



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

Un enfoque del riesgo operacional bajo el método de Autoevaluación
del Riesgo y Control (R&CSA)

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

A C T U A R I O

P R E S E N T A

MARITZA ORTEGA MALDONADO

DIRECTOR DE TESIS: ACT. LAURA MIRIAM QUEROL GONZÁLEZ

México, D.F., enero de 2008.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

1. Datos del alumno.

Ortega

Maldonado

Maritza

55 95 65 16

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias

Actuaría

092214169

2. Datos del tutor

Act.

Laura Miriam

Querol

González

3. Datos del sinodal 1

Dra.

María Cristina

Gutiérrez

Delgado

4. Datos del sinodal 2

Act.

Víctor

Solís

Najera

5. Datos del sinodal 3

Act.

Mónica

González

Guerrero

6. Datos del sinodal 4

Act.

Andrei

Pavón

Mendoza

3. Datos de la tesis

Titulo: Un enfoque del riesgo operacional bajo el método de Auto evaluación del Riesgo y Control (R&CSA)

80 p.

2008

A Yarezi e Ismael por darme todo su amor,
apoyo y ánimo para cumplir mis metas.

A mis padres y hermanos
Por darme su cariño y apoyo incondicional.

A la U.N.A.M.
Por darme la oportunidad de estudiar y de
la cual siento un gran orgullo el haber sido
alumno.

INTRODUCCIÓN	I
---------------------------	----------

CAPÍTULO I. GENERALIDADES.

1.1 Administración de Riesgos	1
1.2 Pasos en la Administración de Riesgos.....	4
1.3 Pérdidas Potenciales.....	12

CAPÍTULO 2. MANEJO DEL RIESGO

2.1 Funciones del Manejo de Riesgo.....	17
2.2 Auditoria y el Manejo del Riesgo	24
2.3 El Manejo del Riesgo en el Sector Público	34

CAPÍTULO 3. MÉTODOS EN EL MANEJO DEL RIESGO

3.1 Un enfoque Administrativo del Control de Riesgos.....	42
3.2 Métodos de Decisión en el Manejo del Riesgo	48
3.3 Metodología Autoevaluación y Control de Riesgos (R&CSA)	55

CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO: AUTOEVALUACIÓN DEL RIESGO

4.1 Identificación del Riesgo.....	65
4.2 Evaluación del Riesgo.....	68
4.3 Mitigación	70
4.4 Herramientas.....	71

CONCLUSIONES	72
---------------------------	-----------

ANEXOS.....	73
A.1 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	74
A.2 MEDICIÓN DEL RIESGO.....	75
A.3 MITIGACIÓN DEL RIESGO.....	76
A.4 PLAN DE ACCIÓN.....	77
A.5 BASE DE INFORMACIÓN DE LA MUESTRA.....	78
BIBLIOGRAFIA.....	82

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene dos objetivos. Por un lado describir un método que puede servir como parte de una evaluación de riesgos. Por otro lado mostrar que el control o manejo del riesgo administrativo a través del método descrito permite disminuir las pérdidas financieras a las que se puede enfrentar una empresa.

Con la correcta identificación de los riesgos dentro de una empresa se pueden proponer medidas de control ya sea por medio de políticas, procesos de operación, manuales de riesgo, o algunos planes de contingencia para minimizar o en ocasiones poder mitigar los riesgos identificados.

El método Autoevaluación del Riesgo y Control (Risk and Control Self- Assessments, R&CSA), es muy importante ya que sirve para la identificación y control de los diferentes riesgos que pueden surgir dentro de la operación de una empresa, cuando la empresa ha identificado los riesgos, el método identifica el nivel aceptable (controlado) de riesgo y logra un nivel mínimo de riesgos no identificados.

Dicho método ya se ha convertido en la mejor práctica de la industria, tanto en la banca, seguros, como en la administración de activos. Los reaseguradores de instituciones financieras cada vez se enfocan más en el R&CSA.

El presente tema de investigación consta de cuatro capítulos, los cuales se detallan de forma general, dando mayor énfasis al capítulo IV que es un caso práctico en el cual se muestra la importancia de este método para la identificación de los riesgos.

Capítulo I.- Generalidades. En este apartado se da una pequeña introducción a la administración de riesgo la cual es fundamental en la identificación de los posibles riesgos con pérdidas monetarias que afectan en el capital de la empresa y en la cual es parte importante para la evaluación y conocimiento de los riesgos.

La administración de riesgos se puede definir como el proceso de:

- a) Implementación
- b) Organización
- c) Dirección y
- d) Control de recursos y actividades de una empresa

En este proceso el administrador de riesgos debe de minimizar los efectos adversos que ocasionan las pérdidas accidentales y al menor costo posible dentro de la empresa.

Capítulo II.- Manejo del Riesgo. En toda empresa grande o mediana se sustenta una estructura de control o manejo del riesgo. Sí bien se tiene además en la parte financiera de cada empresa una figura de administrador de riesgos es importante tocar la parte del manejo del riesgo en cada una de las áreas. Esto no solo es parte importante del administrador de riesgos sino que también es importante para que el personal este involucrado, ya que ellos serán los que en su momento puedan realizar la mitigación de los riesgos observados.

INTRODUCCIÓN

En este capítulo describiremos las funciones así como el rol que juegan las auditorias en el manejo del riesgo, una breve introducción así como el panorama dentro del Sector Público.

Capítulo III.- Métodos en el Manejo del Riesgo. El tema de control de riesgos hoy día es una parte importante en cada una de las empresas por todas las consecuencias que surgen en el país así como la volatilidad de los precios. Por esa razón se establece en este capítulo una breve descripción de los métodos del manejo del riesgo. Además en este capítulo se desarrollará y describirá el método R&CSA el cual será una parte importante en este trabajo ya que estudiaremos el método y lo aplicaremos a un caso práctico para poder identificar los riesgos operacionales.

Capítulo IV.- Caso Práctico, Autoevaluación en el Manejo del Riesgo. En este capítulo se manejará el método R&CSA tomando un caso práctico. Se pretende poder establecer e identificar con cada uno de los pasos que se desarrollan en este método, los posibles riesgos en una empresa aseguradora en un ramo en específico. Se establece que no solo los riesgos que tienen una afectación directa con el capital pueden producir alguna pérdida. Finalmente se concluye que es tan importante un análisis del riesgo administrativo como la parte del riesgo operacional.

1.1 Administración de Riesgos

El objetivo de toda industria es obtener utilidad y/o desarrollar su capacidad de servicio, de una manera útil a la sociedad. Para conseguir esto se requiere, entre otras cosas, la “administración”, la cual debe incluir en sus funciones, al menos un intento por reducir la carga de las pérdidas financieras que surgen de determinadas situaciones de riesgo para la empresa.

Estas concentraciones o cargas tiene que ser “controladas” y la tarea de preservar las propiedades económicas, físicas o intangibles, puede ser vista como la función esencial de la administración de riesgos.

La esencia de la administración de riesgos es el control y financiamiento de cierto tipo de pérdidas, las cuales pueden deteriorar la capacidad operacional o la integridad financiera de una empresa, ya sea pública o privada. Dicho tipo de pérdidas, es conocido como pérdidas accidentales.

La apropiada aplicación de la administración de riesgos, representa un gran progreso en la aptitud de prevención de pérdidas, y en la disminución del efecto de las mismas, provenientes de accidentes que no han sido eliminados y del cual se tiene o se crea la incertidumbre.

La administración de riesgos se puede definir como el proceso de:

- Implementación
- Organización
- Dirección y
- Control de los recursos y actividades de una empresa

Este proceso tiene como objetivo minimizar los efectos adversos que ocasionan las pérdidas accidentales a la misma, y al menor costo posible.

Es decir la administración de riesgos, es el conjunto de decisiones ejecutivas relativas al manejo de riesgos puros, es una disciplina que proporciona los elementos para una identificación sistemática y análisis de los expuestos a riesgo que se presentan en una empresa, así como también, los mejores métodos para el manejo de tales expuestos, en lo que respecta a las utilidades de la empresa.

Como regla general la administración de riesgos se refiere solamente a la administración pura, y no de **riesgos especulativos**¹. Todos, los riesgos puros son tratados, incluyendo aquellos que son no asegurables.

¹ Es aquel riesgo que cuando ocurre puede producir un beneficio o una pérdida

El objetivo general de la administración de riesgos, a través de la plantación efectiva de los recursos, es proteger las propiedades y eliminar un deterioro significativo en las operaciones o ingresos de una empresa. Esto viene acompañado de una prevención de pérdidas, a través de la eliminación del riesgo, una reducción de pérdidas a través de las actividades de control de dichas pérdidas, y/o financiamiento de las mismas, a través de un plan de reestablecimiento, el cual no sólo proveerá los fondos necesarios, sino también asegurará, la reanudación de las operaciones normales tan pronto sea posible.

Los objetivos específicos de la administración de riesgos, pueden ser clasificados en dos categorías:

- a) Objetivos antes de que ocurra la pérdida, y
- b) Objetivos posteriores a la ocurrencia de la misma

Objetivos antes de que ocurra la Pérdida

Una empresa u organización tiene varios objetivos a realizar, antes de que ocurra una pérdida. Los más importantes se refieren a:

- a) Economía
- b) Reducción de la incertidumbre
- c) Conocer las obligaciones que regulan sus operaciones

La meta económica se refiere a que la empresa esté preparada para hacer frente a las pérdidas potenciales, al menor costo posible. Esto involucra un análisis financiero respecto a los gastos derivados de los programas de seguridad, primas de seguros, y los costos relacionados con diferentes técnicas para el manejo de pérdidas.

El segundo objetivo, la reducción de la incertidumbre es más complicada. Cierta tipo de expuestos a pérdidas puede preocupar de sobre manera al administrador de riesgos, debido a lo cual, él desea minimizar la incertidumbre o preocupación que le producen dichos expuestos, utilizando algunas de las técnicas que aquí se exponen.

El tercer objetivo se refiere a que la corporación debe conocer las obligaciones que regulan sus operaciones. Esto significa que la empresa debe conocer determinadas obligaciones impuestas por organismos externos en la realización de sus operaciones. Por ejemplo el gobierno impone a las empresas instalar dispositivos de seguridad para proteger a los trabajadores de cualquier situación que afecte su integridad. Similarmente, los acreedores de una empresa pueden exigir que las propiedades que se otorgan en garantía para un préstamo, deben estar aseguradas y libres de gravamen². El administrador de riesgos se debe encargar de que este tipo de obligaciones se conozcan.

² Carga impuesta sobre un inmueble o caudal

Objetivos Posteriores a la ocurrencia de una pérdida.

Después de que ocurre una pérdida, el administrador de riesgos tiene los siguientes objetivos:

- a) Conservación de la empresa
- b) Continuidad en la producción y operación
- c) Estabilidad en los ingresos
- d) Buscar el crecimiento y desarrollo de la misma
- e) Responsabilidades sociales

A continuación se detallará cada uno de los objetivos que se presentan después de una pérdida.

La conservación de la empresa es el objetivo más importante y significativo para el administrador de riesgos. La conservación de una empresa se refiere a que después de la ocurrencia de una pérdida, la empresa pueda al menos reanudar sus labores parcialmente, en un período de tiempo razonable, si lo consideran conveniente.

Continuidad en las operaciones. Para algunas empresas la capacidad para continuar con sus operaciones después de que se presenta una pérdida severa, es un objetivo sumamente importante. Esto es aun más notorio en algunas empresas que son del sector público y están obligadas a proporcionar servicios continuamente. Pero también es importante para aquellas firmas que pueden perder todos o parte de sus clientes ante la competencia, si ellos no pueden seguir operando después de que ocurra una pérdida. Esto incluye generalmente a las empresas del sector privado.

La estabilidad en los ingresos es la tercera meta, la cual está íntimamente relacionada con el objetivo anterior. Esta meta puede ser alcanzada si la empresa continúa sus operaciones. Sin embargo, existen una serie de costos sustanciales para llevar a cabo la estabilidad de los ingresos, como puede ser la operación en instalaciones ubicadas en otra localidad, que ocasionan que dicho objetivo no se alcance plenamente.

El cuarto objetivo posterior a la ocurrencia de una pérdida es buscar el crecimiento y desarrollo de una empresa. Esto se puede lograr mediante el desarrollo de nuevos productos y mercado o mediante la adquisición y fusión con otras empresas. El administrador de riesgos debe considerar el impacto que pueda tener una pérdida, en la capacidad de crecimiento de la empresa.

Finalmente, encontramos la responsabilidad social, que se refiere al propósito de minimizar el impacto que una pérdida puede ocasionar a otras empresas o a la sociedad en general. Una gran pérdida en la empresa puede tener efectos adversos para los empleados, clientes, proveedores, acreedores, personas físicas y para la comunidad en general.

1.2 Pasos en la Administración de Riesgos

Dentro de la administración de riesgos los objetivos o metas importantes son: Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos para minimizar los efectos adversos de las pérdidas accidentales, al menor costo posible. Es una parte esencial del proceso de toma de decisiones, este proceso es la caracterización de los pasos dentro de la administración de riesgos, sobre los cuales se hablará en este capítulo.

Las situaciones particulares en las que surgen los problemas de la administración de riesgos, son innumerables. El proceso de la decisión de la administración de riesgos es lo que crea y distingue a ésta, como una disciplina diferente de la administración general. La capacidad para aplicar un proceso racional a cualquier problema que involucra pérdidas accidentales, es lo que diferencia al administrador de riesgos de los demás administradores. Es ésta la más importante tarea en la que el administrador de riesgos, ya sea que trabaje dentro de la misma empresa o preste sus servicios como un representante de seguros o asesor, puede contribuir al éxito de una organización.

La administración de riesgos como un proceso de toma de decisiones.

Un procedimiento lógico en el cual una empresa u organización pueda realizar una minimización de los efectos adversos de las pérdidas accidentales es la siguiente:

- a) Identificar y analizar los expuestos.
- b) Formular alternativas factibles de administración de riesgos para tratar dichos expuestos.
- c) Seleccionar la mejor técnica aparente o combinación de éstas.
- d) Implementar la técnica seleccionada.
- e) Registrar los resultados.
- f) Modificar las técnicas escogidas, para adaptarlas a los cambios que se presentan en los expuestos en los niveles de pérdidas.

A continuación describiremos cada uno de los conceptos.

a) Identificar y analizar los expuestos

Se requiere de una identificación detallada de todas las pérdidas potenciales para la empresa. En el proceso de la administración de riesgos, generalmente se trata de identificar cinco tipos de pérdidas potenciales las cuales son:

- 1.- Daños físicos a la propiedad
- 2.- Pérdida de ingresos e interrupción de las labores, debidas a daños físicos
- 3.- Juicios legales, que pueden dar como resultado la pérdida de determinado tipo de propiedades de la empresa, debido a daño o perjuicio a terceros
- 4.- Pérdidas ocasionadas por fraude, actos criminales o deshonestidad de los empleados
- 5.- Pérdidas para la empresa, debidas a la muerte o invalidez de hombres clave

Frecuentemente no es posible identificar todos los daños que podría causar un producto. Sin embargo enumerando las razones por las que se puede presentar responsabilidades en cuanto a un producto y visualizando el peligro, se ayuda a proyectar la frecuencia y severidad de los daños por los cuales el fabricante puede ser responsable. Esta frecuencia y severidad pueden ser usadas para calcular un valor esperado de la pérdida por responsabilidad del producto y su rango probable. Si el valor esperado y el rango de un cierto tipo de expuestos a pérdidas pueden ser precisados de antemano, mediante controles de calidad, análisis de mercado, etc., el primer paso en la administración de riesgos (identificación y análisis de los expuestos a pérdida) sería desarrollado adecuadamente.

Debido a que alguno de estos cálculos a menudo no es posible realizarlos, el administrador de riesgos debe conformarse algunas veces, con una estimación poco precisa de un determinado expuesto a pérdida.

b) Formulando Alternativas para la Administración de Riesgos

El administrador de riesgos es capaz de formular alternativas para el tratamiento de dichas pérdidas, ya sea a través de técnicas de control de riesgos (para minimizar las pérdidas que afectan a la organización), o técnicas de financiamiento del riesgo para pagar al menor costo posible, aquellas pérdidas que ocurren a pesar de los esfuerzos del control de riesgos de la empresa.

Entre las alternativas que se pueden adoptar para el control de riesgos, se encuentran las siguientes:

1) Eliminación del Riesgo.

La eliminación del riesgo tiene dos grandes desventajas. Primera, es claro que no puede ser posible eliminar todas las pérdidas, por ejemplo, la muerte prematura de un ejecutivo clave para la empresa no puede ser eliminada. Segunda puede ser no práctico o recomendable, eliminar determinado tipo de expuestos, por ejemplo, una fábrica de telas no puede eliminar las pérdidas que surjan de las actividades mismas de producción, porque sin producción de telas, no hay negocio.

De lo anterior podemos mencionar que los riesgos no se pueden eliminar totalmente, pero si controlarlos para poder minimizarlos.

2) Control de Pérdidas.

El control de pérdidas, es otro método para manejar las pérdidas que se presentan en un programa de administración de riesgos. Las actividades para el control de pérdidas están diseñadas tanto para reducir (pero no eliminar completamente) la posibilidad de una pérdida dada, así como para reducir la frecuencia y severidad de aquellas pérdidas que ocurren.

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES

En la técnica de control se manejan expuestos que la empresa no desea abandonar. El propósito de dichas actividades, es cambiar las características de un expuesto dado, de tal manera que sea más aceptable para la empresa. La empresa desea mantener a un determinado expuesto, pero al mismo tiempo, desea reducir la frecuencia y severidad de pérdidas.

Algunos ejemplos de medidas que reducen la frecuencia de las pérdidas son, entre otros:

- a) Las inspecciones de controles de calidad
- b) Exámenes de manejo de políticas o controles de seguridad
- c) Estricto cumplimiento de las reglas de seguridad
- d) Adelanto en el diseño de los productos

3) Diversificación de los expuestos a pérdidas

Otra técnica efectiva de tratamiento del riesgo, es la diversificación. El término “Diversificación” también puede significar “no poner todos los vasos en la misma charola”. En términos prácticos, este axioma puede traducirse en “no poner a todos los ejecutivos en el mismo tren de viaje”, esto quiere decir, la diversificación de las diferentes actividades dentro de una empresa para tratar de lograr que el riesgo se disperse o se controle por las diferentes actividades dentro de la organización.

Entre las técnicas para el financiamiento del riesgo se considerarán dos, principalmente: La retención y el seguro.

Retención: En el método de retención, la empresa retiene una parte o la totalidad de una pérdida que resulta de un determinado expuesto.

La retención se utiliza, generalmente, bajo las siguientes condiciones:

1) Cuando no se tiene otro método de tratamiento disponible.

Este tipo de medidas se presenta, cuando por ejemplo las compañías de seguros, no están dispuestas a otorgar una determinada cobertura sobre ciertos expuestos; si un expuesto no se elimina, o no puede ser transferido o asegurado, debe entonces ser retenido.

Dentro de las compañías de seguros existen los contratos de reaseguro en donde se estipula que parte del riesgo es cedido y cuál es la parte que la compañía retiene.

2) La mayor pérdida probable no es significativa.

Este caso se puede ilustrar con el siguiente ejemplo: las pérdidas que sufre una firma importante por robos parciales en alguna de sus operadoras, no afectarán de manera severa su capacidad financiera.

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES

Los riesgos que puede sufrir parcialmente se evalúan y son medidos. Si existe una dispersión del riesgo la pérdida pueda ser solventada por otra parte o rubro de la misma compañía. Dicha pérdida en ocasiones únicamente es reportada como una pérdida poco significativa, por lo que la compañía puede seguir operando de manera normal.

3) Las pérdidas son predecibles en gran medida.

Finalmente, en esta categoría podemos mencionar las siguientes situaciones: las reclamaciones producto de compensaciones para trabajadores, las pérdidas por daño físico en los automóviles, las pérdidas por robo en comercios así como hoy en día las posibles pérdidas por cambios meteorológicos.

Determinación de los Niveles de Retención.

El administrador de riesgos debe determinar también, el monto en pesos de las pérdidas que la empresa retendrá. Entonces una consideración importante aquí, es la posición financiera global de la empresa. El nivel de retención estará en proporción directa a la capacidad financiera de las empresas. Por lo tanto es conveniente hacer una revisión anual de estos niveles de retención basados principalmente en la situación financiera actual de la empresa, la experiencia reciente de las pérdidas y el costo de las operaciones de seguros.

Pago de las Pérdidas.

Si se utiliza la retención, el administrador de riesgos debe de tener algún método establecido para el pago de las pérdidas; algunos de estos métodos son: ingresos netos, créditos, reservas, etc.

Ventajas y Desventajas de la Retención

La técnica de retención posee tanto ventajas como desventajas, en un programa de administración de los riesgos.

Dentro de las ventajas, mencionaremos las siguientes:

- Ahorro de dinero. La empresa puede ahorrar una cantidad considerable de dinero en el transcurso del tiempo, si sus pérdidas son inferiores a las contempladas en la prima del seguro.
- Disminución de los gastos. Los servicios proporcionados por el asegurador, pueden ser obtenidos por la empresa a un menor costo. Algunos gastos pueden ser reducidos, incluyendo los correspondientes a finiquitos, administración, comisiones, control de pérdidas y las ganancias de los asegurados.
- Estimulación de la prevención de Pérdidas. Debido a que se retienen determinados riesgos, esto debe motivar un mejor manejo de la prevención de pérdidas dentro de la empresa, mediante medidas de control establecidas.
- Ventajas en el flujo de efectivo. El flujo de efectivo puede incrementarse debido a la retención, ya que la empresa puede hacer uso de los fondos que normalmente podrían estar reservados para el asegurador.

La técnica de retención, sin embargo, posee algunas desventajas:

- Posibles Pérdidas Mayores. Las pérdidas retenidas por la empresa pueden ser más cuantiosas que las estimadas en las primas del seguro, que son ahorradas debido a la retención. Además a corto plazo, puede afectar la estimación de pérdidas, debido a la experiencia registrada.
- Posibles Gastos Mayores. Al adoptar la técnica de retención, puede presentarse la necesidad de contratar especialistas en prevención de pérdidas, con lo cual los gastos aumentan. En contraposición los aseguradores pueden proporcionar servicios de control de pérdidas e inspecciones a un costo menor.
- Impuestos Mayores. Las primas pagadas al asegurador son deducibles de impuestos y gravables; en cambio, si se utiliza retención, sólo las pérdidas actuales y sus gastos correspondientes lo son. Además, si la reserva destinada a pérdidas se utiliza para pagar, por ejemplo, compensaciones a empleados, la reserva retenida no es deducible de impuestos; sólo lo es el monto de la reclamación.

Seguro. El seguro comercial puede también ser utilizado en un programa de administración de riesgos. Si el administrador de riesgos decide utilizar el SEGURO para cubrir ciertos expuestos a pérdida, se debe hacer énfasis en cinco aspectos principalmente:

- 1) Selección de las coberturas del seguro.
- 2) Selección del asegurador.
- 3) Términos de las negociaciones.
- 4) Difundir la información concerniente a las coberturas del seguro.
- 5) Revisión periódica de los programas del seguro.

1) Selección de la cobertura del Seguro. El administrador de riesgos debe seleccionar las coberturas de seguro necesarias. Debido a que pueden existir limitaciones en cuanto al presupuesto destinado a la contratación de seguro, se puede clasificar la necesidad del seguro en tres categorías.

- Esencial. El seguro esencial incluye aquellas coberturas requeridas por ley o por contrato. El seguro esencial también incluye aquellas coberturas que protegerán a la empresa contra una pérdida catastrófica, o contra aquellas que pongan en peligro la supervivencia de estas mismas.

- Deseable. El seguro deseable es una protección contra pérdidas que pueden ocasionar dificultades financieras a la empresa, pero no la bancarrota (el seguro de una persona clave entraría en esta categoría).

- Disponible. El seguro disponible es una cobertura contra pérdidas menores, que no representa grandes problemas para la compañía.

2) Selección del asegurador. El administrador de riesgos puede seleccionar uno o varios aseguradores. Aquí, se deben considerar varios factores, tales como el poder financiero del asegurador, los servicios que sobre administración de riesgos puede proporcionar este

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES

mismo (tales como asistencia en la identificación de los expuestos a pérdida, control de las mismas, ajustes de reclamaciones) y el costo de la protección.

3) Términos de las negociaciones. Después de que se tomaron las decisiones respecto de (los) reasegurador (es), se deben negociar los términos del contrato del seguro, es decir, el lenguaje y significado de todas las cláusulas contractuales, deben ser y quedar claros para ambas partes.

4) Difundir la información concerniente a las coberturas del seguro. La información relativa a la cobertura del seguro debe ser difundida a otras personas en la empresa. Determinado tipo de empleados y gerentes deben ser informados sobre las coberturas del seguro, los registros que se deben guardar, los servicios sobre administración de riesgos que proporcionará el asegurador, etc. Así como aquellas personas responsables de reportar una pérdida, deben ser informados.

5) Revisión periódica de los programas de seguro. El programa de seguro debe ser revisado periódicamente, el administrador de riesgos tiene que decidir, si las reclamaciones se pagan de inmediato o no; y evaluar la calidad de los servicios de control de pérdidas que proporciona el asegurador. Aún la decisión básica (si se compra o no el seguro) debe ser periódicamente revisada.

Ventajas y Desventajas del Seguro.

El empleo del seguro en un programa de administración de riesgos, posee tanto ventajas como desventajas. Las principales ventajas son las siguientes:

- La empresa será indemnizada después de que ocurre una pérdida. Esta puede continuar operando y puede haber o no, una pequeña fluctuación en los ingresos.
- Los aseguradores pueden proporcionar un valioso servicio en lo referente a la administración de riesgos, en aspectos tales como: control de pérdidas, análisis e identificación de los expuestos a pérdida, y en cuanto al ajuste de reclamaciones.

Sin embargo, el uso del seguro posee también algunas desventajas y costos adicionales, como podrían ser los siguientes:

- El pago de la prima del seguro representa un costo mayor. Bajo la técnica de retención descrita anteriormente, la prima puede ser invertida o empleada por la empresa, hasta que sea necesario pagar reclamaciones. Si se utiliza el seguro, la prima debe ser pagada por anticipado.
- El administrador de riesgos puede tener un menor incentivo para seguir el programa de control de pérdidas, puesto que el asegurador pagará las eventuales reclamaciones. Tal actitud hacia el control de pérdidas puede incrementar también el número de pérdidas no aseguradas.

Una administración adecuada de todos los expuestos a pérdidas, requiere una combinación de al menos una técnica de control de riesgo, con al menos una de financiamiento del mismo.

Por lo tanto un programa completo de administración de riesgos, incluye tanto elementos de control del riesgo, así como elementos de financiamiento del mismo.

c) Seleccionar la mejor técnica aparente o combinación de estas

Habiendo analizado todas las alternativas factibles para el control y financiamiento de los riesgos, el siguiente paso a desarrollar por el administrador de riesgos será aplicar su criterio de decisión, y así seleccionar la mejor técnica o combinación de estas, para poder minimizar y controlar el riesgo.

d) Implementar la Técnica Seleccionada

Para implementar cualquier técnica de administración de riesgos, es necesario tomar decisiones de dos tipos:

- Decisiones de tipo técnico, para precisar que acciones se deben desarrollar;
- Decisiones de tipo administrativo, para determinar de que manera y que personas llevarán a cabo dichas acciones o actividades.

El administrador de riesgos a menudo toma sus decisiones de tipo técnico, sobre la base de un análisis previo sobre la técnica general que debería ser empleada.

El administrador de riesgos no trabaja aislado. Otros departamentos dentro de la empresa, son sumamente importantes para identificar a los expuestos a pérdidas y su método de tratamiento.

En muchas ocasiones dichos departamentos en una empresa pueden cooperar con el proceso de administración de riesgos de la siguiente manera:

Departamento de Contabilidad. En este proceso o área, los controles internos, pueden reducir los fraudes de empleados y los robos de efectivo.

Departamento de Finanzas. La información puede ser proporcionada, mostrando como las pérdidas pueden repercutir en las ganancias y en los flujos de efectivo, y el impacto que pueden tener éstas en la hoja de balance y el estado de resultados de la empresa.

Departamento de Mercadotecnia. Un empaque o manejo adecuado del producto, puede prevenir responsabilidades legales. Procesos de distribución del producto, imagen del producto, etc.

Departamento de Producción. El control de calidad puede prevenir la producción de bienes defectuosos y de esta manera, responsabilidades legales posteriores. Una seguridad adecuada en la planta, puede reducir los accidentes laborales.

Departamento de Personal. Este departamento puede ser responsable de los programas de beneficios para empleados, programas de pensiones y programas de seguridad.

Departamento de Comunicación. Este departamento puede ser el encargado de prevenir una mala comunicación por parte de personal externo que cause o pueda dañar la imagen de la empresa, una seguridad adecuada en la comunicación de la empresa dentro del mercado Mexicano puede reducir costos por una mala imagen hacia el público en general.

Lo anterior nos da un panorama más amplio de que el proceso de administración de riesgos involucra a la empresa en su totalidad. Además sin la cooperación activa de otros departamentos, probablemente el programa de administración de riesgos fracasaría, ya que todos forman parte integral e importante dentro de la compañía y del proceso como tal.

e) Registrar los Resultados

Al seleccionar e implementar una técnica particular de administración de riesgos, tanto el especialista en esta disciplina como el resto del personal encargado de la administración general, esperan ciertos resultados, tales como la reducción en pérdidas o el ahorro en primas de seguro.

Este procedimiento proporciona los elementos de control, necesarios para determinar si la elección original de la técnica fue correcta, o si es necesario modificarla. Un control y registro efectivos, incluyen tres aspectos:

1. Establecer modelos para definir la ejecución deseada,
2. Comparar los resultados actuales con estos modelos, y
3. Corregir dichos resultados para aproximar lo más posible a estos modelos (a menos que se necesite una revisión de los mismos).

g) Modificar las técnicas escogidas, para adaptarlas a los cambios que se presentan en los expuestos a pérdidas.

Una vez registrados los resultados y evaluando si la técnica elegida es suficiente en un tiempo largo es necesario dar seguimiento a los controles para modificarla y adecuarla a los cambios que se suceden dentro de la empresa con el fin de minimizar los posibles riesgos a lo largo del tiempo.

Tal es el caso de controles que se hayan implementado en la detección de riesgo por ejemplo: Controles internos dentro de los sistemas que controlen o parametricen la operación, así como las políticas internas las cuales deben tener actualizaciones constantes debido a los posibles cambios que se den dentro de la empresa y con ello garantizar que el riesgo se encuentra controlado por dichos factores.

1.3. Pérdidas Potenciales

Derivado de todas las revisiones, implementación de los diferentes métodos o técnicas para la administración de riesgos es importante que se tenga en mente el tipo de pérdida potencial que puede tener como consecuencia el resultado de algún accidente.

El administrador de riesgos puede identificar que la empresa puede sufrir tipos de pérdidas potenciales, principalmente:

- 1) Pérdidas Directas a la propiedad
- 2) Pérdidas Indirectas a la propiedad
- 3) Pérdidas en los ingresos netos
- 4) Pérdidas por Responsabilidad Legal

Las pérdidas directas ocurren cuando un bien ya sea tangible o intangible es dañado o destruido, como resultado de algún evento adverso. Es importante considerar las pérdidas debidas a cierto tipo de riesgos, como terremoto, inundaciones, deterioro o fraude, de tal manera que cada causa potencial de pérdida sea analizada por separado.

Una pérdida indirecta a la propiedad ocurre cuando ésta no es dañada ni destruida en sí, sino que la pérdida ocurre debido al daño que sufre alguna otra propiedad que ésta en relación con la primera, por ejemplo sucursales o franquicias, etc.

Las pérdidas en los ingresos netos son debidas ya sea a una disminución en los ingresos o a un aumento en gastos, lo cual es ocasionado por el cese de las operaciones de la empresa, resultado de algún evento accidental. Dentro de los ingresos que pueden verse afectados por este tipo de situaciones están los relacionados a ventas, rentas, suscripciones, etc.

Las pérdidas por responsabilidad legal pueden clasificarse, dependiendo de ciertas características. Una posible clasificación toma en cuenta a las personas o entidades a las cuales afecta: clientes, empleados, público en general o dependencias gubernamentales.

Otra clasificación es la que se refiere al deber legal que no ha sido cumplido por parte de las empresas, ocasionando algún tipo de pérdida en este aspecto; la violación a alguna cláusula de un contrato determinado o a un requerimiento establecido bajo los estatutos de las entidades regulatorias.

Finalmente se puede clasificar de acuerdo a los siguientes criterios: el monto que debe ser pagado por la pérdida, los ingresos que deja de percibir al ocurrir la pérdida, multas que debe pagar a una entidad, costos de las defensas legales, o los gastos incurridos o ingresos gastados debido a la necesidad de modificar o cancelar alguna actividad rentable.

Frecuencia y Severidad

Después de que el administrador de riesgos ha utilizado uno o varios de los métodos explicados anteriormente para la identificación, tanto de los eventos que pueden causar pérdidas, como los tipos de pérdidas que pueden surgir de estos acontecimientos, es muy importante analizar la frecuencia y la severidad potencial de dichas pérdidas. La primera, trata de determinar la probabilidad de ocurrencia de un evento, en un determinado período de tiempo, dando por supuesto, mayor peso a los riesgos que por su naturaleza son más factibles que se presenten (ejemplo: colisión y vuelco, comparados con terremoto); y la severidad representa lo grave que pueden resultar una pérdida, y su impacto económico en relación con la capacidad financiera de la empresa.

Se recomienda que el riesgo en cuanto a severidad se refiere, sea medido suponiendo lo peor que pueda suceder. Lo remoto o próximo de un riesgo es evaluado por la frecuencia.

En relación con la severidad se determina la “Máxima Pérdida Posible” , y al ser combinada con el factor de frecuencia se obtiene la “Máxima Pérdida Probable”.

Por ejemplo, una empresa puede poseer un edificio valuado en \$1,000,000,000; La máxima pérdida posible es entonces \$1,000,000,000. El administrador de riesgo puede estimar que una vez cada 10 años, el edificio sufrirá daños a causa de un terremoto, a los más por \$900,000,000, debido a lo cual, la máxima pérdida probable es sólo de \$900,000,000.

El análisis de estos elementos proporciona una valiosa guía, para poder determinar cómo deben ser manejadas estas pérdidas potenciales.

Frecuencia en pérdidas: El conocer la frecuencia esperada de una determinada pérdida, es muy importante para el proceso de toma de decisiones en la administración de riesgos. Además, para la elección de determinar medidas de control y/o financiamiento del riesgo, se deben considerar las probabilidades de varios tipos de pérdidas; para lograr una estimación de dichas probabilidades, el administrador de riesgo puede recurrir a la información con que cuenta la compañía misma, a la información que tengan otras empresas del mismo giro, o a estadísticas oficiales. Mientras más grande sea el periodo que abarquen los datos obtenidos, y se consideren todas las pérdidas ocurridas en dicho período, la probabilidad derivada de esa información será más confiable.

Si no se cuenta con suficiente información sobre pérdidas, o si ésta se considera poco confiable, una segunda herramienta para determinar la frecuencia de futuras pérdidas, es el uso de distribuciones de probabilidad.

Lo anterior requiere la elección de una distribución en particular, la cual parezca ajustarse más al comportamiento de un determinado tipo de pérdida y la estimación de los parámetros estadísticos para esa distribución (como pueden ser el promedio y la desviación estándar de una pérdida).

Severidad en pérdidas: La estimación de la magnitud potencial de pérdidas futuras, por parte del administrador de riesgos, no debe basarse únicamente en las pérdidas de un solo evento. Por el contrario, se deben considerar las pérdidas que pueden ocurrir dentro de un período determinado de tiempo, digamos un año, en el cual el director general de la empresa no desea que el monto total de las pérdidas retenidas, exceda una cantidad específica.

Un concepto útil en esta parte del proceso de administración de riesgos, es el de “área de afectación”. Se entenderá como “área de afectación”, la zona geográfica que puede resultar dañada en un determinado evento accidental. Para la explosión de una caldera, el área de afectación puede estar limitada a unos cientos de metros; pero, para otro tipo de eventos, tales como la destrucción de un centro de cómputo que proporciona sus servicios a varias empresas, el área que resultará afectada podrá ser toda una región del país.

Una vez que se han considerado las pérdidas que pueden resultar de un determinado evento, es importante hacer una evaluación del costo que tendrán dichas pérdidas.

Con respecto a la serie de pérdidas que pueden ocurrir en un período de tiempo, un aspecto fundamental que debe observar el administrador de riesgos, es la existencia de recursos económicos disponibles para pagar esta acumulación de pérdidas en el momento oportuno. Este aspecto es aún más importante, para aquellas pérdidas que la empresa ha decidido retener. Por ejemplo, si una empresa establece que puede retener en este año, sin poner en peligro su estabilidad financiera, hasta \$1,000,000,000 en pérdidas por robo, una vez que este límite ha sido alcanzado, los efectos de una pérdida adicional por \$250,000,000 en el mismo año que se considera pueden ser severos, si no se cuenta con recursos suficientes para soportar dicha pérdida. Para prevenir dichas pérdidas, es importante que el programa de administración de riesgos de una empresa sea lo suficientemente flexible, para ajustarse a este tipo de cambios.

En resumen el Administrador de Riesgos puede identificar mediante una serie de preguntas si la empresa en revisión cuenta con algún riesgo y poder medir la magnitud de una posible pérdida.

Preguntas Típicas de Administración de Riesgos

¿Existe algún ejecutivo encargado especialmente del área de administración de riesgos?

¿Alguno que se encargue, especialmente de seguros?

¿Apoya el Consejo Directivo esas políticas?

¿Cuándo se revisaron?

¿Se ha fijado retención máxima aceptable?

¿Cláusulas de los seguros contratados?

¿De Administración de Riesgos?

¿Qué selección de corredor se efectuó?

¿Qué selección de asegurador se efectuó?

¿Cómo se tomaron los criterios para fijar los límites de retención?

¿Existe algún programa formal de control de siniestros?

¿Existe algún programa formal de prevención?

¿Hay proyectos de expansión?

¿Hay proyectos de fusión?

¿Existen proyectos de nuevos productos?

¿El administrador de riesgos opina sobre cláusulas de Contratos antes de ser firmados?

¿Cuál es el año fiscal, los seguros van con el año fiscal, las primas son pagadas anualmente, están asegurados todos los bienes y/o todas sus ubicaciones?

¿Existe vigilancia o alarma contra robo, hay protección a puertas y ventanas?

¿Han tenido experiencia sobre desaparición de mercancías, herramientas, cuál ha sido su frecuencia?

¿Dónde está ubicada la estación de bomberos más cercana?

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES

- ¿Hay equipo de rociadores automáticos, mantenimientos y recarga?
- ¿Se llevan a cabo sugerencias de instalación de extinguidotes por bomberos?
- ¿Qué experiencia tienen en siniestros, en tránsito y en accidentes al personal?
- ¿Han tenido problemas con los ajustadores en cuanto a su actitud, cuáles han sido las principales dificultades?
- ¿Qué bases para establecer porcentaje o período de indemnización tienen en pérdidas consecuenciales? (tiempo de reposición de maquinaria edificios)?
- ¿Existe una cobertura para remoción de escombros en caso de terremoto?
- ¿Cuáles son las políticas de aseguramiento de autos y camiones?
- ¿Existe el seguro de vida de grupo para funcionarios, empleados u obreros?
- ¿Cuáles son las colindancias de cada edificio?
- ¿Existe cisterna, cuál es su capacidad y la del tanque elevado?
- ¿Existe alguna zona escolar, industrial, comercial o habitacional?
- ¿Cuál es la procedencia de la maquinaria y el equipo, se puede sustituir por fabricación nacional, cuál es la frecuencia de daños y el procedimiento para las reparaciones?
- ¿Existen calderas, cuál es su capacidad, de que tipo son y cuál es su valor?
- ¿Existen objetos de arte, colección, antiguos, se cuenta con avalúo?
- ¿Existen anuncios de valor significativo y dónde?
- ¿Existen cristales, cuál es su dimensión y valor más alto?
- ¿Cuál es la acumulación máxima de valores en un solo lugar?

2.1 Funciones del manejo del riesgo

Antecedentes

Como se sabe, el francés Henry Fayol fue uno de los precursores de las modernas técnicas de dirección de empresas. Así en el año 1916, fecha de la publicación de su libro titulado: “Administration industrielle et générale” introduce y crea el concepto y la función en la empresa industrial de la figura que se analizará en este capítulo: El “Risk Manager”.

Para poder focalizar los riesgos se propone la distribución siguiente de las principales funciones de la Dirección:

1. Dirección Técnica.
2. Dirección Comercial y de Compras.
3. Dirección Contable.
4. Dirección Financiera.
5. Dirección de Seguridad y Protección.
6. Dirección de Administración (o General).

En el puesto quinto, cita como una de las funciones prioritarias de toda Dirección, la Seguridad y Protección, y que conceptúa como “la función que tiene como finalidad salvaguardar los bienes y personas de la empresa industrial”.

Sin embargo, este enfoque correcto sobre el tratamiento de los riesgos industriales desaparece. Su renacimiento no aparece hasta fechas recientes.

Con la finalidad de analizar el desarrollo de esta función, la asociación americana de directores de riesgo (Association Insurance Management, ASIM, reúne a directores de seguros y de riesgos de empresas industriales) hace una encuesta en el año 1958 y posteriormente otra en el año 1968¹. En la segunda encuesta ya registrada que los que desempeñan la función del Risk Manager tomaron las decisiones finales de contratación de los seguros de su empresa en un 32%, cuando en la encuesta anterior con diez años de diferencia, sólo ocurría en un 20% de los casos.

De las funciones del Risk Manager, destacan la determinación y evaluación de los riesgos, selección de seguros, contabilidad de seguros, administración de auto-seguro, proyectos y administración de planes de seguros colectivos para el personal, siniestros, prevención de pérdidas y dirección de la seguridad industrial...

¹ Esta información sintetizada, está más ampliamente tratada en el libro de Mark R. Green, “Riesgo y Seguro”, Editorial MAPFRE, Madrid 1974.

La función de Risk Management se extendió a Inglaterra y países Escandinavos y actualmente es materia de interés en todos los países industrializados.

Concepto del Risk Manager

Podemos definir al Risk Manager o Director de Riesgos como: “El responsable de la protección de la empresa, para salvaguardarla:

- ❖ De los riesgos propios, que puedan dañar a las personas, bienes y el normal desenvolvimiento de las empresas.

- ❖ De los riesgos de terceros, o sea, de la responsabilidad civil de la empresa frente a terceros.”

Por tanto, para contribuir a la supervivencia de la empresa frente a los riesgos aleatorios, el Risk Manager deberá identificarlos y cuantificarlos, medir los costes, las cargas financieras y los beneficios de la protección, a través de un programa de prevención y seguros. Dicha actuación debe ser compatible con la filosofía y medios de la empresa.

También debe ser el responsable del proyecto y plan de emergencia en caso de una catástrofe o destrucción de los establecimientos fabriles y del plan de reconstrucción y recuperación de la empresa después del siniestro.

Para conseguir los fines de su función el Risk Manager deberá dirigir sus esfuerzos a sensibilizar a todos los niveles de la empresa de los riesgos que incurre. Esta toma de conciencia del riesgo deberá empezar por la Dirección General y continuar a los directores, mandos intermedios, empleados y obreros, ya que su aplicación es en beneficio de todos.

Actualmente, algunos o todos los aspectos del riesgo son tratados en la empresa. Sin embargo, la filosofía o misión del Risk Manager es:

- Actuar como vínculo de unión en campos que normalmente marchan separados.

- Y dar el tratamiento integral a las siguientes especialidades: Política de seguros, programas de auto-seguro, seguridad e higiene de los trabajadores, prevención de accidentes y siniestros (fuego, robo, etc.), espionaje industrial, protección de las personas, responsabilidad civil, contaminación, reclamaciones, plan de emergencia, programas de recuperación, etc. Debe ser pues, el centro de información de todos los especialistas del riesgo (de dentro y fuera de la empresa) y puente de comunicación de toda información.

También el Director de Riesgos deberá:

- Seguir la evolución constante de los riesgos de su empresa.

- Conocer las nuevas técnicas de prevención/seguridad y coberturas que van surgiendo.

- Estar al día de la abundante legislación sobre dichas materias: Seguridad e higiene de los trabajadores, contaminación, seguros, responsabilidad civil, etc....

En definitiva, el objeto del Risk Manager será que la actividad, mercado e imagen de la empresa, no se vean deteriorados o menoscabados ante la aparición de un siniestro.

Situación en el organigrama

El Risk Manager, tiene una labor básica de asesoramiento a todos los niveles de la empresa (o sea, staff, según la terminología inglesa), aunque tiene también unas responsabilidades de tipo jerárquico, por lo que podemos reflejar su figura en el organigrama de la empresa (figura 2.1.1)

Funciones del Risk Manager²

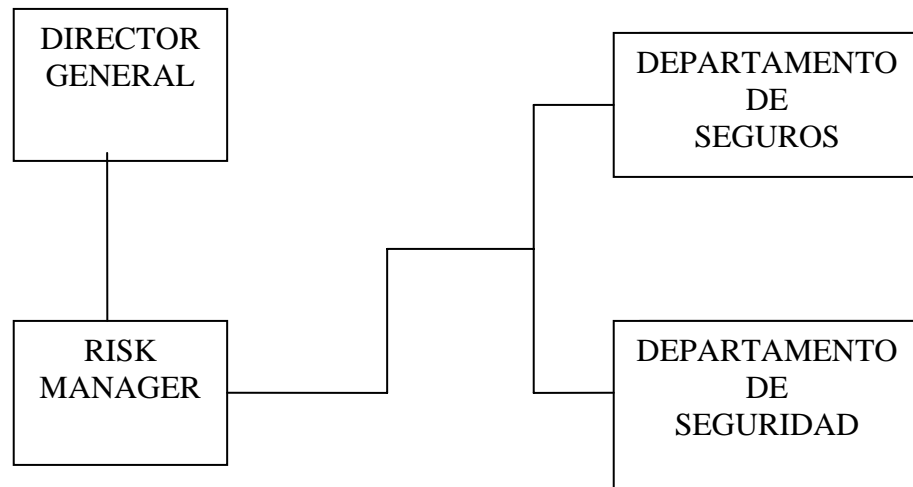


figura 2.1.1

La dependencia jerárquica del Risk Manager o Director de Riesgos es aconsejable que sea directa a la Dirección General, por diversas razones:

- La visión y proyección de la problemática del riesgo no encaja en ningún departamento específico de la empresa.
- Su función es de animación, coordinación y asesoramiento de todos los departamentos de la empresa.

² Risk Manager: Persona responsable de la evaluación y control de las exposiciones al riesgo en una compañía

CAPÍTULO 2. MANEJO DEL RIESGO

- Necesita el apoyo directo de la Dirección General para que sus criterios sean aceptados por todos.
- Su función debe llegar a ser del Comité de la Dirección porque sus consejos tienen que influir en la toma de posiciones estratégicas y a largo plazo, de la empresa.

El Risk Manager tendrá bajo su responsabilidad directa, los dos departamentos que se dedican específicamente a cuestiones concernientes al riesgo: el Departamento de Seguridad e Higiene y el Departamento de Seguros.

Perfil del Risk Manager

La formación cultural y profesional del Risk Manager debe ser el mismo nivel que los restantes directivos de la empresa.

En concreto, debe tener conocimientos y experiencia en las siguientes áreas:

A. De forma prioritaria:

- Técnicas de evaluación, diagnóstico y cuantificación de los riesgos.
- Sistemas de prevención y seguridad de las personas y bienes.
- Legislación y jurisprudencia concerniente al riesgo y sus consecuencias.
- Principios y prácticas sobre seguros.

B. Otros conocimientos necesarios

- Derecho, sobre todo Derecho Mercantil y Responsabilidad Civil.
- Económicos, contables y financieros de su empresa.
- El lenguaje técnico utilizado en la empresa, para poder comunicarse con Dirección y Técnicos de la misma.

En cuanto a las calidades personales, se requerirán las siguientes:

- Facilidad de juicios objetivos pero con la capacidad de llegar al detalle.
- Facilidad de comunicación: tendrá que mentalizar, asesorar y obtener colaboración de todos los niveles de la empresa. Así un importante aspecto, será el de formar y enseñar a los otros directivos y empleados.

En cuanto a contactos exteriores los tendrá con aseguradores, consultores (ingenieros, arquitectos, peritos, ..), funcionarios (Inspección del trabajo, Industria, Bomberos, etcétera...), asesores legales.

- Facilidad de planeación y control de resultados.

Campo de actuación

El tratamiento del riesgo tiene como finalidad la reducción de las consecuencias de los riesgos con el mínimo coste posible, de acuerdo con la política general de la empresa. Para conseguirlo es necesario una serie de tareas, entre las principales podemos citar:

- Concentrar y mentalizar a todos los niveles de la empresa del riesgo y sus posibles consecuencias. Principalmente a través de programas de formación y educación de las finalidades y técnicas del Risk Management.

- Búsqueda, análisis evaluación y control de los riesgos.

Su descubrimiento y diagnóstico es una etapa previa y determinante del buen resultado de la función.

- Cálculo de probabilidades de aparición de los riesgos y cuantificación de las consecuencias de los siniestros: daños a las personas, pérdidas directas, financieras e indirectas. Su análisis y archivo.
- Establecimiento del programa que evite, reduzca prevenga y transfiera los riesgos. Sus costos y beneficios.
- Política sobre la responsabilidad de la empresa frente a terceros. Control y seguimiento de las estadísticas accidentes siniestros y reclamaciones por daños y perjuicios.
- Una clasificación de los “focos del riesgo” sobre los cuales cada responsable debe constantemente vigilar y cuidar su buen funcionamiento.
- Inspección periódica “in situ” de los establecimientos fabriles y administrativos.
- Con la finalidad de comprobar y hacer cumplir las normas sobre seguridad, higiene, limpieza, orden y buen mantenimiento de las instalaciones y maquinaria.
- Establecimiento de los programas de emergencia ante la aparición de grandes siniestros y de recuperación y reorganización para después del siniestro.
- Mantenimiento de contactos con el exterior, en los temas relacionados con el Risk Management.

Relaciones con otras Funciones

Aparte del aspecto de sensibilización, mentalización y formación sobre los temas concernientes al riesgo, las relaciones del Risk Manager con las otras funciones de dirección se presentan bajo dos aspectos diferentes:

- Necesidad del Director de Riesgos de recoger información para la identificación y evaluación de los riesgos.
- Colaboración por parte de todos los departamentos en la aplicación de las técnicas de reducción de los riesgos, bajo su propia responsabilidad.

Departamento de compras

Clases de mercancías, situación de los fabricantes y almacenes de distribución, lugar de entrega. Medios de transporte utilizado. Condiciones jurídicas con los proveedores: condiciones de entrega (FOB, CIF, C&F, etc...), contratos de compra-venta, etc.

Departamento de contabilidad y Finanzas

Estructura del capital social, reservas y programas de inversiones. Política de créditos e hipotecas de impuestos, control de costes (fijos y variables). Valor contable y amortizaciones de los inmuebles de la maquinaria de los establecimientos e instalaciones fabriles, de los almacenes, de las mercancías, etcétera.

Planificación y control presupuestario, auditorias, inventarios de almacenes.

Control de las facturas de compra, de los precios y facturas de venta, de los albaranes, de los gastos, etc., para minimizar los errores y las conductas fraudulentas.

Departamento Comercial

Clases de productos y servicios puestos en el mercado. Canales de distribución empleados. Condiciones jurídicas de las ventas. Aceptación de penalizaciones por el retraso de entrega de bienes o servicios. Medios de transporte y vehículos. Servicios post-venta. Publicidad y anuncios sobre las cualidades y resultados de los productos. Reclamaciones de los clientes. Condiciones y lugar de entrega. Participación en ferias y exposiciones. Instalaciones requeridas para la venta. Política de costos y precios de los productos. Investigación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. Garantías dadas a los clientes. Embalajes utilizados. Ventas internas y exportación clientes importantes. Normativa legal y estándares exigidos a los productos.

Departamento de producción o fabricación

Muchos de los trabajos y responsabilidades del Risk Manager se centrarán en este sector de la empresa. Recopilación de datos e información general (documentos, planos, procesos fabricación, escrituras, etc.)

Departamento jurídico

Situación de los documentos y contratos. Clases de contratos, responsabilidades, litigios, reclamaciones. Cláusulas de abandono de recursos. Pactos de garantía. Tratamiento de adjudicaciones, condiciones de compra-venta, etc....

Departamento de personal

Importancia numérica y situación. Política de personal, reclutamiento y formación de trabajadores. Convenios. Seguridad Social (Enfermedades y Accidentes). Jubilación. Servicios y ventajas al personal. Ayudas para rehabilitación. Indicación de los puestos y personas clave. Medicina e instalaciones sanitarias (dispensarios, botiquines, etc.). Estadísticas y análisis de enfermedades profesionales y accidentes.

2.2 Auditoria y el manejo del riesgo

Si bien el auditor y el director de riesgos tienen algunos rasgos comunes: los dos son unos generalistas, una de sus técnicas principales es el análisis de las empresas, uno de sus fines es el evitar las pérdidas humanas y materiales de las empresas, etc. Sin embargo, sus objetivos básicos son completamente diferentes y sus funciones no pueden dar lugar a una confusión.

La auditoria consiste en controlar los programas o políticas utilizadas en las empresas para alcanzar sus objetivos, así como, los medios y procedimientos utilizados en estos programas.

Por lo tanto al ser el Risk Management una política empresarial concerniente al tratamiento de los riesgos aleatorios de la empresa, también debe ser objeto de auditoria.

Los temas básicos que el auditor podría controlar son:

- Filosofía, procedimientos, organización y responsabilidad del Risk Management.
- Procedimientos y estadísticas utilizadas para analizar los riesgos y cuantificar los siniestros.
- Medidas utilizadas para luchar contra los riesgos.
- Clase de financiación de los riesgos: auto seguro, reservas, seguros.
- Contabilidad y finanzas relativas a las primas de seguros, siniestros, reservas, pérdidas, etc.
- Procedimientos y planes en situaciones de emergencia de la empresa.
- Etcétera.

El Risk Manager ante la administración pública

Los diferentes cuerpos que constituyen la Administración Pública, igual que los individuos y las empresas privadas y públicas, son fuertes y objeto de los riesgos aleatorios.

Por tanto, las técnicas de análisis, reducción, resarcimiento de daños, cobertura de riesgos, situaciones de emergencia, etc., propias del Risk Management son aplicables en su totalidad a la Administración Pública

CAPÍTULO 2. MANEJO DEL RIESGO

Las Leyes y Reglamentos regularán y estructurarán más las relaciones de la empresa en función de sus terceros y su entorno, en cuanto a los problemas de: localización de fábricas contaminación del aire, alimentación, productos farmacéuticos y químicos, automóviles, etc. Esta presión legal, también se traducirá en un mayor cumplimiento de las leyes en defensa de las comunidades.

Por tanto, el poder judicial, tenderá de acuerdo con legislación, a la imposición de penas de privación de libertad y multas a los responsables de las empresas, así como el resarcimiento automático de todos los daños que deriven de la responsabilidad de la empresa.

El Risk Manager en las pequeñas y medianas empresas

La función de la Dirección de Riesgos no se puede reservar sólo a las grandes empresas. Al contrario, es en la pequeña y mediana empresa, donde una acertada elección de cobertura de los riesgos debe ponerla a cubierto de la posible aparición de un siniestro importante. Efectivamente, las consecuencias de un siniestro pueden provocar la desaparición de la propia empresa, al no disponer del volumen de reservas financieras ni de la capacidad de autofinanciación de las grandes empresas.

En las empresas medianas, según la división de las funciones de dirección de la empresa, será a nivel del gerente u otro director, el responsable, de la función del Risk Manager.

En todos los casos, se podrá utilizar a tiempo parcial o el asesoramiento, de los servicios de consultores externos, especialistas en la materia de problemas legales de seguridad, etc.

El agente de seguros y el Risk Manager

Aunque en un principio, puede existir por parte de la figura tradicional del Agente de Seguros cierto recelo frente a la nueva función del Risk Manager, en realidad son complementarios.

El Risk Manager, su tarea es más general y amplia, comparada con la del Agente de Seguros.

Así las responsabilidades del Director de Riesgos abarcan la problemática de Seguros tienen encomendada otras muchas funciones.

Por otra parte, el Agente de Seguros, es una persona que trabaja fuera de la empresa y por tanto no puede conocer y determinar todos los problemas internos y las particularidades técnico-comerciales propias de cada compañía.

Conforme a la complementariedad que afirmábamos: El Risk Manager, como buen conocedor del riesgo propio de su empresa, podrá exponer con mucha más claridad las necesidades de cobertura que necesita su empresa, facilitando diálogo técnico-jurídico con su agente de seguros, tanto en la formalización de la póliza como en el momento del arreglo de los siniestros.

CAPÍTULO 2. MANEJO DEL RIESGO

Por su parte, el Agente de Seguros aportará un valioso conocimiento de la extensa problemática del mercado asegurador, especialmente sobre la solvencia y garantía de compañías aseguradoras, así como sobre los precios o primas de los seguros y de las nuevas pólizas que aparecen en el mercado asegurador.

Finalmente pondrá su experiencia y conocimientos a disposición del Risk Manager, en el momento de la resolución de los siniestros ante la Compañía Aseguradora.

¿Las decisiones sobre el riesgo y sus consecuencias no son responsabilidad de cada Director de su Departamento respectivo? Efectivamente, no sería una solución, que los diferentes directivos excusasen sus propias responsabilidades de las consecuencias de los riesgos sobre las espaldas del Risk Manager.

La misión de éste, sólo será de asesor y coordinador de la política y situación de los riesgos en cada departamento, pero la responsabilidad directa continuará recayendo sobre los directivos de cada departamento. La responsabilidad directa será sobre los departamentos encargados de los Seguros y el de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

En todos los casos, la introducción del Risk Manager en la empresa, dada su complejidad de tareas y sus áreas de influencia, para tener un buen resultado necesitará del apoyo directo y constante de la Dirección General. Por otra parte el nuevo Risk Manager deberá adaptarse al “estilo y filosofía” de la estructura de cada empresa.

Proyección Futura del Risk Manager

En nuestro país la función del Director de Riesgos todavía no es conocida suficientemente. Pero por la experiencia de otros países más avanzados podemos augurar que la función crecerá y se desarrollará tanto en importancia como en complejidad.

En importancia, como sucede en dichos países, existe la tendencia en incrementar sus servicios en todas las empresas y en situar su función en las decisiones estratégicas de los “Comités de Dirección”.

En cuanto a complejidad como escribíamos al principio junto a los “riesgos clásicos”: Incendio, catástrofes naturales, etc; Van surgiendo cada día más, lo que llamamos “nuevos riesgos” fruto del desarrollo tecnológico y de los sistemas político-sociales.

Además de estos nuevos riesgos, aparecerán nuevas tecnologías mucho más sofisticadas, frente a las cuales también será necesario su identificación y control.

Igualmente la sociedad será cada día más sensible de los daños hechos a las personas y su entorno. Lo que obligará a los Poderes Públicos a un gran desarrollo y a una regulación más estricta de los efectos de los riesgos sobre la comunidad.

Por otra parte, la expansión internacional de las empresas complicará las actividades empresariales, necesitando el asesoramiento de un Director de Riesgos, respecto a los problemas que estarán en continuo cambio, como por ejemplo: riesgo político-social en las

CAPÍTULO 2. MANEJO DEL RIESGO

exportaciones, la complejidad de los requisitos exigidos en el nivel de seguridad y calidad de los productos exportados a los diferentes países, etc.

Cada día las empresas vendrán obligadas a tener más en cuenta en su política de estrategia global, la función del Risk Manager o Director de Riesgos, por dos razones principales:

- Necesidad de un justo y adecuado enfoque para conseguir una reducción de los costes de la administración de los riesgos y de las consecuencias dañosas de los mismos.
- Necesidad de tener la completa seguridad que la empresa, ante la aparición de un siniestro importante, podrá continuar su propia existencia y normal desarrollo.

Proceso de actuación

A partir de la hipótesis de que en todas las empresas existen riesgos aleatorios, la misión del Risk Manager será de actuar sistemáticamente para localizar todos los riesgos y aplicarles un tratamiento adecuado con el fin de salvaguardar su empresa. Para ello, proponemos un proceso de actuación reflejando en el siguiente diagrama (figura 2.2.1):

CAPÍTULO 2. MANEJO DEL RIESGO

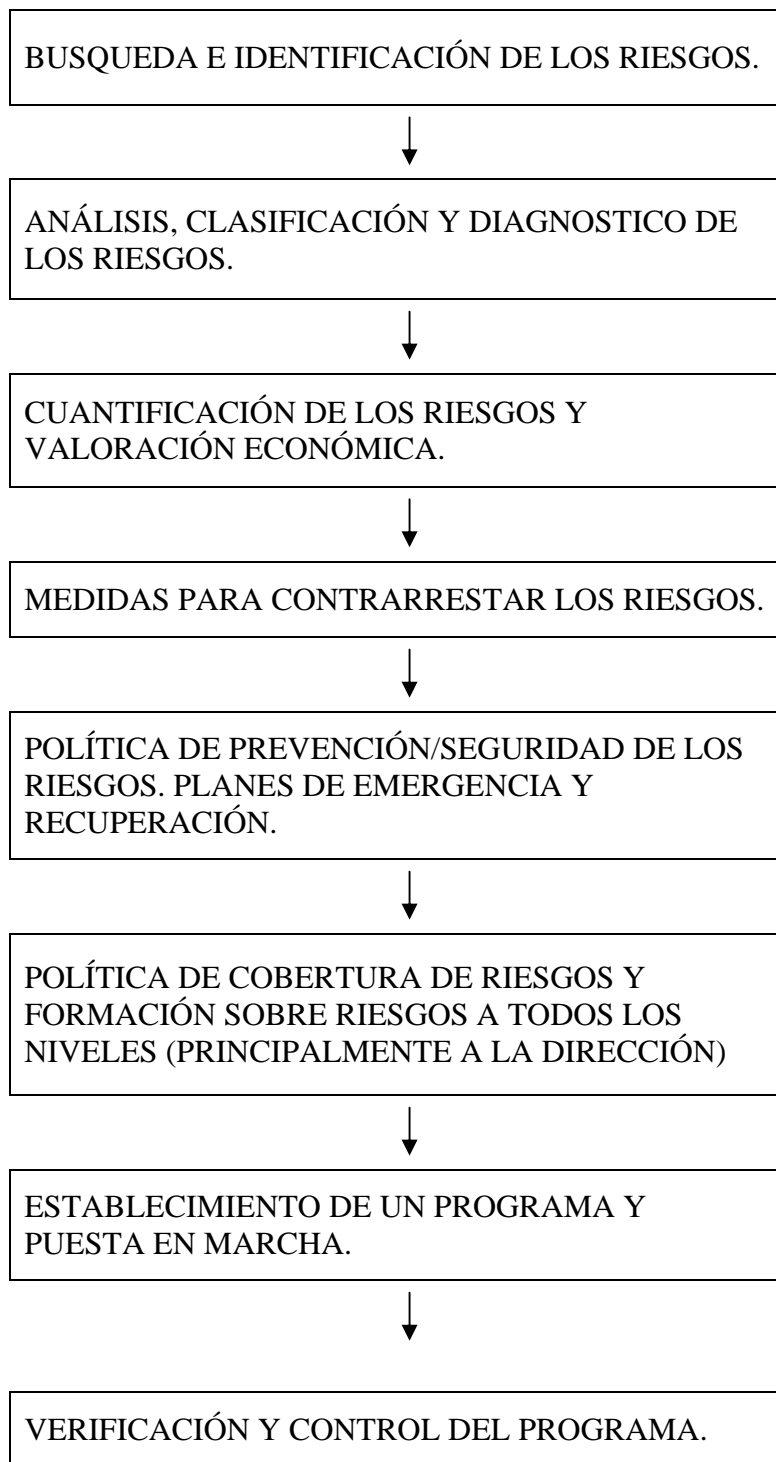


figura 2.2.1

Búsqueda e identificación del riesgo en la propia empresa.

Las técnicas de búsqueda y análisis de los riesgos serán diferentes según la finalidad buscada, así un Ingeniero de Seguridad que busca las posibles causas de accidentes de trabajo, irá mucho más al fondo, buscando los detalles técnicos que pueden provocar un siniestro; en cambio un Responsable de Seguros da por aceptadas ciertas pérdidas potenciales con una visión global, por categorías de riesgo, con el fin de transferirlas al asegurador.

Esta coincidencia o equilibrio de buscar el riesgo integral, debe ser el enfoque básico del Risk Manager. Que en esta primera fase de búsqueda, podríamos considerarlo como: identificación de cada riesgo, con sus focos y medios de propagación, relacionado con los restantes riesgos y teniendo en cuenta las pérdidas potenciales, del personal y bienes de la empresa.

Como primera medida práctica de esta identificación de los riesgos, es necesaria la vista e inspección directa de los lugares a analizar. Sobre el terreno, pueden hacerse las preguntas clásicas, algunas de las cuales podrán ser contestadas por el personal que diariamente está viviendo las características y peculiaridades de cada situación y puestos de trabajo: ¿Qué pasaría si...? ¿Cómo pasaría...? ¿Cuándo podría empezar...? ¿Dónde empezaría...? ¿A quién perjudicaría...? ¿Por qué...?

También como ayuda de la búsqueda de los riesgos, se pueden utilizar: “Checklists” que podemos traducir, como listados o catálogos de comprobación o chequeo, de los riesgos. Es importante anotar que ningún listado nos dará una seguridad total sobre la localización de todos los riesgos, por tanto es aconsejable utilizar diferentes clases de “Checklists”, y conseguir un cruce de informaciones.

En cuanto a procedimientos de Análisis Global, anunciamos a continuación varias clases de listado o catálogo de riesgos:

- Agrupación de las pérdidas potenciales por familias o clases de material.
- Seguimiento del producto fabricado o de las conducciones o canalizaciones de las energías que utiliza la empresa: gas, gasóleo, alta tensión, etc.
- Clasificación por el hecho generador o causa del siniestro.
- Agrupación por los efectos del siniestro de acuerdo con las divisiones hechas por las compañías de seguros: incendios, robos, roturas de cristales, averías de maquinaria, accidentes del personal, etc.
- Método financiero, que consiste en analizar el balance y cuentas de la empresa y delante de cada cuenta se especifican, las pérdidas potenciales a que están expuestos los bienes y el personal de la empresa.

- Método de R. Prouty³ que consiste en determinar la probabilidad de la combinación de causas y de pérdidas potenciales existentes.

A continuación proponemos un sistema sintético de análisis, basado en un listado-cuestionario siguiendo una clasificación por categorías homogéneas de material o de situación. Profundizando en algunos de ellos debido a sus peligrosidades o problemática en función de los focos de riesgos y medios de propagación.

Inmuebles y Edificios.

- Sean propiedad o no, de la empresa.
- Destino de cada uno de ellos: fábricas, talleres, laboratorios, almacenes, depósitos, oficinas, servicios personal, etcétera...
- Destacando en cada uno, las siguientes características:
 - Naturaleza, estado, clase y año de construcción.
 - Clase de paredes, pisos, plafones y número de plantas.
 - Valor de adquisición y contable.
 - Puertas y ventanas (número, clase y protección...)
 - Salidas y entradas del personal y mercancías.
 - Depósitos de líquidos: contenido, situación, protección.
 - Cimientos, estructura, clase cubiertas y decoración.
- Suministros agua, y canalizaciones de energía: electricidad, gas, gasóleo, aire frío y caliente, ventilación, carbón, etc. Sus fuentes, depósitos, almacenes, vulnerabilidad física y económica, protecciones...
- Materias, sustancias, líquidos, humos, etc. vertidos al exterior. Clases y cantidad de desagües.
- Medios de prevención propios: Alarmas y medios de prevención, canalizaciones eléctricas protegidas, muros y puertas cortafuegos, bocas de agua, "Sprinklers", dispensarios, botiquines, guardianes.
- Vigilancia por la noche y fiestas.
- Medios de prevención externos: Bomberos, policía, hospitales...
- Vecindad: Industria, campos de aviación, carreteras, vías de ferrocarril, bosques y vegetación...
- Situación geográfica: ríos, torrentes, mar, corrimientos de tierra, terremotos...

³ Citado en el libro de C.A. Williams, Jr y R.M. Meins, "Risk Management and Insurance" y el título del trabajo de Prouty, es: "Industrial Insurance: A formal approach to Risk analysis and evaluation".

- Condiciones climatológicas: granizo, hielo, nieve, vientos, lluvias, inundaciones...

Materias primas, Mercancías y Productos.

Situación en los almacenes, valores concentrados, protecciones existentes, valores de coste y precios de venta, sistemas y fechas de inventario...

Además para los productos importantes en función de su alta valoración económica y para los productos críticos que pueden bloquear o retardar la fabricación, tanto si son materias primas, mercancías, productos en curso o terminados, depositados, vendidos, etc; se tendrá en cuenta:

- Cantidades almacenadas (valores promedios, máximos y ruptura de stock).
- Naturaleza, tipo, grado de sustitución.
- Origen y destino.

Atención especial requerirá las materias o productos que presenten alguna peligrosidad: venenos, de combustión fácil, explosivos, radioactivos, contaminantes, etc...

Material de Transporte.

Clasificación por familias y clases:

- Turismo, furgonetas, camiones, plataformas, contenedores, o carretillas elevadoras, planes, "pipelines".
- Tractores, maquinaria de obras públicas.
- Material ferroviario, marítimo y aéreo.

Las empresas dedicadas al Transporte o las que poseen grandes flotas (camiones, barcos...) requieren un análisis muy exhaustivo de este riesgo, origen de muchos accidentes o siniestros. Sólo a título general, mencionamos algunas características a tener en cuenta: matrículas, potencia, energía usada propiedad o alquiler, valores de compra y contables, itinerarios y áreas de viaje, medias de distancia y recorrido, cargas de trabajo, mantenimiento de vehículos (motor, neumáticos, frenos). Requisitos, características y control de conductores...

Mobiliario, Equipos de oficina y Electrónicos, Servicios de Personal y Actividades Diversas.

Para cada categoría habrá que determinar sus principales características: Clave, valor de compra y contable, situación, protecciones, placas identificación, compra o alquiler, edad y estado.

Hay que destacar debido a sus altos valores económicos, las obras de arte: Cuadros, estatuas, libros, arquitectónicos, etc...

También estudio aparte, merece los conjuntos electrónicos debido a su valor económico y ser los centros vitales de información de la empresa. Entre los aspectos a considerar tenemos:

- Situación, construcción y entorno de las máquinas (aire acondicionado)
- Clase de máquina. Propiedad o alquilada. Contratos.
- Programas. Sistemas. Archivos. Su protección.
- Información facilitada. Problemas que causaría un retraso o desaparición.
- Condiciones de lucha contra riesgos (fuego, robo, agua, polvo...)
- Personas que pueden entrar en la sala de operaciones. Responsables.
- Clase de trabajo (tiempo real...) y horas de trabajo.
- Planes de emergencia y recuperación.

Así como los medios de comunicación: teléfono, teleproceso, etc.

En cuanto a los servicios del personal: comedores, cafeterías, self-services, cooperativas, estadios, clubs.

Respecto a las actividades diversas se pueden anotar: Visitas a las fábricas por terceros: clientes, proveedores. Formación de aprendices, nuevos empleados, visita a otras fábricas por el propio personal.

Documentación, Informes y Archivos.

A medida que se desarrolla la empresa, más aumenta su dependencia sobre la información, que puede estar reproducida en forma de: Documentos, informes, estados contables, archivos, negativos, cintas magnéticas, discos magnéticos, etc.

Toda la información así recogida puede considerarse vital para el normal desenvolvimiento de todas las empresas. Sobre todo para muchas del sector de

CAPÍTULO 2. MANEJO DEL RIESGO

servicios, su vulnerabilidad y dependencia puede considerarse total con relación a dicha información.

A grandes rasgos, podemos hacer una primera clasificación de la documentación de la empresa:

1. Documentos importantes: oficiales, permisos, contratos, patentes, certificados, etc., de los cuales suele existir una copia, en caso de pérdida y deterioro de los originales.
2. Archivos, recogiendo la vida diaria de la empresa: facturación, clientela, planos procesos fabricación, informes de la investigación, deudas y créditos...

Junto a los responsables del manejo y cuidado de la documentación, se puede proceder a un análisis, por categoría de archivos, para determinar:

- Su importancia, en cuanto si es posible funcionar sin ellos.
- Su situación, vulnerabilidad, clasificación, duplicados, etcétera...
- Su protección de acuerdo con su propia naturaleza: papel, reproducciones fotográficas, magnéticas, etc.
- Medidas de protección para evitar pérdidas de archivos (deudas, salarios pagados...)

Con la mecanización de las empresas con ordenadores o computadoras, al existir una gran centralización y concentración de toda la información de la empresa aumenta considerablemente la vulnerabilidad. Efectivamente la información recogida magnéticamente es fácilmente deteriorable por causas físicas: fuego, agua, calor, etc., y también por causas humanas: errores involuntarios, fallos realizados por empleados deshonestos, sabotaje, robo, etc.

2.3 EL MANEJO DEL RIESGO EN EL SECTOR PÚBLICO

En este trabajo se propone una nueva definición y un nuevo marco conceptual para la protección social que está cimentando en el manejo social del riesgo. El concepto replantea las áreas tradicionales de la protección social (intervención en el mercado laboral, previsión social y redes de la protección social) en un marco que incluye tres estrategias para abordar el riesgo: prevención, mitigación y superación de eventos negativos (shocks); tres niveles de formalidad de manejo del riesgo: informal, de mercado y público; y varios actores: personas, hogares, comunidades, ONG, diversos niveles de gobierno y organizaciones internacionales, frente a un contexto de información asimétrica y distintos tipos de riesgo. En esta visión ampliada de la protección social, se enfatiza en el doble papel que desempeñan los instrumentos de manejo del riesgo: se protege la subsistencia básica y al mismo tiempo se promueve la disposición a asumir riesgos. Se centra específicamente en los pobres, ya que son los más vulnerables a los riesgos y habitualmente carecen de instrumentos adecuados para manejarlos, lo que les impide involucrarse en actividades más riesgosas, pero a la vez de mayor rentabilidad, que les permitan salir gradualmente de la pobreza crónica.

Introducción y descripción general

La protección social, generalmente definida como medidas del sector público para proveer seguridad de ingresos a las personas, está de vuelta en el temario internacional, la reciente crisis financiera también demostró que si no se cuenta con medidas de protección de riesgos y programas de redes de la protección social adecuados, los individuos son muy vulnerables cuando el PIB cae de manera drástica, los sueldos disminuyen y/o aumenta el desempleo.

En economías tipo Organización y Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), donde sí existen programas de la protección social (como políticas de mercado laboral activo, previsión y asistencia social), los elevados y con frecuencia crecientes niveles de gastos públicos son motivo de inquietud, particularmente en la respectiva de una población que envejece y el aumento de la competencia internacional. Por su parte, las economías en desarrollo tienen escasos recursos públicos y es poco lo que pueden gastar en proveer seguridad de ingresos a su población, a pesar de sus altos niveles de pobreza y de inseguridad en los ingresos de las personas en los mercados laborales tanto formales como informales.

Este conflicto entre la necesidad de proveer seguridad de ingresos y la aparente falta de recursos financieros, si bien es pertinente, ofrece poco alivio a los más de mil millones de personas en el mundo que viven con menos del salario mínimo al día, los desempleados debido a ajustes estructurales o a la globalización, y el creciente número de ancianos necesitados.

CAPÍTULO 2. MANEJO DEL RIESGO

Responsable de este conflicto podría ser en parte la definición tradicional de la protección social, que en gran medida está orientada hacia medidas públicas de respuesta (especialmente en intervenciones del mercado laboral, previsión y redes de la protección social). En primer término la definición tradicional hace demasiado hincapié en el papel del sector público. En segundo lugar, la conceptualización común de la protección social tiende a poner énfasis en costos y gastos netos, pero pasa por alto sus potenciales efectos positivos en el desarrollo económico. En tercer lugar al clasificar las intervenciones de la protección social en programas sectoriales se esconde lo que tienen en común. En cuarto término, pero más importante aún, el pensamiento tradicional proporciona escasa orientación para una perspectiva estratégica sobre una reducción efectiva de la pobreza que trascienda las exaltaciones generales de no olvidar a los pobres que no pueden participar en un proceso de crecimiento con uso intensivo de mano de obra.

Además los dramáticos efectos negativos de las cifras financiera global revelaron la importancia de disponer de sistemas de protección social bien diseñados. No se contaba con ellos debido a la resistencia de los gobiernos a adoptar programas de la protección social tipo OCDE y a la dependencia de una tradición, basados en el apoyo familiar. Finalmente los programas de protección social diseñados bajo el marco tradicional sólo han tenido un éxito moderado en mitigar la pobreza en los países en desarrollo. La definición propuesta visualiza la “protección social como intervenciones públicas para 1) asistir a personas, hogares y comunidades a mejorar su manejo del riesgo y 2) proporcionar apoyo a quienes se encuentran en la extrema pobreza”. Esta definición y el marco implícito de manejo del riesgo social:

- Presenta la protección social como una red de protección y a la vez como un trampolín para los pobres. Si bien debería existir una red de protección para todos, los programas también deberían ofrecer a los pobres la capacidad de salir de la pobreza o al menos, de retomar un trabajo lucrativo;
- Visualiza la protección social no como un costo, sino más bien como un tipo de inversión en formación de capital humano. Un elemento clave de este concepto implica ayudar a las personas pobres a mantener el acceso a los servicios sociales básicos, evitar la exclusión social y resistir las estrategias de superación que tengan efectos negativos irreversibles durante eventos adversos (shocks);
- Se centra menos en los síntomas y más en las causas de la pobreza, proporcionando a los pobres la oportunidad de adoptar actividades de mayor riesgo, de mayor rentabilidad y evitando mecanismos informales poco eficientes y poco equitativos para compartir los riesgos.

El MSR (manejo social del riesgo) se basa en la idea fundamental de que todas las personas hogares y comunidades son vulnerables a múltiples riesgos de diferentes orígenes, ya sean estos naturales (como terremotos, inundaciones y enfermedades) o producidos por el hombre (como desempleo, deterioro ambiental y guerra). Estos eventos afectan a las personas, comunidades y regiones de una manera impredecible o no se pueden evitar, por lo

tanto, generan y profundizan la pobreza. Esta pobreza tiene relación con la vulnerabilidad, ya que los pobres habitualmente están más expuestos a riesgos, pero al mismo tiempo tienen poco acceso a instrumentos adecuados de manejo del riesgo. En consecuencia, el suministro y selección de instrumentos adecuados para el MSR se convierte en un medio importante para reducir la vulnerabilidad y proporcionar un medio para salir de la pobreza.

La aplicación del marco de manejo del riesgo va bastante más allá de la protección social, ya que muchas intervenciones públicas (como políticas macroeconómicas sólidas, un buen ejercicio del poder y acceso a la atención de salud y educación básica) ayudan a reducir o mitigar los riesgos y, en consecuencia la vulnerabilidad. También amplía el marco de aplicación de la protección social, según su definición tradicional, extendiéndolo más allá de la entrega estatal de instrumentos de manejo de riesgo y atrayendo la atención hacia prestaciones informales y de mercado y sobre su eficacia y repercusión en el desarrollo y el crecimiento.

Manejo del riesgo: problemas viejos y nuevos

Las personas y las sociedades siempre han estado preocupadas de los desastres naturales, como terremotos y erupciones volcánicas; los problemas climáticos, como inundaciones y sequías; y los problemas relacionados con la salud, como enfermedades individuales o epidemias, discapacidad, ancianidad y muerte. Los riesgos asociados a estas fuentes dieron origen a estrategias de precaución individuales (diversificación de cultivos y acumulación de mercancías, entre otros) y, quizás aun más importante, a la creación de mecanismos informales para compartir los riesgos basados en el intercambio, a través de familias extendidas, la entrega mutua de regalos, sistemas tribales igualitarios, esquemas para compartir las cosechas con los dueños de tierras, etc. Gran parte de la población de los países en desarrollo aún depende en gran medida o exclusivamente de estos sistemas informales para enfrentar el riesgo.

La industrialización y la urbanización trajeron consigo dos cambios importantes: un debilitamiento de los mecanismos tradicionales e informales para compartir los riesgos y la introducción de nuevos riesgos, principalmente los accidentes relacionados con el trabajo y el desempleo. El “problema social” resultante atormentó a los gobiernos y a la sociedad en las naciones recientemente industrializadas en la segunda mitad del siglo XIX y dio origen a la introducción de programas de “previsión social” en torno a la noción de los riesgos sociales. Partiendo con la previsión social obligada para accidentes de trabajo, salud y vejez en algunos países desarrollados a fines del siglo XIX, unos 100 años más tarde la mayoría de los países industrializados cuenta con medidas públicas para enfrentar los “riesgos sociales” (como accidentes laborales, enfermedades, discapacidad, muerte y desempleo) para una parte importante de su población.

La evolución de los estados modernos en el norte y la emergencia de los nuevos estados en el sur luego del fin de la colonización planteó otras fuentes de riesgo: las que surgen a partir de las políticas económicas y el proceso de desarrollo. Tales riesgos incluyen inflación y devaluación inducidas por políticas, cambios en los precios relativos inducidos por tecnologías o el comercio, incumplimiento de programas sociales y cambios en la tributación. Todos ellos influyen de manera importante en el bienestar de las personas, los

hogares y las comunidades Además el propio proceso de desarrollo, que puede incluir reasentamiento y degradación ambiental puede aumentar los riesgos y efectivamente lo hace, como lo evidencia el creciente número de catástrofes naturales y las consecuencias más severas para la población a menudo pobre.

Las recientes tendencias en la evolución de los sistemas comerciales, tecnológicos y políticos han generado grandes potenciales para mejorar el bienestar social en todo el mundo. La globalización en el intercambio de bienes, servicios y factores de producción le ha facilitado a la comunidad mundial cosechar los frutos de las ventajas globales comparativas. La tecnología está ayudando a acelerar la innovación y potencialmente podrá eliminar las principales restricciones al desarrollo de mucha gente. Los sistemas políticos son cada vez más abiertos y crean las condiciones para un mejor ejercicio del poder al hacer que aquellos que están en él sean responsables ante segmentos cada vez más amplios de la población. Al combinarse, estas tendencias crean una oportunidad sin precedentes para el desarrollo social y económico, reducción de la pobreza y crecimiento.

¿Por qué es importante un buen manejo social de los riesgos?

Instaurar y usar instrumentos apropiados de MSR para enfrentar las diferentes formas de riesgo de manera efectiva y eficiente⁴ es importante por que ellos: 1) mejoran el bienestar individual y social en un entorno estático, 2) contribuyen al desarrollo y crecimiento económico desde una perspectiva dinámica y 3) operan como ingredientes cruciales para lograr reducir la pobreza de manera efectiva y duradera. Estas tres dimensiones están relacionadas entre sí, pero se analizarán brevemente por separado.

Aspectos relacionados con la dinámica del desarrollo y el crecimiento económico

El no contar con instrumentos de manejo social del riesgo su falta de idoneidad afectará negativamente el desarrollo y crecimiento económico y puede perpetuar o incluso profundizar la pobreza.

Reducir la variabilidad del ingreso y el consumo. Hay dos formas de uniformar el bienestar de los hogares: 1) los hogares pueden uniformar los ingresos –esto normalmente se logra tomando decisiones conservadoras de producción y empleo y diversificando las actividades económicas- o 2) los hogares pueden uniformar el consumo endeudándose y ahorrando, acumulando y gastando activos, ajustando la oferta de trabajo y utilizando sistemas formales e informales para compartir riesgos. La falta de instrumentos eficientes para uniformar el consumo, ya sean estos de mercado o suministrados por el Estado a menudo

⁴ El marco del MSR aborda el riesgo en un sentido genérico, pero la mejor manera de entenderlo es en la forma de riesgo del ingreso (que abarca el ingreso de mercado, ingreso imputado, ingreso en especies, etc.). Esta amplia definición del ingreso también encara las inquietudes relativas a servicios sociales que no se pueden comparar fácilmente en el mercado. Por lo tanto, el MRS no se limita al aspecto monetario del ingreso/consumo de los individuos u hogares; más bien sólo pone énfasis en el equivalente en ingresos por motivos analíticos. El término “social” se refiere a la forma del manejo del riesgo, que se basa ampliamente en intercambios entre personas y no en la forma del riesgo. En otras palabras, analizamos el manejo social de los riesgos y no el manejo de los riesgos sociales.

significa el uso de costosos mecanismos informales de superación después de producido el impacto negativo.

La efectividad y costos de las prestaciones informales. Los sistemas informales para compartir los riesgos a menudo están asociados con altos costos de oportunidad encubiertos. Estos sistemas son básicamente una forma de seguro recíproco, con las siguientes características: aprovisionan a aquellos que lo necesitan, están guiados por un principio de reciprocidad equilibrada y no son un seguro en el sentido convencional. Estos sistemas son informales, porque dentro de las sociedades agrarias tradicionales no hay medios legales para que los compromisos sean obligatorios o para hacer cumplir promesas de reciprocidad, lo que acarrea varias consecuencias:

- Los muy pobres a menudo quedan excluidos, puesto que de ellos no se puede esperar un regalo compensatorio;
- Tienden a colapsar o tornarse ineficaces en caso de impactos múltiples o de gran envergadura;
- Se ejerce una fuerte presión social para exigir el cumplimiento del compromiso y esto a menudo está relacionado con estructuras sociales que inhiben el crecimiento, y por último,
- “Tecnología del compromiso” de intercambios de regalos a menudo ceremoniosos y caros, lo que puede representar una importante proporción del ingreso.

Los costos de las prestaciones públicas. Proporcionar instrumentos públicos para manejar el riesgo, como sistema de pensión de régimen de pago con cargo a los ingresos corrientes, seguros de desempleo o asistencia social, pueden mejorar de manera considerable el bienestar de los individuos y el desarrollo de los países. Sin embargo, sistemas mal diseñados o implementados en forma deficiente, problemas de administración o una exagerada generosidad y los costos presupuestarios que esto implica, pueden causar importantes costos para el bienestar del individuo y la sociedad en su conjunto.

Principales elementos del nuevo marco conceptual

Definición y conceptos clave

Una nueva definición amplia de la protección social se centra en el concepto del manejo social del riesgo: la protección social consta de intervenciones públicas: 1) para asistir a los individuos, hogares y comunidades a fin de manejar el riesgo en mejor forma y 2) para prestar apoyo a los pobres en situación crítica.

En esta definición se combinan los instrumentos tradicionales de la protección social bajo un esquema unificador, incluidas intervenciones en el mercado laboral, programas de seguro social y redes de la protección. Su objetivo va más allá de la entrega de instrumentos para manejar el riesgo por parte del sector público y abarcar acciones para mejorar los instrumentos de manejo de los riesgos basados en el mercado y externos a él (informales).

CAPÍTULO 2. MANEJO DEL RIESGO

El concepto de manejo social del riesgo trasciende la nueva definición de la protección social y abarca políticas de manejo del riesgo como proyectos agrícolas, que reducen los efectos de una sequía, y políticas económicas, que reducen los impactos macroeconómicos.

Los principales elementos del marco de manejo social del riesgo son los siguientes:

- Estrategias de manejo del riesgo (reducción, mitigación y superación de eventos negativos);
- Sistemas de manejo del riesgo por nivel de formalidad (informales, de mercado y proporcionadas o gestionadas por el sector público);
- Actores en el manejo del riesgo (desde individuos, hogares, comunidades, ONG, instituciones de mercado y gobiernos, hasta organizaciones internacionales y la comunidad mundial en general).

Estos elementos se aplican en un contexto de 1) diferentes niveles de información asimétrica y 2) diferentes formas de riesgo.

La importancia de la información (a) simétrica para el manejo del riesgo

La información asimétrica entre socios de mercado, individuos, grupos y el gobierno tienen una importante influencia en la forma y eficacia de los instrumentos de manejo del riesgo y en la capacidad del gobierno de lograr más igualdades en la distribución de ingresos y activos.

Al contar con información simétrica entre todos los actores económicos y mercados desarrollados, las fuentes y características del riesgo no tienen incidencia en su manejo: los contratos de seguro a todo riesgo/contingentes al estado emergen como el mejor y único instrumento para enfrentar cualquier tipo de riesgo.

El seguro se transforma en solo una de las opciones y a menudo ni siquiera la mejor, para enfrentar el riesgo; incluso para muchos riesgos ni siquiera existen mercados de seguros contra ellos. Los contratos de trabajo y deuda surgen como una forma de evitar costosas verificaciones estatales. Los mecanismos informales para compartir riesgos substituyen a los instrumentos de mercado, particularmente al inicio del desarrollo económico, puesto que los sistemas financieros son muy vulnerables a información privada.

En el principio, el gobierno tiene una importante función que cumplir en cuanto a ayudar a establecer, reglamentar y supervisar los mercados de riesgos y proveer instrumentos de riesgo en aquellos ámbitos donde el mercado está destinado al fracaso. No obstante la información asimétrica también aplica en la relación entre el ciudadano y el gobierno, lo que desemboca en falla del gobierno y riesgo político.

Formas y medición del riesgo y su importancia para el manejo del riesgo

La capacidad de los individuos, hogares o comunidades de manejar los riesgos y el instrumento de manejo adecuado que se aplicará dependen de las características del riesgo: su fuente, correlación frecuencia e intensidad. Las fuentes de riesgo pueden ser naturales (por ejemplo inundaciones) o resultar de la actividad humana (por ejemplo, inflación provocada por la política económica); los riesgos pueden no estar correlacionados o correlacionados entre los individuos

(covariados), en el tiempo (repetidos) o con otros riesgos (acumulados); y pueden tener una frecuencia baja, pero con efectos graves en el bienestar (catastróficos), o alta y con efectos menores en el bienestar (no catastróficos).

El riesgo y su medición tradicionalmente están relacionados con la variabilidad del ingreso o consumo, que normalmente se mide por su varianza o desviación estándar. Sin embargo, si se desea medir la implicancia del riesgo en el bienestar, particularmente para los pobres, en muchos casos dicha medida puede resaltar inadecuada.

Principales categorías de estrategias de manejo del riesgo y niveles de formalidad

Las estrategias de manejo del riesgo caben en dos grandes categorías:

Estrategias de prevención: reducir la probabilidad de un riesgo de deterioro (downside risk). Estas estrategias se aplican antes de que se produzca el riesgo. Al reducir la probabilidad de un riesgo adverso, se aumenta el ingreso esperado de las personas y se reduce la varianza del ingreso (y ambos efectos aumentan el bienestar). Las estrategias para impedir o reducir la ocurrencia de riesgos en los ingresos abarcan un amplio espectro y van más allá del ámbito tradicional de la protección social. Entre éstas se incluyen políticas respecto de una macroeconomía sana, la salud pública y el medio ambiente, además de educación y capacitación. Las intervenciones preventivas de la protección social normalmente están vinculadas a medidas para reducir los riesgos en el mercado laboral, principalmente el riesgo de desempleo o subempleo o de bajos salarios por baja capacidad o mercados laborales de deficiente funcionamiento. Estas involucran estándares laborales y el (mal) funcionamiento del mercado laboral provocado por una discordia en las capacidades de los trabajadores y la demanda, malas regulaciones del mercado laboral u otras distorsiones.

Estrategias de mitigación: para disminuir el posible efecto de un futuro riesgo de deterioro. Al igual que en el caso de las estrategias de reducción, las estrategias de mitigación también se utilizan antes de que se produzcan los riesgos. Mientras las estrategias preventivas reducen la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, las estrategias de mitigación reducen su potencial repercusión en caso de materializarse el riesgo. La mitigación de los riesgos puede tomar varias formas:

- La diversificación de la cartera reduce la variabilidad del ingreso al basarse en una variedad de activos con rentabilidades no perfectamente correlacionadas. Esto exige

CAPÍTULO 2. MANEJO DEL RIESGO

la adquisición y administración de diferentes activos, como capital físico, financiero, humano y social en sus diferentes formas.

- Los mecanismos de seguro formal e informal se caracterizan por compartir los riesgos (por ejemplo, cobertura conjunta de riesgos) mediante un número de participantes cuyos riesgos no están (muy) correlacionados. Si bien el seguro formal se beneficia de un grupo grande de participantes, generando menos riesgos correlacionados, el seguro informal tiene la ventaja de una baja asimetría de la información.
- La cobertura del riesgo cambiario cobra mayor importancia para los mercados financieros (por ejemplo, contratos de tipo de cambio futuros) y se basa en el intercambio del riesgo o en pagar a alguien un precio para que asuma ese riesgo. Sin embargo, estos sistemas no parecen funcionar en un entorno de prestaciones formales y relacionadas con el trabajo y el ingreso: los efectos de la información asimétrica son demasiado fuertes.

Equilibrar las estrategias de superación, mitigación y reducción de los riesgos

El mejor manejo social del riesgo es garantizar que el riesgo (deterioro) nunca se produzca. Luego viene la mitigación del riesgo, puesto que los efectos de los riesgos se reducen ex ante. La superación del riesgo es básicamente la estrategia residual si todo lo demás ha fracasado. Sin embargo, puesto que cada una de estas estrategias tiene costos directos y de oportunidad, el depender completamente de la reducción o mitigación del riesgo pueden no ser ni eficaz ni factible. La experiencia de las antiguas economías de planificación central ha demostrado que el intento de eliminar todos los riesgos ex ante planificando las cantidades, fijando oficialmente los precios y concentrando la propiedad de todos los medios de producción en el sector público tiene graves costos en términos de un crecimiento económico más lento. Sin embargo, la actual intervención gubernamental, particularmente para los pobres, todavía se centra demasiado en la superación del riesgo. Para aumentar la eficacia, es necesario prestar más atención a la mitigación y reducción del riesgo. Las áreas promisorias en las que existe algo de experiencia y capacidades incluyen la mejoría de los mercados laborales, el perfeccionamiento de las capacidades de la mano de obra, los proyectos comunitarios participativos, el acceso a activos financieros seguros y beneficiarios adecuados en caso de desempleo.

3.1 Un enfoque administrativo del control de los riesgos

Muchas veces un gerente o la administración superior de una empresa quiere o necesita implantar un sistema efectivo de control de lesiones y/o daños en la empresa, para evitar pérdidas, derroche y recursos que están fuera de presupuesto, que afectan el normal desarrollo de las actividades de servicios o productivas de la empresa y generalmente no sabe como, o a que tipo de asesores recurrir.

Generalmente, la información que llega a un gerente es distinta a la información real de lo sucedido en un evento no deseado que produce pérdidas o accidente, al interior de la empresa lo que perjudica la toma de una oportuna y efectiva decisión, para el control efectivo de los riesgos que producen o pueden producir lesiones a los trabajadores o daños a los materiales, equipos, maquinaria y medio ambiente.

Es por esto que éste trabajo pretende mostrar y ayudar a los distintos profesionales ligados con la empresa, para un efectivo control del riesgo y así evitar pérdidas, que puedan llevar a la quiebra de una empresa, como por ejemplo en un incendio, muertes múltiples, demandas, etc.

Por lo tanto es básico entender algunos conceptos importantes para desarrollar la idea.

El sistema empresa esta compuesto por cuatro subsistemas que son gente, equipos, material y ambiente también es conocido por las siglas GEMA, estos dan lugar a los resultados operacionales y financieros que la empresa ha planeado obtener. Estos subsistemas están compuestos por gente, equipo, materiales y ambiente.

La empresa necesita de estos cuatro elementos componentes o subsistemas por lo que siempre requieren especial atención en cada uno de ellos y cuando un riesgo no es controlado en cada una de las etapas de su generación, puede dañar a uno de ellos o todos juntos, como por ejemplo lo ocurrido en un incendio o una demanda judicial.

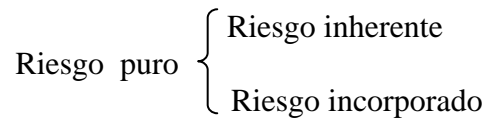
En los cuatro elementos mencionados existen riesgos específicos que se deben controlar en forma efectiva para que estos no produzcan pérdidas, estos riesgos tienen relación con la actividad específica de cada empresa, ya que los riesgos de una empresa de transporte son diferentes a una empresa minera, de servicios, metalmecánica, etc., aunque por supuesto existen riesgos comunes en todas las actividades. Estos riesgos específicos de cada actividad se llaman riesgos inherentes.

Los riesgos en general, se pueden clasificar en riesgo puro y riesgo especulativo.

Los riesgos especulativos es aquel riesgo en la cual existe la posibilidad de ganar o perder, como por ejemplo las apuestas o los juegos de azar. En cambio el riesgo puro es el que se da en la empresa y existe la posibilidad de perder o no perder pero jamás ganar.

CAPÍTULO 3. MÉTODOS EN EL MANEJO DEL RIESGO

El riesgo puro en la empresa a su vez se clasifica en:



El riesgo inherente, es aquel riesgo que por su naturaleza no se puede separar de la situación donde existe. Es propio del trabajo a realizar. Es el riesgo propio de cada empresa de acuerdo a su actividad, por ejemplo los mostrados en la siguiente tabla (figura 3.1.1).

figura 3.1.1

TIPO DE EMPRESA	PRINCIPALES RIESGOS INHERENTES
Transporte	Choques, colisiones, volcamiento
Metalmecánica	Quemaduras, golpes,
Construcción	Caída distinto nivel, golpes, atrapamiento
Minería	Derrumbes, explosiones, caídas atrapamiento
Servicios	Choque, colisiones, lumbago, caídas

El riesgo incorporado es aquel riesgo que no es propio de la actividad, sino que producto de conductas poco responsables de un trabajador, el que asume otros riesgos con objeto de conseguir algo que cree que es bueno para el y/o para la empresa, como por ejemplo ganar tiempo, terminar antes el trabajo para destacar, demostrar a sus compañeros que es mejor, etc.

Los siguientes son ejemplos de riesgos incorporados:

- 1.- Clavar con un alicate o llave y no con un martillo.
- 2.- Subir a un andamio sin amarrarse
- 3.- Sacar la protección a un esmeril angular o amoladora.
- 4.- Levantar sin doblar las rodillas.
- 5.- Levantar o transportar sobrepeso
- 6.- Transitar a exceso de velocidad
- 7.- No reparar una falla mecánica de inmediato
- 8.- Trabajar en una máquina sin protección en las partes móviles

Los riesgos inherentes en una empresa se deben controlar y/o eliminar los que sean posibles, ya que como estos están en directa relación con la actividad de la empresa si estos no lo asumen no puede existir. Los riesgos incorporados se deben eliminar de inmediato.

Cuando un riesgo se sale de nuestro control producen accidentes que provocan muertes, lesiones incapacidades, daños a los equipos, materiales y/o medio ambiente. Todo esto resulta como pérdida para la empresa, ya que ocurrido un accidente la empresa debe:

- 1.- Contratar un nuevo trabajador y prepararlo para esa actividad.
- 2.- Redistribuir los trabajadores en el área.
- 3.- Pérdidas de tiempo
- 4.- Aumentos de seguro

CAPÍTULO 3. MÉTODOS EN EL MANEJO DEL RIESGO

- 5.- Comprar o reparar la maquinaria y/o equipos
- 6.- Pago de indemnizaciones
- 7.- Pérdida de tiempo de los trabajadores involucrados en el accidente

Los accidentes producto de un riesgo incontrolado puede ser tan grande que pueden terminar en una empresa llevando a todos sus trabajadores a la cesantía.

En resumen

Accidente es una pérdida o es un suceso no deseado, que produce pérdidas.

El riesgo con mayor potencial de pérdidas es aquel que no se conoce.

¿Es el programa de Control de Riesgos una necesidad en la empresa?

Probablemente muchas personas se han preguntado

¿Porqué hablar tanto acerca del control del riesgo o la prevención de riesgos?

¿Por qué se deben realizar charlas operacionales diarias de cinco minutos?

¿Por qué se deben realizar charlas integrales semanales?

¿Porqué hay letreros y afiches de seguridad por toda la empresa?

¿Por qué se insiste tanto en que las normas de prevención de riesgos o seguridad son para cumplirlas?

¿Por qué, antes que un trabajador ingrese a la empresa o la obra debe asistir a una charla de inducción?

Existen muchas razones detrás del programa de control efectivo de los riesgos operaciones. Una vez que hayamos hablado acerca de ellas durante unos minutos, creo que todos estaremos de acuerdo en que cada una de esas razones es muy valiosa.

Desde cualquier punto que se mire el control de riesgos es un buen negocio para la empresa, para los trabajadores, para sus familias y para la población en general.

Los accidentes con frecuencia cuestan mucho más de lo que pensamos. Los equipos dañados son caros de reparar, a veces no se pueden reparar y hay que reemplazarlos. Cuando ocurre un accidente con lesiones casi todas las personas que se encuentran en la cercanía dejan de trabajar y tratan de ayudar a la persona lesionada, por lo cual la empresa pierde dinero ya que no se está realizando el trabajo normal.

A consecuencia de esto, un hombre o varios, tienen que trabajar horas extraordinarias para cumplir con la producción o el avance programado del departamento o área en donde laboraba la persona lesionada, que esta tendría que haber realizado.

Con seguridad los accidentes cuestan dinero a la empresa. Pero también cuesta dinero a los trabajadores. Los accidentes contribuyen también a la ineficiencia y a las pérdidas. No se puede tener un departamento o área donde se trabaje con mucha efectividad y donde la producción sea muy alta si ocurren con frecuencia accidentes que interrumpen el trabajo regular, lesionándose trabajadores entrenados que desempeñan una tarea difícil de ser realizada por un sustituto.

Con el programa de control de riesgos se consigue que prestemos un poco más de atención al ambiente de trabajo y a los peligros que lo rodean. Con esto se consigue más producción y más seguridad en el trabajo.

Una empresa en donde haya un programa de control de riesgos de primera clase es un buen lugar para trabajar.

CAPÍTULO 3. MÉTODOS EN EL MANEJO DEL RIESGO

Un trabajador podrá estar seguro que el control de los riesgos es importante para la empresa, si las máquinas están bien protegidas, con la manutención al día, un diseño eficiente y un orden y limpieza mejor.

Si se realizan charlas, análisis de seguridad del trabajo, el administrador o gerente visita las distintas áreas de trabajo haciendo inspecciones de seguridad y contactos personales.

La persona que va a trabajar a ese lugar querrá contribuir a que la empresa siga siendo un lugar seguro donde trabajar. Los carteles, las charlas, los folletos, las miniguías y todo el material que se usa en los programas de prevención de riesgos, tendrán algún sentido para esa persona.

Finalmente un buen programa de control de riesgos ayuda a que la empresa sea más respetada en medio de la comunidad.

En resumen con un efectivo control de riesgos sé:

Protege la integridad física de todos los trabajadores

Logra reducir costos

Protege y mantiene operativos los equipos, herramientas, materiales y ambiente de trabajo

Se crea un clima de confianza y orgullo por la empresa y el trabajo

El programa de control de riesgos funciona en dos sentidos:

- Ofrece gente experta para asesorar como se pueden prevenir los accidentes,
- Ayuda a cada uno de los trabajadores a poner” una marca segura en todo lo que hacen” y en esa forma evitar lesiones tanto al propio trabajador como a sus compañeros.

Ventajas fundamentales de la Prevención de Riesgos.

- 1.- Control de lesiones y enfermedades profesionales a los trabajadores
- 2.- Control de daños a los bienes de la empresa como instalaciones y materiales
- 3.- Menores costos de seguros e indemnizaciones
- 4.- Control en las pérdidas de tiempo
- 5.- Menor rotación de personal por ausencias al trabajo o licencias médicas
- 6.- No se pierde tiempo en cotizaciones para reemplazo de equipos
- 7.- Involucramiento, liderazgo, imagen
- 8.- Continuidad del proceso normal de producción

Programa personalizado de Prevención de Riesgos.

Ya hemos hablado de los riesgos pero no como controlarlo, que debemos hacer, quién lo hace y como lo hace.

CAPÍTULO 3. MÉTODOS EN EL MANEJO DEL RIESGO

El programa personalizado es una calendarización o programación de actividades periódicas que cada miembro de la empresa debe realizar con objeto de mostrar su involucramiento o compromiso con el control del riesgo operacional, para finalmente hacer más rentable el negocio y conocer en detalle aspectos fundamentales que sin éste programa no podría conocerse. Además de esta manera la administración superior tiene absoluta certeza de lo que ocurre en ciertas áreas de la misma y fundamentalmente que áreas necesitan de su especial atención.

Estas actividades tienen directa relación con el cargo que ocupa el trabajador, así por ejemplo un gerente general tiene actividades distintas a los Gerentes de área, a los administradores, Jefes de área, supervisores, capataces, trabajadores, etc.

Cada empresa debe ajustar su propio programa personalizado de acuerdo a su estructura orgánica y objeto del negocio, sin olvidar que el objetivo final es el mismo.

Actividades básicas del programa

Todo programa personalizado debe tener las siguientes actividades como mínimo, las que necesariamente deben quedar registradas en los formularios respectivos:

1.- Reunión mensual de análisis: Esta reunión pretende analizar mes a mes la gestión y avance del programa personalizado para corregir, análisis de accidentes y/o pérdidas, controlar el cumplimiento de medidas correctivas, necesidades de capacitación, reorientar, felicitar, llamar la atención, etc. Necesariamente esta reunión debe quedar registrada en el formulario correspondiente. Se recomienda realizarla una vez al mes antes del día 5 del mes siguiente al análisis. El responsable de la reunión es el gerente general o quien lo reemplace.

2.- Inspecciones de seguridad: Es una actividad operativa que se realiza de modo sistemático y permanente, realizadas por la supervisión o la Gerencia, con el objeto de detectar, analizar y controlar los riesgos incorporados a los equipos, el material y al ambiente que pueden afectar el funcionamiento de los procesos productivos, comprometiendo los resultados. La Inspección tiene por objeto fundamental verificar o inspeccionar condiciones subestándares de los equipos, maquinarias, herramientas, medio ambiente, etc., que puedan producir pérdidas.

3.- Observaciones de seguridad: Es una actividad operacional que se realiza en forma sistemática para verificar que las tareas se están desarrollando según los procedimientos vigentes, lo cual garantiza que no habrá pérdidas por daño físico a los recursos, menor producción, baja calidad, derroche, retraso o demora. Es la mejor forma de saber cómo las personas ejecutan sus tareas debe ser realizada de manera personal y selectiva por el supervisor. La Observación tiene por objeto fundamental verificar u observar en terreno la conducta y actitud de los trabajadores hacia la seguridad.

4.- Contactos personales o grupales: Son pequeñas reuniones que la administración superior y la supervisión a cargo realizan con los trabajadores en un área determinada de trabajo, para tratar un tema específico relacionado con la operación y la seguridad de la misma. El objeto fundamental es felicitar, corregir o confirmar procedimientos de trabajo, motivar, dar a conocer la política de seguridad, medio ambiente o calidad, etc.

CAPÍTULO 3. MÉTODOS EN EL MANEJO DEL RIESGO

5.- Charlas diarias de cinco minutos: Todos los días antes del inicio del trabajo cada supervisor o jefe de área se reunirá con su personal para analizar rápidamente las tareas del día, sus riesgos y sus formas de control, los elementos de seguridad que se usaran y cualquier aspecto importante del día. Esta charla es por departamento o área de trabajo.

6.- Charla integral semanal: Una vez a la semana todos los trabajadores recibirán una charla en que se tratará la misma materia para todo el personal. En esta charla se pueden tratar temas como las políticas de seguridad, calidad, medio ambiente, noticias, leyes o decretos, analizar un procedimiento de trabajo, felicitar, llamar a la cooperación, realizar seguimiento a las acciones correctivas, etc. El responsable de la charla es el Asesor de Prevención de Riesgos y/o el Jefe del área y deben participar la totalidad de los trabajadores de la empresa.

7.- Investigación de accidentes: Es una actividad preventiva tendiente a determinar causas de los accidentes, tomar acción para que estos no se repitan en el futuro. Para el control de los riesgos que produjeron la pérdida en la empresa, es fundamental que exista difusión de la investigación del accidente, en toda la empresa a modo de charla integral semanal. Esto tiene por objeto fundamental que el análisis del accidente permita un control de los riesgos por el personal que no estuvo involucrado en el accidente.

3.2 Métodos de decisión en el manejo del riesgo

En el presente se describen algunos métodos de uso general y fácil consideración que permiten tomar decisiones, en situaciones como la que se presentan actualmente a muchos productores. Debe reconocerse, no obstante, que se trata de herramientas que ayudan a encontrar soluciones lo más ajustadas posibles a la información disponible y que fortalecen pero no sustituyen en manera alguna al criterio de quien toma la decisión.

Entendemos por decisión a una elección consciente y racional de la mejor alternativa, de entre diversas acciones posibles, de acuerdo a un objetivo. Dicho objetivo, definido por quién toma la decisión, depende de las restricciones o problemas generados hasta el presente y las que pueden presentarse en el futuro. Cada alternativa posible o potencialmente realizable deriva en distintos resultados esperados, en función de los escenarios futuros o estados de naturaleza que se pueden manifestar por la evolución desde la situación actual hasta el horizonte temporal que se establezca como período de análisis.

La formalización del proceso de toma de decisiones, dentro de una secuencia ordenada que facilite una mejora en la calidad de las mismas, no debe ser subestimada. Cualquier decisión implica establecer prioridades en la asignación de recursos que siempre son escasos y tienen usos alternativos.

Un esquema lógico para éste tipo de decisiones debería considerar las siguientes etapas:

1. Diagnóstico de situación
2. Definición de objetivos
3. Identificación de las dificultades para alcanzar los mismos
4. Formular alternativas de acción
5. Recolectar información
6. Evaluar técnica y económicamente las alternativas
7. Tomar una decisión
8. Implementar la decisión
9. Seguimiento y evaluación de los resultados

Al escoger una alternativa de acción particular nos enfrentamos con una serie de posibles escenarios futuros (¿Qué puede suceder de aquí en adelante?). Estos se caracterizan por presentar condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo. En las situaciones de certidumbre, el productor posee información completa de los escenarios y resultados futuros y la decisión no presenta ninguna dificultad.

Existirá incertidumbre cuando parte o la totalidad de la información es incompleta y/o imperfecta; dicha situación será, además, de riesgo cuando su posible resultado supone una exposición a consecuencias desfavorables para quién tomó la decisión.

CAPÍTULO 3. MÉTODOS EN EL MANEJO DEL RIESGO

Existen distintos métodos y modelos para la toma de decisiones. Para elegir el adecuado, hay que considerar, en primer lugar, las condiciones prevalecientes de certeza, incertidumbre y riesgo que enfrentamos; en segundo lugar, la relación costo/beneficio de los mismos.

Ante una situación como la actual, las decisiones se encuentran bastante acotadas, pudiendo optarse por uno de dos caminos posibles. Uno estará basado exclusivamente en la experiencia e intuición del productor, apelando a su buen criterio para encontrar la mejor solución. Otro camino, seguramente más conveniente, será la consideración de los dos factores anteriores más alguna herramienta de decisión empresarial que posibilite tomar una decisión más informada.

Los empresarios agropecuarios, ya sea en forma explícita o implícita, consideran en sus decisiones que existe una relación entre rentabilidad y riesgo. De lo anterior se desprende que para obtener mayores (menores) rentabilidades se deberán asumir mayores (menores) riesgos. Ello implica correr el riesgo de que ocurran mayores (menores) pérdidas. Este comportamiento se denomina aversión al riesgo. Se trata de una característica que depende de las preferencias individuales y que es influenciada por múltiples factores. Esto determina distintas relaciones entre rentabilidad y riesgo y, por ende, diferentes decisiones ante una similar situación, como es la de una sequía.

Habrán productores con menor aversión al riesgo que bajo la expectativa de un invierno moderado realizarán pocas acciones para ajustar la oferta y/o la demanda de alimentos para el ganado. Por el contrario, otros productores que sientan una mayor aversión serán más cuidadosos a mayores ajustes en dichas variables, al prever un invierno con probables consecuencias desfavorables.

Es fundamental en función de estos dos aspectos (situación de la empresa y características del productor) que se definirán los objetivos a perseguir. El uso de algunos métodos de análisis de decisiones bajo condiciones de riesgo e incertidumbre, como los que se presentan a continuación, pueden contribuir a mejorar la efectividad en el cumplimiento de los mismos.

Matriz de Resultados

Sobre una misma base de información y de acuerdo a los objetivos planteados, la matriz de resultados permite visualizar el modelo de decisión que más se ajusta a su situación. Esta matriz se representa como una tabla en donde las distintas alternativas posibles (definidas en las filas) interactúan con los distintos estados de naturaleza (definidos en las columnas), generando diferentes resultados esperados (intersección fila por columna).

A estos efectos definimos, por un lado, las alternativas potencialmente realizables por cada productor.

En forma general, se puede partir de un extremo que significa un ajuste de la carga animal (demanda por requerimientos nutritivos) o de la disponibilidad de la alimentación (oferta de pasturas naturales, artificiales y/o suplementos)

CAPÍTULO 3. MÉTODOS EN EL MANEJO DEL RIESGO

A partir del listado de alternativas y escenarios posibles se procede a estimar los resultados esperados, expresados en unidades de medición adecuadas (técnicas y económicas). Estos se obtienen de la interacción entre cada alternativa y cada escenario⁵. En otras palabras, el resultado esperado se comporta como una variable que mide los méritos relativos de un resultado respecto a otro cuando se selecciona determinada alternativa y ocurre un estado de naturaleza en particular. La figura 3.2.1 presenta un ejemplo de m alternativas y n estados de la naturaleza, que pueden derivarse en $m \cdot n$ resultados posibles.

Figura 3.2.1

Matriz de Resultados				
Estado de Naturaleza				
	Estado 1	Estado 2	...	Estado n
Alternativa 1	R ₁₁	R ₁₂	...	R _{1n}
Alternativa 2	R ₂₁	R ₂₂	...	R _{2n}
.
.
.
Alternativa m	R _{m1}	R _{m2}	...	R _{mn}

Figura 3.2.2

Ejemplo de Matriz de Resultados			
Matriz de Resultados	Estado de Naturaleza: (crecimiento de pasturas en Kg/ha/día de materia seca en invierno)		
Alternativas de Acción:	1. Desfavorable	2. Normal	3. Favorable
	< 5	5 - 10	> 10
1. Ventas	50	30	42
2. Ventas + Pastoreo	28	60	76
3. Pastoreo	12	16	19
4. Ventas + Suplementación	9	16	8
5. Pastoreo + Suplementación	4	14	16
6. Solo Suplementación	23	10	3
Nota: Las alternativas 1 a 3 suponen un ajuste de carga (disminución de la demanda de alimentos), en tanto que la alternativa 6 implica un aumento en la oferta de alimento; las alternativas 4 y 5 combinan el ajuste de carga con el aumento de alimentación.			

Modelos de Decisión

Los modelos para toma de decisiones en condiciones de riesgo e incertidumbre son de distinta complejidad y requerimientos de información. Aquí se presentan solamente aquellos que, a nuestro juicio, pueden ser de mayor utilidad ante la situación actual y únicamente se requieren de información disponible (tecnológica y económica), es decir el productor sólo deberá concentrarse en lograr un adecuado planteamiento de las alternativas posibles y los efectos de las interacciones con las diferentes condiciones climáticas que se pueden presentar en el corto y mediano plazo.

Posibles modelos de decisión a considerar a partir del ejemplo:

Modelo optimista (Máximas): Para cada alternativa se selecciona el mejor resultado esperado de entre los estados de naturaleza considerados. Para la alternativa 1 (ventas) el estado de la naturaleza que determina el mejor resultado es el 1 (es decir, 50). Esto lleva a seleccionar los resultados esperados (50, 76, 19, 16, 16 y 23). Entre los resultados seleccionados, se escoge finalmente el que presente el mejor valor, que es el correspondiente a la alternativa 2 “ventas + pastoreo” (76). Lo que se busca es maximizar el resultado esperado.

Modelo pesimista (M a x i m i n) : Se procede a seleccionar, para cada alternativa, el peor resultado esperado (30, 28, 12 ,8 ,4.y 3); posteriormente, se selecciona el mejor de estos últimos.(3 0). En éste caso el productor quiere buscar la mejor alternativa para el escenario más desfavorable que se pueda presentar, siendo la misma la número 1 (venta de animales para bajar dotación).

Modelo de Minimax o Savage: Se selecciona en función de lo que se podría dejar de ganar o sea el máximo costo de oportunidad de elegir cada alternativa, para cada estado de naturaleza. Se calcula como la diferencia entre el mejor resultado en cada estado y los otros resultados para las alternativas en análisis del mismo estado de naturaleza. Posteriormente, se elige el menor de los máximos costos de oportunidad.

En la figura 3.2.3 se presentan los valores obtenidos. En la columna de la derecha se encuentran los máximos costos de oportunidad para cada alternativa, seleccionándose el menor de ellos (22) que corresponde a la alternativa 2.

CAPÍTULO 3. MÉTODOS EN EL MANEJO DEL RIESGO

Figura 3.2.3

Ejemplo de Matriz de Costos de Oportunidad				
Estado de Naturaleza: Crecimiento en Kg. De materia seca/ hectárea/día en Invierno				
Matriz de Resultados	Estado de Naturaleza			Máximo Costo de Oportunidad
Alternativas de Acción	1. Desfavorable	2. Normal	3. Favorable	
	< 5	5 - 10	> 10	
1. Ventas	0¹	30	34	34
2. Ventas + Pastoreo	22	0²	0³	22
3. Pastoreo	38	44	57	57
4. Ventas + Suplementación	41	44	68	68
5. Pastoreo + Suplementación	46	46	60	60
6. Suplementación	27	50	73	73

Nota: **0¹** es la diferencia entre el mejor resultado del estado de naturaleza 1 (50) para todas las alternativas en dicho estado, menos los diferentes resultados que se presentan en cada alternativa del mismo estado. Tomando la columna 1 de la Tabla 1 se procede: 50-50=0; 50-28=22; 50-12=38; 50-9=41; 50-4=46; 50-23=27. Igual procedimiento se sigue para los otros estados de naturaleza **0²** y **0³**.

Modelo de Optimismo-Pesimismo o Hurwicz: Es un modelo intermedio entre el optimista y el pesimista. El productor estima un valor para medir su grado de optimismo (O) y de pesimismo (P), en donde O puede ir de 100 % de optimismo frente a los posibles escenarios hasta 0 % (totalmente pesimista), de modo que $O = 1 - P$ y $O + P = 1$. En función de estos valores, para cada alternativa se selecciona el mayor y el menor resultado de entre los estados de naturaleza, multiplicándose el primero por el valor optimista, el segundo por el valor pesimista y sumando posteriormente los valores ponderados. Luego entre los distintos valores obtenidos se selecciona el que tenga la mayor magnitud. En nuestro ejemplo, el productor se considera optimista en un 60 % ($O = 0,6$); por ende, es un 40 % pesimista ($P = 0,4$), de modo que $O + P = 1$ (100 %). De ahí, se procede a identificar, para cada alternativa (en todos los estados de naturaleza correspondientes a la misma), el mayor resultado esperado, el que se multiplica por el grado de O, y el menor resultado, que es multiplicado por el grado de P. El resultado final se obtiene sumando los valores obtenidos para cada alternativa, ponderados por O y P.

Alternativa:

$$1: 50 \times 0,6 + 30 \times 0,4 = 42$$

$$2: 76 \times 0,6 + 28 \times 0,4 = 57$$

$$3: 19 \times 0,6 + 12 \times 0,4 = 16$$

$$4: 16 \times 0,6 + 8 \times 0,4 = 11$$

$$5: 16 \times 0,6 + 4 \times 0,4 = 6$$

$$6: 23 \times 0,6 + 3 \times 0,4 = 15$$

Finalmente se selecciona la alternativa 2, que presenta el mayor resultado de 57.

Modelo de Laplace: A s u m e que todos los resultados esperados tienen la misma probabilidad de ocurrir y se calcula simplemente mediante el promedio aritmético de los resultados de cada alternativa para los distintos estados de naturaleza, seleccionándose el de mayor valor.

Alternativa:

$$1: (50 + 30 + 42) / 3 = 45$$

$$2: (28 + 60 + 76) / 3 = 55$$

$$3: (12 + 16 + 19) / 3 = 16$$

$$4: (9 + 16 + 8) / 3 = 11$$

$$5: (4 + 14 + 16) / 3 = 11$$

$$6: (23 + 10 + 3) / 3 = 12$$

La alternativa a seleccionar será la número 2 que presenta un valor de 55.

Selección de la alternativa

De los distintos modelos presentados, importa destacar que el productor puede tener mayor o menor grado de afinidad y confianza en uno u otro. Sin embargo, siempre es recomendable, considerando que la información de base es la misma y los cálculos no requieren ninguna complejidad, analizar la mayoría de los mismos. Este esfuerzo adicional muchas veces se traduce en una mejora de la calidad de la decisión que se ha de tomar. Por ejemplo, si observamos la figura 3.2.3, donde a modo de resumen se presenta la alternativa más conveniente identificada en cada uno de distintos modelos, surge con claridad que la alternativa número 2 es la recomendable. Esto no implica que necesariamente sea la elección a tomar. A la hora de tomar una decisión, el productor tiene otras consideraciones que van más allá de las estrictamente técnicas y económicas.

CAPÍTULO 3. MÉTODOS EN EL MANEJO DEL RIESGO

Figura 3.2.3

- Alternativas recomendables Según modelos de decisión					
Resumen	Modelo Utilizado:				
Alternativas:	Maximax	Maximin	Minimax	Opt-Pes.	Laplace
1. Ventas		X			
2. Ventas + Pastoreo	X		X	X	X
3. Pastoreo					
4. Ventas + Suplementación					
5. Pastoreo + Suplementación					
6. Suplementación					

El aprendizaje acumulado se enriquece cada año con la información y evaluación de los resultados obtenidos por las alternativas seleccionadas en años anteriores. Esto contribuye a mejorar la toma de decisiones, ya no ante situaciones excepcionales como la actual, sino como una realidad que debería ser tenida en cuenta como una práctica de manejo normal en la gestión del establecimiento. Esto implica evolucionar desde una actitud

3.3 Metodología Autoevaluación del Riesgo y Control (R&CSA)

La junta directiva así como los accionistas de una empresa, requieren que se monitoree consistente y periódicamente los riesgos operativos clave que corre la compañía para lograr sus objetivos, de igual forma las sociedades calificadoras requieren que se identifique, mida y monitoree los posibles riesgos ya que cada vez más es de importancia dentro del mercado global ya que esto ayuda a traer posibles inversiones.

Una de las herramientas requeridas es la auto evaluación del riesgo y control (R&CSA). Ya se ha convertido en la mejor práctica de la industria, tanto en la banca, seguros, como en la administración de activos. Los reguladores de instituciones financieras cada vez se enfocan más en el R&CSA¹.

3.3.1 Marco de autoevaluación del riesgo y control

El enfoque del R&CSA es identificar el nivel aceptable (controlado) de riesgo y lograr un nivel mínimo de riesgos no identificados. La siguiente figura 3.3.1 muestra una representación gráfica del proceso de R&CSA. En la fase de 'Identificación' se muestran los riesgos clave. Suponemos que un número (pequeño) de riesgo no se rastrearán (riesgos no identificados). Sin embargo, por definición, estos riesgos no son conocidos. El resultado de la fase de 'Evaluación' es un conjunto de riesgos aceptables y un conjunto de riesgos no aceptables. Durante la fase de 'Mitigación' se desarrollan las medidas adecuadas (controlar, transferir y evitar) para reducir al mínimo los riesgos no aceptables.

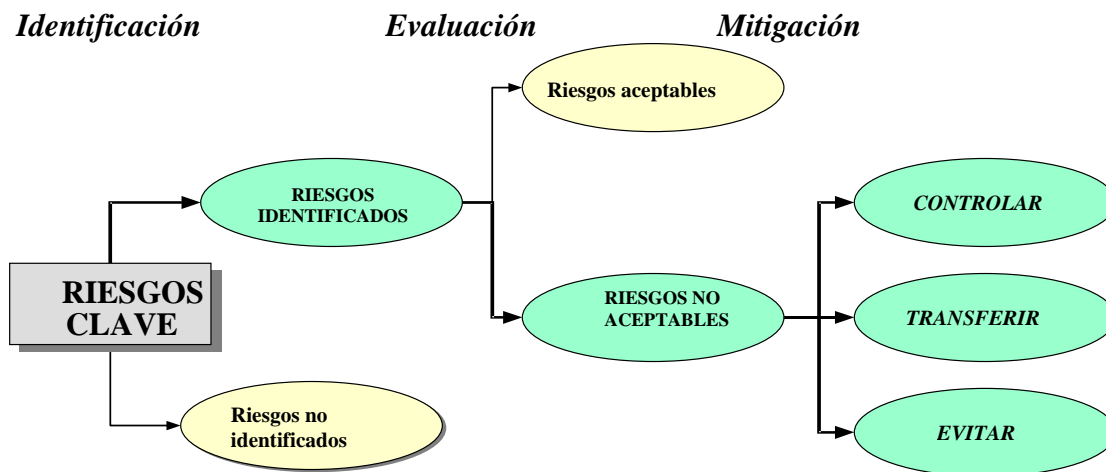


figura 3.3.1: Descripción general del proceso R&CSA

¹ Los ejemplos de las tendencias regulatoras son:

- "Regulación sobre Organización y Control" (ROC) del Dutch Central Bank (DNB).
- Las "Sanas prácticas para la administración y supervisión de riesgo operativo" del Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria, que especifica los requerimientos para identificar (por ejemplo, a través del R&CSA), valorar y reducir al mínimo los riesgos operativos. La instrumentación se vincula al capital reglamentario.

CAPÍTULO 3. MÉTODOS EN EL MANEJO DEL RIESGO

Se ha desarrollado un sistema genérico de R&CSA, que permite las especificaciones de nuestras actividades, pero crea cierto nivel de uniformidad en donde es posible y deseado. Este enfoque ayudará a las áreas de negocios a realizar una **Autoevaluación del riesgo y control a través de las actividades** en sí. El máximo beneficio, en términos de reducción de capital económico y mejora de calidad del proceso implícito, se obtendrá de la evaluación de las actividades integrales. Este marco genérico de R&CSA también puede aplicarse a otros riesgos y departamentos soporte.²

El marco del R&CSA cumple con las normas reglamentarias disponibles. Varios departamentos, reguladores dentro de la empresa; es decir áreas Normativas y de Control, contribuyen a ello de manera modular. El marco también garantiza un enlace del proceso de R&CSA con los demás procesos de administración de riesgo, es decir, el desarrollo del reporte de Indicadores Clave de Riesgo, recopilación de datos de pérdida operativa, recomendaciones de auditoria y seguimiento de acciones.

Las áreas de negocios de cada empresa asumirán la responsabilidad de la identificación y evaluación de riesgos *por ellas mismas*, con base en el marco y metodología de R&CSA. Sin embargo, están respaldadas por sus departamentos de Control Interno así como las áreas de Normatividad o de Control Operativo, Tecnología de Información Corporativa, Jurídico y Seguridad.

Se requiere realizar un proceso de Autoevaluación R&CSA regularmente, al menos una vez cada seis meses.

Además, el proceso R&CSA puede ser detonado por uno o más de los siguientes aspectos:

- un nivel de riesgo creciente debido a cambios en los ambientes interno o externo
- por incidentes
- una evaluación de auditoria “poco satisfactoria” o menor
- valores de indicadores de riesgo/rendimiento clave en deterioro
- decisión de administración
- recomendación de las áreas de Riesgo Operativo o Normativas
- estar enfocado a reducir el monto del capital económico³

Además, las áreas de negocios de la Compañía deben realizar anualmente la evaluación de riesgo de alto nivel para informarlo a la administración de sus riesgos clave. Debe realizarse un enfoque estructurado de identificación, evaluación y/o mitigación de las

² Se hace referencia al documento de Autoevaluación de riesgo y control para procesamiento de la empresa.

CAPÍTULO 3. MÉTODOS EN EL MANEJO DEL RIESGO

etapas del proceso por parte de la administración de mayor jerarquía para lograr un perfil de las áreas de riesgo clave, así como un plan de seguimiento convenido que incluya las acciones que se van a tomar. Esto puede implicar una instrumentación de medidas de mitigación pero también toma de decisiones para planear un R&CSA detallado enfocado en áreas específicas.

Cuando se realice un R&CSA y se use una caja de herramientas de apoyo, el área de negocios deberá poder identificar, valorar y monitorear sus riesgos operativos, así como los controles de riesgo y establecer las medidas de mitigación de riesgo necesarias (adicionales/modificadas).

El área de negocios, por lo tanto, tendrá la oportunidad de:

- Realizar un análisis de riesgo más rápido y mejor
- Identificar los posibles faltantes y debilidades de control
- Identificar los riesgos que pueden ser inaceptables para el área de negocio
- Medir su calidad de clasificación de control
- Lograr un mayor nivel de eficiencia de operación
- Identificar y monitorear los indicadores de riesgo/cumplimiento clave
- Cumplir con los requerimientos reglamentarios.

3.3.2 Metodología de autoevaluación y control de riesgo

La siguiente figura 3.3.2 muestra una descripción general de los principales pasos a seguir en la metodología de R&CSA.

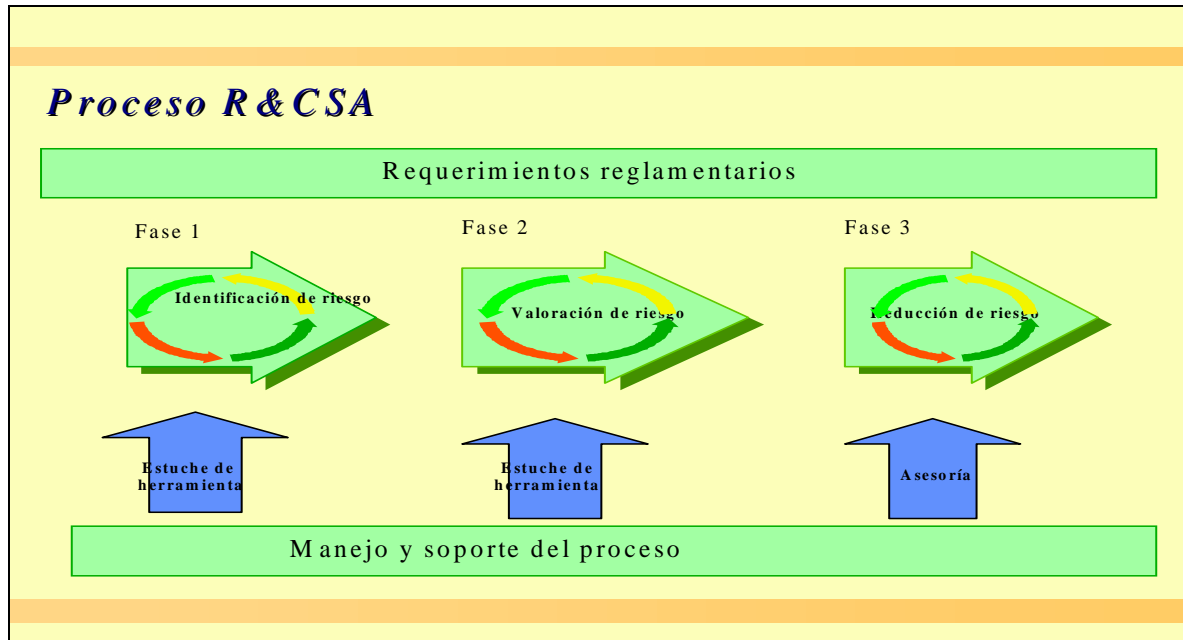


Figura 3.3.2: Metodología de R&CSA

El proceso de R&CSA es generado por los requerimientos reglamentarios y de riesgo operativo, puede existir dentro de la Compañía un área encargada de la administración de procesos y brinda el estuche de herramientas y la asesoría.

El documento "Cómo instrumentar el R&CSA" muestra los detalles de los pasos del proceso de R&CSA, es decir, la identificación de riesgos, la evaluación de riesgos y la mitigación de riesgos. Los involucrados en la realización del proceso de R&CSA son:

Facilitador/Moderador, Gerencia Ejecutiva/de Negocios, los participantes en las áreas de negocios y el Abogado.

El proceso R&CSA es cíclico, es decir, las áreas de negocios periódicamente realizan el proceso de R&CSA, en virtud de que pueden surgir nuevos riesgos, por ejemplo, cambios en el ambiente interno y/o externo. Los ciclos posteriores se enlazan con los anteriores para evitar una pérdida de esfuerzo, especialmente durante la fase de identificación. La lista de los riesgos operativos que se han identificado puede usarse como punto de partida durante los ciclos posteriores del proceso de R&CSA para verificar si estos riesgos todavía son reales, en tanto que se reducen al mínimo o son obsoletos para entonces.

CAPÍTULO 3. MÉTODOS EN EL MANEJO DEL RIESGO

Identificación de riesgos

Después que la gerencia (general), con base en su propio juicio respecto a la situación de riesgo operativo y/o la investigación de escritorio⁴ por parte del responsable del monitoreo.

La identificación de riesgos es el primer paso del proceso de R&CSA. Está dirigida a identificar todos los riesgos operativos clave⁵ dentro de nuestras áreas de negocios. La identificación global utilizando un proceso bien estructurado es muy importante en virtud de que un posible riesgo no identificado en esta etapa no se tome en cuenta en el análisis adicional, por lo tanto, conlleva a posibles sorpresas que, por supuesto, deben evitarse. La fase de identificación debe incluir todos los riesgos clave, independientemente de si se perciben bajo control o no.

La forma más básica de registrar el proceso de identificación de riesgos es respaldada por una hoja de cálculo (véase la figura 3.3.3 siguiente). Para todos los procesos en consideración, los riesgos clave se mencionan en esta hoja, y a menudo se proporciona un indicio de que hubo un caso de riesgo, de que los controles existentes estén señalados, y de que se ha escrito el nombre del encargado del riesgo y que se estima la prioridad del caso de riesgo.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGO					
Div/Región/País: _____		Fecha de la revisión de riesgo: _____		ID exp.: _____	
Área de negocios: _____		Recopilado por _____			
Ramo del negocio: _____					
Departamento: _____					
Ref.	¿Qué puede pasar? (riesgos clave)	¿Qué tan a menudo sucede?	Controles existentes	Encargado del riesgo	Estimado de primera prioridad (H/M/L)

Figura 3.3.3: Hoja de cálculo de identificación de riesgo

La hoja de identificación de riesgo requisitada se presenta a la gerencia (general) y/o al ORC, para decidir qué riesgos de la lista deben investigarse a detalle en la fase de evaluación de riesgos.

⁴ La investigación de escritorio está respaldada por la hoja de cálculo de Investigación de escritorio que se adjunta al final de este resumen (Sección 1.4.2, Figura 6).

⁵ Incluyendo el componente de riesgo operativo del mercado, las funciones de administración de riesgo crediticio y de seguros, incluyendo de igual forma el riesgo de reputación, es decir, los efectos de segundo orden (por ejemplo, riesgo de pérdida de reputación debido a incidentes operativos publicados por la prensa o cualquier otro de los principales participantes externos).

CAPÍTULO 3. MÉTODOS EN EL MANEJO DEL RIESGO

Biblioteca de riesgos clave

ORM ha desarrollado una biblioteca de “riesgos clave” por departamento, con ayuda de varios departamentos centrales responsables. La biblioteca ayuda a los administradores de riesgo en el campo a elaborar rápidamente sus listas de “riesgos clave” personalizados a su área de negocios. La biblioteca se diferencia entre los riesgos genéricos que aplican a todas nuestras áreas de negocios y los riesgos específicos de la compañía.

Evaluación de riesgos

Las actividades realizadas en esta fase se basan en los resultados de la fase 1, ‘Identificación de riesgos’.

Los riesgos (áreas) seleccionados y los controles existentes, en la fase de Evaluación de riesgo se evaluarán a detalle midiendo su impacto y probabilidad.

Para la medición del impacto de los riesgos seleccionados, se usa una escala de 5 niveles:

1. insignificante
2. menor
3. moderado
4. mayor
5. catastrófico

Para la medición de probabilidad de los riesgos seleccionados, se utiliza una escala de 5 niveles:

1. rara vez
2. muy poco probable
3. posible
4. probable
5. con mucha certeza

En la figura 3.3.4 muestra la matriz de impacto/probabilidad. Del extremo inferior izquierdo al extremo superior derecho, el impacto/probabilidad del riesgo aumenta gradualmente. La meta de la administración de riesgo operativo es reducir los riesgos de alta probabilidad/alto impacto hacia el extremo inferior izquierdo, tanto como sea posible reduciendo las causas de riesgo y/o implementando los controles adecuados.

CAPÍTULO 3. MÉTODOS EN EL MANEJO DEL RIESGO

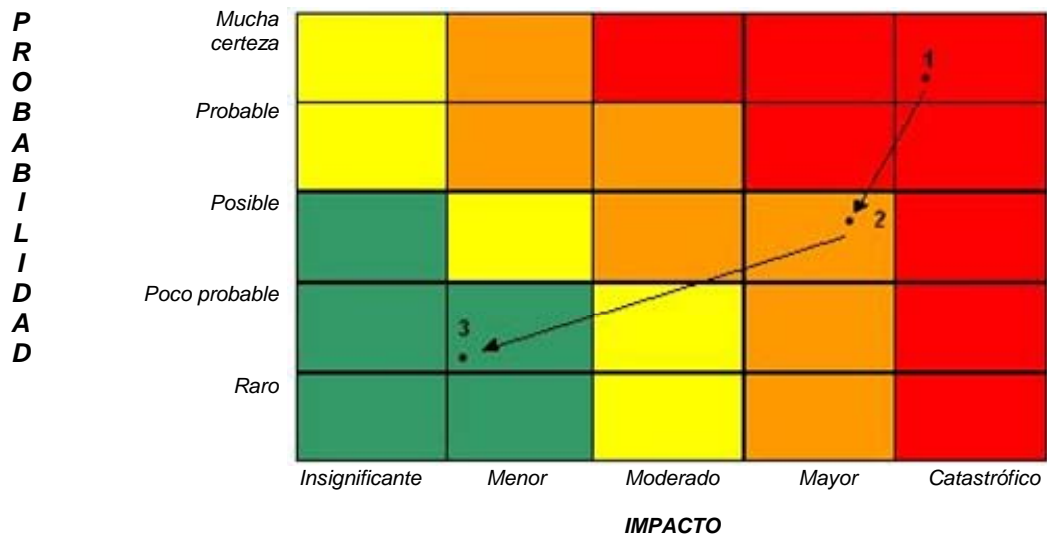


Figura 3.3.4: Matriz del nivel de riesgos

Con base en los resultados de la evaluación, se toma una decisión sobre la necesidad de controles adicionales y/o la aceptación de riesgos residuales.

El proceso de evaluación resulta en un *reporte del análisis de riesgos* que refleja todos los riesgos y controles (residuales).

El nivel de riesgo (de ser posible) debe evaluarse para 2 situaciones: -

- Evaluación de riesgos, mientras se ignora la existencia de controles disponibles reales: nivel de *riesgo absoluto* (representado como número 1 en la figura 3.3.4). Este paso se recomienda, pero puede ser difícil establecerlo (en virtud de que brinda un mejor entendimiento de las bases de la actividad/proceso/etc. en revisión), pero no es obligatorio.
- Evaluación de los riesgos en su ambiente de control actual: nivel de *riesgo gestionado* (representado como el número 2 en la figura 3.3.4). Para éste paso, es necesario identificar los controles existentes correspondientes y opinar sobre su idoneidad. Este paso es obligatorio.

El registro del proceso de evaluación está respaldado por la hoja de evaluación de riesgos (véase a continuación). Después de la evaluación del impacto y probabilidad de todo riesgo en la lista, se llenan los campos de idoneidad de las columnas de los controles existentes, la clasificación de impacto y probabilidad, el nivel de riesgo, el riesgo aceptable y la prioridad de riesgo.

CAPÍTULO 3. MÉTODOS EN EL MANEJO DEL RIESGO

VALORACIÓN DE RIESGO							
Div/Región/Pais: _____		Fecha de revisión de riesgo: _____		ID exp.: _____			
Área de negocios: _____		Recopilado por: _____					
Ramo de negocios: _____							
Departamento: _____							
Ref	Descripción de riesgos clave	Idoneidad de los controles existentes	RIESGO ADMINISTRADO (después de Controles)		Nivel de riesgo	¿Se acepta el riesgo? S/N	Prioridad de riesgo
			impacto	probabilidad			

Figura 3.3.5: Hoja de cálculo de evaluación de riesgo

Mitigación de riesgo

Con base en los resultados de la fase de evaluación de riesgo, se determinarán las posibles medidas de mitigación para los riesgos que presentaron un nivel de riesgo no aceptable. Esto implica que si todos los riesgos se valoraron en un nivel de riesgo aceptable, la fase de mitigación puede saltarse ya que no hay riesgos en revisión. El riesgo residual (impacto y probabilidad), así como el nivel de riesgo (después de la mitigación) se valorarán (representados como el número 3 en la figura 3.3.4). Para cualquier posible medida de mitigación, se realizará un análisis costo/beneficio.

La gerencia general y/o el ORC decidirán qué medidas de mitigación preferidas se pondrán en un plan de acción⁶ para la implementación con una asignación clara de las acciones requeridas, incluyendo los itinerarios.

La mitigación de riesgo puede lograrse de varias formas. Algunas de ellas (pero sin limitarse) se enlistan a continuación:

- Evitar riesgos (al detener, en la medida de lo posible, la actividad que genera el riesgo);
- Reducir la probabilidad del evento (por ejemplo, implementando controles de proceso, mejorando la supervisión, pruebas, capacitación);
- Reducir el impacto (por ejemplo, con seguros, capital extra);
- Transferir el riesgo a otras partes que asuman o compartan (partes de) el mismo riesgo;
- Conservar los riesgos residuales al financiar las posibles consecuencias (por ejemplo con capital extra).

⁶ La planeación de la acción está respaldada por una hoja de Plan de acción que se adjunta al final de este resumen (Sección 4.2, Figura 7).

CAPÍTULO 3. MÉTODOS EN EL MANEJO DEL RIESGO

La fase de mitigación de riesgo está respaldada por la hoja de mitigación de riesgo (véase a continuación figura 3.3.6).

REDUCCIÓN DE RIESGO							
Div/Región/País: _____		Fecha de revisión de riesgo: _____			ID exp.: _____		
Área de negocios: _____		Recopilado por: _____					
Ramo de negocio: _____		Departamento: _____					
Ref (en orden de prioridad)	Descripción del riesgo (en orden de prioridad)	Posibles opciones de reducción	Opciones preferentes	RIESGOS RESIDUALES (después de la reducción)		Nivel de riesgo	Resultado del análisis (después de tratamiento) A: aceptado B: rechazado
				impacto	probabilidad		

Figura 3.3.6: Hoja de cálculo de mitigación de riesgo

Validación

La validación del proceso es crucial para la gerencia general y el ORC para establecer de manera independiente si la mayor parte de los riesgos clave se han identificado, valorado y reducido y si se requiere una acción adicional.

Herramientas.

La forma más básica del R&CSA puede realizarse con apoyo de las hojas de trabajo de Excel, que se presentan anteriormente, para la identificación, evaluación y mitigación de riesgos e implementación, priorización de riesgos y planeación de las acciones, que se incluye en el anexo de éste resumen. Las instrucciones detalladas para el uso de estas hojas, poniendo mucho más énfasis en cómo hacer las cosas operativas, son exclusivas del ORM

Herramientas sofisticadas

Las actividades de áreas de negocios más complejas o entidades organizacionales más grandes pueden usar medios más sofisticados para facilitar la identificación, evaluación, mitigación de riesgos y planeación de acciones.

CAPÍTULO 3. MÉTODOS EN EL MANEJO DEL RIESGO

Hojas de cálculo de investigación de escritorio, plan de acción

Un medio sencillo para respaldar la investigación de escritorio y la planeación de las acciones son dos hojas de cálculo que se muestran a continuación y pueden usarse de manera alterna.

INVESTIGACIÓN DE ESCRITORIO													
Div/Región/País: _____						Fecha de revisión del riesgo: _____				ID exp.: _____			
Área de negocios: _____						Recopilado por: _____							
Ramo de negocio: _____						Departamento: _____							
Departamento: _____													
Funciones de negocio, ramo/área de negocios	Fecha de la última evaluación	Número de incidentes, desde la última evaluación o el último año	Frecuencia en incidentes en % del volumen del proceso total	Monto total de incidentes en Euros	Impacto en pérdidas en Euros y % de la utilidad neta	Número de determinaciones internas/externas de la auditoría	Puntaje "no satisfactorio" de la auditoría (S/N)	Tendencia KPI desde la última evaluación o el último año (hacia arriba/hacia abajo/nivel)	Cambio interno/externo en la volatilidad del ambiente (H/M/L)	Distancia desde la administración central en kilómetros	Tiempo transcurrido desde la última auditoría en meses	Transacción de volatilidad de volumen y flujo de dinero >33% entre 10 y 33% <10%	Clasificación de primera prioridad

Figura 3.3.7: Hoja de cálculo de investigación de escritorio

PLAN DE ACCIÓN					
Div/Región/País: _____		Fecha de revisión de riesgo: _____		ID exp.: _____	
Área de negocios: _____		Recopilado por: _____			
Ramo de negocio: _____		fecha: _____			
Departamento: _____					
Opciones del tratamiento aceptadas	Descripción del riesgo	Descripción del tratamiento	Persona responsable	Fecha de vencimiento	Monitoreo hasta...

Figura 3.3.8: Hoja de cálculo del plan de acción

CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO: AUTOEVALUACIÓN EN EL MANEJO DEL RIESGO

4.1 Identificación del riesgo

Dentro de éste capítulo desarrollaremos un caso práctico utilizando el método de autoevaluación del riesgo y control (**R&CSA: Risk & Control Self. – Assessments**), dentro de una empresa, identificaremos y localizaremos los riesgos críticos.

Empezaremos por definir que es el Riesgo Operativo.

Riesgo Operativo “*El riesgo de pérdida como resultados de procesos, gente y sistemas inadecuados o falla en procesos internos, gente y sistemas o de eventos externos*”

La muestra es obtenida de un área técnica del ramo de Automóviles. El objetivo es el definir el Perfil de Riesgo de los procesos e Implementar Planes de Acción que disminuyen el Nivel de Riesgo.

La metodología usada consistió en cuatro Fases: Identificación, Medición, Mitigación y Plan de Acción.

La fase de Identificación consistió en mesas de trabajo multifuncionales. Derivado de estas mesas de trabajo se realizaron entrevistas con el personal del área para poder realizar una identificación de riesgos.

Para las dos últimas etapas junto con los subdirectores se propusieron las diferentes Opciones de Mitigación y Planes de Acción para mitigar, transferir o cambiar los riesgos encontrados con prioridad alta.

Dentro de la muestra del personal se trato de identificar al personal clave que se encuentra dentro del proceso operativo y en donde se puede detectar algún riesgo y ocasionar una falla en el sistema operativo.

Para la dirección técnica, se abarcaron los procesos comprendidos por las siguientes áreas, los principales contactos fueron:

Gerencia de Suscripción
Gerencia de Información y Control
Gerencia de Operación y Control Administrativo
Gerencia de Análisis de Resultados
Gerente de Normatividad

CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO: AUTOEVALUACIÓN EN EL MANEJO DEL RIESGO

Derivado de las reuniones de trabajo realizadas con personal de las diferentes gerencias de la Dirección Técnica, se documentaron 18 Riesgos gestionables por el área:

	Riesgo	Periodicidad estimada	Controles existentes
1	Bases de información de siniestros y emisión de manera no oportuna por parte del área de Análisis de Resultados. Esto genera retrasos en la toma de decisiones.	Mensual	calendarios de contraloría, normatividad
2	Aceptación de riesgo en líneas personales con información tardía de siniestralidad lo que puede provocar suscribir erróneamente las condiciones de un negocio	Poco probable	Control de experiencia y validación de bases histórica
3	Extravío de expedientes de cotizaciones por parte de los suscriptores y mal acomodo de los mismos en la mesa técnica, lo que puede generar reproceso en la suscripción.	Mensual	Manejo de Vales en el área, bitácora de préstamo de expedientes con firma
4	Puede existir incumplimiento de licitaciones por causas fortuitas o externas al trabajo, lo cual puede generar no cumplir con las metas presupuestales.	2 veces al año	Ninguno
5	Falta de claridad y homogeneidad en las propuestas de cotización que entrega el área de suscripción, lo que genera pérdida de continuidad en la operación	Diario	Fichas de suscripción
6	Reproceso en emisión de pólizas, debido a probables asignaciones inadecuadas en los parámetros de las tarifas.	Poco probable	Verificación de bases de datos disponibles, donde te avisa si ya está dada de alta la unidad y adicionalmente pruebas de validación
7	Codificación errónea en parques vehiculares, ya que se realiza de forma manual, lo que genera entrega de propuestas incompletas o inadecuadas así como reproceso en suscripción y emisión.	3 veces al mes	Validar en el Cotizador, , sistema de prueba, Validación hasta la emisión, Cotizador en Fox, crear un cotizador en algún sistema. Revisar incisos sin clave AMIS.
8	Cuando no se identifican los negocios cruzados a tiempo en la OCS, puede provocar conflictos con los conductos (Agente o Corredor), mala imagen ante el cliente y pérdida de negocios potenciales.	4 veces al año	Se verifican varias bases históricas, cuando llega el negocio (base de negocios cruzados), Control del ID Corporativo.
9	El control de solicitudes de cotizaciones que se lleva en Excel en la Oficina Central de Servicio puede provocar mayor tiempo dedicado a su revisión.	Diario	Control de catálogos internos
10	Probable saturación o caídas del sistema de Emisión (Citrix) por la migración a Java durante los cierres, lo que repercute en retraso en la suscripción.	Durante el cierre / mes	Revisión de los sistemas el cual se solicita a Giovanni Navarrete
11	Probable entrega de Información incompleta o inoportuna de condiciones para negocios especiales proveniente del área de suscripción, lo que genera pérdida de continuidad en la operación y reproceso	Probable	Pruebas de validación en general

CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO: AUTOEVALUACIÓN EN EL MANEJO DEL RIESGO

12	Reproceso de suscripción debido a la información incompleta o poco clara otorgada por el área de ventas lo que puede ocasionar pérdida del negocio	Poco Probable	Revisión de condiciones y formato con campos mínimos requerido a ventas
13	Difusión no oportuna del catálogo de firmas lo que puede generar retraso en la emisión de pólizas, pérdida de continuidad de operaciones y disminución del nivel de servicio a clientes	Probable (1 vez al mes)	Enviar los comunicados de actualización en el servidor
14	Reproceso en suscripción y/o en emisión debido a que en la actualización de parámetros de tarifa puede haber diferencias entre el cotizador y el sistema de emisión.	1 vez al mes	Validación de bases con el sistema
15	Cuando se solicitan cambios en la funcionalidad del sistema en algunas ocasiones no se le da aviso a todos los usuarios y/o existen diferencias entre los ambientes de producción y desarrollo	Cada cambio propuesto	Formatos de autorización para la liberación, pero sistemas cuando libera no da el aviso correspondiente o no corrobora las diferencias entre los 2 ambientes.
16	Cargas de trabajo, salarios no competitivos de acuerdo a mercado y direcciones similares, trabajo monótono, falta de capacitación en el puesto y herramientas, lo cual repercute en rotación de personal	25% de rotación al año	Ninguno
17	No tener actualizados los manuales de procesos, puede generar pérdida de control de las operaciones	Poco Probable	Manual de Manuales
18	Deficiencia en algunos canales de comunicación, cuando se realizan adecuaciones o actualizaciones en los parámetros de tarifas al sistema de emisión que repercuten en el cálculo del cobro de las primas, lo que genera pérdida de la calidad de la información.	Raro	Aviso a las áreas correspondientes

Los principales factores de Riesgo de la matriz anterior para los procesos de Suscripción son:

- I) Reproceso, operación manual, riesgos de imagen, calidad de la información, procesamiento erróneo de información y envío de información poco oportuna.
- II) Controles inexistentes con el 11%

Estos Riesgos tienen efectos diversos, entre los principales efectos se encuentran:

- a) El aumento de costos y gastos en 22% de estos riesgos para los procesos concernientes a la operación de Suscripción.
- b) La Pérdida de la calidad de la información así como la pérdida de continuidad de las operaciones del área representaron el 28%
- c) Pérdida del Control de las Operaciones y alta rotación de personal en un 6%
- d) Disminución de los ingresos de la Empresa en un 11%

CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO: AUTOEVALUACIÓN EN EL MANEJO DEL RIESGO

4.2 Evaluación del Riesgo.

La matriz de Riesgos del área técnica es la siguiente en términos de impacto y frecuencia. Ambos determinan el nivel de gestión actual de cada Riesgo.

	Riesgo	Gestión del Riesgo		Nivel de Riesgo ³	Aceptable (Si/No)
		Impacto ¹	Frecuencia ³		
1	Bases de información de siniestros y emisión de manera no oportuna por parte del área de Análisis de Resultados. Esto genera retrasos en la toma de decisiones.	2	C	M	S
2	Aceptación de riesgo en líneas personales con información tardía de siniestralidad lo que puede provocar suscribir erróneamente las condiciones de un negocio	1	B	B	S
3	Extravío de expedientes de cotizaciones por parte de los suscriptores y mal acomodo de los mismos en la mesa técnica, lo que puede generar reproceso en la suscripción.	2	C	M	S
4	Puede existir incumplimiento de licitaciones por causas fortuitas o externas al trabajo, lo cual puede generar no cumplir con las metas presupuestales.	1	B	B	S
5	Falta de claridad y homogeneidad en las propuestas de cotización que entrega el área de suscripción, lo que genera pérdida de continuidad en la operación	1	E	M	S
6	Reproceso en emisión de pólizas, debido a probables asignaciones inadecuadas en los parámetros de las tarifas.	1	B	B	S
7	Codificación errónea en parques vehiculares, ya que se realiza de forma manual, lo que genera entrega de propuestas incompletas o inadecuadas así como reproceso en suscripción y emisión.	2	D	A	N
8	Cuando no se identifican los negocios cruzados a tiempo, puede provocar conflictos con los conductos (Agente o Corredor), mala imagen ante el cliente y pérdida de negocios potenciales.	2	B	B	S
9	El control de solicitudes de cotizaciones que se lleva en Excel puede provocar mayor tiempo dedicado a su revisión.	1	E	M	S
10	Probable saturación o caídas del sistema de emisión de la compañía por la migración a un nuevo software durante los cierres de la empresa puede, lo que repercute en retraso en la suscripción.	3	C	A	N

¹ Ver ANEXOS

CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO: AUTOEVALUACIÓN EN EL MANEJO DEL RIESGO

11	Probable entrega de Información incompleta o inoportuna de condiciones para negocios especiales proveniente del área de suscripción, lo que genera pérdida de continuidad en la operación y reproceso	2	C	M	S
12	Reproceso de suscripción debido a la información incompleta o poco clara otorgada por el área de ventas lo que puede ocasionar pérdida del negocio	2	B	B	S
13	Difusión no oportuna del catálogo de firmas lo que puede generar retraso en la emisión de pólizas, pérdida de continuidad de operaciones y disminución del nivel de servicio a clientes	1	C	B	S
14	Reproceso en suscripción y/o en emisión debido a que en la actualización de parámetros de tarifa puede haber diferencias entre el cotizador y el sistema de emisión.	2	C	M	S
15	Cuando se solicitan cambios en la funcionalidad del sistema en algunas ocasiones no se le da aviso a todos los usuarios y/o existen diferencias entre los ambientes de producción y desarrollo	3	B	M	S
16	Cargas de trabajo, salarios no competitivos de acuerdo a mercado y direcciones similares, trabajo monótono, falta de capacitación en el puesto y herramientas, lo cual repercute en rotación de personal	3	C	A	N
17	No tener actualizados los manuales de procesos, puede generar pérdida de control de las operaciones	1	B	B	S
18	Deficiencia en algunos canales de comunicación, cuando se realizan adecuaciones o actualizaciones en los parámetros de tarifas al sistema de emisión de la compañía que repercuten en el cálculo del cobro de las primas, lo que genera pérdida de la calidad de la información.	1	A	B	S

El perfil de riesgo de la Dirección Técnica está definido por la siguiente matriz 5x5

F R E C U E N C I A	Siempre	5, 9 ■				
	Casi Siempre		7 ■			
	Probable	13 ■	1, 3, 11, 14 ■	10,16 ■		
	Poco Probable	2, 4, 6, 17 ■	8, 12 ■	15 ■		
	Raro	18 ■				
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		IMPACTO				

CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO: AUTOEVALUACIÓN EN EL MANEJO DEL RIESGO

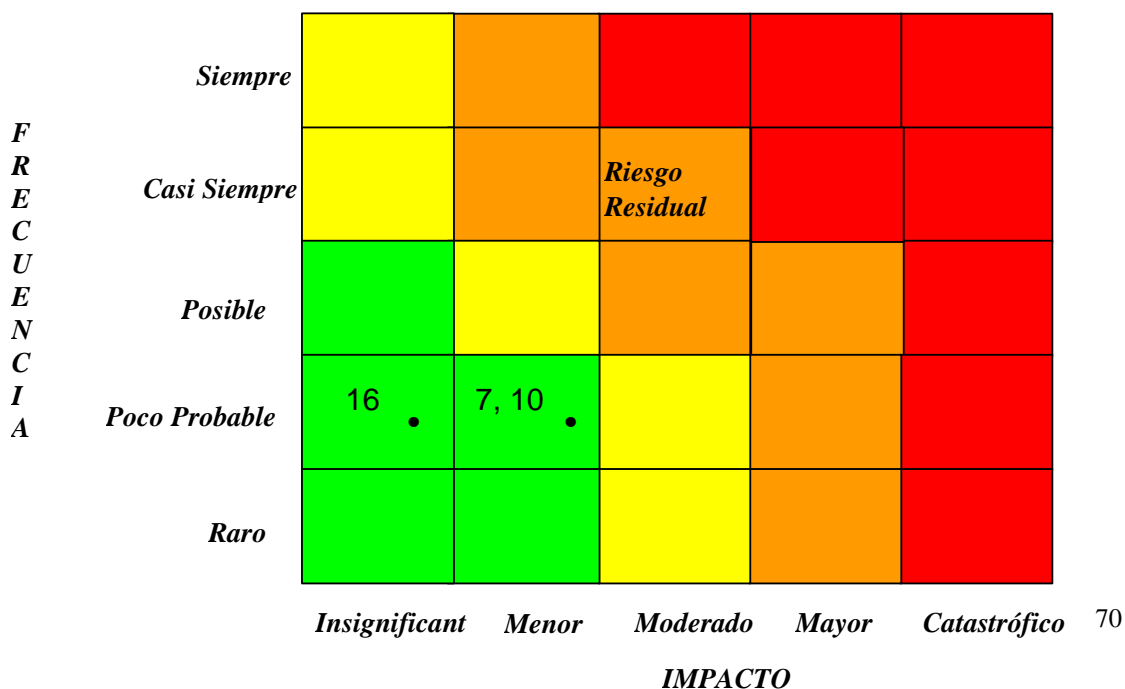
La disminución del Nivel de Riesgo del área Técnica, se centra en la elaboración de planes de mitigación para 4 Riesgos que se encuentran en la zona naranja de la matriz 5x5. Estos planes de Mitigación deberán incluir la colaboración de personal de áreas “staff” responsables de la ejecución de estas medidas.

4.3 MITIGACIÓN

Las medidas viables para mitigar los 4 Riesgos propuestos se muestran en la siguiente tabla.

	Riesgo	Medida de Mitigación	Riesgo Residual ⁴		Nuevo Nivel de Riesgo
			Impacto	Frecuencia	
7	Codificación errónea en parques vehiculares, ya que se realiza de forma manual, lo que genera entrega de propuestas incompletas o inadecuadas así como reproceso en suscripción y emisión.	Establecer un codificador automático y estandarizar los criterios de codificación manual	2	B	B
10	Probable saturación o caídas del sistema de emisión de la compañía por la migración de un nuevo software durante los cierres, lo que repercute en retraso en la suscripción.	Solicitarle a Sistemas que habiliten un servidor independiente para la emisión para cotizar, con las mismas políticas.	2	B	B
16	Cargas de trabajo, salarios no competitivos de acuerdo a mercado y direcciones similares, trabajo monótono, falta de capacitación en el puesto y herramientas, lo cual repercute en rotación de personal	Establecer programas de capacitación eficientes en cuanto herramientas de trabajo y conocimiento del puesto, rotación del personal dentro de la misma área y buscar nivelación de sueldos.	1	B	B

La implementación exitosa de las medidas de Mitigación definiría un nuevo Perfil del Riesgo de los procesos de la Dirección técnica



CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO: AUTOEVALUACIÓN EN EL MANEJO DEL RIESGO

Plan de Acción

Derivado de la reunión de trabajo con los subdirectores del área se ha llegado a la generación de diferentes planes de Mitigación; los cuales se resumen a continuación.

	Riesgo	Plan de Mitigación	Puesto Responsable	Fecha de término de implementación	Herramienta de monitoreo
7	Codificación errónea en parques vehiculares, ya que se realiza de forma manual, lo que genera entrega de propuestas incompletas o inadecuadas así como reproceso en suscripción y emisión.	Establecer un codificador automático y estandarizar los criterios de codificación manual	Suscripción	Por definir	Plan de trabajo en Project, revisiones de avance quincenal
10	Probable saturación o caídas del sistema de emisión de la compañía por la migración de un nuevo software durante los cierres, lo que repercute en retraso en la suscripción.	Solicitarle a Sistemas que habiliten un servidor independiente para la emisión para cotizar, con las mismas políticas.	Gerente de Suscripción y Sistemas	Por definir	Establecer plan de trabajo con Sistemas para migrar al nuevo servidor.
16	Cargas de trabajo, salarios no competitivos de acuerdo a mercado y direcciones similares, trabajo monótono, falta de capacitación en el puesto y herramientas, lo cual repercute en rotación de personal	Establecer programas de capacitación eficientes en cuanto herramientas de trabajo y conocimiento del puesto, rotación del personal dentro de la misma área y buscar nivelación de sueldos.	Dirección Técnica y Recursos Humanos	Por definir	Programas de capacitación con fechas, revisión de perfiles

4.4 Herramientas

La forma más básica del R&CSA puede realizarse con apoyo de las hojas de trabajo de Excel, que se presentan en la parte de los anexos, para la identificación, evaluación y mitigación de riesgos e implementación, priorización de riesgos y planeación de las acciones.

Lo anterior permite que un método en el cual es efectivo para la identificación de riesgos operacionales que puede ser de uso en una compañía no siempre se usan herramientas muy sofisticadas simplemente es conocer la forma de evaluar los riesgos así como conocer y poder identificarlos.

Como se comento en el capítulo 3 del presente trabajo se pueden utilizar herramientas más sofisticadas, para la facilitación e identificación de los riesgos.

CONCLUSIONES

En todas las empresa existen riesgos, administrativos, operacionales y financieros. Los accionistas de una compañía cada vez se preocupan más por mitigar dichos riesgos y que su inversión este a salvo.

El método R&CSA (autoevaluación del riesgo y control) es una herramienta importante y eficaz en la identificación de los riesgos, ya que se ha convertido en la mejor práctica de la industria, tanto en la banca, en los seguros, como en la administración de activos.

La aplicación de este método dentro de una compañía es muy importante, debido a que al utilizarlo, se logra un nivel de riesgos aceptable así como la identificación de un nivel mínimo de riesgos no identificados.

El enfoque del R&CSA, consta de tres fases, identificación, evolución y mitigación, con estas tres fases se logra identificar los riesgos que son claves y los cuales se sugiere de inmediato medidas adecuadas para controlarlos, transferir y evitar poner en riesgo, la operación clave del área al cual se esta evaluando, además los riesgos no aceptables localizados reducirlos al mínimo.

El método R&CSA, puede ser utilizado en el proceso cuando es denotado por uno o más de los siguientes aspectos:

- Un nivel de riesgos creciente debido a cambios en los ambientes interno o externo
- Por incidentes
- Una evolución de auditoria “poco satisfactoria” o menor
- Valores de indicadores de riesgo/rendimiento clave en deterioro
- Decisión de administración
- Recomendaciones de las áreas de Riesgo Operativo o Normativas
- Estar enfocado a reducir el monto del capital económico

Lo importante de este método es que las diferentes áreas de negocios de cada empresa asumen la responsabilidad de la identificación y evaluación de riesgos *por ellas mismas*, con base en el marco y metodología de R&CSA. Sin embargo, están respaldadas por sus departamentos de Control Interno así como las áreas de Normatividad o de Control Operativo, Tecnología de Información Corporativa, Jurídico y Seguridad, es decir no serán juez y parte, y con ello la operación tendrá un mejor control y la localización de los riesgos mínimos aceptables.

En el caso práctico que se desarrolló en este trabajo, se aplico a un área técnica del ramo de automóviles en una compañía de seguros, dicha área se identifico como clave para el proceso de evaluación e identificación del riesgos (R&CSA), ya que ahí es donde se cierran las negociaciones con clientes importantes así como la realización de los diferentes productos que la compañía aseguradora vende. El no tener localizados los riesgos claves así como el mínimo de riesgos aceptables, es un foco de riesgo que puede repercutir en los estados financieros de la compañía.

CONCLUSIONES

La utilización de las tres fases del método R&CSA, identificación, evaluación y mitigación, arrojaron resultados favorables, ya que se pudieron identificar los riesgos claves dentro del proceso del área técnica.

Los riesgos se identificaron y evaluaron poniéndolos en una matriz de perfil de riesgos, con ellos se clasificaron por su frecuencia (siempre, probable y nunca) y su impacto (menor, mayor y catastrófico).

El perfil de riesgo del área técnica arrojó riesgos moderados, los cuales sin un plan de acción o medidas regulatorias, se estarían clasificando en un riesgo mayor.

El área técnica de automóviles después de los resultados mostrados, en conjunto con las áreas regulatorias realizaron planes de mitigación para tres riesgos que se identificaron dentro del impacto “moderado” dentro de la matriz de perfil de riesgos, lo cual ayudó a disminuir el riesgo en dicha área y se sigue monitoreando hoy en día con reportes de incidencia, de acuerdo a los planes de mitigación así como reportes claves de indicadores de forma mensual.

Los planes de mitigación en dicha área incluyen la colaboración del personal de las áreas “staff” responsables de la ejecución de estas medidas, así como las áreas alternas de auditorías.

El método R&CSA es importante y efectivo para la identificación de los riesgos operacionales, que ayudan y dan a conocer al personal de forma clara y sencilla, los riesgos claves de su operación y en conjunto con las diferentes áreas de la compañía poder dar soluciones y seguimiento para la mitigación de los riesgos detectados.

Este método ayudó a minimizar riesgos que no se tenían detectados en el área técnica de automóviles y creo herramientas para controlar y poder tener un sustento de control que ayuda y soporta la operación día con día.

A.1. IDENTIFICACION DE RIESGOS

EC / Región / País
 Unidad de Negocio México
 Empresa
 Departamento / Area Dirección Técnica

Fecha de elaboración
 Elaborado por Dirección Técnica
 No. de Proceso
 Proceso

Factor de Riesgo	¿Qué puede pasar? (riesgo clave) Descripción del Riesgo	¿Qué tan amenuado pasa / pasaría?	Controles existentes	Propietario del Riesgo	Primer estimado de la prioridad del Riesgo (A/M/B)
	Bases de información de siniestros y emisión de manera no oportuna por parte del area de Analisis de Resultados Esto genera retrasos en la toma de decisiones.	Mensual	calendarios de contraloria, normatividad	Analisis de Resultados	Alta
	Aceptación de riesgo en lineas personales con información tardía de siniestralidad lo que puede provocar suscribir erróneamente las condiciones de un negocio	Poco probable	Control de experiencia y validación de bases histórica	Analisis de Resultados	Media
	Extravío de expedientes de cotizaciones por parte de los suscriptores y mal acomodo de los mismos en la mesa técnica, lo que puede generar reproceso en la suscripción.	Mensual	Manejo de Vales en el area, bitácora de préstamo de expedientes con firma	Suscripción técnica	media
	Puede existir incumplimiento de licitaciones por causas fortuitas o externas al trabajo, lo cual puede generar no cumplir con las metas presupuestales.	2 veces al año	Ninguno	Legal	Media
	Falta de claridad y homogeneidad en las propuestas de cotización que entrega el área de suscripción a la Oficina Central de Servicio, lo que genera pérdida de continuidad en la operación	Diario	Fichas de suscripción	Oficina Central de Servicio	Baja
	Reproceso en emisión de pólizas, debido a probables asignaciones inadecuadas en los parámetros de las tarifas.	Poco probable	Verificación de bases de datos disponibles, donde te avisa si ya está dada de alta la unidad y adicionalmente pruebas	Operación y Control Administrativo	Media
	Codificación errónea en parques vehiculares, ya que se realiza de forma manual, lo que genera entrega de propuestas incompletas o inadecuadas así como reproceso en suscripción y emisión.	3 veces al mes	Validar en el Cotizador, Emisión cotizaciones, sistema de prueba, Validación hasta la emisión, Cotizador en Fox,	Operación y Control Administrativo	Alta
	Cuando no se identifican los negocios cruzados a tiempo en la OCS, puede provocar conflictos con los conductos (Agente o Corredor), mala imagen ante el cliente y pérdida de negocios potenciales.	4 veces al año	Se verifican varias bases históricas, cuando llega el negocio (base de negocios cruzados), Control del ID	Oficina Central de Servicios	Alta
	El control de solicitudes de cotizaciones que se lleva en Excel en la Oficina Central de Servicio puede provocar mayor tiempo dedicado a su revisión.	Diario	Debería estar de forma automática la distribución a los codificadores, monitor	Oficina Central de Servicio	Media
	No generar reportes de manera automática	Mensual	Monitor	Suscripción	Media
	Probable saturación o caídas del sistema de Emisión por la migración a Java durante los cierres, lo que repercute en retraso en la suscripción.	Durante el cierre / mes	Revisión de los sistemas	Suscripción	Media
	Si la unidad no es suscrita adecuadamente ejemplo chasis, cabina, adaptaciones, genera problemas en siniestros	Probable	Avaluo previo solicitado por ventas a equipo pesado	Suscripción	Media
	Reproceso de suscripción debido a la información incompleta o poco clara otorgada por el área de ventas lo que puede ocasionar pérdida del negocio	Poco probable	Dictaminador técnico y base de información donde se encuentran las propuestas	Ventas	Media
	Débil control para validar los cambios realizados a los parámetros de las tarifas del cotizador de excel, lo que genera reproceso en la suscripción, entrega de propuestas con primas no adecuadas, aumento de	1 vez al mes	Validación de bases con el sistema	Suscripción	Alta
	Cuando se solicitan cambios en la funcionalidad del sistema en algunas ocasiones no se le da aviso a todos los usuarios y/o existen diferencias entre los ambientes de producción y desarrollo	Cada cambio propuesto	Formatos de autorización para la liberación, pero sistemas cuando libera no da el aviso correspondiente o no	Sistemas	Alta
	Alta de unidades nuevas en la tarifa de autos, probables errores al asignar valores que no corresponden por desconocimiento del mercado.	Mensual	Búsqueda en internet, revistas y periódicos	Operación y Control Administrativo	Media
	No tener la descripción correcta de los vehículos asegurados	Varias veces al mes	Actualmente se solicita carátula de póliza para verificar los datos	Suscripción	Alta
	Cargas de trabajo, bajos salarios de acuerdo a mercado y direcciones similares, trabajo monótono y falta de capacitación en el área repercute en rotación de personal	25% de forma anual	Ninguno	Técnica	Alta
	No tener actualizados los manuales de procesos, puede generar pérdida de control de las operaciones	Poco probable	Manual de Manuales	Técnica	Alta
	Errores en la elaboración del la hoja técnica de producto	Mensual	Ninguno	Técnica	Media
	Avisos de altas de vehículos, catálogos (información del área)	Frecuente	Avisos semanales de altas de vehículos y modificaciones al sistema y catálogo de vehículos a gerentes	Técnica	Alta

A.2. MEDICION DEL RIESGO

EC / Región / País
 Unidad de Negocio México
 Empresa
 Departamento / Area Dirección Técnica

Fecha de elaboración Folio 0
 Elaborado por Dirección Técnica
 No. de Proceso 0
 Proceso 0

Factor de Riesgo	Descripción del riesgo clave	Riesgo Absoluto		Adecuación de controles actuales	GESTION DEL RIESGO (después de controles actuales)		Nivel del Riesgo (A/M/B)	El riesgo es aceptable ? (S/N)
		impacto	frecuencia		impacto	frecuencia		
	Bases de información de siniestros y emisión de manera no oportuna por parte del area de Analisis de Resultados. Esto genera retrasos en la toma de decisiones.	2	C	Débil	3	C	M	S
	Aceptación de riesgo en líneas personales con información tardía de siniestralidad lo que puede provocar suscribir erróneamente las condiciones de un negocio	1	B	Suficiente	2	C	B	S
	Extravío de expedientes de cotizaciones por parte de los suscriptores y mal acomodo de los mismos en la mesa técnica, lo que puede generar reproceso en la suscripción.	2	C	Débil	2	C	M	S
	Puede existir incumplimiento de licitaciones por causas fortuitas o externas al trabajo, lo cual puede generar no cumplir con las metas presupuestales.	1	B	N/A	2	C	B	S
	Falta de claridad y homogeneidad en las propuestas de cotización que entrega el área de suscripción a la Oficina Central de Servicio, lo que genera pérdida de continuidad en la operación	1	E	Suficiente	1	C	M	S
	Reproceso en emisión de pólizas, debido a probables asignaciones inadecuadas en los parámetros de las tarifas.	1	B	Suficiente	2	E	B	S
	Codificación errónea en parques vehiculares, ya que se realiza de forma manual, lo que genera entrega de propuestas incompletas o inadecuadas así como reproceso en suscripción y emisión.	2	D	Débil	2	D	A	N
	Cuando no se identifican los negocios cruzados a tiempo en la OCS, puede provocar conflictos con los conductos (Agente o Corredor), mala imagen ante el cliente y pérdida de negocios potenciales.	2	B	Suficiente	2	B	B	S
	El control de solicitudes de cotizaciones que se lleva en Excel en la Oficina Central de Servicio puede provocar mayor tiempo dedicado a su revisión.	1	E	Débil	2	E	M	S
	No generar reportes de manera automática	2	C	Débil	2	C	0	S
	Probable saturación o caídas del sistema de Emisión por la migración a Java durante los cierres, lo que repercute en retraso en la suscripción.	3	C	Débil	2	C	A	N
	Si la unidad no es suscrita adecuadamente ejemplo chasis, cabina, adaptaciones, genera problemas en siniestros	2	C	Débil	2	C	0	S
	Reproceso de suscripción debido a la información incompleta o poco clara otorgada por el área de ventas lo que puede ocasionar pérdida del negocio	2	B	Débil	2	D	B	S
	Débil control para validar los cambios realizados a los parámetros de las tarifas del cotizador de excel, lo que genera reproceso en la suscripción, entrega de propuestas con primas no adecuadas, aumento de descuentos y reproceso en la emisión.	2	C	Suficiente	2	C	0	S
	Cuando se solicitan cambios en la funcionalidad del sistema en algunas ocasiones no se le da aviso a todos los usuarios y/o existen diferencias entre los ambientes de producción y desarrollo	3	C	Débil	3	D	A	N
	Alta de unidades nuevas en la tarifa de autos, probables errores al asignar valores que no corresponden por desconocimiento del mercado.	1	B	Débil	1	B	0	S
	No tener la descripción correcta de los vehículos asegurados	2	C	Débil	2	C	0	S
	Cargas de trabajo, bajos salarios de acuerdo a mercado y direcciones similares, trabajo monótono y falta de capacitación en el área repercute en rotación de personal	3	C	N/A	3	A	A	N
	No tener actualizados los manuales de procesos, puede generar pérdida de control de las operaciones	1	B	Suficiente	1	B	B	S
	Errores en la elaboración del la hoja técnica de producto	2	D	N/A	2	C	0	S
	Avisos de altas de vehículos, catálogos (información del área)	3	D	Suficiente	3	D	0	S

A.3. MITIGACION DEL RIESGO

EC / Región / País
 Unidad de Negocio México
 Empresa
 Departamento / Área Dirección Técnica

Fecha de elaboración 15/07/2006 Folio
 Elaborado por Dirección Técnica
 No. de Proceso 0
 Proceso 0

Factor de Riesgo (ordenados por prioridad)	Descripción del riesgo clave	Posibles opciones de mitigación	Opciones viables	RIESGO RESIDUAL (después de la mitigación)		Nivel del Riesgo después mitigación (A/M/B)	Resultado de análisis costo/beneficio A: aceptado B: rechazado
				impacto	frecuencia		
6	Reproceso en emisión de polizas, debido a probables asignaciones inadecuadas en los parámetros de las tarifas.	Crear un módulo de carga masiva (distintas tarifas) que recorra a todas las tarifas	v	1	B	Bajo	
9	El control de solicitudes de cotizaciones que se lleva en Excel en la Oficina Central de Servicio puede provocar mayor tiempo dedicado a su revisión	Migrar todo el sistema manual al Sistema de Fox Pro donde se generen validadores. Asignar un recurso nuevo (programador) para que lleve a cabo esta acción	v	2	B	Bajo	
17	Cuando se solicitan cambios en la funcionalidad del sistema en algunas ocasiones no se le da aviso a todos los usuarios y/o existen diferencias entre los ambientes de producción y desarrollo	Establecer mecanismos de validación con las modificaciones en los sistemas. Crear protocolos de autorización para reflejar en producción los cambios solicitados y cuando se liberen los sistemas se deberá dar aviso a Emisión. Establecer modelos que reflejen los cambios entre los sistemas	v	2	B	Bajo	
7	Codificación errónea en parques vehiculares, ya que se realiza de forma manual, lo que genera entrega de propuestas incompletas o inadecuadas así como reproceso en suscripción y emisión.	Proponer un codificador automático y estandarizar los criterios de codificación manual	v	2	B	Bajo	
14	Reproceso de suscripción debido a la información incompleta o poco clara otorgada por el área de ventas lo que puede ocasionar pérdida del negocio	Enfatizar con el área de ventas que entregue tarjeta de circulación, formato con campos mínimos requeridos y manejar en Corporativo el mismo sistema de pruebas (Emisión) que Gobierno	v	2	C	Medio	
19	Alta de unidades nuevas en la tarifa de autos, probables errores al asignar valores que no corresponden por desconocimiento del mercado.	Crear un módulo de carga masiva (distintas tarifas) que recorra a todas las tarifas y por el momento en el sistema actual (Progress), crear una pantalla o proceso donde se actualicen las características de las tarifas	v	2	B	Bajo	
24	Avisos de altas de vehículos, catálogos (información del área)	Crear avisos en el sistema Emisión donde aparezcan las altas de vehículos nuevos, donde se garantiza que lo vea la gente responsable de la operación	v	2	B	Bajo	
1	Bases de información de siniestros y emisión de manera no oportuna por parte del área de Análisis de Resultados. Esto genera retrasos en la toma de decisiones.	Generar en el área validadores y cifras de control para proporcionárselos al área de sistemas que verifiquen que la información generada venga correcta.	v	1	A	Bajo	

A.4. PLAN DE ACCION

EC / Región / País
 Unidad de Negocio México
 Empresa
 Departamento / Area Dirección Técnica

Fecha de elaboración Folio
 Elaborado por Dirección Técnica Publicación
 No. de Proceso 0
 Proceso 0

Opciones Viables de mitigación a seguir (una por cada riesgo)	Descripción del riesgo clave	Descripción del plan de mitigación	Puesto/Persona responsable	Fecha de término de la implementación	Herramienta de Monitoreo
	Reproceso en emisión de polizas, debido a probables asignaciones inadecuadas en los parámetros de las tarifas.	Crear un módulo de carga masiva (distintas tarifas) que recorra a todas las tarifas	Gerencia de Operación y Control Admivo.		Establecer plan de trabajo y fases de avance.
	El control de solicitudes de cotizaciones que se lleva en Excel en la Oficina Central de Servicio puede provocar mayor tiempo dedicado a su revisión.	Migrar todo el sistema manual al Sistema de Fox Pro donde se generen validadores. Asignar un recurso nuevo (programador) para que lleve a cabo esta acción	Oficina Central de Servicio		Establecer plan de trabajo y crear los Indicadores clave de la
	Cuando se solicitan cambios en la funcionalidad del sistema en algunas ocasiones no se le da aviso a todos los usuarios y/o existen diferencias entre los ambientes de producción y desarrollo	Establecer mecanismos de validación con las modificaciones en los sistemas. Crear protocolos de autorización para reflejar en producción los cambios solicitados y cuando se liberen los sistemas se deberá dar aviso a Emisión. Establecer modelos que reflejen los cambios entre los sistemas	Gerente de Suscripción		Revisión de los mecanismos de validación, protocolos de autorización y
	Codificación errónea en parques vehiculares, ya que se realiza de forma manual, lo que genera entrega de propuestas incompletas o inadecuadas así como reproceso en suscripción y emisión.	Proponer un codificador automático y estandarizar los criterios de codificación manual	Gerente de Suscripción y Operación y Control Admivo		Revisión de los mecanismos de validación, protocolos de autorización y
	Reproceso de suscripción debido a la información incompleta o poco clara otorgada por el área de ventas lo que puede ocasionar pérdida del negocio	Enfatizar con el área de ventas que entregue tarjeta de circulación, formato con campos mínimos requeridos y manejar en Corporativo el mismo sistema de pruebas (Emisión) que Gobierno.	Gerente de Suscripción		Seguimiento a los controles generados en ventas de forma constante. Plan
	Alta de unidades nuevas en la tarifa de autos, probables errores al asignar valores que no corresponden por desconocimiento del mercado.	Crear un módulo de carga masiva (distintas tarifas) que recorra a todas las tarifas y por el momento en el sistema actual (Progress), crear una pantalla o proceso donde se actualicen las características de las tarifas	Gerencia de Operación y Control Admivo.		Fijar Plan de Trabajo para crear la pantalla o proceso. Generar
	Avisos de altas de vehículos, catálogos (información del área)	Crear avisos en el sistema Emisión donde aparezcan las altas de vehículos nuevos, donde se garantiza que lo vea la gente responsable de la operación. Validar fichas técnicas de autos con las armadoras	Gerente de Suscripción		Revisión diaria al Sistema EMA 2000.
	Bases de información de siniestros y emisión de manera no oportuna por parte del area de Analisis de Resultados Esto genera retrasos en la toma de decisiones.	Generar en el área validadores y cifras de control para proporcionárselos al área de sistemas que verifiquen que la información generada venga correcta.	Gerente de Análisis de Resultados e Información y Control		Revisión de las cifras control con los subdirectores. Revisión

A. 6 BASE DE INFORMACIÓN DE LA MUESTRA EN ESTUDIO

Empres	Depto/area	No	Efecto	Riesgo
	Dirección Técr	1	Pérdida de la calidad de la información	Bases de información de siniestros y emisión de manera no oportuna por parte del area de Analisis de Resultados Esto genera retrasos en la toma de decisiones.
	Dirección Técr	2	Pérdida de la calidad de la información	Aceptación de riesgo en líneas personales con información tardía de siniestralidad lo que puede provocar suscribir erróneamente las condiciones de un negocio
	Dirección Técr	3	Aumento de Costos y Gastos	Extravío de expedientes de cotizaciones por parte de los suscriptores y mal acomodo de los mismos en la mesa técnica, lo que puede generar reproceso en la suscripción.
	Dirección Técr	4	Pérdida de continuidad de la operación	Puede existir incumplimiento de licitaciones por causas fortuitas o externas al trabajo, lo cual puede generar no cumplir con las metas presupuestales.
	Dirección Técr	5	Pérdida de continuidad de la operación	Falta de claridad y homogeneidad en las propuestas de cotización que entrega el área de suscripción a la Oficina Central de Servicio, lo que genera pérdida de continuidad en la operación
	Dirección Técr	6	Aumento de Costos y Gastos	Reproceso en emisión de pólizas, debido a probables asignaciones inadecuadas en los parámetros de las tarifas.
	Dirección Técr	7	Aumento de Costos y Gastos	Codificación errónea en parques vehiculares, ya que se realiza de forma manual, lo que genera entrega de propuestas incompletas o inadecuadas así como reproceso en suscripción y emisión.
	Dirección Técr	8	Disminución de los ingresos de la empresa	Cuando no se identifican los negocios cruzados a tiempo en la OCS, puede provocar conflictos con los conductos (Agente o Corredor), mala imagen ante el cliente y pérdida de negocios potenciales.
	Dirección Técr	9	Pérdida de la calidad de la información	El control de solicitudes de cotizaciones que se lleva en Excel en la Oficina Central de Servicio puede provocar mayor tiempo dedicado a su revisión.
	Dirección Técr	10	Pérdida de la calidad de la información	No generar reportes de manera automática
	Dirección Técr	10	Pérdida de continuidad de la operación	Probable saturación o caídas del sistema de Emisión por la migración a Java durante los cierres, lo que repercute en retraso en la suscripción.
	Dirección Técr	12	Aumento de Costos y Gastos	Si la unidad no es suscrita adecuadamente ejemplo chasis, cabina, adaptaciones, genera problemas en siniestros
	Dirección Técr	11	Pérdida de continuidad de la operación	Información incompleta o inoportuna de condiciones para negocios especiales lo que genera pérdida de continuidad en la operación y reproceso
	Dirección Técr	13	Aumento de Costos y Gastos	
	Dirección Técr	12	Disminución de los ingresos de la empresa	Reproceso de suscripción debido a la información incompleta o poco clara otorgada por el área de ventas lo que puede ocasionar pérdida del negocio
	Dirección Técr	13	Pérdida de la calidad de la información	Reproceso en la emisión de pólizas a que ventas no le indica al área de emisión cual es la propuesta correcta
	Dirección Técr	16	Aumento de Costos y Gastos	Difusión no oportuna del catálogo de firmas lo que puede generar retraso en la emisión de pólizas, pérdida de continuidad de operaciones y disminución del nivel de servicio a clientes
	Dirección Técr	14	Aumento de Costos y Gastos	Débil control para validar los cambios realizados a los parámetros de las tarifas del cotizador de excel, lo que genera reproceso en la suscripción, entrega de propuestas con primas no adecuadas, aumento de descuentos y reproceso en la emisión.
	Dirección Técr	15	Pérdida de continuidad de la operación	Abrir los parámetros del cotizador de excel en base a las necesidades de los suscriptores donde pueden capturarse parámetros fuera de condiciones debido a desconocimiento de las mismas o porque así lo solicita el área de ventas, lo que puede generar reproceso en emisión y suscripción.
	Dirección Técnica		Pérdida de la calidad de la información	Cuando se solicitan cambios en la funcionalidad del sistema en algunas ocasiones no se le da aviso a todos los usuarios y/o existen diferencias entre los ambientes de producción y desarrollo
	Dirección Técnica		Pérdida de Continuidad de la operación	Alta de unidades nuevas en la tarifa de autos, probables errores al asignar valores que no corresponden por desconocimiento del mercado.
	Dirección Técr	20	Aumento de Costos y Gastos	No tener la descripción correcta de los vehículos asegurados
	Dirección Técr	16	Rotación de Personal	Cargas de trabajo, bajos salarios de acuerdo a mercado y direcciones similares, trabajo monótono y falta de capacitación en el área repercute en rotación de personal
	Dirección Técr	17	Pérdida de control de las operaciones	No tener actualizados los manuales de procesos, puede generar pérdida de control de las operaciones
	Dirección Técr	23	Pérdida de la calidad de la información	Errores en la elaboración del la hoja técnica de producto
	Dirección Técr	24	Pérdida de la calidad de la información	Avisos de altas de vehículos, catálogos (información del área)
	Dirección Técr	18	Pérdida de la calidad de la información	Deficiencia en algunos canales de comunicación, cuando se realizan adecuaciones o actualizaciones en los parámetros de tarifas al sistema Emisión que repercuten en el cálculo del cobro de las primas, lo que genera pérdida de la calidad de la información.

22% Aumento de Costos y Gastos
 11% Disminución de los ingresos de la empresa
 28% Pérdida de la calidad de la información
 28% Pérdida de Continuidad de la operación
 6% Pérdida de control de las operaciones
 6% Alta Rotación de Personal

100%

A. 6 BASE DE INFORMACIÓN DE LA MUESTRA EN ESTUDIO

Frecuencia	Controles	Prioridad	impacto abs	frecuencia abs	adec control	nivel	aceptable	prioridad
Mensual	calendarios de contraloría, normatividad	Alta	2	C	Débil	M	S	8
Poco probable	Control de experiencia y validación de bases histórica	Media	1	B	Suficiente	B	S	
Mensual	Manejo de Vales en el area, bitácora de préstamo de expedientes con firma	media	2	C	Débil	M	S	
2 veces al año	Ninguno	Media	1	B	N/A	B	S	
Diario	Fichas de suscripción	Baja	1	E	Suficiente	M	S	
Poco probable	Verificación de bases de datos disponibles, donde te avisa si ya está dada de alta la unidad y adicionalmente pruebas de validación	Media	1	B	Suficiente	B	S	1
3 veces al mes	Validar en el Cotizador, Emisión autos cotizaciones, sistema de prueba, Validación hasta la emisión, Cotizador en Fox, crear un cotizador en algun sistema. Revisar incisos sin clave AMIS.	Alta	2	D	Débil	A	N	4
4 veces al año	Se verifican varias bases históricas, cuando llega el negocio (base de negocios cruzados), Control del ID Corporativo.	Alta	2	B	Suficiente	B	S	
Diario	Control de catálogos internos	Media	1	E	Débil	M	S	2
Mensual	Monitor	Media	2	C	Débil		S	
Durante el cierre / mes	Revisión de los sistemas	Media	3	C	Débil	A	N	
Probable	Avaluo previo solicitado por ventas a equipo pesado	Media	2	C	Débil		S	
Probable	Pruebas de validación en general	Media	2	C	Suficiente	M	S	
				C				
Poco probable	Revisión de condiciones y formato con campos mínimos requerido a ventas	Media	2	B	Débil	B	S	5
1 vez al mes	Dictaminador técnico y base de información donde se encuentran las propuestas	Media	2	C	Suficiente			
Probable (1 vez al mes)	Enviar los comunicados de actualización en el servidor	Media	1	C	Suficiente	B	S	
1 vez al mes	Validación de bases con el sistema	Alta	2	C	Suficiente		S	
1 vez al mes	Validación de bases con el sistema	Alta	2	C	Suficiente	M	S	
Cada cambio propuesto	Formatos de autorización para la liberación, pero sistemas cuando libera no da el aviso correspondiente o no corrobora las diferencias entre los 2 ambientes.	Alta	3	C	Débil	A	N	3
Mensual	Búsqueda en internet, revistas y periódicos	Media	1	B	Débil		S	
		Media						
cada cambio de tarifa	Pruebas aleatorias a los sistemas		2	D	Débil		S	6
Varias veces al mes	Actualmente se solicita carátula de poliza para verificar los datos	Alta	2	C	Débil		S	
25% de forma anual	Ninguno	Alta	3	C	N/A	A	N	
Poco probable	Manual de Manuales	Alta	1	B	Suficiente	B	S	
Mensual	Ninguno	Media	2	D	N/A		S	
Frecuente	Avisos semanales de altas de vehículos y modificaciones al sistema y catálogo de vehículos a gerentes administrativos, emisión, técnicos	Alta	3	D	Suficiente		S	7
Raro	Aviso a las áreas correspondientes		1	A	Suficiente	B	S	7

0.11111111

11%

Sin Controles

A. 6 BASE DE INFORMACIÓN DE LA MUESTRA EN ESTUDIO

op de mitigación y viable	impacto	res frecuencia	res nivel	res costo / bene	Descripción plan mitigación
Generar en el área validadores y cifras de control para proporcionárselos al área de sistemas que verifiquen que la información generada venga correcta. Validar la información antes de ser enviada a Analisis de Resultados Arturo Suarez y Giovanni Digitalizar los expedientes de emisión	1	A	Bajo	MTP	Generar en el área validadores y cifras de control para proporcionárselos al área de sistemas que verifiquen que la información generada venga correcta.
Crear un módulo de carga masiva (distintas tarifas) que recorra a todas las tarifas	1	B	Bajo	MTP	Crear un módulo de carga masiva (distintas tarifas) que recorra a todas las tarifas
Proponer un codificador automático y estandarizar los criterios de codificación manual	2	B	Bajo	MTP	Proponer un codificador automático y estandarizar los criterios de codificación manual
validadores. Asignar un recurso nuevo (programador) para que lleve a cabo esta acción Jefe de emisión y operaciones Proponer tener un servidor independiente para Emisión para cotizar, con las mismas políticas.	2	B	Bajo	MTP	Migrar todo el sistema manual al Sistema de Fox Pro donde se generen validadores. Asignar un recurso nuevo (programador) para que lleve a cabo esta acción
Enfatizar con el área de ventas que entregue tarjeta de circulación, formato con campos mínimos requeridos y manejar en Corporativo el mismo sistema de pruebas (Emisión) que Gobierno	2	C	Medio	MTP	Enfatizar con el área de ventas que entregue tarjeta de circulación, formato con campos mínimos requeridos y manejar en Corporativo el mismo sistema de pruebas (Emisión) que Gobierno.
Establecer mecanismos de validación con las modificaciones en los sistemas. Crear protocolos de autorización para reflejar en producción los cambios	2	B	Bajo	MTP	Establecer mecanismos de validación con las modificaciones en los sistemas. Crear protocolos de autorización para reflejar en producción los cambios solicitados y cuando
Verlo con Normatividad Siniestros lo de las Armadoras para generar claves AMIS Crear un módulo de carga masiva (distintas tarifas) que recorra a todas las tarifas y por el momento en el sistema actual (Progress), crear una pantalla o proceso donde se actualicen las características de las tarifas	2	B	Bajo	MTP	Crear un módulo de carga masiva (distintas tarifas) que recorra a todas las tarifas y por el momento en el sistema actual (Progress), crear una pantalla o proceso donde se actualicen las características de las tarifas
Crear avisos en el sistema Emisión donde aparezcan las altas de vehículos nuevos, donde se garantiza que lo vea la gente responsable de la operación	2	B	Bajo	MTP	Crear avisos en el sistema Emisión donde aparezcan las altas de vehículos nuevos, donde se garantiza que lo vea la gente responsable de la operación. Validar fichas técnicas de autos con las armadoras
Crear avisos en el sistema Emisión donde aparezcan las altas de vehículos nuevos, donde se garantiza que lo vea la gente responsable de la operación	2	B	Bajo	MTP	Crear avisos en el sistema Emisión donde aparezcan las altas de vehículos nuevos, donde se garantiza que lo vea la gente responsable de la operación. Validar fichas técnicas de autos con las armadoras

A. 6 BASE DE INFORMACIÓN DE LA MUESTRA EN ESTUDIO

Puesto/Persona responsable

Herramienta de Monitoreo

Gerente de Análisis de Resultados e Información y Control
Revisión de las cifras control con los subdirectores. Revisión periódica de estas cifras y validadores con sistemas

Gerencia de Operación y Control Admivo.

Establecer plan de trabajo y fases de avance.

Gerente de Suscripción y Operación y Control Admivo

Fijar plan de trabajo que incluya indicadores clave de riesgo

Oficina Central de Servicio

Establecer plan de trabajo y crear los Indicadores clave de la operación

Gerente de Suscripción

Seguimiento a los controles generados en ventas de forma constante.
Plan de trabajo para migrar Corporativo al sistema de pruebas

Gerente de Suscripción

Revisión de los mecanismos de validación, protocolos de autorización y modelos que reflejen los cambios. Fijar Plan de trabajo.

Gerencia de Operación y Control Admivo.

Fijar Plan de Trabajo para crear la pantalla o proceso. Generar indicadores clave de la operación

Gerente de Suscripción

Revisión diaria al Sistema EMA 2000.

Gerente de Suscripción

Revisión diaria al Sistema EMA 2000.

BIBLIOGRAFÍA

1. Stephen Diacon “A Guide to Insurance Management” p.p. 330 1er. Edi. Año 1990
2. Agres, A., Vreede G.J. de, Briggs, R.O.: “A tale of two cities – Case Studies on GSS Transition in Two Organizations”, Proceedings of the 37th HICSS, IEEE Computer Society Press 2004
3. Appelman, J.H., Driel, J. Van, “Crisis-response in the Port of Rotterdam”, Proceedings of the 38th HICSS, IEEE Computer Society Press 2005
4. Castillo Toledo Clara Patricia “La administración de Riesgos como la mejor forma de prevenir el riesgo”, Tesis de licenciatura Actuaría, México 2004
5. María Luisa Jallath Coria, “Inspección y Evaluación del riesgo, dos pasos importantes en la evaluación del riesgo”, México 1994
6. Latorre Llorens Luis, “Teoría del riesgo y sus aplicaciones a la empresa aseguradora”, Madrid Mapfre 1992 p.p. 284
7. José Ramón Aragonés, “ Aplicación a la gestión empresarial” México Año 2000, p.p. 331
8. Arturo Morales Castro “Financiamiento Inversión y Administración de riesgos”, México Año 2004, p.p. 363
9. Eugene F. Brigham, Joel F Houston, “Fundamentos de la Administración Financiera” México 2005, p.p. 831
10. Alfonso de Lara Haro, “Medición y Control de Riesgos Financieros”, México 2003, p.p. 219
11. Adrian Garrido, “Métodos efectivos para evaluar el sistema de administración de riesgos”, México 2006, p.p. 30, ensayo (X Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna y Administración de Riesgos)
12. CITI GROUP, “Reporte Anual”, México Año 2005, p.p. 240
13. Ing. Lorenzo Helguera, “Algunos criterios para tomar decisiones en condiciones de riesgo e incertidumbre”, publicaciones 2005, p.p. 52
14. Briggs, R.O “Operational Risk Management”, University Arizona, 2003, p.p. 234