



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE
RIESGOS PARA LA GERENCIA FINANCIERA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

RENE ZAMORA RIOJAS

DIRECTOR DEL SEMINARIO

SR. PROFESOR C. P. BENJAMIN SANCHEZ RODRIGUEZ

MEXICO, D. F.

1977

8907



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MARILU, mi esposa inigualable, y a mis hijos KARINA y EDGAR RENE, - quienes representan la fuerza que me impulsa a superarme.

A mis Padres, como reconocimiento por el esfuerzo que han realizado para educarme y formarme.

A mis Hermanos, por el cariño que cada uno me inspira.

Con todo respeto y agradecimiento para aquellas personas que de alguna forma me ayudaron en la elaboración del presente trabajo.

I N D I C E

	PAGINA
<u>INTRODUCCION</u>	1
<u>CAPITULO I</u> ANTECEDENTES	4
<u>CAPITULO II</u> ADMINISTRACION DE RIESGOS Conceptos y Etapas	9
<u>CAPITULO III</u> IDENTIFICACION DE RIESGOS	
A) Diferentes tipos de Riesgos a que puede estar expuesta- una Empresa y sus consecuen- cias	16
B) Técnicas y Herramientas que se utilizan para obtener in- formación	24
<u>CAPITULO IV</u> EVALUACION Y JERARQUIZACION DE- LOS RIESGOS	37
<u>CAPITULO V</u> ANALISIS DE LAS ALTERNATIVAS -- DISPONIBLES PARA LA SOLUCION OP- TIMA A LOS RIESGOS	48
<u>CAPITULO VI</u> ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA- DE ACCION DE ADMINISTRACION DE- RIESGOS A CORTO Y A LARGO PLAZO	63
<u>CAPITULO VII</u> IMPLANTACION DE CONTROLES PARA- EL PROGRAMA DE ADMINISTRACION - DE RIESGOS	80
<u>CAPITULO VIII</u> EL ADMINISTRADOR DE RIESGOS	
A) Quien debe ser y qué nivel- jerárquico debe tener den- tro de la empresa	
B) El Administrador de Riesgos en México y su futuro	87
<u>CONCLUSIONES</u>	95
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	99
<u>ANEXO NO. 1</u> CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION- DE RIESGOS	

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

Considerando que una empresa forma parte de un universo dinámico y reconociendo que es un sistema abierto - interrelacionado con un medio ambiente, que está en un - continuo proceso de cambio, podemos deducir que ésta no - puede permanecer al margen de esos cambios, sino por el - contrario, debe participar de ellos sobre todo si estos - influyen de una forma vital en su existencia o en el éxi - to de cada una de sus funciones que debe cumplir u objeti - vos para los que ha sido creada.

Tomando como base lo dicho en el párrafo anterior y a la necesidad imperiosa que debe sentir y tener todo em - presario moderno de actualizar sus conocimientos en las - nuevas disciplinas tanto científicas como técnicas y cono - cer las herramientas que existen para poder cumplir con - éxito sus responsabilidades dentro de la empresa, me per - mite presentar este trabajo de investigación que contiene un estudio sobre una de las herramientas con que cuentan - los responsables de la dirección de cualquier organiza - ción para lograr principalmente evitar pérdidas económi - cas inesperadas que puedan llegar a lesionar seriamente - a la empresa o en el caso extremo porque no decirlo a ter

minar con su existencia, hablo de la técnica denominada - por los expertos como:

"Administración de Riesgos", técnica que en algunos países del mundo principalmente en Estados Unidos de Norte América ha tomado mucho auge en la última década constituyéndose en toda una especialización profesional y que en México empieza a dársele la importancia que merece primordialmente en el medio empresarial.

Quiero subrayar ante todo esto último ya que éste es el principal objetivo del presente trabajo, el despertar - en los lectores una inquietud que por un lado los motive a profundizar en el estudio de esta disciplina y por el otro a crear conciencia sobre la importancia que realmente tiene dentro de una empresa sobre todo para la gerencia financiera, digo sobre todo para el Area financiera de la empresa porque el principal objetivo de ésta es lograr el máximo rendimiento sobre la inversión de los accionistas y como vamos a lograrlo si descuidamos brindarle la debida protección a esa inversión.

CAPITULO I
ANTECEDENTES

A N T E C E D E N T E S

En la introducción se mencionó que la disciplina de la Administración de Riesgos es nueva porque emplea técnicas modernas y su nombre es de reciente acuñación, su antigüedad como lo veremos se remonta a los orígenes de la humanidad.

En la Biblia se menciona que la primera pareja humana vivía en el Jardín del Edén disfrutando de absoluta tranquilidad en todos los aspectos, con todas sus necesidades satisfechas, pero es bien sabido que el ser humano es por naturaleza insatisfecho y vive anhelante de mejorar siempre la condición actual que posea.

Este deseo lo condujo a enfrentarse a riesgos graves ya que su bienestar en el Edén estaba condicionado a su libre aceptación de algunas normas y limitaciones, pero fué inducido a pensar que violándolas alcanzaría un poder igual a su creador y aunque estaba advertido que esa acción le traería perder los bienes que gozaba, decidió correr el riesgo... y perdió. Fue una mala decisión pues eso le costó la expulsión del Paraíso, teniendo desde ese mismo instante que enfrentarse a factores adversos o ries-

gos para él desconocidos como: Calor, Frío, Vientos, Tempestad, Inundación, Terremotos, Enfermedades, Fieras Salvajes, Insectos venenosos, en fin la lucha por su supervivencia. Desde ese momento trato de esquivar, eludir, alejar, reducir o dominar esos riesgos adversos usando para ello técnicas rudimentarias y primitivas, constituyéndose con ésto en el primer administrador de riesgos, es por eso que se puede afirmar que la Administración de Riesgos es una de las actividades humanas más antigua aunque como disciplina es nueva.

Con el transcurso del tiempo el Hombre ha evolucionado su modo de vivir, asociándose en grupos cada vez más numerosos, creando bienes satisfactores de sus necesidades, desarrollando diversas actividades como la agricultura, ganadería y comercio y con todo esto lógicamente los riesgos se convirtieron de simples y primitivos a complejos y de gran diversidad.

Hablemos del Comercio, una de las actividades del hombre que en un ritmo acelerado se ha desarrollado, surgiendo con su desenvolvimiento los problemas de traslado y almacenamiento de mercancías apareciendo consecuentes las pérdidas por distintas clases de eventualidades como: asaltos, olvidos, robos, descuidos, sabotajes, malos manejos, etc., siendo los encargados de los traslados o almacenamientos los que debían responder por las mercancías dejadas a su custodia con sus bienes, sus personas y aún las de los familiares más cercanos.

Principalmente al iniciarse la Revolución Industrial a mediados del Siglo XVIII, los riesgos se empezaron a multiplicar conforme avanzaba la Industria con sus complejos procesos, así el estudio y solución a los riesgos se con-

virtió en una necesidad de toda empresa.

Ante la adversidad de esos riesgos, el hombre con su ingenio creador o vamos a decir con su espíritu de administrador de riesgos diseñó o intentó diversas soluciones a esos problemas, obteniéndose diferentes grados de éxito, ninguno totalmente satisfactorio hasta que sus intentos lo condujeron a la conclusión de que la mayoría de las pérdidas resultantes, incluyendo la de la vida era factible devaluarse en dinero.

Esta conclusión fue la que abrió la puerta a una nueva era pues permitió una solución satisfactoria que consistió en formar grupos de personas expuestas a riesgos similares que mediante contribuciones de dinero relativamente reducidas constituían fondos o reservas que servían para resarcir la pérdida fortuita que sufriera cualquiera de los miembros del grupo. Estas agrupaciones tomaron diversos nombres y aspectos como: hermandades, asociaciones, mutualidades, gremios, cofradías, pero la base de su funcionamiento con ligeras variantes era la misma.

Estas Sociedades sufrieron diversas vicisitudes se sujetaron a modificaciones y adaptaciones, pero lograron superar todas las penalidades pudiendo sobrevivir y prosperar, demostrando así su utilidad y con el tiempo llegaron a constituir la base del Moderno Seguro, que fue el principal camino que condujo hacia la Administración de Riesgos.

El contratar un Seguro es una de las alternativas que tiene una empresa para darle solución a los riesgos a que esta expuesta, pero como veremos en el transcurso de este trabajo no es la única. Quiero subrayar esto último-

sobre todo ahora que las empresas tienden a evitar o disminuir costos por la situación económica que prevalece no solo en México sino en el mundo, las primas de Seguro se pueden evitar en un alto porcentaje si una empresa tiene un buen programa de Administración de Riesgos.

La situación económica mundial es el factor principal que ha motivado a las empresas a optimizar la utilización de sus propios recursos y es el que ha influido para que a la Administración de Riesgos los empresarios la consideren como una de las funciones que nunca se deben perder de vista si se desea tener un verdadero éxito.

Iniciemos pues el estudio de esta disciplina y espero que el lector se de cuenta de su importancia y principalmente la considere en el futuro para la Toma de Decisiones dentro de su empresa.

C A P I T U L O I I

**ADMINISTRACION DE RIESGOS
CONCEPTO Y ETAPAS**

ADMINISTRACION DE RIESGOS CONCEPTOS Y ETAPAS

Considero que uno de los puntos de partida para iniciar este estudio es el intentar dar un concepto de lo que es "ADMINISTRACION DE RIESGOS", con este fin analizaremos en este capítulo dos de las palabras principales que componen el nombre de esta técnica, por un lado "Administración" y por el otro "Riesgos".

Administrar es el proceso mediante el cual los propósitos, el conocimiento y la aptitud se convierten en ac -- ción efectiva, en pocas palabras es fijar un objetivo y al canzarlo con el mínimo gasto o esfuerzo o bien podemos decir que la función de administrar consiste en lograr las - metas fijadas coordinando esfuerzos y recursos.

Otro concepto generalmente aceptado es el siguiente: Administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante la coordinación del esfuerzo ajeno. Pero si reflexionamos un poco ese es el resultado final de la Administración y - para alcanzarlo es necesario realizar una serie de actividades inherentes a ese proceso que en su conjunto se les - conoce como "Proceso Administrativo".

El Proceso Administrativo se compone de las funcio -

nes siguientes:

- a) PLANEACION
- b) ORGANIZACION
- c) EJECUCION O DIRECCION
- d) CONTROL

En la etapa de Planeación que es básica para la Administración se determina que es lo que se va a hacer, se fijan objetivos y alternativas a seguir, se delimita el programa de acción.

En la fase de Organización basándose en el programa las actividades que son necesarias llevar a cabo, se distribuyen y se asignan al personal idoneo para cumplirlas y se les delega autoridad suficiente para que tengan éxito.

Por Dirigir o Ejecutar dentro del proceso administrativo entenderemos las medidas utilizadas por el responsable del programa para poner en acción al equipo que tomará parte como son: órdenes, instrucciones, motivaciones, medidas disciplinarias, definición de canales de comunicación, etc.

La Etapa de Control, consiste en verificar que lo realizado vaya conforme a lo planeado y si no es así ver a que obedecen las desviaciones, para que de ser necesario se retroalimente el programa o bien se hagan las correcciones necesarias.

Habiendo revisado en forma rápida lo que significa Administración ahora nos dedicaremos a intentar definir lo que en este trabajo entenderemos por riesgo. Algunos de los conceptos que se tienen de lo que significa o se en

tiende por riesgo, son los siguientes:

Riesgo es la incertidumbre de que un suceso pueda -
ocurrir.

Riesgo es el potencial de fallar al intentar lograr -
un objetivo.

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

Riesgo es la incertidumbre de la Pérdida.

Riesgo de acuerdo con el Diccionario es peligro, con
tingencia de daño.

Para los fines de este trabajo Riesgo significará la
exposición total de una empresa a toda clase de eventos o
acontecimientos que la Dirección de la Empresa teme y por
consiguiente hace lo posible para que no sucedan. En resu
men es la exposición total a daños o pérdidas que afectan
sensiblemente su economía, o mejor dicho su estructura fi
nanciera.

De todos los conceptos enunciados se puede sacar a -
la luz que el riesgo posee dos características básicas:

- 1) Acontecimiento Futuro: Riesgo siempre implica el en
frentarnos a situaciones por venir, en cualquier e -
vento ya sucedido automáticamente se elimina la posi
bilidad de riesgo, existe certeza de lo acontecido.
- 2) Incertidumbre: Consiste en el grado de duda que los
individuos pueden tener en cuanto a predecir que es
lo que ocurrirá.

Explicadas las características del riesgo podríamos
citar un número ilimitado de ejemplos, solo se mencionarán

algunos:

"El gerente de Mercadotecnia una empresa corre un riesgo al lanzar un nuevo producto al mercado, puesto que su esfuerzo puede fracasar y producir grandes pérdidas para su empresa o bien tener éxito y ganar grandes cantidades de dinero. Otro ejemplo de riesgo lo representa el que uno de nuestros empleados sufra un accidente de trabajo dentro de la planta. Otro más lo sería el tener un incendio total en nuestra fábrica. Un último ejemplo es que en un juego de salón se pierda todo el patrimonio o se ganen grandes cantidades de dinero a costa de los compañeros de juego".

Todos estos son riesgos pero no todos tienen las mismas características, si analizamos con cuidado estos ejemplos encontraremos que en dos de ellos el riesgo representa tanto la posibilidad de ganar como de perder; al lanzar el nuevo producto al mercado pueden producirse pérdidas o ganancias y lo mismo sucede en el juego de barajas, en cambio en el caso de los otros dos riesgos solo hay la posibilidad de perder. De esto deducimos que existen dos grandes grupos en los que pueden clasificarse los riesgos que son:

- a) Riesgos Especulativos. Cuando el efecto en caso de presentarse el evento incierto, puede significar un beneficio o una pérdida.
- b) Riesgos Puros. Son los riesgos que al realizarse solo producen una pérdida, este tipo de riesgos es la materia de estudio de la Administración de Riesgos.

Una vez que hemos analizado el significado de Administración y de Riesgo, ahora integraremos los conceptos expuestos para intentar definir lo que es Administración de Riesgos.

"Administración de Riesgos" es la disciplina que tiene por objeto principal el reducir a su mínima expresión los efectos económicamente adversos de los Riesgos Puros. Ahora bien para lograr el objetivo principal de la Administración de Riesgos es necesario realizar un proceso que se compone de las siguientes etapas:

- I) La Identificación de los Riesgos
- II) La Evaluación y Jerarquización de los Riesgos Identificados
- III) Análisis de las Alternativas Disponibles para la Solución más Optima a los Riesgos.
- IV) Establecimiento de un Programa de Acción de Administración de Riesgos a Corto y a Largo Plazo.
- V) Implantación de Controles para el Programa de Administración de Riesgos.

En la Identificación de Riesgos que la podemos considerar como etapa base de la Administración de Riesgos, lo que tratamos de hacer es dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los riesgos a los que está expuesta nuestra Empresa?, el procedimiento a seguir para llevar a cabo la identificación de los riesgos será el tema del Capítulo siguiente.

Una vez que tengamos el inventario de los riesgos a los que está expuesta nuestra Empresa, el siguiente paso será evaluarlos y jerarquizarlos, sin esto los riesgos que hemos descubierto simplemente son un conjunto de informa-

ción sin sentido ni organización y por lo tanto prácticamente inútil, a través de esta etapa pretendemos descubrir que tan grave es en realidad cada uno de los riesgos identificados, este paso será comentado en el Capítulo IV.

La siguiente fase de nuestro proceso es un complemento de las dos anteriores, porque una vez que sabemos cuales son los riesgos, su grado de importancia y gravedad para la Empresa lo que debemos hacer ahora es darle la solución más óptima a los mismos, las alternativas genéricas que existen para ésto se verán en el Capítulo V.

Cumplidos los tres pasos anteriores ahora lo que haremos es poner en marcha todo lo planeado estableciendo un Programa de Acción de Administración de Riesgos a Corto y a Largo Plazo, es aquí donde esta disciplina da los frutos, donde arroja resultados para la Empresa, este punto lo ampliaremos en el Capítulo VI.

En la Administración de Riesgos como en todas las demás disciplinas administrativas es de suma importancia verificar que lo que se realiza vaya de acuerdo con lo que se planea, por lo tanto nuestro siguiente paso será la Implantación de Controles para el Programa de Administración de Riesgos, tema de nuestro Capítulo VII. La etapa de control culmina la función de Administración de Riesgos, por lo tanto con lo visto hasta ahora estamos preparados para entrar de lleno al conocimiento de esta disciplina.

C A P I T U L O I I I

IDENTIFICACION DE RIESGOS

- I. DIFERENTES TIPOS DE RIESGOS
A QUE PUEDE ESTAR EXPUESTA-
UNA EMPRESA Y SUS CONSECUENCIAS.

- II. TECNICAS Y HERRAMIENTAS QUE
SE UTILIZAN PARA OBTENER IN
FORMACION

IDENTIFICACION DE RIESGOS

I) DIFERENTES TIPOS DE RIESGOS A QUE PUEDE ESTAR EXPUESTA UNA EMPRESA.

En el capítulo anterior se mencionó que la etapa ba se para la Administración de Riesgos es la Identificación de Riesgos, esto es indudable puesto que esta etapa es el punto de arranque de esta disciplina, también se mencionó que es aquí donde se debe dar respuesta a la pregunta -- ¿Cuáles son los riesgos a los que está expuesta nuestra Empresa?. Si hemos de buscar la mejor solución a cada uno de ellos lógico es que tendremos que descubrir primero cuales son esos riesgos, no puede resolverse un problema que se desconoce, es aquí donde nos surge otra pregunta ¿Cómo proceder para la identificación adecuada de los riesgos a los que está expuesta una Empresa?.

Para llevar a cabo una identificación correcta debe mos proceder en forma ordenada, lo primero que haremos es conocer cuales son los diferentes tipos de riesgos puros a los que puede estar expuesta una empresa, para lograrlo formaremos cinco grandes grupos de riesgos que serán nuestro universo de riesgos donde podremos enmarcar todos los

riesgos puros que existen. Estas agrupaciones son las si guientes:

- 1) Los riesgos puros a que están sujetos los bienes y derechos que forman el Activo de las empresas.
- 2) Los riesgos nacidos de actos criminales, ya sean de los empleados de nuestra empresa o de terceros.
- 3) Los riesgos a que se enfrentan las personas tanto físicas como morales al causar un daño involuntario a un tercero, campo que legalmente se le conoce como Responsabilidad Civil.
- 4) Los riesgos intangibles o consecuenciales resultantes de la paralización de las actividades de la empresa.
- 5) Los riesgos a que está expuesto el activo más importante de la empresa o sea su equipo humano.

Estos cinco grupos es evidente que comprenden todos los riesgos puros a los que puede estar expuesta una em - presa.

Nuestro siguiente paso será analizar brevemente cada grupo.

LOS RIESGOS DE LOS BIENES Y DERECHOS DE LA EMPRESA

Los Bienes y Derechos que componen el activo de una empresa están expuestos a múltiples riesgos. Para facilitar su análisis los dividiremos en dos, una división la formaremos por las propiedades fijas y la otra por aque -

llas que tienen movimiento y al hablar de propiedades físicas nos referiremos a ambos grupos. Veamos por lo tanto algunos ejemplos de propiedades tanto fijas como en movimiento, así como los riesgos a que se encuentran expuestos.

Entre las propiedades fijas están desde luego los edificios, las torres de enfriamiento, los tanques de almacenamiento de líquido combustible al aire libre, la maquinaria de producción, las calderas, los hornos, el mobiliario de las oficinas, los estantes del comercio, los transformadores eléctricos, los tableros de control, la subestación eléctrica, la planta eléctrica de emergencia, la cisterna para almacenar el agua que necesita una fábrica para sus procesos, tanques elevados, todas las instalaciones y adaptaciones que se hacen a los locales, etc.

Las propiedades en continuo movimiento en el caso de una Industria serán las materias primas, los productos en proceso y los terminados así como cualquier otro elemento de los procesos de manufactura, en las empresas comerciales son las mercancías que venden, otros serán los automóviles, el equipo de transporte y el más clásico y el que preocupa tanto a la Industria como empresas comerciales y de servicios, es el dinero en efectivo y los documentos negociables.

Esos son ejemplos de propiedades físicas, ahora citaremos los riesgos a que están expuestos:

Si pensamos un poco nos resultarán evidentes los siguientes: Incendio total o parcial, explosión, temblor, terremoto, rayo, tormentas, ciclones, huracanes, desperfectos mecánicos imprevistos, impericias o descuidos en su

manejo, robos, abusos de confianza, sabotaje, caídas o derrumbes, choques y vuelcos en el caso de vehículos, daños que causen huelguistas, paristas o personas que tomen parte en disturbios, motines o alborotos populares y cortocircuitos.

Existen otros muchos riesgos que solo pueden ser identificados si se auxilia de las técnicas y los elementos con que cuenta esta disciplina y que veremos en la segunda parte de este capítulo.

Es conveniente mencionar que en el inventario de las propiedades se deben incluir todas aquellas en que de alguna forma se tenga interés económico, sea como propietario, arrendatario o usuario.

LOS RIESGOS NACIDOS DE ACTOS CRIMINALES

Prosigamos con el siguiente campo de riesgos, es decir, los riesgos nacidos de actos criminales perpetrados por los propios empleados de la empresa o por terceros.

Uno de los principales riesgos en este grupo es el robo cometido por los amigos de lo ajeno, es de conocimiento público y notorio como estos criminales hacen de las suyas, pueden robarse mercancías en el caso de los comercios, materias primas o productos terminados en el caso de Industrias; instrumental o equipos, tratándose de empresas de servicios; y mobiliario y equipo de oficinas en todos los casos.

Los pequeños robos que cometen los propios empleados de la empresa es otro riesgo típico en este campo al que hay que buscarle solución, es visto que en algunas em

presas ha tomado tal proporción que éstas han adaptado políticas drásticas como último recurso, por ejemplo auscultar a cada empleado a la hora de salida de los trabajadores, circuitos cerrados de televisión, etc.

El dinero en efectivo y los valores fácilmente negociables tienen un grado elevado de exposición al riesgo - de robo y a otros como el asalto y el atraco.

Es bien sabido que los que se dedican a estas actividades se valen de muchas mañas, sea como eventuales o - porque son criminales declarados, cuantas veces hemos escuchado la frase "este robo fue cometido por un ladrón - profesional".

Hablemos ahora de otro campo de riesgos que se deriva de un acto criminal y que en ocasiones resulta aun más importante para la empresa: el de la fidelidad de sus empleados de confianza. Este riesgo puede poner al borde - de la quiebra a cualquier empresa, basta un descuido temporal, prolongado o permanente, por eso las empresas en - general dan gran importancia a sus programas de auditoría, pero esto no basta para que queden debidamente protegidas.

Las industrias en las cuales la investigación y desarrrollo de nuevos productos es de importancia relevante, están expuestas a otro de los riesgos que cae dentro de - este grupo y es el de robo de Patentes o de conocimientos y fórmulas técnicas, sin duda las industrias químicas, - farmacéuticas o de drogas medicinales son las que sufreneste tipo de riesgos en mayor porcentaje.

LOS RIESGOS QUE SE DERIVAN DE LA RESPONSABILIDAD CIVIL

Veamos ahora el tercer grupo de nuestra clasificación de riesgos, este es el de aquellos que resultan de la aplicación de la Ley al responsable de los daños a terceros tanto en sus personas como en sus bienes, estamos hablando del campo que legalmente se le da el nombre de Responsabilidad Civil.

Todos, desde las personas físicas hasta la empresa ya sean grandes o chicas, están expuestos a causar daños involuntariamente a terceros, digo involuntariamente porque si se tratara de un acto intencionado estaríamos hablando de un acto criminal, subrayemos entonces que estamos hablando de daños no intencionales cometidos por actos de imprudencia, negligencia o bien que para llevar a cabo nuestra actividad es necesario utilizar objetos intrínsecamente peligrosos y que con estos se cause un daño a un tercero.

La ley es clara y fría en ese aspecto, es implacable y lo es más aún con las recientes modificaciones que han tenido los artículos correspondientes en el Código Civil y es por eso que ninguna empresa debe olvidar este campo si es que quiere evitarse el tener problemas bastante serios. Si se trata de una persona física el responsable tendrá que responder de los daños producidos a terceros con todo el patrimonio con que cuenta hasta indemnizar por completo a la persona afectada, lo mismo hay que decir de la gran mayoría de las Sociedades pequeñas y medianas, habrán de responder con su patrimonio total en estos casos, nos surge una duda; ¿La Sociedad Anónima no está exenta de ese riesgo extremo?. Desafortunadamente -

no, cierto es que en el caso de las sociedades anónimas -- lo más que puede perderse es el valor de las acciones -- aportadas, lo que significa ¡La quiebra del negocio!

Sin duda alguna que los riesgos de este campo deben ser de mucho cuidado para los empresarios porque nadie es tá exento de estos riesgos. Los profesionistas, un doc - tor o un ingeniero, ya sea en su actividad personal o en una empresa estan expuestos a errores que pueden tener funestas consecuencias. Las industrias, los comercios, las empresas de servicios por sus propias operaciones, por los productos que fabrican o venden por la clase de servi - cios que prestan o por el hecho de tener propiedades y -- que con estas se cause un daño a un tercero, el automóvi - lista por ser propietario o usuario de algún vehículo, el depositario por los bienes bajo su custodia, el arrendata - rio, por los bienes que tiene alquilados o arrendados. La tarea es pues identificar estos múltiples riesgos y prepa - rarnos para hacerles frente.

LOS RIESGOS INTANGIBLES O CONSECUENCIALES

Otro campo más es el de los llamados riesgos intan - gibles o consecuenciales ¿Cuáles son estos?

El principal de estos es la paralización de las ac - tividades de la empresa por algún daño físico producido -- en algún momento del proceso fabril o de la venta comer - cial. Acaso el proveedor por daños físicos a sus instala - ciones ya no puede surtir al fabricante de materias pri - mas o al comerciante de mercancías, o también puede tra - tarse de un daño a las propiedades físicas que impida se - guir llevando a cabo las operaciones de la empresa; -- ¿Cuánto tardarán en reanudarse? ¿ Y cuanto significará --

el costo de esa paralización?. Puede tratarse de un día, un mes, o dos años; ¿Y cuáles serán las pérdidas de la empresa?. Pérdidas de utilidades, de clientes, de empleados calificados, de mercado y más aún supongamos el caso de una empresa que no tiene instalaciones especiales y que puede mudarse a otra ubicación con más o menos facilidad; ¿Cuánto cuestan los gastos extraordinarios no presupuestados de esa mudanza obligada por un daño sufrido? -- ¿Nos costará más la renta de un local substituto temporal? Estos son algunos ejemplos que resaltan la importancia que representa el identificar este tipo de riesgos lo cual lograremos al utilizar los métodos que se mencionan en la parte siguiente del presente capítulo.

LOS RIESGOS DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

El último de los cinco grupos en que dividimos los riesgos que acechan a la empresa es el que corren sus empleados y colaboradores. Bien se dice que el activo más valioso de las empresas es el personal que la integra. -- ¿Y que riesgos corren los empleados y colaboradores de las empresas?. Parecería que en todo caso serían riesgos personales que corre cada individuo, es claro que en el campo de los riesgos personales el individuo siempre está expuesto, pero la empresa también lo está. Se sabe como la falta del hombre clave puede afectar seriamente los resultados de una empresa y como la ausencia temporal de cualquier empleado por accidente o enfermedad también -- afecta la buena marcha del negocio, también es cierto que la muerte súbita de alguno de los socios en las empresas pequeñas y medianas puede significar hasta la disolución de esa sociedad y otra más que pasa por desapercibida aunque es una realidad es la jubilación a edad avanzada de sus colaboradores es un riesgo inevitable para todas las-

empresas, este último podría objetarse que no es un riesgo, pero es obvio que la empresa debe estar preparada para suplir a un elemento que se jubila sobre todo si éste es clave.

Son pues muchos los riesgos que afectan a las empresas por la defunción prematura, accidentes o enfermedades de sus empleados, jubilación y hasta por su sobrevivencia de su personal que la integra.

Pero hay otros por ejemplo los beneficios y prestaciones adicionales que muchas empresas otorgan voluntariamente a sus empleados, esto último podría descontrolarnos porque como significa un riesgo puesto que se trata de prestaciones voluntarias, la razón principal es que cualquier prestación voluntaria que se repite tres años consecutivos se vuelve ley para esa empresa ya no podrá ser eliminada, tendrá la empresa que soportar esa erogación.

La identificación y estudio de este tipo de riesgos a que esta expuesto el personal de la empresa ha sido una de las principales responsabilidades de Areas como Seguridad Industrial, Relaciones Industriales o Recursos Humanos, Sindicatos y del Instituto Mexicano del Seguro Social, pero el Administrador de Riesgos debe coordinar esfuerzos para que estén bien identificados.

B) TECNICAS Y HERRAMIENTAS QUE SE UTILIZAN PARA OBTENER INFORMACION PARA LA IDENTIFICACION DE RIESGOS

En la primera parte de este capítulo se clasifica

ron en cinco grandes grupos los riesgos para su fácil manejo, si bien estas agrupaciones nos facilitarán el manejo de los riesgos de una empresa, ahora nos falta ver el elemento más importante para llevar a cabo una buena identificación; Las Herramientas y Técnicas con que cuenta un administrador de riesgos para lograr identificar los riesgos de una empresa. Cualquier tarea que requiera investigación no es fácil y la identificación de riesgos no es la excepción.

Si usted como empresario se levanta de su escritorio y hace un recorrido por sus instalaciones con el fin de identificar riesgos a caso logrará descubrir algunos de los más evidentes, se le hará obvio que los automóviles y camiones están expuestos a chocar, se le ocurrirá también el riesgo de los accidentes de los trabajadores ya que ésta es una de las preocupaciones constantes y permanentes tanto del sindicato como de la propia empresa. Pero la verdad es que no logrará descubrir muchos otros riesgos que constantemente amenazan a su empresa y que están latentes hasta que se tiene una pérdida económica considerable.

Para lograr una identificación más completa de los riesgos contamos con herramientas y técnicas que a continuación menciono:

- a) CUESTIONARIOS
- b) INSPECCIONES
- c) ENTREVISTAS
- d) ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS
- e) ANALISIS DE DIAGRAMAS DE FLUJO
- f) REVISION DE LOS CONTRATOS DE LA EMPRESA
- g) REVISION DE LOS ARCHIVOS PARA ANALIZAR EXPERIENCIAS

PASADAS

- h) REVISION Y ANALISIS DE LOS CAMBIOS O PROYECTOS FUTUROS
- i) ANALISIS DE ORGANIGRAMAS
- j) REVISION DE MANUALES
- k) PLATICAS CON LOS RESPONSABLES DE LOS DEPARTAMENTOS-DE INGENIERIA, SEGURIDAD INDUSTRIAL Y MANTENIMIENTO.

Ahora veremos de que forma se vale el administrador de riesgos de las herramientas y técnicas para lograr su objetivo.

a) CUESTIONARIOS

Se cuenta con cuestionarios preparados por organizaciones y personas dedicadas a esta actividad quienes tienen una basta experiencia en este campo. Tenemos por ejemplo el cuestionario que publica la American Management Association que consta de treinta y tantas hojas de preguntas que ayudarán al empresario a identificar sus riesgos. La reproducción de este cuestionario es el material que comprende el anexo No. I de este trabajo.

La RIMS o sea Risk and Insurance Management Society que tiene nexos con la Asociación Mexicana de Administradores de Riesgos (AMARAC), publica un manual sobre la Administración de Riesgos, en su parte final dicho manual contiene una sección dedicada a la identificación de riesgos por medio de cuestionarios que investigan a la empresa área por área.

Los cuestionarios son herramientas que nos sirven solo como guías generales para lograr la identificación

adecuada de los riesgos, de ninguna manera son compendios completos que nos den información sobre todos los riesgos a que están expuestas todas las empresas. Los autores que tienen un prestigio reconocido recomiendan que cada empresa, con base en alguno de los ya publicados prepare el suyo.

Los cuestionarios deben dividirse en secciones que abarquen todas las áreas de la empresa. La estructura básica que debe contener un cuestionario según mi criterio es el siguiente:

SECCION GENERAL I. Razón Social, tipo de organización-
antecedentes, directivos. Cías que
componen el grupo, etc.

SECCION GENERAL II. Información sobre la Organización -
Financiera que tiene la empresa.

SECCION GENERAL III. Información sobre la Administración
de la planta.

Así como también Cédulas perfectamente ordenadas -
que contengan información sobre:

- . EDIFICIOS E INSTALACIONES
- . CONTENIDOS
- . PROTECCIONES CONTRA INCENDIO
- . TRANSPORTE DE BIENES
- . EQUIPO DE TRANSPORTE (Autos, Camiones, Aviones, Barcos)
- . ELEVADORES, MALACATES, MONTACARGAS, etc.
- . LAY OUT DE LA MAQUINARIA Y DESCRIPCION DE LA MISMA
- . APARATOS SUJETOS A PRESION, CALDERAS, HORNOS, TAN -

QUES, etc.

- . EXPOSICION AL RIESGO DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- . RIESGOS CRIMINALES
- . DAÑOS O PERDIDAS CONSECUENCIALES O TANGIBLES
- . EL PERSONAL DE LA EMPRESA
- . EXPERIENCIAS PASADAS DE LA EMPRESA SOBRE SINIESTROS Y PERDIDAS ECONOMICAS CONSIDERABLES

b) INSPECCIONES

Una técnica más de la que se vale el Administrador de riesgos para lograr la identificación de riesgos es la inspección física de todas las instalaciones de la empresa. En dichas inspecciones habrá que ser demasiado curioso y pecar de observador sin dejar de inspeccionar parte alguna, habrá que hacerse muchas preguntas; ¿Por qué esto? ¿Para qué sirve esto? ¿Qué pasaría si ese aparato se descompusiera en forma imprevista o bien explotara súbitamente?. Es muy importante que de todo lo que se va detectando se tome nota.

La inspección física sirve en especial para descubrir los riesgos de las propiedades físicas y los accidentes a que están expuestos los trabajadores de la empresa y aspectos que no pueden ser detectados por la aplicación de las demás herramientas de identificación por ejemplo:

Orden y limpieza en la fábrica
 Condiciones de las Protecciones contra incendio
 Mantenimiento
 Condiciones Generales de Trabajo
 Operación del Equipo
 Separaciones por Areas, etc

c) ENTREVISTAS

Un elemento más que tenemos para conseguir identificar los riesgos es el de las entrevistas con los funcionarios y empleados de las principales áreas de la empresa, es conveniente empezar primero teniendo una entrevista con altos funcionarios para asegurar el acceso a información que pudiera ser considerada como confidencial que nos es útil para identificación de riesgos, también son muy importantes las entrevistas con supervisores y obros ya que los ejecutivos con frecuencia desconocen a fondo los detalles de la operación en si, ellos conocen lo que debía ser y no lo que realmente está sucediendo, se recomienda entrevistar al mayor número de personas posibles porque es lógico que entre más entrevistemos, mejor idea tendremos de los riesgos a los que está expuesta la empresa.

d) ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

El efectuar un análisis de los estados financieros de la empresa nos auxilia a encontrar áreas de riesgos que posiblemente de no hacerlo se nos podrían escapar.

Es por eso que hay que analizar partida por partida del Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias o Resultados, o bien otros estados financieros complementarios como el de Origen y Aplicación de Recursos.

A manera de ilustración tomemos por ejemplo el concepto de inventarios, este puede constar de materias primas, abastecimientos o productos terminados que pueden estar en un solo lugar o bien moverse de un lado a otro aún a diferentes predios durante el proceso de manufactura,

es decir cuando estos bienes están en tránsito, lo que -
pensaremos al escuchar la palabra inventario como Adminis-
tradores de Riesgos es que somos responsables de su pro-
tección dondequiera que esté y pensaremos en los riesgos-
de tránsito, estacionarios, etc.

Existen diversos tipos de información financiera a-
la que podemos recurrir para auxiliarnos en la identifica-
ción de riesgos, mencionaré tres de los principales:

- 1) Estados Financieros Publicados: Normalmente éstos son de escasa utilidad ya que presentan datos en forma escueta.
 - 2) Estados Contables Internos: Estos registros contables pueden ser de gran valor ya que nos brindan información detallada de las operaciones que lleva a cabo la empresa, por lo tanto nos servirán como punto de partida para investigar cuantificar los riesgos de nuestra empresa.
 - 3) Registros Contables: De estos nos son útiles por ejemplo libros de caja y Bancos, Registros de Almacén, Cuentas de Clientes y Proveedores, Inventarios Activo Fijo.
- e) ANALISIS DE DIAGRAMAS DE FLUJO

El análisis de los diagramas de flujo de la empresa nos conducirá a otro tipo de riesgos pongamos por ejemplo el de la paralización total de la empresa por un accidente, esto nos será evidente si en el diagrama vemos que hay una sola línea de producción y dentro de ésta hay uno o varios de los llamados cuellos de botella, es obvio que-

se corre un riesgo grave el de la paralización total de la planta por el hecho de que se dañe una sola máquina, si por el contrario el diagrama de flujo nos enseña que a partir de tal proceso hay dos o más líneas de producción independientes, podremos respirar más tranquilos ya que el riesgo no se elimina sino se reduce.

El diagrama de flujo también nos dará la pauta para descubrir áreas peligrosas por ejemplo donde se guardan sustancias tóxicas o explosivas en donde deberá además de haber sumo control, una vigilancia esmerada.

El análisis del diagrama de flujo sobre el manejo o trato del dinero ya sea en la Caja General, en la Tesorería de la Empresa o bien en el Area de Finanzas nos lleva a pensar en el riesgo de robo asalto, atraco, hurtos, o el de infidelidad de algún responsable de su manejo.

f) REVISION DE LOS CONTRATOS DE LA EMPRESA

Esta es otra herramienta con que cuenta el Administrador de Riesgos y que si se utiliza debidamente puede aportar grandes beneficios para la empresa, normalmente el estudio de los contratos es una área fértil para la identificación de riesgos por la Responsabilidad Civil y mediante un minucioso análisis de su contenido es factible eliminar o cuando menos reducir el impacto que pudieran producir estos riesgos en la empresa.

Algunos de los contratos donde con frecuencia se presentan riesgos son:

- . Contratos de Arrendamiento
- . Contratos de Venta

- . Contratos de Compra y Suministro de Materiales
- . Contratos Celebrados con sub-contratistas
- . Contratos Laborales, etc.

Por ejemplo al analizar los contratos de arrendamiento nos podemos percatar que la empresa está asumiendo responsabilidades que no le corresponden como podría ser el comprometerse al ocurrir cualquier daño a la propiedad en arrendamiento por cualquier motivo repararlo por su cuenta, en un caso fortuito o de fuerza mayor obligarse a la reconstrucción del local, etc. Otro caso sería el de los Contratos de Venta pues pueden estarse dando garantías a los compradores más allá de lo que la empresa considera prudente. Muchas veces los contratos celebrados con los proveedores contienen cláusulas demasiado favorables para ellos debiendo ser a la inversa, estos ejemplos bastan para darnos cuenta que es muy importante el análisis de los contratos que la empresa celebre con terceros y es más importante hacer las observaciones antes de firmarlos o celebrar los convenios.

g) REVISION DE LOS ARCHIVOS PARA ANALIZAR EXPERIENCIAS PASADAS

La revisión a los archivos de la Compañía nos auxiliará en la labor de identificar riesgos, especialmente si en estos encontramos registros de pérdidas sufridas anteriormente y más útiles nos serán si éstos muestran los detalles de las pérdidas. El estudio de estos informes nos puede revelar exposiciones a riesgos que de otra forma no nos hubieramos imaginado, tal puede ser el caso de:

- . Accidentes de Trabajo
- . Reparaciones Imprevistas a la Maquinaria y Equipo

- . Mermas sufridas durante el Transporte
 - . Responsabilidades Civiles originadas por los productos
 - . Siniestros ocurridos, etc.
- h) REVISION Y ANALISIS DE LOS CAMBIOS O PROYECTOS FUTUROS

Las empresas por el simple hecho de pertenecer a un mundo en constante estado de cambio deben de ser dinámicas y esta dinámica es la que las lleva a crear planes y proyectos para el futuro. Estos planes generalmente tienen su origen en la alta gerencia, pero sin duda alguna deberán de ser revisados y analizados por el administrador de riesgos ya que pueden existir riesgos que no son fácilmente detectables para los directivos de la empresa. Un postulado fundamental de la Administración de Riesgos es el de preveer los riesgos antes de que éstos se presenten y que mejor área que esta para aplicarlo.

A manera de ilustración mencionaremos el siguiente ejemplo: Supongamos que nuestra empresa tiene proyectado construir una planta cerca de un río que lleva gran cantidad de agua sobre todo en época de lluvia, posiblemente al elaborar el proyecto se pensó únicamente en ventajas pero al revisar las experiencias pasadas nos encontramos que ese río ha sufrido varios desbordes entonces estamos ante un riesgo inevitable "el de inundación". Otro ejemplo lo tendríamos si la empresa decide construir una planta en un lote con una ubicación formidable pero al revisar el proyecto nos damos cuenta que uno de los colindantes es una gran fábrica de explosivos aquí tendremos la tamente un peligro de explosión.

i) ANALISIS DE ORGANIGRAMAS

El Administrador de Riesgos también puede valerse - del análisis de los Organigramas de Organización que po - sea la empresa para obtener información valiosa que le au - xilie en su labor de identificación de riesgos.

Por ejemplo se puede conocer:

- . Que tan centralizado o descentralizado se encuentra el control de la empresa.
- . Con que grado de autonomía cuentan los directivos y gerentes a diferentes niveles de autoridad.
- . Las probables inter-relaciones e inter-dependencias que existen entre los diferentes departamentos de - la empresa.

j) REVISION DE MANUALES

Las empresas generalmente tienen diversos tipos de manuales de los cuales nos podemos auxiliar para continuar la identificación de riesgos. A continuación anotaremos alguno de los principales:

- . Manuales de Operación. Estos nos permitirán cono - cer la operación de la planta, los procesos de producción, etc.
- . Manuales de Seguridad. De estos podremos obtener - información sobre las normas y procedimientos de se - guridad que imperan en la empresa.
- . Manuales de Seguros. Mediante su estudio conocere - mos las políticas y procedimientos que existen para el manejo de seguros de la empresa.

k) PLATICA CON LOS RESPONSABLES DE LOS DEPARTAMENTOS -
DE INGENIERIA, SEGURIDAD INDUSTRIAL Y MANTENIMIENTO

Generalmente en las empresas se cuenta con departamentos de Ingeniería, Seguridad Industrial y Mantenimiento quienes se encargan de atender las necesidades de protección tanto de las propiedades físicas como de los trabajadores y obreros de las empresas. El sostener pláticas con miembros de tales departamentos nos brinda información de valor para seguir identificando los riesgos de nuestra organización. Para ilustrar esto, el departamento de ingeniería nos puede brindar planos de la empresa en su totalidad los que nos ayudarán a descubrir áreas de cuidado. El departamento de mantenimiento nos puede dar información sobre los riesgos a que está expuesta la maquinaria, cual es la maquinaria clave en el proceso de producción y si la empresa está preparada para casos de emergencia, etc.

El Administrador de Riesgos al auxiliarse de las herramientas mencionadas en este capítulo obtendrá información suficiente sobre cuales son los riesgos puros a que se encuentra expuesta nuestra empresa, debe siempre proceder en forma organizada y metódica, haciéndolo en esta forma será más fácil levantar el inventario de riesgos.

El Inventario de Riesgos que obtengamos lo ordenaremos de acuerdo con las agrupaciones de riesgos puros que hicimos al principio de este capítulo, logrando así obtener las bases sobre las que hemos de edificar nuestro programa de Administración de Riesgos.

C A P I T U L O I V

EVALUACION Y JERARQUIZACION DE
LOS RIESGOS

EVALUACION Y JERARQUIZACION DE LOS RIESGOS

Una vez que tenemos nuestro inventario de riesgos - que hemos identificado mediante el uso de las técnicas y herramientas descritas en el capítulo anterior, lo que haremos ahora es darle su significado a esa información obtenida y para lograr esto tendremos que valernos de la segunda función de la Administración de Riesgos que es la - Evaluación y Jerarquización de los Riesgos. En la segunda parte de este capítulo hablaremos de las Técnicas de - Evaluación dentro de la Administración de Riesgos.

Es aquí donde debemos acentuar que la Administra - ción de Riesgos debe ser una responsabilidad del ejecutivo de finanzas, puesto que si uno de los principales objetivos de la Administración Financiera de una empresa es - lograr el mayor rendimiento sobre la inversión ello implica lógicamente que primero el ejecutivo financiero se debe preocupar por la protección de la inversión de los accionistas y evitar pérdidas económicas de consideración - que desde luego afectan directamente el rendimiento y productividad de una empresa. Partiendo de esta premisa el administrador financiero en esta etapa debe trabajar más - directamente con el Administrador de Riesgos para que en-

tre ambos lleven a cabo la medición de los riesgos.

EVALUACION DE LOS RIESGOS

A través de la evaluación de riesgos, pretendemos descubrir que tan grave en realidad es cada uno de los riesgos que hemos identificado y para lograrlo debemos continuar en una forma ordenada, uno de los errores más graves que podemos cometer en cualquier actividad es el intentar resolver todas las situaciones que requieren de atención a un mismo tiempo. Es por eso que se hace necesario fijar prioridades, hay que definir cuales son las situaciones más importantes y urgentes para darles prioridad en atención sobre las de menor importancia. Para efectuar una evaluación de los riesgos puros de nuestra empresa debemos considerar tres factores básicos que son los siguientes:

- 1) FRECUENCIA
- 2) SEVERIDAD
- 3) COMPORTAMIENTO

LA FRECUENCIA con que ocurre un riesgo es el número de veces en que se convierte en cierto un fenómeno determinado en el transcurso del tiempo, en pocas palabras es observar que tan seguido determinado riesgo ocurre y representa la probabilidad de sufrir una pérdida, por ejemplo según una de las últimas estadísticas señalaba que tres de cada diez automóviles sufrirían algún accidente durante el año, podría tratarse de un leve raspón o de un accidente grave, pero tres de cada diez automóviles tendrían algún accidente en el año, de tener la certeza en dicha estadística podría afirmarse sin lugar a dudas que la probabilidad de sufrir un accidente automovilístico du

rante el año es elevada, un 30%. En cambio con base al historial de la ciudad de Monterrey decimos que la probabilidad de que ocurra un temblor es casi nula, esto es entonces la frecuencia esperada, o sea la probabilidad de que se realice un riesgo, de que ocurra una pérdida.

El segundo factor que mencionamos se debe considerar para jerarquizar los riesgos es la SEVERIDAD. La severidad de un riesgo es el impacto tasado en dinero que éste trae consigo al realizarse, es la pérdida real que se sufre al convertirse en cierto un riesgo. Es muy importante subrayar que para juzgar la severidad de un riesgo se debe tener siempre presente su "valor de reposición" que es la cantidad que necesitaríamos erogar para reponer o reparar un activo dañado, es decir, el valor del bien en el momento de sufrir la pérdida sin considerar reducción alguna por depreciación, o en su defecto el valor real actual que es el valor de la reposición menos la depreciación o demérito por uso, porque si consideramos el valor en libros no nos ayuda para evaluar con realidad la influencia económica que tiene la realización de determinado riesgo, sobre todo si nuestras instalaciones tienen más de diez años.

Los expertos en la materia dicen que la severidad de los riesgos se debe medir en términos de la pérdida máxima probable y de la pérdida máxima posible. La primera tiene relación directa con el concepto de frecuencia que fue contemplado anteriormente, por lo que ahora nos limitaremos a explicar lo que significa pérdida máxima posible; para mi criterio ésta es la verdadera medida de la severidad, ya que nos indica lo que puede llegar a suceder en el peor de los casos, para ilustrar lo dicho volvamos a los ejemplos utilizados en la explicación de frecuencia. La severidad del riesgo en el caso del automóvil medida en el peor de los casos sería la destrucción total del mismo y se mide de acuerdo con su valor de reposición, en el otro ejemplo del temblor, sería el valor de reposición de todas

las propiedades físicas de que consta la planta más el valor de las utilidades que produce, más otros tantos valores, en el caso de una empresa grande, ésto puede sumar cientos de millones de pesos.

La severidad o gravedad del riesgo dependerá entonces del impacto económico que tenga en la empresa en caso de realizarse siempre medido en el peor de los casos, la razón del énfasis en la gravedad del riesgo estriba en esto "lo remoto o próximo de un riesgo no puede ser base para las decisiones que toma un Administrador de Riesgos", - en el caso de riesgos graves puede ser base para una recomendación al consejo de administración pero nunca para decisión, aún el ejecutivo de una empresa no puede tomar la decisión de protegerla sin consultar a los dueños de la empresa; cuando estemos frente a un riesgo grave no puede tomar para sí ese riesgo, por ejemplo, volviendo a la planta en Monterrey, nunca ha temblado ahí por lo menos en la Historia Moderna, pero eso no quiere decir que no puede temblar: ¿Y si tiembla y se destruye la fábrica?. Como Administrador de Riesgos de esa planta en Monterrey recomendaría que se contratara un seguro contra temblor pero pediría al Consejo de Administración tomara la decisión final.

El factor que nos falta comentar que se utiliza para la jerarquización de los riesgos es el COMPORTAMIENTO. El comportamiento es la forma en que se distribuyen los riesgos en el transcurso del tiempo de acuerdo con su frecuencia y severidad, esto implica que el comportamiento de los riesgos puede ser creciente, decreciente o constante.

Como ejemplo de riesgo creciente tenemos el fallecimiento, ya que resulta obvio que con el transcurso del tiempo la probabilidad de morir aumenta. En el caso de los riesgos decrecientes tenemos por ejemplo el incendio, en las empresas actualmente se cuenta con sistemas adecuados de protecciones contra incendio y políticas bien definidas de prevención de Riesgos que disminuyen notablemente este-

riesgo. Por último, un riesgo constante puede ser el de sufrir un accidente automovilístico ya que independientemente de la edad, la exposición a este tipo de accidentes es la misma.

JERARQUIZACION DE LOS RIESGOS

Una vez que se ha determinado la Frecuencia, Severidad y Comportamiento de los riesgos, procederemos con el siguiente paso que es el de Jerarquizarlos de acuerdo con su influencia financiera en tres grandes categorías, que varían de acuerdo con cada empresa y que son los siguientes:

- a) LEVES
- b) MEDIANOS
- c) GRAVES O CATASTROFICOS

Como se comentó anteriormente, esta clasificación deberá basarse siempre tomando en cuenta la frecuencia, severidad y comportamiento, pues es muy posible enfrentarse a situaciones tales como que un determinado riesgo ocurre con mucha frecuencia pero su severidad es muy pequeña y por lo tanto no podríamos clasificarlo como grave, prueba de lo anterior puede ser una flotilla de automóviles propiedad de la empresa. Sin embargo puede ocurrir algunos riesgos cuya frecuencia sea mínima pero su severidad muy grande como es el caso de un incendio que no ocurre en forma seguida pero que cuando se presenta acarrea pérdidas sumamente considerables.

Con respecto a su comportamiento se puede determinar con anticipación los momentos en que los riesgos poco frecuentes o con poca severidad aumentan su probabilidad de convertirse en ciertos, por ejemplo en una fábrica de juguetes existe una época determinada del año en la que deberá sacarse una producción mayor debido a la situación de mercado, lo que probablemente traiga como consecuencia una sobrecarga del equipo de trabajo, del equipo sujeto a presión (calderas, hornos, compresoras) o bien un incremento-

en los inventarios, por lo que si el riesgo se realiza habrá una mayor pérdida por volumen, el impacto financiero de la realización de ese riesgo se puede convertir en ca-tastrófico.

TECNICAS DE EVALUACION

Con todo lo que hemos mencionado hasta este momento, podemos proceder a manejar las herramientas necesarias para la medición de riesgos, las cuales se conocen normalmente con el nombre de TECNICAS DE EVALUACION.

El primer elemento técnico es el denominado CALCULO-DE PROBABILIDADES. El cálculo de probabilidades es la téc nica que nos permite determinar la ocurrencia de un evento dentro de unos parámetros que se encuentran entre 0 y 1, - lo cual quiere decir que si un riesgo tiene cero o uno de probabilidad dejará de ser riesgo para convertirse en certeza, esto es, sabremos en estos casos si dicho riesgo oc urre o no. Lo interesante del cálculo de probabilidades es pretender determinar el comportamiento de los riesgos precisamente entre esos dos puntos, lo que quiere decir medir el riesgo.

Para manejar en forma correcta esta técnica, se hace necesario entender los siguientes conceptos:

- a) **Eventos o Riesgos Independientes:** Son aquellos que su realización no está sujeta a la ocurrencia de otro evento. Por ejemplo: Robo o Asalto a la empresa, Colisión de algún vehículo de nuestra propiedad, etc.
- b) **Eventos o Riesgos Dependientes:** Son aquellos que su realización está definitivamente sujeta a la ocurrencia de otro evento, por ejemplo: la descompos tura de una de las máquinas principales de un proce-

so en línea ocasiona que se paralicen gran parte de las operaciones de la empresa con la consecuente merma en las utilidades.

- c) **Eventos Mutuamente Exclusivos:** Se dice que dos o más riesgos o eventos son mutuamente exclusivos si la realización de alguno de ellos no interfiere en la ocurrencia de los otros, ejemplo: Si se incendia el almacén de productos terminados, esto no entorpece las labores de fabricación, esto es con respecto a la relación que existe entre estos dos departamentos, la probabilidad de incendio es mutuamente exclusiva.

El conocer si los riesgos son independientes, dependientes o mutuamente exclusivos nos auxilia para medir con anticipación sus consecuencias, porque si un riesgo es dependiente está claro que su repercusión al realizarse afectará más económicamente a la Empresa que uno independiente.

El segundo elemento técnico para la evaluación de riesgos es la llamada FUNCION DE DISTRIBUCION. Es importante mostrar que ciertos eventos o riesgos siguen un modelo probabilístico matemático de su comportamiento y precisamente estos modelos son las FUNCIONES DE DISTRIBUCION.

De acuerdo con el número de veces que se presenta el riesgo, éste se va a sujetar a la probabilidad que nos va a definir la Función de Distribución. Dentro de las Funciones de Distribución se pueden contemplar dos aspectos importantísimos que están íntimamente ligados con la severidad del riesgo y que ya se comentaron que son la Pérdida Máxima Probable y Pérdida Máxima Posible.

Con las Herramientas Técnicas antes descritas, el cálculo de Probabilidades y Funciones de Distribución manejan los Métodos de Evaluación de los Riesgos, los cuales podremos distinguirlos en dos categorías.

1) METODO CUANTITATIVO

La razón de este método estadístico se basa en la observación constante de los eventos o riesgos a través de un muestreo sin tomar en consideración las características individuales o particulares de cada uno de los bienes o propiedades que pueden quedar afectados al producirse el evento.

Bajo la Ley de los Grandes Números que estipula que para que ocurra un evento es necesario haber realizado un número suficientemente grande de experimentos o pruebas para determinar su comportamiento, se ha llegado a obtener datos bastante precisos sobre los riesgos a los que puede estar sujeto un organismo.

Sobre esta plataforma una empresa puede definir el monto de los siniestros esperados a fin de contar con las reservas necesarias y suficientes para afrontar las pérdidas económicas consecuenciales de la realización de los riesgos.

2) METODO CUALITATIVO

A diferencia del anterior, bajo este sistema es de primera importancia considerar las características individuales de cada uno de los bienes expuestos a los riesgos, por lo que viene a ser un método más específico de poder medir la probabilidad de exposición a la eventualidad.

Por ejemplo, imaginémos una construcción que una vez - que analizamos sus características individuales llegamos a la conclusión que no puede sufrir un incendio por si sola, pero sí dentro de esta se pusiera un taller de carpintería, o de pintura, por ese solo hecho, la exposición al riesgo aumentaría y por lo tanto la probabilidad de que se incendie dicha construcción puesto que se está agravando el riesgo.

El análisis efectuado sobre esta base es una aplicación del Método Cualitativo, cabe hacer notar que dentro de los diferentes riesgos hay algunos que por el Método Cuantitativo resulta más adecuada su evaluación y en otros lo más aconsejable será manejarlos a través del Método Cualitativo.

La ventaja principal que ofrece el Método Cuantitativo es que se cuenta ya con una información estadística lo suficiente amplia como para que las posibles desviaciones que se presenten no repercutan en contra de los bienes, sin embargo como ya mencionamos no considera las características particulares de los bienes.

Por otra parte el Método Cualitativo tiene el inconveniente de que no cuenta con una experiencia de estadística lo suficientemente amplia, más si considera las premisas particulares de los bienes que están sujetos a la ocurrencia del riesgo.

La teoría pura de evaluación de riesgos pretende determinar cual es la "cantidad neta en riesgo" a la que están expuestos los bienes y a través de la acumulación de dichas cantidades determinadas establecer reservas que alcancen para hacerles frente a esas pérdidas.

Dentro de la gama de riesgos a que están sujetas - las empresas existe una cantidad de ellos que muchas ve - ces no se ha contemplado precisamente por no aplicar esta técnica y que en un momento dado pueden impactar financie - ramente en tal grado que los resultados puedan ser de ca - rácter alarmante.

A través de esta etapa de la Administración de Ries - gos lo que se hace como ya vimos es llevar a cabo un aná - lisis detallado de los riesgos y las consecuencias que és - tos traen y una vez determinados evaluar los impactos fi - nancieros de su realización para estructurar las políti - cas más adecuadas en el manejo de los mismos, pero la to - ma de decisiones sobre las alternativas que se tienen pa - ra dar solución a los riesgos, será el tema del capítulo - siguiente.

C A P I T U L O V

**ANALISIS DE LAS ALTERNATIVAS DIPONIBLES PARA
LA SOLUCION OPTIMA A LOS RIESGOS**

ANALISIS DE LAS ALTERNATIVAS DISPONIBLES PARA LA SOLUCION OPTIMA A LOS RIESGOS

Hemos llegado ya a la etapa culminante de esta muy interesante disciplina, puesto que al llegar a esta fase conocemos ya los problemas o riesgos a los que se enfrenta nuestra empresa y sabemos de qué manera nos va a afectar en caso de presentarse, ahora nos toca responder a la pregunta: ¿Qué vamos a hacer con los riesgos que hemos identificado y evaluado?. Para conseguirlo debemos recordar lo siguiente:

"La Administración de Riesgos tiene como meta final lograr la mejor aplicación de los recursos con que cuenta la empresa para minimizar los efectos económicamente adversos de los riesgos al menor costo posible".

Basándonos en lo anterior podemos decir que la función del Administrador de Riesgos es la de utilizar todos los medios que estén a su alcance para prevenir o prever

las posibles pérdidas para reducir los costos del riesgo. Esta función es enteramente lógica ya que anticipándose a las posibles pérdidas estas últimas si se presentaran serían con menos frecuencia o en menor grado de severidad.

Es claro entonces que el Administrador de Riesgos debe buscar la mejor solución para cada uno de los riesgos que identificó y evaluó en las etapas anteriores y si razonamos en una forma lógica llegamos a la conclusión que no todos los riesgos pueden ser solucionados en la misma forma, para ilustrar esto vamos a poner un ejemplo bastante interesante:

Tenemos una fábrica productora de papel que cuenta con una serie de procesos de manufactura, los empresarios considerando la exposición total de la planta al riesgo de incendio decidieron instalar un sistema de protecciones contra incendio a base de rociadores automáticos pensando que esta medida reduciría los efectos del riesgo de incendio. Posteriormente la empresa contrata a su Administrador de Riesgos y éste al revisar las protecciones contra incendio existentes detecta que en el área de producción existen varios rociadores exactamente sobre las máquinas laminadoras, mismas que trabajan a base de vapor dándose cuenta que el daño que hubieran causado al descargarse sobre dichas máquinas hubiera sido peor que aquel que causara el incendio, ya que esto hubiera originado una fuerte explosión.

Una vez que hemos recordado los conceptos enunciados, entremos en materia sobre el tema del presente capítulo, dijimos que la finalidad será dar una respuesta a la pregunta: ¿Qué vamos hacer con los riesgos que hemos identificado y evaluado?

Como Administradores de Riesgos contamos primordialmente con cuatro alternativas para darle solución a los riesgos que sabemos está expuesta nuestra empresa. Estas alternativas genéricas son las siguientes:

- 1) ELIMINACION
- 2) REDUCCION
- 3) TRANSFERENCIA
- 4) RETENCION

Si aplicamos de una manera eficiente y correcta cada una de estas cuatro herramientas obtendremos un alto grado de eficiencia, de tal forma que lograremos el éxito de nuestro Programa de Protección Corporativa que implantaremos en la empresa.

Pasemos ahora a describir brevemente en qué consiste cada una de dichas alternativas o soluciones.

1) ELIMINACION

Definitivamente la eliminación de los riesgos es la solución ideal a la cual quisiera llegar cualquier Administrador de Riesgos y es por lo tanto en la práctica muy difícil de conseguir más no es imposible. La eliminación de riesgos como el nombre lo indica, consiste en erradicar las causas primarias que dan origen al riesgo.

Dijimos que en la práctica no es sencillo eliminar las causas que dan origen a los riesgos y esto es claro puesto que normalmente los procesos de producción de las empresas generan por sí mismos riesgos y el tratar de eliminarlas implicaría suspender totalmente las operaciones de la empresa, cosa que en la práctica no se dá. Sin embargo, sí podemos llevar a cabo la eliminación de riesgos y para demostrarlo veamos un ejemplo:

Una empresa decide abrir una sucursal y piensa en

el Puerto de Veracruz como lugar probable pensando en las ventajas que le ofrece su infraestructura, pero cuando el plan se comenta con el Administrador de Riesgos éste entra en funciones y hace ver a los empresarios que el Puerto de Veracruz sufre en determinadas épocas del año fuertes lluvias, inundaciones, vientos huracanados y en ocasiones hasta ciclones por su situación geográfica siendo estos riesgos de consideración. Después de considerar las advertencias del Administrador de Riesgos el Consejo de Administración de la empresa decide situar su sucursal en el estado de Monterrey consiguiendo así eliminar en un elevado porcentaje los riesgos de inundación, huracán y posiblemente el de terremoto.

Otra dificultad que existe para la eliminación de riesgos es la de los costos que implicaría llevar a cabo esa solución, es frecuente que a una organización ya establecida le resulte más costoso eliminar un riesgo que los efectos económicamente adversos que pudieran producirse en caso de realizarse, cuando se presenta una situación de esta naturaleza lo más conveniente es hacer uso de alguna otra forma de las alternativas que tenemos disponibles.

La eliminación de riesgos rinde sus mejores frutos cuando se lleva a cabo durante la etapa de planeación o sea desde el momento en que se inicia el proceso de creación de una empresa o como comúnmente sucede en las empresas modernas, en los momentos de la planeación dinámica de sus operaciones futuras, o sea en las etapas de su expansión.

Las empresas actuales para mantener el ritmo de crecimiento que el mercado de bienes y servicios exige están

obligadas a expandir constantemente sus campos de acción, ya sea diversificando sus productos o incrementando los servicios que brindan a sus clientes.

El Administrador de Riesgos debe intervenir activamente en todos los planes de expansión que tenga la empresa a fin de identificar los posibles riesgos que esa expansión pudiera originar y poder así eliminar los que sean factibles de evitar.

2) REDUCCION

Otra de las alternativas que se mencionó tiene un Administrador de Riesgos es el reducir los riesgos, estes sin duda alguna el campo donde la Administración de Riesgos tiene una actividad relevante y podemos afirmar sin temor a equivocarnos que no existe empresa alguna en la que no se pueda aplicar esta solución en una forma constante y permanente con resultados en verdad efectivos y de un considerable valor.

Por norma general este campo es el que más se conoce y practica en las organizaciones, muchas veces porque existe una obligación y en otros muchos casos por así quererlo las empresas cuentan y participan en forma activa en las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene que requieren los contratos colectivos de trabajo. Aún más, la mayoría cuentan con departamentos de Seguridad o por lo menos con empleados que tienen como misión el estudiar e implantar programas de seguridad industrial teniendo como principal objetivo el crear condiciones de trabajo seguras para los empleados de la empresa.

Recordando lo que vimos sobre la Medición o Evalua-

ción de los Riesgos sabemos que éstos básicamente pueden medirse en función de los siguientes dos elementos:

- . FRECUENCIA
- . SEVERIDAD

De la misma forma los riesgos pueden ser reducidos en base a los anteriores factores. Analizando lo que esto significa tenemos: El término frecuencia está relacionado con la periodicidad con la que se pueden presentar los siniestros, la reducción de riesgos en su frecuencia por lo tanto implicará actividades que tiendan a hacer que los riesgos se presenten en menor número.

Por lo que respecta a la reducción de riesgos en cuanto a su severidad, las actividades a desarrollar irán encaminadas a disminuir los efectos económicamente adversos que los riesgos pudieran tener para la empresa en caso de realizarse.

Un programa de reducción de riesgos bien implantado necesariamente se refleja en los resultados de la empresa, ya que obviamente redundará en un incremento en la producción y por lo consiguiente en mayores utilidades para los accionistas. Al reducirse la frecuencia y la severidad de riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa sus operaciones serán más seguras, podrá aplicar sus recursos en forma óptima y por último las utilidades de los accionistas a su vez se verán aumentadas.

Tradicionalmente se piensa que el objetivo clásico de la reducción de riesgos es el de reducir los costos de las primas de seguros, siendo este criterio erróneo puesto que no es completo. Los empresarios tienen la obliga-

ción de aplicar en forma óptima los recursos materiales - y personales con que cuenta la empresa, los costos en sí solo son uno de tantos factores que intervienen en la implantación de un programa de protección corporativa, la optimización de recursos implica el aplicar éstos en la mejor manera posible para que redunden en los máximos beneficios para nuestra empresa y la mejor aplicación de es tos recursos no siempre es la más barata.

El Administrador de Riesgos debe tener en mente primero que su función es la de proteger a la empresa y segundo que sus programas de protección estén diseñados en base a las necesidades y a las posibilidades económicas de la empresa.

El Costo de un Programa de Reducción de Riesgos implica tres factores:

- . Costo Directo
- . Costo Indirecto
- . Costo neto (Productividad)

Los costos directos son normalmente fáciles de identificar, se relacionan con la cantidad de dinero que se pagó para implantar, instalar o proporcionar mantenimiento a un sistema de seguridad dado.

Los costos indirectos se refieren a los gastos que se originan no directamente en dinero sino en factores como baja en la producción para la instalación de un aditamento de seguridad en una máquina, tiempo perdido por la instalación de algún equipo en la empresa, costos de programas de entrenamiento en primeros auxilios para el personal, etc.

El costo neto es la diferencia que resulte entre los beneficios que produjo la implantación del programa de reducción como sería: la reducción en primas de seguro, la disminución de horas hombre pérdidas de hora máquina desaprovechadas, beneficios financieros comparándolas contra los gastos directos e indirectos que hubo que hacer para implantar ese programa.

3) RETENCION

La retención de riesgos es la tercera alternativa que disponemos como Administradores de Riesgos para darle solución a los riesgos que hemos identificado y evaluado, pero no por ser la tercera que mencionamos es la menos importante, por el contrario, considero que es la más interesante y que requiere de un trabajo de cuidado y profesional por parte del Administrador de Riesgos. Las empresas que llevan a cabo una retención de riesgos en forma activa se han dado cuenta de la gran importancia que tiene por los resultados tan favorables que deja para la empresa. Pero sin duda el lector se estará preguntando -- ¿Qué es retención de Riesgos? Como respuesta a dicha pregunta diremos que la retención de Riesgos es un mecanismo de la Administración de Riesgos a través del cual la empresa financia con sus propios recursos los efectos económicamente adversos de los riesgos que le sucedan.

Debemos admitir que existen dos tipos de Retención de Riesgos totalmente antagónicos y que son:

- A) Retención Voluntaria: Cuando una empresa está consciente a los riesgos a que está expuesta y en una forma activa toma decisiones de asumir por propia cuenta los riesgos que le son más convenientes.

- B) **Retención Involuntaria.** Cuando una empresa no está consciente o tiene inconsciencia sobre los riesgos que le pueden afectar es decir en una forma pasiva los está aceptando.

Indudablemente que la forma más indeseable de retener un riesgo es desconocer su existencia, es decir hacerlo en forma pasiva.

Es aquí donde entra en funciones el Administrador de Riesgos puesto que es responsabilidad suya el convenir con conocimientos firmes de cuales riesgos menores puede y debe retener por cuenta propia la empresa, sea porque estos son predecibles de un ejercicio a otro o porque de realizarse no afectarían en forma importante a la empresa, otra de sus obligaciones es el hacer resaltar los riesgos que la empresa corre por las limitaciones y exclusiones de las pólizas de seguros, entonces para la toma de decisiones sobre que riesgos se deben retener tenemos que considerar cuatro posibilidades:

- A) Cuando es imposible transferir las consecuencias económicas de un riesgo a un tercero, tal es el caso de los riesgos puros no asegurables o bien los que comprenden las limitaciones y exclusiones de las pólizas de seguro y de la fianza, donde no existe otro remedio que el de hacerles frente con los recursos propios de la empresa.
- B) En ocasiones la realización de algunos riesgos es de afectación económica tan pequeña para la empresa que no vale la pena traspasarlos a otros, por eso en las pólizas tanto de Seguros como de Fianzas existen los llamados deducibles o franquicias, que

sencillamente significan que los siniestros pequeños corren por cuenta del contratante de la póliza.

C) Otra posibilidad más la componen aquellos riesgos - que suceden con tanta frecuencia y regularidad que la empresa, por medio de su administrador de riesgos junto con un asesor externo que bien puede ser su corredor, su agente o bien personal técnico de las compañías de fianzas y de seguros pueden predecir con bastante exactitud para casos futuros, de tal forma que estas pérdidas se pueden absorber dentro de los "gastos corrientes de operación" de la empresa en vez de transferirse, por ejemplo en las empresas comerciales son aquellos porcentajes sobre las ventas totales presupuestados para pequeños robos de mercancías que cargan a sus gastos de operación. Debe tenerse cuidado cuando se analicen riesgos con un impacto económico bajo, ya que una acumulación de éstos en un año puede llegar a alcanzar una suma considerable.

D) La cuarta alternativa a considerar para la retención la representan los riesgos cuyas pérdidas económicas esperadas son inferiores en comparación con las primas que se pagarían por un seguro o una fianza. En este caso la empresa puede obtener ahorros importantes en las diferencias que resulten entre las primas a pagar y el costo esperado de siniestralidad.

Para terminar lo referente a la Retención de Riesgos es de importancia mencionar que el potencial de retención, de riesgos de una empresa estará regido por su tamaño y por su potencial económico, de tal forma que si se

trata de una empresa grande su potencial de retención será mayor. El límite de retención que se fije será una cifra tal que si tenemos pérdidas hasta esa suma por la realización de los riesgos retenidos podamos hechar mano de esa reserva sin que los resultados de nuestra empresa se vean afectados en una forma considerable.

Es muy importante hacer resaltar que la reserva que se destine para hacer frente a los riesgos que se ha decidido retener esté respaldada por dinero disponible, por que de nada nos servirá tenerla si al momento de sufrir una pérdida de consideración no podemos disponer de ella porque la empresa la tiene en inversiones que no son fáciles de realizar, o bien porque se ha hecho uso del dinero que la respalda. Lo que debe hacer el empresario es tenerla siempre disponible, ésto no quiere decir que tenga el dinero sin producir, puede invertirla en bonos o cédulas hipotecarias al portador, en inversiones fácilmente realizables.

4) TRANSFERENCIA

Una vez que ya agotamos todos los medios posibles - y hemos realizado nuestro máximo esfuerzo por eliminar reducir o retener los riesgos puros de la empresa y todavía tenemos riesgos sin solución, lo que haremos para enfrentarles es hacer uso de la otra solución genérica que hemos mencionado y que es la transferencia del riesgo.

Para llevar a cabo la transferencia de los riesgos contamos con dos caminos, uno sería el transferirlo mediante los contratos que celebremos con terceros, llámense proveedores o bien consumidores y el otro camino es el transferirlo a una organización profesional esto será a través del Seguro y la Fianza puesto que con ese objetivo

fueron creadas las Compañías Aseguradoras y Afianzadoras - el asumir o aceptar los riesgos que las empresas no quie- ran correr por su propia cuenta.

Desde luego deducimos que los riesgos que deben -- transferir las empresas son aquellos que tienen una evalua ción de catastróficos, graves o bien de medianas consecuen- cias económicas y que el Administrador de Riesgos con ba- se a sus estudios que ha realizado recomienda su transfe- rencia. En ocasiones no tan solo se transfiere un riesgo por medio del Seguro porque éste en caso de presentarse - ocasiona una pérdida de consideración, sino por los servi- cios especializados que las Cias. de Seguros prestan a -- sus asegurados como son asesorías en la implantación de - planes de prevención de pérdidas, técnicas para lograr - una conservación de la propiedad, inspecciones físicas a- los bienes expuestos al riesgo.

Un ejemplo de esto lo es el Seguro que ampara los - daños a las Calderas y de los Aparatos sujetos a presión, - en el cual el valor principal del seguro está no tan solo en la protección que brinda la póliza, sino en las inspec- ciones periódicas que hacen los ingenieros expertos de - las aseguradoras puesto que al hacerlo nos auxilian a en- contrar las deficiencias que pueden existir en nuestro - equipo o en su manejo para corregirlas a tiempo y lograr- así tomar medidas preventivas que nos ayudarán a evitar - las posibles pérdidas.

Pero hemos tocado un punto por demás interesante y- discutible que es el campo de los riesgos sujetos de segu- ro o asegurables, aquí debemos intentar o mejor dicho te- nemos que evitar el caer en el error más común de todos - los empresarios que es el de asegurar por asegurar, expli-

cando lo que acabamos de decir se cae en el error de que hay un seguro disponible del que creemos tenemos necesidad y por lo tanto hay que contratarlo sin analizar si conviene a la empresa o no. No pretendo con esto desvirtuar la imagen del seguro ni formar un juicio equivocado en contra de éste, sin duda que tanto el seguro como la fianza son en muchas ocasiones el medio más eficaz de resolver un riesgo, pero no siempre es el caso.

Tambiés es de importancia relevante mencionar en este tema que el hecho de haber comprado un seguro o una fianza no significa que al realizarse el evento objeto del contrato quiera decir que la Compañía Aseguradora o Afianzadora nos va a indemnizar el total de la pérdida que se sufra en forma automática, antes como en todo contrato es necesario cumplir con todas y cada una de las obligaciones que hemos aceptado para poder exigir nuestros derechos, lo que pretendo decir con esto no tan sólo es comprar el Seguro o la Fianza y archivarlo y acordarnos de él solo cuando se necesita si queremos evitarnos la molestia de llevarnos sorpresas desagradables. Ejemplos de algunas de las cláusulas de cuidado o importancia son: Que la prima o el importe que representa el costo del Seguro haya sido pagada en el plazo convenido, que no haya existido una agravación en el riesgo por parte del asegurado y que ésta cause el accidente, los deducibles en cada pérdida o sea la participación en la pérdida del asegurado, no perder de vista las exclusiones o los riesgos no cubiertos, es decir, no porque la póliza cubra los daños a las calderas debemos entender que cualquier daño que sufran éstas está amparado por el seguro. Es muy importante el conocer a fondo todas y cada una de las cláusulas de los Contratos que celebremos tanto con terceros como con las Cías. Aseguradoras y Afianzadoras.

Para finalizar este capítulo debo decir que en la Toma de Decisiones sobre los Riesgos Puros que debe y puede Retener o Transferir nuestra empresa; es de suma importancia evaluar el costo de cada alternativa, con esto quiero dejar de manifiesto que estas dos alternativas al tratar de darle solución a un riesgo las debemos aplicar simultáneamente para decidir cual es la más conveniente para nuestra empresa.

Hemos podido observar con lo visto en estos cinco capítulos, que para poder llevar a cabo el proceso que es necesario cumplir para efectuar una Administración de Riesgos, es indispensable nunca perder de vista el efecto económico, el factor costo, es por esto que reafirmo que el responsable de que una empresa practique la Administración de Riesgos es el Administrador Financiero.

C A P I T U L O VI

ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE ACCION
DE ADMINISTRACION DE RIESGOS A
CORTO Y A LARGO PLAZO

ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE ACCION DE ADMINIS TRACION DE RIESGOS A CORTO Y A LARGO PLAZO

Con lo que hemos visto en los capítulos anteriores- tenemos ya las bases y los conocimientos mínimos que se - requieren para emprender una acción de Administración de Riesgos, de tal forma que llegamos ya al punto culminante de esta disciplina, a la etapa dinámica, al momento de to mar decisiones y aplicarlas.

El Establecimiento de un Programa Corporativo de Ac- ción de Administración de Riesgos a Corto y a Largo Plazo no es otra cosa que la planeación y la aplicación de la - Administración de Riesgos en nuestra empresa. Recordemos que la planeación es un proceso encaminado hacia la pro - ducción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se realice algo para lo- grarlos, es la práctica tendiente a convertir un futuro - ignoto en un futuro conocible y por ende manejable. Pero esto no es nada fácil y muchas veces a pesar de la preci- sión de nuestros planes existen acontecimientos que impi- den su cumplimiento como por ejemplo cambios tecnológicos, conflictos sociales, accidentes de todo tipo, es por eso- que un empresario prudente tiene que estar consciente de-

estas amenazas y establecer planes flexibles que permitan siempre tomar medidas correctivas.

Un Administrador de Riesgos realista y práctico si desea lograr un eficiente proceso de planeación en el tratamiento de los Riesgos Puros necesita antes de todo medir sus propias fuerzas y debilidades. Este análisis necesariamente lo inducirá a la búsqueda constante de apoyos internos dentro de la firma, de la Dirección General Depto. de Planeación, Finanzas, Jurídico, Personal, etc. y externos Corredores, Compañías de Seguros y otros especialistas, ambos indispensables para obtener las metas, los medios y los mecanismos de realización que la planeación de manda.

Como en cualquier actividad, la Administración de - Riesgos implica la determinación previa de objetivos que se persiguen, así como la consecución de logros concretos en fechas determinadas a los cuales se les llama metas, - es así que hablamos de eliminar, reducir, transferir y - de retener los riesgos de nuestra empresa. Sin embargo, - lo anterior no se consigue de un día para otro, necesitamos establecer puntos de referencia a veces cercanos o lejanos, accesibles o difíciles de lograr.

Al llegar a esta fase el empresario cuenta con su - análisis de riesgos y con base a éste ha podido estable - cer un programa ideal de protección corporativa, ahora - tiene que ubicar este programa ideal en los programas a - corto y a largo plazo de la empresa.

No importa el tiempo que nos lleve lograr los objetivos del plan, lo importante es realizarlos. Veamos -- unos ejemplos de estos objetivos:

EMPRESA "X"
ESPECIFICACIÓN DE OBJETIVOS

EJEMPLO A

Departamento: Administración de Riesgos

Ejercicio Social 19

No. de Objetivo	RESPONSABILIDAD	RESULTADOS A OBTENER	El Avance se medirá POR:	O B J E T I V O S	ACLARACIONES CONVENIENTES
1	Diseñar Herramientas para la solución integral de los Riesgos.	Dotar de elementos de control a los Responsables de la operación. Preservar las experiencias adquiridas por la empresa en este campo.	Cantidad y Fecha	Fornecer Manual de Administración de Riesgos que contenga Políticas, Descripción de Coberturas del ramo de Daños y 15 Procedimientos como mínimo sobre el manejo y control de información, Siniestros, Proyectos de inversión, etc. Terminado para el 30 de marzo de 19	Involucrar a Corredor de Seguros, solicitando asesoría necesaria e instructivos con que cuenten. El costo presupuestado para material, carpetas etc ... es de \$ _____ Etc

EJEMPLO B

No. de Objetivo	RESPONSABILIDAD	RESULTADOS A OBTENER	El Avance se medirá POR:	O B J E T I V O S	ACLARACIONES CONVENIENTES
2	Promover cumplimiento de requisitos de las Cías. de Seguro establecidos en las pólizas contratadas.	Conservar cuotas reducidas (Ejem. Específicas) asignadas a las instalaciones	Fechas § Número de Instalaciones	A) Efectuar inspecciones físicas de las..... Ubicaciones, terminando el día..... B) Obtener reportes del Corredor del resultado de inspecciones físicas a más tardar el día..... C) Realizar X visitas por ubicación para revisión en avance del cumplimiento en fallas reportadas y lograr el X% de implementación. D) Obtener renovación cuotas de X% a más tardar el día.....	Se requiere alto grado de apoyo de la Dirección Participan en visitas, Corredor, Depto. de Seguridad responsable de instalaciones y Depto. de A. de R. A. de R., reporta avance como mínimo cada (mes, trimestre).

EJEMPLO C

No. de Objetivo	RESPONSABILIDAD	RESULTADOS A OBTENER	El Avance se medirá POR:	O B J E T I V O S	ACLARACIONES CONVENIENTES
3	Manejo de reclamaciones a compañías aseguradoras por siniestros que se presenten en el Ramo de Daños.	Acelerar recuperaciones a que la empresa tenga derecho por indemnizaciones previstas en el programa de Seguro.	<p>§</p> <p>Fechas</p> <p>Antigüedad de Saldos (Días)</p>	<p>Obtener indemnización de los siniestros X, Y, Z.....</p> <p>pendientes a más tardar el día.....</p> <p>Obtener el 100% de las indemnizaciones procedentes, evitando declinaciones por manejo inadecuado.</p> <p>Mantener durante el año de 19..... una antigüedad no mayor a X días en los siniestros por recuperar.</p>	<p>Un apoyo importante a estos objetivos, lo constituye a su vez, la terminación e implementación de Manual.</p> <p>Reinstalar sumas cuando proceda.</p> <p>Etc.....</p>

La redacción, la calidad, plazo, cantidad de objetivos varía substancialmente de una compañía a otra, pero - las experiencias demuestran que cuando se precisan fechas, resultados a alcanzar, responsabilidad, medidas de control del avance para el responsable existen entre otras ventajas las siguientes:

- . Genera mayor confianza en si mismo
(Sabe a donde va)
- . Establecimiento forzoso de prioridades
(No puede cumplir al mismo tiempo todo)
- . Reportar por excepción a sus superiores
- . Coordina mejor las actividades de sus subordinados.
- . Se establece un proceso dinámico de Reconocimiento-Acción.

La simple acción de establecer objetivos obliga a - definir las actividades necesarias para alcanzarlos. Cuando a esas actividades les asignamos un valor monetario y un tiempo determinado estaremos utilizando otra herramienta muy útil, los Programas.

Existen muy diversas formas de programación, desde una lista de actividades indicando tiempos para realizarlas y los responsables de llevarlas a cabo, hasta los más sofisticados usos de las técnicas de ruta o trayectoria crítica, programación lineal y otros. Veamos enseguida - una manera sencilla de aplicación de la programación dentro de Administración de Riesgos, mediante una gráfica de Gantt:

GRAFICA PARA LA REALIZACION DE
UN ESTUDIO INTEGRAL DE
"ANALISIS DE RIESGOS"

A C T I V I D A D E S	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.
	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas
	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4
1. Formulación Cuestionarios	=====				
2. Entrevistas funcionarios (Cuestionarios).	=====	=====			
3. Inspecciones físicas a instalaciones.	=====	=====			
4. Reportes de las inspecciones		=====			
5. Resumen Riesgos Identificados			=====		
6. Definición criterios para clasificar y jerarquizar Riesgos.	=====	=====			
7. Obtención valores (reales, reposición) de los bienes.	=====	=====			
8. Estudios de probabilidad y severidad.			=====		
9. Resumen Riesgos clasificados y jerarquizados.			=====	=====	
10. Obtención datos del programa existente de solución (pólizas, deducibles, reducciones y prevención riesgos, políticas actuales).	=====	=====	=====	=====	
11. Elaboración Programa propuesto de solución integral a los Riesgos.				=====	=====
12. Revisión y aprobación. (Borrador)					=====
13. Propuesta Final					=====

La gráfica anterior nos permite observar las fechas de iniciación y terminación, así como la simultaneidad de las actividades.

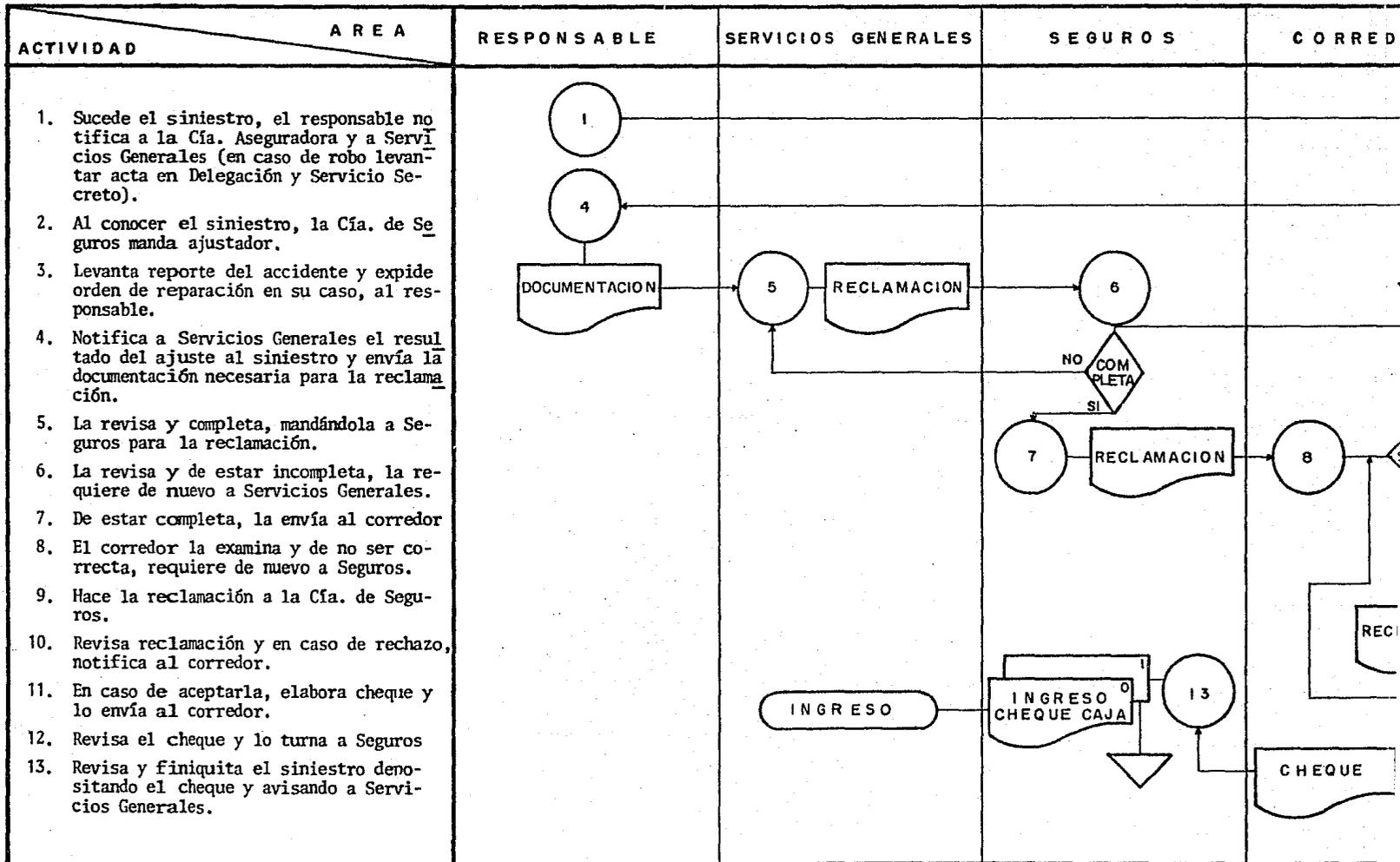
Los programas los podemos dividir en dos grupos, a corto y a largo plazo. Los programas a corto plazo son aquellos que al llevarlos a cabo no nos lleva más de un año y en consecuencia los de largo plazo son los que se cumplen en un plazo mayor a un año.

Otro elemento más que debemos considerar dentro de la planeación de la Administración de Riesgos es el de los Procedimientos.

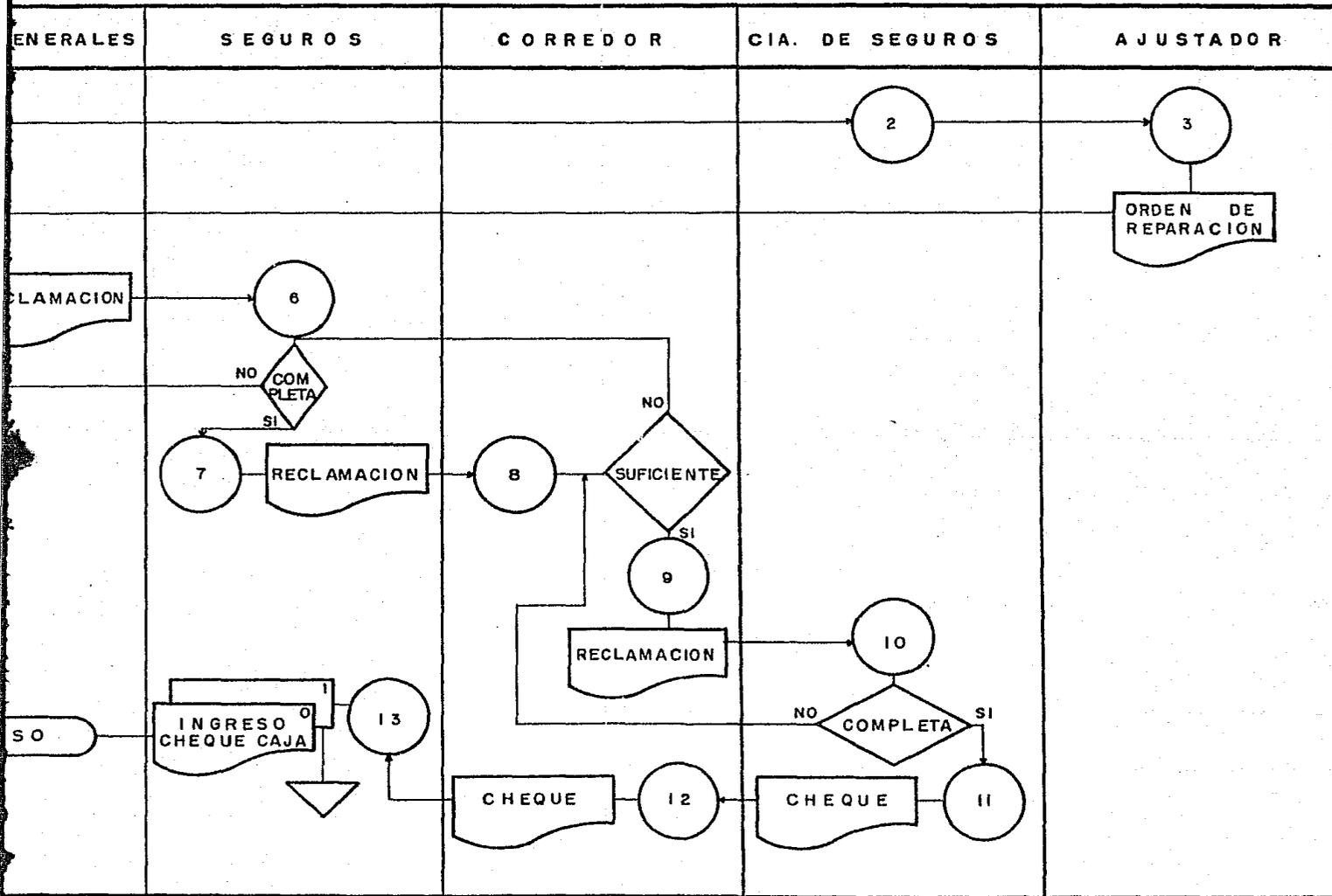
Mediante los procedimientos se establece la secuencia cronológica más eficiente para obtener resultados mejores, estos si se presentan en forma gráfica por ejemplo en un diagrama de flujo resultan más fáciles de entender y aprovechar sus ventajas.

Los procedimientos sirven para crear rutinas de actividades, evitándose así el estar estudiando y aprobando constantemente las situaciones que se presenten sobre la marcha, sobre todo si estas son repetitivas. Para el Administrador de Riesgos constituyen un instrumento indispensable en la coordinación de aquellas actividades en las que existe una relación directa con otros departamentos, que suelen ser muchas por la naturaleza de sus funciones. A manera de ilustración para resaltar la utilidad de los procedimientos veamos el siguiente diagrama de flujo.

**AREA : ADMINISTRACION DE RIESGOS
SINIESTROS DE AUTOS**



**PROCEDIMIENTOS
EJEMPLO: DIAGRAMA DE FLUJO**



El diagrama anterior es un modelo sencillo en su concepción, pero de gran utilidad práctica, muchos y variados temas que intervienen en la Administración de Riesgos se podrían sujetar a este tratamiento. También en los procedimientos marcados en el diagrama de flujo se vuelve a confirmar la necesidad de contemplar la participación de otras áreas distintas a la Administración de Riesgos tanto internas como externas, para reforzar esta aseveración, veamos el siguiente ejemplo:

Supongamos que una empresa analiza el riesgo de terremoto para sus tres instalaciones fabriles considerando la siguiente información:

	<u>INSTALACIONES</u>		
	(Millones de \$)		
	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>
Valor real de los bienes (Edificio, maquinaria, contenidos, etc.)	\$ 20	\$ 15	\$ 30
Valor de reposición	\$ 35	\$ 20	\$ 35
Clasificación de la zona en mapa sismográfico: 0, 1, 2, 3 (de menor a mayor peligrosidad)	Zona 3	Zona 2	Zona 0

Seguramente si se considerara para la decisión los valores reales o los de reposición transferiría el riesgo para las tres ubicaciones, ante un limitante de recursos para el pago de primas y considerando el factor de peligrosidad cubriría la instalación "A". Pero veamos este caso con una mayor información:

I N S T A L A C I O N E S
(Millones de \$)

	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>
Valor real de los bienes	\$ 20	\$ 15	\$ 30
Valor de Reposición	\$ 35	\$ 20	\$ 35
Clasificación de la zona sismográfica	Zona 3	Zona 2	Zona 0
Valor contable neto en Libros de los bienes	\$ 7	\$ 10	\$ 25
Situación en relación - con la estrategia corporativa a largo plazo	Mercado Saturado	Mercado de escaso potencial de crecimiento	Mercado de grandes - perspectivas
	Pocas habilidades para su manejo	Fuertes habilidades - internas	Fuertes ha bilidades- internas
Dirección estratégica	No invertir	Invertir para mantener participación actual	Invertir a futuro.
En caso de pérdida total:			
a) Modifica relación de pasivo total a capital contable de ---- 1.00 : 1.00 a:	1.10:1.00	1.18:1.00	1.40:1.00
b) Utilidad neta menor en:	\$ 5	\$ 10	\$ 30
c) A futuro la afectación de resultados y posición financiera es:	Baja	Media	Alta

NOTA: (En un caso real, la información es más amplia, se resume para estos efectos).

La información adicional implica sin duda una coordinación con los departamentos que los producen y manejan, ahora se presentaría un nuevo enfoque al problema y a la decisión de transferir el riesgo de la instalación "A" sería cambiada, ahora la decisión deberá ser transferir el riesgo para la instalación "C".

Lo que se trata de dejar manifiesto es que para el establecimiento de un programa integral de Administración de Riesgos si es que queremos tener éxito debemos nombrar un verdadero comité de trabajo, porque no hay programa alguno sea a corto o a largo plazo que funcione por si solo, ni aún nombrando a un responsable dentro de la empresa se tendría éxito. Esta aseveración se basa en lo siguiente: La disciplina de Administración de Riesgos es nueva y como se sabe cualquier cambio produce en general una resistencia automática inconsciente en el ser humano, para evitar esto debemos hacer que las demás áreas participen en la implantación del programa.

Otro elemento que no se nos debe pasar por alto al implantar el programa de protección corporativa es la asesoría de los expertos externos como los corredores de Seguros y Fianzas, Departamento de Ingeniería de las Cías. de Seguros y los Asesores en Administración de Riesgos, puesto que su aportación en la identificación de riesgos, en la evaluación de un buen número de ellos incluyendo la difusión de nuestro programa, el acceso a sus estadísticas, es de un valor notorio.

En la implantación de nuestro programa corporativo de acción de Administración de Riesgos otro elemento que debemos utilizar es el establecimiento de POLITICAS. Las políticas constituyen criterios generales que son guías -

para la acción, para llevar a cabo la infinidad de actividades que nos son necesarias para practicar la Administración de Riesgos en nuestra empresa es indispensable contar con ellas.

Cada empresa de acuerdo con sus objetivos debe analizar y estudiar sus criterios a seguir al momento de tomar una decisión, con el fin de ilustrar en este aspecto mencionaré algunos ejemplos subrayando que cada empresa debe fijar sus propias políticas:

POLITICAS Y REGLAS DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

GENERALIDADES:

- 1: Las decisiones en materia de transferencia y/o retención y reducción de riesgos se tomarán a nivel de beneficio de la corporación en su totalidad, notwithstanding que el interés de un área del negocio resulte adversamente afectada.
- 2: Conforme a la Dirección estratégica de la firma, la prioridad en la canalización de primas y esfuerzos en la reducción de riesgos, se deberá hacer de acuerdo al orden de importancia de cada parte o sección de la compañía.
- 3: Se evitará el que contractualmente la corporación adquiera compromisos que engrosen su inventario de riesgos, sobre todo cuando éstos por su naturaleza, corresponden a la otra parte contratante.

TRANSFERENCIA Y RETENCION:

- I: Deberá transferirse mediante contrato o cobertura - de seguro, todo riesgo que se determina probable de afectar la situación financiera en exceso de:
- a) 5% de la utilidad neta de un ejercicio social.
 - b) \$ 2'000,000.00 de requerimiento de nuevos fondos .
 - c) 20% de la relación de pasivo total a capital. - contable (Considerando que no se aumente capi - tal social).
- II: De acuerdo a la probabilidad de ocurrencia y cumpliendo los criterios anteriores, se deberá asegurar como mínimo, los daños físicos y consecuenciales a - presentarse por:
- a) Incendio, rayo, explosión.
 - b) Obligaciones derivadas de responsabilidad Civil
 - c) Etc...
- III: El valor a asegurarse será el de (reposición o real) dependiendo de las cuotas de cada instalación y que se cumpla con parámetros señalados en el Punto I.
- IV: Toda retención de riesgos para una ubicación o solo evento, que sea mayor a \$ 1'000,000.00 M.N., debe - rán tener la aprobación del Director General de la Empresa.

REDUCCION DE RIESGOS

- I: Las instalaciones cumplirán con los requisitos para hacerse acreedores a descuentos de (Cuota específica por ejemplo). Toda decisión en contrario que im

plique pago de primas adicionales al año per --
\$ 200,000.00 necesitará aprobarse por el responsa -
ble del Area Financiera de la Empresa.

- II:- Los contratos además de las aprobaciones normales, -
deberán ser discutidos con el Administrador de Ries -
gos a fin de tomar nota de las pérdidas potenciales
involucradas y además se tome la solución de acuer -
do a políticas.
- III:- Toda la documentación que se determine valiosa para
la empresa por su confidencialidad, difícil o impo -
sible reposición (Planos, fórmulas registros, clave,
efectivo y valores negociables), se protegerá ade -
cuadamente contra robo o destrucción, debiendo exis -
tir para los casos más graves el duplicado corres -
pondiente.

No debemos olvidar que lo que acabamos de mencionar
son ejemplos y cada empresa debe establecer sus políticas
de acuerdo con su capacidad económica, en forma individual.

Es muy importante que la planeación de la Adminis -
tración de Riesgos sea dinámica y no estática, es decir -
que se lleve a cabo en una forma constante y que sea fle -
xible, ésto se reflejará de igual forma en los resultados
de la empresa.

Para que un programa corporativo de Administración -
de Riesgos tenga éxito, debe estar reconocido formalmente
como una función importante de la gerencia en todos los -
niveles, debe tener en primer lugar el respaldo personal -
y sincero del ejecutivo principal, es decir del Director -
de la Empresa.

Otra de las cosas que no debemos olvidar es que debe existir una comunicación eficiente entre el Area de nuestra empresa responsable de la Administración de Riesgos y todas las demás divisiones, debe ser fluida en ambos sentidos, lo mismo debe pasar con la Cía. de Seguros, Corredores y Consultores externos ya que para llegar a las mejores soluciones de los problemas que se presenten cuando estamos considerando cualquiera de las etapas necesarias para llevar a cabo la Administración de Riesgos en nuestra empresa es muy importante contar con su ayuda, el éxito de nuestro Programa de Protección de nuestra Empresa dependerá en gran parte de esa comunicación y que cada miembro este consciente de su importancia para que coopere voluntaria y desinteresadamente con el Plan de Administración de Riesgos, esta preocupación debe ser constante por parte de los Responsables de la Administración de Riesgos.

C A P I T U L O V I I

IMPLANTACION DE CONTROLES PARA EL PROGRAMA
DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

IMPLANTACION DE CONTROLES PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

Hemos llegado ya al que podemos considerar el último paso dentro del proceso de la Administración de Riesgos, pero que a su vez es donde se retroalimenta el programa, me refiero al establecimiento de controles para el Programa de Administración de Riesgos que hemos decidido implantar en nuestra empresa.

Recordemos que control es la medición de los resultados actuales y pasados con los planeados a fin de detectar desviaciones, interpretarlas y tomar las medidas correctivas necesarias. Controlar implica el establecimiento previo de estándares o normas contra las cuales comparar los resultados obtenidos en la realidad, esas normas suelen tener manifestaciones muy diversas y los objetivos, políticas, procedimientos y programas son algunas de ellas, si no contamos con este tipo de normas o estándares, como vamos a detectar o a saber que no se siguen los criterios deseados por la empresa, la secuencia adecuada de actividades o incumplimiento a los tiempos en que se requieren terminarse las tareas, queda claro pues que el control es imprescindible para detectar errores de los planes sea porque fueron mal planeados o bien porque no se han lleva

do a la acción de una manera correcta, la finalidad del control es prevenirlos y corregirlos, esto será de una manera constante y continua.

Una herramienta de la que podemos hechar mano como Administrador de Riesgos para llevar un control sobre nuestro Programa de Protección Corporativa, lo son sin duda los MANUALES.

Indudablemente que a un manual le podemos dar las más variadas presentaciones y enfoques, sin embargo si en su contenido desarrollamos los siguientes puntos contaremos con una buena herramienta de trabajo.

- 1) Fijar Objetivos, Contenidos y Alcance del Manual a este paso debemos dedicarle tiempo suficiente así como un especial cuidado porque de no hacerlo traería como consecuencia una labor desorganizada. Los objetivos a definir pueden ser de este tipo:
 - a) Contar con un medio escrito que ayude a la difusión de políticas de Administración de Riesgos y Seguros.
 - b) Establecer un punto de partida para mejorar la comunicación entre los diversos departamentos de la empresa y el Administrador de Riesgos.
 - c) Evitar que las experiencias adquiridas se pierdan.
 - d) Proporcionar guías a los responsables de las instalaciones para que en caso de siniestros se tomen las medidas convenientes.

- e) Difundir el programa de Protección Corporativa que se establece señalando las obligaciones que tiene cada Area de la Empresa.
- f) Dar a conocer y promover la utilización de los servicios y asesoría que nos prestan los consultores externos como: Corredores de Seguros, - Areas de Ingeniería de las Cías. de Seguros.

Dependiendo de los objetivos que se adopten, será necesario incluir los temas o capítulos que cumplan con ellos.

En cuanto a contenido y Alcance, resulta importante un capítulo introductorio que señale y explique las demás partes del Manual, así como advertir al lector que cosas encontrará y cuáles no.

2) Usuarios

Un error frecuente en la elaboración de los Manuales, es el olvidar a quienes van dirigidos, quienes lo van a usar. A este respecto diremos que es necesario utilizar un lenguaje adecuado, evitando tecnicismos que el usuario no entienda. Conviene hacer una lista de los posibles usuarios, tener un control de Manuales entregados y con ésto prever que el -- puesto que lo requiera siempre lo tenga a mano.

3) Material Gráfico.

La mayor parte de la información debe ser sencilla en su manejo y para lograr ésto es de mucha utilidad las representaciones gráficas como lo son los Diagramas de Flujo, Cuadros Sinópticos, Organigramas.

4) Implantación

Remitir el manual a las diversas personas que lo utilizarán, sin más explicación que un memorándum seguramente no producirá los resultados previstos. Se debe hacer todo un programa de entrega, para esto es indóneo organizar una junta reuniendo a los usuarios del manual para dar una explicación sobre la importancia, uso y manejo del manual. En esas juntas se aclararán dudas, existirá retroalimentación para el Administrador de Riesgos en cuanto a la aceptación y disposición de la gente hacia el Manual.

5) Revisiones Periódicas

Lógico es pensar que un Manual que no se mantiene actualizado pronto será obsoleto y las personas preferirían acudir directamente con el responsable de Administrar los Riesgos en vez de correr el peligro de tomar una información errónea para resolver algún problema

6) Innovación

Por los cambios bruscos que habrán de suscitarse en esta disciplina, el Manual deberá reflejar esta situación, por lo que se requerirá un constante enriquecimiento a base de boletines, folletos y hojas sustituibles.

Otra forma de establecer Control sobre nuestro plan de Administración de Riesgos es la Formación de un COMITE DE TRABAJO. Este comité de trabajo debe estar encabezado

por el responsable de Administrar los Riesgos de la Empresa y se integrará por miembros responsables de cada una de las áreas de que se compone nuestra empresa y se complementará con los consultores externos.

La idea es que cada miembro de este equipo de trabajo se identifique con el Programa de Protección Corporativa y colabore para su cumplimiento, aporte nuevas ideas al plan y que principalmente Supervise las actividades de administración de Riesgos que se llevan a cabo en el área de su responsabilidad.

Se deben hacer con el equipo de trabajo reuniones periódicas con el fin de resolver los problemas que vayan surgiendo y ver el avance de cada área en el cumplimiento de los objetivos que les han sido asignados. Es de importancia que estas reuniones sean moderadas por el Administrador de Riesgos quien además debe elaborar minutas de cada sesión.

Para llevar un control más completo, el Administrador de Riesgo debe analizar cuidadosamente cada siniestro que haya sufrido la empresa, estudiando el origen del mismo y sus consecuencias, esto le permitirá ir elaborando estadísticas completas sobre los riesgos que se realizan para que en su futuro sea posible medir su frecuencia y comportamiento lo cual nos auxiliará para retroalimentar nuestro plan.

Otra medida de control la representan las inspecciones periódicas a todas y cada una de las instalaciones de nuestra empresa tanto de por parte de nuestro administrador de riesgos como de los corredores de seguros y los inspectores de las Compañías de Seguros y Fianzas. Se deben formular reportes de todas las deficiencias que se en

cuentren para tomar las medidas correctivas, mismas que se comentarán en las reuniones que tengamos con el comite de Administración de Riesgos.

Es muy importante llevar un control preciso y estricto de todo lo que hagamos dentro de la Empresa sobre Administración de Riesgos, porque esta es la única manera de lograr el éxito que pretendemos con nuestro Programa de Administración de Riesgos que hemos diseñado para nuestra organización.

C A P I T U L O V I I I

EL ADMINISTRADOR DE RIESGOS

- A) QUIEN DEBE SER Y QUE NIVEL JERAR
QUICO DEBE TENER DENTRO DE LA EM
PRESA.

- B) EL ADMINISTRADOR DE RIESGOS EN -
MEXICO Y SU FUTURO.

EL ADMINISTRADOR DE RIESGOS

A) QUIEN DEBE SER Y QUE NIVEL JERARQUICO DEBE TENER -- DENTRO DE LA EMPRESA

A través del desarrollo de este trabajo nos hemos -
dado cuenta que la actividad del Administrador de Riesgos
aunque es principalmente administrativa se ve involucrado
en aspectos como:

- . Localización y Distribución de Plantas
- . Asesoría en la planeación de Nuevas Construcciones
- . Selección de Maquinaria y Equipo
- . Revisión de Contratos
- . Diseño de Programas de Seguridad

Y específicamente encontramos su relación con otros
departamentos como son:

a) Contabilidad

- . Sugiere la utilización de la Reserva para Contingenci
as en relación con las pérdidas por siniestro.
- . Asesora en la utilización de las utilidades reteni-
das con las cuales se puede hacer frente a siniestros
por riesgos retenidos.

- . Proporciona información contable sobre: Importe de las primas por pagar; cálculo de la Provisión para Retención de Riesgos; Importe de las reclamaciones que se presentan a la Cía. de Seguros, etc.

- b) Finanzas
 - . Investiga las líneas de crédito de que dispondrá para hacer frente a las pérdidas.
 - . Coopera en la estructuración del capital (recursos - a corto y a largo plazo).
 - . Sugiere la mejor forma de proteger el dinero en efectivo y los documentos negociables tanto dentro como fuera de la empresa.

- c) Mercadotecnia
 - . Investiga y recomienda sobre los mejores medios de transporte, los envases más adecuados.
 - . Supervisa la Publicidad con el fin de evitar Responsabilidades Civiles con los usuarios.

- d) Producción
 - . Sugiere tipos de maquinaria, su montaje, su ubicación, su protección para evitar daños a esa propiedad y al elemento humano.
 - . Realiza visitas de inspección.
 - . Organiza brigadas contra incendio y su capacitación.

- e) Legal
 - . Revisa los contratos que celebra la empresa.
 - . Estudia las reclamaciones que recibe la empresa.

- f) Personal
 - . Recomienda planes de beneficio para empleados.
 - . Se ve involucrado en programas de entrenamiento y capacitación para mantener la seguridad.

Y otra cosa más, no limita su campo de acción a su empresa, tiene actividades y relaciones con el exterior - que le son de gran utilidad como son:

- . Corredores, agentes y Cías. de Seguros.
- . Asesores Legales
- . Valuadores Profesionales
- . Actuarios
- . Ingenieros
- . Ajustadores y otros muchos

Es aquí donde nos surge la pregunta: ¿Quién debe ser el Administrador de Riesgos de nuestra empresa y cual debe ser su nivel jerarquico?. Si consideramos los conocimientos que necesita en base a las actividades que tiene que desempeñar tendríamos que responder que debe ser un super-hombre. ¿Pero sería factible que un hombre fuera ingeniero, contador, abogado, vendedor?, o podría decirse que sus conocimientos no necesitan ser tan profundos como los de los profesionales citados? Y en este caso solo sería un aprendiz de mucho y oficial de nada. -- Responder así a nuestra pregunta sería responder erróneamente puesto que la persona que un empresario debe nombrar como responsable de la función de Administración de Riesgos debe ser una persona con un requisito básico "que tenga habilidad para Administrar" y recordemos que administrar es la coordinación de elementos tanto humanos como materiales y técnicos para lograr los fines de un grupo o una empresa determinada.

Lo dicho en el párrafo anterior nos ha ayudado a resolver parte de nuestra pregunta inicial, pero definitivamente el único requisito que debe cumplir una persona para ser elegido como Administrador de Riesgos no debe ser exclusivamente su habilidad para administrar sino también

los siguientes:

- . Preparación Académica.- Un grado a nivel licencia tura.
- . Conocimientos Básicos de:
 - Leyes
 - Principios Contables y Financieros
 - Probabilidades y Estadísticas
 - Seguros y sus Prácticas. (Cálculos de Prima y Ajustes de Siniestros)
 - Sistemas de Seguridad
- . Poseer Cualidades como:
 - Serenidad
 - Juicio y Habilidad para pensar objetivamente
 - Iniciativa
 - Tacto para manejar situaciones
 - Observador
 - Capacidad para motivar a los demás
 - Buena Voluntad para preguntar y aceptar consejos

Una vez que tengamos a la persona idónea para cumplir con la función de Administración de Riesgos en nuestra empresa ahora lo ubicaremos en nuestra estructura administrativa.

Considerando la naturaleza de sus funciones y sus -

responsabilidades, el nivel jerárquico que debe poseer un Administrador de Riesgos debe ser de nivel departamental-hacia arriba, debe tener un puesto de alta jerarquía ubicado principalmente en el área financiera y digo en el área financiera porque esta es el área donde se desarrolla la acción del Administrador de Riesgos.

B) EL ADMINISTRADOR DE RIESGOS EN MEXICO Y SU FUTURO

Hemos visto que la disciplina de Administración de Riesgos es básicamente una labor de investigación y que analizando la información que obtengamos encontraremos el camino más correcto para tratar los riesgos de la empresa, esos son los pasos preliminares y una vez que los cumplamos debemos obtener el respaldo de la Dirección de la Empresa que habrá comprendido total y cabalmente el funcionamiento de esta disciplina y estará dispuesta a poner en práctica una acción financiera dinámica para lograr la meta, fijando sus políticas al respecto, pero esto no es todo, deben participar todos y cada uno de los miembros de la empresa, debe ser una labor conjunta e integral. Lo anterior nos obliga a hacernos una pregunta ¿En México los seguidores de esta disciplina siguen ese sistema, efectúan esas actividades?. La respuesta es inmediata y negativa y hay tres razones para esto, en primer lugar el concepto es de reciente aceptación por lo que aún no es del todo comprendido y en segundo lugar en México en el Mercado de Seguros no hay libertad para el vendedor de Seguros y el Comprador, las normas las dictamina la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y son sumamente rígidas, por ejemplo, no se otorgan pólizas con deducibles altos, las cotizaciones de las primas son con tarifa estándar y una tercera razón sería que solamente grandes empresas se interesan por auxiliarse para cumplir sus objetivos en nuevas técnicas de Administración.

Pero la situación económica que vive el mundo actual marca o exige otra manera de pensar en las empresas, hay que cuidar la inversión de los accionistas tenemos que lo grar una máxima utilidad de la inversión y debemos auxi liar nos de todas las herramientas con que se cuente para lograrlo. ¿Pero las empresas medianas y pequeñas podrán hacerlo?. Hay que ser realistas en la respuesta a esta pregunta es muy difícil que estas empresas puedan contar con su Administrador de Riesgos, pero no por eso no deben intentar contar con él en su plantilla y tal vez en un fu turo en México se cuente con Administradores de Riesgos - Volantes que presten sus servicios a varias empresas a la vez.

Pero no hay que ver el futuro a través de este as pecto un tanto gris o ante todo debemos mantener en mente que el Administrador de Riesgos sabe que la posibilidad de la pérdida es intrínseca a cualquier acción que se em prenda y la probabilidad de pérdida financiera es inh erente a cualquier negocio, que para obtener ingresos y utilidades se debe proteger la fuerza y el capital de tra bajo. En la actualidad existen ya muchas empresas que consideran a sus Departamentos de Administración de Riesgos como un legítimo centro de utilidades, pues en el sen tido práctico la utilidad de cualquier empresa está direc tamente relacionada y determinada por la forma en que se administran los riesgos a que se ve expuesta.

No dudo al decir que la Administración de Riesgos en México nos indica que con esta nueva disciplina sucede en la actualidad lo que ha pasado y sigue pasando con las computadoras, la tecnología está mucho más allá del uso que se le da, pero no por eso ha dejado de ser inmensamen te útil y sigue prometiendo mil y una posibilidades de me jora para el futuro.

El futuro para un Administrador de Riesgos en México es prometedor y esto será una realidad cuando los empresarios conozcan y entiendan esta Disciplina y le den la importancia que realmente tiene para cualquier empresa.

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

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

El principal objetivo que tuve al desarrollar el presente trabajo fue el de difundir el estudio sobre la Disciplina de Administración de Riesgos, que el lector se de cuenta de la verdadera importancia que tiene el llevarla a cabo dentro de cualquier organización, que tenga conciencia ante todo que su práctica requiere Dedicación y Profesionalismo, requisitos indispensables que debe reunir la persona que sea nombrada responsable de su ejecución dentro de la Empresa.

Considero que la conclusión principal que he sacado del presente trabajo es la confirmación de que la Administración de Riesgos es una Disciplina netamente Financiera, basándome en el contenido puedo decir que un Plan de Administración de Riesgos de una Empresa representa una muy importante Inversión y como tal debe ser tratado por el Administrador Financiero. En la Toma de Decisiones para la Implantación del Programa de Administración de Riesgos se debe efectuar lo siguiente:

- Llevar a cabo un Análisis Financiero, al estudiar los efectos de los riesgos puros.
- Utilizar la Técnica Presupuestal para la elaboración

ción del Plan de Administración de Riesgos.

- Practicar una Evaluación de Inversiones en la Toma de Decisiones sobre las Alternativas que se tienen para la solución de los Riesgos Puros y en general para todo el Programa de Administración de Riesgos.

Siendo entonces una Inversión de la Empresa, el Programa de Administración de Riesgos debe mostrar resultados estos se podrán medir sin duda en muchos aspectos, pero principalmente en el incremento de la productividad y en la conservación de la empresa, esto como resultado lógico de la Eliminación, Reducción, Retención y Transferencia de los efectos económicos adversos resultantes de la realización de los Riesgos Puros, lo que nos da la diferencia entre una Empresa que está preparada para hacerle frente a esos riesgos y la que no lo esta.

Es pues, evidente que la Administración de Riesgos es solo otra faceta de la Administración Integral de las Empresas y representa un cambio fundamental en la filosofía corporativa de la mayoría de las empresas de considerar el Programa de Seguros como una carga onerosa e inevitable dentro de los resultados de la Empresa a establecer un Programa Integral de Protección con el principal objetivo de incrementar la Productividad y la Vida de la Empresa.

Recordemos que para darle solución adecuada a los Riesgos Puros a que se encuentra expuesta cualquier empresa el Administrador de Riesgos tiene que llevar a cabo el siguiente proceso:

- 1) Identificación de los Riesgos Puros
- 2) Evaluación y Jerarquización de los Riesgos Identificados

- 3) Análisis de las Alternativas disponibles para la solución más adecuada a cada Riesgo.
- 4) Establecimiento de un Programa de Acción a Corto y a Largo Plazo debidamente organizado e integrado
- 5) Control del Programa Establecido

Esto implica que un Administrador de Riesgos debe tener una acción constante, incansable y dinámica, debiendo lograr que el personal que compone cada una de las Areas de la Empresa coopere voluntariamente para lograr el éxito del Plan de Protección Corporativo y con esto lograremos tener un verdadero control de los Riesgos Puros, de tal forma que si estos se realizan las actividades de nuestra empresa sigan su marcha sin resentirlo.

Hay un punto que quisiera subrayar:

"El Riesgo Puro es solo uno de tantos fenómenos a los que está expuesto el Administrador de una Empresa y por sus características fundamentalmente económicas el Ejecutivo encargado de las Finanzas tarde o temprano se encontrará nombrado responsable de este Campo".

BIBLIOGRAFIA

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

- ADMINISTRACION FINANCIERA
Robert W. Johnson, Ed. Continental, 1971
- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
George R. Terry, Ed. Cecs, 1962
- ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA
Agustín Reyes Ponce Primera y Segunda Parte, Ed. Li
musa, 1976
- INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION
José Antonio Fernández Arena, Ed. Olimpia, 1973
- RISK MANAGEMENT MANUAL
Matthew Lenz Jr. Insurore Press Inc. Sta. Mónica, -
California.
- BOLETINES MENSUALES DE LA ASOCIACION MEXICANA DE AD
MINISTRADORES DE RIESGOS
Sr. Javier Moran, 1975
- REVISTA MEXICANA DE SEGUROS
Ejemplares de Mayo y Junio de 1976
- REVISTA EJECUTIVOS DE FINANZAS
Ejemplar del mes de Noviembre de 1975

- MEMORIAS DEL SEMINARIO DE PRINCIPIOS Y TECNICAS PARA LA COMPRA DE SEGUROS
Organizado por Management Center de México, A.C. Septiembre, 1975

- MEMORIAS DEL SEMINARIO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS
Organizado por Seguros Tepeyac, Octubre 1976.

A N E X O N O . I

C A P I T U L O III

IDENTIFICACION DE RIESGOS

C U E S T I O N A R I O

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATIONS

135 West 50th Street

Nueva York, Nueva York 10020

Este Cuestionario de Análisis de Riesgos fue desarrollado durante cierto número de años por muchas personas y empresas dedicadas a este trabajo. Representa una lista de comprobación para administradores de riesgos, compradores de seguros, agentes, corredores y aseguradores. Como la mayoría de las listas de comprobación, debe utilizarse en el entendimiento de que descubrirá muchos -- pero no todos -- los datos requeridos para un análisis profesional de los riesgos.

Puesto que el análisis de riesgos es un proceso educacional constante y dinámico, alentamos el uso libre y abierto del cuestionario. Si usted tiene algunos comentarios, sugerencias, correcciones, mejoras o adiciones a este cuestionario, sírvase enviármelos (firmados o sin firmar). Sus respuestas serán conservadas en un expediente que se utilizará para la revisión periódica y actualización del cuestionario.

Walter J. Donovan
Gerente, División de Seguros
American Management Associations

ANALISIS DE RIESGOS

C U E S T I O N A R I O

Nombre de la Compañía _____

Dirección _____ Teléfono _____

Información Recibida de _____

Información Tomada por _____

Fecha de la Entrevista _____ Fecha del Informe _____

GENERAL I

1. Nombre del asegurado _____
Nombre exacto de operación: _____

2. Situación legal: Individual _____ Sociedad _____
Corporación _____

3. Nombres y puestos de los socios o funcionarios:

Nombre	Puesto	Propiedad o número de acciones	Miembro del Consejo	Activo/Inactivo
--------	--------	--------------------------------	---------------------	-----------------

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

4. Nombres y direcciones de todas las compañías subsidiarias o afiliadas y porcentaje de propiedad o control de las acciones y función de cada compañía:

Nombre	Dirección	Control	Función
--------	-----------	---------	---------

_____	_____	_____	_____
-------	-------	-------	-------

5. ¿Su compañía está controlada por otra? _____

6. Nombres de cualesquiera otras personas que tengan interés en el negocio o en la propiedad, tales como apoderados, tesoreros, contralores, ejecutores, administradores, fideicomisarios en capacidad fiduciaria, etc.

7. Obtenga:

Ultimo informe D & B	_____	Informe anual	_____
Papel membretado	_____	Literatura descriptiva	_____
Catálogo	_____	Contratos de venta	_____
Muestra de productos	_____	Pedido de compra	_____
Muestra de publicidad	_____	Copias de contratos	_____
Muestra de empaques	_____		

8. Fecha en que se inició el negocio _____ Sociedad Anónima _____

9. ¿Cuánto tiempo bajo la gerencia actual? _____

10. ¿Cuánto tiempo en la ubicación actual? _____

GENERAL I (continuación)

11. Instalaciones - Naturaleza de la Operación: Dirección:
- a. Oficinas Ejecutivas _____
 - b. Fábrica _____
 - c. Almacén _____
 - d. Oficinas de ventas _____
 - e. Anexos _____
 - f. Otras _____

12. Extensión de 11.a,b,c,d,e,f - Asigne número de instalación:
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

13. Si es contratista, indique la ubicación del patio o campo y liste los trabajos actuales:
- _____
- _____
- _____
- _____

14. Algún terreno vacío que se tenga en propiedad:
- _____
- Ubicación: _____
- Dimensiones: _____
- Uso: _____

15. Obtenga copias de la última información de modificaciones y cartas a oficinas del gobierno:
- a. Daño físico de Automóviles _____
 - c. Responsabilidad general _____
 - b. Compensaciones a Empleados _____
 - d. Responsab. de Automóviles _____

GENERAL II

ORGANIZACION FINANCIERA

1. ¿Existe una declaración por escrito de la política o principio de seguro _____
Si es así, obtenga una copia _____
2. Obtenga el número de cuenta del seguro de desempleo _____
3. Obtenga copia de:
 - a. Ultimo balance general _____
 - b. Estado de Resultados (Pérd. y Gananc. _____
 - c. Estado financiero _____
4. Si no están disponibles, obtenga:
 - a. 1. Ventas anuales aproximadas _____
 2. Gastos de publicidad (incluyendo catálogos) _____
 - b. Activo total _____
 - c. Activo circulante _____
5. Nombre y ubicación del banco o bancos _____

6. A. Saldo máximo en cada banco, incluyendo la cuenta personal de los funcionarios: _____
B. Saldo promedio _____
7. Nombre y dirección del contador _____

8. ¿Un contador público revisa el programa de seguros? _____
9. Nombre y dirección del abogado de la compañía _____

10. ¿Presenta el abogado todos los convenios escritos a las personas de seguros?

GENERAL II (continuación)

11. Con referencia a:
Funcionarios y Empleados de la Empresa: Mujeres Hombres Total
- a. Funcionarios de la Empresa
 - b. Otros Ejecutivos Senior
 - c. Otros ejecutivos Junior
 - d. Otros empleados a sueldo
 - e. Trabajadores con sueldos por hora
 - f. Otros (a comisión, por contrato, etc.) _____

Número total de empleados:

12. Con referencia a:
- a. Gerencia General
 - 1. Funcionarios, Ejecutivos a sueldo
 - 2. Empleados de oficina y mantenimiento
 - 3. Trabajadores con sueldos por hora
 - b. Producción
 - 1. Ejecutivos a sueldo
 - 2. Empleados de oficina y mantenimiento
 - 3. Trabajadores con sueldos por hora
 - c. Ventas
 - 1. Ejecutivos y Empleados de oficina a sueldo
 - 2. Empleados a comisión o por contrato
 - 3. Empleados con sueldos por hora _____

Número total de empleados

13. Con referencia a:
Accionistas:
- a. ¿Cuántos son funcionarios de la Empresa? _____
 - b. ¿Todos los funcionarios son propietarios de acciones? _____
 - c. ¿Cuántos otros empleados con puestos ejecutivos son accionistas? _____
 - d. ¿Cuántos otros empleados en la nómina son accionistas? _____
 - e. ¿Cuántos otros empleados en la nómina de sueldos por hora son accionistas? _____

14. Con referencia a:

Directores:

- a. Número total de directores _____
- b. Cuántos funcionarios _____
- c. Empleados pero no funcionarios _____

15. Coberturas Obligatorias: (marque las que estén en vigor)

- a. Compensaciones a empleados _____
- b. Ley de Beneficios de Incapacidad _____
- c. El propietario o los socios están cubiertos _____
- d. Cualquiera otra _____

GENERAL III

ADMINISTRACION DE LA PLANTA

1. Nombres del personal clave:
 - a. Gerente de Seguros _____
 - b. Superintendente de la planta _____
 - c. Director de personal _____
 - d. Director de seguridad y primeros auxilios _____
 - e. Agente de compras _____
 - f. Cajero _____
 - g. Otros _____
2. ¿Se cuenta con enfermería para primeros auxilios?
 - a. Médico encargado o por visitas _____
NUMERO: _____
 - b. Enfermera titulada _____
3. Se proporcionan o se exigen exámenes físicos periódicos? _____
4. ¿Se proporcionan o exigen exámenes físicos previos al empleo? _____

5. ¿Existe un comité de seguridad? _____ Si es así, ¿Quiénes son sus miembros? _____

6. ¿Con qué frecuencia se celebran juntas de seguridad? _____
7. ¿Tiene usted algunos empleados claves cuya muerte o incapacidad total pudieran dar como resultado una pérdida financiera substancial para la compañía? _____
8. ¿Patrocina usted instalaciones para recreo de los empleados o actividades ajenas? _____
9. ¿Algunos empleados menores de 18 años de edad contratados? _____
Si es así, ¿tienen permisos para trabajar? _____
10. ¿Algún riesgo por responsabilidad debida al uso de bebidas alcohólicas? _____

Cédula número _____
Instalación número _____
Edificio número _____

CEDULA DE EDIFICIOS E INSTALACIONES

1. Localización _____
2. Construcción _____
 - a. Muros exteriores _____
 - b. Techos _____
 - c. Pisos _____
3. Número de pisos _____
4. Nombre y dirección del acreedor hipotecario _____

5. Importe y vencimiento de la hipoteca _____
6. Ocupación
 - a. Parte ocupada por el asegurado _____
 - b. Por otros _____
7. Si está rentado a otras personas:
 - a. ¿El inquilino es responsable por el aumento en la cuota de incendio sobre los edificios? _____
 - b. ¿Se le exige al inquilino que lleve:
 1. Seguro contra incendio en favor de usted? _____
 2. Seguro de responsabilidad en favor de usted? _____
 - c. Obligaciones del inquilino con respecto a las reparaciones y mantenimiento _____
 - d. ¿Ha pagado el inquilino cualesquiera adiciones y mejoras?

Descripción _____
Valor _____
 - e. ¿Se permite el sub-arrendamiento? _____

CEDULA DE EDIFICIOS E INSTALACIONES (continuación)

8. ¿Se tiene en arrendamiento la propiedad antes mencionada?

- a. Nombre y dirección del arrendador _____

- b. Importe de la renta _____ Mensual _____ Anual _____
- c. Plazo de arrendamiento _____ Vencimiento _____
- d. Opción de renovación _____
- e. Prima pagada por el arrendamiento _____
- f. Obligaciones por los servicios del edificio (calefacción, mozos, seguros, etc.) _____
- g. Costo actual de locales o instalaciones comparables _____

9. Obtener copia del contrato de arrendamiento

- a. Provisión para descuento en caso de pérdida o daño grave _____

- b. ¿Es usted responsable por el aumento en la cuota de incendio sobre el edificio? _____
- c. ¿Se le exige a usted que lleve en beneficio del arrendador solamente, o de ambas partes:
 - Seguro contra incendio? _____ Importe _____
 - Seguro de Responsabilidad? _____ Límites _____
 - Seguro de cristales? _____

10. Nombre y dirección del arrendador _____

11. ¿Las cláusulas del arrendamiento hacen responsable al asegurado por la restauración del daño, originado por su uso y ocupación en los siguientes casos?:

- a. Daño resultante de la propia negligencia _____
- b. Todas las reparaciones y mantenimiento que no sean estructurales _____
- c. Reparaciones estructurales y/o defectos latentes _____

CEDULA DE EDIFICIOS E INSTALACIONES (continuación)

11. d. Reparaciones o restauraciones extraordinarias por rescate (o de otra manera) originadas por riesgos normalmente cubiertos por la póliza estandar de seguro de incendio del arrendador, con cobertura extendida y endosos de vandalismo y daño intencional, u otros daños más allá de control razonable

SI o NO

12. ¿El arrendamiento expresamente niega la responsabilidad del inquilino en el caso de (d) arriba mencionado? _____
13. ¿Se exige al arrendador que haga todas las reparaciones que no se exijan expresamente al inquilino? _____
14. ¿La póliza de seguro de incendio del arrendador contiene una renuncia de la cláusula de subrogación? _____
15. ¿El arrendador releva al asegurado por anticipado de cualquiera responsabilidad por incendio y por daños en exceso a los pagos recibidos de su aseguradora de incendio, ya sea causado por la negligencia del asegurado por otra causa? _____
16. ¿Existe en el arrendamiento la cláusula por la cual el asegurado conviene en indemnizar y/o exonerar al arrendador de la responsabilidad de éste por lesión o daño a terceros o sus propiedades limitado (a) "al grado en que se origine por el uso y ocupación del inquilino" y además (b) "en el grado en que no esté cubierto por la negligencia del arrendador o violación del contrato dicha falla para hacer reparaciones por las cuales es responsable el arrendador? _____
17. ¿Existe la cláusula en el arrendamiento por la cual el asegurado conviene en indemnizar y/o exonerar al arrendador del daño a la propiedad del arrendador limitado (a) "al grado en que el daño sea causado por la negligencia del inquilino" y además (b) "excluirse del daño debido a un riesgo normalmente cubierto por la póliza estandar de seguro de incendio del arrendador, con cobertura extendida y endosos de vandalismo y daño intencional". _____
18. Ya sea el punto (16) o (17) antes mencionados ¿están definidos en términos ambiguos tales como "en o cerca de" o "sobre o alrededor" de los locales rentados, en vez de estar específicamente limitados a los locales arrendados? _____
19. ¿Los puntos (16) o (17) arriba mencionados están limitados a la responsabilidad "resultante del uso y ocupación del inquilino"? _____

CEDULA DE EDIFICIOS E INSTALACIONES (continuación)

20. ¿Alguna cláusula del arrendamiento crea directamente una responsabilidad contra el asegurado, como inquilino, o contra cualquier tercero distinto al arrendador? _____
21. ¿Se le exige al asegurado indemnizar y/o exonerar al arrendador de la responsabilidad por lesiones o daños a terceros o a sus propiedades (a) no causados por negligencia del asegurado, o (b) no causados por la falta del asegurado de cumplir con todas las cláusulas del contrato de arrendamiento? _____
22. ¿Alquila usted, sub-arrienda o renta cualquiera de las propiedades antes mencionadas a otras personas o compañías?
Si es así, obtenga información que se requiere en el punto 8(b) hasta (g) _____
23. ¿Las operaciones son estacionales? _____ Pico de la temporada _____
24. Existen algunos eventos tales como ventas, viajes, etc. que dependan del buen clima? _____
25. Describa cualquier equipo prestado o rentado a o de otras personas _____
26. Alguna posibilidad de daños por agua a otras personas por:
- a. Sistema de rociadores _____
 - b. Tanque elevado _____
 - c. Sistema de plomería _____
 - d. Otros: _____
27. ¿Qué peligros de explosión existen en la propiedad o adyacentes a ella? _____
28. ¿Existe algún uso o exposición conocida a materiales radioactivos? _____
29. ¿Cómo se dispone de los desperdicios de la planta? _____
30. Productos - a. Descripción _____
- b. Mayoreo - menudeo - corredores - distribuidores - otros _____
31. ¿Alguna aprobación del producto por Underwriter Laboratories? _____

Cédula No. _____
Instalación No. _____
Edificio No. _____

CEDULA DE CONTENIDOS

1. Maquinaria, equipo, herramientas y troqueles
 - a. Costo de reposición nuevos _____
 - b. Valor actual al contado _____
 - c. Bases para (b) obtenga avalúo si está disponible _____

 - d. Alguna hipoteca sobre los bienes _____
Nombre _____
Dirección _____
2. Muebles, enseres, equipos y suministros
 - a. Costo de reposición nuevos _____
 - b. Valor actual al contado _____
 - c. Base para (b) obtenga avalúo si está disponible _____

 - d. Alguna hipoteca sobre los bienes _____
Nombre _____
Dirección _____
3. Adiciones y mejoras
 - a. Fecha de instalación _____
 - b. Costo original _____
 - c. Costo de reposición _____
 - d. Valor actual al contado _____
 - e. Describir _____
 - f. Obtenga avalúo si está disponible _____

Cédula No. _____
Instalación No. _____
Edificio No. _____

CEDULA DE CONTENIDOS (continuación)

4. Existencias (materias primas, en proceso y terminados)
 - a. Máximo - al costo _____ a precio de venta _____
 - b. Mínimo - al costo _____ a precio de venta _____
 - c. Promedio - al costo _____ a precio de venta _____
 - d. Actual - al costo _____ a precio de venta _____
 - e. Cómo y cuándo se efectuó el inventario físico _____
 - f. Algunas fluctuaciones entre edificios _____
5. Propiedad de terceros para reparación, procesado u otro propósito (incluyendo mercancías en consignación)

6. Propiedad de terceros para reparación, procesado u otro propósito (incluyendo mercancías en consignación)

6. ¿Existe algún contrato que cubra las responsabilidades de usted por estos valores?

7. Propiedad de concesionarios _____ Consignadores _____
8. Propiedad de empleados _____
9. Documentos, planos o dibujos valiosos _____
 - a. Valor _____ Costo de reproducción _____
 - b. Dónde se guardan _____
 - c. Descripción _____
10. Valor de los exhibidores - oficina de ventas _____
11. Describa el tipo, tamaño y valor de los anuncios:
 - a. En las oficinas e instalaciones _____
 - b. En otros lugares _____

Cédula No. _____
Instalación No. _____
Edificio No. _____

CEDULA DE CONTENIDOS (continuación)

12. Problemas de cuidado, custodia o control _____

13. Daño por agua y riesgo de filtraciones de rociadores y porcentaje del valor de los contenidos sujetos a pérdida

14. Cualesquiera cámaras, equipo científico o instrumentos valiosos poco usuales

15. Cualesquiera obras de arte en las oficinas _____

16. Cualesquiera computadoras, calculadoras electrónicas o "cerebros electrónicos" similares

a. De quién son propiedad _____

b. Si están rentados, ¿quién es responsable por daños o destrucción?

c. Costo de reposición de los datos almacenados en la unidad destruida

d. Riesgo potencial de interrupción del negocio _____

e. Cualquier uso por otras personas _____

f. Responsabilidad por la pérdida o destrucción de los datos

17. ¿Las existencias están sujetas a:

a. Pérdida consecuencial? _____

b. Pérdida por delitos? _____

c. Daño por calor o frío? _____

Cédula No. _____
Instalación No. _____
Edificio No. _____

CEDULA DE SEGURO DE INCENDIO

1. Distrito de bomberos _____ De agua de la ciudad _____
2. Número y distribución de:
 - a. Extinguidores _____ TIPO _____
 - b. Cubetas para agua _____
 - c. Cubetas para arena _____
3. ¿El edificio tiene sistema de rociadores? _____
Si es así, a. ¿El sistema es húmedo o seco? _____
 - b. ¿Todas las áreas expuestas están protegidas contra congelación? _____
 - c. ¿Se tiene servicio de estación central? _____
 1. Flujo de agua _____ Supervisión _____
 2. ¿El servicio de estación central tiene llave? _____
 - d. ¿Existe alarma de gong, timbre o sirena? _____
 - e. ¿Cuándo se instaló el sistema? _____
 - f. ¿Quién lo instaló? _____
 - g. Costo _____
4. Si los locales son rentados, ¿quién tiene control sobre la válvula de cierre del sistema de rociadores?

Sistema de calefacción _____
Elevadores _____
5. Servicio de Veladores _____
Supervisión a. Reloj marcador portátil _____
 - b. Estación central _____
 - c. Cuándo trabaja _____

Cédula No. _____
Instalación No. _____
Edificio No. _____

CEDULA DE SEGURO DE INCENDIO (continuación)

6. Sistema de alarma de incendio _____ Automático _____
Fecha en que se construyó _____ Costo original _____
7. Valor actual firme de los edificios y otras estructuras permanentes, incluyendo enseres, equipo eléctrico y de calefacción y otro equipo considerado como parte integrante del edificio.

8. Costo actual de reposición nuevo _____
9. Costo de excavación _____
10. Valor de los cimientos y tubería subterránea (abajo del último nivel inferior del sótano)

11. Bases para los valores indicados en:
Pregunta # 7 _____
8 _____
9 _____
#10 _____
12. Obtenga copia del avalúo más reciente _____
13. Algún problema de hundimiento _____
14. ¿Afecta el código del edificio la reconstrucción o reparación? _____
15. Valor de rentas de toda propiedad _____
16. Algunas adiciones, modificaciones o demoliciones que se tenga pensado hacer.

17. Qué previsión debe hacerse para:
a. Remover escombros _____
b. Costo de domolición, si es aplicable _____
18. Obtenga copia de la última cédula de incendio o autorización de la oficina de incendios

Cédula No. _____
Instalación No. _____
Edificio No. _____

CEDULA DE SEGURO DE INCENDIO (continuación)

19. Cualquiera otra propiedad real que se asegure como interés

20. Trace un esquema de la propiedad mostrando las dimensiones y edificios, y localización de los hidrantes para toma de agua en caso de incendio.

Cédula No. _____
Funcionando en la Instalación No. _____

AUTOMOVILES (continuación)

2. Liste todos los gravámenes

Número	Nombre	Dirección
--------	--------	-----------

3. ¿Algunos vehículos se usan regularmente o frecuentemente más allá de un radio de acción de 80 kilómetros de la ubicación del garage?

Liste e indique el radio de acción

4. ¿En qué garage se guardan) (por números)

5. ¿Algunos vehículos sin placas? _____
ver cédula de transportes

6. ¿Algunos vehículos alquilados? _____

Tipo _____ Costo del alquiler _____

7. Si son alquilados, ¿los vehículos muestran el nombre de usted? _____

8. ¿Quién proporciona los conductores para los carros alquilados? _____

9. Número de automóviles particulares de pasajeros utilizados normalmente en los negocios del asegurado

Nombres y direcciones de los conductores

Cédula No. _____
Funcionando en la Instalación No. _____

AUTOMOVILES (continuación)

10. Número de conductores de Clase I y Clase II de los autos ajenos _____
11. Número de vendedores que utilizan sus autos particulares _____
12. Estados donde trabajan los vendedores _____
13. Los empleados son transportados en autos o camiones, ya sea propios o ajenos? _____
14. ¿Los camiones propios se prestan o se rentan a otras personas? _____
15. ¿Se requieren algunos expedientes? _____
16. ¿Los empleados manejan los autos de los clientes? _____
17. a. ¿Los trailers ajenos son jalados por los tractores de usted? _____
b. ¿Los tractores ajenos jalan los trailers de usted? _____
- Explique: _____
18. ¿Alguna necesidad de Cobertura para Conducir Otro Automóvil? _____
19. a. ¿Se tiene experiencia de incendio, robo y/o colisión? _____
b. ¿Se tiene experiencia de la responsabilidad civil? _____

Cédula No. _____
Instalación No. _____
Edificio No. _____

C R I S T A L E S

Concepto No.	No. de cristales	Largo en metros	Ancho en metros	Descripción del cristal, letreros o adornos, posición en el edificio. El vidrio es plano; sencillo con los cantos colocados en marcos, a menos que se indique aquí en otra forma.	Especifique si PRIMA mite, si hay
--------------	------------------	-----------------	-----------------	---	-----------------------------------

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.
- 17.

Cédula No. _____
Edificio No. _____

ELEVADORES

1. Descripción y localización de todos los elevadores:
 - a. De pasajeros _____
 - b. De carga _____
 - c. De acera _____
 - d. De automóviles _____
 - e. Grúas _____
 - f. Escaleras eléctricas _____
2. ¿Los elevadores están equipados con contactos automáticos en las puertas? _____
3. ¿Quién proporciona los elevadoristas? _____
4. ¿Se utilizan contratistas de mantenimiento para los elevadores? _____
Si es así, obtenga copia del contrato _____
5. Revise los informes de inspección _____

Cédula No. _____
Instalación No. _____
Edificio No. _____

CEDULA DE CALDERAS Y MAQUINARIA

1. Número y localización de las calderas
 - a. Utilizadas para calefacción _____
 - b. Utilizadas para fuerza _____
 - c. Presión _____
 - d. Tipo de combustible _____
 - e. Ubicación y capacidad del tanque de combustible _____
2. Número y localización de los tanques de aire y todas las demás líneas de presión.

3. Número y localización de toda la maquinaria principal, motores, bombas, compresores y equipo eléctrico

4. ¿Se puede disponer fácilmente de luz y fuerza alterna en caso de interrupción o descompostura?

5. Liste todos los transportadores

6. ¿El daño o destrucción del equipo o el daño o destrucción de otro equipo causaría la suspensión de las operaciones?

- Estime: a. Pérdida diaria _____
b. Periodo máximo probable del paro _____
7. Estime el valor del posible daño a las mercancías, resultante de una falla del equipo

8. Gastos adicionales por la compra de energía (eléctrica, vapor, etc) en caso de descompostura

Cédula No. _____
Instalación No. _____
Edificio No. _____

CEDULA DE CALDERAS Y MAQUINARIA (continuación)

9. Considere la posibilidad de una falla en la energía pública debido a los riesgos del seguro

10. Algunas pérdidas durante los últimos cinco años

11. ¿Cuándo pueden pararse las calderas para su inspección interna?

Cédula No. _____
 Instalación No. _____
 Edificio No. _____

SECCION DE DELITOS

1. Cantidad máxima de efectivo, valores y cheques que se conservan en las oficinas o en cualquier otro lugar

2. Algunas cantidades estacionales o temporales de efectivo en existencia para gratificaciones u otros conceptos

3. ¿Dónde se guardan? _____

4. A. Alarma contra robo en las oficinas e instalaciones _____
 Con certificado de U.L. (Underwriters Laboratories)

a. Nombre de la compañía _____

b. Número de instalación (1, 2 o 3) _____

c. Clase (A o B) _____

d. Número de certificado _____

e. Fecha de vencimiento _____

f. ¿La compañía de alarmas tiene llave de los locales? _____

B. Cajas de seguridad y bóvedas

No.	Edificios o piso	Nombre del Fabricante	Número	A prueba de incendio o de robo	Grueso del revestimiento de la puerta

Tipo de cerradura	Nombre del disp. p'volver a cerrar	La caja fuerte contiene gaveta a prueba de robo	Valor del Con ten. Efect. Val. Merchs.	Describe el dispositivo alarma o protección

Cédula No. _____
Instalación No. _____
Edificio No. _____

SECCION DE DELITOS (continuación)

5. Mensajeros (a los bancos)
 - a. Obligaciones - número - número de guardias _____
 - b. Transporte privado o en sacos cerrados _____
 - c. Máximo de efectivo y valores _____
6. Alguna caja fuerte para depósitos _____
Si es así, ¿qué se guarda en ella? _____
Valor _____
7. Alguna caja fuerte para depósitos nocturnos _____
8. ¿Algunos mensajeros tienen dinero en casa durante la noche? _____
¿Quiénes? _____
9. ¿Los vendedores, conductores de camiones, etc., cobran dinero? _____
10. ¿Alguna vez lo conservan de un día para otro? _____
11. ¿Se les paga a los empleados con efectivo o en cheque? _____
12. Nómina semanal máxima _____
13. ¿Cómo se recoge y entrega la nómina? _____
14. Número de custodios _____ ++ Guardias _____
15. ¿Qué firma se requiere en los cheques? _____
16. ¿Con qué frecuencia se auditan las cuentas? _____
17. ¿Con qué frecuencia se hace recuento físico (inventario) de las existencias y suministros? _____
18. Con referencia a Cuentas por Cobrar:
 - a. Mínimo pendiente de cobro _____
 - b. Máximo pendiente de cobro _____
 - c. Las cuentas son colaterales para un factor o un banco? _____
 - d. Si es así, liste el factor o el banco _____

Cédula No. _____
Instalación No. _____
Edificio No. _____

SECCION DE DELITOS (continuación)

- e. ¿Se conservan registros duplicados? _____
Índice para las cajas o bóvedas de seguridad? _____
- f. ¿Dónde se guardan? _____
- g. ¿Con qué frecuencia se clasifican las cuentas por antigüedad?

- h. Efecto de la destrucción de los registros _____
- i. ¿Pueden excluirse algunas cuentas de la cobertura? _____
- j. Obtenga la lista de las cantidades pendientes de cobro durante los últimos 24 meses.

Cédula No. _____
 Instalación No. _____
 Edificio No. _____

CEDULA DE DELITOS (continuación)

19. Clase A. Ejecutivos, funcionarios y todos los empleados que, como sus obligaciones normales, MANEJEN O TENGAN LA CUSTODIA DE VALORES O MERCANCIAS, incluyendo en cualquier caso los puestos listados en el punto A que abajo se menciona.
- Clase B. Empleados, distintos a los incluidos en las Clases "A" y "C" quienes, como parte de sus obligaciones normales, NO MANEJEN NI TENGAN la custodia DE DINERO, VALORES O MERCANCIAS, incluyendo en cualquier caso los puestos listados en el punto B que se indica abajo.
- Clase C. Trabajadores quienes, como parte de sus obligaciones normales, no manejen dinero, incluyendo en cualquier caso a los supervisores trabajadores de la fábrica, obreros, mecánicos, elevadoristas.

<u>Empleados Clase A</u>	<u>Número</u>	<u>Número</u>
Presidente del Consejo		Agentes de compras
Presidente		Mensajeros
Vicepresidente		Gerentes de ventas
Tesorero		Asistentes de Gtes. ventas
Asistentes de Tesorero		Jefes de Piso
Secretario		Compradores
Asistente del Secretario		Asistentes de Compradores
Contralor		Todos los vendedores (dentro y fuera) de agencias o distribuidores de automóviles
Asistente del Contralor		Vendedores (fuera) que cobran
Auditores		Demostradores
Asistentes de Auditores		Demostradores
Cajeros		Cobradores
Contadores		Conductores de vehículos
Pagadores de nóminas		Ayudantes de conductor
Tomadores de tiempo		Choferes
Ajustadores		Empleados de recepción
Gerentes		Embarques
Asistentes de gerentes		Empleados de almacenes
Gerentes de sucursal		Custodios
Gerentes de Departamento		Veladores
Superintendentes		Otros puestos similares _____
Superintendentes de fábrica		
		Total clase A

Cédula No. _____
Instalación No. _____
Edificio No. _____

SECCION DE DELITOS (continuación)

<u>Empleados Clase B</u>	<u>Número</u>	<u>Empleados Clase C</u>	<u>Número</u>
Vendedores (dentro)		Obreros quienes como parte de sus obligaciones normales no manejen dinero (incluye supervisores, trabajadores de la fábrica, mecánicos, obreros, elevadoristas, etc.)	
Vendedores (fuera) quienes no hacen cobros			
Mensajeros (internos)			
Empleados de oficina			
Empleados de correspondencia			
Taquígrafas			
Operadores de máquinas de oficina			
Operadoras de teléfonos			
Mecanógrafas			
Mozos			
	_____		_____
Total Clase B		Total Clase C	

Cédula No. _____
Instalación No. _____
Edificio No. _____

CEDULA DE INTERRUPCION DE NEGOCIOS

1. ¿Es esencial que, en el caso de cierre de la planta por incendio u otra catástrofe, las operaciones se reanuden inmediatamente sin im portar el gasto? _____. Si es así, qué planes se han hecho para utilizar instalaciones o equipo substitutos? _____
2. ¿Qué materiales, máquinas o equipo son difíciles de reponer?

3. En el caso de destrucción total, ¿cuál es el tiempo estimado requereido para reemplazar"
 - a. Edificios _____
 - b. Maquinaria y equipo _____
 - c. Materias primas _____
 - d. Materiales en proceso _____
4. ¿El negocio es estacional o de alguna otra forma está sujeto a fluctuaciones?

Si es así, cuándo son las temporadas fuertes de operación? _____
5. Detalles de abastecimiento de energía, agua, gas o luz

6. ¿Existe una sola o algunas fuentes de abastecimiento cuyo daño o destrucción afectarían la producción de usted _____. Si es así, liste nombres y direcciones:

7. Existen algunos clientes principales cuyo cierre debido a incendio u otra catástrofe afectarían seriamente la producción de usted? ____

Si es así, liste nombres y direcciones _____

Cédula No. _____
Instalación No. _____
Edificio No. _____

CEDULA DE INTERRUPCION DE NEGOCIOS (continuación)

8. ¿Podrán mantenerse sus ingresos si se utilizaran instalaciones externas?

Si es así, ¿están disponibles dichas instalaciones? _____

9. ¿Cuál sería la pérdida diaria en dinero por un cierre total? _____
- _____