

318302 4
S. C. 2ej



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA, S. C.

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

"LA ADMINISTRACION DE SEGUROS Y FIANZAS
BAJO UN CONTEXTO DE RIESGO EN UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS
FARMACEUTICOS"

T E S I S
Q U E P R E S E N T A :
SOTO MARTINEZ SARA ADRIANA
CON LA FINALIDAD DE OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS: LIC. MANUEL GARCIA ARTETA

MEXICO, D. F.

DICIEMBRE, 1999.

0272578

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

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

No cabe duda que al pasar de los años se descubren nuevas enfermedades en el ser humano, algunas de estas enfermedades son incurables, por lo que la medicina tiene que estar en constante evolución para descubrir antídotos que puedan eliminarlas o bien reducir los síntomas.

De igual manera la administración de empresas tiene la obligación de evolucionar de acuerdo a los cambios de la sociedad en que se desarrolla y de acuerdo a los retos que atraviese, crear disciplinas encaminadas a la solución de problemas para su aplicación, como es el caso de la administración de riesgos.

Cuando el administrador de empresas tiene a su cargo la administración de seguros y fianzas pero no los riesgos, se puede decir que tiene en mente solo resarcir su daño sin pensar que el riesgo puede crecer y presentarse continuamente. Es decir, no tiene una visión de los riesgos que le rodean y mucho menos analiza la forma de contrarestarlos.

El interés de los empresarios de crear una área que no sólo administre seguros y fianzas sino que se encargue de crear antídotos para eliminar o reducir los riesgos por los que se encuentran constantemente amenazados, se ha generalizado, por el alto costo de transferir el riesgo a compañías aseguradas o afianzadoras, pero no sólo eso sino que también repercute en los gastos de su organización.

Por lo anterior y en base al contacto que he tenido con varias empresas, he observado deficiencias y falta de conocimiento en las funciones de la administración de riesgos; es por esto, que el objetivo de este trabajo es manifestar que a través de conceptos básicos, herramientas administrativas e información sobre seguros y fianzas se puede optimizar el desempeño en la administración de riesgos. Así pues la primera parte de este

trabajo esta enfocado al manejo de los riesgos, al proceso de la administración de riesgos, los seguros y las fianzas.

En la segunda parte y como último capítulo se propone un programa de prevención y control de riesgos así como un plan de recuperación, de los riesgos con mayor impacto en una distribuidora farmacéutica a nivel nacional.

Por último cabe señalar que mi inquietud sobre el tema fue influido, en primer lugar, por estar laborando desde hace unos años en la administración de riesgos de una distribuidora farmacéutica y en segundo lugar, el compromiso de legar una fuente de información que es muy escasa en nuestro país.

Sara Adriana Soto Martínez.

Marzo, 1999.

INDICE

CAPITULO I. LOS RIESGOS.	PAGINA
1.1 Marco de Referencia	2
1.2 Definiciones del Riesgo	3
1.3 El Grado de Riesgo	4
1.4 Clasificación de los riesgos	5
1.4.1. Riesgos Financieros	5
1.4.1.1. Riesgos primarios	6
1.4.1.2. Riesgos de situación	7
1.4.2. Riesgos Fundamentales y Particulares	8
1.4.3. Riesgos Puros y Especulativos	9
1.4.4. Riesgos Informáticos	11
1.5 Métodos para afrontar el riesgo	12
1.5.1. Retención del Riesgo	13
1.5.2. Transferencia del Riesgo	15
1.5.2.1. Transferencia a una compañía aseguradora	16
1.6 Control de Riesgos	19
1.6.1. Prevención	19
1.6.1.1. Ventajas del mantenimiento preventivo	21
1.6.1.2. Desventajas del mantenimiento preventivo	22
1.6.1.3. Sistemas en donde se aplica el mantenimiento preventivo	23
1.6.2. Eliminación del riesgo	24
1.6.3. Reducción del riesgo	24
1.6.3.1. Procedimientos para reducir los riesgos	27
1.6.4. Medición de los riesgos	28

CAPITULO II. LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

2.1	<i>Definiciones</i>	35
2.2	<i>Objetivos del Administrador de Riesgos</i>	35
2.3	<i>Actividades del Administrador de Riesgos</i>	36
	2.3.1. <i>Metodología de la Administración de Riesgos</i>	37
	2.3.2. <i>Reglas del Administrador de Riesgos</i>	42
2.4	<i>Proceso de la Administración de Riesgos</i>	47
	2.4.1. <i>Identificación y Análisis de Riesgos</i>	48
	2.4.1.1. <i>Identificación de los riesgos</i>	48
	2.4.1.2. <i>Análisis de los riesgos</i>	51
	2.4.2. <i>Evaluación de Riesgos</i>	52
	2.4.3. <i>Decisión sobre la mejor alternativa</i>	56
	2.4.4. <i>Control de Resultados</i>	57
2.5	<i>Relaciones del Administrador de Riesgos</i>	58
	2.5.1. <i>Relaciones Internas</i>	58
	2.5.2. <i>Relaciones Externas</i>	60

CAPITULO III. LOS SEGUROS.

3.1	<i>Antecedentes</i>	62
3.2	<i>Definiciones</i>	67
3.3	<i>Funciones de las instituciones de seguros</i>	68
3.4	<i>Organización y operación de las instituciones de seguros</i>	70
3.5	<i>Seguro de Daños</i>	72
	3.5.1. <i>Incendio y/o rayo</i>	72
	3.5.2. <i>Responsabilidad Civil</i>	73
	3.5.3. <i>Rotura de Cristales</i>	75

3.5.4.	<i>Anuncios Luminosos</i>	75
3.5.5.	<i>Robo con Violencia y Asalto</i>	75
3.5.6.	<i>Dinero y Valores</i>	76
3.5.7.	<i>Equipo Electrónico</i>	77
3.5.8.	<i>Transportes</i>	78
3.5.9.	<i>Rotura de Maquinaria</i>	78
3.5.10.	<i>Seguros de Automóviles y Camionetas</i>	79
3.6	<i>Seguro de Personas</i>	80
3.6.1.	<i>Vida</i>	81
3.6.2.	<i>Gastos Médicos Mayores</i>	82

CAPITULO IV. LAS FIANZAS.

4.1	<i>Antecedentes</i>	84
4.2	<i>Definiciones</i>	86
4.3	<i>Funciones</i>	86
4.4	<i>Organización y operación de las instituciones de fianzas</i>	87
4.5	<i>Tipos de Fianzas</i>	88
4.5.1.	<i>Fianza Civil</i>	88
4.5.2.	<i>Fianza Mercantil</i>	89
4.4.3.	<i>Fianza de Empresa</i>	89
4.6	<i>Clasificación de las Fianzas</i>	91
4.6.1.	<i>Fianzas de Fidelidad</i>	91
4.6.2.	<i>Fianzas Judiciales</i>	94
4.6.3.	<i>Fianzas Administrativas</i>	97
4.6.4.	<i>Fianzas de Crédito</i>	99
4.7	<i>Diferencias entre el contrato de seguro y el contrato de fianza</i>	101
4.8	<i>Garantías de Recuperación</i>	103

4.8.1.	<i>Tipos de Garantías de Recuperación</i>	104
4.9	<i>Sujetos de la Relación Afianzadora</i>	106
V. CASO PRACTICO. PROGRAMA PARA EL CONTROL DE RIESGOS.		
5.1	<i>Objetivo general</i>	110
5.1.1	<i>Antecedentes de Distribuidora Farmacéutica, S.A. de C.V.</i>	112
5.1.2	<i>Antecedentes del área de administración de riesgos</i>	115
5.1.3	<i>Funciones actuales del área</i>	116
	5.1.3.1 <i>Contratación de pólizas de seguros y fianzas</i>	118
	5.1.3.2 <i>Trámite y control de reclamaciones</i>	123
	5.1.3.3 <i>Políticas</i>	127
5.2	<i>Problemática de los riesgos</i>	128
	5.2.1 <i>Siniestralidad en el asalto de mercancía</i>	125
	5.2.2 <i>Análisis de la información</i>	132
5.3	<i>Propuesta</i>	133
	5.3.1 <i>Políticas</i>	133
	5.3.1.1 <i>Política de reclutamiento y selección de operadores</i>	134
	5.3.1.2 <i>Política de embarques</i>	138
	5.3.2 <i>Medidas de seguridad antes de salir a ruta y durante el trayecto.</i>	138
	5.3.2.1 <i>Medidas de seguridad antes de salir a ruta</i>	141
	5.3.2.2 <i>Medidas de seguridad durante el trayecto de ruta.</i>	143
	5.3.2.3 <i>Medidas de seguridad al regresar de ruta</i>	146

PAGINA

5.3.3	<i>Medidas disuasivas que deben rotularse en las unidades</i>	147
5.3.4	<i>Programa de prevención</i>	148
5.3.5	<i>Control de los siniestros</i>	150
5.4	<i>Costo-beneficio del programa de control de riesgos</i>	152
5.5	<i>Conclusiones del caso práctico</i>	158
	<i>Conclusiones generales.</i>	160

CAPITULO I.

LOS RIESGOS.

La necesidad de seguridad, es inherente al ser humano. Por lo que el hombre siempre se ha preocupado por contrarrestar los riesgos a los que ha estado expuesto. Esto lo ha llevado a su evolución y paralelamente a la exposición a otros riesgos.

Hoy en día las empresas y las personas no pueden arriesgar a perder su estabilidad económica, por lo que deben tratar de prever, eliminar y/o reducir el riesgo o bien decidir su transferencia para contar con la seguridad de resarcir el daño.

La seguridad de transferir el riesgo, tiene un precio que lo mismo pagan quienes han padecido algún percance, que aquéllos (cada vez menos) que no se han visto en dicha circunstancia. La transferencia se realiza a través de las compañías aseguradoras adquiriendo pólizas de seguros, los cuales pueden incrementar su costo según las condiciones de la compañía y su riesgos. En su costo intervienen las medidas de protección y corrección de desviaciones de los riesgos que puedan surgir y que se deseen asegurar.

Hay que tomar en cuenta que todos los riesgos imaginables pueden ocurrir, aunque el riesgo haya estado latente durante varios años atrás sin llevarse a cabo, esto es precisamente lo que los hace más susceptibles, o sea tienen más probabilidades de ocurrir incrementando su intensidad. Es por eso que en las empresas es indispensable contar con un administrador de riesgos que los analice, controle y descubra desviaciones para prevenir algún suceso sobre todo de gran magnitud que pueda ocasionar el quebranto de la organización.

Debido a que los riesgos han tomado importancia en la economía de las empresas debido al impacto que acarrea un evento, el riesgo se ha convertido en la base para la

administración de seguros y fianzas, por lo que el presente capítulo estará dedicado al tema de los riesgos.

1.1 MARCO DE REFERENCIA.

Existen infinidad de conceptos sobre el riesgo, pero la realidad es que representa un peligro para cualquier ser humano en cualquiera de sus actividades cotidianas, siempre va a existir un riesgo inherente a nuestras vidas, pero cuando llega a acontecer ese hecho no podemos resistirlo ni física, económica, ni mentalmente, aquí radica la importancia de su estudio.

En la última década, las empresas grandes y medianas de nuestro país se han preocupado por identificar los riesgos, ya que en el transcurso de sus operaciones se vieron afectadas por cuantiosas pérdidas económicas. Asimismo la situación económica del país las ha orillado a tener una mejor administración y control para responder a la demandas que el mercado mundial demanda.

Muchas empresas prefieren transferir ese riesgo adquiriendo un seguro que lo cubra con todas sus consecuencias, otras prefieren retener el riesgo tratando de eliminarlo o disminuirlo adquiriendo la infraestructura necesaria y crear una reserva para minimizar los impactos en caso de que el riesgo se realice.

Algunas empresas han creado una área que se encargue del análisis de todos los riesgos que presenta su organización llamada *Administración de Riesgos o Administración de Seguros y Fianzas*, la cual administra y controla todos los riesgos ya sea transfiriendo o reteniendo.

Una de las características del mexicano es que no permite ver más allá del riesgo ya que lo único que podemos ver son gastos innecesarios y que el riesgo nunca ocurrirá porque ha sido esporádico o bien pensamos que no ocurrirá, y a la medida en que nos vemos

afectados por sus efectos tomamos conciencia de la necesidad que representa llevar a cabo ese gasto pequeño para no enfrentar uno mayor.

En la actualidad los empresarios se han sensibilizado en la importancia de prevenir y controlar los riesgos que en un suceso pueden ocasionar el quebranto de su patrimonio.

Esta característica del mexicano debe modificarse, debemos analizar los riesgos que tenemos cerca y la manera de contrarrestarlos y sobre todo los empresarios deben de crear la administración de riesgos que les permita obtener información para la toma de decisiones, para ello se deberán conocer las diferentes definiciones del riesgo que a continuación se exponen.

1.2 DEFINICIONES DEL RIESGO.

Para encontrar una definición sobre el riesgo, es necesario explorar algunas definiciones sobre el concepto de riesgo.

Para Josefina Montaña, el riesgo “es la probabilidad o la incertidumbre de que ocurra un suceso que puede causar pérdidas a una persona física o moral”¹ (Josefina Montaña, 1995, págs 167), para Brockman & Schuh, el riesgo “es una contingencia que puede producir consecuencias económicamente negativas, generalmente en lo material.”² (Brockman & Schuh, 1997).

En las definiciones anteriores se detectaron aspectos comunes que vale la pena aclarar y llegar a una conclusión de utilidad. Es indispensable tratar de precisar el área de influencia desde el punto de vista de administración de riesgos, por lo cual:

Incertidumbre: Siempre existe un grado de duda en cuanto a saber cual de los posibles resultados ocurrirá y sus efectos.

Probabilidad: Es la posibilidad de acontecimientos a largo plazo o frecuencia relativa a un suceso.

Contingencia: Posibilidad de que un hecho suceda, aunque podría no suceder.

Con base en estos elementos entiéndase por riesgo como: *la incertidumbre o probabilidad de que ocurra o se realice una eventualidad y sus consecuencias de pérdida, las cuales pueden estar previstas; en este sentido podemos decir que el riesgo es la contingencia de un daño.*

El término riesgo es utilizado frecuentemente en las instituciones financieras para identificar o realizar una clasificación de la probabilidad de que la organización incurra en pérdidas.

Las probabilidades de que suceda, así como de la magnitud deben ser cuestionadas periódicamente ya que el hecho de que el resultado sea diferente al que se espera constituye la posibilidad de pérdida o riesgo.

1.3 EL GRADO DE RIESGO.

El significado más común sobre grado de riesgo está relacionado con la ocurrencia de los eventos, a mayor incertidumbre mayor es el riesgo.

Intuitivamente se consideran los sucesos que tienen una mayor probabilidad de pérdida sobre aquellos que tengan una menor.

Si el riesgo es definido como la posibilidad de un evento con una desviación adversa de un determinado resultado de aquél que se esperaba; el grado de riesgo es la medición de la probabilidad de que la desviación sea adversa. Es decir, si se tiene mayor control sobre los

riesgos y se integran medidas que puedan reducir su probabilidad de ocurrencia y magnitud, en caso de que sucedan podremos obtener un resultado menos trágico, por otro lado si detectamos el riesgo y nunca hacemos nada para controlarlo este puede ocasionar un resultado catastrófico.

Para el caso colectivo o de un mayor número de exposiciones ante un riesgo, pueden hacerse estimaciones acerca de la probabilidad de que un número determinado de pérdidas ocurran y se espera que este número esté muy cercano a la realidad.

“El valor esperado de una pérdida en una situación dada es la probabilidad de la pérdida, multiplicada por la cantidad de pérdida potencial.”³ (Barroso Mejía, Ma. de la Paz y Rodríguez Gómez del Campo, Ma., 1990, pág. 8)

Para comprender lo anterior es necesario conocer la clasificación del riesgo, la cual se estudiará en el siguiente apartado.

1.4 CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.

El riesgo es clasificado de muchas maneras, según la característica que lo predomine. A continuación se anotan y se refieren las clasificaciones más usadas :

1.4.1 RIESGOS FINANCIEROS.

En el caso de que los riesgos se realicen las pérdidas que se ocasionan se ven reflejadas en los estados financieros con un espectacular gasto que en ocasiones lleva al quebranto de la misma. Es el caso de los riesgos que se ocasionan por la operación financiera del negocio.

El riesgo incluye situaciones con posibles consecuencias adversas, en ocasiones esa adversidad incluye pérdidas financieras, mientras que en otras no. De aquí, que se clasifiquen los riesgos tomando en cuenta las consecuencias de pérdida financiera después que ha ocurrido un suceso.

Los riesgos financieros se clasifican de la siguiente forma :

1.4.1.1. RIESGOS PRIMARIOS.

Los riesgos primarios se encuentran en de las operaciones financieras de las empresas y es difícil aplicar su prevención, ya que cuando están por ocurrir no se tiene conocimiento.

Para Montes los riesgos primarios “son los riesgos básicos, inherentes a la esencia de la actividad propia de una institución financiera.” (Montes Barreto Ramón, 1997, *ibid*). Los riesgos primarios se dividen en:

Riesgos Primarios

- a) Riesgos de Liquidez
- b) Riesgos de Crédito
- c) Riesgos de Tasa o Precio
- d) Riesgo Operacional

a) Riesgos de Liquidez. Es una consecuencia de la falta de un balance entre las entradas y las salidas en el flujo de caja. También se puede dar el caso de que exista una situación balanceada, pero de que un activo no sea convertido en moneda corriente cuando sea necesario.

b) Riesgos de Crédito. Posibilidad de que un deudor deje de pagar parte o la totalidad de sus compromisos.

c) **Riesgo de Tasa o Precio.** La posibilidad que un activo sufra alteraciones de tasa o de precio como consecuencia de las oscilaciones de éstos en el mercado.

d) **Riesgo Operacional.** Se puede derivar del área de Operaciones y se origina por la falta de seguridad en el mantenimiento, en el transporte de los activos, en la insuficiencia de controles, falta de discreción, revisiones inadecuadas, fraudes, mal procesamiento de información, etcétera.

1.4.1.2. RIESGOS DE SITUACIÓN.

Los riesgos de situación ponen en peligro a los riesgos primarios, ya que estos pueden ocasionar el quebranto de las empresas por las situaciones económicas que atraviese el país a consecuencia de malos manejos del gobierno y en consecuencia las olas de corrupción que se presenten en la sociedad.

Para Montes “son aquellos que se presentan a consecuencia de la situación política y económica del país.”² (Montes Barreto Ramón, 1997, *ibid*).

Riesgos de Situación

1) Riesgo de Sociedad

2) Riesgo País/Soberanía

a) **Riesgos de Sociedad.** Son los que provienen de la delincuencia ocasionada por la situación económica del país, la cual ocasiona una actuación deshonesta de los colaboradores de la organización, así como actos vandálicos que afectan la operación de la organización.

b) Riesgo País/Soberanía. Puede darse a consecuencia de problemas económicos, disturbios políticos o acciones soberanas de un país que dificulten o imposibiliten el cumplimiento de los compromisos por las partes. En la mayoría de las ocasiones estos riesgos precipitan riesgos primarios tangibles como : crédito, tasa o precio y liquidez

1.4.2 RIESGOS FUNDAMENTALES Y PARTICULARES.

Esta clasificación está basada en las diferencias de origen y consecuencias de las pérdidas.

“Los riesgos fundamentales envuelven pérdidas impersonales en su origen y consecuencias, son riesgos causados en su mayoría por la economía social, fenómenos políticos o por ocurrencias físicas que afectan generalmente al total de la población.”⁶ (Barroso Mejía, Ma de la Paz y Rodríguez Gómez del Campo, Ma., 1990, pág. 15)

“Los Riesgos Particulares envuelven fenómenos físicos que pueden ocasionar pérdidas a individuos o grupos reducidos de personas, tales como el incendio de una casa, un choque, el robo de un banco, etc.”⁷ (Barroso Mejía, Ma de la Paz y Rodríguez Gómez del Campo, Ma.)

La diferencia entre los riesgos fundamentales y particulares existe en que el primero afecta a toda la población y los segundos sólo a un grupo reducido de personas.

Otra clasificación de los riesgos son los puros y especulativos, que son los riesgos que principalmente maneja el administrador de seguros y fianzas, por lo que a continuación se presenta una breve explicación de cada uno de ellos.

1.4.3 RIESGOS PUROS Y ESPECULATIVOS.

El riesgo puro son aquellos riesgos que al ocurrir traen consigo sólo pérdidas y no ganancias. Estos riesgos implican para la organización una pérdida financiera o daños a las operaciones o bienes, tanto materiales como humanos. Dentro de los riesgos puros se considera la posibilidad de que ocurra un incendio o un terremoto, en cuyo caso lo único que no se puede obtener es ganancia.

Es por eso que la administración de riesgos dirige su esfuerzo a la solución de los riesgos puros que expongan al elemento humano, activos fijos, los acaecidos por actos criminales, los que emanan de la ley y que producen daños a terceros en sus bienes o en sus personas y los riesgos que ponen en peligro la operación de la empresa.

“El concepto riesgo puro, es usado para designar aquellas situaciones en las que únicamente se presenta o no una pérdida total.”* (Montaño Sánchez, Josefina, 1995, pág. 22)

Ejemplo: el riesgo que se corre por la rotura de ventanales en un edificio o casa habitación.

El riesgo especulativo en contraste, describe la situación en la que hay posibilidad de pérdida, pero también la posibilidad de ganancia, como un juego de azar. En un Riesgo especulativo existe tanto la posibilidad de ganancia como de pérdida en caso de presentarse el suceso incierto y por tanto estas posibilidades no son asegurable.

Ejemplo: podría ser la inversión en acciones de cierto capital el cual puede dar utilidades o, en su caso contrario, causar pérdidas.

La distinción entre riesgos especulativos y puros es importante, porque normalmente sólo los riesgos puros son asegurados.

No todos los riesgos puros son asegurables y por lo tanto debe establecerse la distinción entre los asegurables y los que no lo son. Ahora bien, como sería imposible enlistar todos los riesgos aceptados por un individuo o compañía, a continuación se clasifican los riesgos puros aceptados:

1) Riesgos Personales

- a) Muerte Prematura
- b) Edad avanzada dependiente
- c) Enfermedad o inhabilidad
- d) Desempleo

2) Riesgos sobre Propiedades

- a) El valor de un inmueble en caso de incendio-terremoto
- b) Gastos ocasionados por el evento.

3) Riesgos Legales

- a) Daño causado a terceras personas intencional o no en sus bienes o personas.
- b) Falta de respeto a los demás

4) Riesgos consecuenciales

- a) Incumplimiento de contratos
- b) Paralización de operaciones (incendio, explosión, fenómenos meteorológicos, etc.)
- c) Pérdida de hombres clave (por invalidez, fallecimiento, etc.).

En el siguiente apartado referiré de los riesgos informáticos, ya que el desarrollo de la tecnología y su utilidad en las empresas han tomado auge en nuestros días. Cabe mencionar que este tipo de riesgo es puro ya que en caso de que suceda un siniestro, siempre trae consigo una pérdida. Los menciono como un elemento más de la clasificación, porque hoy día es uno de los riesgos de mayor importancia en las organizaciones.

1.4.4 RIESGOS INFORMÁTICOS.

Existen modificaciones o reprogramación de sistemas que pueden costar miles de millones de pesos, a consecuencia de virus, fallas de programación, rotura y/o robo de equipos, etc. Este tipo de problemas pueden obligar a empresas y gobiernos a realizar un espectacular gasto.

“Los riesgos informáticos se refieren a la incertidumbre existente por la posible realización de un suceso relacionado con la amenaza de daño respecto a los bienes o servicios informáticos como por ejemplo los equipos informáticos, periféricos, instalaciones, proyectos, programas de cómputo, archivos, información, datos confidenciales, responsabilidad civil que éstos ocasionan frente a terceros por la prestación de un servicio informático, etc.” (Tellez Valdez, Julio, 1992, pág 33)

Existen tres categorías de riesgos informáticos :

- 1) Riesgos Provenientes del equipo
- 2) Riesgos Provenientes de los programas
- 3) Riesgos respecto a los trabajos
- 4)

1) Riesgos Provenientes del Equipo

- a) Pérdida o cambio de mensajes durante el proceso de transmisión
- b) Desastres en la capacidad de funcionamiento del equipo, causados por la naturaleza o el hombre. Por fuego, inundaciones, terremotos, terrorismo, electricidad, etc.
- c) Falta de respaldo de información
- d) Fallas del equipo

2) Riesgos Provenientes de los programas

- a) Fraude en la afectación de los activos, por empleados o intrusos.
- b) Robo de programas, copia ilícita de los mismos.
- c) Falta de posibilidad de recuperación y reinicio del proceso o comunicación de datos.
- d) Modificaciones no autorizadas, por dolo o imprudencia.
- e) Deficiente validación de datos y programas y/o destrucción de información.
- f) Falta de control del proceso de datos.

3) Riesgos respecto de los trabajos

- a) Riesgos en proyectos informáticos
- b) Riesgos contra los datos
- c) Robo de información
- d) Provocación de datos
- e) Acceso indebido a los sistemas
- f) Acceso indebido a las instalaciones

La transmisión de este tipo de riesgos, es muy costosa y delimitada, lo recomendable es transferir el riesgo de los equipos, a las compañías aseguradoras en los riesgos de robo y daños por descuido o accidentales.

Una vez clasificado los riesgos y llegando a una plena identificación de los mismos es necesario conocer los métodos para afrontarlos para minimizar su impacto.

1.5 MÉTODOS PARA AFRONTAR EL RIESGO.

Las empresas se ven en la necesidad de crear métodos que les permitan afrontar el riesgo, en ocasiones se ven en la necesidad de transferirlos a otras empresas o bien afrontarlos a través de la creación de reservas, protegiendo así todos sus bienes.

Para lograr afrontar el riesgo existen dos alternativas :

1) La denominada **retención**, que se caracteriza por el uso de fondos generados dentro de una organización para pagar las pérdidas resultantes, es decir: utilizando los recursos internos propios de la empresa.

2) La **transferencia**, en donde el pago de las pérdidas es a través de recursos ajenos a la organización.

1.5.1 RETENCIÓN DEL RIESGO.

La retención es un método eficaz, cuando se ha elaborado un análisis de los riesgos que se pueden presentar, su impacto y con que liquidez se cuenta para hacerles frente, esto puede acarrear beneficios pero también puede llevar a la ruina un plan de retención no acertado, ya que los importes reservados pueden ser muy reducidos o bien un siniestro puede producirse antes que los fondos acumulados hayan alcanzado una cantidad suficiente.

“Retención es el financiar el impacto económicamente adverso de las pérdidas con recursos propios.”¹⁰ (Montaño Sánchez, Josefina, 1995, pág. 133)

Cuando otros métodos no bastan o el riesgo es insignificante, el individuo expuesto a un riesgo decide que lo asumirá.

Cabe señalar que muchos administradores de riesgos denominan esta alternativa auto-seguro. Sin embargo, muchos otros expertos evitan este término debido a la poca relación que tiene con los seguros.

Existen diferentes razones para seleccionar la alternativa de retener el riesgo. Las más importantes son:

a) Financieras: ya que se logran evitar o reducir costos por transferir un riesgo a organizaciones externas, como por ejemplo:

- 1) Pago de primas
- 2) Recargos en primas netas
- 3) Comisiones
- 4) Impuestos

b) Transferencia no posible de ejecutarse: no pueden ser asegurados, como por ejemplo:

- 1) Porque existen riesgos que no pueden ser asegurados
- 2) Cuando una pérdida financiada por una transferencia exceda la capacidad de pago de la organización.
- 3) En el caso de que el costo por transferencia sea superior a la pérdida calculada.

c) Para lograr una mayor atención en el control del riesgo: aumentando así los esfuerzos en prevenir las pérdidas.

d) Por ignorancia o indiferencia ante la existencia de pérdidas potenciales. Es así que la retención puede ser consciente o planeada e inconsciente o no planeada.

Cuando no podemos retener los riesgos se tendrá que transferir el riesgo a otra empresa.

1.5.2 TRANSFERENCIA DEL RIESGO.

El que está corriendo un riesgo puede inducir a otro a que lo asuma, esta transacción tiene por nombre transferencia del riesgo.

La transferencia forma parte del financiamiento y consiste en restaurar las pérdidas a través de recursos ajenos a la organización. La transferencia puede efectuarse en dos formas distintas:

- 1) A través de los seguros.
- 2) Por medio de otros contratos, en donde otras entidades asumen la carga financiera o una responsabilidad legal como consecuencia de un siniestro indeseable.

“Generalmente, se aplica la transferencia cuando la severidad es muy alta, independientemente de si la frecuencia es alta o baja.”¹¹ (Montaño Sánchez Josefina, 1995, pág. 133) Existen algunas situaciones que pueden ser solucionadas por medio de la transferencia, éstas son:

- 1) Cuando el riesgo es demasiado alto para que la organización pueda retenerlo y seguir conservando así su estabilidad para alcanzar sus objetivos.
- 2) Hay obligación legal de transferir el riesgo. La transferencia es la técnica más eficiente para enfrentar el riesgo, aunque la retención sea posible y no exista obligación legal al transferir.
- 3) Cuando resulta más costoso prevenir o eliminar el riesgo.

1.5.2.1 TRANSFERENCIA A UNA COMPAÑÍA ASEGURADORA

Las compañías de aseguradoras son uno de los mecanismos más utilizados, ya que las aseguradoras son empresas confiables y especializadas en esta área, pues garantizan el cumplimiento de los contratos que contrae. Además ofrecen servicios adicionales, como asistencia en las actividades de reducción, de análisis de riesgos y en cuanto a la documentación legal necesaria para reclamar cierto suceso.

Cuando apareció la administración de riesgos, se inquietaron las aseguradoras, ya que pensaron que esto iba a afectar sus ventas. Pero lo único que ha sucedido es que las aseguradoras tuvieron que hacerse más eficientes, puesto que los administradores de riesgos las presionan para optimizar la utilidad que de los seguros se reciben, las obligaciones a ofrecer y nuevas coberturas que antes no habían existido.

Al pensar en acudir al seguro, es importante recordar que no siempre hay un seguro disponible para cubrir los riesgos que nos amenazan. Hay riesgos que no son asegurables. Además siempre se tiene que tener en mente que no existe seguro alguno que cubra los costos totales de una pérdida. Quedarán siempre, al menos, a cargo de la organización los costos de negociar una reclamación y el tiempo de los administradores dedicados a ejecutar actividades de emergencia.

La desventaja que tiene es que las primas son altas, por lo que muchas veces se opta por el coaseguro o por aplicar un buen control de riesgos para asegurar sólo parcialmente el riesgo.

Para transferir a una aseguradora, lo primero es elegir aquella compañía que ofrezca mayores beneficios y un buen representante de ésta, para que nos asesore con base en su experiencia y capacidad en cuanto a lo concerniente con los seguros, las dificultades y problemas que el caso en particular envuelve. Cabe señalar que el mercado asegurador muchas veces se niega a asumir cierto riesgo porque el interesado resulta ser una

persona mal informada o porque no tiene las conexiones adecuadas. Es decir, hay coberturas que pueden conseguirse, pero que una determinada persona es incapaz de obtener porque no sabe a quién debe acudir. Una peculiaridad del medio asegurador es que encontrar un corredor reconocido en el medio como bueno no es suficiente, sino que también es necesario saber abordarlo en forma correcta.

Con el agente de seguros escogido se deberá determinar la cobertura que se ajusta mejor a las necesidades de la organización a través de un examen de las pólizas. Además es conveniente estudiar las exclusiones, garantías y condiciones para efectuar, de ser necesario, los cambios pertinentes. El coaseguro y/o deducibles son alternativas que permiten a la organización pagar primas más bajas, este último es utilizado con mucha frecuencia cuando es baja la probabilidad de que ocurra un siniestro, lo que en comparación con otros contratos permite pagar una prima más baja, pero un deducible más alto que en los demás.

En general se puede hablar de dos tipos de pólizas, una de ellas es la denominada de riesgos nombrados y la otra de todo riesgo.

En las pólizas de riesgos nombrados se nombran o especifican todos los riesgos cubiertos. Por lo tanto la parte más relevante del contrato es la que se refiere a coberturas. En cambio, en la póliza de todo riesgo se especifican únicamente los sucesos que no están cubiertos. La parte más importante del contrato es la que se refiere a *exclusiones*, ya que está cubierto todo aquello que no está específicamente incluido. Ambas pueden cubrir riesgos como el de incendio, rotura de maquinaria, montaje, transportes, daños materiales, obra civil, equipo contratistas y ganancias brutas.

La desventaja de la póliza de riesgos mencionados es que limitan las coberturas a las expresamente mencionadas en el contrato, pero en la realidad las empresas están expuestas a un número de riesgos que muchas veces no se incluyen, por ser raros o poco probables, aunque sí podrían causar pérdidas representativas. Además si se

llegase a sufrir una pérdida, el asegurado es quien tiene que demostrar que el siniestro es consecuencia de un riesgo cubierto, para poder ser indemnizado.

Tratándose de la póliza de todo riesgo, el control de coberturas es sencillo así como acertado y el riesgo de omisión por un análisis incorrecto de la situación de la empresa se transfiere a la aseguradora. Por tanto, en caso de sufrir un siniestro es el asegurador quien tiene que demostrar que la ocurrencia está específicamente excluida para rechazar el reclamo del mismo.

Además de estas opciones existen muchas más alternativas que están sujetas a la inventiva y necesidades del administrador de riesgos. Por ejemplo se tienen otras tres formas de transferir un riesgo que pueden conjugarse entre sí, como son:

1. Proporcionalmente. En este caso el asegurado participa en cada pérdida conforme a un porcentaje previamente establecido. Generalmente es el asegurador quien determina dicho porcentaje para limitar su responsabilidad en riesgos de tipo catastrófico o para obligar al asegurado a participar en riesgos difíciles.

2. Primeros riesgos. El asegurado transfiere la primera parte o porción inicial del riesgo, y sólo participa en la misma cuando la pérdida supera el límite de la póliza.

Aún transfiriendo los riesgos es necesario controlarlos a través de ciertas actividades implementadas para prevenir, reducir y eliminar los riesgos, asimismo para impedir que las primas aumenten por el grado de riesgo en el que se encuentran.

1.6 CONTROL DE RIESGOS.

Una vez identificado los riesgos y los métodos para afrontarlos, daré a conocer otra alternativa existente para enfrentarlos a través de su control para analizar la información y tomar de decisiones.

“El control es un método que puede ser definido como el conjunto de actividades diseñadas para reducir, prevenir o eliminar de alguna forma los sucesos accidentales que producen pérdidas.”¹² (Montaño Sánchez, Josefina, 1995, pág. 86)

Es así que los tipos de control de riesgos son:

- Prevención
- Eliminación del riesgo
- Reducción del riesgo

1.6.1 PREVENCIÓN.

Por prevención puede entenderse como: “anticiparse a las necesidades de las operaciones de los equipos e instalaciones, con el fin de evitar reparaciones urgentes que puedan ocasionar pérdidas y molestias”¹³ (Montaño Sánchez, Josefina, 1995, pág. 32)

La prevención es la mejor solución al problema del riesgo, por ser la más eficaz y barata. Mediante la práctica continua de este método se evitan consecuencias desafortunadas. Así, teniendo la precaución de construir mejores caminos, con luces y reglamentos de tránsito, se evitan los accidentes automovilísticos; estableciendo sistemas de rociado y contratando guardianes pueden evitarse los incendios. Con la prevención no sólo se protege al individuo contra los siniestros que recaerían sobre él, sino que la sociedad se encuentra aventajada cuando se conservan la vida, la salud o la propiedad.

Sin embargo, la prevención o la protección no son siempre posibles o eficaces pues en toda situación existen factores que pueden quedar lejos del alcance del que desea prever o protegerse. Como el caso de un patrón que no consigue evitar una huelga, robos que ocurren, incendios que sobrevienen a pesar de las precauciones, gente que muere a pesar de que recibe acertada atención médica, los precios que fluctúan con beneficios para unos y pérdidas para otros. En otros casos más, los beneficios derivados de la prevención o protección son inferiores a los costos implicados. Cuando la prevención resulta imposible o la protección fracasa, se adoptan otros medios para enfrentar el riesgo.

Debe formularse un programa de mantenimiento preventivo y ejecutarlo para evitar gastos posteriores mayores, los cuales restan utilidades a la empresa.

El mantenimiento preventivo se debe efectuar considerando los siguientes pasos:

- a) Enlistar todo el equipo que se requiera para una inspección (motores, estufas, refrigeradores, calderas, cisternas, equipo contra incendio, compresores, subestación y planta de emergencia, elevadores, equipo a presión, aire acondicionado).
- b) Inventariar cada uno de los equipos a inspeccionar y numerar cada uno de los objetos de acuerdo a su ubicación.
- c) Elaborar una tarjeta que incluya:
 - Nombre y numero de la pieza
 - Dónde se localiza
 - Qué partes se deben revisar
 - Fechas de revisiones
 - Fechas de vencimiento de la garantía

- d) Considerar la cronología de revisión (semestral, trimestral, quincenal, mensual, semanal, diaria).

1.6.1.1. VENTAJAS DEL MANTENIMIENTO PREVENTIVO.

Un buen programa de mantenimiento preventivo rendirá beneficios sin excederse de los costos de operación. Toda empresa necesita de dichos beneficios para ofrecer a sus clientes un buen servicio en todos los aspectos, ya que:

- a) Reduce el pago por tiempo extra inherente a la premura con que hay que corregir defectos y desperfectos.
- b) Reduce el numero de reparaciones a largo plazo con menor numero de empleados.
- c) Reduce el costo de reparación en servicio y refacciones
- d) Aumenta la seguridad para los trabajadores
- e) Mejora las relaciones entre mantenimiento y el personal administrativo, ya que no se reciben quejas.
- f) Permite elaborar un sistema de trabajo por áreas, en donde determinados operadores se hacen responsables de un área específica, manteniéndola en óptimas condiciones tanto de limpieza como de operación.
- g) Reduce los riesgos.

En mantenimiento preventivo reduce en un 95% el riesgo de que un evento suceda, sus desventajas son pocas, a continuación se enlistan.

1.6.1.2. DESVENTAJAS DEL MANTENIMIENTO PREVENTIVO.

Las desventajas del mantenimiento preventivo son mínimas comparadas con las ventajas, ya que con un buen control en el mantenimiento las elimina. Las desventajas que se pueden encontrar son:

a) Que excedan los costos de operación. Esta desventaja puede eliminarse de acuerdo a un análisis de costo-beneficio, con base a los riesgos a que se esta expuesto y los siniestros ocurridos, ya que te permite conocer el motivo para corregir desviaciones y con esto reducir y/o eliminar riesgos.

b) El tiempo para el control y revisión del programa. El tiempo debe ser invertido si queremos mantener el control de los riesgos, pero debe estar supervisado. Para facilitar su manejo se deberán utilizar las bitácoras de trabajo con formatos ya establecidos para agilizar la revisión.

c) Corrupción en el mantenimiento. Sucede cuando los encargados de realizar el mantenimiento no son honestos, reparan la maquinaria y/o equipos con piezas en mal estado y venden las piezas nuevas que adquiere la empresa. Esta desventaja puede reducirse y/o eliminarse con la implementación de controles en el almacén.

Los sistemas a los que deberá implementarse el programa de mantenimiento preventivo deben ser los más vulnerables, a continuación se describen los esenciales.

1.6.1.3. SISTEMAS EN DONDE SE APLICA EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO.

El área de mantenimiento deberá analizar los riesgos más vulnerables para establecer los programas preventivos, los mas importantes son:

a) Sistema eléctrico: transformadores (nivel de aceite, aisladores, mufas, etc.), música ambiental, televisores, cables defectuosos, iluminación.

b) Sistema hidráulico: cisternas (lavado y desinfectado), válvulas (baños y demás tuberías).

c) Sistema mecánico: manejadores de aire, extractores de aire, maquinaria y calderas.

d) Sistema de fumigación: se aplica en todas las oficinas, áreas de servicio y jardines.

e) Control de energéticos: gas, electricidad y agua

Otro de los riesgos que también son vulnerables y que requieren mantenimiento son los equipos de computo y este debe realizarlo especialistas en la materia

La prevención es la mejor manera de hacer frente a los riesgos, pero también podemos llegar a eliminarlos, lo cual traería una reducción considerable en los costos en caso de transferirlos.

1.6.2 ELIMINACIÓN DEL RIESGO.

La eliminación de riesgos resuelve definitivamente el peligro que acecha a la empresa, siendo la más difícil de lograr debido a las variables, tanto internas como externas, que existen dentro de la operación de una empresa.

“La eliminación del riesgo se logra cuando se reduce absolutamente la probabilidad de sufrir una pérdida de una exposición determinada, esta eliminación muchas veces requiere de abandonar una actividad presente o activo que produce ese riesgo o implica el no efectuar o adquirir una actividad o bien. Generalmente este tipo de control es sólo posible cuando las pérdidas esperadas exceden los beneficios esperados de un proyecto”.¹⁴ (Montaño Sánchez, Josefina, 1995, pág. 86)

Un ejemplo: podría ser el riesgo de cortocircuito por radios portátiles, por lo tanto se tendría que prohibir el uso de los mismos, con penalización y se instala música ambiental.

La eliminación del riesgo se obtiene por lo regular por las sanciones por motivo de quebranto de alguna disposición emitida por la organización con en este mismo fin, por lo que solamente queda reducirlos al máximo.

1.6.3 REDUCCIÓN DEL RIESGO.

Esto incluye medidas cuyo propósito es el reducir tanto la frecuencia de pérdida como la severidad de ésta para una determinada exposición.

La reducción es una de las medidas aplicadas para reducir la severidad de las pérdidas con apoyo de la prevención de los riesgos; el propósito es disminuir la probabilidad de la frecuencia de la pérdida.

Durante el desarrollo de la presente tesis se utilizará el concepto reducción como la forma de control para reducir tanto la frecuencia como la severidad de una pérdida. Esto es porque generalmente una medida de control incorpora elementos tanto de prevención como de reducción. Ejemplo de esto, es que si manejamos un auto a baja velocidad esto reduce la probabilidad de colisión (prevención), así como el monto probable de daño (reducción)

El control de los riesgos ha sido fomentado por diferentes niveles existentes dentro de la sociedad como son el gobierno federal, estatal y/o local, las aseguradoras y las asociaciones que las respaldan, las empresas, los individuos.

El control de pérdida será promovido mientras que los beneficios excedan a los costos, expresados en términos económicos. Este es un objetivo lógico, pero en esta área muchas veces es muy difícil de cuantificar, ya que dichos beneficios no se conocen hasta que sucede un siniestro o porque las medidas de control se elaboran simplemente por razones humanitarias.

Es por esto que muchos administradores de riesgos se limitan a controlar los riesgos que implican una responsabilidad civil y los que sugieren las aseguradoras para obtener descuentos en sus pólizas. Claro está que éste es un primer paso, pero no es suficiente, por lo que otros especialistas van más allá y justifican un incremento en las medidas de control demostrando con estadísticas la necesidad de prevenir cierto riesgo cuyas consecuencias a largo plazo pondrían en peligro otras exposiciones.

Es importante aclarar que el programa de control de riesgos se deberá elaborar en colaboración con el departamento de recursos humanos o seguridad industrial.

Generalmente esta última área únicamente analiza la frecuencia de los accidentes, ya que sólo consideran los asuntos que producen lesiones entre el personal sin tomar en cuenta los daños a la propiedad que se producen en el mismo que son causa de las lesiones. Además no es obligación de ellos el identificar los riesgos en la propiedad que tienen un alto potencial de producir lesiones.

El administrador de riesgos propone los métodos pero la decisión de adoptar un sistema en particular queda muchas veces a cargo del ejecutivo responsable de los aspectos de operación en esa área, ya que este administrador conoce mejor la problemática de su división y es el que a fin de cuentas vigilará que se cumpla con el método escogido, otras veces el personal de seguridad industrial es el que decide si se adapta un sistema o no, siempre y cuando beneficie al personal de la empresa.

El administrador de riesgos sólo le corresponde implementar y decidir los controles que afectan exclusivamente a la propiedad y activos de la empresa, claro que con la autorización de su jefe inmediato, si esta es la política de la organización.

La aplicación de las técnicas de control se pueden clasificar de acuerdo con la fase en que se utilizarán, ya sea antes o después de la ocurrencia que produce una pérdida.

1.6.3.1 PROCEDIMIENTOS PARA REDUCIR LOS RIESGOS.

Está claro que un programa de reducción de riesgos deberá acaparar tres etapas que son : antes, durante y después del suceso.

Algunos recursos utilizados en cada una de estas fases son:

a) Antes del suceso:

- Inspecciones de seguridad.
- Inspecciones de mantenimiento.
- Estudios ambientales.
- Exámenes físicos al personal.
- Inspección de flotillas.
- Programas de entrenamiento.
- Planes de seguridad.
- Orden y limpieza
- Planes de desastre y/o emergencia.
- Análisis de tráfico.

b) Durante el suceso:

- Combate del siniestro.
- Planes de salvamento.

c) Después del siniestro:

- Manejo y control de reclamación
- Rehabilitación (salvamento).
- Investigación del siniestro.

- Cursos de adiestramiento.
- Comunicación.

Una vez comprendida la reducción de los riesgos, es necesario conocer las diferentes mediciones para obtener información para la toma de decisiones y emisión de reportes, tanto para el área de administración de riesgos como para el resto de la organización.

1.6.4 MEDICIÓN DE LOS RIESGOS.

La medición es darle valor numérico a los riesgos que puedan presentarse en la empresa, los tipos de medición son:

- a) Frecuencia
- b) Severidad
- c) Perdida Máxima Posible
- d) Perdida Máxima Probable

a) Por **frecuencia** se entiende como: el numero de veces en que se presenta un evento en un cierto periodo de tiempo. La Frecuencia puede ser un dato histórico o una probabilidad futura.

Existen varios tipos de frecuencia:

- 1) Frecuencia Absoluta
- 2) Frecuencia Relativa
- 3) Frecuencia Global
- 4) Frecuencia Media

1) **Frecuencia absoluta.** Es aquella que considera el número de veces que le ocurrió un siniestro a un elemento individual.

Ejemplo:

Un vehículo ha chocado 5 veces en el año - Frecuencia Absoluta 5

Un vehículo ha sido asaltado 6 veces en el año - Frecuencia Absoluta 6

2) **Frecuencia relativa.** Relaciona el número de veces en que se presenta un riesgo, con el número de exposiciones a riesgo y se expresa en términos de porcentajes.

Ejemplo:

Una empresa tiene 8 plantas en la república y ha tenido 3 incendios, ocasionados por cortocircuitos en extractores en el año. La frecuencia relativa es que ha tenido 3 incendios en un año y tiene el 37.5 % de riesgo por corto circuito.

3) **Frecuencia global.** Acumula todos los eventos de un grupo o colectividad en un período de tiempo.

Ejemplo: Hubo 20 siniestros en el año en la planta de productos químicos.

4) **Frecuencia media.** Es la que se obtiene de promediar las diferentes frecuencias de riesgos ocurridos en un período determinado de tiempo.

Ejemplo:

Año	Frecuencia	
1	22	
2	17	
3	26	PROM. ARITMÉTICO : 21
4	18	
5	23	FREC. ESPERADA: 21
6	20	

b) Por **severidad** se entiende como: la magnitud de los daños o las pérdidas, fijada en cantidades monetarias. Existen 4 tipos de severidad:

- 1) Severidad Absoluta
- 2) Severidad Relativa
- 3) Severidad Global
- 4) Severidad Media

1) **Severidad absoluta.** Es aquella que considera el numero de veces que le ocurrió un siniestro a un elemento individual indicando el importe de cada siniestro.

Ejemplo: un vehículo ha chocado 3 veces en el año:

- Enero	\$ 5,700 00
- Febrero	300.00
- Julio	8,000.00
Total	14,000.00

Un vehiculo ha sido asaltado 5 veces en el año

- Febrero	\$ 80,000.00
- Mayo	120,000.00
- Julio	100,000.00
- Septiembre	50,000.00
- Diciembre	130,000.00
Total	480,000.00

2) **Severidad relativa.** Relaciona el numero de veces en que se presenta un riesgo, con el numero de exposiciones a riesgo, se expresa en términos de porcentajes e importes.

Ejemplo:

Una empresa tiene 8 plantas en la república y ha tenido 3 siniestros, en dos de ellos, ocasionados por cortocircuitos en extractores en el año, los costos han sido por:

Planta 1	\$ 350,000.00	Planta 3	\$ 30,000.00
Planta 2	200,000.00		
Total por c/circuitos	580,000.00	y tiene el 37.5% de riesgo por corto	

circuito.

3) Severidad global. Acumula todos los eventos de un grupo o colectividad en un período de tiempo, tanto en número como en importe.

Ejemplo: hubo 20 siniestros en el año en la planta de productos químicos que ocasionaron \$420,000.00 en gastos.

4) Severidad media. Es la que se obtiene de promediar las diferentes frecuencias de riesgos ocurridos en un período determinado de tiempo en importe.

Ejemplo:

Año	Severidad	
1	22,000	
2	17,000	
3	26,000	PROM. ARIT. : 21,000
4	18,000	
5	23,000	SEVERIDAD ESPER.: 21,000
6	20,000	

c) Pérdida máxima posible. Es aquella que puede producirse por la concurrencia, de manera extraordinaria, de situaciones desfavorables y el riesgo no puede ser combatido, sus valores se aproximan al 100% del valor total de los bienes expuestos a riesgo.

d) Pérdida máxima probable. Se considera al daño que puede producirse bajo condiciones ordinarias de explotación, sin tener en cuenta circunstancias extraordinarias que puedan modificar el riesgo. La variación dependerá de la probabilidad de ocurrencia, de su peligrosidad y de las medidas de protección.

Los elementos que se consideran para la determinación de la pérdida máxima probable son:

- Retraso en llegada de bomberos
- Detección tardía de incendios
- Ineficiencia de bomberos
- Insuficiencia de agua
- Avería de rociadores automáticos
- Condiciones meteorológicas especiales
- Puertas contra incendio que no funcionan

Como se puede observar la mayoría de las empresas están expuestas a sufrir siniestros producidos por fenómenos naturales, accidentes o provocados. Tales sucesos constituyen factores de riesgo para la seguridad de las instalaciones y los recursos humanos. De ahí que las organizaciones consideren prioritaria la implantación de medidas orientadas a prevenir y reducir las pérdidas económicas y humanas que podrían derivarse de dichas eventualidades.

BIBLIOGRAFÍA

CAPITULO I

MONTAÑO Sánchez, Josefina. (1995), Ed Trillas, México, pág 191.
Administración de riesgos en hotelería.

BROCKMAN & SCHUH, Agente de Seguros y Fianzas (1997), Ed. México, mimeo.
Cursos Varios Ramos sobre Seguros y Fianzas.

BARROSO Mejía, Ma. de la Paz. (1990), México, mimeo.
RODRIGUEZ Gómez del Campo, María.
Cálculo actuarial de riesgo.
Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas.

MONTES Barreto, Ramón.(1992), Ed. Marc Ediciones, México, mimeo.
Un avance en la administración del riesgo en México
Instrumento de Referencia para conocer el valor real constante de las operaciones financieras.

TELLEZ Valdez, Julio. (1992), Tesis UNAM, México, 141.
Contratos, riesgos y seguros informáticos.
Instituto de Investigaciones Jurídicas.

CAPÍTULO II.

LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

Todas las empresas comerciales se enfrentan al problema del riesgo y si la empresa es suficientemente grande, el manejo de los riesgos, se convierte en una labor especializada, en manos de una persona que antiguamente se llamaba administrador de seguros y fianzas. A través de una ampliación de sus funciones, se ha llegado al título de administrador de riesgos.

El administrador de riesgos suele ocuparse únicamente de los seguros y fianzas, pero también se encarga del manejo de los riesgos, de que se cumplan de manera sistemática las normas de seguridad y mantenimiento en una organización. Por otra parte, al manejo de riesgos se agrega la función de reducción o prevención de los siniestros.

Algunas empresas creen que con asegurar todos sus bienes es suficiente y no ven la necesidad de crear el área, aunque en los últimos años son más las organizaciones que se sensibilizan en cuanto a su importancia.

Este capítulo tiene como objetivo dar a conocer algunos conceptos diversos de lo que es el área de Administración de Riesgos, así como concientizar a los administradores y empresarios de su importancia y funciones a fin de hacer consistente el estudio de la Administración de Seguros y Fianzas dentro de las organizaciones.

2.1 DEFINICIONES.

La administración de riesgos tiene como objetivo principal el manejo de los riesgos, aprovecha y optimiza los recursos disponibles, para minimizar su efecto.

Para el instituto mexicano de administradores de riesgos la administración de riesgos es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la identificación, el análisis y la valuación de los riesgos a que esta sujeta una organización, con el propósito de eliminarlos, reducirlos, retenerlos o transferirlos.”¹ (Instituto Mexicano de Administradores de Riesgos, A.C., (1997), mimeo)

Para Josefina Montaña la “consiste en prever las posibilidades a las que está expuesta una organización para garantizar su supervivencia, para ello aplica los recursos necesarios a fin de disminuir los efectos de aquéllas y recuperar en el menor tiempo y con el menor costo posible la estabilidad financiera y la eficiencia operativa de la organización.”² (Josefina Montaña, 1995, págs. 9)

Aunado a las definiciones anteriores, la administración de riesgos debe aprovechar todos los recursos disponibles, con el fin de minimizar los efectos contraproducentes de los riesgos.

2.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

La administración de riesgos debe trazar sus objetivos adaptándolos a las finalidades, metas y políticas de la organización. Para algunas empresas, la continuidad del servicio o la imagen es muy importante, por lo que invierten más en publicidad y nuevos desarrollos sin considerar la posibilidad de sufrir un siniestro catastrófico, por lo que se inclinan a tener planes de administración de riesgos económicos tanto en costo como en demandas de tiempo y esfuerzo para el dueño; en cambio, hay algunas organizaciones que viven con el temor de sufrir un accidente fatal para crear la reputación de una empresa preocupada

sinceramente por el bienestar de sus empleados y vecinos; otras se inclinan por las ganancias monetarias, por lo que se arriesgan a correr más riesgo en sus bienes aunque tengan una muy alta probabilidad de sufrir una contingencia.

Sea cual sea la posición de la organización, la administración de riesgos tiene un objetivo general, claro y preciso que debe alcanzar en su totalidad: considerar los riesgos y sus posibles consecuencias. Los riesgos son inevitables y la administración de los riesgos debe neutralizarlos para evitar que los esfuerzos de las empresas logren sus metas organizacionales y estos no se vean frustrados por accidentes imprevistos.

Lo anterior se logra planteando objetivos presiniestro y postsiniestro “Los primeros consisten en tratar de evitar toda clase de daños y pérdidas, es decir: anticipándose a los acontecimientos. Los segundos tratan de volver a la normalidad con la mayor rapidez posible después de sufrir algún accidente imprevisto. Entre estos dos objetivos existe un conflicto, ya que para mejorar las acciones encaminadas a alcanzar los objetivos postsiniestros siempre se requiere aumentar los gastos presiniestro, lo que afecta la economía.” (Josefina Montaña, 1995, págs. 26). Es por esto que se aconseja que los costos destinados a pérdidas no ocurridas sean minimizados.

2.3 ACTIVIDADES DEL ADMINISTRADOR DE RIESGOS.

Las actividades del administrador de riesgos deberán ir enfocados a un plan determinado, con el objeto de lograr el crecimiento sostenido que se requiere.

Estas actividades van relacionadas directamente a un plan estratégico que debe contemplar varios puntos que a continuación se mencionan.

- Definir su misión o razón de ser
- Definir sus objetivos o metas

- Análisis del ambiente de la empresa
- Seleccionar estrategias
- Diseño de programas que contemplen estrategias
- Producción de un plan financiero de largo alcance
- Diseño de planes de contingencia

Asimismo debe definir su misión, para lo cual tendrá que cuestionarse lo siguiente:

- Porque existe el área
- Que autoridad tiene
- Quienes son sus clientes y proveedores
- Como operar organizacionalmente
- La comunicación con sus clientes y proveedores es efectiva

Por lo anterior, el administrador de riesgos debe seguir una metodología definida para alcanzar sus objetivos, por lo que es esencial describir dicha metodología que ayudará a definir las actividades del administrador de riesgos con base a las necesidades de la organización.

2.3.1 METODOLOGÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

La Administración de riesgos tiene una metodología definida para alcanzar sus objetivos. Dentro de éstos, el más importante es prever aquellos riesgos a los que está expuesta una organización, con el fin de recuperar en el menor tiempo posible y con el mínimo costo la estabilidad financiera y la eficiencia operativa.

La metodología de la administración de riesgos es muy difícil de aplicar si no se considera al proceso administrativo como la base que coadyuva a que cada herramienta se maneje adecuadamente, en el momento que se requiere y con el mayor provecho posible.

“En el proceso administrativo se define a la administración como la ciencia que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano.”⁴ (Fernández Arena, 1981, págs. 73)

Otra definición es “el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social; situación que se logra coordinando todos los elementos y personas que integran una empresa”⁵ (Josefina Montaña, 1995, págs. 32)

El proceso administrativo se conforma por pasos necesarios a seguir para alcanzar la eficiencia dentro la organización, dichos pasos son las etapas establecidas para otorgar, a la administración, categoría científica y universalidad. Sin embargo, la administración, como otras tantas ciencias, ha tenido que ser dinámica conforme las necesidades actuales lo exigen, dado el avance tecnológico y la problemática existente; es por esto que seccionar el proceso administrativo ha sido prácticamente imposible, pero diversos autores coinciden en aceptar como fundamentales los siguientes elementos en la acción administrativa:

Previsión. Determinar los cursos de acción posibles realizando para ello una investigación profunda que nos permita tener un panorama general de la situación actual, así como de nuestras fuerzas y debilidades. Comprender por qué deseamos solucionar nuestras dudas y la ambición de lo que se espera ganar. De esta toma de conciencia depende la formulación de la siguiente etapa, ya que la planeación requiere de diagnósticos reales.

Planeación. Determinar el curso que habrá de seguirse. Esta fase prevé el cumplimiento de los compromisos mediante una serie de acciones.

Planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo, pero basándose en hechos reales y fijándose objetivos alcanzables y precisos. Asimismo, deberá planearse con flexibilidad, ya que con esto se incurre en menos

pérdidas al ocurrir un suceso inesperado que nos obligue a cambiar de dirección. Por eso, comprende la elaboración de:

a) Objetivos. Fines hacia los cuales se encamina la organización o la tarea que estamos llevando a cabo.

b) Políticas. Guías de pensamiento y acción en la toma de decisiones para que éstas contribuyan al logro de los objetivos. Las políticas, a diferencia de las reglas, tienen un grado de tolerancia y permiten a los individuos juzgar lo que sería mejor, no son estrictas. Son indispensables para delegar responsabilidades a los subordinados.

c) Estrategias. Programa general de acción donde se describe a través de objetivos y políticas lo que desea la organización. Referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa, mas no trata de delinear exactamente cómo se van a cumplir los objetivos planteados.

d) Procedimientos. Guías de acción que detallan cómo deben cumplirse ciertas actividades, considerando una secuencia cronológica. Se forman por varios métodos que se articulan en una secuencia.

e) Reglas. Leyes formuladas que demandan que se tome o no una acción definida o específica con respecto a una situación. La diferencia con un procedimiento es que las reglas carecen de una secuencia en el tiempo.

f) Programas. Conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos, recursos que deben utilizarse y otros elementos necesarios para llevar a cabo una acción determinada. En los programas se determina el tiempo requerido para fijar tanto los objetivos como la secuencia de las operaciones.

g) Presupuestos. Un presupuesto es el planteamiento de los resultados que se esperan, expresados en términos numéricos, lo que se piensa gastar, éstos pueden presentarse en términos financieros, unidades de producto, horas hombre, o cualquier otra forma medible y cuantificable. Un tipo de presupuesto lo constituyen los pronósticos en donde se proyecta a futuro lo que se espera lograr o realizar.

Una vez que se ha terminado un plan, asignadas y comprendidas las tareas, se entra en la fase en que se ejecuta lo planeado y es ahí cuando la función del administrador se convierte en control.

Organización. Para alcanzar nuestros propósitos, previamente elaborados y analizados en la etapa de planeación, se requiere una estructura explícita de funciones para que las personas trabajen eficazmente

Así, una organización debe tener una estructura clara para todos: quién debe llevar a cabo determinada tarea y quién es el responsable de determinados resultados, con lo que se logra una mejor comunicación y toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa. En esta fase se fija tanto la autoridad como la responsabilidad correspondiente a cada nivel y se coordinan esfuerzos tanto en el sentido horizontal como vertical del organigrama de la organización

Integración. Esta etapa consiste en obtener tanto los elementos materiales como humanos que las fases de planeación y organización demandan para que sus cuadros teóricos puedan aplicarse y funcionar positivamente. Lo más difícil puede ser localizar a la persona idónea para el puesto adecuado.

Dirección o ejecución. Dirigir y poner en práctica todo lo anterior; impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro de la organización para que se respeten los planes y objetivos fijados. Situación que hace necesario contar con personas líderes para que el personal a su cargo comprenda y contribuya efectiva y eficientemente al logro de los

objetivos de la empresa, respete las políticas y reglas preestablecidas y se esfuerce por favorecer a la organización.

Control. Comparar los resultados actuales con los esperados, con el fin de identificar desviaciones para corregir o mejorar y formular, cuando así se amerite, nuevos planes. Esta fase implica diseñar mecanismos de control y de información que se ajusten a las necesidades específicas de la empresa, a la organización a los requerimientos personales del administrador, ya que este último, en el área en que labore, deberá medir y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y los planes de la empresa se llevan a cabo.

El administrador de riesgos, como parte de una empresa, debe cooperar con los demás gerentes en la planeación, elaboración de sistemas de organización, dirección adecuada y diseño de sistemas de control para todas las actividades que se realizan dentro de la empresa, ya que se deberán trazar planes y objetivos generales para que todas las funciones realizadas dentro de la organización se interrelacionen en un esfuerzo unido para lograr objetivos comunes, y así garantizar la supervivencia de este organismo social; a su vez, el departamento de administración de riesgos debe trazar sus propios planes y programas, los cuales se elaborarán de acuerdo con los objetivos generales de la organización a la cual presta sus servicios.

Es así que el administrador de riesgos establecerá sus propios planes y organizará los recursos humanos, financieros y materiales destinados a su área, dirigirá al personal a su cargo y verificará que se ejecuten bien las tareas encomendadas.

Al aplicar el proceso administrativo, debe considerar también la metodología de la administración de riesgos, la cual consta de:

1. Determinación de Objetivos.
2. Identificación, análisis y evaluación de los riesgos

3. Formulación y selección de alternativas, ya sean mediante el control de los riesgos o a través de su financiamiento.
4. Control y manejo de resultados.

Estas etapas se aplican en ese orden y facilitan al departamento de administración de riesgos obtener resultados positivos que coadyuven a alcanzar los objetivos comunes a toda la organización.

En el siguiente tema hablaremos sobre las reglas de la administración de riesgos que son útiles para la toma de decisiones

2.3.2 REGLAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

Una de las primeras contribuciones en este campo ha sido la serie de reglas-guía aplicadas al enfrentar una situación riesgosa que se desee aceptar. Las siguientes reglas son básicas para la toma de decisiones en la Administración de Riesgos:

a) **No aceptar riesgos cuyas pérdidas no se pueden afrontar.** Se refiere a que la pérdida potencial máxima de una exposición pudiera llevar a la bancarrota a una compañía o individuo, la retención no es realista y se debe aminorar la severidad de la misma o bien transferir el riesgo. La cuestión del tamaño del riesgo que puede ser enfrentado sin afectación es un problema delicado y técnico; en áreas específicas, el nivel de retención está directamente relacionado con la capacidad de enfrentar las pérdidas y éstas a su vez con la organización real de la empresa, el capital disponible en caja, reservas líquidas y con los fondos externos en caso de emergencia; en los casos de individuos o firmas, hay pérdidas que pueden ser enfrentadas con las reservas de caja y otras que necesitan un cierto tipo de crédito. La cantidad que un individuo u organización podrían enfrentar varía con el tiempo y con los recursos de que se disponga en un momento dado.

b) Considerar las probabilidades de ocurrencia de la pérdida. Conocer la probabilidad con que una pérdida ocurriría resulta de gran utilidad, pues el hecho de que ésta sea alta o baja representa un indicador eficaz para determinar la herramienta más apropiada al tratar con el riesgo que origina esa pérdida. Una alta probabilidad debe ser tomada como signo de que el seguro no es probablemente un camino económico de enfrentarse al riesgo, si tomamos en cuenta que las compañías aseguradoras se basan en la experiencia pasada para determinar las primas que deberán ser pagadas para cubrir las pérdidas que ocurran y para recobrar el costo de las operaciones. Paradójicamente, las mejores compras en seguros son aquellas en las que la probabilidad de pérdida es baja y el monto total de la misma es alto.

c) No arriesgar mucho por muy poco. Para establecer una relación en el costo de transferir un riesgo hay que tomar en cuenta dos situaciones: primero, los riesgos no deben ser retenidos cuando la posibilidad de pérdida sea muy grande relativa, a las primas ahorradas por la retención. Por otro lado, hay muchos casos en que la prima es desproporcionalmente alta relativa al riesgo transferido. En este último caso, la pérdida representa mucho mientras que la ganancia muy poco.

Mientras que la regla *no arriesgar más de lo que se pueda afrontar* impone un máximo en las retenciones, la regla *no arriesgar mucho por poco*, recomienda que algunos riesgos que envuelvan pérdidas debajo del nivel máximo de retención deben también ser transferidos. Esto significa que mientras el nivel de retención máximo debe ser el mismo para todos los riesgos, el nivel real de retención para algunas exposiciones debe ser menor que este máximo.

La matriz siguiente cataloga los riesgos en cuatro clases, basada en la combinación de las frecuencias (probabilidades) y la severidad de cada riesgo.

Cuadro 2.1. Matriz de clasificación del riesgo.

RIESGO	ALTA FRECUENCIA	BAJA FRECUENCIA
ALTA SEVERIDAD	RECHAZO O MINIMIZACION	ASEGURABLE
BAJA SEVERIDAD	RETENCIÓN Y MINIMIZACION	RETENCIÓN

Sin embargo, en la vida real los riesgos no están divididos tan convenientemente y se pueden derivar algunas conclusiones generales, resultado de las combinaciones de severidad y frecuencia presentadas en el cuadro 2.1.

A través de un proceso de eliminación se concluye que ante riesgos de alta severidad y alta frecuencia, la herramienta más adecuada es la reducción o bien la no aceptación. Los riesgos caracterizados por alta frecuencia y baja severidad son apropiadamente enfrentados por la retención o la reducción; retención porque la alta frecuencia implicaría una transferencia muy costosa y reducción para minimizar la cantidad agregada de pérdidas que pudieran sobrevenir.

Aquellos riesgos con alta severidad y baja probabilidad son los más apropiados para ser asegurados. La alta severidad implica un impacto catastrófico si el siniestro ocurriera y la baja probabilidad implica un bajo valor esperado y entonces un bajo costo al transferir el riesgo.

Finalmente, los riesgos caracterizados por baja severidad y baja frecuencia son los mejores para ser retenidos. Rara vez ocurren y cuando lo hacen, el impacto financiero no tienen importancia.

d) Debe concentrar su atención en los problemas puros. En la grandes corporaciones, el administrador de riesgos debe concentrar su atención en los problemas de riesgos puros. En compañías pequeñas, el administrador de riesgos tiene que ver con todo; esto último encierra un gran peligro ya que en él estarán las decisiones para casi todas las áreas.

El administrador de riesgos necesita de todo tipo de ayuda y desgraciadamente no se puede confiar plenamente en el consejo de otras personas y lo que debe hacer es conocer a fondo los problemas y valorar los consejos o asesorías que le sean proporcionadas. Deberá saber lo bastante acerca de la administración de riesgos para determinar cuándo necesita ayuda y cuando puede actuar por su cuenta. Por lo que es necesario actualizarse y conocer a fondo las condiciones de las pólizas

Por lo anterior es recomendable (sino existen) implantar los procedimientos y políticas, tanto en como actuar en caso de siniestro como el de respetar indicaciones para evitar siniestros.

El proceso de la administración de riesgos puede ser apoyo para la elaboración de los procedimientos y políticas, con base a las necesidades de la organización, en el siguiente apartado se hablará de ello.

2.4 PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

El proceso de la administración de riesgos son una serie de pasos que nos permiten conocer la situación real de la empresa, los bienes que están expuestos a sufrir un siniestro y los aspectos importantes que tendrán que corregirse.

Su objetivo primario es preservar la efectividad operativa de la organización. Esto implica evitar pérdidas financieras catastróficas. Otro objetivo importante es el proteger a los empleados de accidentes que pudieran ocasionarles graves daños o hasta la muerte.

Este proceso consta de cuatro etapas fundamentales:

- Identificación y Análisis de Riesgos
- Evaluación de Riesgos
- Decisiones sobre la mejor alternativa
- Control de Resultados

A continuación se explicarán cada uno de ellos.

PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

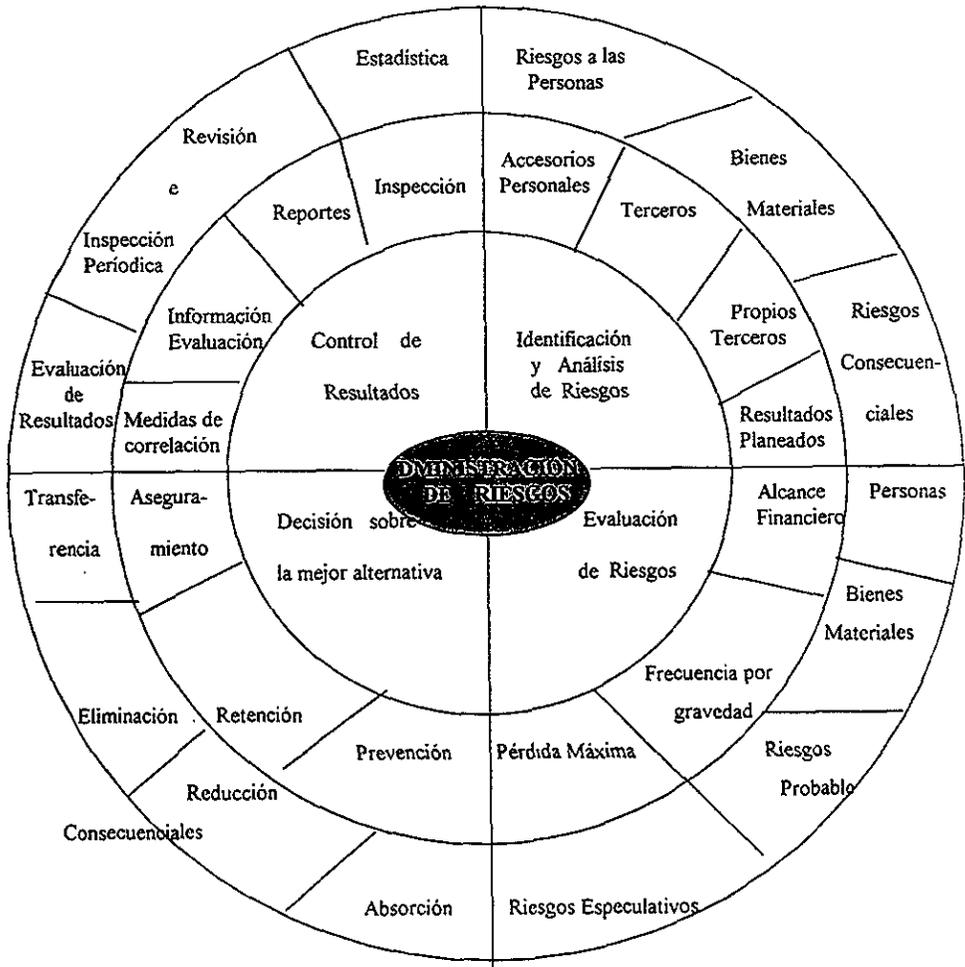


Figura 2.1. Proceso de la Administración de Riesgos.

2.4.1 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS.

La identificación y análisis de los riesgos permitirá conocer las necesidades de la empresa, descubrir nuevos riesgos latentes para crear medidas preventivas y de seguridad, obteniendo una reducción considerable de gastos ocasionados por la disminución de siniestros. A continuación analizo cada uno de ellos.

2.4.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS:

Lo primero que debe hacerse en el tratamiento de riesgos, es la identificación de las exposiciones a los mismos, ya que debe saberse a qué riesgos está expuesta la compañía.

Es difícil generalizar acerca de los riesgos que las compañías enfrentan, ya que éstos varían de empresa en empresa, según sus capacidades y operaciones. Sin embargo, algunos riesgos son relativamente obvios en su aceptación mientras que otros deben ser estudiados una y otra vez por la dificultad de precisarlos, así como por las consecuencias que acarrear. Los administradores de riesgos se valen de algunas herramientas para identificar los riesgos. Las más comunes son: publicaciones periódicas de políticas aseguradoras, cuestionarios del análisis de riesgos, cartas de los procesos corrientes de las compañías, análisis de los estados financieros e inspecciones de las operaciones de la firma.

A continuación se mencionan algunas herramientas que ayudarán a identificarlos:

a) **Cuestionarios.** Existen cuestionarios ya preparados por organizaciones como la American Management Association, que consisten en formas

impresas con preguntas específicas para conocer las operaciones o los hechos que implican riesgos.

b) Análisis financiero y estadístico. Simplemente los encabezados de las varias partidas asentadas en el balance o en el estado de pérdidas y ganancias ayudan al administrador de riesgos a identificar área de riesgo. Una vez analizados los estados financieros se logra identificar las áreas problemáticas, los riesgos en cuanto a número y ubicación, y determinar la importancia relativa de los riesgos.

En cuanto al análisis estadístico, éste facilita la aparición de todos los hechos ocurridos durante uno o varios períodos.

c) Diagramas de Flujos. Otro elemento útil son los diagramas de flujo, ya que se pueden medir todas las consecuencias de un siniestro

d) Inspecciones básicas. Se trata de inspeccionar físicamente las instalaciones procurando ser muy minucioso y no dejar nada sin inspeccionar. Sirven para descubrir los riesgos de las propiedades físicas y/o accidentes a los que están expuestos tanto la empresa como los clientes, proveedores y empleados. Algunos ejemplos son:

- Condiciones de la protección contra incendio
- Condiciones generales de trabajo
- Operación del equipo
- Mantenimiento
- Orden y limpieza
- Identificación del estado y localización de columnas, plafones, instalaciones eléctricas, anuncios luminosos, tanques de gas y calderas, artículos inflamables, control de acceso a estacionamiento, etc.
- Colindantes.
- Pláticas con las personas responsables de cada área.

e) Experiencias anteriores. El estudio de los informes que muestran pérdidas sufridas anteriormente son una valiosa fuente de información, ya que revelan riesgos que de otra manera no se hubieran considerado. Por ejemplo, pueden consultarse:

- Accidentes de trabajo
- Reportes de las comisiones mixtas de seguridad e higiene
- Reportes de siniestros ocurridos
- Control de demandas y multas
- Reportes de inspección
- Informes de auditoría
- Mermas
- Controles de baja de los activos fijos
- Reportes de separaciones de maquinaria
- Reportes de departamento de seguridad o vigilancia.

f) Otros documentos internos. Son una valiosa información, entre los más importantes se encuentran:

- Organigramas para conocer la centralización o descentralización del control de la empresa, el grado de autoridad de los gerentes y directores a diferentes niveles y las probabilidades interrelaciones e interdependencias de los departamentos de la empresa
- Contratos de seguro.
- Contratos que la organización celebra, pues existe la posibilidad de adoptar diferentes estrategias en los riesgos inherentes a ellos.
- Avalúo y localización de inventarios físicos.
- Mapas, planos y dibujos con la localización y naturaleza de las propiedades

- Planes y proyectos de acciones futuras, que afectaron los riesgos a que están expuestas las propiedades, personas, responsabilidad civil y los gastos derivados de ellas.

Una tendencia que combine todas estas herramientas debe ser la empleada por el administrador de riesgos para que le sean de utilidad. Sin embargo, interviene mucho la diligencia e imaginación del administrador para descubrir los riesgos a que la firma está expuesta. Dado que los riesgos pueden aparecer en casi todas las actividades, el administrador necesita una información constante y actualizada acerca de los cambios en las operaciones, de adquisición de nuevos bienes, nuevas construcciones y cambios en las relaciones con personas ajenas a la empresa.

2.4.1.2. ANÁLISIS DE LOS RIESGOS:

En el análisis de los riesgos se debe revisar y verificar la información, clasificarla, tabular los datos y darles un tratamiento estadístico y organizar la información para el análisis.

Al analizar los resultados, se debe conocer la situación y problemática de cada uno de los factores de una empresa, esto permite conocer nuestra posición dentro de la empresa, así como las limitantes y los obstáculos que enfrentaremos.

Los factores son:

- 1) Medio ambiente
- 2) Dirección
- 3) Productos y procesos
- 4) Financiamiento
- 5) Fuerza de trabajo
- 6) Suministros
- 7) Medios de producción

- 8) Actividad productora
- 9) Mercadeo
- 10) Contabilidad y estadística

Con esta información podemos analizar la situación actual, algún elemento particular, y los cambios que se proponen

Para realizar lo anterior se tienen diversos métodos, muchos de los cuales son solamente técnicos, por lo que se requiere la ayuda de un actuario o de un especialista en estadística. El objetivo de esta etapa del proceso de la administración de riesgos es determinar la importancia relativa de las pérdidas potenciales, es decir, cuánto puede perderse.

En la **jerarquización** primero se deben fijar rangos por cada uno de los riesgos a que está expuesta la empresa. Así podemos establecer cuáles son los más importantes y urgentes que requieren de la atención inmediata y cuáles son los de menor importancia que podrán ser atendidos posteriormente. Hay que tener presente que uno de los errores más comunes que se cometen es tratar de resolver al mismo tiempo todas las situaciones que se presenten y que requieren atención.

2.4.2 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS.

Esta etapa se basa prácticamente en la probabilidad de que ocurra o no un hecho determinado o la tendencia que sigue un determinado suceso después de haberlo observado varias veces, asumiendo que no hay cambios en las condiciones establecidas.

Así, profundizando en el mundo de las probabilidades podemos medir cada uno de los siguientes factores:

1. La frecuencia con que ocurre un riesgo, que indica la probabilidad de que un suceso ocurra determinado número de veces durante períodos específicos.

2. La severidad de los riesgos, que se refiere al impacto financiero que cada uno trae consigo cuando ocurre, es decir, la pérdida real que se sufre al presentarse el riesgo.

3. El comportamiento de los riesgos o grado de variación de las pérdidas experimentadas de un período presupuestado a otro. Aunque otros autores consideran en este inciso el costo total de las pérdidas resultantes de un mismo tipo de suceso en un período determinado.

Es importante mostrar que ciertos sucesos o riesgos siguen un modelo probabilístico matemático de su comportamiento, y precisamente estos modelos son las funciones de distribución. De acuerdo con el número de veces que se presenta el riesgo, éste se sujeta a la probabilidad que nos define la función de distribución. Dentro de las funciones de distribución se pueden contemplar aspectos importantes ligados con la severidad del riesgo, tomando en cuenta :

1) Pérdida Máxima Probable

2) Pérdida Máxima Posible

La pérdida máxima probable es la peor que se puede esperar, cuando todos los mecanismos de protección para controlar ese riesgo funcionan adecuadamente y los apoyos externos arriban oportunamente (pérdida parcial).

La pérdida máxima posible es la peor pérdida esperada sin contar con mecanismos de protección para controlar ese riesgo. Esta es la verdadera medida de la severidad, ya que puede suceder en el peor de los casos pérdida total.

Otro hecho importante a considerar es que los riesgos son independientes, dependientes o mutuamente exclusivos. Los primeros son aquellos cuya presentación no está sujeta a la ocurrencia de otro suceso. Los dependientes son aquellos cuya presentación está definitivamente sujeta a la ocurrencia de otro y los riesgos mutuamente exclusivos son dos o más riesgos o sucesos cuya presentación de alguno de ellos interfiere en la ocurrencia de los otros. Una distribución de probabilidad muestra para cada posible suceso su probabilidad de ocurrencia. Las tres distribuciones de probabilidad más utilizadas son:

1. La función de distribución de la severidad de un accidente o distribución de las pérdidas monetarias por año.
2. La función de distribución de la frecuencia de los accidentes por año.
3. Estimación de la función del costo total de las pérdidas.

La distribución de las pérdidas totales por año muestran cada una de las pérdidas monetarias de un solo tipo, que la empresa puede experimentar en el próximo año y la probabilidad de que cada una de estas pérdidas ocurra.

La distribución del número de accidentes por año, muestra el número de accidentes por año y su frecuencia y probabilidad.

La función del costo total de las pérdidas estima la probabilidad de que el monto de los accidentes durante un intervalo de tiempo sea menor o igual que una determinada para un riesgo

Es conveniente que el análisis matemático de estas distribuciones no sea tocado en esta investigación porque el enfoque de la misma es eminentemente práctico. Pero sí damos las bases para conocer para qué son las distribuciones y de qué sirven. Al hacer este estudio científico es importante elaborar información que permita contar con una colección lógica y sistemática de la misma. Por ejemplo:

1. En un tabla incluir únicamente los accidentes ocurridos, tipo de bien del que se trata y costo total de los accidentes.

2. En otra tabla registrar la información, enlistando.

a) Tipo de riesgo.

b) Tipo de bienes expuestos.

c) Valor real de cada uno de ellos agrupándolos en grupos de acuerdo con su valor.

d) Numero de unidades expuestas a ese tipo de riesgo.

e) Numero de accidentes con sus montos respectivos.

Estas tablas facilitarán los cálculos ya que totalizando sabremos el numero total de unidades expuestas al valor de estas unidades, el numero de accidentes que se han presentado y el costo que representaron.

Es importante registrar la información de esta manera ya que se logra eficiencia, puesto que estos datos serán requeridos a cada momento para su análisis cuantitativo, y con ellos ya desglosados, podremos utilizarlos a cada momento sin necesidad de recopilarlos cada vez que los requerimos.

La evaluación y la revisión son esenciales al programa por dos razones: primero el proceso de la administración de riesgos no es parte de una situación estática, sino que al contrario, las cosas cambian, aparecen nuevos riesgos y otros desaparecen; las técnicas que fueron las mejores el año pasado, pueden no ser aceptables este año y se hace necesaria una atención constante. Segundo, los errores ocurren; así, la evaluación y revisión del proceso de la administración de riesgos permite al administrador revisar las decisiones y descubrir los errores, antes (al menos es lo que se espera), de que resulten costosos.

La evaluación y revisión deben ser continuas, se acostumbra que sean elaboradas por un asesor en administración de riesgos, (si la empresa, cuenta con los recursos suficientes), quienes son contratados para evaluar parcial o totalmente el programa.

2.4.3 DECISIÓN SOBRE LA MEJOR ALTERNATIVA.

Una vez que los riesgos han sido identificados, analizados y evaluados, el siguiente paso es la consideración de las técnicas que serán utilizadas para enfrentar cada uno de ellos como son la prevención, la transferencia, la retención y la reducción.

En la aplicación práctica actual, el administrador de riesgos centra su atención en las siguientes :

- 1) Rechazo del riesgo
- 2) Reducción
- 3) Retención
- 4) Transferencia

La forma en que cada una de estas opciones será asumida varía de compañía en compañía y de administrador en administrador. La retención, por ejemplo, puede ser acompañada por el reaseguro en el caso de posibles pérdidas críticas y ser soportada por la creación de un fondo. Por otro lado puede no incluir éstos. La transferencia puede ser acompañada por arreglos contractuales tales como los bonos. Los esfuerzos para la reducción de riesgos pueden ser clasificados de muchas maneras. Un método común es el de distinguir los esfuerzos para prevenir pérdidas específicamente y los esfuerzos para minimizar los efectos de la pérdida en caso de que esta ocurra *denominados prevención de pérdida y control de pérdida*, respectivamente.

Esta fase de la administración de riesgos es principalmente un problema de decisiones, más precisamente es decidir cuáles de las técnicas serán aplicadas para enfrentar cada riesgo. Hasta qué punto el administrador de riesgos será el responsable de esta decisión varía de compañía en compañía; algunas veces, las políticas de la compañía con respecto a la administración de riesgos establecen el criterio que será aplicado en la selección de las técnicas, subrayando las reglas bajo las cuales deberá actuar el administrador de riesgos. Si

estas políticas son rígidas y detalladas, el radio de acción del administrador se verá muy limitado o nulo y es entonces cuando se convierte en un simple ejecutor del programa, eliminando toda actividad creadora; en caso contrario, su responsabilidad será mucho mayor.

En la selección de estas técnicas, el administrador de riesgos toma en cuenta la pérdida potencial, su probabilidad de ocurrencia y los recursos disponibles para enfrentarla, de esta manera se evaluarán los beneficios y costos de cada alternativa tomándose la decisión y entonces, con base a la información disponible y mediante la guía de la corporación de la administración de riesgos, se implementa ésta.

Al tomar la decisión para retener un riesgo, ésta puede ser acompañada con una reserva o bien con un fondo, otros procesos administrativos deberán ser tomados en cuenta al implementar la decisión. Si la prevención de pérdida es seleccionada para que resulte el mejor programa de prevención. La decisión de transferir el riesgo, a través del reaseguramiento o simplemente a través del seguro, debe ser seguida de la selección de un asegurador, negociaciones, lugar y tiempo del seguro.

2.4.4 CONTROL DE RESULTADOS.

Es la última etapa del proceso administrativo, ya que mide los resultados y se corrigen las desviaciones detectadas. Este paso es primordial para trabajar sobre aquellos programas ejecutados y que no han tenido el éxito esperado.

El control de resultados permitirá al administrador de riesgos una mejor toma de decisiones que podrá externar a la dirección general, con soporte de las experiencias vividas, para la creación y/o modificación de programas.

Estos resultados los podrá dar a conocer a las áreas que sean vulnerables al riesgo, así como a corredores y compañías aseguradoras para retroalimentación. Es por ello que a continuación doy a conocer las relaciones internas y externas que deberá tomar en cuenta.

2.5 RELACIONES DEL ADMINISTRADOR DE RIESGOS.

Todo administrador planea con habilidad, organiza, contrata personal, dirige y controla para crear un ambiente interno favorable; sin embargo, deberá considerar siempre los factores externos ante los cuales no puede ejercer mayor control. Por lo que, a cada momento, tratará de estabilizar su ambiente interno manteniendo buenas relaciones con los factores externos que pueden afectar el bienestar de la empresa y el resultado positivo de sus actividades para el logro de sus objetivos.

La administración de riesgos debe garantizar el logro de los objetivos organizacionales, por lo que obliga al responsable de esta área a estar ligado a la mayor parte de los departamentos, ya que muchas decisiones las toma con la asesoría y la ayuda de especialistas en otras disciplinas, mismas que colaboran para alcanzar los fines de la administración de riesgos, por lo que a continuación se describen las relaciones del administrador de riesgos.

2.5.1 RELACIONES INTERNAS.

Las relaciones internas son la base del administrador de riesgos, ya que permite conocer las deficiencias de seguridad en las instalaciones, inquietudes y necesidades de todas las áreas de la empresa.

Los aspectos más importantes en la relación del administrador de riesgos con otras áreas son:

a) **Contaduría.** El administrador de riesgos en colaboración con el responsable de la contabilidad de la empresa deberá determinar hasta qué monto se podrán retener los riesgos y llegarán a un acuerdo de cómo se formarán las reservas para contingencias. Por su parte, el administrador de riesgos les suministrará información acerca de pólizas, altas y bajas de instalaciones, el monto de las reclamaciones, recuperaciones, así como las primas a pagar y cada año (según las necesidades la empresa) entregar el reporte del cierre de primas.

b) **Finanzas.** Junto con el encargado de esta área, el administrador de riesgos investigará las posibles líneas de crédito de que se dispondrá para hacer frente a las pérdidas, y analizará anualmente el costo del financiamiento externo y si no está bajo o sobreasegurado.

c) **Operación.** Con los responsables de cada área de la organización (así como de las sucursales en caso de existir), deberá efectuar visitas de inspección y sugerir, cuando así se requiera, tipos de maquinaria, su mantenimiento y controles a tomar para evitar daños a maquinaria, su mantenimiento y controles a tomar para evitar daños a la propiedad, a los bienes y al elemento humano.

d) **Legal.** Cuando se efectúen contratos para transferir un riesgo a terceras personas y siempre que surjan daños que impliquen problemas legales, es necesaria la asesoría de un abogado. El responsable del área legal asesorará al administrador de riesgos, en cuanto a los que deben tratarse de acuerdo con la ley.

e) **Personal.** El administrador de riesgos junto con el responsable del área de recursos humanos, determinará los programas de entrenamiento y capacitación para prevenir

los posibles accidentes e implementará medidas para garantizar la seguridad dentro de la empresa.

2.5.2 RELACIONES EXTERNAS.

Las relaciones externas permiten la actualización constante del administrador de riesgos, ya que lo retroalimentan de experiencias, novedades y conocimientos. Las relaciones externas más comunes son:

a) Con corredores, agentes y compañías de seguros y fianzas. Los cuales se encargan de asesorar al administrador de riesgos, así como intervenir en todas sus necesidades con las compañías de seguro.

b) Con actuarios. Los actuarios son especialistas en las razones de distribución que proporcionan información muy valiosa para la toma de decisiones. Algunas veces este tipo de asesoría la ofrecen las compañías aseguradoras, pero otras se consigue a través de despachos independientes que ofrecen sus servicios.

c) Con valuadores profesionales. Son importantes porque determinan el valor real en el mercado de cada objeto del hotel, la depreciación que ha sufrido y el valor que tienen para la empresa, cifra por la que generalmente se asegura.

d) Con ingenieros. De ellos recibe información con respecto a las características de la maquinaria existente y la de nueva adquisición, tipo de construcción y mantenimiento adecuado a aplicar, así como la manera de corregir y prevenir siniestros.

BIBLIOGRAFÍA

CAPITULO II

Instituto Mexicano de Administradores de Riesgos, A.C. (1997), México, mimeo.
Curso intermediario de administradores de riesgos.

MONTAÑO Sánchez, Josefina. (1995), Ed. Trillas, México, pág. 191.
Administración de riesgos en hotelería.

FERNANDEZ Arena, José Antonio.(1981), Ed. Diana, México, mimeo.
EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

CAPITULO III.

SEGUROS.

La necesidad de seguridad es inherente al ser humano desde su origen y por sus propias limitaciones siente que es menester protegerse frente al medio en que vive. Esta necesidad de protección propia para sí mismo, la hace extensiva para los suyos, su familia, su comunidad y su país. Se protegerá en si mismo a su persona, protegerá a sus bienes y se protegerá contra las consecuencias económicas y las posibles pérdidas que le produzcan los riesgos que le rodean y amenazan. Por lo anterior los seguros son creados para dar esa protección

Los seguros tienen la misión de proteger a la sociedad y su patrimonio frente a los diversos riesgos que enfrenta, para lo cual cuenta con la solidez y solvencia suficientes para dar la debida respuesta a sus asegurados, particularmente en lo relativo al pago de las indemnizaciones por la realización de los riesgos amparados, así como invertir los recursos captados por su operación, canalizándolos al aparato productivo del país para bien del desarrollo económico nacional.

Para mayor comprensión del seguro y dada su importancia, a continuación menciono los primeros antecedentes del seguro

3.1 ANTECEDENTES.

Uno de los primeros antecedentes del seguro a manera de asociación está en un papiro egipcio, donde se dice que existía una denominada caja de ayuda mutua conformada por los trabajadores que construyeron las pirámides 4500 años antes de nuestra era.

Posteriormente, 2250 años antes de Cristo, el código Hammurabi de Babilonia, relata la creación de una asociación que se encargaba de proporcionar una embarcación a aquel mercader que hubiese perdido la propia causa de una tempestad y también le proporcionaban un nuevo asno, al mercader que hubiese perdido el suyo.

En Grecia, en Atenas, surgió el primer mercado de seguros, con un sistema de información propio, que obteniendo los datos que necesitaban sobre los mercados más atractivos, puertos más confiables e información semejante; algunas sectas religiosas otorgaban préstamos a sus miembros, lo cual es muy similar a los préstamos que se conceden bajo las pólizas actuales de vida.

Estas prácticas griegas fueron adoptadas por los romanos, que las fueron perfeccionando. La mayor o mejor fue la organización de sociedades de enterramiento, las cuales se conocen como colegios:

Colegio Tenuiorum: fondos para servicio de entierro y beneficencia.

Colegio Millitum: pensiones para militares por incapacidad por combate o pensión de retiro.

La aportación más importante al seguro fue la creación de una tabla de valoración de anualidades, que tomaba en cuenta la edad y la esperanza de vida.

En la edad media, hubo también asociaciones para la ayuda mutua, destacándose las gildas en Inglaterra, Dinamarca y especialmente en Alemania. Las gildas implicaban un compromiso de ayuda mutua en caso de incendio, robo y muerte de ganado.

La primera póliza de que se tiene noticia, se elaboró en la ciudad de Génova, en el año de 1347. Este documento resalta el espíritu de aseguramiento en el que por un riesgo previsible que puede significar una pérdida económica, una parte se compromete a

indemnizar a la otra mediante una entrega determinada de dinero, tal como se estipula en el contrato de seguro actual.

En Europa la primera regulación fue a través de la ordenanza de los magistrados, en el año de 1435. El gran concilio de Venecia en 1468, dictó un código de reglas para el seguro de transporte marítimo muy similar a los modernos procedimientos de suscripción. Las primeras pólizas eran suscritas en Lombardia, provincia italiana. Posteriormente en Inglaterra hubo una gran cantidad de suscriptores y gran cantidad de seguros.

Ya en el año 1570, en Amberes, el Duque de Alba publica la ordenanza de Felipe II, en la que se establece por primera vez la supervisión del Estado sobre el negocio asegurador. Asimismo, a fines del siglo XV, aparece en Ruan, Francia, el gildon de la mer, que se considera una legislación sobre el seguro marítimo.

Inglaterra surge, a partir del siglo XVII, como la nación dominante del comercio internacional y el seguro marítimo; recibiendo el estímulo de la Reina Isabel, autorizando en el año 1574 la cámara de seguros, para el registro del seguro marítimo. Sir Walter Raleigh, fiel a los intereses de la reina, defendió lo que llegaría a ser en 1601 el primer estatuto del seguro marítimo inglés.

Inglaterra ha hecho grandes contribuciones al Seguro de Incendio, al estipular en la póliza que la aseguradora, puede reponer o reparar los bienes dañados en lugar de sólo pagar las indemnizaciones en dinero.

En cuanto al seguro de vida, en esa misma época se desarrollaron las teorías de la probabilidad y la tabla de mortalidad. Teniéndose noticias de expedición de pólizas de seguro de vida en el siglo XVI, principalmente con motivos de préstamos.

A finales del siglo XVIII, el parlamento inglés promulgó una ley sobre el seguro de vida surgiendo como requisito indispensable para la validez del contrato que hubiese un interés asegurable.

En 1848 se fundó la Railway Passengers Assurance Co. de Londres, suscribiendo seguros contra accidentes sufridos durante viajes en ferrocarril. El seguro de Robosurge en Lloyd's en 1887 como amplitud de un seguro de incendio.

El seguro de automóviles aparece en 1898, suscrito por "Law Accident Insurance Security". El seguro de calderas se emite por primera vez en 1914, como complemento del seguro marítimo. Las pólizas de responsabilidad civil comenzaron a emitirse tras la aprobación en 1880 de la ley de responsabilidad de empresarios, en Inglaterra sobretodo a contratistas y constructores.

Es en el año de 1543 cuando por primera vez llegaron a Perú, mercancías aseguradas en España. En México, hasta 1789 surgió una aseguradora en Veracruz que cubría sólo riesgos marítimos; las continuas guerras de esas épocas hicieron que la institución fuera efímera. Posteriormente aparece la compañía denominada La Nueva España, que también cubría sólo riesgos marítimos, no teniendo una fecha exacta de su constitución.

En el imperio de Maximiliano, 1865, aparecieron las compañías La Previsora y la Bienhechora, como mutualistas de incendio y de vida. La primera ley sobre compañías de seguros se dictó en 1893, estableciéndose la obligación de garantizar su operación mediante un depósito de \$10,000 moneda nacional, presentar informes semestrales a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicar su balance financiero.

El seguro de vida en esa época era practicado por La Mexicana y La Fraternal. De las compañías activas actualmente, subsiste la Anglo Mexicana, S.A., (ahora Generally México) establecida el 18 de Mayo de 1897. En el ramo de vida la compañía más antigua es

La Nacional que data del año 1901. Posteriormente La Veracruzana fue fundada en 1908, practicando seguros de incendio y transportes.

Es hasta 1910 cuando el gobierno de México promulga la primera ley que regula a las compañías aseguradoras, especialmente en el ramo de vida, fundamentándose por primera vez los intereses de los asegurados. En virtud de la revolución, esta ley no se pudo aplicar correctamente, siendo en 1926, cuando se expidieron nuevas leyes que obligan a que las pólizas fuesen expedidas exclusivamente por empresas establecidas en México

Actualmente la institución del seguro es parte importante en el desarrollo de los países, debido al impacto socioeconómico derivado de su operación. En los países altamente desarrollados, con importante participación de ahorro interno, en el producto interno bruto (P.I.B.), el seguro tiene altos niveles de contribución al mismo.

En el caso de México, la participación del seguro tiene un papel importante en la promoción del ahorro interno, debido a que la capacitación e inversión de sus recursos a largo plazo son la esencia misma de su actividad.

Las aseguradoras establecidas en México tienen la experiencia, tecnología e infraestructura suficientes para ofrecer protección a una buena parte de la población por medio pólizas. El sector cumple con una importante función socioeconómica, redistribuyendo las aportaciones de un monto pequeño realizadas por sus asegurados, entre las cuantiosas indemnizaciones pagadas a los pocos miembros de su comunidad afectados por los riesgos previstos

Por cada peso captado por concepto de primas, el seguro mexicano retorna a los asegurados setenta centavos por concepto de pago de siniestros para todo tipo de coberturas.

Se ofrece la protección al patrimonio familiar debido a que en diversos planes de crédito, el seguro garantiza la liquidación de dicho crédito en caso de ocurrir el fallecimiento o incapacidad permanente del deudor asegurado, o la destrucción del bien asegurado.

El seguro ofrece un complemento a los servicios de salud que presta el gobierno, por medio de la red hospitalaria privada, integrada por los principales establecimientos de salud del país y más de 9 mil médicos de todas las especialidades.

El sector asegurador mexicano es fuente de empleo e ingresos para más de 60 mil familias a través de más de 19 mil empleos directos, cerca de 30 mil agentes de seguro y una gran cantidad de empleos indirectos en las actividades de sus proveedores de servicios.

3.2 DEFINICIONES.

El concepto de seguro puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Algunos autores destacan el principio de solidaridad humana al considerar como tal la institución que garantiza un sustituto afectado por un riesgo, mediante el reparto del daño entre un elevado número de personas amenazadas por el mismo peligro; otros señalan el principio de contraprestación, al decir que el seguro es una operación en virtud de la cual una parte (el asegurado) se hace acreedor, mediante el pago de una remuneración (la prima), de una prestación que habrá de satisfacerle la otra parte (el asegurador) en caso de que se produzca un siniestro.

“Se entiende por contrato de seguro, cuando una empresa aseguradora se obliga, mediante una prima, a resarcir un daño o a pagar una cantidad de dinero al presentarse alguna contingencia prevista en el contrato”⁷¹ (Josefina Montaña, 1995, págs. 9)

Por otro lado la ley general de instituciones y sociedades mutualistas de seguros, “considera que se realiza una operación activa de seguros, cuando en caso de que se presente un acontecimiento futuro e incierto, previsto por las partes, una persona, contra el pago de una cantidad de dinero, se obliga a resarcir a otra un daño, de manera directa o indirecta o a pagar una suma de dinero”² (Ley de general de instituciones y sociedades mutualistas de seguros, 1997, Art. 3º, capítulo único)

Dicha operación y/o convenio establece obligaciones para el asegurado y contiene declaraciones, acuerdos, definiciones, exclusiones y condiciones. El contrato de seguro, así como sus adiciones y reformas, se hará constar por escrito, por lo que la compañía aseguradora está obligada, de acuerdo con la ley, a entregar al contratante del seguro una póliza en la que consten los derechos y obligaciones de las partes. (El contrato de seguro es la póliza).

3.3 FUNCIONES DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS.

Las compañías aseguradoras son el medio más adecuado y competente para satisfacer las necesidades las necesidades de aseguramiento tanto de personas físicas como morales y constituye diversas coberturas de riesgo

En la estructura económica nacional, las compañías aseguradoras se encuentra dentro de los grupos financieros por contar con las siguientes características :

- a) Su finalidad principal es prestar servicios de coberturas de riesgos a cambio de una prima, que es la cantidad que ha de satisfacer el asegurador y comprometerlo a indemnizar al asegurado.
- b) Este servicio se concreta en una prestación económica que se lleva a cabo en forma de indemnización, reposición de los objetos dañados en caso de siniestro.
- c) Para prestar este servicio el asegurador debe acumular las formas suficientes que recibe en forma de primas e invertirlas del mejor modo posible, manteniendo el

grado aceptable de liquidez para hacer frente en cualquier momento a su compromiso.

- d) En el caso del seguro de vida sus funciones más importantes es la de administrar a largo plazo los fondos que le entrega el asegurado, para obtener de ellos una razonable retribución y proporcionar a sus clientes las más altas prestaciones posibles.

El seguro cumple con sus obligaciones establecidas en el contrato (póliza) y ejerce los derechos que él demanden por lo que existe un acto jurídico. La póliza es el documento que recoge los términos del contrato y constituye una base entre la aseguradora y el asegurado, así como para la resolución de los litigios que se lleguen a presentar.

En una compañía aseguradora el aumento de clientes o asegurados no siempre representa un beneficio o ganancia, sino que responde a una necesidad técnica de aumentar sus reservas.

En cuanto a su **contabilidad y administración** se basan en el trabajo administrativo de sus empleados, de tal forma que exista congruencia entre la información y los costos obtenidos, el servicio prestado y la eficiencia y productividad. Las compañías de seguros son reconocidas por eficiente procesamiento de datos y de tener una tecnología de punta para tal efecto. Asimismo, aplican diversas auditorías en cuanto a la inspección de oficinas y agencias, en cuanto a su información y control, para vigilar que las operaciones sean éticas y eficaces.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

3.4 ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS.

Para la ley general de instituciones y sociedades mutualistas de seguros “las empresas que se organicen y funcionen como instituciones de seguros y sociedades mutualistas de seguros, quedan sujetas a las disposiciones de la ley general de instituciones y sociedades mutualistas de seguros y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.), será el órgano competente de autorizar, así como de adoptar todas las medidas relativas a la creación y funcionamiento de las instituciones nacionales de seguros con la intervención que corresponda a la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, la cual deberá procurar un desarrollo equilibrado del sistema asegurador, y una competencia sana entre las instituciones de seguros que lo integran”.³ (Ley de general de instituciones y sociedades mutualistas de seguros, 1997, Art. 2º, capítulo único)

Las autorizaciones para organizarse y funcionar como institución o sociedad mutualista de seguros, son por su propia naturaleza intransmisibles y se refieren a una o más de las siguientes operaciones de seguros:

- I. Vida
- II. Accidentes y Enfermedades
- III. Daños, en alguno o algunos de los ramos siguientes :
 - a) Responsabilidad civil y riesgos profesionales
 - b) Marítimo y transportes
 - c) Incendio
 - d) Agrícola y de animales
 - e) Automóviles
 - f) Crédito
 - g) Diversos
 - h) Terremoto y otros riesgos catastróficos

“La solicitud que deberán enviar para su autorización deberá acompañarse del proyecto de escritura constitutiva o contrato social; un plan de actividades que como

mínimo, contemple el capital o fondo social inicial, ámbito geográfico y programas de operación técnica, colocación de seguros y organización administrativa; así como el comprobante de haber constituido en Nacional Financiera, S.N.C., un depósito en moneda nacional o en valores de estado, por su valor de mercado, igual al diez por ciento del capital mínimo con que deba operar, según la ley de instituciones y sociedades mutualistas de seguros.”⁴ (Ley de general de instituciones y sociedades mutualistas de seguros, 1997, Art. 16, capítulo único).

La autorización respectiva queda sujeta a la condición de que la empresa de seguros quede organizada y dé comienzo a sus operaciones. La autorización para organizarse y funcionar como institución es publicada en el Diario Oficial de la Federación.

Las instituciones de seguros son constituidas como sociedades anónimas de capital fijo variable. Asimismo deben contar con un capital mínimo pagado por cada operación o ramo que se les autorice, expresado en unidades de inversión, el cual deberá cubrir en moneda nacional y que es determinado por la S.H.C.P.

Las instituciones de seguros sustentar cada una de sus coberturas, planes y las primas netas de riesgo que correspondan en una nota técnica en la que se exprese de acuerdo a la operación o ramo de que se trate, asimismo deben constituir las siguientes reservas técnicas:

- 1) Reservas de riesgos en curso
- 2) Reservas para obligaciones pendientes de cumplir
- 3) Reserva de previsión

“Las instituciones de seguros sólo podrán cerrar sus puertas y suspender sus operaciones en los días que al efecto autorice anualmente la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.”⁵ (Ley de general de instituciones y sociedades mutualistas de seguros, 1997, Art. 72, capítulo único).

Como se puede observar las compañías de seguros son estrictamente vigiladas ya que deben tener liquidez para enfrentar sus obligaciones.

En los siguientes apartados se explicará brevemente los seguros más usuales en las empresas.

3.5 SEGUROS DE DAÑOS.

Toda organización depende de sus bienes, muebles e inmuebles de cualquier naturaleza, propios y necesarios, incluyendo bienes de terceros bajo su custodia y control, por los cuales sea legalmente responsable, a lo cual debe contar con un seguro que le permita cubrirlos por algún siniestro que pueda presentarse y en caso de que suceda poder solventar estos gastos.

La cobertura que no debe de faltar y aseguro que es la más importantes es la del ramo de incendio ya que un sólo evento puede llevar al quebranto de la empresa, en los siguientes subtemas se abordarán las coberturas más comunes en una distribuidora de productos farmacéuticos.

3.5.1 INCENDIO Y/O RAYO.

Uno de los ramos de seguro de daños es el de incendio, el cual cubre los daños materiales causados directamente a bienes por incendio y/o rayo, también llamada Póliza de Todo Riesgo, ya que podemos negociar mediante convenio expreso las coberturas adicionales por accidentes ocurridos por la naturaleza.

La compañía aseguradora contrae la obligación de indemnizar los daños y pérdidas causados, ya sea por incendio, explosión, fulminación o accidente de naturaleza semejante.

Esta cobertura también cubre los siguientes riesgos :

- a) Fuego
- b) Rayo
- c) Explosión
- d) Terremoto
- e) Erupción Volcánica
- f) Huracán
- g) Granizo
- h) Inundación
- i) Huelga
- j) Vandalismo
- k) Alboroto
- l) Conmoción Civil

3.5.2 RESPONSABILIDAD CIVIL

En el seguro contra la responsabilidad, cubre la indemnización que el asegurado deba a un tercero a consecuencia de un hecho que cause un daño previsto en el contrato de seguro.

También cubre los daños, los perjuicios y daño moral consecuencial, que el asegurado cause a terceros y por lo que éste debe responder, conforme a la legislación aplicable en materia de responsabilidad civil vigente en los Estados Unidos Mexicanos, por hechos u omisiones no dolosos ocurridos durante la vigencia de esta póliza, y que causen la muerte o el menoscabo de la salud de dichos terceros, o el deterioro o la destrucción de bienes propiedades de los mismos, según las cláusulas y especificaciones pactadas en este contrato de seguro.

Este ramo también cubre los gastos de defensa legal del asegurado, dentro de las condiciones de la póliza, además de incluir el pago de las fianzas judiciales que el asegurado deba otorgar, en garantía del pago de las sumas que se le reclamen, así como el pago de los gastos, costos e intereses legales que deba pagar el asegurado por resolución judicial, además de cubrir el pago de los gastos en que incurra el asegurado, con motivo de la tramitación y liquidación de las reclamaciones.

Asimismo, cubre los siguientes riesgos:

1. Como propietario o arrendatario de terrenos, edificios o locales, que sean utilizados para el comercio citado.

2. Carga y descarga, derivada de daños a vehículos terrestres ajenos, durante las operaciones de carga y descarga, ocasionados, por grúas o montacargas, también se cubren daños a tanques, cisternas o contenedores durante la operación de descarga a consecuencia de implosión.

3. Derivada de la posesión y mantenimiento de lugares de estacionamiento a su servicio. Para asegurar la responsabilidad civil por daños a vehículos ajenos en poder del asegurado, se requiere una cobertura adicional de responsabilidad civil de garaje o estacionamiento de automóviles.

4. Productos. Cuando se indique la responsabilidad civil en que incurre el asegurado a consecuencia de daños a terceros por los productos vendidos, entregados, suministrados, o bien por los trabajos ejecutados, durante la vigencia del seguro, siempre que los daños se produjeran también dentro de dicha vigencia.

3.5.3 ROTURA DE CRISTALES.

Esta cobertura ampara las pérdidas o daños materiales de los cristales (incluyendo el costo de su colocación), que se encuentren debidamente instalados y que formen parte del edificio, causados por rotura accidental. Asimismo cubre los siguientes riesgos :

a) Remoción del cristal y mientras no quede debidamente colocado.

b) Al decorado del cristal (tales como plateado, dorado, teñido, pintado, grabado, corte, rótulos y análogos) o a sus marcos.

c) Por reparaciones, alteraciones, mejoras y/o pintura del local aquí descrito y/o del cristal o cristales asegurados.

d) Cristales pertenecientes a los contenidos como espejos, cubiertas y lunas, así como los domos y tragaluces.

3.5.4 ANUNCIOS LUMINOSOS.

Este seguro cubre las plantillas electrónicas en general, los anuncios luminosos y carteles, debidamente instalados, así como las pérdidas o daños materiales ocasionados en forma accidental súbita e imprevista, que sufran los mismos.

3.5.5 ROBO CON VIOLENCIA Y/O ASALTO.

Este seguro cubre las mercancías, materias primas, productos en proceso, productos terminados, maquinaria, mobiliario, útiles, accesorios y demás equipo propio, y necesario a la índole del negocio asegurado; también cubre artículos raros o de arte, aquellos que no sean necesarios a la índole del negocio, y que se encuentren dentro del local.

La cobertura básica cubre exclusivamente la pérdida de los bienes asegurados, a consecuencia de robo perpetrado por cualquier persona o persona que haciendo uso de violencia del exterior al interior del local en que aquellos se encuentren, dejen señales visibles de la violencia en el lugar por donde se penetró, así como los daños materiales que sufran los bienes muebles o inmuebles causados con motivo del robo o intento de robo.

3.5.6 DINERO Y VALORES.

Este seguro protege dinero o documentos que puedan representarlo, tales como vales de despensa, gasolina, etc., contra los riesgos que a continuación se mencionan:

a) Daños o pérdidas de los bienes asegurados por el intento de robo o robo perpetrado por cualquier persona o personas que haciendo uso de violencia del exterior al interior del local, donde se encuentran los bienes amparados, y que deje señales visibles de violencia por el lugar donde se penetra, así como sobre la caja de seguridad de cilindro invertido o caja fuerte o caja registradora.

b) Daños o pérdidas a los bienes asegurados por el intento de asalto o robo por asalto, mediante el uso de fuerza o violencia física o moral sobre las personas encargadas del manejo de los bienes amparados dentro del local asegurado durante el tiempo en que éste permanezca abierto al público y/o dentro de su horario normal de labores o cuando los bienes amparados se encuentren en tránsito.

c) Pérdida de los bienes amparados, causada por incendio o explosión del local asegurado.

d) Fuera del local asegurado, pérdida o robo de los bienes amparados, causada por incendio, explosión, colisión o volcadura del vehículo en el cual fueren transportados los bienes.

e) Fuera del local asegurado, pérdida o robo de los bienes amparados directamente atribuible a enfermedad repentina o causada por un accidente que le produzca pérdida del conocimiento, lesión corporal o la muerte de las personas encargadas del manejo de los bienes.

f) Se cubren nóminas o acumulaciones extraordinarias de dinero, no solamente limitadas a: aguinaldos, fondos de ahorro y reparto de utilidades.

3.5.7 EQUIPO ELECTRÓNICO.

Esta cobertura ampara la relación de bienes proporcionados a la compañía aseguradora, contra daños o pérdida materiales que sufran en forma súbita e imprevista, que hagan necesaria su reparación o reposición a consecuencia de los riesgos que enseguida se citan.

a) Implosión.

b) Humo, hollín, gases, líquidos, polvos corrosivos, acción del agua o humedad que no provengan de las condiciones atmosféricas.

c) Corto circuito, azogamiento, arco voltaico, perturbaciones por campos magnéticos, aislamiento insuficiente, sobretensiones causadas por rayo, tostadura de aislamiento.

d) Errores de construcción, fallas de montaje, defectos de material

e) Errores de manejo, descuido, negligencia e impericia.

f) Daños mal intencionados y dolo de terceros.

g) Pérdida o daños materiales causados por robo con violencia o tentativa de tal robo y asalto. Se entenderá por robo con violencia, el perpetrado por cualquier persona o personas que haciendo uso de violencia, del exterior al intento del local en que se encuentren los bienes asegurados, dejen señales visibles de la violencia en el lugar por donde se penetró.

h) Hundimiento de terreno, deslizamiento de tierra, caída de rocas, aludes.

3.5.8 TRANSPORTES.

El seguro de transportes cubre el pago de la mercancía en tránsito que pueda ser robada y/o dañada hasta su destino final.

El transporte de mercancías puede llevarse a cabo vía marítima, terrestre o aérea, por lo que este ramo se divide en cobertura pro transporte marítimo y transporte por vía aérea o terrestre.

3.5.9 ROTURA DE MAQUINARIA.

Este seguro cubre las pérdidas ocasionadas por la rotura, robo y daños de la maquinaria, causados por:

a) Impericia, descuido o sabotaje del personal del asegurado o de extraños.

b) La acción directa de la energía eléctrica como resultado de cortos circuitos, arcos voltaicos y otros efectos similares, así como el daño material por la acción indirecta de eléctricidades atmosféricas.

c) Errores en diseño, defectos de construcción, fundición y uso de materiales defectuosos.

- d) Defectos de mano de obra y montaje incorrecto.
- e) Rotura debida a fuerza centrifuga
- f) Cuerpos extraños que se introduzcan en los bienes asegurados
- g) Otros accidentes ocurridos a los bienes asegurados.

3.5.10 SEGUROS DE AUTOMOVILES Y CAMIONETAS RESIDENTES..

El seguro de automóviles y camionetas de carga, indudablemente desempeña un importante papel al evitar la afectación del patrimonio individual o empresarial, asegurando con esto el progreso económico y social.

Las coberturas básicas son :

1) Daños Materiales. Ampara los daños o pérdidas materiales que sufra el vehículo a consecuencia de :

- a) Colisiones y vuelcos
- b) Rotura de Cristales
- c) Incendio, Rayo, Explosión
- d) Huracán, granizo, terremoto, varadura, hundimiento.
- e) Huelgas, alborotos populares.

2) Robo Total. Ampara el robo total del vehículo y las pérdidas o daños causados al mismo a consecuencia del robo.

3) Responsabilidad Civil. Ampara la responsabilidad civil en que incurra el asegurado o cualquier persona que con su consentimiento expreso o tácito use el vehículo y que, a consecuencia de dicho uso, cause daños materiales a terceros en sus bienes y/o

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

cause lesiones corporales o la muerte a terceros ubicados fuera del vehículo asegurado, incluyendo la indemnización por daño moral que en su caso legalmente corresponda.

Las coberturas accesorias son gastos médicos, gastos de entierro, adaptaciones de los vehículos y defensa legal.

Subclasificación del Ramo de Automóviles y Camionetas :

- Residentes particulares (automóviles particulares que circulan en el área metropolitana)
- Turistas (vehículos con placas extranjeras)
- Agencias Automotrices (traslado y plan piso de automóviles nuevos)
- Servicio Público (taxis, colectivos)
- Carga (panel, pick-up, camiones)
- Autobuses (transporte de pasajeros)
- Motocicletas

El deducible en cada siniestro queda a cargo del asegurado, un porcentaje sobre el valor comercial del vehículo a la fecha del siniestro.

Teniendo un panorama general de los seguros de daños a continuación se dará a conocer los seguros de personas, los cuales deberemos considerar importantes, ya que al presentarse una emergencia y no contar con ellos podemos tener una pérdida en nuestro patrimonio.

3.6 SEGUROS DE PERSONAS.

El seguro de personas son todos los beneficios que un individuo puede obtener para su seguridad física y moral.

“El contrato de seguro sobre las personas comprende todos los riesgos que puedan afectar a la persona del asegurado en su existencia, integridad personal, salud o vigor vital.”⁶ (Ley de general de instituciones y sociedades mutualistas de seguros, 1997, Art. 151, capítulo tercero).

El seguro de personas puede cubrir un interés económico de cualquier especie o bien dar derecho a prestaciones independientes en absoluto de toda pérdida patrimonial derivada del siniestro.

En el seguro sobre las personas, la empresa aseguradora no podrá subrogarse en los derechos del asegurado o del beneficiario contra terceros en razón del siniestro.

3.6.1 VIDA

El seguro de vida es creado por la necesidad que existe en dejar descubierto el equilibrio económico familiar, por el acontecimiento de las enfermedades o los accidentes que pueden causar la muerte, incapacidad y/o invalidez, ya que son riesgos que no se pueden prever, por esto, los hombres que están expuestos a sufrírselos continuamente.

El seguro de vida se fundamenta en el principio de que el número de muertes que pueden ocurrir, en un grupo suficientemente numeroso de personas, está sometido a las leyes de probabilidad, lo que permite establecer bases de cálculo permitiendo a las compañías de seguros fijar las primas correspondientes a sus planes de seguros de vida.

El seguro de vida, es adquirido principalmente por las empresas que desean dar esa prestación a los empleados, ya que la cultura del mexicano no permite tomar conciencia de asegurar su vida para contingencias futuras.

3.6.2 GASTOS MÉDICOS MAYORES.

La cobertura de gastos médicos mayores, protege patrimonialmente al individuo de cualquier enfermedad repentina o accidente, para ello el seguro ofrece servicios en diferentes hospitales particulares.

Los seguros de gastos médicos mayores son complemento de los servicios públicos existentes como el del I.M.S.S., I.S.S.S.T.E., para los que tienen posibilidad de pagar una póliza, por lo regular las empresas son las que otorgan esta prestación a sus empleados ya que los costos de estas pólizas son altos sobre todo en el caso de la mujer, que por su naturaleza presenta enfermedades en toda edad.

Actualmente, por las exigencias de un mejor servicio y el cambio de cultura gradual de la sociedad, así como cuestiones de competencia, las compañías de seguros se han visto en la necesidad de innovar en el mercado con nuevas coberturas que protejan a sus asegurados de riesgos que antes no se habían pensado, tales como el seguro de servicios profesionales que cubre cualquier demanda y/o insatisfacción de los servicios que ofrece cualquier profesional, ya sea un médico, arquitecto, químico, etc.

BIBLIOGRAFÍA

CAPITULO III

MONTAÑO Sánchez, Josefina. (1995), Ed. Trillas, México, pág. 191.
Administración de riesgos en hotelería.

Ley general de instituciones y sociedades mutualistas. (1997), Ed. Porrúa, México, págs.779)

De las disposiciones generales.

Capítulo único, Arts. 3º, 2º, 16.

Disposiciones especiales del contrato de seguros sobre las personas.

Capítulo III, Art.72.

Artículo, 151.

CAPITULO IV.

LAS FIANZAS.

Como ya se ha señalado, los seguros son contratos (pólizas) por medio de los cuales las compañías aseguradoras resarcen un daño al presentarse alguna contingencia prevista, de la misma forma las fianzas también se rigen por medio de contratos.

La compañía afianzadora se compromete con el acreedor a pagar por el deudor, si éste no lo hace, de igual forma el seguro y la fianza están resarciendo un daño, estamos asegurando que nos paguen, pero esto no quiere decir que sean lo mismo una fianza y un seguro aunque son parecidos tienen varias diferencias importantes que se observará más adelante.

4.1 ANTECEDENTES.

El origen de las fianzas en México, nos remite hasta el año de 1895, fecha en que ocupaba la Presidencia de la República, el General Porfirio Díaz, quien celebró un contrato de concesión con la empresa norteamericana denominada *American Surety Company* de Nueva York, con el propósito de garantizar la honorabilidad de los servidores públicos a través de una fianza.

Dieciocho años después, en el año de 1913 un grupo de inversionistas mexicanos aportaron el capital necesario para adquirir los derechos de la Sucursal Norteamericana, surgiendo la primera compañía de Afianzadora llamada *Compañía Mexicana de Garantías, S.A.*

La transición al México contemporáneo, estuvo marcada por una serie de profundos cambios económicos y sociales que crearon nuevas necesidades y favorecieron la creación de nuevas empresas, por ello, en 1940 surge la empresa Crédito Afianzador, S.A., que conjuntamente con la Compañía Mexicana de Garantías, S.A., lograron convertirse a corto plazo, en la fuerza y esencia del sistema afianzador mexicano.

La necesidad de consolidar la amplia y cada vez más eficiente actividad de estas empresas, aunada a la similitud de sus tareas y objetivos de calidad y servicio, motivaron que para el año de 1987 ambas empresas unieran esfuerzos, adoptando el nombre de: *Grupo Garantías Afianzador*.

Esta empresa pertenece a al consorcio de empresas de Grupo Nacional Provincial, S.A., asimismo existen aproximadamente 5 afianzadoras importantes en México.

Actualmente la economía de nuestro país es crítica, debido a los malos manejos en las actividades de empresas públicas y privadas, la inflación, el otorgamiento de créditos sin soporte que originaron el endeudamiento y adicionalmente el índice de desempleo, provocaron el aumento de la criminalidad, lo que ha orillado a que las empresas se protejan de la delincuencia interna y externa; para la protección interna por malas acciones de clientes, proveedores y principalmente de sus empleados, ya sea por incumplimiento de contratos, abusos de confianza por fraudes, robos, etc., han adquirido los contratos de fianzas para cubrirse de daños a su patrimonio.

Las fianzas no son conocidas por todas las personas, solamente por aquellas que por el tipo de trabajo que realicen o algún problema personal hayan experimentado para la obtención o tramite de alguna, asimismo la información es escasa.

Las fianzas no son caras, ya que al adquirir una fianza es necesario dar avales, y/o entregar escrituras de bienes, para responder ante la obligación existente.

4.2 DEFINICIONES.

Las fianzas son un recurso para salvaguardar tanto a una persona física o moral de las malas acciones que pueda cometer un tercero en contra de su patrimonio.

Según el código civil “es un acuerdo de voluntades por el que la fiadora, se obliga con el acreedor a una determinada obligación en caso de que el deudor no lo haga.”¹ (Código Civil, libro cuarto, título decimotercero, Capítulo primero, art. 2794, pág. 482)

Para Crédito Afianzador “es un contrato por el cual una persona se compromete con el acreedor a pagar por el deudor si éste no lo hace.”² (Crédito Afianzador, S.A., 1997, mimeo)

Con base a las definiciones anteriores concluyo que: una persona llamada fiadora, distinta del deudor y del acreedor en una determinada obligación, se obliga con este último a pagar dicha obligación en caso de que el primero no lo haga.

4.3 FUNCIONES.

Hoy día el poder adquisitivo de las personas físicas y morales se han visto afectadas por la situación económica que vive el país, por lo que es común que para garantizar algún cumplimiento se exija comprobar que se tiene liquidez y que puede hacer frente a su obligación. Por lo que las compañías afianzadoras han creado un modelo que satisfaga las necesidades de afianzar esas obligaciones ya que en caso de que la persona que adquiere la obligación no cumple, la compañía afianzadora toma su lugar respondiendo por esa obligación y trata de resarcirse cobrándole al deudor de cualquier forma.

Al igual que las compañías aseguradoras, la compañías afianzadoras tienen que realizar sus reservas para cumplir con las obligaciones contraídas. Su actividad es jurídica ya que al incumplimiento de la obligación con base en el contrato de la póliza y se hace valer por ciertos litigios ante las autoridades competentes.

4.4 ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE FIANZAS.

La organización y operación

La ley federal de instituciones de fianzas dice que "competerá exclusivamente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.), la adopción de todas las medidas relativas a la creación y al funcionamiento de las instituciones nacionales de fianzas. La S.H.C.P., será el órgano competente para interpretar, aplicar y resolver efectos administrativos, también podrá solicitar cuando así lo estime conveniente, la opinión de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, del Banco de México o de algún otro organismo o dependencia en razón de la naturaleza de los casos que lo amerite."³ (Ley federal de instituciones de fianzas, 1997, capítulo único, Art. 1, pág. 157).

La mencionada secretaría, con la intervención de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, deberá procurar un desarrollo equilibrado del sistema afianzador y una competencia sana entre las instituciones de fianzas que lo integran. "Las fianzas y los contratos, que en relación con ellas otorguen o celebren las instituciones de fianzas, serán mercantiles para todas las partes que intervengan, ya que sea como beneficiarias, solicitantes, fiadas, contrafiadas u obligadas solidarias, excepción hecha de la garantía hipotecaria."⁴ (Ley federal de instituciones de fianzas, 1997, capítulo único, Art. 2, pág. 158).

La solicitud de autorización, deberá acompañarse del proyecto de escritura constitutiva; un plan de actividades que como mínimo, contemple el capital social inicial, ámbito geográfico y programas de operación técnica, colocación de fianzas y organización administrativa; así como del comprobante de haber constituido en Nacional Financiera, S.N.C., un depósito en moneda nacional, por su valor de mercado, igual al diez por ciento del capital mínimo con que deba operar.

La autorización respectiva queda sujeta a la condición de que la institución de fianzas quede organizada y dé comienzo a sus operaciones, dicha autorización es publicada en el diario oficial de la federación.

Las instituciones de fianzas son constituidas como sociedades anónimas de capital fijo o variable y su duración será indefinida.

Las instituciones de fianzas otorgan la fianzas porque de alguna manera es recuperable la obligación no cumplida o los daños que se ocasionen por incumplimiento de contratos y/o fraudes.

Las instituciones de fianzas están obligadas a constituir las reservas técnicas de fianzas en vigor y de contingencia en los montos, forma y términos que mediante reglas de carácter general, determine la S.H.C.P., previa opinión de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

En los siguientes temas hablaré de los de tipos de fianzas para una mayor comprensión de las fianzas.

4.5 TIPOS DE FIANZAS.

Existen tres tipos de fianzas, y depende la persona que lo solicita y su objetivo para ubicarse en alguno de ellos, los cuales menciono a continuación:

4.5.1 FIANZA CIVIL.

Es la garantía otorgada por una persona física que tiene capacidad de uso y goce sobre su patrimonio. Esta garantía se da en forma excepcional; esto es, que no puede darse en forma periódica ni reiterativa, y siempre es gratuita, ya que se da en razón de la persona por la que se fía, por lo que no es susceptible de comercialización.

4.5.2 FIANZA MERCANTIL.

Es la garantía otorgada por un comerciante ante otro, derivadas de operaciones mercantiles. Esta garantía es igualmente excepcional, y es gratuita; se otorga por relaciones de comercio y no puede comercializarse.

4.5.3 FIANZA DE EMPRESA.

Es la garantía otorgada por una sociedad anónima, autorizada por el gobierno para otorgar todo tipo de fianzas y cobrar por este servicio, pudiendo comercializar sus ventas por agentes comisionistas, operando bajo normas técnicas y apegadas a leyes y reglamentos, y teniendo una capacidad de asumir responsabilidades por su solvencia económica y su técnica operacional.

Cuadro No. 4.1 Características de la Fianza de Empresa.

CARACTERÍSTICAS FIANZA DE EMPRESA	DESCRIPCIÓN
1. En relación con el otorgante	*Es otorgada por una institución autorizada por la S.H.C.P.
2. En relación con la forma de expedición	*Se expide a título oneroso. La afianzadora no goza de los beneficios de orden y excusión por tratarse de un acto mercantil y oneroso.
3. En relación con la obligación principal	*La fianza no puede otorgarse sin una obligación existente, que sea válida y legal. La obligación principal nace de la ley o de la voluntad entre dos o más partes.
4. En relación con la obligación accesoria	*La obligación que asume la afianzadora, en relación con la obligación principal preexistente entre el fiado y el beneficiario es accesoria.
5. Consecuencias del principio de accesoriadad de la fianza	<p>*La fianza no puede existir sin una obligación válida. La afianzadora puede obligarse a menos, pero no a más que el deudor principal.</p> <p>*La obligación de la afianzadora se extingue al mismo tiempo que la del fiando. Por eso, la fianza no podrá hacerse efectiva por una cantidad mayor al monto de la obligación principal incumplida por el fiado. En caso de que se demande a la afianzadora el pago de la fianza, ésta tiene derecho de oponer todas las excepciones que sean inherentes a la obligación principal.</p>

Cuadro No. 4.2 Diferencias entre la fianza civil y fianza de empresa.

FIANZA CIVIL	FIANZA DE EMPRESA
1. La otorga una persona física	1. La otorga una persona moral
2. Se otorga a Título gratuito	2. Se expide a título oneroso
3. No hay formalidad	3. Existe formalidad
4. Se otorga en forma circunstancial (Eventual)	4. Se otorga habitualmente
5. Se rige por el Código Civil	5. Se rige por la Ley Federal de Instituciones de Fianzas.

4.6 CLASIFICACIÓN DE LAS FIANZAS.

Las fianzas también se clasifican por ramos, dependiendo de la obligación que garantizan, los diferentes ramos son:

1. Fianzas de Fidelidad
2. Fianzas Judiciales
3. Fianzas Administrativas
4. Fianzas de Crédito.

4.6.1 FIANZAS DE FIDELIDAD.

Por medio de éstas, cualquier pérdida sufrida por un patrono debido a la improbabilidad de un empleado amparado por el contrato, es respuesta por la compañía aseguradora (llamada fiadora). El patrono se llama acreedor y el empleado fiador. Estas fianzas se distinguen porque solamente involucran las relaciones entre patrono y empleado; el riesgo contra el cual se asegura, es la improbabilidad del empleado, y están más cerca de la

naturaleza del seguro, ya que la tarifa a pagar se calcula tomando en cuenta las estadísticas de siniestros de idéntica naturaleza.

“La fianza de fidelidad garantiza el pago de cualquier adeudo que se derive de la obligación de reparar el daño por parte de la afianzadora al beneficiario o patrón, en el caso de que alguno o algunos de los trabajadores administrativos, obreros, agentes de ventas y/o comisionistas mercantiles de éste último, por sí o en connivencia con otras personas, cometan cualquiera de los delitos patrimoniales como robo, estafa, fraude, abuso de confianza, en bienes propiedad de la empresa para la cual trabajan, o en bienes que no son propiedad de la empresa, pero que estén bajo la custodia legal de la misma.”³ (Crédito Afianzador, S.A., 1997, mimeo)

Las fianzas de fidelidad garantizan al beneficiario o acreedor sus bienes o los de terceros, por lo que es legalmente responsable, contra los delitos de fraude, robo, abuso de confianza, cometidos en su contra por sus empleados o trabajadores.

Para una mejor comprensión de los conceptos y evitar confusiones, a continuación se explican los diferentes tipos de delitos patrimoniales .

a) Connivencia: (Confabulación): Ponerse de acuerdo dos personas o más para cometer un ilícito.

b) Robo: Apoderamiento de cosa ajena, mueble, sin derecho y sin consentimiento de la persona que pueda disponer de ella con arreglo a la ley.

c) Fraude: Comete el delito de fraude el que engañando a uno o aprovechando el error en que éste se haya, se hace ilícitamente de alguna cosa o alcanza un lucro indebido.

d) Abuso de Confianza: Disponer para sí o para otro en perjuicio de alguien, de cualquier cosa ajena mueble, de la que se le haya transmitido la tenencia y no el dominio.

La fianza de fidelidad se otorga de tres formas:

1. Fianza individual o nominal. La fiadora y el empleado firman una declaración, con la condición de que si el patrón pierde dinero o propiedad, la afianzadora sólo pagará en caso de que el propio empleado no reintegre lo perdido; cuando es nominal, ésta cubre a un individuo bajo su nombre, así que la fianza aval solamente al individuo nombrado.

Cabe señalar que cada uno de los empleados está afianzado por una cantidad determinada, sin que interese la posición que ocupe, ni la ubicación en que trabaje. Si el empleado cambia de puesto durante el periodo de la fianza, sigue cubierto, ya que cada empleado ha sido investigado previamente antes de ser aceptado por la organización.

Cuando la fianza es de posición, los puestos o cargos citados en la fianza están cubiertos por una cantidad determinada y específica al frente de cada puesto, sin importar qué empleados cubren dicho cargo o la rotación de personal existente.

Por ejemplo, el cajero de un negocio que recibe todos los ingresos de la misma y que a su vez tiene que hacer algunos pagos de la caja que maneja, es susceptible de ser afianzado para cubrir las responsabilidades pecuniarias que surjan a su cargo en el caso de que cometa algún delito patrimonial. La fianza se expide llenando un cuestionario y una vez hecha la debida investigación. El monto se fija de acuerdo con el sueldo y la cantidad que maneja. Al igual que el cajero, cualquier empleado es susceptible de ser afianzado.

2. Fianza de grupo o fianza-cédula. Es propiamente un conjunto de fianzas de fidelidad individuales y que solamente por razones prácticas se reúnen en un solo documento. En esos contratos cada uno de los empleados caucionados tiene señalada una suma individual que significa el monto hasta por el cual queda obligada la compañía fiadora en caso de presentarse algún delito patrimonial. No se requiere garantía y los datos de los

empleados así como sus puestos y cantidad por la cual se fia a cada uno, deben constatarse en la póliza o en una lista por separado.

3. Fianza colectiva o global. Cubre la totalidad del personal de una empresa con una suma afianzada común para todos los caucionados, de manera que cuando alguno o algunos de ellos cometen cualquier delito patrimonial, la compañía fiadora está obligada a pagar hasta el monto de la suma afianzada.

En este caso, se incluyen todos los empleados de una organización sin especificar el nombre de cada uno de ellos, ni su posición dentro de la empresa. Esto ofrece muchas ventajas, por ejemplo: al contratar nuevos empleados éstos quedan automáticamente cubiertos sin que sea necesario notificar a la afianzadora y sin sufrir ajustes de prima durante ese año.

4.6.2 FIANZAS JUDICIALES.

Estas avalan acciones tan diversas como la aparición de un acusado en el tribunal, el cumplimiento del deber de un tesorero estatal o el cumplimiento de un contrato por parte de un constructor, es decir: pueden cubrir el poder financiero del solicitante, su honradez, su capacidad, o cualquier combinación de los tres factores.

“Estas se originan en transacciones legales para garantizar que el fiando cumpla con las obligaciones que se le han impuesto en el proceso o puedan derivarse del mismo.”⁸ (Josefina Montaño, 1995, págs: 15)

Se otorgan por procedimientos judiciales ante las autoridades competentes y pueden ser de carácter civil, penal o laboral, y se dividen de la siguiente forma :

- a) Fianzas Judiciales Penales
- b) Fianzas Judiciales No Penales

Cuadro 4.3 Tipos y obligaciones de las fianzas judiciales penales.

TIPO	OBLIGACIÓN GARANTIZADA
1) Libertad Provisional	Garantiza las presentaciones del indicado ante la autoridad judicial, durante el procedimiento penal.
2) Condena Condicional	Garantiza la presentación del sentenciado por el juez o tribunal, cuando el delito no es grave.
3) Libertad Preparatoria	Garantiza las presentaciones del procesado, después de haber cumplido un porcentaje de la pena en prisión, impuesta en una sentencia.
4) Suspensión de orden de aprehensión	Garantiza los posibles daños y perjuicios que se pudieran llegar a ocasionar con motivo de la suspensión de una orden de aprehensión que dicten las autoridades en contra de las cuales se promueve el juicio de garantías, dentro de la tramitación de un amparo. Esta garantía se da dentro de una etapa pre-judicial.
5) Reparación de daños y perjuicios	Garantiza la reparación de los posibles daños y perjuicios que se pudieran ocasionar dentro de un procedimiento judicial.

Cuadro 4.4 Tipos y obligaciones de las fianzas judiciales no penales.

TIPO	OBLIGACIÓN GARANTIZADA
1) Providencia precautoria	Garantiza los daños y perjuicios que se puedan ocasionar con motivo de un embargo a una persona, considerada como deudor, por parte del acreedor (fiado).
2) Levantamiento de providencia precautoria	Garantiza los posibles daños y perjuicios relacionados con el levantamiento del embargo precautorio de una providencia precautoria.
3) Juicio especial de desahucio	Garantiza el resarcimiento de los daños y perjuicios que se pudieran ocasionar en un juicio de arrendamiento. (Lanzamiento)
4) Gestor judicial, síndico, manejo como albacea	Garantiza el fiel desempeño y manejo que realicen los fiados en su calidad de gestores, síndicos o albaceas. Respecto del patrimonio que se les encomienda.
5) Pensión alimenticia	Garantiza el pago de la pensión alimenticia que tiene que otorgar una persona a favor de otra por mandato de una autoridad judicial.
6) Amparo laboral	Garantiza los posibles daños y perjuicios que se pudieran ocasionar por la suspensión de la ejecución de un laudo.

4.6.3 FIANZAS ADMINISTRATIVAS.

Son todas aquellas fianzas que no sean de fidelidad, ni judiciales se encuentran dentro de este grupo. Este tipo de fianzas garantiza el cumplimiento de múltiples obligaciones, como las contractuales o las derivadas de disposiciones judiciales.

En las fianzas administrativas existen solicitantes y beneficiarios que en forma habitual requieren y exigen fianzas, tal es el caso de:

1. Contratos.

En todos los casos, cuando se participa en una construcción, el reglamento de la ley de obra pública exige al constructor, a través del beneficiario de la obra, algunas garantías como una fianza o un cheque.

Cuando la garantía consiste en fianza, el beneficiario de la obra, le podrá exigir al constructor los siguientes tipos de fianza:

- a) Concursos
- b) Anticipo
- c) Cumplimiento
- d) Buena Calidad

2. Pedidos.

Al igual que en el rubro anterior, se requieren de las mismas fianzas, y se deben de exhibir en forma obligatoria:

- a) Concurso
- b) Anticipo

c) Cumplimiento y Buena Calidad.

Estas fianzas son reguladas por la Ley de Adquisiciones y Servicios y su tramitación es semejante a las de contrato.

3. Arrendamiento puro.

Esta figura jurídica, puede ser de dos formas:

- a) Arrendamiento de Bienes Inmuebles
- b) Arrendamiento de Bienes Muebles

En ambos casos se puede exigir una fianza que garantice el cumplimiento de las obligaciones inherentes al contrato respectivo.

a) Arrendamiento de Bienes Inmuebles. En este caso se exige una fianza al arrendatario o inquilino que garantice el pago de las rentas derivadas del arrendamiento de algún inmueble. El documento fuente que se requiere para expedir la fianza, es el contrato de arrendamiento.

b) Arrendamiento de Bienes Muebles. En este caso, se garantiza el pago de las rentas derivadas del arrendamiento de maquinaria y equipo, así como su devolución.

El monto de la fianza se determina con la suma de las mensualidades por el periodo a afianzar. Al igual que en la fianza anterior, se requiere como documento fuente, el contrato de arrendamiento.

4. INTERÉS FISCAL.

En este grupo encontramos diversas fianzas que garantizan el pago de créditos fiscales derivados de algún procedimiento de inconformidad promovido por los contribuyentes en contra de diversas autoridades fiscales. Dichas inconformidades se pueden presentar en contra de supuestas diferencias derivadas de pagos de impuestos, derechos, cuotas, multas, etc. Pudiendo ser federales, estatales o municipales.

La inconformidad fiscal se deriva de:

- a) Impuestos
- b) Convenios de pagos en parcialidades
- c) Garantizar el corriente pago de impuestos al dar de baja cualquier negocio, las actividades con la S.H.C.P

El documento fuente para la expedición de la fianza, es el formato de baja que expide la autoridad fiscal.

El monto se determina con los ingresos de los últimos tres ejercicios del negocio o empresa.

4.6.4 FIANZAS DE CRÉDITO.

Las fianzas de crédito son solicitadas para la adquisición de un bien a crédito y garantizar el cumplimiento de los pagos, sobre todo cuando son montos considerables. Para Crédito Afianzador “es una póliza que garantiza el cumplimiento de obligaciones relacionadas con el pago de una determinada suma de dinero”⁷ (Crédito Afianzador, S.A. 1997, mimeo)

Se faculta a las instituciones afianzadoras del país a otorgar fianzas que garanticen operaciones de carácter crediticio, exclusivamente cuando se trate de:

1. El pago derivado de operaciones de compra-venta de bienes y servicios o de distribución mercantil.

2. El pago total o parcial, del principal o accesorios financieros, derivados de créditos documentados en títulos inscritos en el registro nacional de valores e Intermediarios.

3. El pago derivado de contratos de arrendamiento financiero.

4. El pago de financiamientos obtenidos a través de contratos de crédito garantizados con certificados de depósito y bonos de prenda expedidos por un almacén general de depósito.

5. El pago derivado de descuentos de títulos de crédito o contratos de factoraje financiero.

6. El pago de créditos otorgados por instituciones financieras para la exportación e importación de bienes y servicios.

7. El pago de créditos obtenidos para la adquisición de inmuebles, financiados por entidades de grupo al que pertenezca la afianzadora de que se trate.

8. El pago derivado de créditos para la adquisición de activos fijos o bienes de consumo duradero.

9. El pago de créditos derivados de programas especiales de apoyo a la micro y pequeña empresa que ejecuten instituciones nacionales de crédito.

Este tipo de fianzas son poco comunes dentro del mercado afianzador, ya que por la situación que atraviesa nuestro país la mayoría no son recuperables.

Una vez estudiado la parte de fianzas y seguros es común existan confusiones entre una y otra, para evitar que esto suceda a continuación menciono sus diferencias.

4.7 DIFERENCIAS ENTRE EL CONTRATO DE SEGURO Y EL CONTRATO DE FIANZA.

Para tener más claro la naturaleza y características de la fianza, es importante conocer las diferencia que existen con el contrato de seguro y distinguirlas una de la otra para evitar confusiones. En el cuadro 4.5 se pueden observar estas diferencias.

Cuadro 4.5 Diferencias entre el seguro y la fianza.

CRITERIO DE ANALISIS	EL SEGURO	LA FIANZA
Tipo de contrato	Contrato bipartita, es decir, interviene el asegurado y la aseguradora	Contrato tripartita, intervienen el fiado (solicitante), el beneficiario y el fiador (afianzadora)
Cancelación	Se puede cancelar en cualquier momento, o al concluir el período pagado.	Se cancela cuando se extingue o comprueba la obligación garantizada (excepto en las fianzas de fidelidad y las fianzas de vigencia cerrada)
Recuperación	Generalmente no se recupera lo pagado por un siniestro.	Cuando la fianza es reclamada y pagada, se recupera lo pagado a través del fiado y obligados solidarios.
Forma de pago de la reclamación.	El siniestro es pagado en dinero generalmente.	La afianzadora puede convenir ante el beneficiario y cumplir la obligación o pagar.
Cobertura	Ampara daños ajenos a la voluntad del asegurado.	Cubre obligaciones asumidas voluntariamente.
Causas del incumplimiento	El siniestro ocurre por causa accidental no por acción voluntaria.	El incumplimiento de la fianza obedece a una acción voluntaria.
Prima	Si no se cubre, se cancela la protección.	Aunque no se pague surte sus efectos.

El margen de operación es monto máximo autorizado de las obligaciones que una Afianzadora puede garantizar por sí sola en una sola póliza. Si el monto de la fianza es mayor que el margen de operación, la responsabilidad de la fianza deberá compartirse con otras compañías de fianzas. A la aceptación de tal responsabilidad se le denomina reafianzamiento. En dicho reafianzamiento también se debe tomar en cuenta los márgenes de operación de cada afianzadora. Lo mismo sucede con las aseguradoras y es llamado coaseguro.

En el siguiente apartado se darán a conocer las garantías de recuperación que las afianzadoras solicitan para resarcirse de las reclamaciones.

4.8 GARANTÍAS DE RECUPERACIÓN.

Las garantías de recuperación, tienen como finalidad asegurar que la Afianzadora tendrá los elementos suficientes para resarcirse de las reclamaciones procedentes pagadas, de esto depende en gran medida la solidez y estabilidad de la Afianzadora, misma que le permite cumplir con la eficacia con las obligaciones contraídas ante sus clientes beneficiarios de las pólizas.

Para expedir una póliza de fianza se requieren por parte del fiado garantías suficientes y comprobables, a excepción de las fianzas penales y de fidelidad, ya que pueden operar sobre bases técnicas semejantes a las del seguro; sin embargo, estas fianzas tienen sus propias normas de operación.

4.8.1 TIPOS DE GARANTIAS DE RECUPERACIÓN.

Existen varios tipos de garantías de recuperación, los cuales son:

a) **Afectación en Garantía.** Es la afectación de un inmueble en el registro público de la propiedad con motivo de una fianza. (Ratificación de firmas).

b) **Prenda.** Garantía que puede consistir en dinero en efectivo, depósitos, préstamos y créditos en instituciones de crédito, valores aprobados por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. (Contrato de Prenda)

c) **Hipoteca.** Contrato de garantía por medio del cual el deudor grava un bien inmueble a favor del acreedor para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones. (Escritura pública).

d) **Fideicomisos.** Contrato mercantil por medio del cual el fiado (fideicomitente) aporta en garantía un bien o un derecho, mismo que será administrado por el Banco, fiduciaria o en beneficio de los beneficiarios (fideicomisarios). (Contrato de fideicomiso).

e) **Manejo Mancomunado.** El anticipo del fiado depositado en el Banco es manejado por la afianzadora, con base en información que dé la compañía supervisora (Convenio de supervisión y contrato de prenda y de deposito bancario).

f) **Obligación Solidaria.** Consiste en que una tercera persona, moral (con los poderes adecuados) o física, diferente del fiado, se solidarice con éste y contraiga en la misma medida que el fiado, la obligación de cumplir frente a la Afianzadora comprometiendo para ello su patrimonio (Suscripción del contrato solicitud).

g) Carta de Crédito. Es aquel documento emitido por un Banco, nacional o extranjero, que es expedido a favor de la Afianzadora con las características de irrevocable, pagadero al primer requerimiento, con una vigencia y monto determinados, variables de acuerdo a las características de la fianza de que se trate, por lo que deberán renovarse mientras no se acredite el cumplimiento de la obligación garantizada.

h) Doble Fianza. En operaciones internacionales, una afianzadora extranjera emite una póliza de fianza a favor de la Afianzadora, en la que el fiado se constituye sobre la persona del deudor principal de una obligación a ejecutarse en territorio nacional, por medio de este instrumento, la afianzadora extranjera asume el 100% de la responsabilidad de la obligación garantizada y se cobran dos primas.

i) Fronting. Es un instrumento utilizado exclusivamente para operaciones internacionales, muy similar al antes mencionado, con la salvedad de que la afianzadora extranjera, no emite la póliza de fianza, sino un simple documento que respalda el 100% de la responsabilidad y se cobra una sola prima. (Reafianzamiento internacional)

j) Balance. Los estados financieros no son garantía en sí mismos, sin embargo, son buenos elementos para determinar la solvencia económica de un fiado, ya que sin ella no es sujeto de crédito. (Estados financieros dictaminados).

En el siguiente apartado se darán a conocer los sujetos de la relación afianzadora.

4.9 SUJETOS DE LA RELACIÓN AFIANZADORA.

Los sujetos que intervienen en el contrato de fianza son los siguientes:

a) Afianzadora o Fiador. Institución autorizada cuyo objetivo específico es expedir fianzas. Por medio de la fianza, la afianzadora se compromete a garantizar el cumplimiento de las obligaciones lícitas y posibles contraídas por personas físicas o morales (denominada deudor o fiado) ante otras personas físicas o morales (denominada acreedor o beneficiario), mediante el cobro de una prima.

b) Fiado o solicitante de la Fianza. Es el obligado principal, es quien ha adquirido la obligación principal, y por la cual la afianzadora o fiador, se responsabiliza de cumplir la obligación garantizada, si éste no cumpliere.

c) Beneficiario. Es la persona ante quien se garantiza el cumplimiento de la obligación del fiado. Puede ser persona física o moral, pública o privada y ante ella se expide la fianza.

d) Obligado Solidario. Es la persona que responde en la misma proporción que el fiado ante la afianzadora por el cumplimiento de la obligación que se afianza.

e) Agente de Fianzas. Es el profesional que funge como asesor intermediario en el afianzamiento, cobrando una comisión por la intermediación entre la afianzadora y el fiado.

f) Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. Es la autoridad que entre otras cosas inspecciona y vigila que el otorgamiento de fianzas, y las comisiones mercantiles pagadas a los agentes se realicen de acuerdo a la ley con los criterios fijados por la S.H.C.P.

El riesgo por abuso de confianza, robo, incumplimiento de contratos, etc., son transferidos a las compañías afianzadoras como un método de financiamiento para resarcir el daño en caso de llegar a presentarse, ya sea por montos pequeños o fuertes sumas de dinero.

BIBLIOGRAFÍA

CAPITULO IV

Código Civil para el Distrito Federal, Ed. Porrúa, 1988, mimeo.
Leyes y códigos de México.

Crédito Afianzador, S.A., Curso propedéutico de fianzas, 1997, mimeo.
Tabares Dávila, Jesús.
Apuntes personales.

MONTAÑO Sánchez, Josefina. (1995), Ed. Trillas, México, págs. 191.
Administración de riesgos en hotelería.

S. Miller, Riegel, Robert y Jerome. (1977), Ed. Cecsa, México, mimeo.
Seguros Generales, principios y prácticas.

Ley federal de instituciones de fianzas. (1997), Ed. Porrúa, México, págs. 779)
De las disposiciones generales.
Capítulo único, Art. 2.

CAPITULO V.

CASO PRACTICO PROGRAMA PARA EL CONTROL DE RIESGOS.

Las empresas en general, sufren de pérdidas considerables a consecuencia de diversos siniestros; en el caso de las distribuidoras farmacéuticas, que se encargan de distribuir medicamentos al área metropolitana y al interior de la república mexicana. Esta situación es preocupante, ya que para éstas, ya no representa un negocio sino una pérdida, principalmente, por los riesgos en el asalto de mercancía, seguido por el robo de cobranza y los abusos de confianza.

Debido a la incidencia y al problema financiero que representa, las compañías de seguro ya no quieren aceptar los riesgos de transportes (sobre todo en el asalto de mercancías) o bien lo aceptan condicionando las pólizas para cubrir determinados eventos y las primas son elevadas. Por lo antes mencionado, surge la necesidad de crear una área en la organización que se encargue específicamente de los riesgos y que ayude a disminuir el impacto financiero, llamada administración de riesgos.

La administración de riesgos realiza un papel importante ya que controla los riesgos de manera que pueda preverlos, reducirlos y analizarlos. Con base a lo anterior el presente capítulo estará dedicado a la elaboración de un programa de control de riesgos en el asalto de mercancía de una distribuidora farmacéutica.

Mi intención no es crear un programa de control definitivo para eliminar los riesgos en una distribuidora farmacéutica, sino un programa de control que permita la reducción de los siniestros y que sirva de base para crear nuevos programas y/o para su renovación en ciertos períodos, dependiendo su aplicación y resultados.

Este programa esta hecho con base en las experiencias de Distribuidora Farmacéutica, S.A. de C.V., pero mi intención principal no es que todas las empresas distribuidoras se involucren y que sea una herramienta para la creación de su propio programa, sino que sea un eje para mejorar u optimizar el funcionamiento de las distribuidoras farmacéuticas.

El capítulo, lo he integrado en tres partes, que para mi punto de vista son los más importantes para la elaboración de un programa de control de riesgos.

En la primera parte describo el objetivo general, antecedentes de la empresa, así como los antecedentes y funciones del área, procedimientos y políticas.

En la segunda parte plantearé la prioridad de atender los riesgos de mayor siniestralidad, iré planteando la problemática del riesgo, el índice de la siniestralidad, el análisis de la información obtenida.

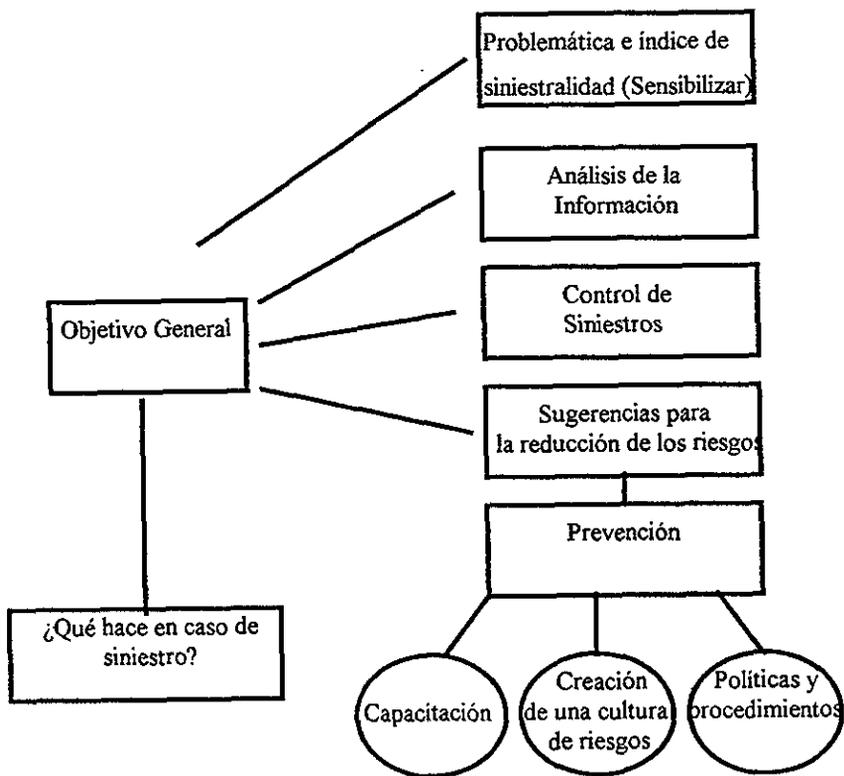
En la tercera y última parte, proporciono sugerencias para la reducción de los riesgos incluyendo la parte de prevención y el control de siniestros.

5.1 OBJETIVO GENERAL.

Proponer a Distribuidora Farmacéutica, S.A. de C.V., un programa para el control de riesgos en el asalto de mercancía en tránsito, que le permita disminuir su siniestralidad para minimizar sus gastos.

Una manera de graficar el objetivo puede ser la que se encuentra en el esquema numero 5.1

Esquema No. 5.1 Objetivo y desarrollo para la elaboración del programa de control de riesgos.



5.1.1 ANTECEDENTES DE DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA, S.A. DE C.V.

La empresa Distribuidora Farmacéutica, S.A. de C.V., es creada en 1934, con la idea de ofrecer a las farmacias de México, un servicio de distribución superior. Adicionalmente, brindar un precio atractivo por sus compras al mayoreo, ya que la mayoría de las farmacias compran a menudeo.

Actualmente, Distribuidora Farmacéutica, S.A. de C.V., se encuentra en el tercer lugar de participación en el mercado, en primer lugar se encuentra Casa Almeida, S.A. de C.V., seguida de Grupo Farmacos, S.A. de C.V. Dentro de la república mexicana existen seis principales distribuidoras que realizan la entrega de medicamentos diariamente, las más importantes del país, entre ellas se encuentra Rama Farmacéutica, S.A. de C.V. y Grupo Fármacos de México.

Adicional a la venta de productos farmacéuticos, cuenta con venta de productos de perfumería y belleza, lácteos, algunos productos de abarrotes, teniendo como el de mayor venta el de productos farmacéuticos y lácteos.

Opera con seis sucursales ubicadas en las ciudades de León, Guadalajara, Villahermosa, Monterrey, dos en la zona metropolitana y adicionalmente cuenta con quince centros de distribución entre los que destacan los ubicados en las ciudades de Acapulco, Guerrero; Córdoba, Veracruz; Nuevo Laredo, Tamaulipas; Cancún, Quintanaroo, Tuxtla, Guerrero; Michoacán, Mazatlán, Sinaloa; etcétera; para cubrir todas estas zonas cuenta con 600 representantes de ventas y cerca de 400 operadores que proporcionan el servicio a toda la república mexicana.

Para atender y satisfacer las necesidades de sus clientes, cuenta con la infraestructura necesaria para abastecerlos en un tiempo no mayor a 12 horas, para lo cual otorga a sus representantes de ventas, una máquina de transmisión importada del tamaño de

una libreta esquila, con la cual emitan los pedidos directamente de la farmacia, utilizando una línea telefónica para transmitirlos a través de códigos de productos establecidos por la organización. Estas transmisiones deben ser en una hora no mayor a las 24:00 horas, para que pueda distribuirse a la mañana siguiente. Los representantes de ventas realizan sus labores de domingo a viernes en un horario flexible, ya que sus visitas son de acuerdo a las necesidades del cliente. El sueldo que perciben es el salario mínimo y reciben comisiones de acuerdo a la venta y cobranza realizada, por lo que su nivel de estudios es no mayor al de secundaria y/o preparatoria no terminada.

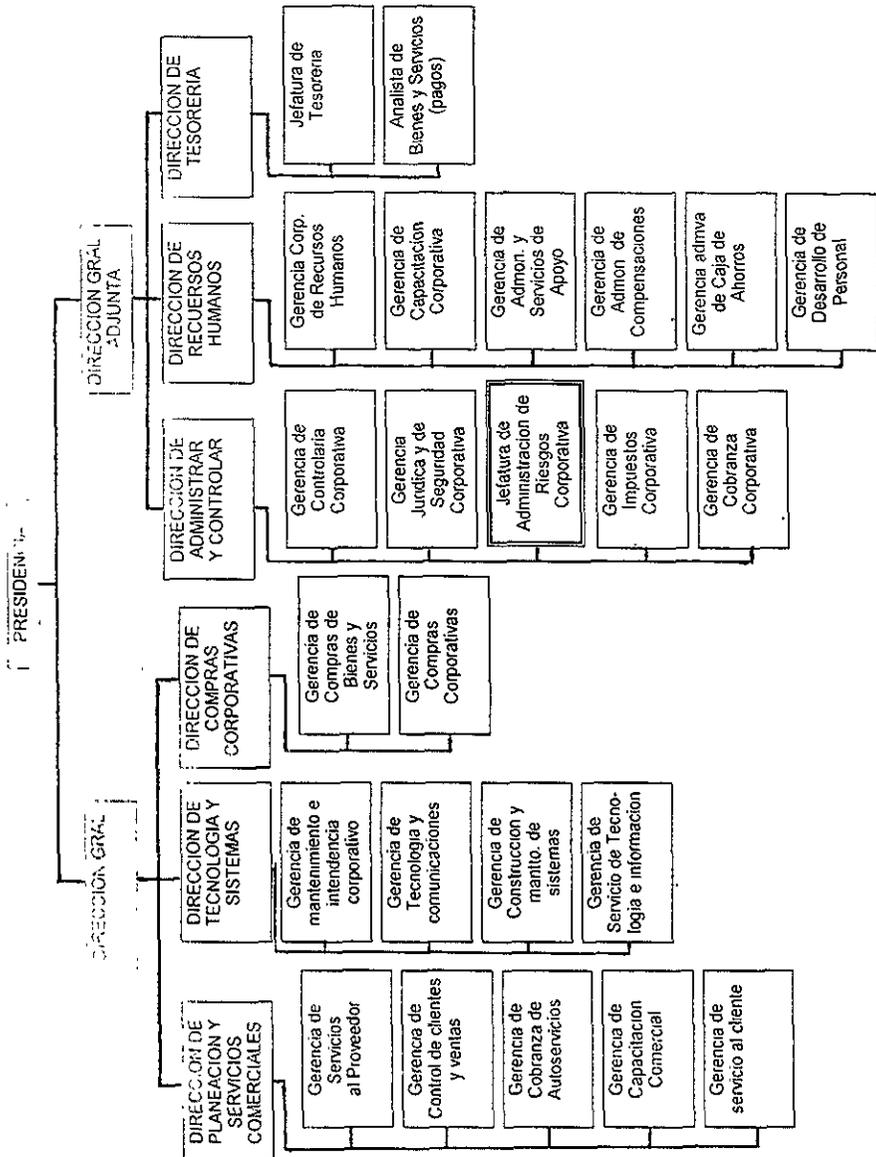
Los operadores realizan la parte de distribución de productos, llevando una ruta diaria de ventas; existen rutas foráneas en donde por lo regular los operadores deben salir a la madrugada entre las 4:00 y 5:00 a.m., para poder entregar a tiempo los pedidos. Estos reciben un pago mensual de \$1,500.00 pesos mensuales, como prestación reciben un 10% en vales de despensa y el 30% de su sueldo extra si cubrieron en tiempo sus repartos.

Para el trayectos de sus rutas, los operadores utilizan las carreteras de cuota y de regreso utilizan las federales, para disminuir el riesgo de asalto, ya que las carreteras de cuota cuentan con mayor seguridad.

En cuanto a su organización interna, Distribuidora Farmacéutica, S.A. de C.V, es dirigida por la Presidencia, una Dirección adjunta y una Dirección general, la primera se encarga de la parte de la contraloría y administración de la misma, de ella dependen las direcciones de administrar y controlar, recursos humanos y tesorería, la segunda, se encarga de la parte de los servicios comerciales, adquisiciones y la tecnología, dependiendo de ella las direcciones de planeación y servicios comerciales, compras corporativas y una gerencia de tecnología y sistemas, de ahí se desprenden las gerencias y jefaturas que conforman la operación; de la Dirección de administrar y controlar (finanzas) depende el área de administración de riesgos por la información que proporciona, tal y como se puede apreciar en el esquema numero 5.2

Esquema 5.2 Organigrama general.

ORGANIGRAMA GENERAL
DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA, S.A. DE C.V.



5.1.2 ANTECEDENTES DEL AREA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

La organización desde sus inicios en 1934, no tenía visión sobre los riesgos, no existían seguros, fianzas y mucho menos prevención y control, así se trabaja hasta 1970 en donde se decide transferir el riesgo de daños a las compañías de seguros sólo como precaución para resarcirse de un siniestro en caso de presentarse, pero no tenía un estudio de sus necesidades; hasta el año de 1980 transfieren el riesgo por abusos de confianza y robos a las compañías afianzadoras.

Es hasta en los sismos de 1985 ocurridos en la ciudad de México, empieza a surgir la necesidad de hacer frente a los riesgos de una manera formal, para lo cual se realizan visitas de inspección a las sucursales y crear prevención.

Se siguen contratando seguros y fianzas, pero sigue existiendo la conformidad de asegurar sus bienes sin saber las necesidades reales de la organización. Es así como en 1994, se empieza a tomar conciencia por el incremento de la siniestralidad debido a la inseguridad en México e inestabilidad económica y se solicita que lo controle el área de administrar y controlar (finanzas), solicitando apoyos externos que no solucionaron el problema ya que siguió aumentando la siniestralidad considerablemente.

Es por eso, que en 1997 se crea el área de administración de riesgos, como una área de oportunidad para crear información para el control de los siniestros y conocer sus pérdidas y fortalecer las reclamaciones a las compañías de seguros y fianzas.

Por lo anterior, el administrador de riesgos no realiza una función de administrar los riesgos, sino solo de administrar los seguros y fianzas, por lo que deberá proporcionar información que le permita disminuir la gravedad en la que se encuentra su empresa.

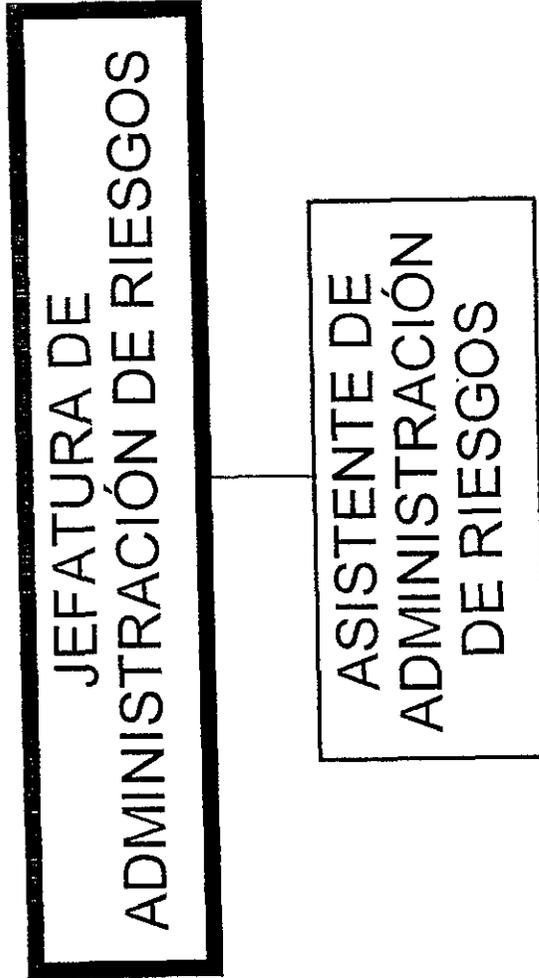
5.1.3 FUNCIONES ACTUALES DEL ÁREA.

El objetivo de la administración de riesgos de Distribuidora Farmacéutica, S.A. de C.V., es el de salvaguardar los activos de la organización y en su defecto, resarcir el daño. Una manera de hacer más perceptible las funciones que se realizan es presentarla en forma de diagramas en donde se señalen las actividades de manera general.

Para realizar estas funciones la empresa cuenta con una jefatura de administración de riesgos (ver esquema No. 5.3)

ORGANIGRAMA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA, S.A. DE C.V.

Esquema No. 5.3 Organigrama de Administración de Riesgos



5.1.3.1 CONTRATACIÓN DE PÓLIZAS DE SEGURO Y FIANZAS.

Desde 1996, Distribuidora Farmacéutica, S.A. de C.V., lleva a cabo un concurso para la selección de las pólizas de seguros y fianzas para la transferencia de sus riesgos. Este proceso es esencial, ya que confirma la contratación de las coberturas con compañías de seguro de su agrado y con costos competitivos en el mercado y descartar la posibilidad de que un amigo de algún funcionario e inclusive del administrador de riesgos, pueda asegurarlas con fines de lucro.

El diagrama No. 5.1 es un ejemplo de como realiza el proceso de contratación.

Diagrama No. 5.1 Procedimiento de contratación de pólizas de seguros y fianzas.

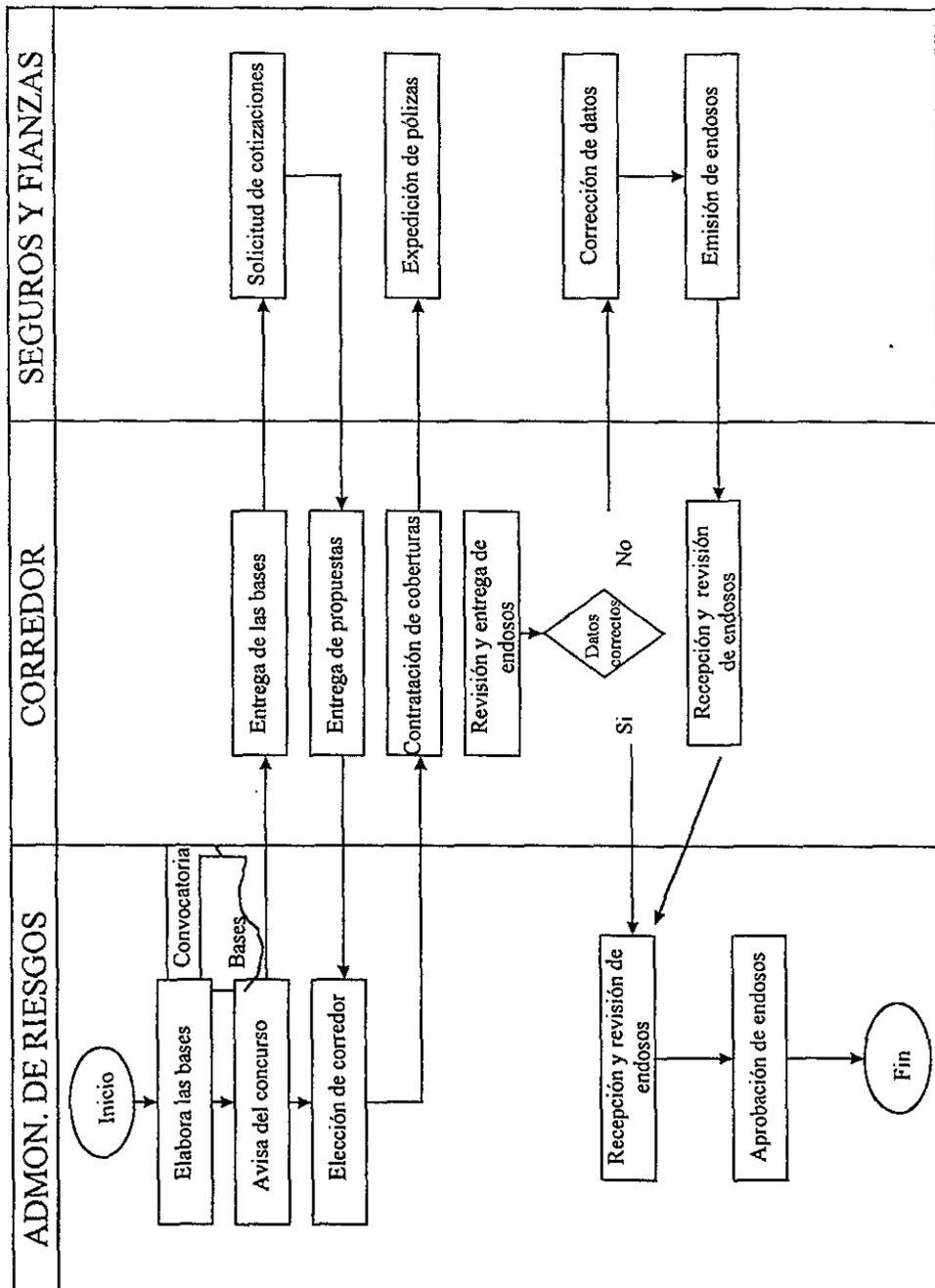


DIAGRAMA No. 5.1

Proceso de contratación de pólizas de seguros y fianzas.

1. Elaborar las bases del concurso de selección, de acuerdo a las necesidades propias de la organización.
2. Seleccionar a los corredores participantes y organizar la convocatoria, confirmando por escrito la apertura del concurso, indicando fecha y hora para la entrega de bases.
3. Entregar a los corredores las bases a los corredores participantes, indicando fecha y hora para la entrega de propuestas, así como la forma de presentación de las mismas.
4. Los corredores solicitan a las compañías de seguros sus cotizaciones y entregan las propuestas en fecha y hora acordada.
5. Una vez recibida las propuestas se procede a elegir al corredor y compañía aseguradora y/o afianzadora para su contratación.
6. Solicitar al corredor la contratación de la(s) cobertura(s), confirmando por escrito y envía una copia a la compañía aseguradora y/o afianzadora.
7. La compañía de seguros procede a expedir la póliza y la turna al corredor
8. Este revisa, y en caso de ser correcta, se turna a la administración de riesgos; en caso contrario, solicita las correcciones correspondientes a la compañía aseguradora y/o afianzadora.

9. La compañía de seguros y/o afianzadora corrige y expide el endoso correspondiente, turnándola al corredor.

10. El corredor envía al administrador de riesgos para su administración y control.

Para la elaboración de las bases es necesario que el administrador de riesgos actualice las coberturas, apoyándose de diferentes áreas de la organización para la solicitud de información, por lo que el administrador de Distribuidora Farmacéutica, S.A. de C.V., elabora el cuadro No. 5.2 para llevar un control en su encuesta.

Cuadro 5.2 Información para la elaboración de las bases.

RAMO	REQUIERE INFORMACIÓN	AREA
Incendio	Valores de reposición (valor nuevo) de activos fijos, tales como equipo electrónico, maquinaria, mobiliario y equipo, edificios, e inventarios de mercancía.	Contraloría y/o contabilidad
Transportes	Reporte de embarques, indicando los mayores al límite asegurado.	Operaciones, distribución y/o el encargado en cada sucursal
	Condiciones y reporte del mantenimiento a unidades	Operaciones, distribución y/o el encargado en cada sucursal
	Relación del parque vehicular	Distribución
Efectivo y/o Valores	Reportes de concentraciones extraordinarias de dinero	Tesorería y/o el encargado en cada sucursal
	Importes de límites máximos de cobranza permitidos a representantes de ventas	Ventas y/o el encargado en cada sucursal
Fianzas de fidelidad	No. de empleados, registro federal de causantes, puesto, tiempo de permanencia en la empresa.	Recursos Humanos

5.1.3.2 TRAMITE Y CONTROL DE RECLAMACIONES.

Este proceso permite a la administración de riesgos de Distribuidora Farmacéutica, S.A. de C.V., tener la certeza de que los siniestros ocurridos se documenten de manera completa e inmediata, para tramitar la reclamación y sean pagados por las compañías aseguradoras y/o afianzadoras, ya que estas pueden rechazar una reclamación por no dar aviso oportuno de los siniestros o por algún documento faltante, que indique irregularidad en el control de las actividades en la empresa.

La administración de riesgos mantiene una comunicación directa con las áreas más vulnerables al riesgo; lo que le permite mantener una coordinación de las áreas involucradas al siniestro de manera independiente.

El diagrama numero 5.2 indica el proceso que utiliza la administración de riesgos para el trámite y control de reclamaciones.

DIAGRAMA No. 5.2

Proceso para el trámite y control de reclamaciones.

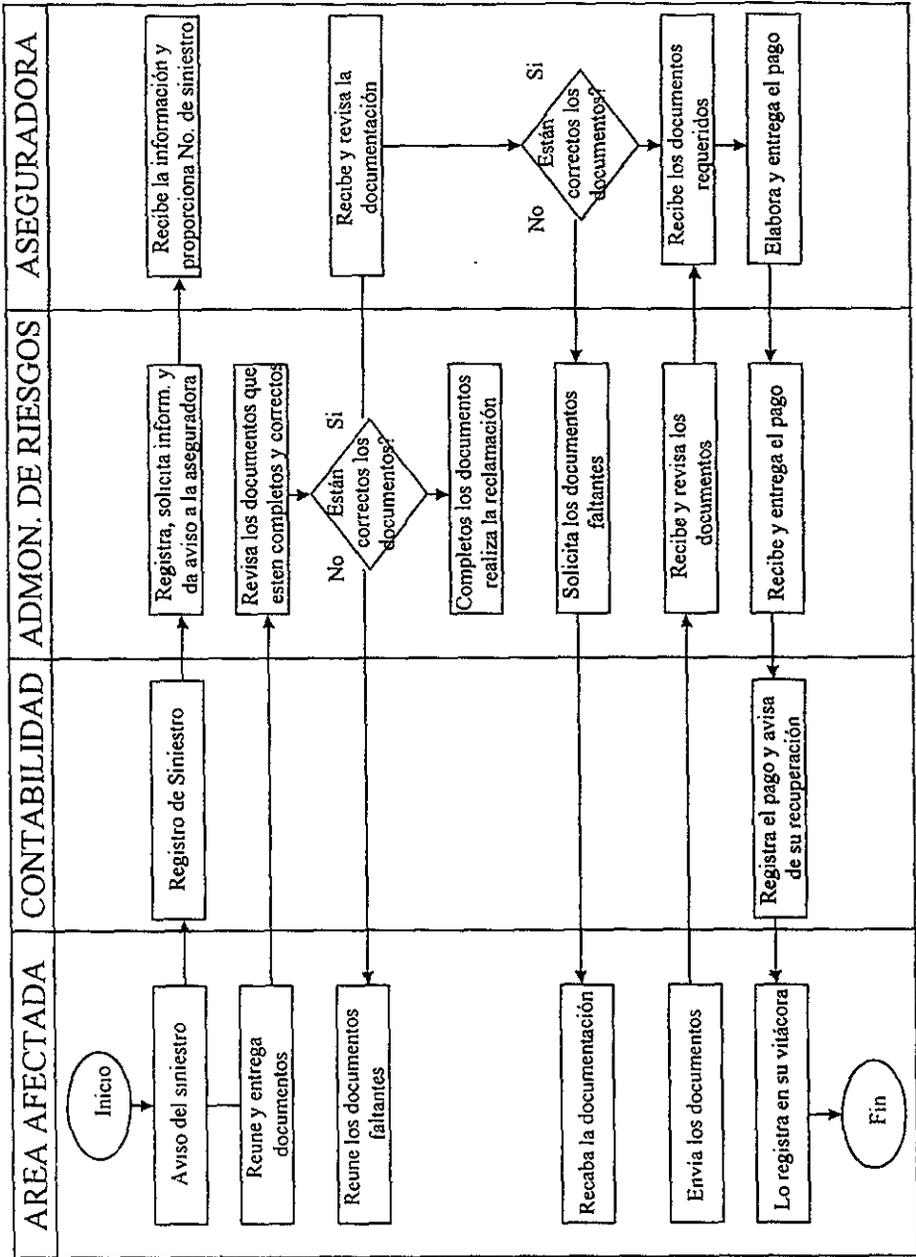
1. El área afectada da aviso del siniestro al área contable para su registro y a la administración de riesgos vía telefónica, ésta le otorga un numero de reclamación y le solicita la documentación que servirá de soporte a la misma, en un plazo no mayor a 5 días.
2. La administración de riesgos da aviso a reclamara la compañía de seguros del monto y daños a reclamar y ésta le proporciona un numero de siniestro.
3. El área afectada envía la documentación a la administración de riesgos.
4. La administración de riesgos estudia la documentación, si está incompleta solicita los documentos faltantes. Una vez completa la información realiza la reclamación por escrito dando como referencia el numero consecutivo de la misma y el numero de siniestro, anexando los documentos soporte.
5. La compañía de seguros y/o afianzadora o bien su ajustador revisan la información, en caso de encontrar alguna anomalia o de solicitar documentos adicionales le informa por escrito a la administración de riesgos y este solicita la información y la envía.
6. En caso de que el siniestro sea rechazado por alguna razón fundamentada, el administrador de riesgos entrega a las áreas involucradas copia de la carta rechazo para su cancelación, dando por terminada la reclamación.

7. En caso de que la compañía aseguradora y/o afianzadora, aprueben la reclamación, elabora el cheque y lo entrega al administrador de riesgos por medio del corredor.

8. Tesorería recibe el cheque y firma de recibido.

9. Notifica al área dañada y a contabilidad, de la recuperación del siniestro.

Diagrama No. 5.2 Procedimiento para el trámite y control de reclamaciones.



5.1.3.3 POLÍTICAS.

Distribuidora Farmacéutica, S.A. de C.V., no cuenta con políticas específicas para la eliminación y/o reducción de los riesgos, pero cuenta con políticas no impresas ni autorizadas que se han establecido como una medida de seguridad, tales como:

a) Los representantes de ventas que presenten más de 3 asaltos durante el año serán dados de baja.

b) Los representantes de venta que realicen cobranza con varios clientes y acumulen efectivo mayor al establecido, serán suspendidos definitivamente.

c) Los operadores que hayan trabajado con la competencia no podrán prestar sus servicios en la empresa.

d) La distribución foránea y de rutas conflictivas deberán salir con custodia.

e) Los usuarios de cualquier equipo electrónico que sufra daños y/o robo total o parcial, deberán comunicarlo de inmediato al área de administración de riesgos. En caso de no dar aviso, el daño será responsabilidad del usuario.

Son las únicas políticas que se toman en cuenta para la disminución de riesgos. Por lo que se deberán tomar en cuenta para que sean elaboradas.

5.2 PROBLEMÁTICA DE RIESGOS.

Actualmente, Distribuidora Farmacéutica, S.A. de C.V., presenta gastos por un importe aproximado de \$5'500,000.00 de pesos, por concepto de pago de primas de seguros y fianzas, por deducibles y otros gastos que originan los siniestros.

Los riesgos más vulnerables que originan la siniestralidad son por los siguientes eventos:

- 1) Asalto de mercancía
- 2) Asalto de cobranza
- 3) Abusos de confianza

Por lo que el presente capítulo estará dedicado al programa para el control de los riesgos por asalto de mercancía.

5.2.1 SINIESTRALIDAD EN EL ASALTO DE MERCANCÍA.

La mayor preocupación de Distribuidora Farmacéutica, S.A. de C.V., es el riesgo en el asalto de mercancía. Actualmente tiene una siniestralidad del 168% de siniestralidad en este ramo, con respecto a pago de las primas, utilizando la siguiente fórmula:

Siniestros ocurridos / Primas pagadas = al % de siniestralidad

Tal y como se muestra en cuadro 5.3

Cuadro 5.3 Estadística de siniestralidad por asalto de mercancía.

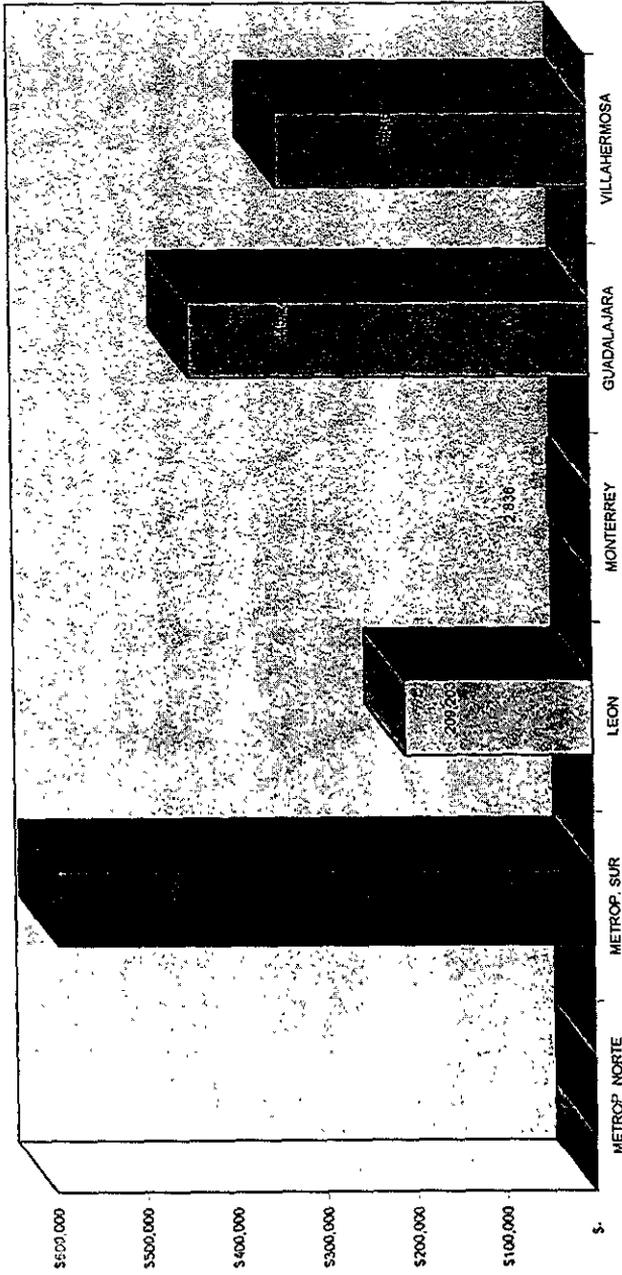
SUCURSAL	No. SINIESTROS	IMPORTE ASALTADO
METROPOLITANO NORTE	0	-
METROPOLITANO SUR	4	\$ 596,632
LEON	5	\$ 209,203
MONTERREY	1	\$ 2,837
GUADALAJARA	12	445,248
VILLAHERMOSA	4	\$ 346,654
	26	\$1,600,574

Total de Primas pagadas durante 1999	\$ 950,000
Importe en asaltos	1,600,574
Porcentaje de siniestralidad	168%

Asimismo, como se aprecia en las gráfica 5.1 y 5.2, la siniestralidad varía entre la severidad y la frecuencia, ya que se tiene una severidad que asciende a los \$596,632 en la sucursal de Metropolitano sur con una frecuencia de solo 4 asaltos y es un importe considerable para ese número de asaltos, mientras que la sucursal Guadalajara presenta una severidad de \$445,248 con una frecuencia de 12 asaltos, lo que significa que tenemos mayor riesgo embarcando mercancía sin analizar el importe límite del mismo; la diferencia es significativa, debido a que no se tiene una política de embarques que limite el importe y/o bien aumentar la seguridad en los embarques mayores, ya que dados los factores externos de las regiones en donde existe mayor número de asaltos se agrava el riesgo aumentando el embarque.

Gráfica 5.1 Severidad en mercancía asaltada durante 1998.

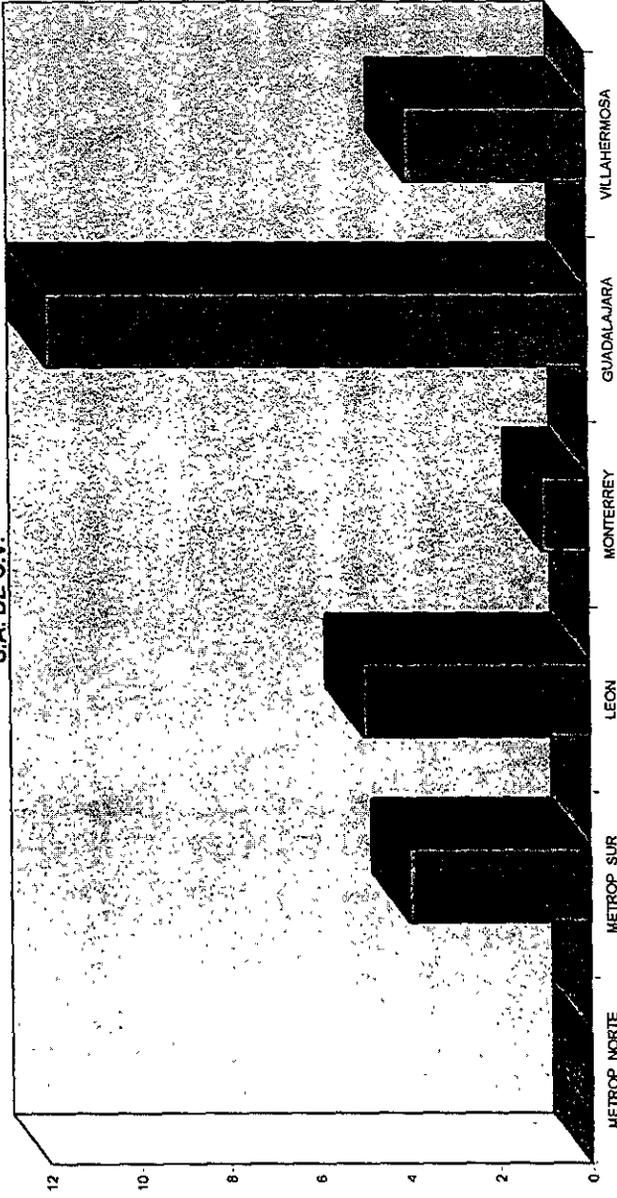
IMPORTE ASALTADO DURANTE 1998
DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA, S.A. DE C.V.



Nota: Las sucursales que presentan una severidad grave en el asalto de mercancía son Metrop. Sur y Guadalajara, seguidas de la sucursal Villahermosa y León. Se puede observar que el problema es general en todas las sucursales pero estas cuatro sucursales son las más afectadas.

Gráfica 5.2 Frecuencia en mercancía asaltada durante 1998.

FRECUENCIA EN ASALTO DE MERCANCÍA OCURRIDA DURANTE 1998 DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA, S.A. DE C.V.



Nota: En cuanto a la frecuencia, la sucursal que presenta mayor siniestralidad es Guadalajara, seguida de la sucursal León. Con lo cual podemos observar que las sucursales no cuentan con una estandarización en los montos de embarques. O sea, embarcan mercancía sin considerar un importe límite por embarque.

La siniestralidad se debe a que no todas las sucursales cuentan con custodios, como son las sucursales de León, Guadalajara y Monterrey.

Esta problemática, está ocasionando que las compañías de seguro no quieran aceptar el riesgo o bien quienes lo aceptan cobran primas muy costosas. Lo que hace urgente la elaboración de un programa para el control de riesgos.

5.2.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Las direcciones generales y la administración de riesgos de Distribuidora Farmacéutica, S.A. de C.V., se han percatado de la necesidad de contar con un programa de control de riesgos que permita disminuir su siniestralidad en el asalto de mercancía, debido a los gastos que se han originado.

Distribuidora Farmacéutica, S.A. de C.V., ha decidido transferir el riesgo a las compañías aseguradoras, ya que durante 1998 se pago de prima por el seguro de transporte \$950,000 y la compañía aseguradora pago \$1'600,574 en siniestros, tal y como se puede observar en el cuadro 5.4. Si la empresa retiene el riesgo la perdida es mayor.

En esta investigación me pude percatar que no existe una cultura organizacional del riesgo, por lo que uno de los objetivos será sensibilizar a todo el personal, sobre todo a los operadores y encargados del área de Distribución.

Los operadores realizan la distribución mediante el modelo còbrese o devuélvase, conocido como CòD, por lo que también cobran en efectivo, por lo que se suma otro riesgo.

La distribuidora tiene deficiencias debido a la carencia de:

- 1) Políticas para la reducción de riesgos como:
 - a) Política de reclutamiento y selección de operadores
 - b) Política de embarques
- 2) Medidas de seguridad antes de salir, durante el trayecto y al regresar de la ruta
- 3) Medidas disuasivas en unidades
- 4) Que hacer en caso de asalto
- 5) Prevención y creación de una cultura de riesgos por medio de:
 - a) Pláticas
 - b) Capacitaciones

Implementando todo lo anterior se podrá reducir considerablemente el riesgo por asalto de mercancía.

5.3 PROPUESTA.

La presente propuesta trata de la elaboración de un programa para el control de riesgos que permita disminuir la siniestralidad a través de la prevención para minimizar el costo financiero en un tiempo no mayor a 3 meses, tomando en cuenta la implementación del programa, el cual constará de la presentación de políticas, medidas de seguridad y disuasivas, así como la creación de un programa de prevención para el control del riesgo.

5.3.1 POLITICAS.

Es de gran utilidad la existencia de políticas como apoyo para la estandarización de información y se genere una cultura de los riesgos.

Las políticas que se proponen son:

- a) Política de reclutamiento y selección de operadores
- b) Política de embarques

5.3.1.1 POLITICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE OPERADORES.

La política de reclutamiento y selección de operadores debe ser cuidadosa, ya que en algunos casos se ha confirmado que la información se filtra por medio de los operadores o bien estos mismos cooperan con los asaltantes, por lo que realizando adecuadamente la selección y una visita socioeconómica se podrá obtener una información confiable que avale la selección.

- a) **Fecha de vigencia.** Marzo de 1999.
- b) **Mes de revisión.** Julio de 1999.
- c) **Título.** Reclutamiento y selección de operadores.
- d) **Areas participantes.** Recursos humanos, administración de riesgos, operaciones, distribución y dirección financiera.
- e) **Objetivo.** Reclutar y seleccionar operadores con el perfil adecuado a las necesidades de la organización.

f) Desarrollo:

1. Recursos humanos deberá reclutar a los operadores a través de avisos en periódicos y agencias de colocación, grupos de intercambio, servicio nacional de empleo, volantes y por contacto con otras empresas.

a) Para poder ser candidato deberá contar con los siguientes requisitos:

- b) Tener entre 22 y 36 años de edad
- c) Escolaridad mínima de secundaria
- d) Estado civil casado
- e) Disponibilidad de horario
- f) Ser puntual
- g) Conocer la región en donde prestará sus servicios
- h) Experiencia máxima de 1 año en camionetas de 3.5

toneladas.

- i) Capacidad matemática adecuada

En caso de no cumplir con cualquiera de estos requisitos no podrá ser candidato.

2. Si cubre con los requisitos anteriores, deberá presentar la siguiente información en original y copia:

- a) Acta de nacimiento
- b) Credencial del Instituto federal electoral
- c) Credencial y/o hoja rosa del Instituto mexicano del seguro social.
- d) Comprobante de Registro federal de causantes
- e) Cartilla del servicio militar
- f) Acta de matrimonio

- g) Certificado de estudios del último grado
- h) Tres constancias de trabajos anteriores que puedan comprobar su trayectoria laboral
- i) Tres cartas de recomendación de personas que tengan más de 10 años de conocerlo.
- j) Tres cartas de recomendación de personas que tengan más de 10 años de conocerlo
- k) Tres fotografías
- l) Comprobante de domicilio
- m) Comprobante del sistema de ahorro para el retiro y/o del Aportación del fondo para el retiro de los trabajadores.
- n) Licencia de manejo vigente

3. Recursos humanos deberá verificar sus antecedentes laborales y ubicarlos en sus domicilios para realizar una visita socioeconómica y verificar la información.

4. Si ya se ha seleccionado al operador, se deberá dirigir con el jefe de distribución para la entrevista y el examen correspondiente.

5. Si el operador ha sido aceptado, recursos humanos deberá realizar los exámenes psicométricos y matemáticos correspondientes.

6. Una vez que el aspirante haya cubierto satisfactoriamente los requisitos aceptado completamente al operador, este deberá llenar una solicitud de fianza de fidelidad y se le deberá explicar que todos los empleados de la organización están afianzados, por lo que deberá realizar su trabajo con honestidad.

7. Recursos humanos deberá crear una base de datos con apoyo de otras distribuidoras de empleados deshonestos y verificará que no se encuentre en ella el operador seleccionado

8. Deberá indicarse al nuevo operador que siempre deberá presentarse a trabajar en óptimas condiciones físicas.

9. Se le deberá entregar uniforme que consta de pantalón, camisola y corbata, por lo que operador siempre deberá estar debidamente uniformado

10. Debe aceptar someterse a un examen riguroso de certificación de buen elemento a través de despachos externos contratados para tal fin.

Autorizaciones:

<u> </u> (firma)	<u> </u> (firma)	<u> </u> (firma)	<u> </u> (firma)
Nombre Director general	Nombre Director financiero	Nombre Admón. de riesgos	Nombre Director de recursos humanos

Esta política deberá ser difundida a través de una plática de sensibilidad al departamento de reclutamiento y selección, así como a los jefes de distribución.

5.3.1.2 POLITICA DE EMBARQUES.

La política de embarques permitirá tener un control en el monto de los embarques para disminuir el riesgo. Es una de las políticas relevantes para la disminución de los riesgos, por lo que toda empresa distribuidora debe establecerla.

a) Fecha de vigencia. Marzo de 1999.

b) Mes de revisión. Julio de 1999.

c) Título. Evaluación de riesgos para embarques.

d) Areas participantes. Administración de riesgos, operaciones, dirección financiera y dirección general.

e) Objetivo. Limitar los embarques para disminuir el riesgo de robo y asegurar la entrega.

f) Desarrollo:

1. Los embarques del área metropolitana no deberán ser mayores a \$60,000.00.

2. Si el embarque es mayor se deberá hacerse acompañar por un custodio en la cabina, debidamente armado, con el permiso de la secretaria de la defensa nacional del arma que porte.

3. Para rutas foráneas los embarques no deben ser mayores a \$120,000.00 y deberán hacerse acompañar por un custodio en la cabina, debidamente armado con el permiso correspondiente del arma que porte.

4. En el caso del envío de mercancía por importes mayores a \$200,000.00 deberán hacerse custodiar por una patrulla con 3 elementos de seguridad, sobre todo los que se realicen por carretera.

5. En caso de tener que enviar mercancía por más de \$800,000.00 deberá ser repartida en dos o tres camionetas dependiendo las zonas de riesgo y el costo que represente, para disminuir el riesgo.

6. En los casos de embarques mayores a \$350,000.00 se deberá dar aviso a la administración de riesgos.

7. En el caso de solicitar transportes públicos federales, solo se podrá requerir el servicio de los aprobados por el área de administración de riesgos y la dirección general, en casos especiales solo se podrá utilizar los servicios de aquellos que puedan proporcionar talón de embarque y que se tengan referencias.

8. Deberá rolarse a los custodios en varias rutas y cambiar elementos cada 15 días para evitar el filtro de información.

10. Cuando se adquieran unidades deberán ser de color blancas y de inmediato se les rotulará el logotipo de la empresa.

11. No deberán circular las unidades que estén rotuladas con el logotipo de la empresa.

12. No deberán circular las unidades que no cuenten con el número económico correspondiente tanto en sus lados como en la parte del toldo.

13. En las unidades deberán rotularse con mensajes disuasivos.

14. Se deberá implementar frecuentemente el cambio de ruta a los operadores y custodios.

15. Los custodios no podrán tener algún tipo de vínculo con los operadores.

16. En caso de siniestro se deberán reprogramar las rutas, tomando en cuenta las zonas conflictivas o peligrosas.

17. Los operadores no deberán conocer el importe de su embarque, su venta diaria por ruta no deberá indicar importes.

Esta política deberá ser autorizada por el director general, el gerente general de las sucursales y el gerente de operaciones.

Autorizaciones:

<u> </u> (firma)	<u> </u> (firma)	<u> </u> (firma)	<u> </u> (firma)
Nombre Director general	Nombre Director financiero	Nombre Admón. de riesgos	Nombre Director de recursos humanos

5.3.2 MEDIDAS DE SEGURIDAD ANTES DE SALIR A RUTA Y DURANTE EL TRAYECTO.

Las medidas de seguridad son elementales para la disminución de riesgos, estas disminuyen la siniestralidad considerablemente, por lo que son elementales en el programa de control de los riesgos, ya que sensibilizan al operador a los eventos a que esta expuesto no solo su embarque sino también su vida.

Las medidas de seguridad que se deberán realizarse antes y durante el trayecto del viaje y como están dirigidas a los operadores deben darse a conocer por medio de folletos, pláticas y videos, estas medidas son:

5.3.2.1 MEDIDAS DE SEGURIDAD ANTES DE SALIR A RUTA.

Antes de salir a ruta, es recomendable que los operadores sigan con ciertas instrucciones rutinarias para asegurar el viaje y disminuir el riesgo. Estas medidas pueden ser:

1. Presentarse a trabajar en óptimas condiciones físicas y debidamente uniformado.
2. Cargar gasolina antes de cubrir la ruta.
3. Comprobar que los dispositivos de seguridad como caja, alarmas, etcétera. (en caso de que existan) funcionen adecuadamente.
4. Revisar que el vehículo se encuentre en buen estado mecánico y eléctrico. No olvides checar llantas, espejos laterales, herramientas, así como los documentos del vehículo, póliza de seguro y tu licencia de conducir.

5. Iniciar la ruta según el horario establecido para ese día.
6. Llevar un itinerario definido de ruta, nunca por escrito.
7. No salir a ruta cargando credenciales o identificaciones donde aparezca tu domicilio particular; sólo porta aquellas con a dirección de la empresa.
8. Llevar la mercancía ordenada, de acuerdo a tu ruta.
9. Distribuir la mercancía de acuerdo a su peso y volumen para que no tengas accidentes por el peso de la carga.
10. En caso de que la ruta tenga asignado un custodio, procura la rotación diaria de éste y evitar tratar temas relacionados al embarque, monto, etcétera.
11. Deberá conocer previamente, la ubicación de agencias de policía, módulos de información y auxilio.

Estas deben realizarse por escrito a través de folletos, trípticos o tarjetas, de forma que permita captar la atención del operador. Estas deberán ser difundidas a través de pláticas y dinámicas que refuerce su entendimiento.

5.3.2.2 MEDIDAS DE SEGURIDAD DURANTE EL TRAYECTO DE RUTA.

Estas medidas son las más importantes, ya que evita que los asaltantes novatos aprovechen el momento de asaltar al operador, por lo que disminuyen la siniestralidad.

1. Nunca dejar las llaves en el switch puestas.
2. Cuando se baje de la unidad, debe cerrar perfectamente puertas y cristales para evitar robos. Debe estacionarse en lugares visibles y lo más cercano a la negociación que vas a visitar.
3. No traer relojes, cadenas, anillos, esclavas o en general, alhajas llamativas o costosas.
4. Depositar de inmediato el dinero en la caja de seguridad del vehículo o en su defecto, guardarlo en un lugar oculto o bien depositarlo en los bancos y cuentas establecidas.
5. No traer fuera de la caja de seguridad, cantidades de dinero superiores a los \$25,000.00
6. Evitar ser rutinario en horarios, rutas, paradas, etcétera.
7. Recordar que en rutas de plaza, se prohíbe detenerse y bajar e ingerir alimentos o bebidas.
8. No olvidar que está prohibido llevar en el vehículo gente ajena a la compañía, sea familiar o amigo (aunque te acompañe para ayudarte)

9. Circular con los seguros de las puertas puestas.
10. No circular con la ventanilla completamente abajo.
11. Mantenerse siempre alerta para poderte anticipar a los hechos, malicia no te confíes, recuerda que los asaltantes no siempre tienen apariencia de serio.
12. No contar dinero o revisar valores en presencia de extraños ni en la calle.
13. Negarse siempre a cambiar billetes o dar cambio, argumentando que todo el dinero se encuentra en la caja o explicar que ya pasaron por él.
14. No parar en casetas de peaje para acomodar mercancía, tomar alimentos, etc., salvo autorización de tu jefe.
15. Durante el recorrido de la ruta evita pasar por zonas conflictivas o peligrosas sobretodo por las noches.
16. No salir de la ruta por razones injustificadas.
17. Queda estrictamente prohibido ingerir cualquier tipo de bebida alcohólica, antes de salir a ruta, durante y después de esta.
18. Procurar siempre transitar por zonas pobladas, avenidas y calles principales.
19. En caso de ser asaltada la unidad con mercancía abordo, comunicarlo de inmediato a la organización para proporcionar la ubicación del asalto, descripción de los asaltantes y los vehículos que utilizaron.

20. Nunca informes a nadie acerca de la ruta, ni de lo que surtes, cobras, etc.

21. No informar a los farmacéuticos de tu ruta, ni la de tus compañeros, ni de quién será el siguiente cliente al que visites. Tampoco, sobre asuntos de la empresa que no sean de su incumbencia.

22. En caso de no contar con caja de seguridad, es recomendable traer todo el dinero junto ni en el mismo lugar; busca lugares ocultos en el vehículo.

23. Promover con los clientes el pago por medio de ficha de depósito, cheque, etcétera, evitando al máximo recibir dinero en efectivo.

24. Los operadores que no sigan las medidas de seguridad serán dados de baja.

Estas medidas deberá ser firmadas y autorizadas por la dirección general, gerente de la sucursal y el gerente de operaciones, así como elaborar su normatividad.

Estas deben realizarse por escrito a través de folletos, trípticos o tarjetas, de forma que permita captar la atención del operador. Estas deberán ser difundidas a través de pláticas y dinámicas que refuerce su entendimiento.

5.3.2.3 MEDIDAS DE SEGURIDAD AL REGRESAR DE RUTA.

Las medidas de seguridad al regresar de ruta deben ser atendidas de igual forma que las anteriores, aunque el riesgo ya haya disminuido, ya que el operador puede traer consigo dinero.

1. Llega a la empresa lo más pronto posible.
2. Revisa el exterior y el entorno antes de entrar para ver si hay riesgos. Si existen sospechosos o algún otro peligro, no entres, aléjate e inmediatamente informa esta situación a vigilancia para que tomen las medidas necesarias.
3. Utilizar alguna clave para tener acceso y si se llega amagado por asaltantes, proporciona una contraseña diferente para poner en marcha el operativo de emergencia.
4. Si no existe anomalía, amenaza o novedad, entrar a la empresa rápidamente para facilitar que la puerta permanezca abierta el menor tiempo posible.
5. Permitir que el personal de vigilancia abra la caja de seguridad del vehículo siempre en tu presencia.
6. Recordar el operador debe recolectar el dinero que venga resguardado en el interior de la caja.
7. Está obligado a liquidar en forma personal el total de sus cuentas diariamente y no se debe por ninguna razón, acumular más de una liquidación.
8. Informar a tu superior de las novedades en ruta y sobre situaciones que puedan ser sospechosas o peligrosas.

9. Reportar a tu jefe cualquier anomalía, irregularidad o falla del servicio de seguridad o del custodio.

10. Diseñar rutas alternas para casos de emergencia y como disuasivas.

Estas deben realizarse por escrito a través de folletos, trípticos o tarjetas, de forma que permita captar la atención del operador. Estas deberán ser difundidas a través de pláticas y dinámicas que refuerce su entendimiento.

5.3.3 MEDIDAS DISUASIVAS QUE DEBEN ROTULARSE EN LAS UNIDADES.

Las medidas disuasivas, están rotuladas en las unidades y por lo regular en todos sus lados, buscando disuadir al asaltante, ya que se encontrará con medidas de seguridad que no le facilitarán la realización de su objetivo; aunque no se tengan esos dispositivos de seguridad. Asimismo ayudan a mejorar el servicio del operador. A continuación se ofrecen algunas medidas disuasivas:

1. Todas las unidades deberán rotularse con el logotipo y número económico de la empresa para su localización en caso de siniestro.
2. Esta unidad está protegida por un sistema de radio localización vía satélite, el operador no tiene acceso al sistema.
3. Esta unidad está equipada con caja de seguridad, el operador no tiene acceso a la caja.

4. Las unidades que no cuenten con caja de seguridad deben decir: *esta unidad no maneja valores ni dinero en efectivo.*

5. Para cualquier queja del operador favor de reportarla al teléfono No.

Todas las medidas de seguridad y disuasivas deberán ser revisadas y autorizadas por la dirección general, con el fin de mantener una comunicación efectiva.

5.3.4 PROGRAMA DE PREVENCIÓN.

El programa de prevención deberá tener el objetivo de crear una cultura organizacional del riesgo, que permita sensibilizar al personal sobre su impacto económico y la necesidad de que todos participen en ella.

Este programa que se propone esta dirigido a todo el personal operativo y de distribución, así como al resto del personal para iniciar con la nueva cultura.

El programa que propongo esta dividido en pláticas de sensibilización al riesgo y capacitación al personal de los detalles que pueden atraer el riesgo, como son:

- a) Manejar sin precaución
- b) No saber el reglamento de tránsito
- c) Ignorancia de que hacer en caso de siniestro
- d) No conocer sobre mecánica

El cuadro No. 5.5 es un ejemplo de como elaborar un programa de prevención y control.

Cuadro 5.4 Programa de capacitación y sensibilización del personal.

ACTIVIDAD	TEMA	PERIODOS
<p>a) Pláticas dirigidas a todo el personal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Siniestralidad y daños causados al patrimonio 2) Como afecta a las utilidades 3) Como puede participar el personal de Distribuidora Farmacéutica, para disminuir la siniestralidad. 4) Difundir las medidas de seguridad 5) Como deben reportar cualquier dato sospechoso de manera anónima con gratificaciones. 	<p>4 veces al año.</p> <p>Nota: deberán realizarse de forma amena, para que el personal se involucre fácilmente.</p>
<p>b) Capacitación del personal de operativo y de distribución</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Medidas de seguridad 2) Manejo a la defensiva 3) Reglamento de tránsito 4) Mecánica y mantenimiento de las camionetas 5) Que hacer en caso de siniestro 6) Relaciones con custodios 7) Autoridades a las que deberá reportar un asalto 8) Políticas y procedimientos 	<p>Cada curso 2 veces al año Uno por parte del corporativo y otro por parte del área de capacitación de la sucursal.</p> <p>Nota: se debe reunir a los operadores dos veces al mes para recordarles las medidas de seguridad en video, así como mostrarle los videos al personal de nuevo ingreso.</p>
<p>c) Dinámicas de Riesgos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Juegos y representaciones de que hacer en caso de siniestro 2) Hacer que el operador actúe como asaltante y otro como el operador asaltado. 3) Juegos de memoria para recordar los rasgos físicos, palabras, conversaciones y actos de los asaltantes. 	<p>Tres veces al año.</p> <p>Nota: En el evento se deberán reconocer a los operadores que no han presentado accidentes.</p> <p>*En todos los eventos deberá proporcionarse refrescos, galletas y alguna fruta.</p>

5.3.5 CONTROL DE LOS SINIESTROS.

El control de los siniestros debe ser detallado, ya que se debe contar con el mayor numero de datos para poder tomar otras medidas de seguridad. Para lo cual se debe diseñar un formato para el control de los mismos, como el que se propone en el formato No. 5.1

El formato contiene las columnas del día de la semana con mayor incidencia, los horarios, las ubicaciones de los asaltos, las averiguaciones previas para en caso de tener pistas contar con la información, así como un estimado de la recuperación al momento del siniestro, asimismo permite conocer de inmediato información esencial para la toma de decisiones, tal es el caso de los operadores asaltados y el numero de incidencia, También permite dar seguimiento a la documentación necesaria para la reclamación ante la compañía de seguros y revisar que se realice el registro contable.

Este control permite a la administración de riesgos jugar con la información que permita dar mayor información que a simple vista no se identifica, asimismo permite dar a conocer a la dirección financiera (administrar y controlar), la frecuencia y severidad de los siniestros y analizar su costo-beneficio para instalar nuevas medidas de seguridad.

5.4 COSTO-BENEFICIO DEL PROGRAMA DE CONTROL DE RIESGOS.

En ocasiones las organizaciones no tienen la visión de crear programas de control de riesgos, debido a que los directivos los consideran costosos e inútiles y solo consideran métodos que sean eficientes y seguros como la tecnología, que requiere de una fuerte inversión y tiempo para implementarlo, ya que los asaltos son cometidos por bandas organizadas que utilizan armas sofisticadas. En cuanto a la tecnología se podría mencionar a los localizadores vía satélital, con costos aproximados de \$90,000 moneda nacional, por unidad, con una renta mensual de \$3,450 moneda nacional, por cada localizador.

Estos localizadores rastrean la unidad a través de una pantalla y al momento de detenerse por un tiempo mayor de 3 a 4 minutos en cualquier punto que no sea el de su ruta, se activa una alarma para que se de aviso inmediato a las autoridades para su intervención, pero después de ser interceptada pasaron más de 7 minutos, considerando que se realizo de inmediato, pero las bandas vacían las unidades en un tiempo no mayor a 5 minutos, por lo que este método sigue siendo inseguro y no recomendable ya que requeriría un desembolso importante.

Cabe señalar, que para disminuir la siniestralidad debe empezarse por analizar, reconocer y contrarrestar las deficiencias internas existentes por mínimas que parezcan, para que se trabajen de forma conjunta y se vea reflejada la disminución de siniestralidad minimizando el costo. Esto se logra cuando se reduce la probabilidad de sufrir un asalto al corregir desviaciones e implementar seguridad a través de capacitación, pláticas, letreros, folletos, soportadas por medio de procedimientos y políticas.

Distribuidora Farmacéutica, S.A. de C.V., cuenta con una área de capacitación que podría apoyar al programa de control de riesgos, interviniendo con pláticas y cursos preventivos, así como de una área de métodos y procedimientos para su elaboración e implementación, que respaldados por la administración de riesgos iniciarían con una cultura

organizacional, por lo que el costo disminuye ya que su implementación no aumentaría el costo, por ser actividades internas propias del negocio.

También, se solicitará el apoyo de la compañía aseguradora que se le transfirió el riesgo, como retroalimentadora de programas de capacitación, temas y material, así como información de medidas de seguridad y soporte para la elaboración de procedimientos, políticas y normatividades, sin costo alguno, ya que estas de reducir la probabilidad y severidad de los riesgos, por lo cual cuentan con personal especializado que asesora a las empresas para que elaboren sus propios programas para el control de los riesgos.

Al principio, estas medidas pueden ser muy costosas, pero al analizar los beneficios que proporciona a la empresa éstos suelen ser superiores, y los resultados son observables en un tiempo no mayor a seis meses después de implementarse el programa.

Como se puede observar en el cuadro 5.5, indica el costo de la capacitación y la seguridad que se implementará para llevar a cabo el programa para el control de los riesgos, a simple vista es costosa, pero la capacitación y la seguridad no es un gasto, es una inversión que permite a la empresa reducir sus riesgos, mantener a su personal capacitado y reducir los costos de transferencia de riesgo. La capacitación y la seguridad tendrán un costo de \$886,897 moneda nacional, anuales.

Al llevar a cabo el programa para el control de riesgos (capacitación y seguridad), podemos obtener un beneficio inmediato por parte de las compañías de seguros. Esto es, cuando la empresa invierte para el control de los riesgos, las compañías de seguro disminuyen sus primas. Esta reducción es del 15% de las primas \$950,000, lo que equivale una reducción de \$142,500 moneda nacional. Cuando obtenemos una reducción o disminución de la siniestralidad, nos otorgan descuentos equivalentes a esta reducción.

La siniestralidad por robo de mercancía, se pretende disminuir al 55%, tomando en cuenta:

- a) Una reducción del 35%, por el incremento en el número de custodios
- b) Una reducción del 10% esperada, por la capacitación a operadores
- c) Una reducción del 10% esperada, con la difusión de políticas
- d) Por lo que se espera una reducción del 55%

El incrementar los custodios de 90 a 120, permitirá obtener una reducción del 31% estimado en el robo de mercancía, considerando que en 1994 no se tenían custodios y en 1995 se contratan 70 custodios para bajar en un 58.20% la siniestralidad, durante los años de 1995 a 1997 crecen las rutas de distribución, sin embargo, se mantiene el mismo número de custodios, lo que hace que se registre un aumento de la siniestralidad entre los años de 1996 a 1997 del 47.9%, para 1998 se decide incrementar el número de custodios, quedando en 90 elementos, observándose una disminución del 31%. También se puede ver la disminución del número de eventos al incrementar la custodia.

Al reducir el 55% la siniestralidad, las compañías de seguros otorgarán un descuento correspondiente a la mitad del porcentaje de reducción lograda, es decir, la compañía de seguro otorgará un 30% por disminución del riesgo, lo que equivale a \$242,250 moneda nacional.

Como se puede observar en el cuadro No. 5.6, las primas pagadas son de \$950,000 moneda nacional, el ahorro para el año 2000 será de \$384,750. Al disminuir la siniestralidad automáticamente se reduce el pago de los deducibles en el mismo porcentaje, por lo que se puede notar una disminución de \$148,500. También se puede ver una disminución en la pérdida de mercado que se presenta cuando los clientes se molestan por no recibir sus pedidos y cambian de proveedor, la cual representa el .01% de sus ventas, lo que equivale a \$420,571 moneda nacional, pretendiendo disminuir al .005%, lo que es igual a \$210,286 moneda nacional.

Aunado a lo anterior se debe considerar los gastos ocultos que también se verían reducidos en un 55%, los cuales se presentaron en el año de 1998 en \$210,000 moneda

nacional, los cuales se componen del tiempo de la unidad detenida, enfermedades del operador, la renuncia de operadores y gratificaciones a autoridades, por lo que se espera una reducción de \$94,500 moneda nacional.

Como se puede apreciar en el cuadro No. 5.7, durante 1999 se tuvo un gasto total de \$2'737,468 moneda nacional, contra \$1'835,683 moneda nacional, esperado, dando como resultado un beneficio de \$901,785 moneda nacional. Este beneficio trae como consecuencia que las ventas presenten un menor riesgo, garantizando la operación de la empresa.

Por otro lado, en las próximas renovaciones estos programas deberán ser reforzados para que se incremente el beneficio, lo que traerá a la empresa ventajas para colocar el riesgo con las compañías aseguradoras obteniendo menores primas.

Por lo que se cumple el objetivo del programa, ya que busca reducir o eliminar los riesgos, a través de la prevención, lo cual implica elaborar y/o mejorar los procedimientos, políticas y normatividades del área de distribución y de las áreas involucradas como embarques, almacén, la gerencia de operaciones y la administración de riesgos, además, de proporcionar medidas de seguridad, pláticas y cursos, que se implementan conjuntamente para minimizar el riesgo y por lo tanto el costo financiero.

Aunque parezca lo contrario la prevención es la manera más eficaz y barata de reducir el riesgo.

Cuadro No. 5.5 Costo de capacitación y seguridad.

Actividades	Impartido por Capacitación		Costo por Persona	No. de Empleados	Costo Total
	Interna	Externa			
Capacitación. Dirigido a operadores, jefes y supervisores de distribución, así como al gerente de operaciones	X	X			
-Manejo a la defensiva	X	X	\$ 5.00	318	\$ 1,590.00
-Reglamento de tránsito	X		\$ 7.00	318	\$ 2,226.00
-Mecánica y mantenimiento a unidades	X		\$ 5.00	318	\$ 1,590.00
-Conocimiento de la repercusión de económica sinistros (dirigido a todo el personal)	X	X		2405	\$ -
Medidas de seguridad	X	X	\$ 10.00	318	\$ 3,180.00
*Relaciones con custodios					
*Antes, durante y al regresar de ruta					
*Que hacer en caso de asalto					
Elaboración y difusión de procedimientos, políticas y normatividades.	X		\$ 15.00	318	\$ 4,770.00
Refuerzo a través de:					
-Dinámicas Dirigido a operadores, jefes y - supervisores de distribución, así como al - gerente de operaciones	X		\$ 12.00	318	\$ 3,816.00
-Juegos y representaciones de que hacer - caso de siniestro.					
-Juegos de Memoria					
-Representaciones en agencias del ministerio público.					
Gastos para prevención y seguridad.					
Viajes (6 en total) Boletos de avión	X		\$ 1,550.00	2	\$ 18,600.00
viáticos y hotel (6 en total)	X		\$ 1,600.00	2	\$ 19,200.00
Elaboración de video			\$ 0.90	400	\$ 360.00
400 típicos (\$.90 centavos cada uno)			\$ 1.00	2500	\$ 2,500.00
2500 folios (\$1.00 cada uno)			\$ 1.10	150	\$ 165.00
150 Posters (\$1.10 cada uno)			\$ 5,500.00	120	\$ 660,000.00
Custodios en rutas críticas (100 rutas)				2	\$ 60,000.00
Salarios del área de administración de riesgos	X		\$ 300.00	318	\$ 95,400.00
Medidas disuasivas a las unidades	X				\$ 886,897.00

Cuadro No. 5.6 Reporte Costo-beneficio

CONCEPTOS	COSTO ACTUAL	% REDUCCIÓN	COSTO PARA EL 2000	BENEFICIO
Capacitación	\$ 886,897.00		\$ 886,897.00	0
Primas de seguro (Descuentos por reducción de siniestralidad)	\$ 950,000.00	15% + 30%	\$ 565,250.00	384,750.00
Pago de deductibles	270,000.00	55%	121,500.00	148,500.00
Gastos ocultos	210,000.00	55%	115,500.00	94,500.00
Pérdida de mercado del .01%	420,571.00	0.005%	210,286.00	210,285.00
TOTALES	\$ 2,737,468.00		\$ 1,899,433.00	838,035.00

Cuadro No. 5.7 Presentación de siniestralidad por año.

	Esperado						
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
\$ ROBO DE MERCANCIA	3,050,821	1,275,614	1,091,681	2,096,496	1,600,574	1,800,000	1,170,000
Nº DE EVENTOS	103	27	29	29	23	18	
CUSTODIOS	0	70	70	70	90	90	120
COMPORTAMIENTO AÑO VS AÑO		-58.20%	-16.85%	47.9%	-30.98%	12.46%	-35%

5.5 CONCLUSIONES DEL CASO PRÁCTICO.

Los riesgos de Distribuidora Farmacéutica, S.A. de C.V., son consecuencia de la falta de seguimiento a las observaciones de los siniestros, ya que cada evento proporciona información para corregir desviaciones y nuevas medidas de seguridad.

En la actualidad, los asaltos de mercancía son realizados por bandas organizadas, que planean a detalle cada uno de los movimientos de las empresas que pretenden sorprenderlas, obteniendo información de la gente que labora para ellas, proporcionándola de manera ingenua y/o coludida. Por lo que se deben buscar alternativas que provoquen un cambio en la cultura organizacional de los riesgos y permitan fortalecer los puntos vulnerables.

Los programas para el control de riesgos aparentemente son costosos, pero a medida en que se reduce la siniestralidad, se podrán apreciar disminuciones considerables.

El área encargada de elaborar dichos programas es la administración de riesgos, la cual debe contar con el apoyo de las direcciones generales, el área de recursos humanos, métodos y procedimientos, distribución y demás áreas relacionadas para el logro de los objetivos.

La administración de riesgos de Distribuidora Farmacéutica, S.A. de C.V., debe sensibilizar primeramente a las direcciones generales y a la dirección de administración y control, para tener el apoyo para cubrir el objetivo del programa de control de riesgos que será el análisis de las exposiciones de acuerdo a la información obtenida.

Los costos para llevar a cabo el programa son elevados, pero no son mayores a los beneficios que se pueden obtener, ya que de no actuar a tiempo los costos pueden duplicarse, lo que hace tardía la disminución de los riesgos, por lo que es recomendable atacar el problema y no dejar que permanezca, ya que ocasionaría el quebranto de la empresa

Distribuidora Farmacéutica, S.A. de C.V., disminuirá su siniestralidad con un costo beneficio de \$901,785 moneda nacional, pero creará una cultura que permitirá que fortalecer los objetivos. Reduciría su siniestralidad en un 55% anual, esto es un buen resultado, ya que los asaltos de mercancía no van eliminarse, pero si se verán reducidos al implementarse las medidas propuestas. Se debe distinguir, que aunque el costo beneficio sea del 33%, los efectos de no llevar este control podrían acentuar la siniestralidad y por lo tanto sus gastos.

A consecuencia de los asaltos de mercancía, que no sólo han dañado los intereses de las distribuidoras farmacéuticas sino en general la de otras distribuidoras, han solicitado el apoyo de las autoridades para que se implementen dispositivos de seguridad, muchas veces son atendidos, pero las mismas autoridades están involucradas en los asaltos, por lo que la seguridad se convierte en particular y por lo tanto en un costo excesivo. Como es el caso de la contratación de custodios armados en corporaciones privadas, los cuales tienen un costo mensual de \$5,500.00 moneda nacional, por custodio.

Por lo que al contratar custodios, se vera disminuida la siniestralidad en un 35%, pero si no se cuenta con esta seguridad la siniestralidad se incrementaría hasta en un 200%, tal y como se pudo observar en 1998, que ya contaba con custodia.

La prevención tiene un mejor control de las operaciones en la distribución y así se puede disminuir el potencial de riesgos que actualmente presenta. Actualmente la empresa se considera asegurable, pero es importante implementar estas acciones para que en un futuro no llegue a presentar el no poder transferir el riesgo y por consecuencia la empresa se vea afectada financieramente.

La capacitación, es la base de una buena prevención, por lo que Distribuidora Farmacéutica, S.A. de C.V., deberá analizar los resultados de las capacitaciones realizadas en cada semestre y posteriormente año contra año, para conocer el porcentaje de disminución que representa, ya que actualmente no es posible medirla, solo se mencionan estimaciones que podrían ser mayores.

Es necesario resaltar que para la elaboración del programa de control de riesgos debe establecerse a que riesgo se deberá aplicar y a las áreas a las que se va a dirigir, ya que de acuerdo a esto se podrán lograr fácilmente los objetivos del mismo. De igual manera se deberá dar a conocer y hacer participe a las áreas involucradas. El programa deberá ser actualizado de acuerdo a las experiencias de la misma organización y de otras, buscando optimizar y eficientar el funcionamiento de la empresa, de manera continua.

CONCLUSIONES GENERALES

Una característica de las organizaciones es que cuentan con riesgos en sus diferentes áreas, dependiendo su giro; lo que puede dañarlas severamente tanto en sus recursos financieros como en los humanos. En el caso de las distribuidoras de productos farmacéuticos los riesgos más vulnerables se hacen presentes en las áreas de operación central de la organización como son ventas y distribución, reflejándose una siniestralidad considerable sino se atiende a tiempo y se cuenta con un control de los riesgos que permita lograr una cultura organizacional de los mismos, permitiendo contrarrestar la omisión de acciones irresponsables o descuidos del personal.

Por lo anterior, es necesario crear un ambiente favorable y corregir desviaciones que producen riesgos para proteger los recursos de la empresa a través de la administración de riesgos, que estudiará su prevención y en caso de que ocurran los siniestros recuperarlos en el menor tiempo posible y con el menor costo para la estabilidad financiera y la eficiencia operativa de la misma.

Precisamente, la administración de riesgos es la que se encarga de prever las posibles pérdidas a las que está expuesta la organización para garantizar la supervivencia de la empresa, aplicando los recursos necesarios que disminuyan los riesgos y sus efectos, permitiendo resarcirse de los daños en el menor tiempo y con el mínimo costo posible para la estabilidad financiera y la eficiencia operativa de la misma.

Sin embargo, las direcciones de las empresa se han ocupado solamente de los riesgos financieros, haciendo a un lado todos aquellos riesgos accidentales imprevistos que amenazan el patrimonio de la empresa. Pero se debe considerar que todos los riesgos se tienen que atender para subsanar a la empresa, tanto de un asalto o incendio catastrófico como por el de una mala inversión.

El administrador de riesgos, puede prever la probabilidad de ocurrencia de los riesgos a través de su identificación, análisis y evaluación de los factores que influyen para que ocurra un siniestro, ya que podrá controlarlos mediante medidas preventivas. Las repercusiones económicas pueden limitarse a través de medidas de protección como la retención y la transferencia de los riesgos a compañías aseguradoras y/o afianzadoras por medio del pago de primas.

El proceso de la administración de riesgos tiene como elemento principal el análisis de las exposiciones, contando para ello con una serie información que facilita sus recomendaciones; independientemente del apoyo que representa, puede servir como un control al análisis de riesgos ocurridos.

Las medidas de control, prevención y protección, la transferencia de los riesgos, así como la retención de ciertos riesgos implican costos elevados, por lo que el administrador de riesgos debe estudiar los indicadores para optimizar los recursos financieros de la organización.

La administración de riesgos es un apoyo financiero, que ayuda a la recuperación de los daños, a través del cumplimiento de sus objetivos, para contrarrestar los efectos negativos de los siniestros.

Debido a la importancia de preservar los recursos de la organización, es necesario que al administrador de riesgos se le sitúe en un nivel medio-alto dentro de la organización para que pueda contar con el apoyo en sus recomendaciones. Para lo cual deberá trabajar de manera conjunta con las compañías de seguros y fianzas para prever riesgos y reducirlos al mínimo.

Es necesario que el administrador de riesgos, analice la forma más segura de recuperar los daños ocasionados por algún siniestro, por lo que las compañías de seguro y afianzadoras son una manera eficiente para transferir el riesgo, sobre todo de aquellos

sinistros catastróficos o que su incidencia provoquen pérdidas considerables, ya que estas compañías tienen la misión de proteger a la sociedad y su patrimonio frente a los diversos riesgos que enfrenta, por lo que cuentan con la solidez y solvencia suficientes para dar la debida respuesta a sus asegurados, así como invertir los recursos captados por su operación.

La administración de riesgos en coordinación con el área de recursos humanos y las compañías aseguradoras y/o afianzadoras, elabora un programa para el control de riesgos, el cual es un método que permitirá disminuir la siniestralidad, y lo considero como un método único para reducir la severidad de las pérdidas. Ya que se realiza una limpieza interna de la empresa para fortalecer sus debilidades, además, de que permite crear una cultura organizacional de riesgo que permite la participación de su personal para atacar los problemas.

El administrador de riesgos del siglo 2000, deberá analizar no solo los riesgos puros sino también los riesgos especulativos, deberá dejar de ser un administrador de pólizas para volverse un consejero de futuras negociaciones de la empresa, con el objetivo de fomentar las ventajas que ofrece el contar con una área de administración de riesgos.

Finalmente, concluyo con la idea de que el administrador de riesgos no es el administrador de seguros y fianzas, sino es aquel que tiene una aportación importante para la disminución y/o eliminación, control y recuperación de los riesgos en las empresas que permitirá prolongar la vida de las mismas.

APENDICE A
INDICE DE ESQUEMAS

			PAGINA
CAPITULO V			
Esquema	5.1	Objetivo y desarrollo para la elaboración del programa de control de riesgos.	- 111
Esquema	5.2	Organigrama general de Distribuidora Farmacéutica	114
Esquema	5.3	Organigrama de administración de riesgos de Distribuidora Farmacéutica	- 117

APÉNDICE B

INDICE DE FIGURAS

		PAGINA
CAPITULO II		
Figura	2.1	Proceso de la Administración de riesgos
		47

APÉNDICE C

INDICE DE CUADROS

			PAGINA
CAPITULO IV			
Cuadro	4.1	Características de la fianza de empresa	90
Cuadro	4.2	Diferencias entre la fianza civil y la fianza de empresa	91
Cuadro	4.3	Tipos y obligaciones de fianzas judiciales penales	95
Cuadro	4.4	Tipos y obligaciones de las fianzas judiciales no penales	96
Cuadro	4.5	Diferencias entre el seguro y la fianza	102

APÉNDICE D

INDICE DE GRAFICAS

			PAGINA
CAPITULO V			
Gráfica	5.1	Severidad en mercancía asaltada durante 1998 Distribuidora Farmacéutica	90
Gráfica	5.2	Frecuencia en mercancía asaltada durante 1998 Distribuidora Farmacéutica	91

APÉNDICE E

INDICE DE DIAGRAMAS

			PAGINA
CAPITULO V			
Diagrama	5.1	Procedimiento de contratación de pólizas de - seguros y fianzas	119
Diagrama	5.2	Procedimiento para el trámite y control de - Reclamaciones	126