nuevo mundo a los territorios de sus respectivos colonizadores. Éste y otros acontecimientos serían razones, en suma, relevantes, para lo que seguiría en el progreso económico mundial; el sistema de protección capitalista, cuya característica particular es la propiedad privada de los medios de producción.

- ❖ Como ya se vislumbraba fue en el siglo XIV que se firmaron las primeras pólizas y sería hasta los siglos XVII y XVIII en que nacerían las primeras compañías de seguros.
- ❖ El último de los elementos que formaría la figura del seguro que hoy en día conocemos, llega en el siglo XVII, en lo referente al descubrimiento del Cálculo de Probabilidades por el francés, matemático y filósofo Blas Pascal.
- ❖ A lo largo del breve histórico que Salmoran hace del seguro, también menciona importantes acontecimientos de la economía mundial justo para evidenciar la interacción entre ambos elementos.

Por ello, para lograr una exposición más consistente, advierte un marco de referencia en relación al proceso económico; “la existencia humana tiene por razón de ser la de satisfacer sus necesidades propias, con características muy peculiares que le dan a cada cultura su identidad, y que, por ende, para lograr dicho estado de confort, la necesidad deriva en una “actividad sistemática”. La cual se denomina proceso económico y conlleva la transformación de la naturaleza mediante la aplicación del trabajo, el cual se puede dividir en 3 etapas: 1) producción, 2) distribución y 3) consumo” (Salmoron , 1975).

- ❖ Ahora entonces, podemos decir que la aparición del seguro en la historia de la humanidad tuvo directas implicaciones en su contexto económico y social.

En el económico el hombre logra la preservación de su patrimonio y persona, en cuanto a la actividad económica que lo dota de sus necesidades de subsistencia, y de un mejor desenvolvimiento a la hora de llevarla a cabo. En el social, lo dota de confort y seguridad en cuanto a la preservación del bienestar de su familia.

La actividad aseguradora siempre estuvo íntimamente ligada a la actividad económica del ser humano y he ahí su origen:

“De la información que se ha consignado, se desprende que la circunstancia que hizo posible la aparición del seguro, fue la INCERTIDUMBRE que el hombre tenía y sigue teniendo, en relación con determinados percances que pudiesen sobrevenirle tanto en su persona como en sus bienes o patrimonio; cuya desaparición o deterioro, le representasen serias consecuencias económicas. Por consiguiente, tenemos que, desde el principio, la idea del seguro, era REPARTIR entre varios miembros, las altas cargas de carácter económico que tuviera que soportar un solo individuo” (Salmoron , 1975, pág. 13).

## El inicio del seguro en México.

Para esta segunda parte retomaremos la obra “Historia del Seguro en México. Inicio, desarrollo y consolidación del seguro en México 1900-1988” elaborada por la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros<sup>23</sup>.

Continuaremos con la cronología de los acontecimientos más relevantes de la historia del Seguro, pero ahora, meramente dentro del territorio mexicano.

A forma de contexto, los primeros antecedentes que nos relata son:

- Código de comercio mexicano o Código de Lares, 1854. Primera insinuación de reglamentación hacia los seguros.
- Las empresas aseguradoras con mayor fuerza, en el país, eran las americanas y las inglesas.
- Primer código civil mexicano, 1870. A excepción del seguro marítimo, se implementa regulación a todos los seguros.
- Código de comercio, 1884. Se actualiza el Contrato de Seguro Mercantil y el seguro marítimo es incorporado a dicho código.

---

<sup>23</sup> (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, 1988).

- Código de comercio, 1889. Basado en el código del 84, éste, señala que todo contrato de seguro gestionado por una empresa es un acto mercantil.
- Primera Ley sobre compañía de seguros, 1892. El ámbito que regula esta ley es la del compromiso con los asegurados, es decir, el de garantizar los servicios por los que se habían pagado. Sin embargo, no señala nada acerca del desempeño de la actividad.
- Modificación de la Ley sobre compañías de seguros, 1894. Se elimina la normatividad impuesta a los seguros marítimos en 1884.
- Creación de la Asociación Mexicana de Agentes de Seguros, 1897.

Una vez empezado el siglo XX la actividad aseguradora nacional comienza a paso lento. Este periodo abarca de 1900 a 1918.

- Creación de la primera compañía de seguros de vida en México, 1901.
- Creación del departamento de “Inspección General de Instituciones de Crédito y Compañías de Seguros” de la Secretaria de Hacienda, 1904. Se implementa la recaudación fiscal a la actividad aseguradora.
- Creación de la primera compañía de seguros de incendio, 1907.
- Ley relativa a la organización de las compañías de seguros de vida, 1910. Pretende la regulación directa en las actividades de las compañías de seguros de vida, debido a su carácter extranjero. Este acontecimiento es el parteaguas de entre el periodo de “libertad absoluta” y la regulación del Estado a las empresas de seguros.

Además, por primera vez en la historia de México, se instaure la obligación de contar con un mínimo de reservas.

- Reglamento de la ley de las compañías de seguros de vida, 1910. Un complemento a la ley anterior.
- Cambio de coordinación de la Secretaria de Hacienda por la Secretaria de Industria, comercio y trabajo, 1917.

Para el siguiente periodo que va de 1919 a 1934, la administración de la actividad aseguradora por parte del gobierno se evidencia de manera abrupta.

- Nuevo reglamento de la Ley de compañías de seguros de vida, 1923. Las modificaciones hechas se refieren a la adición de toda la experiencia que se había acumulado desde 1910.
- Creación del Banco de México, 1925.
- Decreto que reglamenta y autoriza el procedimiento de liquidación de las compañías de seguros de vida, 1926.
- Ley general de sociedades de seguros, 1926. Se refiere al ajuste pertinente entre la ley de 1910 y el decreto anterior a esta ley. De entre sus principales características, sobresale el hecho de que a diferencia de la de 1910 que se limitaba a la regulación de las compañías de seguros de vida, ésta, abarcaba todos y cada uno de los distintos tipos de seguros que se practican dentro de la república. Además, como ya se había venido haciendo, se hizo más evidente el favoritismo por las compañías nacionales.
- Reglamento que complementa a la Ley general de las sociedades de seguros, 1926.
- Decreto de modificación de la Ley de sociedades de seguros de 1926, 1931. Se pone en marcha la mexicanización de las compañías aseguradoras de todo el país, a saber: “...esas compañías (las extranjeras) deberían organizarse conforme a las leyes mexicanas, quedar administradas por una mayoría de nacionales... ...las empresas extranjeras antes de la autorización que se les concediera para operar, harían expresamente y bajo su firma la renuncia de su nacionalidad...” (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, 1988, págs. 44-45).
- Decreto de modificación al reglamento de la Ley general de sociedades de seguros de 1926, 1931. En lo referente al valor de los bonos y acciones de las empresas aseguradoras.
- Implementación del Reglamento del seguro obligatorio del viajero dentro de la Ley de vías generales de comunicación, 1933. Se garantiza el seguro a cualquier viajero desde el momento en que se adquiere su pasaje.

En el periodo de 1935 a 1945 se forman las bases constitutivas de la industria aseguradora y acontece el suceso al que se le conoce como la “mexicanización del seguro”<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> (Salmoron , 1975, pág. 24).

- Ley general de instituciones de seguros, 1935. Ésta fue la conclusión de tres decretos anteriores que por consigna (de suma relevancia para el sector asegurador nacional) llevaba la de una franca imposición del favoritismo nacional, es decir; el desarrollo de las compañías nacionales, los intereses de los asegurados y la reducción de las unidades extranjeras, para así, permitir el predominio de las nacionales. El principal motivo del éxodo de las empresas extranjeras fue: "...la obligatoriedad establecida por la misma de efectuar las inversiones de las reservas técnicas y de capital en México." (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, 1988, pág. 58).

De igual manera que a las empresas extranjeras se les exigía efectuar inversión dentro del país, también a las nacionales, de modo que este hecho efectivamente logro impulsar el crecimiento económico del país. A saber: "...por lo menos 30% de las reservas técnicas de las instituciones de seguros deberían invertirse en obligaciones del gobierno federal para obras de servicios públicos y en bonos hipotecarios de instituciones de crédito..." (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, 1988, pág. 62).

De modo que el periodo de 1935 a 1945 se caracteriza por la emigración de las compañías aseguradoras extranjeras.

- Reforma a la Ley general de instituciones de seguros, 1936. La que obliga a el gobierno federal y al de la capital a asegurar sus bienes con dependencias aseguradoras nacionales.
- Decreto de modificación de la Ley general de instituciones de seguros, 1936. En lo que se refiere al reaseguro y las reservas técnicas.
- Primer reglamento del seguro de grupo, 1936.
- La Asociación Mexicana de Representantes de Compañías de Seguros Contra Incendios cambia a Asociación Mexicana de Compañías de Seguros de Daños, 1940.
- Ley del seguro social, 1943.
- Asociación mexicana de medicina del seguro, A.C.

En la siguiente etapa de 1946 a 1953 se presenta una reorganización del sector asegurador.

- Reforma a la Ley general de seguros, 1946. A once años de la creación de la mencionada ley, sus efectos ya habían sido analizados y evaluados, por lo que un ajuste fue necesario.
- Transformación de la “Asociación Mexicana de Compañías de Seguros de Daños” a la “Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros” (AMIS), 1946. Recordemos que las dos anteriores fueron producto de la Asociación de Agentes de Seguros, cuya fundación fue en 1897.
- Primera convención Nacional de Seguros y Fianzas, 1946. Llevada a cabo por la Secretaria de Hacienda.
- Promulgación del reglamento de la Comisión Nacional de Seguros, 1946. Y posteriormente inició operaciones al año siguiente. Fungió como regulador en los problemas acontecidos en las instituciones de seguros.
- Creación de la Aseguradora Mexicana, 1947. Un organismo perteneciente al gobierno que pretendió la intervención directa en lo que se refiere a los seguros de daños.
- Promulgación de la Ley de regulación a las inversiones de las instituciones de seguros, instituciones de finanzas y bancos de capitalización; en títulos, valores en serie, en inmuebles y préstamos hipotecarios, 1947. El objetivo de la ley fue el de proteger la inversión desmedida en bienes inmuebles de negativas repercusiones en ese mercado.
- Ley del impuesto sobre primas recibidas por instituciones de seguros, 1947.
- Reforma de la Ley general de instituciones de seguros, 1948.
- Celebración de la segunda conferencia Hemisférica de Seguros en la ciudad de México, 1948.
- 1949. La AMIS unifica la venta de pólizas en dólares, por parte de los miembros, y se fija un 3% anual de tipo de interés para el cálculo de las reservas matemáticas. Además, se crea la Oficina Informadora de Impedimentos (O.I.I.).

La siguiente etapa correspondiente a los años de 1954 a 1979 en donde se evidencia al seguro como instrumento de ahorro nacional.

- Durante el periodo de 1947 a 1958 las utilidades anuales, el ingreso anual de las inversiones, los activos admisibles, las reservas estatutarias y en general el capital de todas las compañías de seguros aumentaron en un promedio del 150%.
- Para 1958, la mayor participación extranjera en el reaseguro del riesgo mexicano provenía de Inglaterra.
- Promulgación del “Reglamento de agentes de las instituciones de seguros”, 1955. Contenía; los requisitos legales, formas de remuneración, el estatus de Agente General Apoderado, motivos de revocación de autorización de un agente y sus respectivas sanciones.
- Promulgación del “Reglamento de las operaciones de descuento y redescuento” de la Ley de seguros. 1955.
- Sustitución del reglamento de la Comisión Nacional de Seguros de 1946 por el de 1956, 1956. Se constituye un “Comité Permanente” con funciones de vigilancia de la Comisión Nacional de Seguros.
- Decreto de 1956. Se impulsa al sector asegurador a tener una mayor contribución al desarrollo económico del país.
- De 1957 a 1975 se experimenta un deceso de la actividad legislativa con respecto a los seguros, de carácter no negativo. Por el contrario, se evidencia estabilidad, tanto del país como del sector.
- Expedición de la “Ley del seguro agrícola, integral y ganadero”, 1961. Evidentemente referida a la protección y cobertura del sector primario de la economía.
- Creación del nuevo reglamento del seguro de grupo, 1962. En este se le otorga al seguro de grupo, bajo el contexto laboral, el carácter de prestación social. Además, este reglamento no ha sido modificado a la fecha.
- Promulgación de la “Ley de navegación y comercio marítimo”, 1963. En lo que se refiere a la regulación de dicha actividad y sus afines.
- Creación del “Seguro del servidor público”, 1964. Es un seguro colectivo de vida y muerte accidental.
- Imposición del “Seguro sobre cuenta de ahorro”, 1969. Es un seguro colectivo de vida para el usuario de la cuenta de ahorro.

- Sustitución de la Comisión Nacional de Seguros por Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, 1970. Desaparece la Comisión Nacional de Seguros y la Comisión Nacional Bancaria absorbe sus funciones.
- Reforma de la “Ley de vías generales de comunicación”, 1975. En lo referente a la indemnización de la muerte del usuario del servicio público durante algún viaje.
- Autorización de la adquisición, por parte de las compañías de seguros, a constituirse como “grupos”<sup>25</sup>, 1972.
- Imposición del seguro sobre vehículos automóviles en el “Reglamento de tránsito del Distrito Federal”, 1976. En lo concerniente a la cobertura de responsabilidad civil en accidentes de tránsito.

El periodo que va de 1980 a 1988 termina con una breve mención de la entonces legislación sobre el seguro.

- Publicación de la “Ley del seguro agropecuario y de vida campesino”, 1980. Cuyo objetivo es el de regular la función de la Aseguradora Nacional Agrícola del gobierno.
- Reforma a la “Ley general de instituciones de seguros, 1981. La cual hizo profundos cambios con el objeto de renovar la legislación a su entonces realidad.
- Constitución de la Asociación de Intermediarios Mexicanos de Reaseguro, A.C., 1983. Se crea con el objeto de mejorar el área del reaseguro.
- Expedición del “Reglamento del Registro General de Reaseguradoras Extranjeras y la operación de intermediarios de reaseguro” (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros AMIS, 1988, p. 144).

## Hacia el cambio de milenio y lo que va del siglo XXI.

Para proseguir con la cronología de los eventos más relevantes de la historia del seguro en México, nos valdremos de la obra Antoni Minzoni; “Crónica de dos siglos del seguro en México”.

---

<sup>25</sup> Meramente la agrupación de ciertas instituciones de crédito que prefieran mantener su política financiera en coordinación.

El periodo de 1988 a 1992 se caracteriza por el cambio en la estrategia económica del país, pues se decidió que la inversión privada sería la respuesta a los problemas de México.<sup>26</sup>

- Ley general de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, 1990. Se dividen las funciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros en la Comisión Nacional Bancaria y Comisión Nacional de Seguros y Fianzas; organismos descentralizados de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. También se desregula el procedimiento para calcular las tarifas de las primas de todos los seguros a excepción de los de vida, y ahora cada institución de seguros calcularía la propia. Además, se establece el Capital mínimo de garantía. Por otra parte, se permite la incorporación de capital extranjero a las instituciones aseguradoras locales.
- Reglas para la inversión de las reservas técnicas y para fluctuaciones de valores de las Instituciones de seguros, 1990. Se busca una mayor colaboración por parte del sector asegurador en el desarrollo económico del país y promover condiciones de mayor seguridad a las instituciones de seguros.
- Reglas de la operación de reafianzamiento. 1991.
- Reforma al artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1991. Para continuar con la reestructuración de aseguramiento agrícola y ganadero, se dictan las “Reglas Generales para la Constitución, Operación y Funcionamiento de los Fondos de Aseguramiento Agropecuario, de Vida Campesino y Conexos a la Actividad Agropecuaria” (Minzoni Consorti , 2005, pág. 136).
- Nueva Tabla de Mortalidad de Vida Individual, 1992. La Comisión Nacional de Seguros Fianzas renueva las tasas de mortalidad con estudios del periodo 1982-1989.
- Modificación a la Ley de Vías Generales de Comunicación, 1992. El seguro del viajero se modifica en cuanto al monto otorgado por indemnización en caso de pérdida de vida o lesiones.
- Decreto para el establecimiento del sistema de ahorro para el retiro (para el IMSS y para el ISSSTE), 1992. Se pretende disminuir la cantidad de pensiones y generar

---

<sup>26</sup> (Minzoni Consorti , 2005). A partir de aquí se retoma la obra de Minzoni “Crónica de dos siglos de seguro en México”.

ahorro interno bajo un sistema financiero nacional con 2 subcuentas; seguro de retiro y fondo de la vivienda (INFONAVIT).

- Firma del Tratado Trilateral de Libre Comercio con América del Norte, 1992. Se les concede el derecho a las instituciones aseguradoras canadienses y estadounidenses de participar en el mercado mexicano.
- Liberación de la inversión de las reservas técnicas, 1992. Se elimina la obligación de las aseguradoras de invertir en valores emitidos o respaldados por el Gobierno Federal, con el objeto de brindarles un mayor poder de toma de decisión y ampliar su elección de inversión en instrumentos bursátiles.

Periodo 1993-1997.

- Modificación de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, 1993. Se le otorga el derecho de constituirse como sociedades de capital fijo o variable a las instituciones de seguros. Además, se les adhiere la característica de actuar como fiduciarias. Por otra parte, se les concede la libertad de registro de todo tipo de documentación de tarifa de primas.
- El Banco de México obtiene la autonomía, 1993. Se definen la reglamentación del establecimiento de las instituciones de seguros de acuerdo a lo señalado en el Tratado del Libre Comercio.
- Nuevo reglamento de agentes de seguros y de Fianzas, 1993. Sustituye al de 1991 y a diferencia de éste se le otorgan mayores facultades y obligaciones a los agentes.
- Creación de procedimiento general para la “Constitución de la Reserva para obligaciones pendientes de cumplir por Siniestros ocurridos y no Reportados”, 1994. (Minzoni Consorti , 2005, pág. 167).
- Publicación de las reglas para la Autorización, Registro y Operación de Reaseguro, 1994. La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas se encargará de dicha actividad.
- Cambio en el sistema de pensiones para los derechohabientes del Instituto Mexicano del Seguro Social, 1995. Al sector asegurador se le asignan pensiones de invalidez, de retiro, cesantía en edad avanzada o vejez, y fondos captados por las Administradoras de Fondos de Retiros.

- Implementación de seguro de cobertura amplia de responsabilidad civil y daños a terceros a empresas de mediano y alto riesgo en la Ciudad de México, 1996.
- Reforma de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, 1997. Se crea una nueva clasificación de los ramos del seguro. Del ramo de accidentes y enfermedades se desprenden los ramos de accidentes personales, gastos médicos y salud. Cada uno de ellos se divide en individual, grupo y colectivo. Se crea el ramo de terremoto y otros riesgos catastróficos.
- Reglas de operación para los seguros de pensiones derivadas de las leyes de la seguridad social, 1997. El nuevo régimen de pensiones del IMSS involucra a la actividad aseguradora.
- Obligatoriedad del seguro de responsabilidad civil de vehículos de motor, 1997. La suma exigida fue de \$250,000 pesos, y dicho seguro se conoce como SUVA (Seguro para el uso de vehículos de motor). Este decreto entro en vigor hasta 1998.

Periodo de 1999-2003.

- Publicación de nuevas Tablas de Mortalidad (1991-1998), 1999.
- Publicación de las bases técnicas de la Perdida Máxima Probable de los servicios de cobertura contra terremoto y erupción volcánica, 2000.

Este último periodo se puede caracterizar por las autorizaciones de las instituciones de seguros a los nuevos ramos de pensiones, salud y terremotos y otros riesgos catastróficos. El mercado de las entonces 85 instituciones de seguros se divide de la siguiente manera:

- Vida en todas sus formas; Seguros individuales, de grupo y colectivos.
- Accidentes y enfermedades. Comprende los seguros de accidentes de gastos médicos y de salud en sus distintas formas: individual, de grupo y colectivo.
- Pensiones.
- Daños. Comprende todos los demás ramos incluyendo terremoto y otros riesgos catastróficos.

Hasta aquí, ya se ha agotado nuestra fuente de información histórica, por lo que tendremos que continuar con documentos informativos precedentes de organizaciones nacionales catalizadoras de información.

A continuación, se presentan los principales indicadores del sector asegurador en el periodo de 2003 a 2013 con base a los Censos Económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).<sup>27</sup>

Por medio del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2007 (SCIAN) podemos encontrar que los servicios financieros y de seguros se agrupan en el sector 52. De las actividades más importantes en todo el universo del sector “servicios” para 2003, los servicios financieros y de seguros (en segundo lugar) aportaron el 18.5% del total de las remuneraciones y (en primer lugar) el 31.6% del valor agregado e información en medios masivos. Además, reportaron un 15.3% del total de pagos en sueldos, salarios, prestaciones sociales y utilidades repartidas, y 18.4% del valor agregado censal bruto. Del total de un millón 013 mil 743 unidades económicas en el sector servicios, la actividad aseguradora agrupó el 1% y del total de los cinco millones 215 mil 808 de personal ocupado agrupó el 5.3%.

Por otra parte, en cuanto a la estratificación por tamaño de unidad económica; las micro mostraron el 88.5%, las de pequeño tamaño 8.8%, las medianas 1% y las grandes 1.6%, respectivamente del total<sup>28</sup>.

A continuación, se mencionan los principales resultados del sector de servicios financieros y de seguros para el año de 2008 con datos de los Censos Económicos 2009 de INEGI.<sup>29</sup>

De la actividad en el sector de los servicios, una de los más importantes en 2008 fue la de Servicios financieros y de seguros, pues aportó la mayor cantidad de ingresos con el 42.7% del total. De las 18 mil 706 unidades económicas de esta actividad; el 88% permanecieron como unidades de tamaño micro, las de pequeño tamaño aumentaron a 10% y las medianas bajaron a 0.7% al igual que las grandes a 1.2%, en comparación a los respectivos datos del censo anterior.

Del total de un millón 367 mil 287 unidades económicas del sector servicios, la actividad de servicios financieros y de seguros contribuyó con el 1.4%, por otra parte, del total de 7 millones 340 mil 216 personas empleadas en el universo de los servicios, dicha actividad contribuyó con

---

<sup>27</sup> Se utilizarán los documentos Censos Económicos: Micro, pequeña, mediana y gran empresas 2004, 2009 y 2014.

<sup>28</sup> (Instituto Nacional de Geografía y Estadística, 2006).

<sup>29</sup> (Instituto Nacional de Geografía y Estadística, 2011).

el 6.5%. Así pues, se evidencia un incremento con respecto del censo anterior de 0.4% y 1.5% respectivamente.

Para el censo económico 2014<sup>30</sup> se muestran las siguientes cifras recaudadas del año 2013.

Del total de un millón 637 mil 362 de unidades económicas en el sector de los servicios, la actividad de servicios financieros y de seguros aportó el 1.5% y de las 8 millones 195 mil 046 personas empleadas, la misma actividad aportó el 5.8%. Demostrando un aumento del 0.1% en la cantidad de unidades económicas y un decremento de 0.7% del personal empleado con respecto del censo anterior.

De las 23 mil 761 unidades económicas pertenecientes a la actividad de los servicios financieros y de seguros; las unidades de tamaño micro permanecieron con el 88% al igual que las pequeñas con el 10%, por el contrario, las medianas y las grandes sufrieron un decremento con respecto del censo anterior arrojando un porcentaje de 0.4% y 0.8%.

Para el último periodo que abarca de 2013 a 2017 nos remitiremos a los reportes informativos trimestrales de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF). Así pues, al cierre del año 2013 el sector asegurador arroja la siguiente información.

- Se promulga la nueva Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas (LISF), 2013. Se pretende la modernización del sistema financiero mexicano por medio de la implementación de un modelo regulatorio de tipo solvencia II (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2014).
- Renovación de la póliza integral de seguros de Petróleos Mexicanos (PEMEX), 2013. La cual tiene una vigencia de 24 meses. (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2013). Las operaciones de accidentes y enfermedades y de vida (sin incluir los seguros de pensiones derivados de las leyes de seguridad social) crecieron 8.5% y 7.3%, respectivamente. A la par, los seguros de pensiones y de daños crecieron 9.6% y 5%, respectivamente. El desglose en el incremento de operaciones de los seguros de daños queda de la siguiente forma; de incendio 64.9%, agrícola 19.3%, responsabilidad civil 3.2% y automóviles 1.7%. (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2014).

---

<sup>30</sup> (Instituto Nacional de Geografía y Estadística, 2015)

- México es reelecto miembro del Comité Ejecutivo de la Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS), 2014. Se le otorga el derecho a nuestro país de formar parte en el proyecto de implementación de estándar global de capital desarrollado por la IAIS. La puesta en vigor de dicho proyecto se pretende para 2019. (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas , 2014).

- Publicación de la Circular Única de Seguros y Fianzas (CUSF), 2014. Dicha Circular funge como regulación secundaria que instrumenta y da operatividad a la nueva ley de Instituciones de Seguros y de Finanzas (LISF) próxima a entrar en vigor para 2015. “La nueva LISF es la mayor reforma regulatoria para los sectores asegurador y afianzador de los últimos 25 años. Con esta normativa México implementa un modelo tipo Solvencia II y sienta las bases para el desarrollo de largo plazo de los sectores de seguros y fianzas de nuestro país.” (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2014).

En este año las operaciones de Daños y Seguros de Pensiones decrecieron 3.3% y 1.9%, respectivamente. Las operaciones de accidentes y enfermedades y vida (sin incluir a los seguros de pensiones) mostraron un incremento real anual de 6.1% y 2.8%, respectivamente. (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2015).

- Renovación de la póliza integral de seguros de Petróleos Mexicanos (PEMEX), 2015. La cual tiene una vigencia de 24 meses. (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2015).

En este año la operación de Vida y daños registro un crecimiento real de 6.8% y 11.9%, respectivamente, a diferencia de los seguros de Pensiones y de Accidentes y Enfermedades, los cuales decrecieron 5.9% y 3%, respectivamente. (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2016).

- Para el cierre de 2016 la operación de Vida registro un crecimiento de 12.5%. Por otra parte, tanto los seguros de Accidentes y Enfermedades, así como los de Daños experimentaron un crecimiento real 13.7% y 6%. La operación de seguros de Pensiones decreció 5.4%. (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2017).

- Nuevo documento de oferta de renta vitalicia, 2017. La Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), el IMSS y el ISSSTE otorgan el derecho a sus respectivos cotizantes de elegir la aseguradora que pague su renta vitalicia. (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2017).

- La presidenta de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, Norma Alicia Rosas Rodríguez, es electa la nueva presidenta del directorio de la “Asociación de Supervisores de Seguros de América Latina” (ASSAL) para el periodo 2017-2019, 2017. Se le otorga el derecho al país de participar en el desarrollo de la supervisión de los seguros en la región. (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2017).
- Renovación de la póliza integral de seguros de Petróleos Mexicanos (PEMEX), 2017. La cual tiene una vigencia de 24 meses. (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2017).
- Seminario Regional para Supervisores de Seguros en Latinoamérica sobre Gobierno Corporativo y Gestión del Riesgo Empresarial, 2017. Se llevó a cabo en la ciudad de México del 5 al 7 de septiembre. (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2017).
- México es reelecto miembro del Comité Ejecutivo de la Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS), 2017. (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2017).

En este año se experimentó un decremento del 4.2% en la operación de Vida al contrario del incremento de 2.9% y 3.5% de los seguros de Accidentes y Enfermedades y de Pensiones, respectivamente. Además, la operación de Daños mostro un incremento del 9.8%. (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2018).

Como resumen del estado del sector asegurador en 2017 retomaremos el informe de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros que lleva por título “El desarrollo del seguro: una herramienta para el bienestar social”<sup>31</sup>.

Hoy día el mercado asegurador mexicano sigue experimentando un periodo de transición de liberalización y desregulación del sector.

A pesar de los grandes esfuerzos que hemos apreciados a lo largo del brebaje histórico antes mencionado, al día de hoy la penetración del mercado de seguros en el país es muy baja (1.84% del PIB) con respecto al tamaño de la economía mexicana y en comparación a otros países de la región (el número 63). Solo el 4.5% de las casas habitación están aseguradas (sin crédito), 7.8 millones de personas tienen un seguro de vida individual, el 26% del parque total de

---

<sup>31</sup> (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), 2017).

automóviles cuenta con seguros y solo el 5% de la población cuenta con seguros de gastos médicos mayores.

A pesar de los bajos indicadores mencionados arriba, la industria aseguradora refleja su solidez a través de otros indicadores, tal como su crecimiento en sí. Pues del año 2000 al 2008 la tasa real promedio fue de 6%, los activos de la industria aseguradora representan el 3.5% del PIB del cual el 75% corresponde a su portafolio de inversión. Y como consecuencia el sector asegurador funge como el tercer inversionista institucional más importante del país.

Mencionaremos algunas características de los aspectos que las aseguradoras perciben del entorno en México<sup>32</sup>:

- Poca penetración por
  - Razones culturales.
  - Niveles de ingreso.
  - Paternalismo de estado.
- Un mercado en crecimiento
  - Macroestabilidad económica
  - Crecimiento de la clase media
  - Portafolios de productos crecientes.
- Aumento en la competencia.
  - Más opciones para intermediación financiera.
  - Menores tasas de retorno.
  - Incremento en el número de participantes.
  - Apertura a través de los TLC.
  - Grupos financieros.
- Cambios en la demanda.
  - Cambios en la pirámide demográfica.

---

<sup>32</sup> (Asociación de Mexicana de Instituciones de Seguros, 2017, págs. 19-20).

- Esperanza de vida.
- Cambios epidemiológicos.
- Menos tolerancia al riesgo.
- Desastres naturales.
- Ambiente regulatorio y jurídico.
  - Reglamentación (excesiva y que genera cargas operativas).
  - Descentralización de procesos legislativos y reglamentarios.
  - Proliferación de litigios.
- Potencial de crecimiento no realizado de la economía mexicana debido a sus debilidades.
  - Altos costos de abastecimiento de energía.
  - Insuficiente y deficiente infraestructura de comunicaciones.
  - Complejo sistema fiscal.
  - Debilidad del ahorro interno.
  - Rezago tecnológico.
  - Debilidad de instituciones públicas y en especial inseguridad jurídica.
  - Perfil de riesgo insuficientemente atractivo.<sup>33</sup>

A modo de cierre se muestra el siguiente cuadro que contiene los datos más relevantes del sector asegurador al cierre del cuarto trimestre por año de 2013 a 2017.

---

<sup>33</sup> Véase cuadro en el apéndice.

Cuadro 1.

## INDICADORES RELEVANTES DEL SECTOR ASEGURADOR 2013 – 2017.

Aspectos relevantes del sector asegurador	2013	2014	2015	2016	2017
# De Instituciones aseguradoras.	113	105	102	99	98
Primas emitidas totales.*	347,196.30	363,530.4	395,082.7	447,636.8	490,623.4
Primas directas.	98.30%	98.20%	98.30%	98.40%	98.40%
Primas por reaseguro tomado.	1.70%	1.80%	1.70%	1.60%	1.60%
Crecimiento real de primas directas	6.70%	0.70%	7.30%	9.30%	2.50%
Desglose. **					
Seguros de vida.	40.7%	41.6%	41.7%	42.6%	39.8%
Seguros de pensiones.	5.9%	5.8%	5.1%	4.4%	4.4%
Seguros de accidentes y enfermedades.	14.9%	15.8%	15.3%	15.8%	15.8%
Seguros de danos sin autos.	19.0%	17.6%	37.9%	16.5%	18.7%
Seguros de autos.	19.5%	19.2%	18.4%	20.7%	21.3%
Total.	100%	100%	100%	100%	100%
Indice de penetración del seguro.	2.10%				1.84% <sup>1</sup>
Utilidad neta***	22,898.2	25,433.20	21,214.40	38,684.90	47,183.70

\* - \*\*\* millones de pesos.

\*\*miles de millones de pesos.

Con datos de la CNSF de cada reporte al cierre del cuarto trimestre de cada año mencionado.

<sup>1</sup> (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), 2017).

## Capítulo 3: Diagnostico del objeto de estudio.

### Las Mipymes.

En pleno siglo XXI, el tema de las micro, pequeña y mediana empresas es uno de los más recurrentes y relevantes a la hora de formular un diagnóstico de la realidad en un país, en lo que a materia económica se refiere. Tanto en países desarrollados como en los de menor grado de desarrollo las Mipyme<sup>34</sup> representan la mayoría indiscutible de las unidades económicas existentes y del personal ocupado. Y cito:

“El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) representan una ambivalencia. Por una parte, constituyen una excelente oportunidad para desarrollar una plataforma de emprendimiento que genere valor, crecimiento, desarrollo y competitividad para el país. Por otra parte, por los obstáculos que enfrentan, tienen un desafío relevante para lograr su supervivencia y su desarrollo en el tiempo. De aquí la necesidad de dotarlas de herramientas prácticas de gestión administrativa, de operación y de control.” (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 2014, pág. VII).

Como se señala arriba, este segmento de unidades económicas aporta valor, crecimiento, desarrollo y competitividad para un país. En este caso nos referiremos al de México.

Según el comunicado de la “Estratificación de las Empresas” por el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 2002<sup>35</sup>, el criterio para definir a cada estrato es el número de personal empleado. Así pues, la micro empresa, en cualquiera de los tres sectores más relevantes del aparato productivo nacional<sup>36</sup>, es aquella que emplea de 0 a 10 personas. En el caso de la pequeña empresa del sector industrial manufacturero, de comercio y de servicios se define de 11 a 50, de 11 a 30 y de 11 a 50 personas empleadas,

---

<sup>34</sup> Micro, pequeña y mediana.

<sup>35</sup> A pesar de no ser el pronunciamiento más actualizado de los criterios para la definición de las Mipymes (pues el último fue el 30 de junio de 2009), debido a que es en el cual se basa el Censo Económico 2014 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), es el que se utilizará a lo largo de este trabajo. Pues los datos con los que se trabajarán fueron extraídos de ahí y se pretende mantener cierta coherencia.

<sup>36</sup> Según INEGI, el sector de los servicios, el comercio y las manufacturas aportan el 98.6% de las unidades económicas y el 91.1% del personal ocupado, tanto en el sector privado como en el paraestatal de la planta productora de todo el país. (Instituto Nacional de Geografía y Estadística, 2015).

respectivamente. Con respecto a la mediana empresa, bajo el mismo orden de los sectores productivos ya antes mencionados, el número de personas empleadas queda de 51 a 250, de 31 a 100 y de 51 a 100, respectivamente.

Hasta el Censo 2014 (el más reciente) el número de unidades económicas<sup>37</sup> y de personal ocupado queda de la siguiente manera: al año 2013, del total nacional de 4 millones 230 mil 745 unidades económicas y de 21 millones 576 mil 358 de empleados, el 95.4% de las unidades económicas de todo el país pertenecían al estrato de la micro empresa y contenían al 39.8% del total del personal ocupado, es decir, 4 millones 35 mil 903 unidades económicas y 8 millones 580 mil 27 trabajadores. En cuanto a la pequeña y mediana empresa, la primera representó el 3.6% (153 mil 733) de las unidades económicas y el 15% (3 millones 249 mil 203) de trabajadores, así pues, la segunda representó el 0.8% (33 mil 334) de las unidades económicas y el 16% (3 millones 523 mil 566) de trabajadores.

En cuanto a la producción bruta total<sup>38</sup> del sector de la industria manufacturera por estrato de tamaño de empresa, los datos quedan de la siguiente manera: las micro empresas participaron con el 2.7%, las pequeñas con 4.9% y las medianas con 15.7%, es decir, una contribución total de 23.3%.

A su vez, los sectores de comercio y servicios participaron con un porcentaje de ingresos<sup>39</sup> de 27.1% y 22.4% de las micro empresas, de 19.8% y 17.5% de las pequeñas empresas, y 23.8% y 6.8% de las medianas empresas. El total para el sector comercio fue de 70.7% y el total para el sector servicios fue de 46.6%.

Hasta aquí hemos dado una breve descripción de la densidad poblacional de las Mipyme con el número de personal ocupado y producción o ingresos que aportan en México, con el fin de resaltar la importancia de este segmento en la planta productora nacional.

---

<sup>37</sup> El INEGI utiliza el término “unidad económica” para fines prácticos de conteo, sin embargo, para los fines de este trabajo el término “empresa”, “unidad económica” o “negocio” denotarán el mismo significado: “Una unidad económica de producción y decisión que mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo) persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado” (Anthersen, 1999).

<sup>38</sup> Producción bruta total. Es el valor de todos los bienes y servicios producidos o comercializados por la unidad económica como resultado del ejercicio de sus actividades, comprendiendo el valor de los productos elaborados... para más información consulte Censo Económico 2014 de INEGI.

<sup>39</sup> Ingresos por suministro de bienes y servicios. Es el monto que obtuvo la unidad económica durante el periodo de referencia, por todas aquellas actividades de producción de bienes, comercialización de mercancías y prestación de servicios... para más información consulte Censo Económico 2014 de INEGI.

## El emprendimiento de la Mipyme.

No obstante, la figura de la Mipyme entraña otro factor de suma importancia que es imprescindible resaltar y profundizar un poco más. Según el sitio web “definición.de”<sup>40</sup> el término emprendimiento no está registrado en la Real Academia Española, sin embargo, la usamos para referirnos a la acción de emprender, es decir, iniciar una empresa.

Y cito:

“Los emprendedores<sup>41</sup> forman una gran porción de la fuerza de laboral en México, y juegan un rol vital en el empleo, innovación, competencia y productividad. El emprendimiento está muy asociado a las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales son una importante fuente de crecimiento económico y creación de empleo. El autoempleo como porcentaje total del empleo en México se encuentra al rededor del 25% para las mujeres y del 28% para los hombres, muy por arriba los países de OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) que presentan los más altos porcentajes.” (Organization for Economic Co-operation and Development , 2017, pág. 70).

“Un vibrante sector de emprendimiento es esencial para el desarrollo de las pequeñas empresas. Los emprendedores son personas que buscan oportunidades, innovan, toman riesgos y desarrollan nuevos productos y servicios. Ellos manejan la dinámica de los negocios<sup>42</sup>; los nacimientos<sup>43</sup>, su expansión, su contracción y sus muertes<sup>44</sup>. Es decir, el combustible del crecimiento económico.” (Organization for Economic Co-operation and Development, 2000, pág. 3).

Es decir, que cualquier impacto positivo que se genere en el emprendimiento tendrá una correlación directa en beneficio a las micro, pequeña y mediana empresas.

---

<sup>40</sup> (Pérez Porto & Gardey , 2018).

<sup>41</sup> Aquellos que emprenden.

<sup>42</sup> Entiéndase como la dinámica demográfica de las empresas (véase demografía económica en la siguiente página).

<sup>43</sup> Nacimiento: Es la apertura o creación de un nuevo establecimiento, desde cero. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013). Esta definición es tomada del INEGI y sin embargo no se tomó toda la definición para fines de este trabajo.

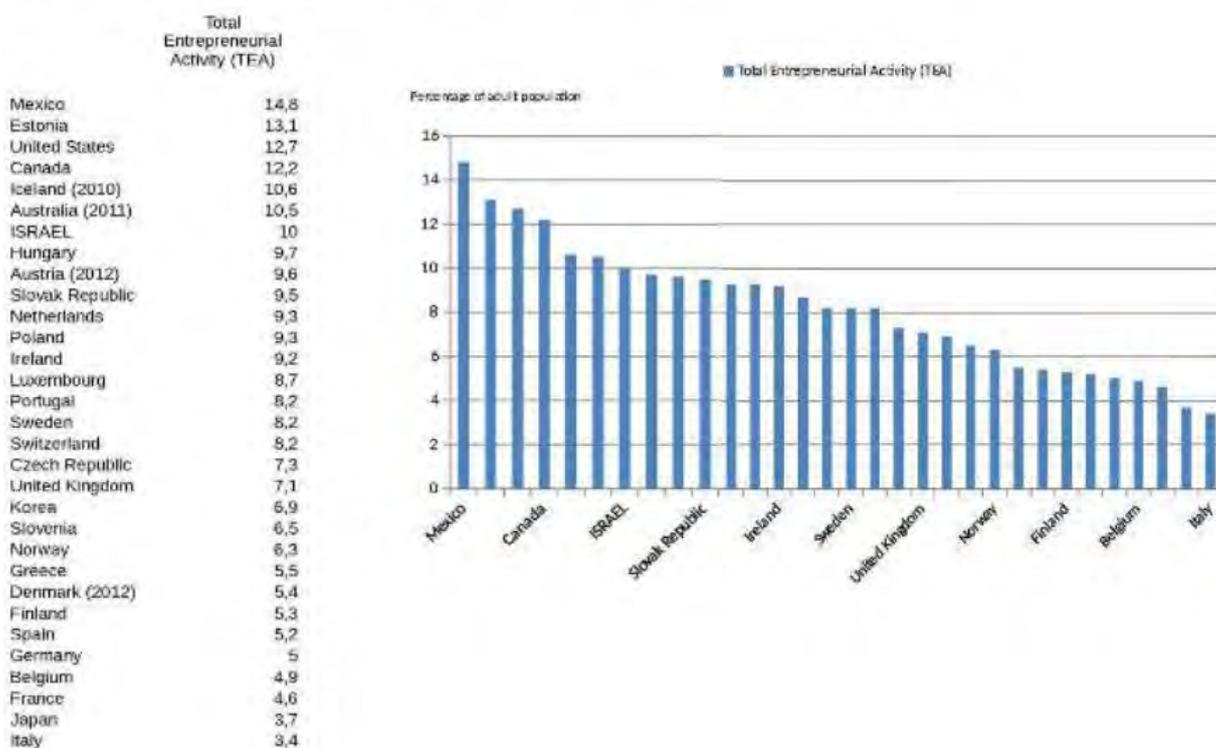
<sup>44</sup> Muerte: es el cierre o desaparición de un establecimiento. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013).

El emprendimiento no solo es una actividad relevante a nivel local, sino que también a nivel internacional. Pues en un comparativo de la tasa de “actividad total de emprendimiento” de todos los miembros de Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) en 2013<sup>45</sup>, México presenta el mayor índice.

Lo que implica que propiamente para nuestra realidad nacional, 15 de cada 100 adultos en un intervalo de edad de 18 a 64 años están involucrados en negocios de los que son propietarios o copropietarios.

Grafica 1.

**Total Entrepreneurial Activity (TEA) rate across OECD countries, 2013**  
Percentage of adult population (18-64 years old)



Note: TEA rate: Percentage of 18-64 population who are either a nascent entrepreneur (i.e. actively involved in setting up a business he/she will own or co-own; this business has not paid salaries, wages  
Source: OECD based on the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) database [www.gemconsortium.org/key-indicators](http://www.gemconsortium.org/key-indicators).

<sup>45</sup> La página web del “Global Entrepreneur Monitor” (Monitor del Emprendimiento Global) es [www.gemconsortium.org/key-indicators](http://www.gemconsortium.org/key-indicators).

## La problemática de la Mipyme.

Sin embargo, así como menciona El Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas en la primera cita, existe una “ambivalencia” en la realidad de las Mipyme, si bien, su aportación a la economía mexicana es sublime; su creación, consolidación y desarrollo enfrentan un sinnúmero de adversidades.

En el documento “Análisis de la demografía de establecimientos 2012 (resultados)”<sup>46</sup> encontramos, que durante el periodo de abril de 2009 a mayo de 2012 (37 meses), en el universo de los Micro, Pequeños y Medianos establecimientos, a nivel nacional, la proporción de nacimientos fue de 28.3% y la de muertes de 22%, es decir, que aproximadamente de cada 100 establecimientos existentes 22 murieron y 28 nacieron.

Así pues, por cada 100 establecimientos hay una incorporación de 6 más, lo que quiere decir, que del 100% de los recursos invertidos para la creación de los 28 nuevos establecimientos, el 78.6% de dichos recursos se perdieron con las 22 empresas que murieron en el mismo periodo. De modo, que suponiendo que las condiciones son las mismas durante todo el periodo y con una tasa anualizada de crecimiento, se obtiene que el promedio de crecimiento anual del periodo fue de 1.7%.

Por otra parte, en el boletín de prensa publicado el 18 de febrero de 2015 por el INEGI<sup>47</sup>; “Esperanza de Vida de los Negocios”, con información más actualizada, encontramos que los indicadores de demografía económica<sup>48</sup> tienen comportamientos diferentes por sector de actividad económica (industria manufacturera, comercio y servicios).

Dichos indicadores son “la probabilidad de supervivencia en el primer año de vida” y la “esperanza de vida al nacer” (años de vida futura). De modo que las cifras para cada sector; Manufacturas, comercio y servicios, quedan de la siguiente manera: 0.68 y 9.5 años para el primero, 0.62 y 6.6 años para el segundo y 0.64 y 8 años para el tercero. El promedio de los tres sectores nos dice que existe una probabilidad de supervivencia en el primer año de vida de 0.64 y una esperanza de vida al nacer de 7.7 años.

Las cifras plasmadas arriba se interpretan de la siguiente manera: el sector manufacturero que cuenta un con una probabilidad de supervivencia de 0.68, denota que casi 7 de cada 10 negocios

---

<sup>46</sup> (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013).

<sup>47</sup> (Instituto Nacional de Geografía y Estadística, 2015).

<sup>48</sup> Demografía Económica: Conjunto de indicadores que miden aquellos fenómenos asociados a la vida activa de los negocios en México y que implican su permanencia en la actividad económica.

llegan con vida al cumplir el primer año. Siendo éste, el sector que presenta el mayor índice a diferencia del sector comercio quien presenta el menor índice. La esperanza de vida al nacer simplemente nos dice el promedio de años que se espera que un negocio permanezca dentro de la actividad económica. Una vez más el sector manufacturero presenta el dato más alto y el sector comercio el más bajo.

Cuadro 2.

**PROBABILIDAD DE SUPERVIVENCIA Y ESPERANZA DE VIDA POR SECTOR DE ACTIVIDAD EN EL PRIMER AÑO DE VIDA DE LOS NEGOCIOS**

Sector	Probabilidad de supervivencia durante el primer año de vida	Esperanza de vida al nacer (años de vida futura)
Manufacturas	0.68	9.5
Comercio	0.62	6.6
Servicios privados no financieros	0.64	8.0
Los tres sectores	0.64	7.7

FUENTE: INEGI, Esperanza de vida de los negocios en México 2014.

No obstante las variantes en cuanto al tipo de sector de actividad económica, el tamaño de las empresas también tiene una implicación directa en el comportamiento de los indicadores de la demografía económica.

En cuanto a la “probabilidad de muerte en el primer año de vida” y la “esperanza de vida al nacer”, la regla es que a menor tamaño de la empresa (menor número de personas empleadas) mayor la probabilidad de muerte en el primer año de vida, y por otra parte, con respecto a la esperanza de vida al nacer, la regla es que a mayor tamaño de la empresa mayor número de años esperados dentro de la actividad económica.

Cuadro 3.

**PROBABILIDAD DE MUERTE Y ESPERANZA DE VIDA EN EL PRIMER AÑO PARA NEGOCIOS DE 0-100 PERSONAS OCUPADAS**

Tamaño de los negocios (personas ocupadas)	Probabilidad de muerte al primer año de vida	Esperanza de vida al nacer (años futuros de vida)
0-2	0.38	6.9
3-5	0.32	8.4
6-10	0.17	15.0
11-15	0.18	20.7
16-20	0.15	23.3
21-30	0.12	22.0
31-50	0.09	22.0
51-100	0.07	22.0

FUENTE: INEGI, Esperanza de vida de los negocios en México 2014.

Así pues, en el cuadro anterior se observa que las empresas con menor número de personas empleadas (0 – 2) presentan la mayor probabilidad de muerte al primer año de vida y el menor número de años esperados por permanecer dentro de la actividad económica, es decir, 0.38 (4 de cada 10 negocios mueren durante el primer año de vida) y 6.9 años.

Por el contrario, las empresas que contienen de 51 a 100 empleados presentan la menor probabilidad de muerte al primer año de vida y la mayor cantidad de años esperados por permanecer dentro de la actividad económica; 0.07 (es decir que 1 de cada 10 negocios mueren al primer año de vida) y 22 años, respectivamente.

Como podemos notar, el promedio entre los 3 sectores de actividad económica (manufactura, comercio y servicios) de la probabilidad de subsistencia durante el primer año de vida y la esperanza de vida al nacer (0.64 y 7.7 años, respectivamente) es complementario con el promedio del estrato de 0 a 2 personas ocupadas de la probabilidad de muerte al primer año de vida y la esperanza de vida al nacer (0.38 y 6.9 años). Es decir, el 0.64, de la subsistencia durante el primer año de vida, más el 0.38, de la probabilidad de muerte al primer año de vida, es igual a 1, y los 7.7 y 6.9 años de esperanza de vida al nacer son muy cercanos.

Por lo que podemos concluir, que no influye mucho el tipo de sector económico en el comportamiento de los índices sino que más bien es el factor del estrato del tamaño de la empresa, que en este caso es de 0 a 2 personas empleadas.

Lo anterior no es un secreto, pues de los 4 millones 35 mil 903 de establecimientos pertenecientes al conjunto de las Micro (que significa el 95.4% del total de todos los establecimientos en México) tan solo el estrato que va de 0 a 2 personas empleadas acumula el 76% (3 millones 55 mil 960 establecimientos), el estrato de 3 a 5 personas empleada acumula el 19% (776 mil 204 establecimientos) y el estrato de 6 a 10 personas empleada acumula el 5% (203 mil 739 establecimientos)<sup>49</sup>.

De modo que, podemos decir que el promedio nacional de la probabilidad de supervivencia y la esperanza de vida de los tres sectores de la actividad económica está determinado por la influencia del estrato de tamaño de empresa de 0 a 2 personas empleadas<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> Recordemos este hecho, pues más adelante se retomará.

<sup>50</sup> Por supuesto esta es una conjetura propia de este estudio y no se tomará como una verdad absoluta, sin embargo, se retomará más adelante como un supuesto.

Aunado a lo anterior, según el IMEF, menos del 50% de la Mipymes sobreviven más de 2 años<sup>51</sup>, y agrega:

“La tasa de nuevas unidades económicas logra sustituir a las que desaparecen en el tiempo, pero el empresario mexicano no logra recuperar los recursos que invirtió, ocasionándole un detrimento económico y la consecuente pérdida de los empleos generados” (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 2014, pág. 11).

Como se evidenció arriba con la probabilidad de muerte y la probabilidad de supervivencia de las Mipymes, la gestación y aún más el desarrollo de este importante segmento de la economía es un gran reto para alcanzar aquella “creación de valor, crecimiento, desarrollo y competitividad” para el país.

Uno de los mayores argumentos para explicar las razones de los decesos en Mipymes es la mala administración (específicamente la falta de planeación) y por ende la carencia de profesionalización<sup>52</sup>. Y agrego:

“Ineficiencias administrativas... carecen principalmente de un plan de negocios” (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 2014, pág. 11).

“Una mala administración, aunada a la falta de capacitación de los empresarios, sigue siendo la principal causa por la que desaparecen la Pymes en México” (Nishizaki, 2016).

“...no llevar un buen orden corporativo y administrativo... es común encontrar falta de claridad... en el manejo de sus operaciones corporativas internas...” (Apolo Service, 2016).

---

<sup>51</sup> (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 2014).

<sup>52</sup> (IMEF Fundacion de Investigacion, 2014).

“...errores más comunes que suelen cometer los emprendedores...Poca previsión al momento de hacer la planeación.” (Aspel, 2016).

“Otras razones por las que los emprendimientos no alcanzan el éxito según el estudio autorizado por el Instituto (Instituto del Emprendimientos Eugenio Garza Lagüera) son la falta de indicadores u objetivos del negocio..., planeación deficiente... y problemas en la ejecución o fallas en la hipótesis de negocio y oportunidades de mercado...” (López, 2016).

## Capítulo 4. Propuesta de seguro.

### Introducción al seguro y al sector asegurador.

Este capítulo pretende ofrecer una solución a la problemática antes mencionada tanto de carácter pasivo como activo.

De primer instancia, la propuesta de un seguro para la reducción de la probabilidad de muerte al primer año de vida, el aumento en la probabilidad de supervivencia y por supuesto un incremento en la esperanza de vida de las Mipymes, por medio de la prevención de un problema tan subjetivo como lo es “la mala administración, la falta de planeación, la escasez de profesionalismo, indicadores y objetivos”, suena contradictoria a la definición del riesgo asegurable (el cual funge como materia prima a la hora de la creación de un seguro<sup>53</sup>).

Sin embargo, como se denota al inicio del capítulo anterior, nos encontramos en pleno siglo XXI, aquel que se le conoce como el de “la era de la información”, y si bien, el futuro desarrollo del sistema económico de México, en mucho, consiste en solucionar los obstáculos que aquejan la realidad de las Mipymes, entonces no hay excusa para no proponer ideas más innovadoras a pesar de que ello signifique la flexibilización de alguno u otro axioma en el campo del sector asegurador (e inclusive en cualquier otro campo que intervenga en la dinámica empresarial).

Para desarrollar la idea de la propuesta de un “seguro gestión empresarial Mipyme” seguiremos el listado de las “características esenciales que un riesgo asegurable debe tener”, que nos brinda la Fundación Mapfre en su documento “Curso de Introducción al Seguro”<sup>54</sup>. A lo largo de los 6 puntos que se deben de completar para la obtención de un riesgo asegurable también se explicara el pertinente funcionamiento del seguro en sí.

Sin embargo, antes de mencionar las 6 características de un riesgo asegurable habrá que detallar lo que un seguro y, en general, el sector asegurador implica.

¿Qué es un seguro?

---

<sup>53</sup> (Fundación Mapfre Estudios, 2001).

<sup>54</sup> Ibidem.

A la hora de ofrecer una definición de seguro debemos tener en cuenta 5 aspectos que éste implica; solidaridad, contraprestación, aspecto social, factor matemático, y coste, pues de ellos se desprenderá el significado en su totalidad.<sup>55</sup>

1. El principio de solidaridad se desprende del funcionamiento “mutual” del seguro, pues éste garantiza un sustitutivo al riesgo contraído por un individuo mediante el reparto del daño entre un colectivo, a quien dicho riesgo también aqueja por igual.
2. La contraprestación es meramente la acción del pago de una remuneración (prima) por parte del asegurado<sup>56</sup> al asegurador<sup>57</sup> a cambio de una prestación (la indemnización) en caso de acontecer el siniestro por el cual se contrató dicho seguro.
3. El aspecto social va muy ligado a la solidaridad, pues se refiere a la asociación de un colectivo en beneficio del interés individual.
4. El aspecto matemático es el acercamiento de un valor de naturaleza aleatoria a uno de naturaleza certera.
5. El costo se refiere a un gasto periódico presupuestable por la prevención de un riesgo aleatorio, en contraposición a un desembolso excesivo por un siniestro ya acontecido.

De modo que, de primera instancia daremos una definición corta y genérica del seguro: “es una forma de transferir riesgo”<sup>58</sup>.

No obstante, la sencillez de esta definición, es aquí donde toma sentido la propuesta del seguro, es decir, se prevé la posible ocurrencia de un siniestro en el futuro (literalmente esta es la definición del elemento “riesgo” dentro de la definición genérica del seguro); la mala administración, falta de planeación y escasas de profesionalismo, que se traduce en un negativo desempeño de la operatividad de alguna de las áreas funcionales de la Mipyme.

Y énfasis, el seguro es aquella herramienta preventiva en caso de la ocurrencia de tal siniestro, quien transformará (transferirá el riesgo a un tercero; la aseguradora) la posible pérdida abrupta y desmedida de la muerte de la Mipyme (esta es una de las posibles consecuencias de la ocurrencia del siniestro) en un gasto periódico presupuestable del pertinente saneamiento de aquellas áreas funcionales.

---

<sup>55</sup> (Fundación Mapfre Estudios, 2001).

<sup>56</sup> Quien contrata los servicios de un seguro.

<sup>57</sup> Quien ofrece los servicios del seguro.

<sup>58</sup> (Grupo Nacional Provincial).

Sin entrar en más detalles acerca del funcionamiento del seguro, sin embargo, la explicación anterior es la esencia de la propuesta de éste.

Para detallar más la definición del seguro se retomara la que nos ofrece en Grupo Nacional Provincial (GNP) en su trabajo “Finanzas Personales: Administración de Riesgos Personales”:

“El seguro puede definirse en dos contextos: el económico y el legal. En el contexto económico, el seguro no solo transfiere riesgos, sino que agrupa (“pooling”) y reduce los riesgos. En el agrupamiento se comparten los riesgos entre un conjunto de personas u organizaciones expuestas. Al mismo tiempo, se reduce el riesgo porque disminuye la incertidumbre de los participantes –se agrupan los riesgos y las pérdidas resultantes- normalmente a través del pago de una prima. Se produce un intercambio de una gran pérdida potencial por un pago relativamente pequeño.

En el contexto legal el seguro se ofrece a través de contratos y pólizas mediante los cuales el asegurador se compromete a reembolsar las pérdidas sufridas por el asegurado durante su vigencia y en los términos convenidos.” (Grupo Nacional Provincial , pág. 16).

Una vez comprendido el significado del seguro, procederemos a mencionar los beneficios que éste le ofrece al segmento Mipyme en particular y a la economía en general.

Ambos impactos circulan en torno a un solo concepto; la competitividad.

“El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) define a la competitividad como la capacidad de un país de atraer y retener inversión y talento... (Además se agrega)...la competitividad es casi sinónimo de atractivo a la inversión. Solo tiene sentido invertir en una empresa, persona, en un sector o en un país que es competitivo... (Es decir)...las decisiones de inversión se toman con base en la combinación de retorno esperado y de riesgo que se ofrezcan” (Asociación de Mexicana de Instituciones de Seguros, 2017, págs. 10-11).

Así pues, si las Mipyme son competitivas entonces tendremos un país competitivo.

Bien, ya se ha aclarado a que nos referimos con competitividad, sin embargo, a continuación se desarrollan los aspectos más importantes que ello conlleva.<sup>59</sup>

- Reducción de la vulnerabilidad. Como bien sabemos los agentes económicos <sup>60</sup> siempre han estado expuestos a riesgos patrimoniales y de salud, sin embargo, por medio de la diversificación de riesgos que el seguro ofrece, se garantiza la protección y conservación de los activos y de su sano crecimiento.
- Mitigación de riesgos. No obstante, el seguro es una forma de transferencia de riesgo, la aseguradora que emite dicho seguro, siempre toma un rol importante en la administración de riesgos de quien lo contrata, por medio de las cláusulas estipuladas en la póliza. Y, así pues, propicia estrategias de control de costos y provee certidumbre a las operaciones de cada agente. Lo que a su vez impacta de manera directa en el mejoramiento del rendimiento esperado de las inversiones.
- Disponibilidad de recursos. Hace posible el ahorro a largo plazo que se traduce en inversión en infraestructura física y humana para la economía.
- Contribución a la modernización del país. Al hacer posible una asignación más eficiente de los recursos y por ende propiciar el desarrollo de sectores estratégicos con largos horizontes de planeación (justamente como es el sector Mipyme).
- Estabilidad social. Siempre que fomenta la propensión a la inversión productiva y por supuesto la creación de empleos. De tal modo que el propio costo del seguro se capitaliza e invierte en la economía nacional para crear valor.
- Propicia un mayor cumplimiento del estado de derecho. Siempre que exista un buen funcionamiento de la aplicación de los contratos (pólizas), el cumplimiento con la ley y las normas (El aseguramiento exige que los ciudadanos o personas morales cuenten con la documentación que demuestre su personalidad jurídica, es decir, promueve la formalidad de los negocios. Además, cual catalizador de la ley y las normas, sanciona cualquier comportamiento que pudiese poner en duda la naturaleza

---

<sup>59</sup> (Asociación de Mexicana de Instituciones de Seguros, 2017).

<sup>60</sup> Familias, empresas y gobierno.

fortuita del siniestro por medio de negación de la indemnización, en caso de que efectivamente aconteciera).

- Visión a futuro. Como ya se mencionó en la última cita de la AMIS, la competitividad es el conjunto de condiciones que definen el rendimiento esperado de la inversión y el riesgo implícito que éste conlleva. Lo que quiere decir que tal competitividad es prospectiva, es decir, no importa si en el pasado no se alcanzó un nivel eficiente de producción, lo que importa es encontrar nuevas formas más eficaces de creación de valor en el futuro. Aspecto de sumo interés para los inversionistas.
- Protección ante siniestro. La aseguradora, tal cual, toma el rol de responsable de los gastos potenciales ante los eventos catastróficos en cuestión. Permitiendo inversiones viables a gran escala y largo plazo<sup>61</sup>.

Como se evidencia, la propuesta de un seguro conlleva una gran variedad de ventajas para beneficio de la economía, y es por ello que vale la pena incursionar en la viabilidad de su intervención como solución a la problemática antes expuesta.

## Características esenciales del riesgo asegurable.

Como introducción a este subtema debemos asegurarnos de la comprensión de otro concepto; el riesgo.

“En la terminología aseguradora se emplea este concepto para expresar indistintamente dos ideas diferentes: de un lado, riesgo como objeto asegurado; de otro, riesgo como posible ocurrencia por azar de un acontecimiento que produce una necesidad económica y cuya aparición real o existencia se previene y garantiza en la póliza y obliga al asegurador a realizar la prestación que le corresponde. Este último criterio es el técnicamente correcto, y en tal sentido se habla de riesgo de incendio o muerte para aludir a la posibilidad de que el objeto

---

<sup>61</sup> Que es lo que se pretende con su implementación en el sector Mipyme.

o persona asegurados sufran un daño material o fallecimiento respectivamente; o se habla de riesgos de mayor o menor gravedad para referirse a la probabilidad más o menos grande de que el siniestro pueda ocurrir.” (Fundación Mapfre Estudios , 2001, pág. 8).

Una vez conocido el concepto genérico de riesgo, procederemos a definir el que sería nuestro riesgo: “riesgo a experimentar un negativo desempeño en la operatividad de las áreas funcionales de la Mipyme al primer año de vida, lo suficientemente significativo como para poner en riesgo la vida de dicho negocio” o en otras palabras “la posible ocurrencia (por azar) de que al término del primer año de vida de una Mipyme, a través de un diagnóstico emitido por un sistema de administración de riesgo, alguna de sus áreas funcionales evidencie un negativo desempeño en la realización de sus actividades<sup>62</sup>, que determine su salida (muerte) de la actividad económica”.

Permítame explicar la razón del porqué de la importancia del riesgo de un negativo desempeño de la operatividad de la Mipyme al primer año de vida.

Se debe tener en mente que dicho seguro tiene como objetivo la reducción de la probabilidad de muerte al primer año de vida del emprendimiento Mipyme, el aumento de su probabilidad de supervivencia al primer año de vida y el incremento en su esperanza de vida. Así pues, como se mencionó antes, una de las razones del fracaso de éstas es “la mala administración, la falta de planeación y la escasez de profesionalismo”, brecha que se traduce en un “bajo desempeño de la operatividad de las áreas funcionales del negocio al término del primer año de vida”.

De modo que, por ello, podemos decir; “una de las razones de fracaso del emprendimiento Mipyme se debe al negativo desempeño en la operatividad de sus áreas funcionales al término del primer año de vida”. Razón por la que se éste sea nuestro riesgo asegurable.

Profundicemos aún más en la explicación. Si bien se pretende incrementar la supervivencia y fomentar el adecuado desarrollo del emprendimiento Mipyme, debemos enfocarnos en uno solo de los muchos obstáculos existentes que evitan que esto suceda; “el bajo desempeño en la operatividad las áreas funcionales del negocio al término del primer año de vida”. Es decir, si bien la problemática que el seguro aborda se encuentra en la supervivencia de las Mipymes, la

---

<sup>62</sup> Entiéndase como sinónimos a “las actividades de las áreas funcionales” la “la operatividad de las áreas funcionales”, “operatividad de la empresa” o incluso su “gestión empresarial”, pues a lo largo de este trabajo se utilizarán indiferentemente.

solución se encuentra en el saneamiento de otros varios aspectos que juegan en contra de dicha supervivencia, de los cuales se escogió el ya antes mencionado.

Para que dicho riesgo sea apropiadamente asegurable se debe cumplir con las siguientes características<sup>63</sup>:

1. El riesgo debe ser aleatorio.
2. El riesgo debe ser posible.
3. El riesgo debe ser concreto.
4. El riesgo debe ser lícito.
5. El riesgo debe ser fortuito.
6. Debe tener un contenido económico.

A continuación, se desarrolla cada una de las características en base a la propuesta del nuevo seguro.

1. El riesgo debe ser aleatorio (el hecho no debe acontecer con toda seguridad y menos por una sola razón).

Nuestro riesgo contiene 2 aspectos relevantes para este inciso que debemos analizar. Por un lado, las razones por las cuales un emprendimiento Mipyme fracasa, y por el otro, la ocurrencia de fracaso al término del primer año de vida.

La primera razón por la que un emprendimiento Mipyme fracasa, y en la que coincide el Banco Mundial (BM) y OCDE<sup>64</sup>, la IMEF<sup>65</sup>, y el movimiento “Fuck Up Nights”<sup>66</sup>, es la falta de financiamiento. Cuya naturaleza es de distinta índole a la abordada en esta propuesta. Además de otras razones como la escases de tecnologías, la excesiva burocracia a la hora de formalizar la empresa, la corrupción, el crimen organizado, etc.

---

<sup>63</sup> Para obtener la descripción precisa de cada uno de las características del riesgo asegurable dirijase al documento de la Fundación Mapfre ya antes mencionado.

<sup>64</sup> (Organization for Economic Co-operation and Development, 2017).

<sup>65</sup> (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 2014).

<sup>66</sup> (López, 2016).

Es decir, nuestro riesgo adopta el estatus de aleatorio porque no se sabe si al término del primer año de vida de la Mipyme el “modelo de administración de riesgo” señale un diagnóstico negativo de la empresa a razón del deficiente desempeño en la operatividad de las áreas funcionales o de cualquier otra que no se abarque en el contrato.

Por otro lado, debemos de tener en cuenta que los retos de la Mipyme y la magnitud de cada uno de ellos cambian a lo largo de su periodo de vida. Sin embargo, hay información que apunta a que son los primeros años de vida los más difíciles para una Mipyme<sup>67</sup>:

En base al trabajo de Criscuolo “The Dynamics of Employment Growth”<sup>68</sup>, las empresas<sup>69</sup> jóvenes (de 5 años o menos) generan un mayor agregado de creación de empleo en comparación con su expansión misma (aumento tamaño) y sin embargo este es el periodo de mayor riesgo de muerte.

Esta información también apoya el estatus aleatorio de nuestro riesgo, porque bien, puede que éste se presente al término del primer año de vida (justo el único momento en el que se puede cobrar la indemnización) o no.

2. El riesgo debe ser posible (debe poder suceder).

Ya se ha profundizado y fundamentado la problemática que experimentan las Mipymes en cuanto a sus prácticas de gestión administrativa, y de operación y control, que ocasiona su muerte.

3. El riesgo debe ser concreto (no debe presentar ambigüedad).

Partimos de la idea de que todas las empresas, no importando su tamaño ni localización geográfica, cuentan con los componentes que las proveen de identidad como tal.

Por ello las definimos como:

“Una unidad económica de producción y decisión que mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo) persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado” (Anthersen, 1999).

---

<sup>67</sup> Véase el subcapítulo “Problemática de la Mipyme”.

<sup>68</sup> (Criscuolo, N. Gal, & Menon, 2014).

<sup>69</sup> Ponen de supuesto que en su mayoría las empresas más jóvenes (de 5 años o menos) empiezan como Mipymes.

De modo que cualquier empresa debe coincidir con el siguiente orden:

Mediante un “Sistema de Administración de Riesgo” se deberá obtener un diagnóstico del estatus de salud de la empresa (en donde, al igual que un diagnóstico médico de un ser humano se constata la enfermedad y los medicamentos pertinentes para su saneamiento), el cual detallará el área estructural en la que se presente el riesgo asegurado.

El diseño de dicho “Sistema de Administración de Riesgo” se desarrollará en un apartado posterior por la necesidad de profundizar en su análisis.

4. El riesgo debe ser lícito (no debe ir en contra de las leyes o normas morales).

Desde 2012 existe un documento oficial que alienta de manera directa y específica la creación de propuestas innovadoras en beneficio de las Mipyme, mejor conocido como “Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa” que tiene por objetivo:

“...promover el desarrollo económico nacional a través del fomento y creación de micro, pequeña y mediana empresa y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad.” (Camara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 2002, pág. 1).

En cuanto a la actividad que desarrolle la Mipyme, sea la prestación de un servicio o la producción y comercialización de un producto, siempre y cuando éste no entre en conflicto con lo estipulado en documentos oficiales, tales como el Código Penal de la Ciudad de México, el Código Penal Federal, Ley General de Salud, Código Financiero o alguna otra disposición legal vigente dentro del territorio nacional, la actividad será lícita y el seguro será aplicable.

5. El riesgo debe ser fortuito (el riesgo debe proceder de un acto ajeno a la voluntad humana).

Para probar que dicho siniestro ocurra por el azar de la dinámica empresarial se impondrá una serie de requisitos a cumplir a la hora de la contratación del seguro y posterior a ella, con el objeto de garantizar la fidelidad de los hechos ocurridos a la

hora de afirmar que dicho siniestro efectivamente ocurrió y de reclamar la indemnización.

1. Presentar el acta constitutiva de la empresa a la hora de la contratación del seguro.
2. Presentar la cedula profesional del director general de la empresa, y de ser posible la de los subdirectores de las áreas funcionales, a la hora de la contratación del seguro.
3. Presentar la planeación por escrito de las actividades, estrategias y objetivos de la empresa, lo más detalladamente posible y con proyección de al menos un año de operaciones. Deberá estar firmada por el Director General y los subdirectores de cada área. Le llamaremos “documento planeación”.
4. Se deberán guardar y conservar en buen estado todos y cada un uno de los recibos de pago y cobro en cualquiera de sus modalidades, con fecha, cantidad monetaria y descripción del objeto de la transacción (del producto(s), servicio(s), etcétera) a lo largo de todo el año que el seguro esté en vigor.
5. Todas las operaciones (en caso de ser aplicable) deberán estar precedidas por un manual de operaciones (de preferencia con certificación oficial de calidad).
6. A partir de la contratación del seguro se deberá llevar el registro contable (constante y oficial) en hojas membretadas provistas por la aseguradora.
7. El medio oficial de intercambio de información será el correo electrónico provisto por un solo ordenador (Gmail). Cada uno de los trabajadores deberá contar con una cuenta personal. Se exigirá el listado de las cuentas y cada vez que se requiera la creación de una nueva se tendrá que dar aviso para su debido registro.

Para cualquier aclaración de transmisión de información las únicas pruebas que se tendrán por oficiales serán las enviadas por correo electrónico.

8. Toda la información requerida y registrada por el Sistema de Administración de Riesgo estará sustentada en el principio de la mayor buena fe<sup>70</sup> y deberá ser entregada en tiempo y forma.
9. La contratación deberá hacerse en el periodo de los 15 días posteriores a la emisión del acta constitutiva de la Mipyme, es decir, en el año de vida cero. Y el cobro de la indemnización será hasta cumplido el primer año de vida. Por ello que, será condición para el cobro de la indemnización que la Mipyme llegue viva al término del 12º mes.
10. El cobro de la indemnización se hará en especie. Es decir, no se otorgará un monto de dinero en efectivo a la Mipyme, sino que se pretende la subsanación del negativo desempeño de la operatividad de ésta, por medio de la subcontratación de los servicios de una consultoría experta en la resolución de tal problemática. Quien basada en la información provista por el Sistema de Administración de Riesgo otorgue un plan de acción.

El estatus de fortuito constara muy particularmente de la honestidad y veracidad de la información registrada en el Sistema de Administración de Riesgo y por supuesto en el diagnóstico que éste arroje.

Si bien los puntos del 1 al 5, de primera instancia, atienden más al saneamiento del problema operativo referente a la falta de profesionalismo, en segunda instancia, dicho profesionalismo también radica en la honestidad y rectitud de las acciones ejercidas por la empresa, a modo de contribuir a la naturaleza fortuita de los hechos.

Además, el cumplimiento de estos puntos conlleva, implícitamente, la reducción del riesgo a la ocurrencia de la ineficiente ejecución de la actividad empresarial, debido al nivel profesional de cualificación de los líderes del proyecto.

Con respecto a los puntos del número 6 al 9 su importancia radica en la necesidad de llevar un seguimiento puntual y apegado a la actividad de la Mipyme para contar con la información suficiente y fidedigna a la hora de autorizar o no el cobro de la indemnización.

En particular el punto 9 es de suma importancia porque es un elemento imprescindible en la determinación del riesgo asegurable, pues; “el negativo desempeño en la operatividad de las

---

<sup>70</sup> (Grupo Nacional Provincial ).

áreas funcionales del negocio lo suficientemente significativo como para causarle la muerte”, denota que la empresa debe llegar viva al término del 12º mes, y aun cuando así lo haga, el negativo desempeño debe ser de relevante magnitud.

El punto 10 también contribuye a la naturaleza fortuita porque no genera codicia por el cobro de un monto de dinero, sino más bien, alienta el apego al Sistema de Administración de Riesgo para hacerlo válido en caso de necesitarlo.

Para terminar, debo agregar lo siguiente.

Una vez más se debe enfatizar la naturaleza de la propuesta del seguro; es una herramienta para la prevención (transferencia de riesgo) de la ocurrencia en el futuro de un siniestro en particular. Es decir, lo que se pretende con éste, es que si en un “lejano” escenario, dicho siniestro llegase a ocurrir, no se traduzca en la pérdida abrupta y desmedida de la muerte de la Mipyme sino en un gasto periódico costeable de su sanación.

Por ello, no se entienda a esta propuesta por algún tipo de incubadora, quien prometa subsanar las deficiencias en la operatividad de la Mipyme al término del primer año de vida a cualquiera que contrate el servicio. Sino más bien como una recompensa a todas aquellas Mipymes, quienes si le otorguen la debida importancia a la actividad del manejo de riesgos operativos, y cuando a pesar de ésta, el siniestro se hace presente.

## 6. Contenido económico.

El contenido económico que un seguro aporta a la dinámica empresarial ya se ha mencionado de manera general al inicio de esta obra<sup>71</sup>, y por supuesto, nos basaremos en ello para ofrecer una explicación detallada y específica de lo que el “seguro de gestión empresarial al emprendimiento Mipyme” aporta al modelo empresarial Mipyme.

- I. Al contratar este seguro, como ya se dejó claro, se deberá contar con ciertos requisitos de ámbito profesional, tal como lo es la cédula profesional del director general de la empresa. Lo que nos remite a las enseñanzas de Thomas Mun: “El comerciante (el emprendedor) debe... ser un experto en la(s)... pólizas de seguros (y muy en específico de este seguro)”.

---

<sup>71</sup> Véase Marco Teórico.

Es decir, se necesita de un director general profesional consiente de las habilidades y conocimientos necesarios para la correcta administración de riesgo y la gestión de un negocio, pues éstos fungirán como materia prima a lo largo del proceso de aseguramiento.

- II. Como menciona Adam Smith, “(negar o evitar la protección patrimonial por medio de la contratación de un seguro significa) ... una insensata ligereza de un presuntuoso desprecio del riesgo”.

Es decir, el “seguro de gestión empresarial al emprendimiento Mipyme” reduce la vanidad y excesiva confianza del emprendedor al proveer un estado de conciencia y sensatez a la hora de tomar de decisiones importantes, impidiendo que se subestimen las probabilidades de fracaso.

Debo agregar que, a diferencia de lo que antes mencione: “El seguro jamás elimina el riesgo”, en el caso muy específico de este nuevo seguro, se administrará el riesgo con la pretensión de eliminarlo.

Para cerrar la analogía con respecto a la aportación de Smith, se hace hincapié en la protección patrimonial al que alude con la cita:

“El negocio de seguros afianza enormemente la fortuna de los particulares, y dividiendo entre muchos una pérdida que arruinaría a un solo individuo, hace que ese riesgo se pueda soportar de una manera fácil y liviana por toda la sociedad”.

Que mejor adjetivo que el de “la enorme fortuna de los particulares” para referirse a un proyecto de negocio Mipyme, y aun mejor para dejar claro que el “seguro de gestión empresarial al emprendimiento Mipyme” afianzará dicha fortuna mediante el apoyo de toda la sociedad.

- III. Léon Walras aclara que la existencia de ganancia es recíproca a la existencia de incertidumbre. Esta es una característica sumamente evidente en la dinámica empresarial del emprendimiento Mipyme, es decir, existe una constante tensión por cada decisión tomada a lo largo del arranque del negocio.

Situación que viene a ser subsanada (al menos parcialmente por la existencia de infinitos riesgos de diversa índole que la empresa corre) por la cobertura de nuestra propuesta de seguro, pues éste fungirá como desahogo del cumulo

total de riesgo contraído a la hora de apostar por el autoempleo, lo que resulta en paz y tranquilidad a la hora de contraer más riesgo.

- IV. No se puede estar más que de acuerdo en lo que Alfred Marshall establece con respecto al seguro; “visión a futuro”, “ahorro”, “seguridad en la inversión”, “necesidades futuras”, “crecimiento de la riqueza”, “perpetuidad del bienestar familiar”, a excepción de:

“...la mayoría de los riesgos comerciales están tan inseparablemente unidos a la administración general de los negocios que una compañía de seguros que la asumiese se haría realmente responsable de éste,”

Pues, gracias a los nuevos avances en la ciencia social y en las tecnologías que el siglo XXI nos ofrece, hoy en día podemos delimitar y determinar dichos “riesgos comerciales”, encontrarles una solución y asignarles un costo. Además de poder evitar que la compañía de seguros se responsabilice de la totalidad del negocio<sup>72</sup>.

- V. Para abordar la analogía de la Escuela Austriaca empezaré por mencionar una verdad que puntualizan:

“la valoración subjetiva de los bienes presentes y futuros es completamente distinta de un agente económico a otro”.

Es por ello que el “seguro de gestión empresarial al emprendimiento Mipyme” implica la implementación de un Sistema de Administración de Riesgo que adjudica la pertinente importancia a las necesidades e intereses futuros por igual.

Además, si bien es cierto que aún no existe la capacidad de predecir el futuro, aquellas predicciones actuariales con base en la computación de probabilidades por medio de la acumulación de experiencias anteriores referentes a un mismo fenómeno, nos han provisto de la información mínima necesaria para descifrar y coincidir, hoy en día, en las razones que aquejan a la supervivencia Mipyme.

Lo que adicionalmente ha desembocado en la creación de un efectivo y estandarizado método que sirve para administrar el riesgo. Hecho que hace

---

<sup>72</sup> Véase el subcapítulo de “Herramienta de Rastreo” y “La consultoría”.

posible contemplar la idea de la prevención y cobertura de la dinámica empresarial.

- VI. A pesar de la importancia de los planteamientos anteriores, es necesario profundizar más en el contenido económico que nuestra propuesta de seguro ofrece.

Esto es posible gracias a la obra “Emprendimiento y MIPYMES: Nuevo Balance y Perspectivas”<sup>73</sup> en la que se menciona que la competitividad de las Mipymes no resulta únicamente de las nuevas tecnologías, de los productos o de la inversión meramente material. Sino también de formas complejas de gestión y organización internas y propias a la dinámica del negocio que se traducen en una “inversión inmaterial” de investigación y desarrollo, y vigilancia de la información<sup>74</sup>.

Esta “inversión inmaterial” a la que nos referimos, provee a las Mipymes, en un largo plazo, de la renovación sistemática de sus productos y de la organización de su producción, es decir, de competitividad en el mercado.

El proceso de obtención, creación y evaluación de la investigación, desarrollo, y vigilancia de la información conlleva tiempo, mucho dinero y la incertidumbre de no contar con ella cuando se necesita. Hecho que dota de vulnerabilidad a las Mipymes.

Así, el “seguro de gestión empresarial al emprendimiento Mipyme” fungirá como catalizador de la obtención, creación, evaluación, ordenamiento y disposición de dicha información a través del apropiado registro de la experiencia de cada Mipyme asegurada, sustituyendo a las redes informales que actualmente cumplen esta actividad.

Adicionalmente y de la mano de la “vigilancia de la información” es pertinente retomar el concepto de las “competencias esenciales”, que también son mencionadas en la obra antes citada, las cuales se definen como:

---

<sup>73</sup> (Molina Sánchez , Contreras Soto , & López Salazar , 2014).

<sup>74</sup> Es decir, esta investigación, desarrollo y vigilancia de la información se obtienen mediante la identificación de nuevos procesos y procedimientos de producción, la interacción directa con sus clientes y sus competidores, su evolución como proveedores confiables y sólidos, la información captada en su día a día de las nuevas oportunidades en el mercado tal como nichos o incertidumbre, las redes de contactos con otros emprendedores, asistencia a ferias y exposiciones industriales, etc.

“las cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico”.

Estas cualidades se evidencian a través del aprendizaje colectivo en la organización, es decir, de la coordinación de múltiples habilidades de producción a lo largo del tiempo.

Esto se puede traducir en la experiencia colectiva de la empresa, justamente uno de los beneficios sumamente importantes que se otorgan a la hora de protegerse con el “seguro de gestión empresarial al emprendimiento Mipyme”.

Pues al proveer de asistencia profesional, por medio de los servicios de una consultoría empresarial oficial, en aquella área organizacional que presente un bajo rendimiento, se estará otorgando una segunda oportunidad de vida al negocio, pero ahora, con la experiencia recabada a lo largo de un año entero de operaciones.

- VII. Si bien, el “seguro de gestión empresarial al emprendimiento Mipyme” contribuirá a la creación y preservación del empleo por medio del mejoramiento de los índices demográficos de estos negocios, también lo hará por medio del incremento de la demanda de servicios profesionales de asesoramiento ofrecidos por las consultorías.
- VIII. Creación de nuevas empresas sólidas, competitivas<sup>75</sup> y apegadas a la ley conscientes del riesgo operativo que implica su actividad económica
- IX. Una vez que haya más empleos de empresas estables, apegadas a la ley y por lo tanto conscientes del cumplimiento del estado derecho, la calidad de vida del país incrementará.

---

<sup>75</sup> Véase la definición de competitividad.

## Capítulo 5. Diseño del seguro.

Como se sugiere antes dentro de las características del riesgo asegurable, para que el riesgo cuente con el estatus de aleatorio, concreto y fortuito necesitamos de un instrumento capaz de implementar algunos principios esenciales en la operatividad cotidiana del negocio, a manera de concretizar y simplificar la medición del riesgo asegurable.

Es decir, este instrumento debe ser capaz de capturar, conservar, ordenar y procesar la información necesaria para la elaboración de un diagnóstico fidedigno. Adicionalmente, debe cerciorarse de que la información ingresada sea lo más honesta posible.

Tal instrumento es un modelo administrativo conocido como “Sistema de Administración de Riesgo” o “SAR”.

De modo que para lograr tan ambicioso objetivo el SAR se dividirá en 2 elementos complementarios; “Los Principios” y la “Herramienta de Rastreo”. “Los Principios” se refieren a aquellas acciones necesarias para la adecuada administración del riesgo<sup>76</sup> operativo<sup>77</sup> de la Mipyme, y la “Herramienta de Rastreo” será aquella catalizadora de información, supervisora de actividades y juez del dictamen final.

Antes de desarrollar los elementos del SAR, se dará una breve explicación de a lo que nos referimos como administración de riesgo.

El Grupo Nacional Provincial define a la administración del riesgo como:

“Disciplina que determina la probabilidad de ciertos eventos futuros para decidir las acciones que limitarán sus consecuencias en forma efectiva y al menor costo y cuyo objetivo primordial es conservar el patrimonio de las personas y familias.” (Grupo Nacional Provincial, pág. 7).

---

<sup>76</sup> “La administración de riesgo es probablemente uno de los temas de mayor importancia en el momento actual, pero ¿Por qué? Hoy la mayor parte de las industrias son sumamente competitivas y el eslogan de moda es: mejor, más rápido y más barato. Estas presiones se acompañan de riesgo, de mucho riesgo. Si este no se maneja de forma adecuada, los resultados serán pobres, lentos y costosos. Administrar el riesgo –y al mismo tiempo, aprovechar las oportunidades- incidirá profundamente en las utilidades y en la rentabilidad de su compañía.” (Baxter, 2012, pág. 15).

<sup>77</sup> O también conocido como “administración del riesgo organizacional, o sea, el riesgo total de una compañía o negocio. Este se centra en las áreas más difíciles de definir, de exponer y cumplir (las áreas funcionales de la Mipyme), pero que usualmente generan los máximos beneficios. Los riesgos en los que se puede dividir el riesgo total son: riesgo financiero, riesgo operativo, riesgo de programas y proyectos, y riesgo estratégico.” (Baxter, 2012).

Es decir, si bien el seguro es el método de prevención *a posteriori* de la ocurrencia de un siniestro, o dicho en otras palabras, es una forma de transferir el riesgo a un tercero, la administración de riesgos es el método de prevención *a priori* a la ocurrencia del siniestro que evidentemente tiene como objetivo el de evitar dicho acontecimiento.

Este método consiste en la evaluación y control del riesgo, además es un proceso en sí, el cual se divide en 6 etapas<sup>78</sup> generales:

#### Evaluación del riesgo.

1. Identificar los riesgos. Mediante métodos comunes tales como lluvias de ideas y talleres de discusión.
2. Analizar. Mediante escalas numéricas o conceptuales e índices que indiquen el impacto y la probabilidad de los riesgos.
3. Establecer prioridades. Mediante la “exposición al riesgo” que resulta del producto del impacto por la probabilidad.

#### Control del riesgo.

4. Planear la administración de riesgo. Es decir, de qué manera será la interacción con el riesgo; se reducirá, lo aceptaremos o lo transferiremos.
5. Reducir/resolver los riesgos. Según los plazos asignados para cada riesgo, se irán eliminando y por ende disminuyendo el cúmulo total del riesgo.
6. Vigilar el riesgo. Se escogerá un proceso de control para supervisar los planes referentes a la administración de riesgo.

Podemos agregar que la administración del riesgo también contempla otros factores de naturaleza subjetiva pero de suma relevancia.

---

<sup>78</sup> (Baxter, 2012).

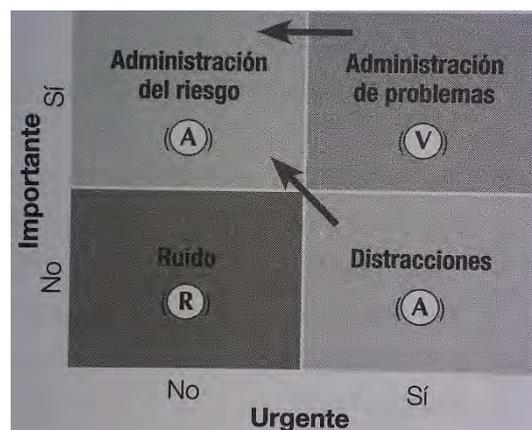
- La psicología del riesgo. El riesgo no es un tema al que un proyecto le debiese temer y mucho menor evadir, sino más bien, un tema de primordial concepción a la hora de pensar en el nacimiento de una idea.
- Actitud proactiva ante actitud reactiva. Es usual solo centrarse en los problemas presentes y no en los riesgos futuros. La administración de riesgos ofrece una perspectiva a futuro mediante la previsión de obstáculos para su adecuada resolución antes de que acontezcan.
- Adecuada identificación de riesgos. La expresión de los riesgos no debe ser ni muy ambigua que se limite a una oración genérica, ni muy específica que su extensión se asemeje a un ensayo.
- Equilibrio de análisis cuantitativo y cualitativo. No debe centrarse toda la atención en riesgos susceptible de cuantificación, como monto de ventas, costos, insumos, etc. sino también en los que no son susceptibles de cuantificación, como calidad del producto, relaciones personales e incluso reputación de la empresa.
- Suposiciones, no riesgos. Para la correcta identificación de riesgos primero debemos definir los objetivos de la Mipyme (lo que se trata de lograr) y posteriormente establecer planes (con los cuales se lograrán dichos objetivos). Dichos planes se fundamentarán en algunos hechos y en muchas suposiciones, lo que nos lleva a razonar que antes de poder identificar riesgos debemos confrontar las suposiciones.
- Comunicación. Parte del principio de que todos los riesgos pueden evitarse mediante una comunicación oportuna y adecuada.

Para terminar con este punto retomaré la explicación que aborda Keith Baxter en su libro “Administración del Riesgo”.

“Los riesgos constituyen imprevistos que podrían ocurrir en el futuro. Los problemas son hechos significativos que ya ocurrieron... todo cuanto hacemos en la vida es urgente o importante y en forma inconsciente fijamos prioridades a partir de ambos criterios. Claro que haremos primero lo importante/urgente, pero luego nos dejamos arrastrar a actividades que no son lo uno, ni lo otro, simplemente porque las consideramos “urgentes”... (Por ello)... debemos llevar a cabo algunas

actividades importantes/no urgentes, a fin de no quedar atrapados en el binomio importante/urgente...en el mundo empresarial. Las cosas importantes/urgentes son problemas: ya ocurrieron y habrá que ocuparse de ellas... (Debemos aprovechar)... el tiempo para enfrentar lo importante/no urgente, o sea, los riesgos...Si no se resuelven se convertirán en problemas.” (Baxter, 2012, pp. 37-38).

Grafica 2. Importante/Urgente.



(Baxter, 2012, p. 37).

## Los principios<sup>79</sup>.

Los principios están representados por el modelo de las 6 Ps para la administración exitosa de la Mipyme: planeación, prioridades, procesos, plataforma, personas y performance (desempeño).

1. Planeación. Se refiere tal cual a que nuestro proyecto necesita de la creación de un documento que contenga los objetivos y estrategias que sean capaces de mantener a la

<sup>79</sup> (Baxter, 2012).

Mipyme dentro de la actividad económica. Lo que proveerá de contexto a los riesgos esperados y por ende se podrán considerar a tiempo y de forma apropiada.

Dicha planeación correrá por parte de los contratantes del seguro.

2. Prioridades. Estas se establecen dependiendo de la estrategia tomada y se identifican por área funcional, en los programas de la empresa, en los proyectos de los programas y también en cada uno de los procesos cotidianos. Es decir, habrá que enfocar la atención y fuerza en los programas que se consideren más importantes (y en las áreas funcionales que conlleven mayor involucramiento dependiendo la etapa en la que el proyecto se encuentre) con respecto a la estrategia. Posteriormente se debe conformar una jerarquía de riesgos.
3. Proceso. Se refiere literalmente, a la serie de pasos y acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos. De modo que el proceso es la forma en que los riesgos se identifican, se analizan y se administran.
4. Plataforma. Es una herramienta software (“Herramienta de Rastreo”) con la cual se identifican, analizan, manipulan y se comunican los riesgos.
5. Personas. “La administración de riesgo debería ser una habilidad básica de todos los empleados. Los miembros del Consejo de Administración<sup>80</sup> necesitarían saber establecer una estrategia contra el riesgo; los gerentes operativos, proteger la empresa; y los directores de proyectos, saber alcanzar los objetivos sistemáticamente, dentro del plazo establecido y sin rebasar el presupuesto.” (Baxter, 2012, pág. 15). La administración del riesgo debe formar parte del ADN de la Mipyme.
6. Performance. Esta integra las 5 anteriores. Se debe determinar la eficacia de todos los procesos anteriores con medidas relativas al seguimiento y premiando adecuadamente la conducta del riesgo.

Una vez más, estos son los principios fundamentales para la implementación adecuada del sistema de administración de riesgo, la cual se describe a continuación.

A lo largo de las siguientes “10 herramientas y técnicas” se describirá la implementación del sistema de administración del riesgo<sup>81</sup>.

---

<sup>80</sup> Véase mas adelante.

<sup>81</sup> A forma de instrucciones, los siguientes aspectos van dirigidos a la directiva o Consejo de Administración de la Mipyme.

1. Administración del riesgo organizacional. Está formado por 4 formas de riesgo; administración de riesgo financiero, riesgo estratégico, riesgo operativo y riesgo de programas y proyectos. Los que tomaremos en cuenta serán los últimos tres, debido a la naturaleza del seguro propuesto.

Al conjunto de la administración de riesgo estratégico, operativo y de programas se le conoce como Administración de Riesgo Organizacional Cualitativo. Y para llevarlo a cabo se necesita de la redacción de la identificación, descripción y posible solución de dichos riesgos<sup>82</sup>.

- Administración del riesgo estratégico. Como su nombre lo indica éste recae a la hora de coordinar todo tipo de acciones para la apropiada conducción de la Mipyme en general (por ejemplo, el estudio de mercado). Por ello este riesgo es capaz de ejercer un impacto potencial masivo.
- Administración de riesgo operativo. Esta clase de riesgo recae en los procesos usuales y cotidianos de la Mipyme (como que se interrumpa la línea de producción). Se caracterizan porque generalmente se conoce la frecuencia con que acontecen (como la cantidad necesaria de algún insumo en especial en ciertos días peculiares), pues se llevan a cabo desde el primer día en repetidas ocasiones, lo que hace factible la creación de un registro histórico.
- Administración del riesgo de programas/proyectos. Si bien al riesgo estratégico le adjudicamos un carácter general, al riesgo de programas se le puede ver como un análogo a menor escala, así pues, si el riesgo estratégico trata de un nuevo e innovador negocio, entonces, el riesgo de programas trata de la introducción de alguna innovación a dicho negocio. En ambos casos no se disponen de datos históricos, lo que les otorga un alto carácter de complejidad a la hora de identificarlos.
- Planeación de contingencias. Aun cuando este punto difiera con el sentido de la administración del riesgo (al ser una acción de carácter reactivo y no

---

<sup>82</sup> A la hora de la contratación del seguro y de la apropiada entrega de la planeación por parte del asegurado, la aseguradora expedirá un documento llamado "Evaluación del Riesgo Estratégico y Operativo". Dicho documento tendrá por objetivo el de identificar y describir los riesgos hallados en la planeación del asegurado. La solución correrá por del asegurado. Véase más adelante en "Funcionalidad del Seguro".

proactivo), se debe mencionar debido a la importancia que asume por la naturaleza propia de las Mipymes.

Como sabemos será un negocio nuevo y sin experiencia, lo que garantiza la ocurrencia de errores, y sin embargo, nuestro objetivo primordial es la continuidad de la empresa en la actividad económica. Las contingencias girarán en torno a la administración de los 3 riesgos antes mencionados (y por supuesto al documento “Evaluación del Riesgo Estratégico y Operativo” aportado por la aseguradora).

2. Administración del riesgo estratégico. Se dedica un apartado entero al riesgo estratégico, en sí, por su alto nivel de importancia, pero en particular por la situación propia de la Mipyme, pues todo su primer año de vida se tratará acerca de éste. Tal cual el riesgo estratégico denota la posibilidad de no cumplir la estrategia (como resultado de una deficiente planeación) de la compañía y por ende la posible muerte de ésta.

Así pues, la manera más apropiada de evaluar el riesgo estratégico consiste en asegurarse de que cuenta con la correcta formulación de la planeación<sup>83</sup> del negocio (general y particular de cada una de las áreas funcionales), la cual debe ser lo más detallada posible (fechas, lugares e involucrados que intervienen en la realización de los objetivos)<sup>84</sup>.

Posteriormente, dicha estrategia debe ser adecuadamente comunicada a todo el personal involucrado de la empresa a manera de lograr un consenso general de mutuo acuerdo para lograr dichos objetivos (la firma de al menos el Director General se exigirá en el “documento planeación” a la hora de la contratación del seguro).

Una vez alineada la convicción de todo el equipo de trabajo hacia una sola estrategia, se procederá al análisis y filtración de las suposiciones en las que dicha estrategia se basa.

3. Análisis de las suposiciones. E aquí 3 de las razones más comunes por las cuales un proyecto no tiene éxito, y que evidentemente son motivo de análisis de nuestros SAR:

---

<sup>83</sup> No se profundizará en la formulación de dicha planeación, pues se parte de que ésta fue elaborada y aprobada por al menos un experto al exigir la cedula profesional del Director General y su firma en el “documento planeación” de la Mipyme. Sin embargo, sí se tiene en cuenta que debido a la naturaleza flexible de la Mipyme, ésta pueda hacer cambios periódicos en dicha estrategia, los cuales se detallarán en un apartado posterior.

<sup>84</sup> Evidentemente, de este punto en particular se desprenderá la decisión de la aseguradora de brindar el servicio de cobertura a la Mipyme, pues como se determinó antes, la aseguradora tendrá la oportunidad de elaborar el documento “Evaluación del Riesgo Estratégico y Operativo” para identificar y describir los riesgos hallados en la planeación. Con lo que se percatará de lo bien o mal que la Mipyme tiene delineada su planeación.

- a) Las principales conjeturas que se hicieron son erróneas.
- b) Se juzgó de forma incorrecta la importancia y la confianza puesta en ellas.
- c) A los interesados más influyentes no se les comunicaron las suposiciones hechas.

El principio activo de las 3 anteriores son las suposiciones (pueden referirse a recursos, interdependencias, financiamiento, plazos, complejidad, política, etc.), que evidentemente entrañan la fuente de todos los riesgos de índole organizacional en un proyecto.

“Cualquier riesgo entraña conjeturas. Descúbralas y se habrá acercado más a la causa original del riesgo” (Baxter, 2012, pág. 78).

Una vez más, la amplitud de la ambigüedad en las suposiciones estará definida por el nivel de la planeación, documentación, registro, análisis y comunicación de los objetivos del proyecto, es decir, de la estrategia.

A la hora de formular las suposiciones, éstas deben ser lo más específicas posible, por ejemplo, como dice Keith Baxter: “algo... sucederá... en el futuro”, o más bien “Los compradores ZZZ estarán disponibles en el periodo de y a z”.

Se proponen 2 técnicas para el ejercicio de la identificación de las suposiciones; “la entrevista estructurada” y “el taller”. La primera consiste en la formulación de un listado de preguntas objetivas, detalladas y rebuscadas acerca de los aspectos generales y particulares de la estrategia a las personas involucradas en ésta.

El taller se refiere a que una vez obtenida la información anterior se de retroalimentación general por parte de todo el equipo (o solo de las personas directamente involucradas), y así obtener un análisis más exhaustivo de las suposiciones.

Ahora bien, habrá que diferenciar entre una suposición y un riesgo<sup>85</sup>. Esto se logra a través de la evaluación de 2 aspectos; el nivel de “sensibilidad” y de “estabilidad” que la premisa en cuestión aloje. La primera se refiere a qué tan sensible es el impacto<sup>86</sup> de la ocurrencia o no de la suposición al proyecto, y la segunda quiere decir, qué tan seguro se está de la ocurrencia o no de la suposición.

Sensibilidad.

A = Sensible nula/impacto menor

B = Impacto manejable

C = Impacto significativo.

D = Muy sensible/impacto decisivo.

Estabilidad

A = Estable/muy seguro.

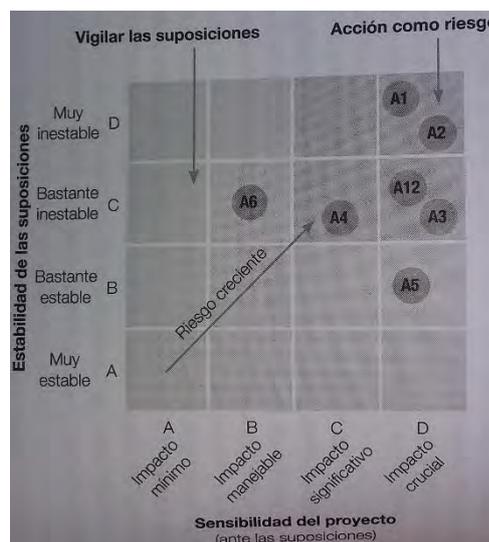
B = Bastante seguro.

C = Incomodo.

D = Inestable muy incómodo.

La siguiente grafica ejemplifica el adecuado uso de las magnitudes anteriores.

Grafica 3. Sensibilidad/Estabilidad.



(Baxter, 2012, pág. 82).

<sup>85</sup> Una suposición es una premisa cuyo nivel de “estabilidad” y “sensibilidad” la colocan en una posición cercana al origen de la gráfica “Sensibilidad/Estabilidad”, y un riesgo es aquella premisa cuyo nivel de las magnitudes antes mencionadas, la colocan en una posición lejana al origen.

<sup>86</sup> A menudo el impacto se mide en función de su efecto en el costo (financiero) del fracaso, sin embargo, se deben tomar en cuenta otros factores de suma relevancia como lo son la calidad, el desempeño, la reputación, las relaciones, etc. Es por ello que se tiene en cuenta la distinta índole de impactos que el riesgo genera y su dificultad para representarlos con una simple estimación o cifra.

Fijemos nuestra atención en la parte superior derecha. Las deducciones de este cuadrante se consideran riesgos. Lo que nos dice este cuadrante es que se es “bastante inestable o muy inestable” de la ocurrencia o no de la suposición y que su impacto sería “significativo o crucial”.

Por ejemplo: digamos que la marca A1 representa la premisa “se terminarán y se acondicionarán 5 estaciones de trabajo a fines de la semana 7”. Pero la verdad es que no se sabe si esto efectivamente ocurrirá, lo que sí se sabe es que de no ocurrir, el impacto sería crucial; tal vez, la demora de la entrega de un pedido y la posterior pérdida de un cliente potencial.

Posteriormente se registran las razones de las evaluaciones asignadas a la sensibilidad y la estabilidad:

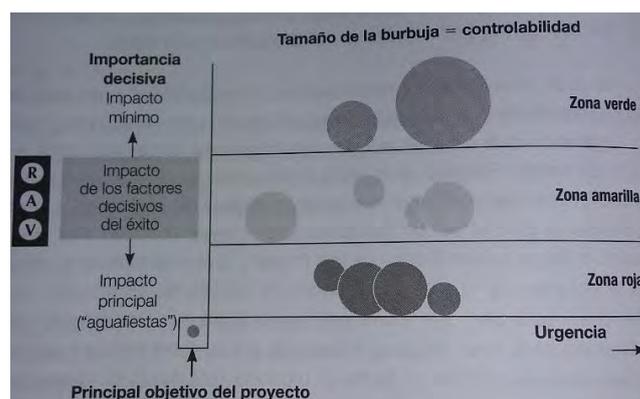
- Sensibilidad = D ¿Por qué? Porque de no contar con dichas 5 estaciones de trabajo para la semana 7, no se tendrá el pedido solicitado para la semana 9.
- Estabilidad = D ¿Por qué? Porque el acondicionamiento de las estaciones de trabajo depende de la velocidad de trabajo de los técnicos encargados.

Por supuesto para cerrar este punto, el registro de las suposiciones ha de comunicarse a los interesados.

4. Establecimiento de prioridades. El sistema para asignar prioridades se conforma por 3 importantes factores; importancia decisiva, controlabilidad y urgencia.
  - **Importancia decisiva.** Es una escala de impacto multidimensional susceptible a adecuarse a las necesidades de la Mipyme. Esta escala gira entorno a la identificación de riesgos en cuanto a los objetivos y la estrategia.
    - **Rojo.** De llegar a fracasar en este objetivo, que es esencial para la compañía, el impacto sería inmensurable e inaceptable en cuanto a costos.
    - **Amarillo.** Aun cuando este objetivo fuera importante, su fracaso no es decisivo para la continuidad de la empresa, sin embargo, su impacto es significativo en los costos.

- Verde. Este color representa un objetivo de menor importancia, de hecho, se tenía contemplado su fracaso y su resolución mediante un plan de contingencias. Su costo tiene un impacto menor.
- Especifique estas evaluaciones para definir el riesgo de los objetivos del proyecto.
- Controlabilidad. Se refiere al nivel de certeza que se tiene de poder controlar el riesgo. Su análisis se basa en los siguientes parámetros.
  - A = Muy seguro de poder controlar el riesgo. Es decir, que se tiene plena confianza en la eficacia los planes contra el riesgo
  - B = Demasiado seguro de poder controlar el riesgo. Es decir, se cuenta con cierta confianza de que los planes contra el riesgo surtan el efecto esperado.
  - C = Inseguro de poder controlar el riesgo. Es decir, no se tienen planes contra el riesgo o muy pocos, y escasa confianza en ellos.
  - D = Muy inseguro de poder controlar el riesgo. Es decir, nula existencia de planes contra el riesgo y muy poca de confianza en la implementación de estos.
- Urgencia. Es la fecha específica de inicio del plan contra el riesgo para evitar el impacto de éste.
- Para dar una mejor consistencia a los 3 factores anteriores se propone graficarlo a través de una gráfica de burbujas (dicho tipo de grafica existe en la plataforma software en la que se hará la “Herramienta de Rastreo”).

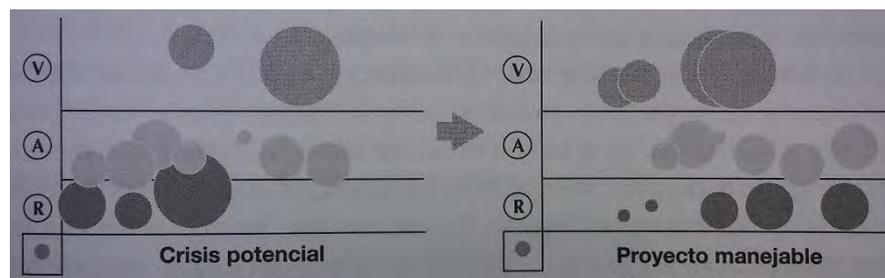
Grafica 4. De burbujas.



(Baxter, 2012, pág. 88).

Los riesgos son representados por las burbujas, el color señala la importancia decisiva, el tamaño indica la controlabilidad (entre más grandes son más difíciles de controlar), y según su posición sobre el eje de las abscisas será su urgencia (entre más sea la cercanía al punto de origen será más urgente). A continuación se exhibe la situación de crisis potencial y de situación manejable para un proyecto.

Grafica 5. Crisis potencia – proyecto manejable.



(Baxter, 2012, pág. 89)

5. Control de riesgos. El control de riesgos consiste en 2 actividades; un listado detallado de los riesgos identificados y el control de éstos mediante la estabilización de la suposición o la desensibilización de su impacto.

- o Lista de riesgos. Cada inciso empezara su renglón con la mención explícita del riesgo a manera de “suposición riesgosa”, es decir, de un enunciado positivo, por ejemplo: “se terminarán y se acondicionarán 5 estaciones de trabajo a fines de la semana 7”, por supuesto el riesgo que entraña es que dichas 5 estaciones de trabajo no se entreguen en la 7ª semana.

En la segunda línea se plasma la sensibilidad del proyecto (u objetivo) ante el impacto de dicho riesgo, de primera instancia, por ejemplo: “De no contar con las 5 estaciones de trabajo apropiadamente montadas para finales de la semana 7, la línea de producción no lograra obtener el pedido prometido para la semana 9, cuya remuneración es necesaria para cumplir con el pago de la materia prima utilizada en dicho pedido”.

El tercer renglón se refiere al impacto final, por ejemplo: “Dicho comprador es un cliente potencial y aliado estratégico para la continuidad de la empresa”.

El detallamiento y extensión del contenido de los 3 renglones mencionados dependerá de cada empresa, sin embargo, se recomienda no caer en los extremos; ambigüedades (enunciados muy cortos) o en complejidades (enunciados muy largos).

Dicha lista debe actualizarse al menos una vez por semana y debe estar disponible (al menos solo para ver) para todo el personal del negocio.

- Una vez detectados y debidamente analizados, los riesgos se controlan mediante la “estabilización” de la premisa (por medio de una acción que aumente la probabilidad de su ocurrencia) o la “desensibilización” del proyecto ante el impacto de la ocurrencia de dicha premisa (restarle importancia ante su acontecimiento).<sup>87</sup>

Los planes de estabilización del riesgo, en su mayoría, se llevan a cabo mediante las siguientes acciones: llegar a los altos directivos para conseguir su aprobación, lograr un acuerdo formal con el cliente, reunir a las personas en desacuerdo para conseguir un consenso, obtener los recursos que estaban amenazados, modificar la política para dar cabida al método preferido, etc.

Los planes de desensibilización del riesgo, en su mayoría, se llevan a cabo mediante las siguientes acciones: modificar el enfoque global, cambiar los planes para eliminar de la ruta crítica las actividades (no consideradas en las conjeturas), darle al equipo más recursos (posiblemente junto con otras actividades), acordar la flexibilización de un hito (esto puede modificar también la planeación, de modo que, al ser acordado, también se alteran los supuestos, su evaluación o ambas cosas), etc.

- El plan puede ser cualquier actividad por mínima o máxima que parezca (una acción personal o incluso un proyecto detallado e independiente). De cualquier manera, éste debe atender los siguientes aspectos:
  - a) ¿Qué se trata de lograr? (es decir, los objetivos del plan).

---

<sup>87</sup> Remítase a la gráfica “estabilidad y sensibilidad”.

- b) ¿Cómo se lograrán los objetivos? (cuál será la serie de pasos a seguir).
  - c) ¿Quién se encarga de llevar a cabo dichos pasos?
  - d) ¿Cuándo habrá que terminar cada uno de los pasos?
6. Funciones y responsabilidades relacionadas con el riesgo. Hemos llegado a la parte en la que se delegan las tareas que hasta ahora se han mencionado para la correcta administración del riesgo.

Como sabemos, una Mipyme comprende desde 0 a 10 trabajadores, así que por motivos de seguridad en la administración convencional y de riesgos del negocio, se exigirán al menos la mayoría de éstos para que el seguro sea aplicable a dicha Mipyme.

“(La micro empresa tiene) ..., con frecuencia, uno o dos empleados, lo que significa que prácticamente todas las responsabilidades recaen sobre la misma persona, que realiza todas las funciones de la empresa...” (IdeasPropias, 2004, pág. 58).

Además, recordemos la conclusión que se hizo en el subcapítulo “Problemática”: “el promedio nacional de la probabilidad de supervivencia y la esperanza de vida de los tres sectores de la actividad económica está determinado por la influencia del estrato de tamaño de empresa de 0 a 2 personas empleadas.”

Por lo que se pretende evitar dicho comportamiento.

Por otro lado, ya hemos reiterado que la administración de riesgos está ligada a la administración de la empresa convencional a través de la planeación<sup>88</sup>, objetivos y estrategia, y por supuesto también, se reconocen las enormes ventajas y desventajas que el mínimo de 10 trabajadores para una Mipyme ofrece a la hora de darle forma como sistema organizativo.

“Las pequeñas y medianas empresas se caracterizan por disponer de un mayor desarrollo organizativo, a veces con un organigrama definido, un cuadro

---

<sup>88</sup> “La planificación, entendida en sentido amplio, se convierte en un instrumento imprescindible para asegurar la continuidad de la empresa en el futuro” (Ideaspropias, 2004, p. 101).

directivo, unos mandos intermedios y una especialización de tareas y funciones, aunque muchas veces aparece la incapacidad para delegar la responsabilidad ligada a la función” (IdeasPropias, 2004, pág. 58).

Por lo que para prevenir aquellas desventajas (la incapacidad para delegar) se exigirá que al menos la Mipyme considere las áreas organizativas de Mercadotecnia, Gestión Financiera, Calidad y Ventas. Con lo que se pretende la concepción implícita de algunos “principios directivos<sup>89</sup>” necesarios para la adecuada administración de riesgos.

- El principio del control. Este principio en particular resalta la importancia del SAR en sí, pues permitirá contrastar y registrar los resultados obtenidos durante y al final del periodo. Es por ello que se requieren regular las actividades de los miembros de la empresa individual y conjuntamente.
- Principio de la división del trabajo. Debido a las múltiples actividades que la empresa debe realizar, se plantea la necesidad de dividir las etapas y en asignarlas por área funcional, para llevar un mayor control y mejor organización.
- Principio de la autoridad y la responsabilidad. Se requieren de puestos de mando con la seriedad de conllevar la responsabilidad de un área funcional, la autoridad de delegar tareas a sus subordinados y de dirigirlos con calidad de liderazgo.
- Principio de la delegación. Se refiere al compartimiento de la responsabilidad y toma de decisiones del puesto de mando con los subordinados.
- Principio de la unidad de dirección. Cada miembro debe recibir instrucciones de un solo superior y seguir un único objetivo (el plasmado en la dirección de la planeación).
- Principio de la continuidad de la organización. El objeto principal de esta propuesta se fundamenta en el deseo de mantener y hacer perdurar a la Mipyme en la actividad económica. Todas y cada una de las acciones tiene el fin de afrontar los riesgos futuros.

---

<sup>89</sup> (IdeasPropias, 2004).

Una vez establecido lo anterior, podemos definir puestos. Se requerirá de:

- Un Consejo de Evaluación del Riesgo. Este estará formado por el director de cada área funcional y Director General, y será el mismo que dirija la estrategia de la Mipyme. Su tarea principal es la asignación apropiada de todos y cada uno de los riesgos entre los miembros, es decir, alguien que se responsabilice de evaluarlos y controlarlos.

El Consejo se reunirá al menos una vez cada 2 semanas para garantizar el impulso y seguimiento de las acciones contra el riesgo. A dicha reunión se le conocerá como la Junta del Consejo.

La Junta del Consejo tiene por objetivo el debate (opcionalmente pueden llevar acabo la actividad de la entrevista y el taller) entre los subdirectores de cada área funcional y el Director General<sup>90</sup>, acerca de los planes, objetivos y riesgos implícitos según la estrategia. Aquí el Director General juega un importante roll como líder, quien traza el camino de acuerdo a lo pactado en la estrategia (según la planeación) y los riesgos hallados por la aseguradora en la “Evaluación del Riesgo Estratégico”.

Durante la Junta del Consejo se deberá seguir la siguiente dinámica<sup>91</sup>:

- El responsable<sup>92</sup> del riesgo (“Encargado del Riesgo”) deberá explicar brevemente el riesgo (pero sin omitir ningún detalle importante) en base a su diagrama de burbujas y definirá su estatus de resuelto o latente.
- La Junta aprobara o modificara las evaluaciones de importancia decisiva, controlabilidad y urgencia.
- Se buscará la identificación de riesgos que antes pasaron desapercibidos y se hará la asignación pertinente de éste.
- Al final se otorgará la palabra a aquellos que difieran de lo concluido anteriormente con el fin de tomar en cuenta su inconformidad y dar espacio a un tiempo de retroalimentación.

---

<sup>90</sup> De requerirse la presencia de algún(s) otro miembro, será completamente aceptado.

<sup>91</sup> (Baxter, 2012).

<sup>92</sup> En la primera junta, el responsable o “Encargado del Riesgo” será el Director General quien transmitirá la información contenida en la “Evaluación del Riesgo Estratégico y Operativo” que la aseguradora entregará. Posterior a esta sesión, dicho roll será definido por el mismo Consejo dependiendo la situación.

- Encargado del riesgo. Este será el directivo de cada área funcional o el Director General. Al ser éste, uno de los directivos y estar en constante contacto con la planeación y estrategia, de primera instancia será más consciente de la existencia de algunos riesgos. Sin embargo, a la hora de la ejecución de las actividades en su área funcional y de la interacción con su equipo se identificarán algunos otros. Entonces su función radicará en la implementación y adecuado seguimiento del SAR en su área funcional.
- Ejecutivo de acción contra el riesgo. Este será cualquier miembro subordinado al directivo (o Encargado de Riesgo) del área funcional en cuestión. Su función será la de adoptar y dar continuidad al SAR por medio de las indicaciones de tal directivo.
- Una vez culminada la Junta de Consejo se actualizará el registro (la Herramienta de Rastreo) y los diagramas de burbujas con sus respectivas conclusiones. Dichas actualizaciones y conclusiones se enviarán vía correo electrónico a todos y cada uno de los trabajadores del negocio para su inmediata ejecución.
- Posterior a la Junta del Consejo, los subdirectores serán conscientes del camino que deberán seguir. Estos se lo comunicarán a su respectivo equipo y se dará inicio a la actividad de cada área funcional, la cual estará estrechamente ligada a la dinámica de “la entrevista” y “el taller”.

La dinámica de las entrevistas y talleres se hará por área funcional una vez a la semana, y tanto el “Encargado del Riesgo” como el “Ejecutivo de Acción Contra el Riesgo” deberán asegurarse de comprender, en su mayoría, la naturaleza de los riesgos en cuestión. Es decir, conocen a quien hizo de primera instancia la suposición y a quien afectara directamente su acontecimiento, además, conocen y aceptan las evaluaciones preliminares junto con las medidas de prevención tomadas, etc.

7. Tendencias del riesgo. Existe una tendencia en cuanto al impulso del riesgo, es decir, el motor del riesgo puede ser directamente influido por 3 motivos:
  - a) Impulso plazo. La presión del tiempo.
  - b) Impulso técnico. Referente a la complejidad de la actividad primaria de la empresa, es decir, problemas técnicos.

- c) Impulso político. Es decir, políticas de la compañía, decisiones requeridas, más recursos, permisos o documentación requerida.

Por ejemplo:

- a) “se terminarán y se acondicionarán 5 estaciones de trabajo a fines de la semana 7”, la incertidumbre proviene por la experiencia de la entrega de 2 estaciones de trabajo anteriores y se sabe que se demoran más tiempo de lo estipulado.
- b) “se terminarán y se acondicionarán 5 estaciones de trabajo a fines de la semana 7”, la incertidumbre proviene de la instalación de una nueva tecnología que la compañía no conoce.
- c) “se terminarán y se acondicionarán 5 estaciones de trabajo a fines de la semana 7”, la incertidumbre proviene de la autorización en la importación de maquinaria por parte de las autoridades aduaneras.

Al inicio del proyecto podemos esperar la siguiente tendencia.

- ✓ Alto porcentaje de riesgo político, por tantas y tantas decisiones que se deben tomar.
- ✓ Bajo porcentaje del impulsor plazo, porque el equipo se sentirá bastante relajado con el seguro para el emprendimiento Mipyme en la actividad económica.
- ✓ Bajo porcentaje de impulsor técnico pues los problemas y preocupaciones aun no aparecen.

8. Medida del riesgo y conducta apropiada. Este punto se refiere a la correcta dirección de la administración del riesgo por parte de los directivos.

Para hacer que sus miembros no colaboren al cumplimiento del SAR solo por obligación impuesta y demuestren un mínimo esfuerzo, usted deberá demostrar sus aptitudes de liderazgo<sup>93</sup> y dejar de lado su estatus de “jefe”.

La administración del riesgo demuestra su máximo valor cuando provee, por medio de su apropiada ejecución, la detección de riesgos en los que no se había pensado antes y su posterior control o resolución. De modo que recaee en usted la responsabilidad de la

---

<sup>93</sup> Se recomienda la obra de Simon Sinek “Start with why” para la mejor comprensión y ejecución del termino liderazgo.

concientización de su equipo de la importancia que el cumplimiento SAR tiene en la permanencia del negocio en la actividad económica.

Sin bien, la medición de la eficiencia de la administración de riesgos será tarea del SAR, dentro de éste, podemos agregar medidas para cuantificar el desempeño del equipo.

- ✓ Tiempo disponible promedio. Es una métrica impuesta a la evaluación del desempeño de los miembros que consiste en asignar intervalos de tiempo a la evaluación y ejecución de la resolución del riesgo. Es decir, una vez identificado el riesgo, también se identificará una cierta fecha y periodo tiempo para su acontecimiento, el cual deberá de ser bien previsto para su oportuna resolución.
- ✓ Retraso de las acciones. Esta métrica pretende medir el cumplimiento o no de las acciones contra el riesgo. Es decir, evidenciará las actividades inconclusas a la fecha límite.

9. Riesgo y el pensamiento de grupo. El concepto de “pensamiento de grupo” se define como:

“...aquél fenómeno en que la gente busca un acuerdo unánime, pese a los hechos contrarios que sugieren otra conclusión” (Baxter, 2012, pág. 112).

Se refiere como tal, al desmedido obstinamiento que los integrantes de la Mipyme pudiesen llegar a adoptar, aun a pesar de evidentes contradicciones dentro del proyecto. Para esclarecer este tema se mencionarán 7 usuales síntomas<sup>94</sup>:

- I. Ilusiones de invulnerabilidad. Se refiere a un excesivo optimismo que pudiese desembocar en la subestimación de riesgos.
- II. Ignorar las advertencias. El emprendimiento por naturaleza presenta escasas de experiencia, y por lo mismo debería estar abierto a sugerencias externas.
- III. Convicción absoluta en la ética del grupo. Es decir, los integrantes ignoran las consecuencias de sus actos.

---

<sup>94</sup> (Baxter, 2012).

- IV. Habito de estereotipar. A quienes se oponen al grupo se les tacha de débiles, malvados, etc.
- V. Presión directa. Es la censura de opiniones contrarias por parte de algún miembro.
- VI. Ilusiones de unanimidad. A la hora de tomar decisiones colectivas, al silencio se le toma por aceptación.
- VII. Guardianes de la mente. Miembros autonombrados que protegen al proyecto contra cualquier información contraria.

Las consecuencias de estas actitudes son: una visión incompleta de los objetivos y estrategia, la subestimación o inclusive la nula percepción de riesgos, la ceguera ante evidentes oportunidades, etc.

Ante la aparición de alguno de los síntomas antes mencionados se recomienda la ejecución de las siguientes acciones, en las que ya también se ha profundizado; entrevistas y evaluación de suposiciones.

10. Actitudes positivas ante la administración del riesgo. De primera instancia la administración de riesgos se enfoca en identificar, evaluar y evitar “lo malo”, sin embargo, también debemos considerar “lo bueno” que ello conlleva, y esto es, las grandes “oportunidades” de las que se puede tomar ventaja.

“Los jugadores (de apuestas) están (mas) familiarizados con esta cara doble del riesgo. Si pierden, es algo que aceptaron al apostar. Si ganan, obtienen lo inverso del riesgo, y precisamente por eso juegan.” (Baxter, 2012, pág. 117).

- ✓ Formalizar la obtención y manejo de oportunidades. Suele decirse que “no es posible administrar lo que no puede medirse”, sin embargo, gracias a la implementación del SAR, la rigurosa tarea de medir será posible y por ende se obtendrá una administración efectiva. Lo que nos permitirá evidenciar y materializar todas aquellas oportunidades benéficas a nuestro negocio, que pudiesen pasar desapercibidas.
- ✓ Compromiso por parte del equipo. Debemos hacer reflexionar a los miembros del equipo acerca de lo importante que el negocio es para cada uno ellos, pues

es la fuente de sus ingresos y por supuesto del bienestar de sus familias. Por ello, al cumplir con las tareas del SAR no solo colaboraran con la permanencia del negocio en la actividad económica sino también con la calidad de vida de sus familias y con el próspero futuro del país.

- ✓ Compensación de la administración del riesgo. La idea de la implementación de un Sistema de Administración de Riesgo gira en torno a la promesa de la cobertura de un seguro, es decir, una recompensa para aquellos que implementen adecuadamente el SAR.
- ✓ Aceleración de la implementación. Si bien la implementación del SAR gira en torno a cumplir los requisitos que la cobertura del seguro exige, tanto éste como el primero, llevan por objeto la permanencia de la Mipyme en el mercado. Y si bien se implementa el SAR a lo largo del transcurso del primer año de vida, bien se debería culminar al término de éste. Lo que conlleva implícitamente que los resultados positivos se verán reflejados desde el principio.

## Herramienta de Rastreo.

La plataforma software que se utilizará debe contar con ciertos aspectos esenciales para su adecuado funcionamiento. Debe ser:

- a) De bajo costo.
- b) Antifraude.
- c) Flexible al manipular los datos capturados.
- d) Amistosa con el cliente.

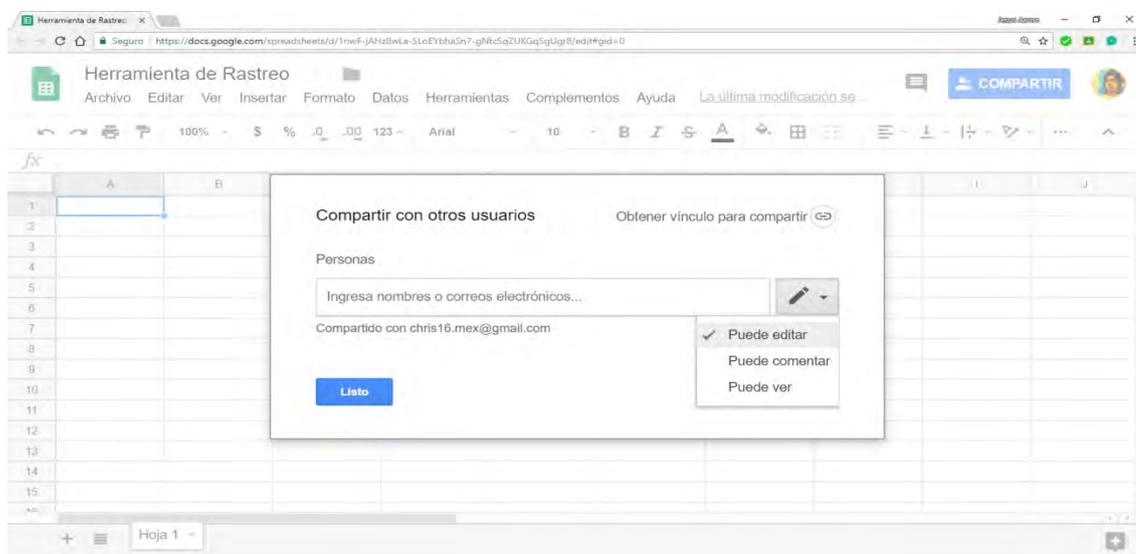
La plataforma que mejor se adapta a las características antes mencionadas es la “hoja de cálculo de Google”.

- a) Es de bajo costo porque, de hecho, es gratis. Simplemente se requiere de un dispositivo electrónico; ordenador, tableta o celular (en el caso del celular se debe descargar la aplicación, que también es gratis), con acceso a internet y listo.

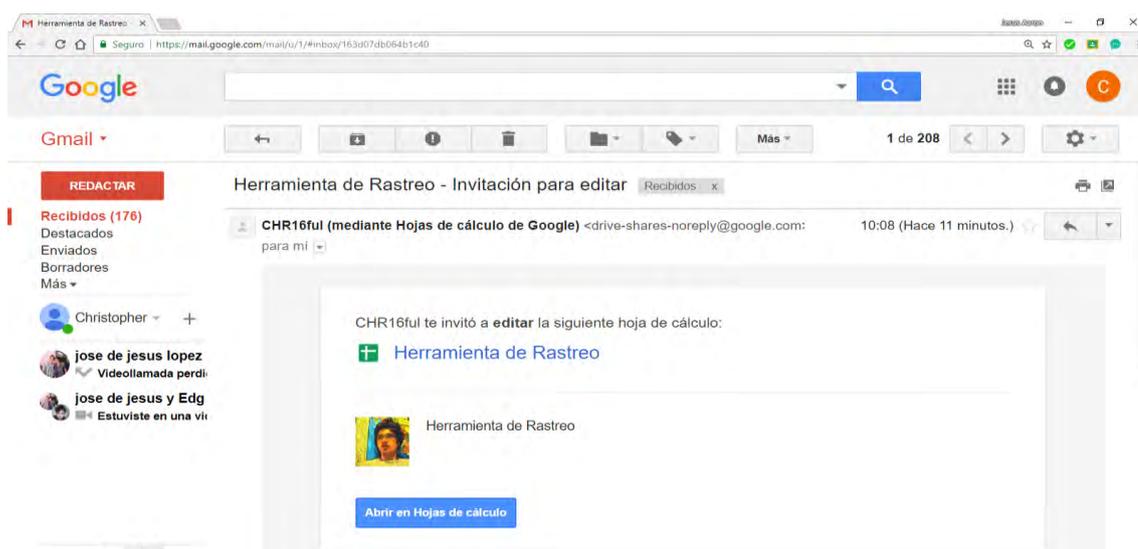
- b) Es antifraude porque no cualquier persona con un dispositivo electrónico e internet puede tener acceso, incluso, a pesar de tenerlo, el “administrador” del documento (quien lo creo) puede limitar las acciones a solo visualizar el documento, añadir comentarios o, como tal, a editarlo.

El administrador del documento da acceso a los participantes por medio de la inserción de sus respectivos correos electrónico (los cuales deberán de ser Gmail por su compatibilidad con la hoja de cálculo Google) en el cuadro que aparece al seleccionar la opción de “compartir” (ubicada en la esquina superior derecha). Y una vez seleccionada la actividad permitida al receptor del documento (editar, comentar o ver), bastará con seleccionar la opción de “Listo” que aparece en dicho cuadro, para que les llegue el vínculo (“liga” o “link”) a los correos electrónicos en cuestión.

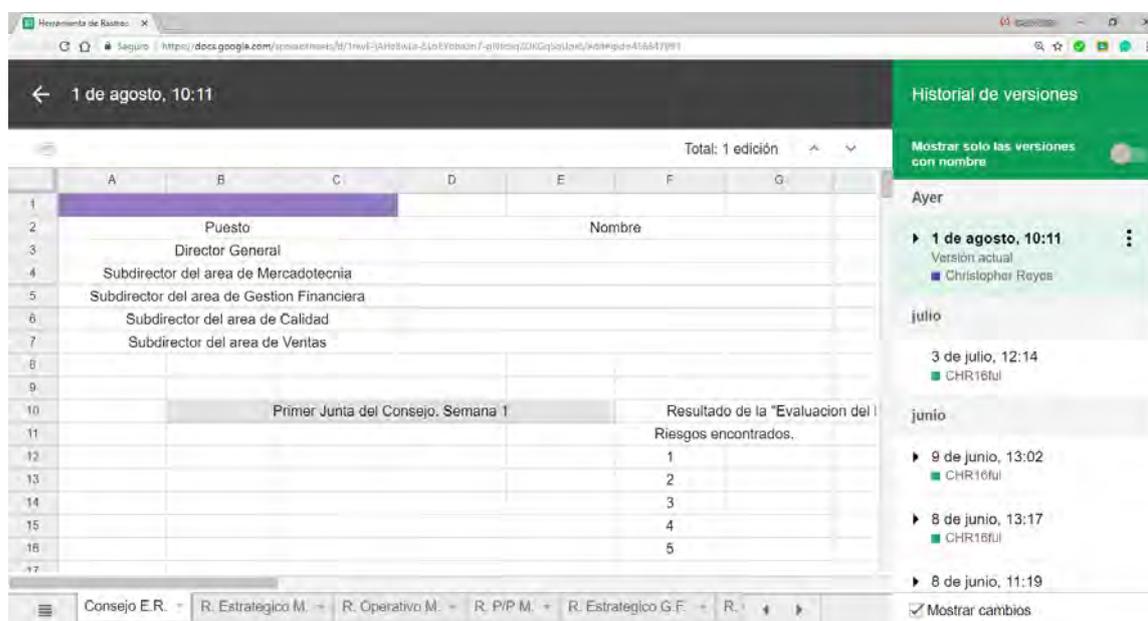
### “Administrador del documento”



“Receptor del documento”.



Además, cualquier edición o simple visita al documento, venga de quién venga, tendrá su respectivo registro en el historial (fecha, hora, autor y actividad), lo que permitirá la inmediata identificación de la persona autora de cualquier tipo de actividad (o de la falta de ésta) en el documento. No obstante, a dicho historial solo tendrá acceso el administrador (la aseguradora) para asegurar su adecuado uso.





- c) La “hoja de cálculo Google” es flexible con la manipulación de los datos porque cuenta con las mismas funciones de un documento “Excel”<sup>95</sup> (ampliamente conocido y utilizado en la dinámica empresarial). Lo que quiere decir, que se pueden manipular grandes cantidades de datos con base a fórmulas numéricas para su inmediato procesamiento, además de la creación de graficas personalizadas de todo tipo, un sinnúmero de carpetas y demás características que simplifican el procesamiento de la información.
- d) Es amistosa con el cliente porque, como ya se mencionó, “la hoja de cálculo Google” tiene las mismas características de un documento “Excel”, el cual es ampliamente conocido y utilizado en la dinámica empresarial. Lo que de inmediato permitirá la familiarización del asegurado y su equipo con esta herramienta.

Además, como es evidente, al ser la aseguradora el “administrador” de la “Herramienta de Rastreo”, se entregará al asegurado con la edición pertinente bajo la que éste simplemente ira llenando los espacios en blanco con la información que se pide en cada una de las celdas.

<sup>95</sup>Microsoft Excel es una aplicación para computadoras de Microsoft Office. Al ser una plataforma virtual bajo el formato de una hoja de cálculo, su principal función es la de capturar, ordenar y procesar grandes cantidades de datos de forma fácil, muy detallada y precisa. Hoy en día es una herramienta ampliamente enseñada en los niveles de educación básica del país y de igual manera exigida en el mercado laboral.

## Funcionalidad del seguro.

Para explicar la funcionalidad del seguro primero debemos tener en cuenta ciertos e importantes supuestos en mente:

- El objetivo de la creación de este seguro es el de generar una disminución de la probabilidad de muerte al primer año de vida, incrementar la probabilidad de supervivencia al primer año de vida y de la esperanza de vida de los negocios de tamaño micro, pequeño y mediano.
- La razón principal (que se aborda en este trabajo) de la existencia de índices demográficos negativos en las Mipymes es “el negativo desempeño de la operatividad de las áreas funcionales de dichos negocios”.
- De contar con todos los requisitos que se exigen para la contratación del seguro de las Mipymes, éstas deberían al menos sobrevivir<sup>96</sup> al primer año de vida<sup>97</sup>.
- El adecuado funcionamiento de las áreas funcionales y por ende su buen desempeño (a través de la apropiada dirección y ejecución de la estrategia del negocio y el SAR) contribuyen directamente a la obtención del “monto mínimo necesario” por concepto de ventas<sup>98</sup>.
- A pesar de la correcta implementación tanto de la estrategia del negocio como del SAR, se corre el riesgo de incurrir en un negativo desempeño de alguna área funcional que ponga en riesgo la vida de la Mipyme.
- El SAR es un eficaz sistema de rastreo y recopilación de información que dará fe de la adecuada ejecución de la administración de riesgo por parte de la Mipyme. Además, otorgará un confiable diagnóstico del estatus de salud del negocio, de la razón y de los involucrados responsables de dicho estatus a la hora de liberar el veredicto de la ocurrencia o no del riesgo asegurable.

---

<sup>96</sup>Sobrevivir: contar con al menos el “monto mínimo necesario” para cubrir gastos en salarios y reinversión en materias primas (son los insumos que intervienen directamente en la elaboración de los productos o servicios que el negocio ofrece. Por ejemplo: maquinaria, herramientas, madera, acero, etc.) y materias auxiliares (son los insumos que intervienen indirectamente en la elaboración de los productos o servicios que el negocio ofrece. Por ejemplo: electricidad, agua, renta, papelería, etc.). El “monto mínimo necesario” dependerá de cada uno de los giros de cada negocio, su ubicación y su tamaño.

<sup>97</sup> Es condición para hacer efectiva la indemnización del seguro.

<sup>98</sup> Debe especificarse, porque también se puede obtener este “monto mínimo necesario” por medio de capital social, pero evidentemente, el objetivo es obtenerlo por medio de las ventas de los productos o servicios que ofrezca la Mipyme.

- La consultoría es un centro de asesoramiento empresarial en diversos ámbitos, capaz de devolverle el estatus de “saludable” a cualquier Mipyme por medio de la contratación de sus servicios.

### **Contratación.**

El “seguro de gestión empresarial al emprendimiento Mipyme” surge de la necesidad de garantizar la supervivencia del negocio más de un año, en contra de la ocurrencia de un negativo desempeño en la operatividad de las áreas funcionales que ponga su vida en riesgo. Es decir, permitirle empezar el segundo año con el estatus de saludable (pero ahora con la experiencia de un año completo de operaciones).

Esto sucederá por medio de la transferencia de las negativas consecuencias financieras que la empresa por sí sola asumiría para recobrar su estatus saludable, y así, continuar con su adecuado desenvolvimiento y crecimiento.

De modo que:

Una vez que la empresa adquiera personalidad jurídica por medio de su apropiada inscripción en el “Registro Público del Comercio”, a través de los servicios de un Corredor Publico o un Notario Público<sup>99</sup>, y por ende, cuente con la escritura o póliza constitutiva de sociedad mercantil<sup>100</sup> en; “nombre colectivo”<sup>101</sup>, en “comandita simple”<sup>102</sup>, “de responsabilidad limitada”<sup>103</sup> o “anónima”<sup>104</sup>, y realice su pertinente inscripción al Registro Federal de Contribuyentes, estará lista para la contratación del “seguro de gestión empresarial al emprendimiento Mipyme”.

<sup>99</sup> “Tanto el Notario Público como el Corredor Publico son funcionarios a los que el Gobierno Mexicano (sea local o federal, respectivamente) les otorga “fe pública” y por eso reciben el nombre de “fedatarios públicos”. (Legalix, 2017).

<sup>100</sup> “Se denomina “sociedad mercantil” a aquella organización dedicada a la obtención de lucro a partir de intercambios comerciales, diferenciándose desde esta perspectiva de una “sociedad civil”... A partir de ello, 2 o más individuos ponen en común bienes o servicios para usufructuar de los bienes que esa circunstancia se alcancen.” (Definición MX, 2014).

<sup>101</sup> “Sociedad en nombre colectivo es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales” (Camara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 1934, pág. 7).

<sup>102</sup> “Sociedad en comandita simple es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.” (Camara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 1934, pág. 9).

<sup>103</sup> “Sociedad de responsabilidad limitada es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la presente Ley.” (Camara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 1934, pág. 10)

<sup>104</sup> “Sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.” (Camara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 1934, pág. 13).

Durante los primeros 15 días posteriores a la adquisición de la personalidad jurídica, el “Administrador(s)”<sup>105</sup> y el Director(s) General deberán presentar sus respectivas identificaciones oficiales y cedula profesional (solo del director General de Operaciones, y de ser posible, también presentar la de los subdirectores de las áreas funcionales) en Licenciatura de Administración de Empresas, Contaduría, Economía o alguna ciencia afín a la actividad empresarial; en las oficinas de la aseguradora.

También deberán presentar la escritura o póliza constitutiva de la empresa, la planeación del proyecto empresarial por escrito<sup>106</sup> con las respectivas firmas de los directivos, la lista de empleados (con sus respectivas cuentas de correo electrónico “Gmail”, recién creadas) y el organigrama de la estructura operativa de la empresa.

Posteriormente, la aseguradora tendrá un plazo de 15 días para estudiar, y entonces, deliberar el rehúse o aceptación del aseguramiento de la Mipyme; si este último fuera el caso, se daría por hecho la contratación (vía correo electrónico o llamada telefónica). A este periodo se le conoce como la “proposición del seguro”.

### **Ejecución.**

Una vez hecha la contratación, en un lapso de tiempo no mayor a una semana, la aseguradora entregará la “Evaluación del Riesgo Estratégico y Operativo”, las hojas del registro contable membretadas por la aseguradora y la “Herramienta de Rastreo”, con lo cual se dará inicio a la implementación de “Sistema de Administración de Riesgo” (SAR).

La “Evaluación del Riesgo Estratégico y Operativo” consistirá en una lista de riesgos identificados en el “documento planeación” del negocio (antes provisto por el asegurado en la contratación del seguro) con el único objeto de concientizar al asegurado de los riesgos a los que está expuesto y que no contemplo en su planeación.

La entrega de la “Herramienta de rastreo” consistirá en el envío del vínculo de la “hoja de cálculo Google” al Director General, con la respectiva edición necesaria para su inmediata difusión y puesta en marcha.

---

<sup>105</sup> Es el representante de toda la sociedad mercantil al realizar todas las operaciones inherentes al objeto de la sociedad (Camara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 1934).

<sup>106</sup> “Documento planeación”.

Ésta se dividirá en 13 pestañas.



Una pestaña será para seguimiento exclusivo de las actividades del Consejo de Evaluación del Riesgo (“Consejo E. R.” con franja coló azul claro) y las 12 restantes para las 4 áreas básicas (de ser necesario, se podrán incluir más áreas); “M.” de Mercadotecnia (con franja de color rojo), “G.F.” de Gestión Financiera (con franja de color amarillo), “C.” de calidad (con franja de color verde) y “V.” de ventas (con franja de color azul fuerte).

A cada una de las áreas funcionales se les asignará 3 pestañas concernientes a la “Administración de Riesgo Organizacional Cualitativo”, es decir, “Administración del Riesgo Estratégico” (R. Estratégico). “Administración del Riesgo Operativo” (R. Operativo) y la “Administración del Riesgo de Programas y Proyectos” (R. P/P).

La lista de los riesgos hallados en la “Evaluación del Riesgo Estratégico y Operativo” se localizará en la pestaña correspondiente a la del Consejo de Evaluación del Riesgo (“Consejo E.R.”). De modo que será tarea del “Consejo de Evaluación del Riesgo”, mediante la primera “Junta del Consejo”, la de debatir y determinar los planes y acciones contingentes para abatir cualquier ocurrencia de los riesgos en cuestión. Para llevar a cabo dicha tarea tendrán una semana (a la cual llamaremos semana 1) posterior a la entrega de la “Herramienta de Rastreo”.

The screenshot shows a Google Sheets spreadsheet with the following data:

Consejo de Evaluación del Riesgo:	Puesto	Nombre	Correo electrónico
Director General			
Subdirector del área de Mercadotecnia			
Subdirector del área de Gestión Financiera			
Subdirector del área de Calidad			
Subdirector del área de Ventas			

Primer Junta del Consejo, Semana 1	Resultado de la "Evaluación del Riesgo Estratégico"	Gestión de los riesgos observados por la ase
	Riesgos encontrados.	Contingencias
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
	5	5

En la semana 2 se implementará el SAR en cada una de las áreas funcionales. Esto consistirá únicamente en el apropiado llenado de los espacios en blanco, de la respectiva pestaña al área funcional y al tipo de riesgo en cuestión.

The screenshot shows a Google Sheets spreadsheet with the following data:

Mercadotecnia	Supervisión de la adecuada implementación del Sistema de Administración de Riesgo referente al Riesgo Estratégico.					
	Nombre	Puesto				
Subdirector Encargado del Riesgo						
Miembro Ejecutivo de Acción Contra el Riesgo						

Identificación de los riesgos y suposiciones. Semana 2						
Entrevista			Taller semanal		Diferencia	
Objetivo(s) semanal	Nombre y puesto del involucrado	Fecha y hora	Fecha	Hora	Formulación de premisas específicas	Sensibili
1						1
2						2
3						3
4						4
5						5

La información necesaria para el apropiado llenado de los espacios en blanco de cada pestaña se encuentra en la sección de las “10 herramientas y técnicas” para la implementación del sistema de administración de riesgo. Sin embargo, en cada una de las celdas en las que se requiera información se dejará una nota con los detalles de lo que se pide.

9	Identificación de los riesgos y suposiciones. Semana 2		
10	Entrevista		
11	Objetivo(s) semanal	Nombre y puesto del involucrado.	Fecha y hora
12	1		

Esta es una de las 2 técnicas necesarias para la identificación de suposiciones y riesgos. Que consiste, en base a una serie de preguntas, cuestionar la forma en la que el

Con respecto a la pestaña concerniente al Consejo de Evaluación de Riesgo, las actualizaciones serán cada 2 semanas (porque la junta de Consejo tendrá lugar cada 2 semanas), lo que quiere decir, que en base a las 53 semanas que tiene un año, se exigirán al menos 26 actualizaciones. Y con respecto a las pestañas (las 3 en conjunto) de cada área funcional se exigirán al menos 51 (porque se resta la primera semana) actualizaciones concernientes a las ediciones semanales a lo largo de todo el año.

En la misma semana prospectada para la entrega de “Evaluación del Riesgo Estratégico y Operativo” y la “Herramienta de Rastreo”, la Mipyme recibirá la visita de un inspector<sup>107</sup>, con el objeto de evaluar los aspectos pertinentes y propios del negocio para determinar el “monto mínimo necesario”.

### **Diagnostico.**

Es la expresión escrita de la descripción, explicación e identificación del estatus de salud de la Mipyme a un tiempo determinado:

- El estatus de salud de la Mipyme está dado por la condición financiera provista por el “monto mínimo necesario” por concepto de ventas.

<sup>107</sup> Este “inspector” corroborará los costos que compondrán al “monto mínimo necesario”; a saber los costos de la luz, del gas, de la renta, de las materias primas para la elaboración del producto o del servicio, los salarios de todo el personal, etc.

- La identificación del estatus de salud se refiere a la asignación de un valor “positivo” o “negativo” con base en la obtención del “monto mínimo necesario” por concepto de ventas<sup>108</sup>.

Es decir, se considerará un “estatus de salud negativo lo bastante significativo como para poner en riesgo la vida de la Mipyme” si al término del 12º mes se comprueba que dicho negocio está percibiendo un ingreso igual o menor<sup>109</sup> al “monto mínimo necesario” por concepto de ventas. O se considerará un “estatus de salud positivo” si al término del 12º mes se obtiene un monto mayor de dinero al determinado por el “monto mínimo necesario”.

- La explicación del estatus de salud de la Mypime es el hallazgo de las razones del porque no se obtuvo el “monto mínimo necesario”<sup>110</sup>. Las cuales determinarán el cobro o no de la indemnización.
- Y, por último, la descripción del estatus de salud de la Mipyme busca la identificación del área, responsables directos y acciones específicas del porque no se obtuvo el “monto mínimo necesario”.

---

<sup>108</sup> Como ya se mencionó antes, el “monto mínimo necesario” estará dado por características propias del negocio.

<sup>109</sup> Se considerará un margen por arriba del monto mínimo necesario que también acredite el cobro de la indemnización.

<sup>110</sup> Como se detalló en uno de los “supuestos” al principio de este subcapítulo, el correcto desempeño en la operatividad de las áreas funcionales conlleva una relación directa a la obtención del “monto mínimo necesario”.

## Capítulo 6. Hacia la formalización del contrato.

### Indemnización del seguro.

Definición: “Es el importe que está obligado a pagar contractualmente el asegurador en caso de producirse el siniestro. Es, por ello, la contraprestación que corresponde a la entidad aseguradora frente a la obligación de pago de prima que tiene el asegurado.” (Fundación Mapfre Estudios , 2001, pág. 36).

Evidentemente, el objetivo de la indemnización es la reposición económica de los perjuicios que el siniestro haya ocasionado al contratante del seguro o a sus beneficiarios.

La forma en que se efectuará el pago de la indemnización será mediante la “prestación de un servicio”<sup>111</sup>, es decir, a través de la intervención de un agente tercero, llámesele, Consultoría Empresarial. La cual es experta en temas de saneamiento de aquella área funcional (Mercadotecnia, Gestión Financiera, Ventas, Calidad o cualquier otra) que reflejó, al término del primer año de vida, un bajo desempeño lo suficientemente representativo como para poner en riesgo la vida del negocio.

Para lograr una mejor comprensión de la indemnización que el “seguro de gestión empresarial al emprendimiento Mipyme” ofrece, utilizaremos como análogo el seguro de salud convencional de un ser humano<sup>112</sup>.

La obra “Health Insurance”<sup>113</sup> de Ermanno Pitacco define a este riesgo como:

“aquella consecuencia financiera temporal o permanente en la que la condición de salud de un individuo se altera. La cual puede causar, bien, costos relativos al cuidado de la salud, o bien un impacto negativo en el ingreso por la reducción de la capacidad laboral, o ambas.” (Pitaco , 2014, pág. 11)

---

<sup>111</sup> (Fundación Mapfre Estudios , 2001, pág. 37).

<sup>112</sup> Se debe dejar claro que la idea de relacionar al seguro de las Mipymes con el seguro de salud personal se limita única y exclusivamente a ejemplificar la dinámica que el seguro para las Mipymes adoptará.

<sup>113</sup> (Pitaco , 2014).

Por ejemplo: gastos en medicamento por prescripción de un médico, gastos por hospitalización, gastos en rehabilitación, etc.

Recordemos que nuestro riesgo lo definimos como “un negativo desempeño en la operatividad Mipyme al primer año de vida” o dicho al estilo de Pitacco: “aquella consecuencia financiera<sup>114</sup> temporal y permanente<sup>115</sup> en la que la condición de salud de una persona jurídica se altera. La cual puede causar, bien, costos relativos al cuidado de la salud, bien, un impacto negativo en el ingreso por el atrofiamiento de su actividad empresarial, o ambas”.

Por ejemplo: gastos en la contratación de un asesoramiento profesional, tanto para la identificación del problema raíz como para la solución de éste; a través del gasto en alguna investigación propia de la empresa (estudio de mercado), la creación de nuevos manuales de procedimientos o incluso en capacitación de su actual personal, etc.

Prosiguiendo con el ejemplo del seguro de salud. El riesgo relativo a la salud puede ser transferido a una aseguradora por medio del pago de una prima o de una serie periódica de pagos de primas. Si uno de los eventos especificados en la póliza de seguros ocurre, entonces la aseguradora paga al asegurado el monto especificado en la póliza.

La compañía de seguros funge como un intermediario en la transferencia del riesgo y realiza tres actividades principales:

1. *Administrativo*. Del cobro de las primas, la elaboración de las pólizas, atender los reclamos del cobro de los seguros y pagar los seguros.
2. *Intermediación técnica*. En lo que se refiere a la gestión del pozo común del riesgo, a modo de garantizar los pagos de seguro a todos y cada uno de los beneficiarios. Más específicamente la aseguradora transforma el riesgo puro de los individuos en riesgo especulativo
3. *Intermediación financiera*. Esta ocurre en las coberturas a largo plazo al tener que gestionar los fondos a lo largo de los años pactados en la póliza.

---

<sup>114</sup> Dicha consecuencia financiera se refiere al costo de los servicios de la Consultoría Empresarial.

<sup>115</sup> Solo hasta que la Consultoría termine de aplicar su servicio.

El punto 1 y 2 aplican de forma similar para el seguro de la Mipyme, sin embargo, el punto 3 no, pues no habrán coberturas de largo plazo. En su lugar lo reemplazaremos por:

3. *Supervisión*<sup>116</sup>. Como ya sabemos la “Herramienta de Rastreo” será el catalizador de información que a su vez fungirá como historial para la creación de un apropiado diagnóstico. Y, así pues, dicha herramienta deberá ser continuamente supervisada por la aseguradora.

A diferencia de una enfermedad en un ser humano, de la cual se desconoce el momento en el que pudiese acontecer<sup>117</sup>, con base en la información ya antes mencionada, podemos afirmar que el momento crítico en el desempeño de las áreas funcionales del negocio es al cumplimiento de su primer año de vida<sup>118</sup>.

Esto quiere decir que el “periodo asegurado” o “periodo de cobertura” del seguro para la Mipyme se limitará exclusivamente al término del primer año<sup>119</sup>, posterior a la contratación del seguro, el cual debe coincidir con el primer año de vida del negocio.

Además, “el periodo de espera” del seguro para la Mypime, a diferencia del de seguro de salud que es posterior a la ocurrencia del siniestro y depende de la categoría de la enfermedad, será antes de la ocurrencia de éste y tendrá la duración de 12 meses (periodo durante el cual se implementará el SAR).

El “periodo diferido” que se refiere al periodo durante el que se determina si el cobro del seguro es válido o no, que para el seguro de salud es usualmente posterior a la ocurrencia del siniestro, para el seguro de la Mipyme empezara 1 mes antes del término del periodo de espera, con el objeto de tener el veredicto del otorgamiento al cobro justo al cumplimiento de los 12 meses.

---

<sup>116</sup> La “supervisión” se limita al uso correcto de la “herramienta de rastreo” (y no a la implementación del SAR), es decir, que se lleve a cabo su oportuna actualización en base a lo indicado por la aseguradora.

<sup>117</sup> Porque se desconocen sus hábitos y costumbres de salud preventiva.

<sup>118</sup> Porque desde su nacimiento se procuraron hábitos de salud preventiva gracias a la implementación del SAR, por lo que, con su adecuada implementación se garantiza la supervivencia al menos un año. Además existen otra implicaciones como: 1) que antes del cumplimiento del primer año de vida no se cuente con la suficiente información en la “Herramienta de Rastreo” y por lo tanto no ofrezca un diagnóstico confiable, 2) evitar cualquier intento de fraude por medio de que el asegurado intentase tomar ventaja de la indemnización al poco tiempo del inicio de operaciones del negocio (pues al exigir la cedula profesional del Director General, la planeación del negocio y la implementación del SAR en sus actividades, se garantiza la correcta ejecución de la operatividad del negocio al menos durante un año), lo que nos lleva a 3) evitar cualquier tipo de confusión entre un seguro y una incubadora, pues si bien el seguro para la Mipyme pretende enseñar a ésta a administrar su riesgo operativo, de **ella misma** depende llevarlo a cabo, para así sobrevivir al primer año de vida.

Por otro lado, no se extiende la cobertura a más de un año porque el riesgo de la Mipyme a incurrir en un estado de salud negativo es mayor.

<sup>119</sup> A pesar de ello, la correcta implementación del SAR permitirá el apropiado control del riesgo dentro de la operatividad del negocio hasta el cumplimiento de dicho periodo de tiempo.

Una de las formas en las que el seguro de salud entrega la indemnización es mediante “pago directo”. Lo que no quiere decir que al paciente se le paga directamente el efectivo.

Sino que posterior a la valoración de un médico profesional dentro de una institución de salud oficial, específica, y de previo y mutuo acuerdo con la aseguradora, a través de un diagnóstico oficial que detalla y da fe de la ocurrencia del siniestro (en este caso una enfermedad), del momento exacto en que aconteció y de su severidad; de los costos por medicamentos, de intervenciones quirúrgicas, del servicio de traslado, de la estancia en el hospital, etcétera, el pago se le hace a dicha institución de salud a nombre del paciente.

En el caso del seguro de las Mipymes la dinámica será muy similar pero evidentemente con sus características propias.

Es decir, la indemnización también tendrá lugar mediante el “pago directo” de los gastos médicos, o más bien, del “asesoramiento profesional”, lo que una vez más quiere decir que **NO SE LE PAGARA EN EFECTIVO A LA PERSONA JURIDICA EN CUESTION.**

A falta de un hospital para negocios<sup>120</sup>, se implementará un Sistema de Administración de Riesgo a la hora de la contratación del seguro, el cual iniciará y gestionará el “historial administrativo”<sup>121</sup> de la empresa durante 12 meses.

Este culminará en la evaluación y creación del diagnóstico que dará fe de la ocurrencia del siniestro en cualquiera de las áreas funcionales de la empresa. Para, posteriormente, canalizar a dicha empresa asegurada a los servicios de una consultoría empresarial oficial, específica, y de previo y mutuo acuerdo con la aseguradora, a la cual se le efectuará el pago en nombre de los servicios prestados a la Mipyme.

Para no alojar ninguna duda con respecto al tema de la indemnización, se explicará a lo que nos referimos con “una consultoría empresarial oficial, específica y de mutuo acuerdo con la aseguradora”.

---

<sup>120</sup> “...a los consultores se les llama a veces <<médicos de la compañía>> o <<curanderos de la empresa>> o <<remediadores de problemas>>.” (Kubr, 1997, pág. 11).

<sup>121</sup> “historial administrativo” en honor a su homólogo “historial médico” a un ser humano.

## La consultoría.

El libro “La Consultoría de Empresas”<sup>122</sup> de Milan Kubr define a la consultoría empresarial como:

“La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.” (Kubr, 1997, pág. 9).

Continuando con la analogía del seguro de salud, debemos agregar que el diccionario deja claro que la palabra “consultoría” se refiere tanto al servicio como al lugar en sí donde se brinda dicho servicio: “Empresa, ... despacho o local, dedicada a esta actividad.”

Ahora bien, leamos lo que nos dice de la definición de hospital:

“Establecimiento destinado al diagnóstico y tratamiento de enfermos, donde se practican también las investigaciones y la enseñanza.”

Como podemos ver, ambas definiciones nos hablan de un lugar que por medio de sus habilidades profesionales brindan un servicio de solución ante alguna problemática, llámesele “solución de problemas gerenciales o empresariales” en cuanto a la asistencia a una empresa o “tratamiento de enfermos” en cuanto a la asistencia a un ser humano, la dinámica es similar.

Por otra parte, esta consultoría debe estar en mutuo acuerdo con la empresa aseguradora, es decir, que el negocio asegurado no va a tener la libertad de recibir el servicio de asesoramiento de cualquier centro consultor.

El convenio entre la aseguradora y la consultoría tiene por objetivo 3 aspectos:

1. Fijar y respetar los costos de las primas, el deducible y los montos máximos a cubrir, por parte de la aseguradora y de la consultoría.

---

<sup>122</sup> (Kubr, 1997).

2. Proveer una cierta cantidad de clientes, en un periodo dado, a la consultoría a través de canalizar a las empresas aseguradas a su servicio, a cambio de otorgar un precio preferencial de este servicio a los mismos clientes que fueron canalizados. Cuyo costo será absorbido por la aseguradora y la prima del asegurado.
3. La certificación de la calidad del servicio de la consultoría por parte de la aseguradora.

¿Y cómo funcionan los servicios de una consultoría empresarial en la práctica?

Para dar con un buen acercamiento de los servicios de consultoría empresarial, la Directora de Desarrollo Humano y socia fundadora de la firma de Capacitación y Desarrollo Organizacional “SBS (Strategic Business Solution) facilitadores”<sup>123</sup>; Paola Tafur, nos explica través de una serie de preguntas<sup>124</sup> el funcionamiento de su actividad laboral:

#### Entrevista a Paola Tafur.

1. ¿Das consultoría a cualquier tipo de empresa?

*“Sí, siempre y cuando esté compuesta por personas”<sup>125</sup>. No importa el área funcional, giro o tamaño de la empresa, mi labor se encuentra en el “Desarrollo Organizacional” del negocio. Justo ahí donde las personas, los valores y la cultura de la empresa, los procesos y demás elementos y actividades interactúan en conjunto para alcanzar los objetivos de la organización.”*

2. ¿A que le llamas “problema empresarial o enfermedad de la empresa”?

*“A que las empresas no logren sus objetivos. Una empresa siempre busca ser redituable, sino lo es, entonces tiene un problema y nosotros una propuesta de solución. Sin embargo, éste no es el único problema que una empresa puede padecer ni tampoco el único que nosotros atendamos”.*

<sup>123</sup> Esta empresa de consultoría lleva activa desde el año 2003, es decir, tiene 15 años de operación y contando. Han asistido a varias empresas de renombre como son Volkswagen, Porsche, Scotiabank, PepsiCo, Movistar, etc.

<sup>124</sup> (Tafur Jiménez, 2018)

<sup>125</sup> Esta característica encaja a la perfección con los requisitos para la contratación del seguro para la Mipyme, pues como se determinó en los requisitos para su contratación, la microempresa más pequeña a la que se le brindará el servicio será de al menos 10 personas.

3. ¿Dichos problemas empresariales o enfermedades están determinadas por un nombre y definición?

*“No como tal. Una vez más, los problemas aparecen en función de los objetivos de la organización, los cuales son plasmados en sus respectivas planeaciones, y al ser organizaciones y planeaciones completamente distintas no podríamos generalizar con etiquetas.*

*Si bien la actividad de una consultoría con los problemas de una empresa se asemeja a la actividad de un hospital con las enfermedades de un ser humano, debes recordar que los problemas de una empresa se generan en un entorno social, es decir, a través de la interacción entre un grupo de personas. Lo cual hace a dichos problemas algo muy variable e imposible de etiquetar.*

*Y bueno, las enfermedades de un ser humano entran en algún otro campo de la ciencia, en la que tal vez, el aspecto social influya, pero no de forma tan directa como en el desarrollo organizacional de una empresa.*

*Es decir, tendría que abordar un ejemplo en específico para determinar el problema”.*

Para complementar su respuesta citaré el testimonio de uno de sus clientes:

“En nuestro caso tuvimos una propuesta muy completa, redonda y en las sesiones de trabajo encontré en SBS: **Experiencia.** Con ustedes se consigue un traje a la medida adaptado al tipo de grupo, sector y nacionalidad. La interacción entre todos fue muy alta, el objetivo del teambuilding se alcanzó plenamente. **Flexibilidad.** La rapidez del cambio y necesidad de resultados es una máxima en la industria automotriz y ustedes como proveedores estuvieron preparados para lo inesperado. **Trabajo en Equipo.** No es fácil colaborar con otros equipos y lo que se vio fue un gran equipo de equipos. En particular SBS es un grupo súper divertido y con mucha energía.

**David Vallejo.** Director de Finanzas (2016), Samvardhana Motherson Peguform.” (SBS facilitadores, 2018).

4. ¿Cómo manejas la dimensión técnica<sup>126</sup> de la empresa en tu consultoría?

*Como antes mencioné, si la empresa está hecha de personas entonces yo puedo ofrecerles una propuesta de solución.*

*De modo que, de primera instancia llevo a cabo un proceso de 5 etapas dirigido al **personal**: 1) entrevista con los trabajadores, revisión de algún diagnóstico previo a nuestra intervención, experimentación del servicio o dinámica dentro de la empresa, e incluso encuestas a los consumidores del servicio; 2) Diagnostico, 3) Diseño de procesos (talleres, sesiones entrenamiento, elaboración de manuales de procedimiento etc.), 4) Implementación de dichos procesos, y 5) Entrega de reporte de resultados.*

*Dicho proceso conlleva 5 objetivos, que son:*

- I. Identificar las situaciones susceptibles de mejora.*
- II. Volver eficientes los procesos existentes.*
- III. Ofrecer alternativas de solución.*
- IV. Contribuir a la innovación y creatividad de la organización.*
- V. Prevención de las futuras problemáticas.*

*Volviendo a la pregunta, una vez obtenido el diagnostico por medio de la viva voz del equipo de trabajo de la empresa, a quien vamos a asesorar, se determinará si el problema que están experimentando es de naturaleza “técnica” u “organizacional”. Sin embargo, la línea divisora entre una y otra es muy delgada y dependiendo muy en específico de la empresa, de sus objetivos y de su problema se determinarían los pasos a seguir.*

5. ¿Cómo cobras por el servicio de consultoría?

*Esta es información confidencial que no puedo revelar como tal.*

*Sin embargo, te puedo decir, e insistir una vez más, que dependerá de los objetivos de la empresa y de la razón por la cual la empresa nos contrate. Puede ser por falta de comunicación entre áreas, por creación de manuales de procedimientos, por capacitación; en liderazgo, en trabajo en equipo, en*

---

<sup>126</sup> Actividades y procesos propios del giro de la empresa. Por ejemplo: maquila, ensamblaje, elaboración, etc.

*creación y diseño de estrategias, etc. Y por supuesto, esto determinará los procesos que nosotros pondremos en marcha.*

*Otros aspectos que se consideran son: el número de personas al que se le impartirá las actividades y el intervalo de tiempo en que el cliente necesite del servicio, etc.*

*El servicio se puede cobrar por hora, día o incluso por actividad. Y te puedo decir que en el mercado de los servicios de consultoría me he encontrado con colegas que cobran las 8 horas de servicio (ósea un día de trabajo) en \$8000, \$15000, \$18000, 21000, 25000 y hasta \$30000. Evidentemente, con respecto a sus muy particulares formas de trabajar, de los problemas a los que se tengan que enfrentar, y del material y personal del que se tengan que rodear.*

## Elementos del contrato.

En el apartado “Indemnización”, lejos de determinar el “importe” que el seguro fuese a pagar al asegurado en caso del efectivo acontecimiento del siniestro, dimos la explicación de la naturaleza del tipo de indemnización que se pretende abordar. Ahora bien, en este subcapítulo se pretende profundizar en la descripción de dicho “importe” y en algunos otros puntos necesarios de aclarar<sup>127</sup>.

### **Interés asegurable.**

“Es el requisito que debe concurrir en quien desee la cobertura de determinado riesgo, reflejado en su deseo sincero de que el siniestro no se produzca, ya que a consecuencia de él se originaría un perjuicio para su patrimonio.

Ténganse en cuenta que lo que se asegura no es la cosa amenazada por un peligro fortuito, sino el interés del asegurado en que el daño no se produzca.” (Fundación Mapfre Estudios , 2001, pág. 24).

---

<sup>127</sup> Como el nombre de este subcapítulo lo indica, se desarrollará el tema de los elementos del contrato o póliza de seguro, sin embargo, por falta de conocimiento del investigador en cuanto a la elaboración de un documento legal y oficial no se elaborará un contrato como tal; solo se tratará de hacer el mejor esfuerzo para determinar los elementos de uno.

En sí, el riesgo de experimentar un “negativo desempeño de la operatividad de las áreas funcionales de la Mipyme (al término del primer año de vida), lo bastante significativo como para poner en riesgo la vida de ésta misma”, explícitamente entraña el perjuicio patrimonial del asegurado. Por lo que se puede afirmar la existencia del sincero deseo que tal siniestro no se produzca<sup>128</sup>.

### “Objeto” o “bien asegurado”.

“...el objeto, en su aspecto contractual, es el bien vinculado al riesgo sobre el que recae la indemnización... (Ejemplo)...En los seguros personales, el objeto está constituido por la propia persona, sometida a riesgo de muerte, accidente o enfermedad...En los seguros industriales lo integran las propiedades sobre las que pasan riesgos muy diversos (incendio, rotura de maquinaria, robo) ... (en pocas palabras) ... Es el objeto sobre el que recae la cobertura garantizada por el seguro.” (Fundación Mapfre Estudios , 2001, pág. 17 y 24).

En el caso del “seguro de gestión empresarial al emprendimiento Mipyme”, podría parecer que, el “objeto” es la persona moral o el negocio en sí, debido a su analogía con el seguro personal de salud (como se trató de demostrar en el subtítulo de “Indemnización del seguro”).

Sin embargo, no estamos hablando de un ser humano ni de ofrecer cobertura a todos los riesgos perceptibles del emprendimiento de una Mipyme, sino exclusivamente a la **operatividad de sus áreas funcionales** delimitadas por las magnitudes de “desempeño” (negativo o positivo) y “temporalidad” (de un año).

De modo que, como tal nuestro “objeto” o “bien asegurado” será la “operatividad de las áreas funcionales”.

Así pues, el “seguro de gestión empresarial al emprendimiento Mipyme” se agrupará dentro del conjunto de los seguros industriales, porque la operatividad de las áreas funcionales forma parte de las “propiedades (de la empresa) sobre las que pasan (los) riesgos”.

Muy a pesar de que el “bien asegurado” no se materialice en algún objeto tangible, la operatividad de las áreas funcionales sigue siendo una propiedad (inmaterial) del negocio.

---

<sup>128</sup> Este punto es complementado con todas las acciones preventivas del SAR y los requisitos para la contratación del seguro que garantizan que en todo momento se mantenga el interés asegurable.

## Valoración del riesgo.

“En general, se entiende por valoración el cálculo o apreciación del valor económico de una cosa.” (Fundación Mapfre Estudios , 2001, pág. 24).

Ya hemos dejado claro que nuestro riesgo es el de experimentar “un negativo desempeño en la operatividad de las áreas funcionales de la Mipyme”. Y justo éste es el que deberíamos de valorar, pero ¿Cómo valorar “un negativo desempeño en operatividad de las áreas funcionales de una empresa”?

De primera instancia, con “operatividad de las áreas funcionales” nos referimos a “el conjunto de todas las actividades empresariales que las distintas áreas funcionales llevan a cabo para alcanzar sus respectivos objetivos como órganos particulares de la Mipyme. Dichos objetivos particulares, a su vez, están en sincronía con los objetivos generales de la empresa como una sola organización.”

Por lo que podemos decir que “la operatividad de las áreas funcionales está determinada en función de los objetivos de la empresa, y dicha operatividad es el medio en el que los objetivos se materializan”.

Entonces, con “un negativo desempeño en la operatividad de las áreas funcionales” estamos denotando la existencia de un problema (o varios problemas) en el sano desarrollo de las actividades empresariales de las distintas áreas funcionales de la Mipyme.

Ahora bien, ¿a qué nos referimos con la “existencia de un problema en las actividades empresariales de una empresa? “*A que las empresas no logren sus objetivos*”, según la opinión profesional de la Directora de Desarrollo Humano de la firma de Capacitación y Desarrollo Organizacional “SBS (Strategic Business Solution) facilitadores”, Paola Tafur. (Tafur Jiménez , 2018).

Hasta aquí podemos reformular nuestro riesgo a valorar con las acepciones que ya hemos adjudicado a cada elemento.

Una vez más, recordemos que nuestro riesgo es el de experimentar “un negativo desempeño en la operatividad de las áreas funcionales de la Mipyme”, o dicho de otra manera, es el riesgo a experimentar “uno o varios problemas en cualquiera de las actividades empresariales que las

distintas áreas funcionales llevan a cabo y que impiden que la empresa logre sus objetivos generales y particulares”.

Una vez hecho lo anterior, recordemos la definición de “consultoría de empresas”:

“La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.” (Kubr, 1997, pág. 9).

Como podemos ver, existe congruencia directa entre nuestro riesgo a valorar, la definición de “consultoría de empresas” y la opinión la directora Paola Tafur.

La conclusión anterior tiene, nada más y nada menos, que el objetivo de evidenciar que, en sí, nuestro riesgo a valorar, de hecho, ya ha sido muy bien valorado por las empresas que brindan el servicio de consultoría empresarial. Porque como tal, ellos cobran por dicha asistencia en la solución de problemas de actividades empresariales de las empresas.

Es decir que, el valor de nuestro riesgo está dado por el precio al que las empresas de “consultoría de empresas” (valga la redundancia) cobran sus servicios.

Para cerrar con el tema de la “valoración del riesgo”, agregaremos un último elemento de suma importancia:

“En la determinación económica de la cobertura del riesgo, interesa distinguir entre...tipos de <<valor>>...*Valor de mercado (o real)*. En este caso el interés se valora de acuerdo con el precio por el que normalmente pueda adquirirse un bien de características similares en el momento de ocurrir el siniestro” (Fundación Mapfre Estudios , 2001, pág. 24).

Se ha seleccionado el “valor de mercado” porque justo encaja con la descripción de nuestro riesgo a valorar. Expliquemos porque:

Para hacerlo debemos definir nuestro siniestro a cubrir, el cual es: “la experimentación de un estatus negativo en el desempeño de la operatividad de las áreas funcionales de la Mipyme al término de su primer año de vida, lo bastante significativo como para ponerla en riesgo de muerte”.

Como es evidente en nuestra definición, no se está perdiendo o destruyendo nada, sino que más bien, el siniestro gira en torno a un “estatus” (de salud de la Mipyme), que, mediante algunos indicadores y magnitudes ya antes mencionados y muy bien delimitados, se diagnostica negativo. De este modo, el valor de nuestro riesgo no se determina por el reemplazo de alguno u otro objeto material, sino por la reversión (saneamiento o recuperación) de dicho estatus a positivo, determinado por quién lo hará posible; la consultoría de empresas.

De modo que, el “valor de mercado” encaja con nuestro “riesgo a valorar” porque, al ser la consultoría de empresas una empresa como tal, el “mercado de las consultorías de empresas”<sup>129</sup> determinará los precios a los que cobrará dicha reversión de estatus (solución de problemas empresariales).

### **Capital asegurado.**

“Es el valor atribuido por el titular de un contrato de seguro a los bienes cubiertos por la póliza y cuyo importe es la cantidad máxima que el asegurador está obligado a pagar en caso de siniestro.” (Fundación Mapfre Estudios , 2001, pág. 24).

Este subcapítulo estaba planeado para determinar el monto exacto y máximo de dinero al que la aseguradora se comprometiera a otorgar a la Mipyme asegurada en caso de la efectiva ocurrencia del siniestro a cubrir. Sin embargo, por motivos ajenos y fuera del alcance de la

---

<sup>129</sup> Con “mercado de las consultorías de empresas” me refiero al conjunto de todas las empresas que ofrecen el servicio de “consultoría de empresas” (valga la redundancia), y que evidentemente, crean la oferta de dicho servicio dentro del territorio nacional mexicano. Por ende, que satisfacen la demanda de cualquier empresa que busque asistencia profesional en la solución de problemáticas de índole empresarial, que, de igual manera, se encuentran en territorio nacional mexicano.

investigación, hemos llegado a sus límites. Y me temo que, en cuanto a la determinación del capital asegurado y, por ende, al diseño de una prima<sup>130</sup>, esta propuesta no podrá continuar.

A pesar de haber intentado obtener información específica acerca de los precios de los servicios que las consultorías de empresas brindan, en ambas empresas de quienes al menos se recibió una respuesta (a quienes se les agradece de todo corazón), se nos negó tal información. Fuese por una razón o por otra estas fueron las respuestas:

- a) Entrevista a Paola Tafur; Directora de Desarrollo Humano de la firma de Capacitación y Desarrollo Organizacional “SBS (Strategic Business Solution) facilitadores”.

“¿Cómo cobras por el servicio de consultoría? *Esta es información confidencial que no puedo revelar como tal.*”

- b) Correo a PWC.

## Estudiante de Economía de la UNAM

Recibidos x



Christopher Reyes <chris16.mex@gmail.com>

para yenny.salinas

Buenas tardes.

Me llamo José Chri

El motivo de este co

Como ya mencione

En ella planteo la c

A grande rasgos pla

cuales son pagados

encuentra su saneamiento en los servicios de consultoría (que PWC ofrece en el rubro de

La información que busca dice estar en 4 aspectos de los costos de consultoría que PWC ofrece:

de: Christopher Reyes <chris16.mex@gmail.com>

para: yenny.salinas@pwc.com

fecha: 9 de julio de 2018, 11:39

asunto: Estudiante de Economía de la UNAM

enviado por: gmail.com

Por alguna razón, Google lo identificó como importante.

numero

general

a tesis.

peraci

salud,

por en

OPERACIONE

<sup>130</sup> Debido a que “los elementos componentes esenciales de la prima son los siguientes: 1) Precio teórico medio de la probabilidad de que ocurra un siniestro (en donde se ocupa el capital asegurado), 2) Recargos por gastos de administración, producción, compensación y redistribución de riesgos, más el beneficio comercial, 3) Otros gastos accesorios o fiscales repercutibles en el asegurado.” (Fundación Mapfre Estudios, 2001).

Estudiante de Economía de la UNAM

Recibidos x



**Christopher Reyes** <chris16.mex@gmail.com>

9 jul. ↻

para yenny.salinas

Buenas tardes

Me llamo José Christopher Cruz Reyes y soy pasante de la carrera de economía en la UNAM. Mi número de cuenta es 309071248 (credencial adjunta).

El motivo de este correo es para pedirte de la manera más atenta su apoyo con cierta información general de sus procesos de consultoría a empresas privadas.

Como ya mencioné, ya he terminado la carrera y busco titularme por medio de la elaboración de una tesis. Esta lleva por nombre "Propuesta de un nuevo producto de seguros".

En ella planteo la creación de un seguro que aborda como "riesgo asegurable", meramente, las "operaciones" (rubro de servicios de consultoría que PWC ofrece) de una empresa privada (Mipyme).

A grandes rasgos planteo una situación similar a la de un seguro personal (para un ser humano) de salud, en la que, así como un ser humano se enferma y encuentra su saneamiento en los servicios que un hospital ofrece (los cuales son pagados por la aseguradora), una empresa con estatus de "enferma" (falta de ventas y por ende de ingreso. Lo cual se traduce en nula rentabilidad y pérdidas, y un gran riesgo de la muerte de dicha empresa) encuentra su saneamiento en los servicios de consultoría (que PWC ofrece en el rubro de "OPERACIONES"), que el aseguramiento pagaría.

La información que busco gira entorno a 4 aspectos de los servicios de consultoría que PWC ofrece:

1. Costo. ¿Cuánto cuestan los servicios de consultoría?
2. Aspectos a evaluar de la empresa a la que ofrecerán los servicios. ¿Cómo determinan los costos de los servicios de consultoría? (giro, localización, tamaño de la empresa, etc.) ¿Cómo determinan el problema que padece la empresa en cuestión? (a manera de saber qué servicios de consultoría debería ofrecer para resolver dicha problemática).
3. Procesos de consultoría (asistencia) a la empresa en cuestión. En qué acciones consiste el servicio de consultoría? y muy en específico, en qué acciones consiste el servicio de consultoría del rubro de "operaciones", "estrategia" y "customer" que PWC ofrece?
4. Tiempo de duración de dichos procesos. ¿Cuánto duran dichos procesos de consultoría? y cómo los determinan?

Espero haber sido claro en la información que busco, sin embargo, cualquier aclaración o petición de algún otro documento no duden en contactarme a este correo o a mi celular; 55 85526010.

Por su atención muchas gracias y que pasen buena tarde.



**Yenny Salinas (MX)**

para mí

Buen día

de: **Yenny Salinas (MX)** <yenny.salinas@pwc.com>

Me informo

para: Christopher Reyes <chris16.mex@gmail.com>

Una disculpa

fecha: 9 de julio de 2018, 12:03

Saludos,

asunto: Re: Estudiante de Economía de la UNAM

**Yenny**

enviado por: pwc.com

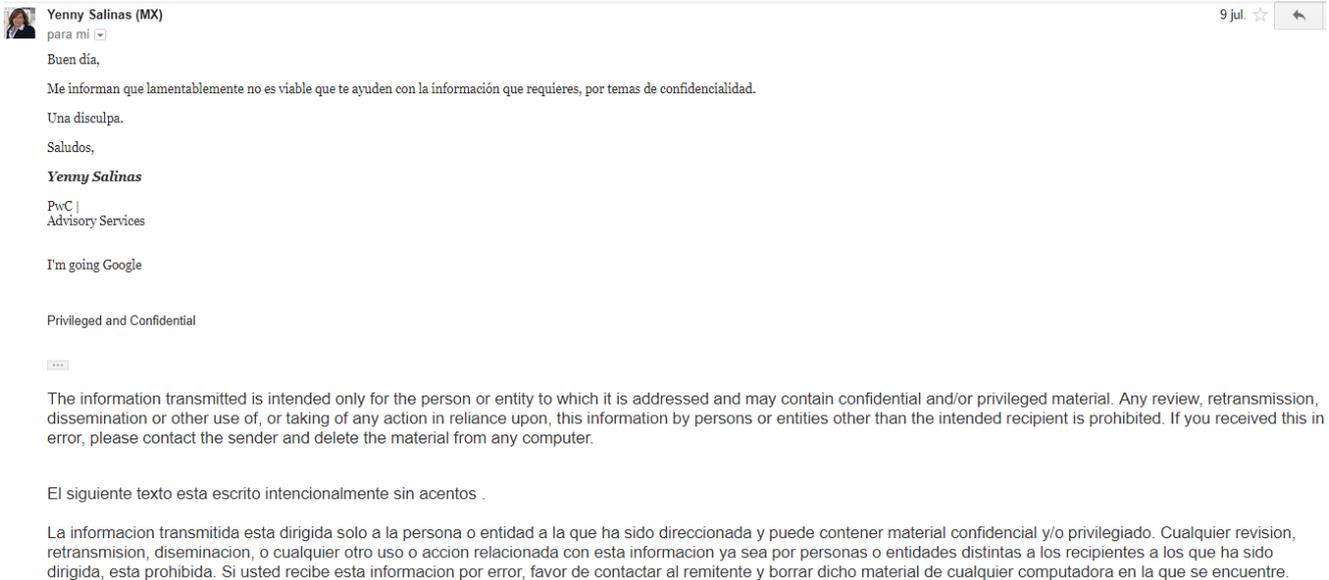
PwC |

seguridad: Encriptación estándar (TLS) [Más información](#)

Advisory

Por alguna razón, Google lo identificó como importante.

I'm going Google



El “capital asegurado” tiene correlación directa con la valoración del riesgo, y como antes se dejó claro, éste sería determinado por la información determinada en “mercado de las consultorías de empresas”, sin embargo, dicha información no está disponible para el público general.

### **Siniestro.**

En este apartado veremos, de manera muy breve, la forma en que se valorar nuestro siniestro.

“Una vez ocurrido el siniestro, éste debe ser evaluado mediante un conjunto de actuaciones, realizadas por la entidad aseguradora, encaminadas a determinar el valor económico de las pérdidas sufridas por el asegurado. Generalmente esta valoración se efectúa por un perito que elabora un *informe pericial* (o acta de tasación) en el que se reflejan las circunstancias correspondientes en el siniestro y el importe de los daños ocasionados a consecuencia de ello” (Fundación Mapfre Estudios , 2001, pág. 34).

Como ya se definió antes, nuestro siniestro es: “la experimentación de un estatus negativo en el desempeño de la operatividad de las áreas funcionales de la Mipyme al término de su primer año de vida, lo bastante significativo como para ponerla en riesgo de muerte”

La forma en que deberá ser evaluado, no corresponde a la determinación del valor económico de las pérdidas sufridas (porque no se está perdiendo nada), sino más bien, a través de los resultados que el diagnóstico arroje, gracias a la información capturada por la Herramienta de Rastreo, donde se determine el estatus negativo en el desempeño de la operatividad de las áreas funcionales de la Mypime.

Por supuesto, mediante un “informe pericial” con el dictamen final de la valoración de la ocurrencia del siniestro. Y por consiguiente la pertinente canalización a los servicios de la consultoría empresaria.

### **Póliza.**

“La póliza es el documento que instrumenta el contrato de seguro, en el que se reflejan las normas que, de forma general, particular o especial regulan las relaciones contractuales convenidas entre el asegurador y el asegurado.”  
(Fundación Mapfre Estudios , 2001, pág. 48).

Con este subcapítulo se pretende dar el último acercamiento posible a la composición de un contrato y culminar la propuesta del nuevo seguro.

“La proposición del seguro”.

“... es el documento formalizado por el contratante en que el que se describen las características del riesgo que se desea asegurar, a fin de que la entidad aseguradora lo estudie y decida su rehúse o aceptación y, en este último caso, aplique la prima adecuada... forma parte del contrato o póliza de seguro”  
(Fundación Mapfre Estudios , 2001, pág. 46).

Ya se habló antes de este elemento del contrato durante la explicación del funcionamiento del seguro. Se determinó que posterior a la entrega de documentos (acta constitutiva de la Mipyme,

cedula profesional, estrategia, etc.) la aseguradora contará con un plazo de 15 días para la deliberación del rehúse o aceptación del aseguramiento del negocio en cuestión.

“Las declaraciones del asegurado”.

“Se denominan así las manifestaciones del asegurado en la proposición o solicitud del seguro que describen las circunstancias y el valor del objeto asegurado.” (Fundación Mapfre Estudios , 2001, pág. 47).

Dichas declaraciones tendrán lugar, la semana siguiente a la confirmación de la contratación del seguro, y tomarán cuerpo con la visita del “inspector” a la sede de la Mipyme, con la que se evaluarán y registrarán las características que componen al “monto mínimo necesario” del negocio, a través del llenado de un cuestionario<sup>131</sup>.

“Condiciones generales”.

“Reflejan el conjunto de principios básicos que establece el asegurador para regular todos los contratos de seguro que emita el mismo ramo o modalidad de garantía. En tales condiciones suelen establecerse normas relativas a la extensión y objeto del seguro, riesgos incluidos con carácter general, forma de liquidación de los siniestros, pago de indemnizaciones, cobro de recibos, comunicaciones mutuas entre asegurador y asegurado, etc.” (Fundación Mapfre Estudios , 2001, pág. 49).

#### Clausula 1º. Riesgo cubierto por la póliza.

Este seguro cubre los gastos de recuperación o asesoramiento profesional empresarial, efectivamente incurridos por el asegurado a causa de la incapacidad de alcanzar su “monto mínimo necesario” resultante de la aparición de uno o varios problemas en cualquiera de las actividades (o procesos) empresariales que las distintas áreas funcionales llevan a cabo y que

---

<sup>131</sup> Como se ha notado hasta ahora, no se profundizó en la determinación del “monto mínimo necesario” y por lo tanto no se dará ninguna propuesta para la creación de un cuestionario. Por una sola razón: al igual que los servicios de consultoría empresarial, tanto el “monto mínimo necesario” como el “cuestionario” (con el que se elaborará el monto mínimo necesario) serán diseñados a la talla de la Mipyme en cuestión. Por un lado con la información provista por la el “documento planeación” y por otro con la visita del “inspector” a la sede de la Mipyme.

impiden que la empresa logre sus objetivos generales y particulares, al término de su primer año de vida.

En cualquier parte en que las palabras “aparición de uno o varios problemas en cualquiera de las actividades (o procesos) empresariales que las distintas áreas funcionales llevan a cabo y que impiden que la empresa logre sus objetivos generales y particulares, al término de su primer año de vida” aparezcan impresas en esta póliza, las palabras “experimentación de un negativo desempeño en la operatividad de las áreas funcionales de la empresa al término de su primer año de vida” las sustituyen. Y de igual manera, en cualquier parte en que las palabras “incapacidad por alcanzar su ingreso mínimo necesario” aparezcan impresas en esta póliza, las palabras “lo bastante significativo como para poner en riesgo la vida del negocio” las sustituyen.

#### Clausula 2º. Exclusiones.

La presente póliza no otorgará ninguna cobertura o beneficios estipulados en ella, cuando se originen por, o a consecuencia de, o complicaciones de:

- a) Por el cese, interrupción o salida de la actividad económica de la empresa (muerte de la empresa), sea cual fuere la razón.
- b) Por el desacato a la adecuada implementación del “Sistema de Administración de Riesgo” (“Los Principios” y la “Herramientas de Rastreo”) en la operatividad de la empresa.
- c) Por la experimentación de un negativo desempeño en la operatividad de las áreas funcionales de la empresa antes del cumplimiento del 12º mes.
- d) Por la experimentación de un negativo desempeño en la operatividad de las áreas funcionales de la empresa al término de su primer año de vida, debido a falta de dinero o cualquier otra carencia en inversión (compra de maquinaria o herramienta, materias primas o auxiliares, contratación de personal, viaje de negocios, etc.) en cualquier momento, desde la contratación del seguro.
- e) Por la experimentación de un negativo desempeño en la operatividad de las áreas funcionales de la empresa al término de su primer año de vida, debido la deserción de actividades de cualquiera de los miembros y/o empleados de esta misma, por cualquiera que fuese la razón, sin su inmediata sustitución.

- f) Por la experimentación de un negativo desempeño en la operatividad de las áreas funcionales de la empresa al término de su primer año de vida, a consecuencia del acontecimiento de actos delictivos o fraudulentos, dentro o fuera de la empresa.
- g) Por la experimentación de un negativo desempeño en la operatividad de las áreas funcionales de la empresa al término de su primer año de vida, a consecuencia de catástrofes naturales (temblor, inundación, sequía, etc.) u otros como incendios, enfermedades o muerte.
- h) Por la experimentación de un negativo desempeño en la operatividad de las áreas funcionales de la empresa posterior al asesoramiento profesional empresarial.

#### Clausula 3°. Proporción indemnizable.

La suma asegurada ha sido fijada por el asegurado y no es prueba de la existencia del valor de algún bien, sino que representa la base que limita la responsabilidad máxima de la “La Aseguradora” ante la compensación económica por la asistencia profesional provista por los servicios de “La Consultoría de Empresas” a causa de la experimentación de un negativo desempeño en la operatividad de las áreas funcionales de la empresa.

Y por ello, tal monto de dinero<sup>132</sup> resultante de la recepción de los servicios de “La Consultoría de Empresas” será directamente depositado a ésta. Con lo que se formaliza la liquidación del siniestro.

#### Clausula 4°. Procedimientos del seguro.

- a) Implementación del “Sistema de Administración”.

Una vez entregados los documentos “Evaluación del riesgo estratégico y operativo” y “Herramienta de Rastreo”, los cuales deberán estar listos en un lapso de tiempo no mayor a una semana posterior a la contratación del seguro, se dará inicio a la implementación del llamado “Sistema de Administración de Riesgo” o “SAR” por sus siglas.

- b) Objetivos del “Sistema de Administración”.

A partir de ese momento se deberán de seguir las indicaciones “al pie de la letra” del documento “Ejecución”<sup>133</sup>. Esto conlleva 2 objetivos:

---

<sup>132</sup> No se cuenta con esta información. Su realización dependerá de un estudio de mercado y uno actuarial posterior.

<sup>133</sup> El cual se determina en el siguiente apartado.

- I. Por parte de la aseguradora, de abrir un “Historial Administrativo”<sup>134</sup> de la empresa con el cual se elaborará el diagnóstico final que determinará el cobro de la indemnización.
- II. Por parte del asegurado, de administrar adecuadamente su riesgo operacional, tanto para evitar el cese de su actividad económica como para cumplir con los requisitos para la adecuada entrega de la indemnización.

#### Clausula 5. Reclamo de indemnización.

El reclamo de la indemnización estará a condición de 2 magnitudes distintas; “lo bastante significativo como para poner en riesgo la vida de la empresa” y “al término del primer año de vida de la empresa”.

La primera magnitud consta directamente de la nula percepción del “monto mínimo necesario” por la empresa. Si al término del primer año de vida de la empresa no se logra percibir dicho monto de dinero y no se incurre en ninguna de las exclusiones ya antes determinadas, entonces, “se esta experimentando un negativo desempeño en la operatividad de las áreas funcionales de la empresa lo bastante significativo como para poner en riesgo su vida”.

La segunda magnitud consta del momento en que únicamente será realizable la indemnización, que es al término del primer año de vida, al término del doceavo mes o después de haber transcurrido 365 días después de la contratación del seguro.

Esta magnitud se divide en 2 periodos de tiempo; “el periodo de espera” y el “periodo diferido”.

El periodo de espera servirá para la creación del “Historial Administrativo” de la empresa, en el cual se reunirá la información necesaria (por medio de la “Herramienta de Rastreo”) para probar la existencia de los 2 requisitos necesarios para otorgar la indemnización; 1) que la empresa no logre alcanzar el “monto mínimo necesario” y 2) que la razón de no haber alcanzado dicha suma de dinero no sea por ninguna de las excepciones antes expuestas. Este periodo será de 12 meses.

El “periodo diferido” se refiere al periodo durante el que se determinará la existencia (con base en la información recabada a lo largo del periodo de espera) o no de los dos requisitos necesarios para el otorgamiento de la indemnización. Este periodo empezará 1 mes antes al

---

<sup>134</sup> Con la creación de un Historial Administrativo se pretende hacer una analogía del Historial Clínico de un ser humano. El adjetivo “Administrativo” atiende mucho mejor al interés de este trabajo por su definición: Administración: “La administración es un sistema de funciones coordinadas, que contiene las decisiones adoptadas para lograr con máxima eficiencia los objetivos de un organismo social.” (Barajas Medina, 1986, pág. 65).

término del “periodo de espera”, con el objeto de tener el veredicto del otorgamiento al cobro de la indemnización justo al cumplimiento de los 12 meses.

Así pues, de contar la precisa información, se probará la “experimentación de un negativo desempeño en la operatividad de las áreas funcionales de la empresa, lo bastante significativo como para poner en riesgo la vida del negocio”, a modo de otorgar la indemnización.

Durante el periodo diferido se exigirá la entrega del registro contable en el formato proporcionado por la aseguradora (las hojas membretadas por la aseguradora), los originales extendidos a nombre de la empresa asegurada de los recibos, boletas y facturas cuando corresponda, u otros documentos que acrediten algún gasto incurrido o su cancelación.

Una vez más, no se mal interprete el desarrollo de este subcapítulo con la creación de un contrato o póliza en forma sino como el acercamiento más apegado que esta investigación pudo ofrecer.

## **Recomendaciones.**

Si usted ha llegado hasta este punto de la lectura entonces ya se ha percatado de las limitantes de esta propuesta. Y muy particularmente de la imposibilidad de diseñar un “capital asegurado”, porque como ya se mencionó en su respectivo apartado, se negó el acceso a la información de los precios de la oferta de servicios de consultoría empresarial del país.

Y por consecuencia, nos vemos en la penosa situación de tampoco presentar una estimación de la prima que el seguro conllevaría.

Por lo que, tanto el estudio de mercado de los servicios de consultoría empresarial como el estudio actuarial pertinentes para la elaboración de una prima, quedarán a reserva del posterior apoyo que alguna institución financiera, educativa o gubernamental quisiera ofrecer para la recolección y digestión de tal información.

Se exhorta a la Secretaría de Economía, a la Universidad Nacional Autónoma de México, al Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, a la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, a la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, o a cualquier otra que en pos del beneficio nacional se interese por el desarrollo y puesta en marcha de esta propuesta.

## **Conclusiones.**

- El sector de los negocios de tamaño micro, pequeño y mediano es estratégico para el mejoramiento de la realidad económica del país.
- El análisis demostró la importancia de la función del seguro en la dinámica económica del país.
- Quedo clara la necesidad de un seguro de gestión empresarial al emprendimiento Mipymes.
- La viabilidad de su aplicación a la realidad y efectiva utilidad del “seguro de gestión empresarial al emprendimiento Mipyme” será posible, una vez realizado el pertinente estudio de mercado de los servicios de consultoría empresarial.

## Apéndice.

Cuadro 1.

**Cuadro.**  
Penetración del mercado de seguros 2010

PAÍS	% PRIMAS PIB
Reino Unido	11.86
Francia	10.70
Suecia	8.32
Estados Unidos	8.02
Jamaica	4.46
Chile	4.08
Venezuela	3.45
Panamá	3.44
Brasil	3.00
Argentina	2.73
Colombia	2.24
Costa Rica	2.01
Ecuador	1.91
México	1.84*
Perú	1.51

Fuente: SWISS RE, El seguro mundial en 2010 y \*cifras AMIS

Cuadro 2.

Cuadro. Riesgo país

	CHILE	ESTADOS UNIDOS	REPÚBLICA CHECA	PANAMÁ	COREA DEL SUR	BRASIL	MÉXICO	CHINA	PERÚ	VENEZUELA
<b>CALIFICACIÓN GENERAL</b>	22	23	31	35	35	43	44	44	46	74
RESULTADOS GENERALES	B	B	B	B	B	C	C	C	C	D
RIESGO DE SEGURIDAD	B	A	A	B	B	B	D	B	C	D
RIESGO POR ESTABILIDAD POLÍTICA	A	A	B	B	B	B	B	C	C	C
RIESGO POR EFICACIA DEL GOBIERNO	B	B	C	C	C	D	C	D	D	E
RIESGO POR CERTEZA JURÍDICA Y LEGAL	A	A	B	C	B	C	B	C	C	E
RIESGO MACROECONÓMICO	B	C	C	A	B	C	C	B	A	D
RIESGO POR COMERCIO Y PAGOS INTERNACIONALES	A	A	B	A	B	B	B	B	B	D
RIESGO FINANCIERO	A	B	C	B	C	B	C	B	C	D
RIESGOS TRIBUTARIOS	B	B	B	B	B	C	B	B	C	E
RIESGOS DEL MERCADO LABORAL	B	A	B	C	B	C	C	D	C	D
RIESGO POR INFRAESTRUCTURA	B	A	B	C	B	C	C	C	C	D

Fuente: The Economist Intelligence Unit, Marzo 2012

Fuente: The Economist Intelligence Unit, marzo 2012

## Bibliografía

- Apolo Service. (09 de 12 de 2016). *INADEM*. Obtenido de INADEM: <https://www.inadem.gob.mx/conflictos-en-el-emprendimiento/>
- Asociación de Mexicana de Instituciones de Seguros . (2017). *El desarrollo del seguro: una herramienta para el bienestar social* . Ciudad de México: AMIS.
- Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros. (1988). *Historia del Seguro en México* . Ciudad de México : AMIS.
- Aspel. (12 de 09 de 2016). *INADEM*. Obtenido de INADEM: <https://www.inadem.gob.mx/10-errores-comunes-al-abrir-una-pyme/>
- Barajas Medina, J. (1986). *Curso introductorio a la ADMINISTRACIÓN*. México: trillas.
- Baxter, K. (2012). *Administración del riesgo* . México: Trillas.
- Borch , K. (1990). *Economics fo insurance* . Netherland: North-holland .
- Camara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión. (04 de 08 de 1934). LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES. *Diario oficial de la federación*, pág. 57.
- Camara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión. (30 de 12 de 2002). LEY PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. *Diario Oficial de la Federación*, pág. 18.
- Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (s.f.). *Autopreparación para el examen C. N. B. S.* . Grupo Nacional Provincial .
- Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. (2018). *Reporte informativo trimestral de los sector asegurador y afianzador al cierre del 4o trimestre de 2017*. Ciuda de México: CNSF.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas . (2014). *México es reelecto miembro del Comité Ejecutivo de la Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS)*. Ciudad de México: CNSF.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. (2013). *Resumen informático trimestral de los sectores asegurador y afianzador al cierre del 2o trimestre de 2013*. Ciudad de México: CNSF.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. (2014). *Publicación de la Circular Única de Seguros y Fianzas (CUSF)* . Ciudad de México : CNSF.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. (2014). *Reporte informativo trimestral de los sector asegurador y afianzador al cierre del 4o trimestre de 2013*. Ciudad de México: CNSF.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. (2015). *Reporte informativo trimestral de los sector asegurador y afianzador al cierre del 4o trimestre de 2014*. Ciudad de México: CNSF.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. (2015). *Reporte informativo trimestral de los sectores asegurador y afianzador al cierre del segundo trimestre de 2015*. Ciudad de México: CNSF.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. (2016). *Reporte informativo trimestral de los sector asegurador y afianzador al cierre del 4o trimestre de 2015*. Ciudad de México: CNSF.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. (2017). *México es reelecto miembro del Comité Ejecutivo de la Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS)*. Ciudad de México: CNSF.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. (2017). *Norma Alicia Rosas Rodríguez fue electa nueva Presidenta del directorio de la "Asociación de Supervisores de Seguros de América Latina (ASSAL)"* . Ciudad de México: CNSF.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. (2017). *Nuevo documento de oferta de renta vitalicia* . Ciudad de México: CNSF.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. (2017). *Reporte informativo trimestral de los sector asegurador y afianzador al cierre del 4o trimestre de 2016*. Ciudad de México: CNSF.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. (2017). *Reporte informativo trimestral de los sectores asegurador y afianzador al cierre del 2o trimestre de 2017*. Ciudad de México: CNSF.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. (2017). *Seminario Regional para Supervisores de Seguros en Latinoamérica sobre Gobierno Corporativo y Gestion de Riesgo Empresarial* . Ciudad de México : CNSF.

Criscuolo , C., N. Gal, P., & Menon, C. (2014). *The Dynamics of Employment Growth: New Evidencence from 18 Countries*. London: Centre for Economic Performance .

Definición MX. (04 de 02 de 2014). *Definición MX*. Obtenido de Definición MX: <https://definicion.mx/?s=Sociedad%20Mercantil>

Diario Oficial de la Federación . (2013). *Ley Sobre el Contraro de Seguro* . Diario Oficial de la Federación .

Entrepreneur. (20 de 03 de 2015). *Entrepreneur*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/268009>

Fundación Mapfre Estudios . (2001). *Curso de Introduccion al Seguro*. Madrid: Editorial Mapfre, S. A.

Grupo Nacional Provincial . (s.f.). *Finanzas Personales: Administración de Riesgos Personales*. GNP.

Gurerien , B. (1998 ). *La microeconomía* . Fracia : Seuil .

Herrerías , A. (1974). *Mercantilismo: Biografía de un tendencia*. México: Limusa.

Huerta de Soto , J. (2000). *La Escuela Astriaca: Mercado y Creatividad Empresarial*. España:  
Sintesis.

IdeasPropias. (2004). *Gestión de la PYME*. España: IdeasPropias .

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. (2014). *El control de gestión en las micro,  
pequeñas y medianas empresas*. México: IMEF.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía . (2013). *Análisis de la demografía de los  
establecimientos 2012: Metodología*. Aguascalientes: INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013). *Análisis de la demografía de  
establecimientos 2012: Resultados*. Aguascalientes : INEGI .

Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2006). *Censos económicos 2004: Micro,  
pequeña, mediana y gran empresa*. Aguascalientes: INEGI.

Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2011). *Censos económicos 2009: Micro,  
pequeña, mediana y gran empresa*. Aguascalientes: INEGI.

Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2015). *Censos Económicos 2014: Micro,  
pequeña, mediana y gran empresa*. Aguascalientes : INEGI.

Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2015). *Esperanza de vida de los negocios*.  
Aguascalientes: INEGI.

Instituto Nacional del Emprendedor. (01 de 03 de 2018). *INADEM*. Obtenido de INADEM:  
<https://www.inadem.gob.mx/las-mipyme-en-mexico-retos-y-oportunidades/>

- Keynes , J. M. (1936). *Teoría general de la ocupación, el interes y el dinero*. Reino Unido: Palgrave Mcmillan.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas*. Belgica: Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Legalix. (08 de 05 de 2017). *Grupoonce*. Obtenido de Grupoonce : <http://grupoonce.com/2017/05/08/diferencia-entre-un-notario-publico-y-un-corredor-publico/>
- López, J. (18 de 01 de 2016). *EL FINANCIERO*. Obtenido de EL FINANCIERO: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos>
- Marshall , A. (1890). *Principles of Economics* . United Kingdom : Palgrave Mcmillan .
- Minzoni Consorti , A. (2005). *Crónica de dos siglos del seguro en México*. Ciudad de México: Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.
- Mises , L., Tailor , T. C., & White, L. H. (1989). *Escuela Austriaca de Economía: Historia, Metodología, Actualidad* . México : Centro de estudios de economía y educación .
- Molina Sánchez , R., Contreras Soto , R., & López Salazar , A. (2014). *Emprendimiento y MIPYMES: Nuevo balance y perspectivas*. México: Pearson education .
- Mun, T. (1755). *La riqueza de Inglaterra por el comercio exterior* . Londres : Glasgow.
- Nishizaki, B. (10 de 10 de 2016). *INADEM*. Obtenido de INADEM: <https://www.inadem.gob.mx/errores-administrativos-mas-comunes-del-emprendedor/>
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2000). *Small and Medium - sized Enterprises: Local Strength, Global Reach* . United States of America: OECD.

Organization for Economic Co-operation and Development . (2017). *OECD Economic Surveys: Mexico 2017*. Mexico : OECD.

Pérez Porto , J., & Gardey , A. (11 de 08 de 2018). *Definición.de*. Obtenido de Definición.de:  
<https://definicion.de/emprendimiento/>

Pitaco , E. (2014). *Health of insurance*. Switzerland : Springer.

Salmoron , S. (1975). *Las instituciones de seguros y la economía mexicana*. Ciudad de México : Facultad de Economía, UNAM .

SBS facilitadores. (17 de Julio de 2018). *SBS facilitadores*. Obtenido de SBS facilitadores:  
<http://www.sbsfacilitadores.com/>

Smith , A. (1848 ). *Investigación de la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones* .  
Inglaterra: Aberdeen .

Tafur Jiménez , P. E. (13 de Julio de 2018). SBS facilitadores. (J. C. Cruz Reyes , Entrevistador)

Walker , D. (2001 ). *The Legacy of Leon Walras* . United Kingdom : Edwar Elgar .

Walker , D. (2006 ). *Walrasian Economics* . United States of America : Cambridge University  
Press .

Wallerstein , I. (2007 ). *Abrir las Ciencias Sociales* . Ciudad de México : Siglo XXI.

Yagi , K., Yokokawa , N., Shinjiro , H., & Dymski , G. (2013). *Crises of Global Economy and the Future of Capitalism* . USA & Canada: Routledge.