



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

PLANTEL TLALPAN

Con Estudios Incorporados a la
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**LA ADMINISTRACION DE RIESGOS COMO
CAMPO DE ACCION DEL LICENCIADO EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

T E S I S

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a:

OSCAR ZEPEDA BAUTISTA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

México, D. F.

1988



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

Capítulo I

"Consideraciones Generales en la Administración de Riesgos"

	Pág.	
1.1	Introducción	2
1.2	Antecedentes	4
1.3	Definición de Riesgos	6
1.4	Clasificación de Riesgos	7
	a) Por naturaleza de Pérdidas	7
	b) Por su Origen y Alcance	8
	c) Por su Sistema de Valoración	9
	1.- Riesgos Objetivos	9
	2.- Riesgos Especiales o Sub- jetivos	9
1.5	Definición de Administración de Riesgos y su Representación Esque- mática	11
	a) Esquema de la Administración de Riesgos en una compañía - de Seguros y sus relaciones	11
	b) Funciones de una compañía de Seguros	14
	1.- Funciones Generales	14
	2.- Funciones Específicas	17
1.6	Administración de Siniestros	21

Capítulo II

	Pág	
2.1	Identificación de Riesgos	23
2.1.1	Los riesgos de las Propiedades - Físicas	23
2.1.2	Los riesgos nacidos de Actos Cri- minales	27
2.1.3	Riesgos que nacen de la Ley	29
2.1.4	Riesgos Intangibles o Consecuen- ciales	30
2.1.5	Riesgos Personales	31
2.2	Las Herramientas para la identi- ficación de Riesgos	33
2.2.1	Cuestionarios	33
2.2.2	Estados Financieros	35
2.2.3	Diagramas de Flujo	36
2.2.4	Inspecciones	37
2.2.5	Contratos	38
2.2.6	Entrevistas	38
2.2.7	Experiencias Anteriores	39
2.2.8	Cambios Futuros	39
2.2.9	Organigramas	39
2.2.10	Manuales	40

Capítulo III

	Evaluación de Riesgos	41
3.1	Antecedentes	42
3.2	Técnicas de Evaluación	46
3.2.1	Cálculo de Probabilidades	46
3.2.2	Función de Distribución	49

	Pág.	
3.2.2.1	Método Cuantitativo	50
3.2.2.2	Método Cualitativo	51
 Capítulo IV		
	Papel del Licenciado en Adminis- tración para el desarrollo de - la Administración de Riesgos	55
4.1	Antecedentes	56
4.2	Perfil del Administrador de Ries- gos	59
4.3	Posibilidades de Desarrollo del Lic. en Administración	61
4.4	Campo de Acción del Licenciado en Administración en el papel de Ad- ministración de Riesgos	64
4.5	Funciones y responsabilidades - del Administrador de Riesgos	68
4.6	Relaciones Internas y Externas - del Administrador de Riesgos	71
4.6.1	Fuentes y puntos de Control de - Riesgos	72
4.7	Programa de Soluciones de los - Riesgos	77
4.7.1	Antecedentes	78
4.7.1.1	Eliminación	79
4.7.1.2	Reducción	80
4.7.1.3	Retención	83
4.7.1.4	Transferencia	87

Capítulo V		Pág.
	Planeación de la Investigación	96
5.1	Objetivos	96
5.2	Planteamiento del problema	96
5.3	Hipótesis	96
5.4	Diseño de Prueba	97
5.4.1	Investigación Documental	97
5.4.2	Investigación de Campo	97
5.4.2.1	Delimitación del Universo	97
5.4.2.2	Diseño de Muestra	98
5.4.2.3	Tamaño de la Muestra	98
	Cuestionario Correspondiente al Tema	100
5.5	Resultados de la Investigación de Campo	104
	Conclusiones	112
	Recomendaciones	113
	Bibliografía Documental	114
	Bibliografía de Referencia	115

C A P I T U L O I

" CONSIDERACIONES GENERALES EN LA ADMINISTRACION
DE RIESGOS "

INTRODUCCION

Hoy en día es innegable el extraordinario avance que ha adquirido la ciencia y el enorme desarrollo de la tecnología, lo cual obliga a evolucionar, cuando menos al ritmo del crecimiento general y no convertirse en lastres del progreso de los demás. Para mantenerse acorde con los cambios rápidos prevalentes en la sociedad humana, es necesario el estudio constante y permanente.

Así pues el objetivo de esta investigación es hacer por los campos de una disciplina administrativa que está surgiendo con gran fuerza como un nuevo auxiliar de la administración general de los organismos sociales y que ha despertado gran interés en los círculos industriales, comerciales, de negocios y muy especialmente en el ambiente de la llamada "Industria del Seguro". Esta disciplina ha recibido el nombre de "ADMINISTRACION DE RIESGOS" y que por encontrarse todavía en vías de desarrollo inicial, está sujeta a cambios, modificaciones y adaptaciones. Sus parámetros no se han establecido firmemente y no existe un criterio riguroso, ni una definición universalmente aceptada. Sin embargo, entre quienes la estudian o practican hay un acuerdo tácito sobre los conceptos fundamentales, en las técnicas básicas empleadas y en el manejo de los riesgos.

Conocer los principios básicos en los que se sustenta esta disciplina, es una necesidad para quienes desean mantenerse dentro del mercado mexicano de seguros con un adecuado nivel de competitividad.

Su conocimiento también es obligado para los organismos privados o públicos, que como usuarios deben identificar el alcan-

ce y beneficios ofrecidos por la industria del seguro; así - como de las enormes ventajas económicas de una eficiente administración de riesgos intercompañías.

La segunda parte de esta tesis está enfocada a determinar el grado de conocimiento que tienen las empresas privadas y organismos públicos sobre la Administración de Riesgos y cómo la aplican para que contribuya al logro de sus objetivos: Para el cumplimiento de estos objetivos fue diseñada e implantada una investigación de mercados tipo cualitativa en el - sector "industrial" del Distrito Federal.

Por último cabe señalar que la decisión de abordar el tema - de la administración de riesgos influida, en primer lugar, - por haber estado laborando desde hace algunos años en la industria del seguro y en segundo por el compromiso profesional de aplicar los conocimientos adquiridos en las aulas de la Universidad del Valle de México, a la investigación, que - por modesta que sea su escala no deja de ser un reto interesante.

ANTECEDENTES

Según el relato bíblico, la primera pareja humana vivía en el Jardín del Edén, gozando de paz y bienestar con todas sus necesidades cubiertas, pero desde esa época el ser humano ha sido por naturaleza insatisfecho y vive anhelando mejoramientos y novedades. Esta inquietud le condujo en determinado momento a enfrentarse a un riesgo grave; su bienestar estaba condicionado a acatar algunas normas y limitaciones, pero fue inducido a pensar que violando estas normas alcanzaría un poder - igual al de su Creador y aunque estaba advertido de que esta acción le acarrearía la pérdida de los bienes que disfrutaban, se decidió a correr el riesgo y . . . perdió. Fué una mala de cisión, no pensó convenientemente todos los factores en juego y el resultado fué su expulsión del Jardín. Teniendo que enfrentarse desde ese momento a riesgos de naturaleza diversas: frío, calor, viento, tempestad, granizo, inundaciones, terremotos, enfermedades, fieras salvajes, etc., en fin una lucha de supervivencia. Desde ese momento también trató de: esquivar, eludir, alejar, reducir, eliminar o dominar esos riesgos, si bien sus técnicas debieron de ser primitivas y rudimentarias constituyéndose así, metafóricamente hablando en el primer "ADMINISTRADOR DE RIESGOS". Es por ello que se puede afirmar que la Administración de riesgos es una actividad humana de las más antiguas, aunque como disciplina formal sea nueva.

Después de varias centurias, la actividad que más evolucionó fué el comercio. Surgiendo con su desenvolvimiento los problemas de traslado y almacenamiento de mercancías apareciendo - los riesgos consiguientes de pérdidas por toda clase de accidentes, asaltos, robos, olvidos, errores, descuidos, sabotajes, etc. Lo que traería como consecuencia que los encargados de los traslados o almacenes debían de responder de las mercancías dejadas a su cargo, con sus bienes o con sus personas.

Como los riesgos siempre han sido una plaga para la humanidad, los individuos y los grupos pequeños han buscado métodos para controlar esos riesgos y desde luego preocupándose más por aquellos que más le pueden impactar económica y socialmente.

RIESGO.- EL ORIGEN DEL SEGURO - Puede definirse en términos generales "Como la posibilidad de que ocurra un acontecimiento incierto, fortuito y de consecuencias negativas o dañosas" (1).

El riesgo es la posibilidad de que algo pueda acontecer en un futuro y de que pudiera tener implicaciones económicas. Dicho acontecimiento ha de ser incierto, no puede existir la certidumbre de que ocurrirá. Este evento ha de ser fortuito o accidental, es decir, independiente de la voluntad del hombre y que al producirse a de tener como consecuencia una pérdida.

En resumen, el concepto de riesgo sólo se refiere en consecuencia a la ocurrencia de un suceso posible, incierto, fortuito y con pérdidas (2).

(1) Manual básico de Seguros. Editorial MAPFRE, S. A. 1984.

(2) Según el Diccionario de la Real Academia Española "se entiende por riesgo".

DEFINICION DE RIESGO

El riesgo es un problema universal, le atañe su análisis a to dos los hombres en su papel de:

EMPRESARIOS
 INVERSIONISTAS
 EMPLEADOS
 PADRES DE FAMILIA
 AGRICULTORES, ETC.

El riesgo por ser un factor importante en las predicciones y acciones que aprendemos todos los días se le ha venido dando diversidad de significado, todos ellos útiles dependiendo del enfoque que requerimos en un momento dado.

RIESGO.- Es el potencial de fallar al intentar lograr un objetivo.

RIESGO.- Es la probabilidad de que los acontecimientos del fu turo no sean como se han supuesto.

RIESGO.- Es el peligro (contingencia de daño).

RIESGO.- Es la incertidumbre de pérdida.

Ante la presente diversidad de enfoques al tratar de estudiar al riesgo, en su más amplio significado resulta indispensable, reducir su campo de acción y enfocar su influencia en la Adm nistración de Riesgos, por lo que riesgo lo definimos como:

"Riesgo es un evento que se podrá realizar o no en el futuro"
 (3).

(3) Definición de: Grupo Seycos, Actuarios y Contadores, S.A.
 de C. V.

CLASIFICACION DE LOS RIESGOS

Para su estudio los riesgos se clasifican:

- 1).- Por la naturaleza de pérdidas.
 - a) Riesgos puros.
 - b) Riesgos especulativos.

- 2).- Por su origen y alcance.
 - a) Riesgos Generales o Catastróficos.
 - b) Riesgos Particulares.

- 3).- Por su sistema de valoración.
 - a) Riesgos objetivos.
 - b) Riesgos especiales.

1.- Por la Naturaleza de Pérdidas

Esta clasificación obedece a que se emplean dos técnicas distintas, dependiendo de la naturaleza; en los riesgos puros se emplean técnicas del seguro, mientras que los Riesgos Especulativos se emplean técnicas de la administración general.

1-a) Riesgos puros:

- Son aquellos riesgos que al ocurrir el evento (siniestro) traen consigo sólo pérdidas, por ello podemos afirmar - que la Administración de Riesgos dirige sus esfuerzos en la solución de los riesgos puros y que son los siguientes:
- a los que esté expuesto el activo más importante de toda empresa - El equipo humano.
 - a los que están expuestos los activos fijos y otras - propiedades físicas.

- Riesgos nacidos por actos criminales, sean de propios o de terceros.
- Los riesgos que emanan de la Ley y que producen daños a terceros en sus personas o en sus bienes.
- Los riesgos intangibles o consecuenciales en cuanto resultan de la paralización de las actividades de alguna empresa.

1-b) Riesgos Especulativos:

Son aquellos riesgos en donde se puede ganar o perder - (juegos de azar) un fabricante tiene expectativas de beneficio y el riesgo de pérdidas. El riesgo que corre es de no ganar por haber calculado mal el precio de sus productos, la competencia del mercado y la capacidad de la red de ventas.

2.- Por su Origen y Alcance

Hay sucesos que afectan a una comunidad y cuyo origen no puede ser individualizado como el estallamiento de una guerra, - tiene un origen colectivo y por lo tanto sus consecuencias - son también colectivas, a estos riesgos se les llama generales.

Por otra parte, se producen eventos extraordinarios de origen físicos que afectan a una comunidad, como son los terremotos, las inundaciones, etc. Estos riesgos se les llaman catastróficos.

2-a) Riesgos particulares.

En los eventos que se pueden individualizar en su origen o en sus consecuencias, es decir, se sabe quien lo originó y a quien le va a afectar, o sufrir las consecuencias, por ejemplo: al individuo que choca su auto -

contra un árbol, él originó el suceso y él sufrirá las consecuencias.

3.- Por su Sistema de Valoración.

Hay riesgos que pueden ser aislados y estudiados por que los siniestros que originan se repiten con frecuencia y su análisis se puede llegar a tener conocimiento suficiente tanto de sus probabilidades de ocurrencia en su lugar y tiempo determinado, así como la intensidad de daños que puedan comportar.

3-a) Riesgos Objetivos.

Son aquellos que para su estudio y análisis se utilizan los instrumentos matemáticos de la estadística, tales como el cálculo de probabilidades y la Ley de los grandes números.

Un ejemplo de riesgo objetivo puede ser cualquier ramo del Seguro (autos, diversos, incendio, cascos, embarcaciones por vida). Por lo que el seguro se ocupa básicamente de riesgos objetivos.

3-b) Riesgos Especiales o Subjetivos.

Son aquellos de poca frecuencia, por ello la valoración de sus posibilidades de ocurrencia, por consecuencia, debe de hacerla una persona emitiendo un dictamen de acuerdo con sus propios conocimientos y experiencia. Como ejemplo de éstos tenemos la pérdida de la voz de un cantante y tiene un carácter subjetivo porque en su valoración es decisiva la intervención de alguien, sea el propio afectado o una tercera persona, cuyo criterio decidirá sobre su probabilidad y gravedad.

Veamos un ejemplo:

En un juego cerrado de poker, el jugador "A" espera en el cambio la carta de (6) trébol, para computar su co-

rrida (2, 3, 4 y 5 de trébol), piensa que habiendo visto 5 cartas de un total de 52 dentro de las cuales puede haber 4 posibilidades, ya que las cartas tienen 4 - de cada uno, la probabilidad se podría estimar en $4/47$ (ya que $52-5=47$ y cuatro es la posibilidad de que - salga la carta y por lo tanto, el riesgo a que se enfrenta se pueda medir en base a las probabilidades.

En cambio el jugador "B" encontrándose en igual situación y desconocimiento el razonamiento anterior, basando su comportamiento en otros aspectos como pueden ser su suerte, estado de ánimo, el resultado de jugadas anteriores, el riesgo a que se enfrenta es especial o subjetivo.

Esta determinación subjetiva es frecuente en el individuo y es de utilidad conocer su existencia ya que son factores que influyen en el estado de ánimo del individuo a fin de contrarrestarla.

DEFINICION DE ADMINISTRACION DE RIESGOS
Y SU REPRESENTACION ESQUEMATICA

La Administración de Riesgos, tiene como objeto principal el manejo de los riesgos, por ello se define como: El aprovechamiento y optimización de los recursos disponibles, tendiendo a minimizar los efectos adversos del riesgo.

ESQUEMA DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS
EN UNA COMPAÑIA DE SEGUROS Y SUS RELACIONES

- 1.- ADMINISTRACION. - La administración de riesgos emplea el proceso administrativo de la administración clásica y también parte vital en el manejo de la Compañía Aseguradora.
- 2.- INVERSIONES. - Una de las actividades económicas más importantes de la compañía de seguros son las inversiones que manejan tanto recursos propios como de los asegurados, sobre todo en aquellas que se dedican al ramo de vida.
- 3.- PROGRAMA DE SOLUCION DE RIESGOS. - La parte importante o razón de ser de la administración de riesgos, es precisamente elaborar un programa de solución de riesgos.
 - a) Eliminación: Los riesgos en debate es posible se eliminan.
 - b) Reducción: Los riesgos en donde se puede, se reducen.
 - c) Retención: Si tenemos capacidad económica y técnica podemos retener los riesgos.
 - d) Transferencia: Si la situación económica no permite retenerlos entonces se transfieren a alguna compañía de riesgos, mediante la suscripción de pólizas acorde a sus necesidades.

- 4.- SEGURO.- Una vez que se ha decidido transferir los riesgos, si se contratan pólizas, es aquí donde se debe desarrollar el administrador de riesgos para orientar adecuadamente al asegurado sobre coberturas que realmente necesitará.
- 5.- AUTOSEGURO.- Cuando el asegurado quiere asumir o retener el riesgo y crea un fondo económico que les permite reponer las pérdidas que se produjeron al ocurrir un siniestro.
- 6.- COASEGURO.- Existe cuando dos o más compañías de seguros participan simultáneamente en la cobertura de un mismo riesgo, cubriendo cada una de ellas una parte o tanto por ciento del mismo y son responsables por la participación que ha asumido.
- 7.- REASEGURO.- Es un mecanismo similar al coaseguro, su diferencia esencial es que mientras la compañía participante solo responde por la parte que asumió, el reasegurador es responsable frente al asegurado por la totalidad del riesgo.
- 8.- ADMINISTRACION DE SINIESTROS.- El siniestro es la materialización del riesgo y constituye el hecho clave del seguro para ello hay unas técnicas específicas que garantizan la corrección de todas las operaciones relacionadas con los siniestros cumpliendo los siguientes objetivos:
 - Prevenir la indemnización sea conforme con lo contenido en la póliza.
 - Analizar la siniestralidad para llegar a un profundo conocimiento técnico de la misma.
- 9.- DATOS ESTADISTICOS Y PROBABILIDADES.- Son de vital importancia en el manejo de la Ley de los grandes números para obtener índices de incidencias y probabilidades.

10.- PREVENCIÓN DE PERDIDAS.- En base al programa de solución de riesgos se busca la manera de prevenir los riesgos o minimizarlos.

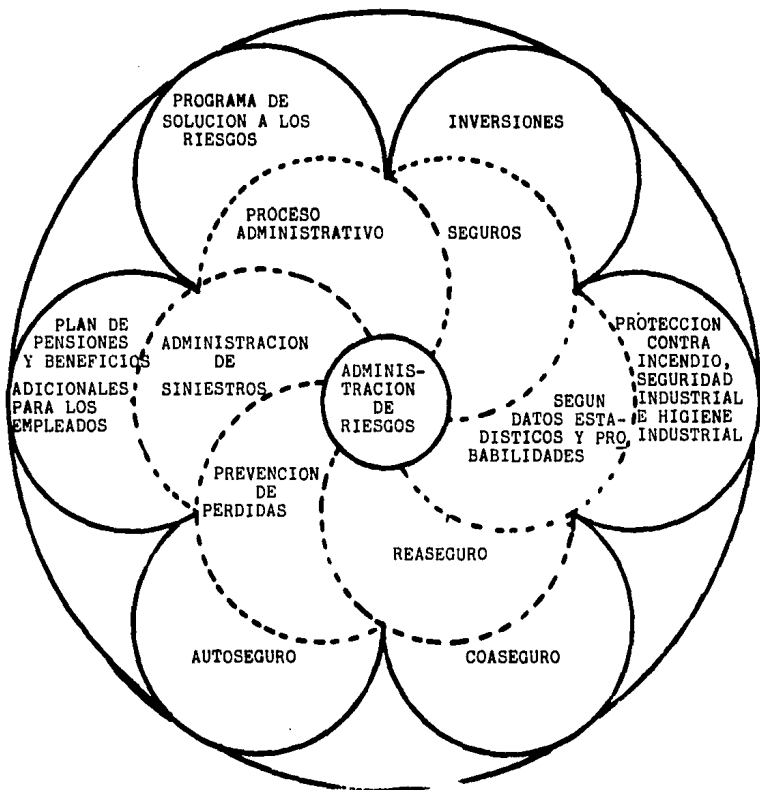
11.- PROTECCIÓN CONTRA INCENDIO, SEGURIDAD INDUSTRIAL E - HIGIENE INDUSTRIAL.- Son medidas preventivas para minimizar los incendios, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

12.- PLAN DE PENSIONES Y BENEFICIOS ADICIONALES PARA EMPLEADOS.- Como la administración de riesgos es una técnica total se piensa que formando incentivos puede motivar, tanto a empleados activos como jubilados.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

- Garantizar la continuidad de los productos y servicios que proporcionan los Organismo Sociales.
- Explorar los posibles caminos para reducir la incertidumbre.
- Analizar los métodos para reducir los costos de las posibles pérdidas.
- Buscar, estudiar y aplicar las medidas necesarias para evitar que los eventos que podrían dañar la estructura económica del Organismo Social que llegarán a realizarse.
- Anticiparse a los acontecimientos previniendo las pérdidas y mejorando la seguridad.
- Minimizar los efectos adversos del riesgo puro en la forma más eficaz y al menor costo.
- Contribuir en forma importante en alcanzar las utilidades previstas a través de la reducción de los gastos imprevistos como los siniestros o de los pagos previstos como los Seguros.
- Participar en forma activa en los programas y proyectos de un Organismo Social para la consecución de sus objetivos.

LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y SU REPRESENTACION ESQUEMATICA



FUNCIONES DE UNA COMPAÑIA DE SEGUROS

La empresa aseguradora es el medio más adecuado y eficaz para satisfacer las necesidades de aseguramiento y en general constituye el nuevo vehículo legal para ofrecer al público - coberturas de riesgo en contrato de seguros.

Dentro de la estructura económica nacional, este tipo de empresa se encuadra el grupo de los servicios financieros por concurrir en él, las siguientes características:

- a) Su finalidad principal es prestar servicios de cobertura de riesgos a cambio de una prima, que es la cantidad que ha de satisfacer al asegurador y comprometerlo a indemnizar al asegurado.
- b) Este servicio se concreta en una prestación económica que se lleva a cabo en forma de indemnización, reposición de los objetos dañados en caso de siniestro.
- c) Para prestar este servicio el asegurador debe acumular - las formas suficientes que recibe en forma de primas e invertirlas del mejor modo posible, manteniendo el grado - aceptable de liquidez para hacer frente en cualquier momento a su compromiso.
- d) En el caso del seguro de vida sus funciones más importantes es la de administrar a largo plazo los fondos que le entrega el asegurado, para obtener de ellos una razonable retribución y proporcionar a sus clientes las más altas - prestaciones posibles.

Para poder ofrecer estas funciones se dividen para su estudio en funciones generales y funciones específicas.

FUNCIONES GENERALES:

Cualquier actividad económica tiene unas funciones y objetivos generales comunes con los demás, si bien, según sea el tipo de actividad o giro ejercida. La empresa de seguros no

es la excepción a la norma general antes citada en el sentido de que en ellas se desarrollan las funciones de carácter común a todas las empresas como son las funciones técnicas, comerciales, administrativas, contables, etc., tienen una importancia similar a la creación de productos en venta y administración, son aspectos de gran relevancia en la actividad aseguradora en su conjunto. Y como tales podemos señalar:

1.- JURIDICA

El origen de las actividades que se llevan a cabo en una entidad aseguradora es el contrato de seguro; es decir, un acto jurídico, que por ser básico, otorga ese carácter a muchas de tales actividades.

El seguro se organiza institucionalmente para cumplir las obligaciones impuestas por el contrato y ejercer los derechos que de él demanden. La póliza es el documento que recoge los términos del contrato y constituye el punto de referencia de las relaciones entre el asegurado y asegurador y la guía para resolver los litigios entre ambos.

La técnica jurídica es protagonista en muchas de las actuaciones relacionadas con el seguro desde la redacción de la póliza hasta la resolución de un siniestro ante los tribunales.

2.- COMERCIAL

Para una entidad aseguradora el aumento del número de asegurados no representa solamente la posibilidad de obtener mayor beneficio, sino que responde a una necesidad técnica, de carácter básico la de aumentar su suma asegurada y con ello su equilibrio y el ajuste técnico de sus primas.

3.- CONTABLE Y ADMINISTRATIVA

Las técnicas de administración y contabilidad son importantes en todas las empresas, pero tienen una trascendencia especial en el seguro, ya que se basa en el trabajo administrativo de sus empleados, de tal forma que exista una correspondencia entre las técnicas administrativas utilizadas y el costo obtenido, el servicio prestado y la eficiencia y productividad.

Es conocida la importancia que en este contexto las técnicas de procesamiento de datos. El seguro ha sido un gran impulsor en su aplicación y a ello se debe su actual expansión.

Dentro del campo administrativo que tienen aplicación son las auditorías, cuyo aspecto más sobresaliente es la inspección de oficinas y agencias; y las de información y control, para vigilar la marcha de las operaciones e introducir oportunamente las medidas correctivas.

FUNCIONES ESPECIFICAS

Estas funciones son propias de las entidades del seguro, son las que sustentan la razón de ser de las compañías aseguradoras y por ellas el seguro no podría pensarse como lo que es, sino que simplemente pasaría a ser un juego de azar.

1.- ANALISIS DE RIESGOS

Es el conjunto de operaciones que se realizan para lograr un profundo conocimiento global del riesgo para llevarla a cabo hay que utilizar las técnicas de la estadística, el manejo de los grandes números y el cálculo de probabilidades.

Determinación del Riesgo.- Constituye un paso previo, consistente en la delimitación de riesgo o riesgos a analizar.

Recopilación de Estadísticas.- Tiene por objeto establecer la lista de conceptos estadísticos necesarios, que pueden proceder de dos fuentes:

- a) Fuentes externas.- Constituidas por organismos, asociaciones, entidades o empresas ajenas al sector asegurador, entre las que destacan los institutos dependientes del Estado, encargados de elaborar estadísticas nacionales.
- b) Fuentes Internas.- Son los centros de información al propio sector asegurador, que crean con la información que les facilitan las entidades y aunque tienen un número menor de casos, los conocen más profundamente.

2.- FIJACION DE LAS TECNICAS Y TARIFAS

Una vez que se han seleccionado el riesgo se obtienen unos pocos grupos formando subgrupos con tasa de riesgo distinto aunque semejantes. Para realizar la tarificación se calcula una tasa promedio de cada uno de los grupos definitivos.

3.- SEGUIMIENTO DE LA TARIFA

La labor de análisis del riesgo no termina con la elaboración o la tarifa, sino que continúa mediante su revisión periódica y su permanente adaptación a la recuperación de siniestros que no obteniéndose un periodo adecuado para la revisión de tarifas puede ser cada dos años, pero depende fundamentalmente de la intensidad de los cambios sacados y los progresos técnicos y del grado de la inflación.

DISTRIBUCION DEL RIESGO

La función aseguradora consiste precisamente en la distribución del riesgo entre un gran número de patrimonios de modo que en el momento de siniestro ninguno de ellos quede financieramente desequilibrado. El reparto del riesgo y la disponibilidad en todo momento de medios económicos para cumplir los compromisos asumidos constituyen alguno de sus objetivos principales. Esta técnica se puede contemplar desde un punto de vista espacial y una perspectiva temporal.

- 1) Distribución espacial.- El término espacial alude a la participación, en la cobertura del mismo riesgo de un número variable de aseguradores de cualquier parte del mundo, es decir, sin límites territoriales, por lo que nada tiene de extraño que algunos riesgos importantes, aceptados inicialmente por un solo asegurador acaben repartidos entre numerosos y lejanos países, el fundamento de este tipo de distribución es sencillo: cada asegurador tiene una capacidad máxima de aceptación de riesgos que no debe sobrepasar; sin embargo, también tiene otra obligación paralela, que es la de prestar servicio al público y a veces éste demanda cobertura para riesgos de valor superior

al que el asegurador puede asumir para atender adecuadamente ambas exigencias la entidad aseguradora se vale de: Coaseguro y el Reaseguro.

- a) Coaseguro.- Existe cuando dos o más entidades aseguradoras participan simultáneamente en la cobertura de un mismo riesgo, cubriendo cada coaseguradora sólo responde por la participación que ha asumido el coaseguro - puede ser de póliza única o de póliza separadas. En el primer caso, se suscribe una sola póliza que firman todas las entidades coaseguradoras, con expresión del - porcentaje de participación en el riesgo que corresponde a cada uno y el segundo caso cada entidad coasegura dora emite una póliza por la que garantiza su participación individual en el riesgo.
 - b) Reaseguro.- Es un mecanismo similar al coaseguro, por cuanto permite al asegurador ceder a otros asegurado- res, que pasan a ser sus reaseguradores, parte del - riesgo que has suscrito. Su diferencia esencial con el coaseguro consiste que mientras que en éste cada ase- gurador, sólo es responsable frente al asegurado sólo- por la parte de riesgo que ha asumido, sin embargo en- el reaseguro el asegurador es responsable frente al - asegurado por la totalidad del riesgo, y en caso de - siniestro recupere de su reasegurador la cantidad que- cada uno de ellos asumió.
- 2) Distribución Temporal.- Los aseguradores no pueden dispo- ner libremente de las primas que perciben; existen cier- tas obligaciones de pago que son presentes o activas que- se crean con la póliza y se satisfacen en el acto; pero - hay otras que son a futuro derivadas de la propia natura- leza temporal del contrato de seguros de la gestión del - negocio y de los siniestros, para atenderla el asegurador

ha de retener una parte de las primas de que dispone, constituyen con ello unos fondos que son los llamados reservas técnicas.

a) Reservas Matemáticas. - Las primas del seguro de vida se establecen en función de la edad del asegurado y dependen de su probabilidad de supervivencia por ejemplo si se contrata una suma asegurada inicial de \$3'100,000.00 la aportación inicial será de \$40,685.00 al octavo año pagaría \$154,603.00 lo que representa un problema para el asegurado, por la diferencia tan brusca que pagaría al final de 20 años para evitar ésto se ideó la primera uniforme que promedia los primeros de los años de vigencia del Contrato. Con el procedimiento antes descrito, el asegurador percibe en los primeros años más primas de la que le correspondería, el exceso ha de reservarlos para cubrir el déficit que se producirá en los últimos años constituyendo de ese modo la reserva matemática y también existe una fórmula de rescate que permite el asegurado recuperar el importe de esta reserva, dicho rescate se produce cuando el asegurado decide rescindir la póliza antes de que termine su vigencia y tiene derecho a percibir el importe de la reserva matemática menos una deducción que se establece como compensación de los gastos administrativos originados al asegurador.

b) Reserva de Riesgos en Curso. - Al asegurador suscribe numerosas pólizas todos los días del año, lo que dificulta la constitución de la reserva para riesgos como montaje de industrias, construcción de edificios, puentes, etc., cascos ya sea de aviones o de buques puede establecerse mediante la revisión de pólizas, sin embargo, en algunos ramos como son automóviles, no es posible de terminar la reserva. Para determinar este porcentaje -

según la experiencia del asegurador oscila entre el 33% al 40% de las primas anuales.

- c) Reservas de siniestros pendientes.— Cuando recibe comunicación de un siniestro, el asegurador hace una valoración del siniestro (ajuste) del costo total. El costo total de un siniestro se puede pagar en el mismo día de su ocurrencia o varios años después, cuando se han realizado todos los pagos el siniestro se considera liquidado y cuando no se ha pagado se considera en trámite. En el momento de efectuar el cierre contable del ejercicio, el asegurador debe de constituir una reserva llamada de siniestros pendientes, equivalentes a las cantidades pendientes para liquidar los siniestros en trámite.

ADMINISTRACION DE SINIESTROS

El siniestro es la materialización del riesgo y constituye el hecho clave del seguro cuando un asegurado da un aviso de siniestro se pone en marcha un mecanismo en el que participan determinando especialistas, que se encargan del cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a) Prevenir que la indemnización sea conforme con el contenido de la póliza y con la naturaleza y cuantía de daños.
- b) Analizar la siniestralidad para llegar a un profundo conocimiento técnico de la misma.

Además de las técnicas administrativas presentes en la mayoría de los procesos del seguro y de las jurídicas aplicables al caso, hay una serie de acciones específicas e importantes y que son las siguientes:

- 1.- Valoración de las pérdidas.— Independientemente de que el asegurado efectúe el cálculo de las pérdidas destinado a concretar su reclamación a la entidad aseguradora, ésta ha de hacer un análisis de las pérdidas, cuya

complejidad es paralela a la del riesgo siniestrado y su valor.

- 2.- Liquidación del Siniestro.- Consiste en el pago de indemnización o bien la reparación del bien asegurado - así como todos los gastos originados por el siniestro - y es ésta la culminación del proceso de siniestros.
- 3.- Análisis de Siniestralidad.- Los siniestros liquidados constituyen la base de estos análisis de los gastos nacidos del conjunto de los siniestros, organizándolos - en forma adecuada a la información que se desea obtener por ejemplo; por riesgos, por causas, por zonas territoriales y por pólizas.

C A P I T U L O I I

"LA IDENTIFICACION DE RIESGOS"

ANTECEDENTES

La Administración de Riesgos, como toda disciplina administrativa, tiene un punto de arranque enteramente lógico: si se va a emprender alguna actividad nueva, hay que definir ante todo el alcance de esa actividad.

Puesto que el riesgo puro tal como lo hemos definido acecha tanto a los Organismos Sociales como el individuo tendremos que escoger a uno de éstos para ir ejemplificando la Administración de Riesgos. El campo de los riesgos que corre el individuo es el más sencillo; veamos mejor el campo de los riesgos de las empresas por ser el más complejo.

Ya hemos dicho que el primer paso en la Administración de Riesgos es la identificación de éstos. ¿Cuáles son los riesgos a los que están expuestos los Organismos Sociales. Si hemos de buscar la mejor solución a cada uno de ellos, lógico es que tendremos que descubrir primero cuáles son esos riesgos.

Pensemos como proceso la gran mayoría de los agentes de seguros en México: llegan a un Organismo Social que pretende servir, y lejos de hacer un trabajo sistemático de identificación de sus riesgos, señala al empresario los que ya le son familiares según su experiencia individual.

Y cuando llega a realizarse alguno de los riesgos que no fueron identificados, entonces empiezan los problemas.

Por ésto ahora nos preocupamos de orientar su atención en forma especial a este campo: la identificación adecuada de los riesgos a los que están expuestos los Organismos Sociales.

Ciertamente estamos obligados a consumir un trabajo profesional en este campo. ¿Y ésto que implica? ¿Qué identifiquemos todos los riesgos? ¿Es posible ésto?

El agente profesional de seguros está obligado a identificar todos los riesgos que pueda: por eso es profesional en este campo. ¿Pero ésto significa que sean todos los riesgos a los que está expuesto la empresa? Esto es difícil, a veces imposible. Conforme sea mayor el tamaño de la empresa, más difícil será identificar todos los riesgos.

Recordemos que la Administración de Riesgos sólo trata de los riesgos puros, o sea de aquellos que sólo pueden producir efectos económicamente dañinos. Y éstos son los que trataremos de descubrir en la forma más completa posible, aceptando de antemano que en general no podremos detectarlos todos a menos que la organización sea pequeña.

Solo son cinco grupos de riesgos, pero resulta evidente que comprenden todos los riesgos a los que puede estar sujeta una empresa. Analicemos ahora brevemente cada grupo.

2.1.1. LOS RIESGOS DE LAS PROPIEDADES FISICAS

Hemos hablado del activo fijo de una empresa. ¿Qué significa ésto?... No es otra cosa que las propiedades permanentes de la compañía: sus edificios, su maquinaria, su equipo automotriz y cualquier otra propiedad permanente con que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades.

La frase "activo fijo" es de carácter contable y se usa para diferenciar este tipo de bienes de otros que tienen un movimiento constante dentro de la empresa. En el caso de -

una empresa fabril, estos últimos son las materias primas, los productos en proceso y terminados, así como cualquier otro elemento de los procesos de manufactura.

En las empresas comerciales, las propiedades que no son activo fijo son las mercancías que vende ese comercio.

Ahora bien, esas propiedades físicas no necesariamente - - tienen que estar fijas en un solo lugar, sin movimiento para que tratemos de identificar sus riesgos. Veamos por tanto algunos ejemplos de propiedades físicas tanto fijas como en movimiento.

Entre las propiedades fijas están desde luego los edificios: Están también las torres de enfriamiento, los tanques de - almacenamiento de aceite al aire libre, y hasta la cisterna para almacenar el agua que necesita una fábrica para - sus procesos.

La torre de enfriamiento puede caerse por diversas causas - y dañarse y destruirse. También los tanques de aceite es- - tán sujetos a los mismos riesgos, y además a su incendio. Pero la cisterna de agua es un hoyo en la tierra, forrado - de concreto y lleno de agua. ¿Qué le puede pasar?.

Esas son entonces algunas propiedades físicas fijas, en un solo lugar. Pero hay muchas otras: las calderas, los transformadores de energía eléctrica, el mobiliario de las oficinas, los estantes del comercio, la maquinaria de proceso de la fábrica y tantos más.

Todavía hay otras propiedades físicas que están en constantan

te movimiento. Un ejemplo claro son los vehículos de una empresa, tanto los camiones como los automóviles. Un caso no tan obvio es el montacargas que constantemente está en movimiento de las fábricas.

Resulta evidente que estos riesgos no son particulares a las empresas fabriles. También los negocios comerciales y hasta los servicios están sujetos a ellos.

Hasta ahora hemos hablado de "propiedades", y esta palabra significa posesión inequívoca, casi siempre. Pero, ¿y qué pasa en el caso de propiedades sujetas a algún régimen de crédito?. Desde el punto de vista del propietario, ¿se corre algún riesgo adicional?. Veamos un caso.

El edificio que ocupa un cierto comercio está hipotecado - en un 40% de su valor. Sería muy fácil decir que el interés asegurable que tiene su dueño es del 60% restante, pero no es así: también un interés financiero sobre el 40% hipotecado, puesto que si el inmueble objeto de esa hipoteca sufre algún daño por causas no imputables a él o sea en los que no haya elemento alguno de negligencia del propietario se habrá sufrido un daño económico muy real.

Por esta razón en el inventario de riesgos de las propiedades físicas es conveniente incluir todas aquellas en que - en alguna forma se tenga un interés económico, sea como propietario, arrendatario o usuario.

2.1.2. LOS RIESGOS NACIDOS DE ACTOS CRIMINALES

Prosigamos con el siguiente campo de riesgos, o sea los riesgos nacidos de actos originales, perpetrados por los -

propios empleados de la empresa o por terceros.

Uno de los principales de tales riesgos es el robo. Pueden robarse mercancías en el caso de los comercios; materias - primas o productos terminados en el caso de industrias; - instrumental o equipos, tratándose de empresas de servicios,, y equipo mobiliario de oficinas en todos los casos.

Los robos pequeños que cometen los propios empleados de la empresa es otro riesgo de este campo que habrá que resolver adecuadamente. En algunas empresas este riesgo toma caracte rísticas tan graves que se han visto obligadas al recurso último: auscultar a cada empleado a la hora de la salida - del trabajo.

El efectivo y los valores fácilmente negociables están espe cialmente sujetos al riesgo de robo, y a otros, como el - - asalto y el atraco.

Hay todavía otro campo de riesgos por actos criminales que- en muchas ocasiones resulta aún más importantes para la em- presa: el de la fidelidad de sus empleados de confianza. Es te riesgo puede poner al borde de la quiebra a cualquier em presa. Basta un descuido temporal, prolongado o permanente...

Por eso las empresas en general dan una gran importancia a sus programas de auditoría. Pero ni aún así quedan debida- mente protegidas.

Todavía otro campo más de riesgos por actos criminales es - el robo de patentes o de conocimientos y fórmulas técnicas.

Este se dá en especial entre las empresas que le dan su debi da importancia a la investigación y desarrollo de nuevos productos, como son la industria química y la de drogas medicinales.

2.1.3. RIESGOS QUE NACEN DE LA LEY

El tercer campo de riesgo es el de aquellos que nacen de la ley y que ocasionan daños a terceros en sus personas y en sus bienes. En otras palabras, éste es el campo de la responsabilidad civil.

Todos, desde las personas físicas hasta las empresas grandes y chicas, están expuestas a causar daños involuntariamente a terceros. Decimos involuntariamente porque si se tratara de un acto intencionado, estaríamos ante otro riesgo, el nacido de actos criminales. Asentemos entonces que estamos hablando de daños no intencionales, cometidos por actos de imprudencia o negligencia o por el uso de objetos intrínsecamente peligrosos, y que con ésto se cause daño económico a un tercero.

La ley es implacable en estos casos. Si se trata de una persona física, habrá que responder de los daños producidos a terceros con todo el patrimonio con los que cuente el responsable.

Lo mismo sucede con la gran mayoría de las sociedades pequeñas y medianas: habrán de responder con su patrimonio total en estos casos.

Pero, ¿La Sociedad Anónima no está exenta de ese riesgo extremo?. Desafortunadamente no. Ciertamente que en el caso las sociedades anónimas lo más que puede perderse es el valor de -

las acciones aportadas. ¿Y qué significa ésto en general? -
¡La quiebra del negocio!

No cabe duda de que el campo de los riesgos por la operación de la responsabilidad civil puede ser muy grave... ¡Y además las posibilidades son tantas!. No hay persona alguna que esté exenta de estos riesgos. El profesionista como tal, sea - en su actividad personal o en una empresa; el que lleva a cabo cualquier actividad fabril, de comercio o de servicios; - el automovilista, por el sólo hecho de ser propietario, por los bienes bajo su custodia; y tantos otros.

La tarea es pues identificar estos múltiples riesgos.

2.1.4. LOS RIESGOS INTANGIBLES O CONSECUENCIALES

Otro campo es el de los riesgos llamados intangibles o consecuencias. ¿Cuáles son éstos?

El principal de éstos es la paralización de las actividades de la empresa por algún daño físico producido en algún momento del proceso fabril o de la venta comercial. Acaso el proveedor, por daños físicos a sus instalaciones ya no puede - surtir al fabricante de materias primas, o al comerciante de mercancías.

O también puede tratarse de un daño físico propio que impida seguir llevando a cabo las operaciones de la empresa. ¿Cuánto tardarán en reanudarse? ¿Y cuánto significará el costo de esa paralización?. Puede tratarse de un día, un mes, o dos años. ¿Y ésto qué significa en las utilidades de la empresa?. Se traducen en pérdidas.

Pero hay otros riesgos. Suponga el caso de una empresa que no tiene instalaciones especiales y que puede mudarse a otra ubicación con más o menos facilidad. ¿Cuánto cuestan los gastos extraordinarios, no presupuestados, por esa mudanza obligada por un daño sufrido?. ¿No costará más la renta de un local sustituto temporal?.

LOS RIESGOS PERSONALES

Hay un último campo de riesgos puros que acechan a la empresa: el de los riesgos que corren sus empleados y colaboradores. Bien se dice que el activo más valioso de las empresas es el personal que integra: el activo humano de las negociaciones.

¿Y qué riesgos corren los empleados y colaboradores de las empresas? Parecería que en todo caso serían riesgos personales que corre cada individuo.

Claro que en el campo de los riesgos personales el individuo siempre está expuesto, pero la empresa también lo está. Se sabe cómo la falta del hombre clave puede afectar seriamente los resultados de una empresa, y cómo la ausencia temporal de cualquier empleado por accidente o enfermedad también afecta la buena marcha del negocio.

Igualmente es evidente que, en el caso de las sociedades medianas y pequeñas la defunción prematura de alguno de los socios podría significar aún la disolución de esa sociedad. Y aunque en general se olvida, también es cierto que la pensión por jubilación a edad avanzada de sus colaboradores es un riesgo muy real para todas las empresas.

Son entonces muchos los riesgos que afectan a las empresas - por la defunción prematura, accidentes o enfermedades de sus empleados, y hasta por su sobrevivencia. Pero hay otros; por ejemplo, los beneficios y prestaciones adicionales que muchas empresas otorgan voluntariamente a sus empleados.

¿Y eso cómo significa un riesgo para la empresa?. Después de todo, se trata de una prestación voluntaria... Este tiempo - de prestaciones son un riesgo para la empresa por dos razones. Una, cualquier prestación voluntaria que se repita tres años consecutivos se vuelve Ley para una empresa: ya no podrá eliminarse jamás.

Otra razón es que los beneficios o prestaciones adicionales son una magnífica herramienta para atraer a nuevos empleados y ejecutivos, y para conservar a los que ya se tiene. Además constituyen un factor muy importante para el aumento de la - productividad el elemento humano de la empresa.

Después de haber analizado brevemente cada uno de los grupos, hemos podido darnos cuenta que éstos nos facilitan el manejo de los riesgos de una empresa, pero todavía nos falta por - ver el elemento más importante para una identificación completa de los riesgos y que es: Las herramientas con que contamos para el objeto.

2.2. LAS HERRAMIENTAS PARA LA IDENTIFICACION DE RIESGOS

No siempre es fácil identificar los riesgos a los que está expuesta una empresa. Si un empresario se levanta de su escritorio y hace un recorrido por su planta, acaso logre identificar algunos de los riesgos más evidentes.

Le saltará a la vista que los automóviles y camiones de la empresa están expuestos a chocar, puesto que constantemente está viendo colisiones por todos los rumbos de la ciudad.

Se le ocurrirá también el riesgo de los accidentes de trabajadores, ya que ésta es una de las preocupaciones constantes y permanentes.

Pero no será tan fácil descubrir muchos otros riesgos que constantemente amenazan a su empresa, y que acechan escondidos hasta que se tiene una pérdida económica considerable.

Para verificar una identificación más completa de los riesgos, se dispone de las siguientes herramientas:

2.2.1. CUESTIONARIOS

Existen cuestionarios ya preparados por personas y organizaciones experimentadas en este campo. Tenemos por ejemplo el cuestionario que publica la American Management Association, y que consta de cuarenta hojas de preguntas que ayudarán al empresario a identificar sus riesgos.

La RIMS, o sea la Risk and Insurance Management Society que tiene nexos con la Asociación Mexicana de Administradores de Riesgos (AMARAC), publica todo un manual sobre la administración de Riesgos. En su parte final, este manual trae toda una sección muy completa, dedicada a la identificación de

riesgos a través de cuestionarios que investigan los riesgos área.

Los cuestionarios deben estar divididos en áreas que abarquen todos los sectores de la empresa.

La estructura básica de un cuestionario debe contener un sumario de los siguientes encabezados:

- | | | |
|---------|-----|--|
| General | I | Nombre, Directivos, Antecedentes y Localizaciones. |
| General | II | Organización Financiera. |
| General | III | Administración de la planta. |
| | | Edificios |
| | | Contenidos |
| | | Protecciones contra incendio |
| | | Transporte de bienes |
| | | Elevadores, malacates, etc. |
| | | Aparatos sujetos a presión |
| | | Sección sobre exposición a Responsabilidad - Civil |
| | | Sección sobre Riesgos Criminales |
| | | Hojas de trabajo para Seguros Consecuenciales |
| | | Automóviles, Camiones, Aviones y Barcos |
| | | Siniestralidad y Reclamaciones |
| | | Personal |

2.2.2. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros de la empresa, por ejemplo. Los encabezados de partidas asentadas en el Balance, en el Estado de Pérdidas y Ganancias o en otros Estados Financieros suplementarios nos ayudan a recordar áreas de riesgos que de otra -

forma se nos podrán escapar. Tomemos por ejemplo el concepto "Inventario". Este puede constar de materias primas, abastecimientos o productos terminados y puede estar en un solo lugar o moverse de un lado a otro, aún a diferentes predios, durante el proceso de manufactura. Lo que de inmediato se nos ocurrirá al oír la palabra inventario es que, los Directivos de los Organismos Sociales serán responsables de su protección donde quiera que esté, y pensaremos en los riesgos de tránsito, estacionarios, etc.

Existen diversos tipos de información financiera a la que podemos recurrir, para auxiliarnos en la identificación de riesgos.

En esta ocasión mencionaremos únicamente las tres principales:

- a) Estados Financieros Publicados. Normalmente éstos son de escasa utilidad ya que presentan datos en forma escueta y no detallada.
- b) Estados Contables Internos. Estos registros contables pueden ser de gran valor para la identificación ya que nos brindarán información detallada de las operaciones que lleva a cabo la empresa. Por lo tanto nos servirán como punto de partida para investigar y cuantificar los riesgos a los que está expuesta la empresa.
- c) Registros Contables, tales como libros de caja y banco, registros de almacén, cuentas de clientes y proveedores.

2.2.3. DIAGRAMAS DE FLUJO

Otro elemento que podremos utilizar es el diagrama de flujo de las operaciones fabriles de nuestra empresa. Este nos señalará otro tipo de riesgos, como por ejemplo el de la

paralización de las actividades por algún accidente.

Si hay alguna sola línea de producción, y dentro de esa línea hay uno o varios de los llamados cuellos de botella, - - - ¡Cuidado!: Existe el riesgo de la paralización total de la - planta por el hecho de que se dañe una sola máquina.

Si por el contrario el diagrama de flujo nos demuestra que a partir de "x" momento en el proceso, hay dos o más líneas de producción independientes, podremos respirar con más tranquilidad, ya que el riesgo de paralización de la planta se verá, no eliminado; pero sí reducido.

2.2.4. INSPECCIONES

Otro elemento más que es sumamente útil para la identifica--- ción de riesgos es la inspección física de las instalaciones. En este caso, habrá que ser muy curioso, y no dejar sitio alguno sin inspeccionar. Y habrá que hacer muchas preguntas: - "¿Por qué ésto? y ¿para qué sirve ésto? y ¿qué pasaría, en el peor de los casos, si ese aparato explotara?". Desde luego - habrá que tomar notas de lo que se detecta en la inspección. La inspección física sirve en especial para descubrir, los - riesgos de las propiedades físicas, y los accidentes de los - trabajadores de la empresa que no pueden ser detectados por - la aplicación de las demás herramientas de identificación.

Tal sería el caso de:

- Orden y limpieza en la fábrica.
- Condiciones de las protecciones contra incendio.
- Mantenimiento.
- Condiciones generales de trabajo.
- Operación del equipo.
- Separación de áreas, etc.

2.2.5. CONTRATOS

Esta es una herramienta que correctamente aplicada puede producir grandes beneficios para los Organismos Sociales. Normalmente los contratos son una área fértil para la identificación de los riesgos por actos nacidos de la Ley y mediante un minucioso análisis de su contenido es factible eliminar o cuando menos reducir el impacto que pudieran producir estos riesgos en la empresa.

Algunos de los contratos donde frecuentemente se puede presentar riesgos son:

- Contratos de Arrendamiento.
- Contratos de Venta.
- Contratos de Compra y Suministros de Materiales.
- Contratos Laborales.
- Contratos celebrados con SubContratistas, etc.

2.2.6. ENTREVISTAS

Otro factor que podemos utilizar para la identificación de riesgos son las entrevistas con los funcionarios y empleados de las principales áreas de los Organismos Sociales.

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

Es conveniente entrevistar al mayor número de personas posibles ya que entre más entrevistemos, mejor idea tendremos - de los riesgos a los que está expuesto el Organismo Social.

2.2.7. EXPERIENCIAS ANTERIORES

Los registros de pérdidas sufridas anteriormente, son otra valiosa fuente de información, especialmente si tales registros muestran los detalles de las pérdidas. El estudio de estos informes nos pueden revelar exposiciones a riesgos que de otra manera no los hubiéramos podido identificar.

Tal sería el caso de:

- Accidentes de Trabajo.
- Mermas ocurridas durante el transporte.
- Responsabilidades civiles originadas por los productos.
- Siniestros ocurridos, etc.

2.2.8. CAMBIOS FUTUROS

La dinámica de los Organismos Sociales constantemente está creando planes para el futuro. Estos planes deben ser revisados cuidadosamente ya que pueden existir riesgos que no son fácilmente detectables para los directivos de los Organismos Sociales.

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

2.2.9. ORGANIGRAMAS

Mediante el análisis de los Organismos el Administrador de Riesgos podrá obtener información valiosa para su labor de identificación de riesgos. Tal sería el caso de:

- Qué tan centralizado o descentralizado se encuentra el control de la empresa.
- Con qué grado de autonomía cuentan los directivos y gerentes a los diferentes niveles de autoridad.
- Responsabilidades civiles originadas por los productos.
- Siniestros ocurridos, etc.

Podemos verla claramente para los riesgos de temblor, inundación, terrorismo, etc.

2.2.10. MANUALES

Existen varios tipos de manuales en las empresas. Todos - - ellos nos pueden ser de gran utilidad para la identificación de riesgos. A continuación mencionaremos algunos de los - - principales:

- Manuales de Operación. De éstos podremos conocer la operación de la planta, los procesos de producción, etc.
- Manuales de Seguridad. Aquí podremos obtener información sobre las normas y procedimientos de seguridad que imperan en la empresa.
- Manuales de Seguros. Mediante su análisis conoceremos las políticas y procedimientos que existan para el manejo de los seguros de la empresa, etc.

C A P I T U L O I I I

"EVALUACION DE RIESGOS"

ANTECEDENTES

Continuando con las etapas para el debido manejo de la disciplina de Administración de Riesgos, hemos llegado al momento de contemplar la etapa que corresponde a la evaluación de los Riesgos.

Para cualquier proceso que se quiera considerar, habrá que tomar siempre en cuenta dos factores importantes:

- 1) Que es lo que quiero considerar en este momento.
- 2) Que es lo que quiero considerar para el futuro.

EVALUAR.- La repercusión económica que traen como consecuencia la realización de los riesgos.

Podemos decir que la evaluación es la medición de los riesgos en cuanto a sus consecuencias basadas en:

- a) La probabilidad de ocurrencia.
- b) El impacto que la pérdida trae como consecuencia.
- c) La repercusión en los activos en los Organismos Sociales, que representa la pérdida; sin embargo la pérdida a la que hacemos mención debe ser de carácter económico.

Se ha mencionado el término PROBABILIDAD; así que veamos que es lo que significa. Todos, cuando menos alguna vez hemos utilizado dicho vocablo para actividades mucho muy diversas; por ejemplo, en un plan deportivo cuantas veces hemos oído que tal equipo tiene muy pocas probabilidades de ganar el partido o aún más que sus probabilidades de calificar o ganar el campeonato son mínimas; sin embargo este otro equipo lo más probable es que sea campeón.

Dentro del ambiente en el que día a día nos movemos, también se escucha que fulano de tal tiene muy pocas probabilidades de cumplir con su meta de ventas, en cambio Zutano lo más probable que ya las haya alcanzado.

En fin, como estos ejemplos existen una infinidad, sin embargo, podemos definir a la PROBABILIDAD como la medida de posibilidad de que ocurra o no un hecho determinado.

La definición tradicional o clásica que todos conocemos y que inclusive hemos manejado en los casos favorables entre casos posibles. Esto quiere decir la relación que existe entre los casos que afectan al fenómeno sobre todos los casos que puedan ocurrir.

Para poder manipular adecuadamente esta ciencia, es necesario e indispensable contar con unos antecedentes amplios, esto es llevar una estadística de como van ocurriendo cada uno de los eventos o riesgos que nos interesan.

Otro concepto que resulta conveniente recordar es el de "PERDIDA". Dentro del panorama de las probabilidades existen dos alternativas fundamentales: en que medida ocurre o no el riesgo, lo cual trae como consecuencia la posibilidad de ganar o de perder. Como ya dijimos, para los efectos que ahora compiten, nos ocuparemos exclusivamente de la pérdida o sea los riesgos puros involuntarios.

Basados en los puntos anteriores podemos introducirnos un poco más en el mundo de las probabilidades y jerarquizar los riesgos de la siguiente manera de acuerdo con:

- a) Su frecuencia.
- b) Su severidad.
- c) Su comportamiento.

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

La SEVERIDAD de los riesgos viene a ser ya el impacto que cada uno trae consigo cuando éste ocurre: éste es, la pérdida real que se sufre al convertirse en cierto un riesgo.

Como ejemplo práctico de frecuencia y severidad podemos considerar lo siguiente:

Sabemos perfectamente que el manejar un automóvil representa un riesgo, ya que no podemos determinar si vamos a llegar a nuestro destino sin ningún contratiempo. De la misma forma también sabemos que es común que existan colisiones, derrapes, etc., a los que estamos sujetos más cuando manejamos muy bien y podemos llegar a conocer la frecuencia de sufrir un accidente independientemente de la marca de coche que estamos utilizando.

Sin embargo, en caso de una colisión, la severidad del riesgo puede aumentar si en lugar de ir manejando un automóvil - VW vayamos en un Galaxie. El mismo impacto, en condiciones similares, traería como consecuencia una mayor severidad de riesgo en el Galaxie, que en el VW con respecto a los daños materiales que sufren los vehículos.

Faltaría por considerar el COMPORTAMIENTO de los riesgos, lo cual quiere decir la forma en que se distribuyen los riesgos con el transcurso del tiempo de acuerdo con su frecuencia y severidad; lo cual implica que el comportamiento de los riesgos puede ser creciente, decreciente o constante cuando me--nos en teoría.

Como ejemplo de riesgos crecientes tenemos el de fallecimiento, ya que resulta obvio que con el transcurso del tiempo la probabilidad de morir aumenta.

En el caso de los riesgos decrecientes tenemos por ejemplo - el de Incendio en las empresas que cuentan con sistema ade--cuado de protecciones contra incendio y políticas bien defi--nidas de Prevención de Riesgos.

Por último un riesgo constante puede ser el de sufrir un - - accidente ya que independientemente de la edad la exposición a un accidente es la misma, por ejemplo resbalarse con una - cáscara de plátano.

Una vez que se hayan determinado la frecuencia, severidad y comportamiento de los riesgos, se podrá proceder a analizarlos de acuerdo con su impacto financiero en tres grandes ca--tegorías que varían de acuerdo con cada empresa.

- a) Leves
- b) Medianos y
- c) Graves o Catastróficos

Como se comentó anteriormente, esta clasificación deberá ba--sarse siempre tomando en cuenta la frecuencia, severidad y -

comportamiento ya que es muy posible enfrentarse a situaciones tales como que un determinado riesgo ocurre con mucha frecuencia pero su severidad es muy pequeña y por lo tanto no podríamos clasificarlo como grave; prueba de lo anterior puede ser una flotilla de automóviles propiedad de la empresa. Sin embargo, pueden ocurrir algunos riesgos cuya frecuencia sea mínima pero su severidad muy grande como podría ser el evento de incendio que no ocurre en forma seguida pero que cuando se presenta conlleva pérdidas sumamente considerables.

Con respecto a su comportamiento se puede determinar con anticipación los momentos en que los riesgos poco frecuentes o con poca severidad aumentan su probabilidad de convertirse en ciertos, por ejemplo en una época determinada del año deberá sacarse mayor producción debido a la situación de mercado, lo que probablemente traiga como consecuencia una sobrecarga de trabajo del equipo sujeto a presión o un incremento en los inventarios por lo que el riesgo se realiza habrá una mayor pérdida por el volumen; por lo que el impacto financiero de la realización de ese riesgo se puede convertir en catastrófico.

3.2 TECNICAS DE EVALUACION

Con todos los antecedentes que hemos comentado y analizado podemos proceder a manejar las herramientas necesarias para la medición de riesgos.

3.2.1. CALCULO DE PROBABILIDADES

El primer elemento técnico es el denominado Cálculo de Probabilidades.

Haciendo un poco de historia sobre el cálculo de Probabilidades en el siglo XVI el caballero Dé Meré que era un jugador profesional comenzó a estudiar las posibles combinaciones que se pueden presentar en juegos de azar como son los dados y las barajas con la idea final de ganar la mayoría de las veces. Posteriormente en ese mismo siglo Pierre Simon Laplace analizó los hechos históricos habidos y editó un libro llamado "La Filosofía de las Probabilidades" en donde realiza un estudio sobre la certeza que puede haber en la historia de la humanidad; esto es que ciertos conocimientos son transmitidos los hechos ocurridos a través del tiempo. Se cuestionó cómo se iba a escribir la historia de un evento ocurrido 200 años, llegando a la conclusión de que la historia adolece de muchos errores dada la poca fidelidad de la transmisión de la información.

El cálculo de probabilidades es la técnica que nos permite determinar la ocurrencia de un evento dentro de unos parámetros que se encuentran entre 0 y 1, lo cual quiere decir si un riesgo tiene cero o una probabilidad dejará de ser riesgo para convertirse en certeza, esto lo sabremos en estos que de finitivamente no ocurre o si ocurre dicho riesgo.

Lo interesante del cálculo de probabilidades es pretender determinar el comportamiento de los riesgos precisamente entre esos dos puntos, lo que es lo mismo MEDIR EL RIESGO.

Para manipular adecuadamente esta técnica, es necesario comprender los siguientes conceptos:

a) Eventos o riesgos independientes.

Son aquellos que su realización no está sujeta a la ocurrencia de otro evento. Por ejemplo: Automóviles o transportes.

b) Eventos o riesgos dependientes.

Son aquellos que su realización está definitivamente sujeta a la ocurrencia de otro evento. Por ejemplo: la falta de corriente eléctrica paraliza automáticamente la operación de la planta.

c) Eventos mutuamente excluyentes.

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

Viendo esto desde un punto de vista más rigorista y matemático las probabilidades de estos eventos serían:

a) Eventos o riesgos independientes.

Sean A y B dos riesgos independientes.

$$(A \text{ B}) \neq$$

$P(A \text{ B}) = P(A) P(B)$ y como $P(A)$ es mayor que $P(B)$ es mayor que 0 esto implica que $P(A \text{ B})$ es mayor que 0 por lo que cada evento es independiente.

b) Eventos o riesgos dependientes.

Sean A y B dos riesgos dependientes.

$$P(A \text{ B}) = \frac{P(A \text{ B})}{P(A)}$$

$P(A \text{ B})$ Sin embargo es necesario aclarar que este caso de PROBABILIDAD CONDICIONAL $P(A \text{ B})$ diferente a 0 y -

$P(B)$ es mayor a 0.

c) Eventos mutuamente excluyentes.

Sean A y B dos riesgos mutuamente excluyentes.

$(A \cap B) = \emptyset$ (conjunto vacio)

$P(A \cap B) = P(\emptyset) = 0$

3.2.2. FUNCION DE DISTRIBUCION

Es importante mostrar que ciertos eventos o riesgos siguen un modelo probabilístico de su comportamiento y precisamente estos modelos son las FUNCIONES DE DISTRIBUCION.

De acuerdo con el número de veces que se presente el riesgo, - éste se va a sujetar a la probabilidad que nos va a definir - la Función de Distribución.

Dentro de las funciones de distribución se puede contemplar - dos aspectos importantísimos que están íntimamente ligados - con la severidad del riesgo.

a) Pérdida máxima probable.

b) Pérdida máxima posible.

La pérdida máxima probable está involucrada con el concepto - de frecuencia y dependerá de la continuidad con que ocurran - los siniestros.

La pérdida máxima posible es la verdadera medida de la severi - dad ya que nos indica lo que puede llegar a suceder en el - peor de los casos.

Como ejemplo de estos dos conceptos podemos ver que un automóvil puede sufrir un siniestro que va desde un simple rayón - hasta la pérdida total de la unidad y si este fenómeno lo contemplamos con un volumen suficientemente grande de automóviles podremos determinar la función de distribución de los siniestros desglosándola en pérdidas máximas posibles y los demás riesgos de menor severidad.

De la misma forma si observamos la posibilidad de riesgo de huracán y granizo en el estado de Querétaro, veremos que es por demás remota, pero esto no quiere decir que nunca habrá un huracán o una tormenta de granizo en dicha Entidad. Si alguna empresa instalada ahí contratará esta cobertura, se podría pensar que es una aberración financiera, sin embargo, el día que ocurra este fenómeno podría causar daños tan cuantiosos que en un momento dado se paralizaría la producción de dicha empresa amén de los daños físicos que se sufran.

En otras palabras, la severidad de un riesgo es en cierta forma independiente de la frecuencia con que ocurra pero la pérdida máxima permanece constante en ese momento.

Con las herramientas técnicas antes mencionadas del Cálculo de Probabilidades y funciones de Distribución se manejan los Métodos de Evaluación, los cuales podremos distinguirlos en dos categorías:

3.2.2.1. a) METODO CUANTITATIVO

La razón de este método estadístico está basado en la observación constante de los eventos o riesgos a través de un mues-

treo sin tomar en consideración las características particulares de los bienes que pueden quedar afectados al producirse el evento.

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

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

3.3.3.2. b) METODO CUALITATIVO

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

Por ejemplo, imaginémos una construcción con características tales que no podría sufrir un incendio por si sola, pero si dentro de ésta área se encontrará una carpintería, por ese solo hecho la exposición al riesgo aumentaría y por lo tanto la probabilidad de que se incendie dicha construcción, para efectos de seguros, incrementaría el costo de la posible protección.

El análisis efectuado sobre esta base es una aplicación prác-

tica de la utilización del Método Cualitativo.

Cabe hacer notar que dentro de los diferentes riesgos, hay algunos, que por el Método Cuantitativo resulta más adecuada su evaluación, y en otros lo más aconsejable será manejarlos a través del Método Cualitativo.

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

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

A través de lo que hemos comentado hasta este momento, se vislumbra, la necesidad que se tiene de medir los riesgos en cuanto a su efecto, tanto por parte de las Compañías de Seguros como de los asegurados para poder sostener el contrato de obligaciones mutuas.

La aplicación real de la evaluación de riesgos dentro de las compañías aseguradas se desprende precisamente para establecer el monto de primas a cobrar para poder afrontar las consecuencias materiales de los riesgos realizados.

Es de todos sabido que la teoría pura de evaluación de riesgos pretende determinar cual es la "cantidad neta en riesgo"

a la que están expuestos los bienes y a través de la acumulación de dichas cantidades establecer una reserva que alcance a cubrir las indemnizaciones que procedan.

Precisamente esta "cantidad neta en riesgo" debe ser la "prima neta" que la aseguradora debe cobrar al contratante, sin embargo habrá que tomar en consideración otros factores que afectan a esta prima, a saber los gastos de adquisición y los gastos de administración.

Ahora bien, dentro de la "prima neta" se ha contemplado un aspecto muy importante que es una especie de "colchón de seguridad" a fin de poder responder cuando exista alguna desviación en los riesgos.

Un aspecto muy curioso dentro del Seguro de Daños, son los descuentos a que se tienen derecho cuando los riesgos cumplen con determinadas características. Independientemente de la prima estipulada en la tarifa, un mismo riesgo a final de cuentas puede modificar su cuota en virtud de cumplir con ciertos requisitos que disminuyen el impacto o severidad cuando se realice el riesgo.

Un ejemplo clarísimo de la situación anterior se ve en el ramo de Incendio en donde una empresa puede reducir la cuota que le corresponda si tiene un sistema de protecciones contra incendio adecuado. Esto es de vital importancia dado que muchas veces la inspección que es necesaria realizar para la instalación de estos sistemas justifica plenamente la reducción en cuotas. Indirectamente desde el punto de vista, estas observaciones son un método de evaluación de riesgos ya que -

de esta forma podremos contar con elementos básicos para manejar el concepto de pérdida máxima posible.

C A P I T U L O I V

"PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION PARA
EL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION DE RIES-
GOS"

ANTECEDENTES

Para empezar este capítulo tenemos en mente las siguientes -
interrogantes:

- ¿Qué es el Administrador de Riesgos?
- ¿Cuál es el trabajo a desempeñar dentro de una empresa pública o privada?
- ¿De qué elementos se vale para tomar una decisión?
- ¿Qué alternativas de acción tiene para: eliminar, reducir, -
retener o transferir los riesgos?
- ¿Cuál debe de ser su papel?

Paulatinamente iremos describiendo las funciones y actividades de un Administrador de Riesgos.

QUE ES EL ADMINISTRADOR DE RIESGOS

En este momento posiblemente tendrán ustedes una gran duda: ¿Qué es realmente el Administrador de Riesgos?. Si consideramos todos los conocimientos que necesita, indudablemente debería ser un super-hombre. Pero sería factible que un hombre - fuera ingeniero, contador, abogado, vendedor, etc. o podría - decirse que sus conocimientos no necesitan ser tan profundos - como los de los profesionales citados?. Y en este caso sólo - sería "un aprendiz de mucho y oficial de nada".

Ninguna de estas dos suposiciones es correcta. Su nombre los describe: El Administrador de Riesgos es Administrador: Y ya que hablamos de administración recordemos alguna de sus definiciones que nos servirán para comprender más claramente las funciones de este personaje. Administrar es prever, organizar,

dirigir, coordinar y controlar los recursos humanos y materiales, para lograr los fines de un grupo o de una empresa determinada (4). Ahora vemos que es fácil desarrollar sus actividades pero no debemos olvidar que para llevarlas a cabo en forma profesional en relación con la investigación de los riesgos, el Administrador de Riesgos debe ser un miembro de la empresa absolutamente especializado y con su amplia experiencia, de alta jerarquía, que ejerce su juicio independientemente dentro de los límites de las políticas de la empresa.

Y ya que hemos definido que el Administrador de Riesgos es Administrador, veamos ahora algunos de los elementos de esta disciplina de que se vale para lograr su meta.

PREVISION Fija objetivos que pueden ser a corto o largo plazo; también los divide en generales o departamentales, etc.

PLANEACION En esta fase necesita ante todo tener políticas establecidas, así como procedimientos y programas.

ORGANIZACION Verá que existen jerarquías y funciones.

CONTROL Revisará la operación de controles, así como los resultados de su plan de acción.

Después de saber qué es y de qué se auxilia el Administrador de Riesgos para lograr el éxito de sus actividades podemos -

- (4) Título: Administraador Industrial y General.
Página: 242
Autor: Henry Fayol

profundizar un poco respecto al título con el cual se ha descrito a este nuevo integrante de la empresa. Durante el desarrollo de este trabajo hemos tenido oportunidad de conocer o recordar qué clase de riesgos son los que maneja. Y por consecuencia hemos comprendido que la Administración de Riesgos es una disciplina especializada y que quien no esté capacitado para desarrollarla o no la ejercite dentro de sus parámetros, no será un verdadero Administrador de Riesgos.

Aún cuando la tendencia de establecer la Administración de Riesgos es mundial y por ello podría referirme a estas prácticas en diversos países, he seleccionado al Administrador de Riesgos en los Estados Unidos de Norteamérica por ser éste el país que ha pugnado por establecer los métodos más innovadores y las prácticas más atractivas e inclusive más agresivas y audaces.

Sabemos que los Administradores de Riesgos de las empresas más ricas del mundo, las más poderosas y también las que más han avanzado tecnológicamente, encuentran día a día más difícil mantenerse al día, debido a las continuas exigencias de diversos cambios. Para poder seguir esta tendencia tienen que valerse de infinidad de sistemas y tienen que crear nuevas formas que les permitan lograr sus metas con éxito.

Sabemos también que los Administradores de Riesgos de tiempo completo, cuyas responsabilidades no incluyan otro tipo de labores, se encuentran localizados en las grandes empresas y en muchos casos estos mismos ejecutivos intervienen en el diseño de programas para crear los fondos que se utilizarán en caso de siniestros de riesgos retenidos. La Risk and Insurance Management Society (RIMS) cuenta con casi 2,500 empresas aso-

ciadas, de las cuáles el 80% son empresas que la revista - - Fortune ha listado entre las 1000 industrias más grandes. A su vez, el 56% de los miembros de RIMS son Administradores de Riesgos de tiempo completo. Todos estos hombres utilizan las herramientas de la Administración de Riesgos para proteger a sus empresas y así encontrárnos algunas grandes diferencias - entre ellos y nosotros.

4.2. PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE RIESGOS

Características que deberán conformar el perfil del Administrador de Riesgos.

- | | |
|-----------------------------|---|
| a) CUALIDADES FISICAS | Habilidad para distinguir - los riesgos, incluyendo la salud y el vigor, etc. |
| b) CUALIDADES INTELECTUALES | Aptitudes para comprender - y Aprender, juicio, agilidad mental. |
| c) CUALIDADES MORALES | Energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativas, sacrificio, ta <u>o</u> to, dignidad, etc. |
| d) CULTURA GENERAL | Nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida. |
| e) CONOCIMIENTOS ESPECIALES | Concernientes al aspecto te <u>o</u> órico, técnico del seguro - en todos sus aspectos. |
| f) EXPERIENCIA | Conocimientos que se derivan del ejercicio de la profes <u>o</u> sión es decir, son los re-- |

cuertos de las lecciones extra
idos por uno mismo de los he--
chos.

Aunque no soy partidario de encerrar en cuadro rígido, los -
conceptos administrativos, que en mucho recuerdan las recetas
y que por desgracia su uso es muy frecuente en esta discipli-
na, sin embargo no puedo dejar de reconocer lo acertado en mu
chos aspectos nos ocupan, sobre los cuales valdría la pena -
que hiciéramos una reflexión todos los que de alguna forma -
practicamos la Administración.

4.3. POSIBILIDADES DE DESARROLLO DEL LIC. EN ADMINISTRACION

El concepto de Administración de Riesgos no es un acontecimiento del siglo XX, sino una práctica tan antigua como la humanidad misma, que se basa en el sentido común y la imaginación. Si sólo se tratara de proteger el patrimonio utilizando estos dos factores todos seríamos desde luego Administradores de Riesgos. Ese factor es la incompreensión de todos los elementos humanos-involucrados en esta disciplina.

Precisamente por esto es necesario empezar la Administración de Riesgos investigando, analizando y sugiriendo las formas más adecuadas para tratar el riesgo, aclarando las éticas administrativas que prevalecen en la empresa y en sus relaciones exteriores. Una vez que se han preparado estos pasos preliminares se deberá obtener el resultado de la Dirección de la empresa - que habrá comprendido total y cabalmente el funcionamiento de esta disciplina y que estará dispuesta a poner en práctica una acción financiera dinámica para lograr la meta, fijando sus políticas al respecto.

Pero no únicamente será indispensable contar con el decidido apoyo de la Dirección. Es necesario que todo el elemento humano de la empresa tome parte en esta acción.

En gran parte ésto lo logrará el Administrador de Riesgo mediante visitas periódicas a las diversas ubicaciones de su empresa y con su presencia y con su comunicación directa con el personal que en ellas laboran. Hará muy bien en recordar que una de sus herramientas es la investigación y por ende deberá ponerla a trabajar. Obtendrá más y mejores resultados de la inspección física y el contacto personal que de fotografías e-

informes escritos. Deberá velar por el desarrollo y el mejoramiento de los objetivos a corto y largo plazo, incluyendo recursos materiales y humanos. Y por supuesto no será ajeno a otras fuentes de información como estados financieros, diagramas de flujo, implantación y conservación estadísticas de pérdidas y en general a todo aquello que le permita poner en práctica la teoría de las decisiones que se concentra en la decisión racional, en la selección entre posibles alternativas de un cúmulo de acciones o de una idea.

Ahora bien, todo lo que antecede nos crea una gran pregunta: ¿Todo esto tiene que efectuarlo el Administrador de Riesgos?. En México los seguidores de esta disciplina siguen ese sistema, efectúan esas actividades?, desafortunadamente tengo que decir que no. Y hay razones para ello: en primer lugar el concepto es de reciente aceptación y no del todo comprendido; en segundo lugar en México no se pueden utilizar algunos procedimientos como en Estados Unidos: deducibles altos; stop-loss, otros medios de cotización que no sean exclusivamente del manual, etc. Y por otro lado, solamente las grandes empresas parecen estar interesadas en modernizarse. Algunas de estas ya han implantado la Administración de Riesgos en su totalidad; otras solamente en algunos aspectos.

Pero no son exclusivamente las grandes empresas las que tienen que mantener el paso con la modernización también las medianas y pequeñas deberán incorporarse a este cambio. Y entonces surge otra pregunta: ¿Serán capaces de lograrlo? ¿Podrán tener entre su personal a un Administrador de Riesgos y a todo el conglomerado de especialistas de que éste necesita cooperación?. Nuevamente la respuesta es negativa. Pero no por eso es indicativa de que nada pueden lograr la mediana y pe-

queña empresa. Los Administradores de Riesgo deberán ser tan flexibles que puedan dedicar sus conocimientos a toda clase de empresas y posiblemente se pueda encontrar, dentro de poco tiempo, Administradores de Riesgos que presten sus servicios a varias empresas a la vez.

Por otro lado no debemos olvidar que muchos profesionales por el simple hecho de serlo, pueden considerarse candidatos a ésta práctica. Y no les será difícil obtener las calificaciones que se requieren: en la actualidad hay ya algunas Universidades que llevan cursos de esta especialidad y también está la Asociación Mexicana de Administradores de Riesgos, A. C. - (AMARAC) que se mantiene al día respecto a las prácticas sistemas, métodos que se utilizan en otros países y que son una guía fácilmente aplicable a nuestras necesidades.

Pero no hay porque ver el presente, ni el futuro, a través de este aspecto un tanto gris. Ante todo debemos mantener en mente que el Administrador de Riesgos sabe que la posibilidad de la pérdida es intrínseca a cualquier acción que se emprenda y la probabilidad de pérdida financiera es inherente a cualquier negocio. Para obtener utilidades hay que arriesgarse: para obtener ingresos y utilidades hay que proteger el patrimonio. Y, lo que es muy significativo, en la actualidad hay varias empresas que consideran a sus Departamentos de Administración de Riesgos como un legítimo centro de utilidades pues en el sentido práctico la utilidad de cualquier empresa está directamente relacionada y determinada por la forma en que se administran los riesgos a que se ve expuesta.

No dudo al decir que la Administración de Riesgos en México nos indica que en esta nueva disciplina sucede en la actualidad lo que ha pasado con las computadoras: la tecnología está

mucho más allá del uso que se le dá. Pero no por eso ha dejado de ser inmensamente útil y sigue prometiendo mil y una posibilidad de mejorar para el futuro.

No es fácil reconocer a qué grado una empresa ha adoptado esta disciplina.

4.4. CAMPO DE ACCION EN EL PAPEL DE ADMINISTRADOR DE RIESGOS.

Cuando se puso en servicio el invento de Alejandro Graham Bell, éste no tuvo la gran acogida que hubiera de esperarse.

Me refiero al teléfono: En esta época es difícil creer que un servicio de tal magnitud, una innovación tan necesaria, fuera casi boicoteada.

Con esto solamente he querido ejemplificar el miedo a que todo ser humano tiene al cambio ya que ignora cuál será realmente - el resultado efectivo del mismo y por supuesto la relación que existe entre este ejemplo y el cambio de comprador de seguros de Administrador de Riesgos es notoria.

Durante muchas décadas, pero al igual que ahora, hemos sido - tres las partes componentes del mundo del seguro: la asegurado ra, el asegurado y el corredor. Hemos formado triángulo pero - podría decirse que su formación ha sido hecha con líneas paralelas, ya que ha pesar de que vamos por el mismo camino, - - no siempre llegamos a encontrarnos. Es fácil comprender que la poca comunicación que en la mayoría de los casos existe entre estas tres partes se debe a la falta de entendimiento del papel que cada uno de ellos juega en el compuesto total. Ha existido

la creencia de que cada una de esas tres partes tiene objetivos distintos e incluso opuestos.

Posiblemente algo hay de cierto en ello, pero precisamente - por el hecho de que exista esa anomalía, AMARAC, ha pugando - por una conciliación benéfica. Ha habido ignorancia respecto al seguro y nosotros tratamos que quien lo maneja en la empresa esté consciente de que éste servicio como cualquier otro, tiene un costo y que al contrario no adquiere sólo derechos sino también obligaciones. Este es uno de los primeros - pasos que deben darse hacia el feliz entendimiento de las tres partes y, por supuesto, no habrá Administración de Riesgo sin esta relación.

A la Administración de Riesgos se le ha visualizado erróneamente pensando que sólo busca competir con las otras partes - del triángulo. Nada más incorrecto. La Administración de - - Riesgos en ninguna forma excluye al seguro en sus prácticas: en ocasiones lo contempla como alternativa pero en mucho más; queda como la única y definitiva solución al problema del - - riesgo.

No queda duda al respecto: en el campo que tratamos hay lugar para los tres, y la meta será la Administración de Riesgos. Hasta años recientes el corredor utilizaba, para auxiliar al asegurado, sus servicios o los de la aseguradora sobre ingeniería, implantación de medidas de seguridad; recomendaba todas las coberturas que existían en el mercado para amparar el patrimonio, de su cliente.

En la actualidad un gran número de empresas cuentan con sus - propios departamentos de ingeniería, de seguridad, de seguros

y sus conocimientos en esas materias han superado los del corredor, y no sin razón. En estos y similares casos el corredor será un complemento pero necesitará tener una preparación a igual nivel de desarrollo que el asegurado con quien quiera relacionarse.

Esta actitud sólomente será aplicable a las grandes empresas, a las que estén plenamente capacitadas para ejercer la Administración de Riesgos. Pero esto no quiere decir que la pequeña y mediana empresa deben permanecer estáticas, utilizando métodos que poco a poco se convertirán en obsoletos para proteger sus propiedades. Es por esto que el agente o el corredor deberán identificarse en esos niveles en su nueva estructuración: deberán ser el Administrador de Riesgos para esas empresas. Y verán que no por ejercer esta disciplina verán menguadas sus utilidades; encontrarán que el campo para actuar es más amplio, aunque posiblemente más complejo; y ya no pesarán acaso en sus ingresos basados exclusivamente en comisiones sino en honorarios por Administración de Riesgos. Vuelvo a hacer referencia a hechos para ejemplo de esta aseveración; en los Estados Unidos y Canadá ha aumentado en gran escala la relación aseguradora, asegurados y corredor. Las estadísticas demuestran que el 63% de los asegurados se reúnen con las aseguradoras y el corredor por lo menos una vez al mes; el 44% se reúnen con la aseguradora sin el corredor; pero el 55% indican no tener razones para desear variar su relación con el corredor. Con esto queda confirmado que ante todo es necesaria la estrecha relación de las tres partes involucradas y que ellas estén conscientes de sus respectivas normas y mediante el recíproco entendimiento logren crear la unidad de la perfección.

4.4.1. CAMPOS DE DONDE PROVENDRA EL ADMINISTRADOR DE RIESGOS.

En el transcurso de este escrito hemos ido dándole forma humana a una concepción que se nos antoja utópica, imposible de realizarse humanamente. Hemos visto crecer a nuestro comprador de seguros, y ensanchar su campo de acción hasta "competir", entre otros, con sus ahora hermanos profesionistas los ingenieros, los actuarios, los administradores de empresas, - los contadores.

Sabemos ahora con quien se relaciona dentro de su misma empresa y fuera de ella; ya escuchamos porque necesita asesorarse de otros profesionistas y, en cierto grado, tener algunos conocimientos de sus respectivas especialidades.

Hemos revisado el panorama tal como se encuentra actualmente en México y en otros países. Y hemos escudriñado el futuro en nuestro deseo de fundamentar la profesión del Administrador de Riesgos en base a las proyecciones que hemos analizado.

Y de todo ello nos surge la gran interrogante: ¿En conclusión de donde provendrá el futuro Administrador de Riesgo?. Todos los caminos llevan a Roma, dice el proverbio y no nos sorprende que en esta nueva disciplina éste se aplique con mucha veracidad. Veamos las corrientes que pueden dirigir a este profesionista al completo y exitoso desarrollo de sus actividades.

Y para terminar no olvidemos que si el Administrador de Riesgos tiene herramientas de las que se vale para escalar la cima del éxito, debe tener también cualidades personales y que, en la realidad, mezclará cantidades iguales de ciencia y arte

y con ello podrá justificadamente no solo llamarse profesio--nista sino también artista.

4.5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL ADMINISTRADOR DE RIESGOS.

Elaborar cuidadosamente el cuestionario para la identificación de los riesgos específicos de su empresa, con la ayuda de los principales funcionarios de las diferentes áreas, obtendrá así el inventario de riesgos y bienes.

- Revisar y analizar los estados financieros, así como cada una de las cuentas y subcuentas que los integran, con la ayuda del personal del área contable, para su adecuada interpretación.
- Revisar y estudiar los contratos de cualquier tipo, que la empresa haya celebrado o celebre en lo futuro, con la ayuda del departamento jurídico.
- Realizar inspecciones físicas periódicas a todas las instalaciones de su empresa.
- Determinar los valores de las propiedades, de los posibles daños por interrupción de operaciones, del monto probable de daños a terceros, así como de las obligaciones laborales.
- Participar en el establecimiento de Programas de Seguridad, -prevención de Pérdidas y Conservación de la Propiedad.
- Elaborar el manual de emergencias y mantenerlo al día.
- Colaborar en la selección del agente o corredor de seguros.
- Colaborar en la selección de la aseguradora o aseguradoras con las que se contratarán los seguros.
- Decidir las coberturas de seguro, así como las sumas aseguradas que se deben contratar.
- Negociar costos y condiciones de los seguros, con el corredor y la aseguradora, obteniendo las mejores condiciones del mercado.

- Realizar los estudios necesarios sobre deducibles y coaseguros más convenientes para su empresa.
- Conocer y mantenerse al día en las condiciones de las pólizas de seguros.
- Obtener la asesoría legal que requiere para la contratación de los seguros, así como para los problemas que surjan.
- Aprovechar al máximo la ayuda que puedan brindarle tanto su corredor, como la compañía de seguros, para el desarrollo de su trabajo.
- Establecer un control de siniestros, sean retenidos o transferidos, investigando las causas por la que ocurren.
- Participar en la contabilización de los seguros, así como de los planes de autoseguro o retención.
- Mantener al día un registro de las pólizas de seguros.
- Controlar los pagos de seguros, vigilando el cumplimiento de los plazos legales para mantenerlos en vigor.
- Establecer los controles necesarios para el cumplimiento de los requisitos que marcan las pólizas, evitando agravación de riesgos.
- Administrar el Programa de Seguros, elaborando un instructivo sobre el funcionamiento de cada póliza, sus limitaciones, los reportes necesarios y qué hacer en caso de siniestro.
- Elaborar los presupuestos de programas de prevención de riesgos, de programas de autoseguro, de seguros y coaseguros.
- Realizar estudios periódicos sobre los riesgos y vigilar la presencia de nuevos riesgos.
- Mantenerse enterado de los planes y proyectos de ampliaciones, nuevas operaciones, adquisiciones o edificación de nuevas plantas.
- Buscar la asesoría adecuada, manteniéndose en constante contacto con los ejecutivos clave de las diferentes actividades de su empresa, estableciendo un sistema de comunicaciones eficientes.

- Colaborar activamente en el establecimiento de políticas sobre seguridad, retención y transferencia.
- Vigilar que no se excedan los límites de retención que se han establecido en las políticas a este respecto.
- Asesorar a la dirección en la toma de decisiones, recomendando soluciones.
- Mantenerse al día en todo lo relacionado con su actividad, leyendo publicaciones especializadas, participando en cursos de capacitación y estando en contacto con el mercado de seguros.
- Elaborar un manual de administración de riesgos y darlo a conocer a los principales ejecutivos de su empresa y desde luego a las áreas de finanzas, contraloría personal, legal, producción, ingeniería y seguridad.

4.6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL ADMINISTRATIVO DE RIESGOS.

Hemos vislumbrado la revolución que se ha venido gestando - con el cambio de ser comprador de seguros a convertirse en administrador de Riesgos. Anteriormente encontramos al comprador de seguros serenamente sentado en su oficina, revisando la póliza de seguros que eran toda la protección con que contaba la empresa.

Toda la relación anterior que necesitaba era la aprobación del Tesorero para procesar las primas a pagarse. En la actualidad esta práctica ha cambiado de polo a polo para el Administrador de Riesgos. Ahora sabemos que muy difícilmente está limitado en sus relaciones dentro de la empresa. Por el contrario está íntimamente ligado a la mayor parte de los Departamentos.

Nos percatamos de que su trabajo, aunque es principalmente administrativo, se ve involucrado en actividades tales como:

- 1.- Localización y distribución de plantas.
- 2.- Asesoría en la planeación de nuevas construcciones.
- 3.- Selección de maquinaria y equipo.
- 4.- Revisión de contratos.
- 5.- Diseño de programas de prevención de pérdidas, prevención de incendios, etc.

Y específicamente encontramos su relación dentro de la empresa en los siguientes aspectos:

FUENTES Y PUNTOS DE CONTROL DE RIESGOS

Ingeniería:

- a) Construcción de nuevas plantas - Selección de lugar.
(Riesgos: Inundaciones, Terremotos, Asentamientos de la tierra, Riesgo por ocupantes vecinos).
- b) Construcción y diseño de la planta - Construcción de sistemas preventivos contra incendios, Aspersores - Suministro de agua - Paredes Resistentes al fuego - Separación de contenidos. (Riesgos: Incendio y Accidentes Personales).
- c) Planos arquitectónicos o de ingeniería originales. (Protección contra Incendio).
- d) Obtener de los contratistas y subcontratistas la evidencia de que tiene seguro. (Responsabilidad ante terceras personas).

Producción:

- a) Operación de los programas de seguridad y preventivos de incendio en varias plantas. (Una parte importante del programa de control de riesgos).
- b) Cambios en la ocupación de edificios. (Protección contra Incendio).
- c) Cambios en el suministro de agua para bombas contra incendios. (Protección contra incendios).
- d) Construcción local del nuevo edificio. (Riesgos: Incendio y seguridad e higiene industrial).

- e) Cambios que pueden aumentar el riesgo de ocasionar accidentes al público. (Riesgo de Responsabilidad Civil).

Transportes:

- a) Condiciones del conocimiento de Embarque comparadas con el valor o producto. (Riesgo: Transportación).
- b) Consolidación de embarques para reducir costos de transportación. (Riesgo: Incendio).
- c) Empaque adecuado. (Daños a los Productos).
- d) Número máximo de ejecutivos en un avión. (Riesgo: Accidentes).

Compras:

- a) Condiciones del contrato de compraventa. (Riesgo de garantía del Producto).
- b) Requerimientos de seguro de la instalación la hace el vendedor. (Daños a la propiedad y daños personales).
- c) Proveedor único de una materia prima importante. (Suspensión de operaciones).
- d) Compra de materiales menos tóxicos o inflamables. (Riesgos: de Incendio y Accidentes).

Comercialización:

- a) Exactitud y claridad de las etiquetas de los productos. (Responsabilidad por productos).

- b) Convenios de artículos en consignación. (Riesgos: de Incendio y Daños a la propiedad).
- c) Personal de ventas que pilota aviones propios o rentados. (Responsabilidad Civil e Indeminización a empleados).
- d) Alquiler de embarcaciones o aviones para clientes. (Responsabilidad civil).
- e) Ofrecimiento verbal que sobrepasa a las garantías. (Garantía de Producto).

Relaciones Industriales:

- a) Invitación al público para visitar nuestras instalaciones. (Riesgo de Responsabilidad Civil).

Investigación:

- a) Riesgos de investigación básicos. (Protección contra Incendio).
- b) Desarrollo de nuevos productos - grado tóxico, calidad - de explosivo. (Responsabilidad por productos).
- c) Estar expuesto a radiación u otros materiales de investigación peligrosa. (Riesgos de Indemnización a Empleados).

Legal:

- a) Modificación de contratos que están negociando. (Varios riesgos).
- b) Contratos negociados en el empleo. (Varios riesgos).

- c) Reclamaciones impugnadas por compañías de seguros. (Varios riesgos).
- d) Fusiones y adquisiciones. (Varios riesgos).

Finanzas:

- a) Reportes de valores asegurables. (Varios riesgos).
- b) Protección de contabilidad vital y registros EDP. (Riesgos: Incendio).
- c) Protección de registros de Cuentas por Cobrar. (Riesgos: Incendio).
- d) Protección de Dinero - cajas de seguridad, entregas a - bancos. (Riesgos por Actos Delictuosos).
- e) Protección del equipo de firma automática de cheques. (Riesgos por Actos delictuosos).
- f) Procedimientos para reducir al mínimo las oportunidades de que incurran en falta los empleados. (Riesgos por - actos delictuosos).
- g). Determinación preliminar de la cantidad de los riesgos - que se toman. (Varios riesgos).

Agentes:

- a) Mercados de seguros - en su forma más amplia.
- b) Evaluación de Riesgos.

- c) Costos de primas - negociación con las compañías de seguros.

Compañías de Seguros:

- a) Condiciones de cobertura de seguro.
- b) Ingeniería y otros servicios.
- c) Ajuste de reclamaciones.

Sección de Seguridad:

Las comunicaciones que se refieren a administración de - todos los programas de control de riesgos, en particular a las medidas de seguridad y prevención de incendios.

"PROGRAMA DE SOLUCIONES A LOS RIESGOS"

Antecedentes

El Administrador de Riesgos tiene por objetivo final la mejor aplicación de los recursos con los que cuenta la empresa para poder minimizar los efectos económicos adversos de los riesgos al mínimo costo posible. Esta función es enteramente lógica ya que anticipándose a las posibles pérdidas - y en caso de que se presentaran, serían con menos frecuencia o en menor grado la severidad.

El Administrador de Riesgos debe buscar la mejor solución - para cada uno de los riesgos que identificó y evaluó en las etapas anteriores, ya que no todos los riesgos pueden ser - solucionados de la misma manera.

SOLUCIONES DISPONIBLES

El Administrador de Riesgos cuenta principalmente con cuatro alternativas para resolver los riesgos a los que se encuentran expuestas las empresas.

- Eliminación
- Reducción
- Transferencia
- Retención

De la mejor y correcta aplicación de estas cuatro soluciones disponibles dependerá la efectividad del programa de - protección corporativa que se implante en la empresa.

Pasemos entonces a analizar cada una de estas alternativas.

ELIMINACION

La eliminación de riesgos es la solución ideal para el Administrador de Riesgos ya que consiste en erradicar las causas primarias que dan origen al riesgo. Obviamente en la práctica no siempre es tan sencillo eliminar las causas que dan origen a los riesgos.

Normalmente los procesos de producción de las empresas generan por sí mismo riesgo y el tratar de eliminarlos implicaría suspender totalmente las operaciones de la empresa. Sin embargo, si es factible la eliminación de los riesgos. Veamos un ejemplo.

Una empresa decide abrir una sucursal, y para ello piensa en la ciudad de Tampico como sede probable. Pero entra en funciones el administrador de riesgos y señala que Tampico está sujeto a inundaciones periódicas por desbordamiento del Río Pánuco y también a frecuentes huracanes por su localización en el Golfo de México. Después de una serie de deliberaciones, la empresa decide situar su sucursal en Monterrey.

De esta forma, los riesgos de inundación y huracán han sido eliminados totalmente.

Otra dificultad que existe para la eliminación de riesgos es la de los costos que implicaría llevar a cabo esa solución. Es frecuente que una empresa ya establecida le resulte más costoso eliminar un riesgo que los efectos económicamente adversos que pudieran producirse en caso de que el riesgo se realice. Cuando se presenta una situación de esta na-

turalidad, lo más conveniente es hacer uso de alguna otra de las alternativas que tenemos disponibles.

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

Las empresas actuales, para mantener el ritmo de crecimiento que el mercado de bienes y servicios exige, están obligadas a expandir constantemente sus campos de acción, ya sea diversificando sus productos o incrementando los servicios que brindan a sus clientes. El Administrador de Riesgos debe intervenir activamente en todos los planes de expansión que tenga la empresa a fin de identificar los posibles riesgos que esa expansión pudiera originar y poder así eliminar los que sean factibles de evitar.

REDUCCION

El campo de la reducción de riesgos es por excelencia el campo propicio para el Administrador de Riesgos. No existe empresa alguna en la que no se pueda llevar a cabo esta solución en forma constante y permanente, con resultados en verdad efectivos y valiosos.

Por regla general este campo es el que más se conoce y practica en las empresas. Por obligación y en muchos casos por así desearlo, las empresas participan en forma activa en los Comités Mixtos de Higiene y Seguridad que requieren los con-

tratos colectivos de trabajo. Aún más, la mayoría de ellas cuenta con departamento de seguridad o cuando menos con - personas que se dedican a estudiar e implantar programas de seguridad o cuando menos con personas que se dedican a estudiar e implantar programas de seguridad industrial cuyo fin es tratar de producir condiciones de trabajo seguras para - los empleados de la fábrica.

Como se recordará que se hizo sobre la medición (Evaluación) de los riesgos que básicamente puede medirse a los riesgos- en función a los siguientes dos elementos:

- Frecuencia.
- Severidad.

Similarmente los riesgos pueden ser reducidos en base a los anteriores factores. Pasemos a analizar qué significaría ésto:

El término frecuencia está relacionado con la periodicidad- con la que se pueden presentar los siniestros. La reducción de riesgos en su frecuencia por lo tanto implicará actividades que tiendan a hacer que los riesgos se presenten en menor número.

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

Un programa de reducción de riesgos bien implantado necesi-

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

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

El costo de los programas de reducción de riesgos implica tres factores:

- Costo directo.
- Costo indirecto.
- Costo neto (productividad).

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

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

El costo neto es la diferencia que resulte entre los beneficios que produjo la implantación del programa de reducción - como sería: la reducción en primas, la disminución de horas-hombres - pérdidas - beneficios financieros, etc. y los gastos directos e indirectos que hubo que hacer para implantar ese programa.

No podemos pensar que la prevención de pérdidas, va a evitar que éstas ocurran, Únicamente va a reducir la probabilidad y severidad de las mismas.

RETENCION

Los riesgos que no se han eliminado, siguen existiendo en mayor o menor grado, por lo que la empresa tendrá que decidir que hacer con ellos y realmente no hay más que dos formas de resolver el problema.

- Retenerlos para asumir las pérdidas que ocurran.
- Transferirlos a otra entidad que tenga capacidad para absorberlos.

En muchos casos, se hace necesaria una combinación de estas dos soluciones, como veremos más adelante.

La retención, la podemos clasificar en activa y pasiva.

La retención Activa es cuando la empresa está consciente del riesgo que asume y las consecuencias que podría traerle la -ocurrencia de algún riesgo.

La retención Pasiva es cuando en forma inconsciente, la em--

presa está corriendo riesgo, sea por ignorancia, negligencia o por abstenerse de tomar decisiones.

De esta última, no vamos a hacer ningún análisis, ya que si se han realizado correctamente la identificación y evaluación de los riesgos, no puede existir ignorancia y la negligencia o falta de decisiones, es un problema de la Administración General de la empresa.

Analicemos la Retención Activa de los riesgos.

La empresa, puede asumir un riesgo, pagando las pérdidas - cuando ocurran y cargando su importe a los resultados o puede asumir el riesgo, creando un fondo para las pérdidas probables y actuando en cierta medida como una Compañía de Seguros. A esta última forma se denomina Autoseguro.

Es necesario que se establezca una política bien definida, - sobre retención de riesgos en la empresa; en primer lugar - los que desea asumir, así como las que les conviene asegurar, para lo cual debe tenerse conocimiento de los riesgos y las repercusiones económicas que tendría su realización.

Hay empresas que prefieren tener utilidades modestas, pero - una gran estabilidad y seguridad y hay otras que prefieren - correr riesgos y obtener grandes utilidades.

Cada empresa es diferente y por lo tanto la política de retención de riesgos se deberá establecer en cada caso, dependiendo del tamaño de la empresa, su capacidad económica y el tipo de operaciones que realiza.

Como una orientación para definir la política, a continuación mencionamos los aspectos que se deben tomar en cuenta.

Para retener los riesgos sin crear ninguna reserva:

- a) Que las pérdidas probables en caso de realizarse el riesgo, no afecten la estructura económica de la empresa.
- b) Que la frecuencia de las pérdidas se puede determinar, para poder estimar el monto de pérdidas que ocurrirían en un solo ejercicio.
- c) Que el costo de transferencia fuera mayor que el de retenerlos y que a la empresa le conviniera tomarse el trabajo de la Administración que implica.
- d) Cuando la ocurrencia de un riesgo es de mucha frecuencia, pero de montos pequeños, se convierta en algo cierto y conviene más retenerlo.
- e) Cuando existe un gran número de unidades en riesgo, cuya pérdida no está expuesta a un solo siniestro catastrófico.

Por ejemplo los antiguos mercaderes chinos, que hacían viaje al interior del país, para obtener productos que vendían en la costa y al viajar por el río Yang-Tze-Kiang, repartían su carga en los diferentes botes, con objeto de que si alguno se perdía en los rápidos, ninguno de los comerciantes habría sufrido una pérdida total, sino una pequeña parte cada uno de ellos.

- f) Hay riesgos cuya pérdida podría ser muy alta, en los que -

se puede retener una pequeña parte (deducible) y transferir todas las cantidades que exceden a la retención.

- g) Se puede utilizar como medio de retención, lo que en seguros denomina coaseguro y que es la participación de la empresa en las pérdidas de un siniestro, pudiendo determinar de antemano el monto que puede absorber, dependiendo de su capacidad económica y que podría ser cualquier porcentaje de la pérdida.
- h) También en algunos casos se puede utilizar lo que en seguros se denomina seguro a primer riesgo, que es transferir el riesgo hasta cierto monto y los excedentes retenerlos. Esto es aconsejable cuando la probabilidad de pérdida mayor, se encuentra en las primeras cantidades expuestas a riesgo y se va reduciendo, a medida que aumenta el monto.

Habrá que tomar en cuenta, que también existe la retención - obligatoria o sea cuando no es posible la transferencia de - riesgos.

En este caso se encuentran los riesgos no asegurables, los de ducibles obligatorios en algunos seguros, las limitaciones y exclusiones de las pólizas de seguros y los coaseguros obliga torios como es el caso del seguro de terremoto, que actualmente tiene una participación del asegurado del 25% de cualquier pérdida.

La empresa deberá transferir todos aquellos riesgos que han - decidido no correr por su propia cuenta y no esté obligada a - retener.

TRANSFERENCIA

La transferencia de riesgos más comúnmente usada es a través de un contrato de seguro, que estudiaremos con detalle; sin embargo, existen otros métodos para transferir un riesgo, - como son los contratos de arrendamiento, en donde el propietario hace responsable al arrendatario, de los daños que pudiera ocasionar al bien arrendado mediante una cláusula en el contrato, pero habrá que tener cuidado, porque hay riesgos que no son imputables al arrendatario, como puede ser un terremoto; otro caso muy común es el de las empresas que entregan materias primas, moldes, troqueles y otros bienes similares a maquiladores, aparentemente están transfiriendo el riesgo de que pudiera dañarse y normalmente los maquiladores la aceptan, pero habrá que estar seguros que el maquilador - tiene la capacidad financiera para retenerlo o de que a su vez lo ha transferido a otra entidad que si tiene capacidad para aceptarlo.

Un caso que también se presenta con frecuencia, es el de los contratistas que las empresas utilizan para obras de reparación, ampliación y mantenimiento, en donde se supone que la responsabilidad por accidentes de trabajo de los operarios - del contratista, son su responsabilidad; sin embargo, si no es solvente, la empresa se puede convertir en patrón sustituto, teniendo un riesgo importante, por lo que habrá que conocer la solvencia económica del contratista y establecer muy claramente en el contrato las responsabilidades de las partes.

Es muy conveniente que cualquier transferencia que no sea a través del seguro, se formalice mediante un contrato y se vi-

gile el cumplimiento del mismo ya que muchas empresas dan por resuelto su problema, pasándoselo a otro, pero sin tener el documento legal que les respalde.

En realidad casi todas las posibilidades de transferencia, - tienen un costo, ya que el que está absorbiendo el riesgo, - tendrá que aumentar sus costos, recuperándolos de la empresa que se lo ha transferido.

Por ejemplo si se trata de el transporte de mercancías y en el contrato se establece que el portador es responsable de los daños que pudiera sufrir la carga, tendrá un costo superior que si no se hace responsable, independientemente de que en caso de siniestro la mercancía esté bien garantizada.

Estudiemos ahora la transferencia de riesgos a través del seguro.

Podemos definir el seguro como el tener una pequeña pérdida cierta, a cambio de una gran pérdida incierta. Digamos que la pequeña pérdida cierta es la prima del seguro y la gran pérdida incierta es la suma asegurada contratada.

Las ventajas de contratar un seguro:

- Se conoce el costo de antemano y se puede hacer mejor el presupuesto de gastos.
- El costo de los seguros es deducible para efectos de impuestos.
- No se requiere de la creación de reservas para hacer frente a las pérdidas, pudiendo invertir la empresa su dinero en forma más productiva.

- El seguro es una garantía para el otorgamiento de créditos, aún más, es un requisito en la mayoría de los casos.

- Al contratar un seguro, se contará con una valiosísima ayuda, al tener a un grupo de expertos tanto de la Compañía de Seguros, como de la Firma de Corredores, que le asesorarán en su Programa de Administración de Riesgos, Identificando, Evaluando, Eliminando y Reduciendo los riesgos, mediante inspecciones, recomendaciones para reducir riesgos y costos, estableciendo programas de prevención de pérdidas y elaborando el Programa de Seguros, efectuando revisiones periódicas y manteniendo al día a la empresa de los cambios de condiciones en el mercado.

Para establecer el Programa de Seguros en la empresa, se deberán llevar a cabo los siguientes pasos:

Seleccionar la firma de corredores que deberán hacerse cargo del programa.

La selección se debe hacer cuidadosamente, sin ninguna influencia de parentesco, amistad o presión de ningún tipo.

Nuestra recomendación es que el Director General o el Director de Finanzas lleve a cabo una serie de entrevistas, por lo menos cinco firmas de prestigio, para conocer que puede ofrecer cada una de ellas y después escoger como mínimo a dos, para que elaboren un estudio completo del Programa de Seguros y con base al resultado del estudio, seleccionar a la que más convenga a la empresa.

Podría pensar que invertir tanto tiempo de los principales -

ejecutivos, sería un desperdicio, sin embargo, ya hemos visto la importancia que representa la adecuada protección de los - activos tanto materiales como humanos, por lo que estamos seguros que vale mucho esa pequeña inversión de su tiempo.

Decidir que coberturas se deben contratar y con que Compañía de Seguros.

Con la ayuda del corredor, se deberá decidir cuáles son las - coberturas adecuadas a los intereses y políticas de la empresa, analizando detenidamente el estudio que se ha preparado - para tal efecto.

Para la selección de la o las Compañías de Seguros que se deben utilizar habrá que tomar en cuenta la disponibilidad de - coberturas en el mercado, la flexibilidad de las aseguradoras para adaptarse a las necesidades de la empresa, así como las relaciones que por conveniencia se tenga con grupos financieros, pero de ninguna manera la presión Bancaria, que es muy - frecuente en la actualidad. Podría resultar muy conveniente - en muchos casos contar los seguros con más de una Compañía de Seguros.

Es necesario que el corredor informe y mantenga informada a - la empresa, de todas las nuevas modalidades de coberturas disponibles en el mercado.

Determinar sumas aseguradas, para que las pólizas de seguros cumplan con su objetivo.

La suma asegurada, es el límite máximo de responsabilidad de la Compañía de Seguros, pero como se define en muchas pólizas, no es prueba ni de la existencia ni del valor de los - bienes.

Dependiendo del tipo de póliza de seguro, la Suma asegurada - debe estar representada por el Valor Real de los bienes, por el Valor de Reposición de los mismos, existiendo en estos ca sos lo que se llama proporción indemnizable, que significa - que si se contrata una suma inferior al Valor Real o la Repo sición, según el caso, las indemnizaciones se pagará en la proporción que guarde la suma contratada, de la que se debe- ría haber contratado, por ejemplo si el valor real del mobiliario y equipo de oficina es de \$ 1'000,000.00 y se contrata el seguro por \$ 750,000.00, las indemnizaciones en caso de siniestro, serán del 75% de los daños sufridos, es decir, el 75% de los \$ 750,000.00, del siniestro ocurrido.

Existen también algunos seguros en los que la suma asegurada puede contratarse a primer riesgo, que es contar hasta una - suma determinada y en este caso la aseguradora pagaría cual- quier pérdida con el límite asegurado.

También habrá que tener cuidado que en cierto tipo de obje- tos, las pólizas establecen límites máximos, los cuales se - pueden modificar por convenio con la aseguradora, a conviven- cia de la empresa.

En los casos en que la póliza define la suma asegurada como el Valor Real de los bienes, es posible si conviene a los - intereses de la empresa asegurar el valor de reposición, ha- ciéndolo constar en el texto de la póliza.

Podría pensarse que si una empresa asegura sus bienes en el valor de reposición y ocurre un siniestro, obtendría una uti lidad gravable, ya que el importe de la indemnización será - muy superior al valor fiscal de los bienes, sin embargo, la ley de Impuesto sobre la Renta, dice que si el monto de la -

recuperación que la empresa obtiene de la aseguradora, es invertido nuevamente en la adquisición de bienes similares, no habrá obtenido una utilidad gravable, pudiendo seguir depreciando la parte faltante de los bienes dañados, desde luego no podrá despremiar la nueva inversión.

El seguro al valor de reposición podría resultar costoso a primera vista, pero en realidad tiene un costo muy inferior a los intereses que habría que pagar sobre el capital adicional al valor real para poder reponer el equipo dañado.

Como podemos apreciar, la determinación correcta de la suma asegurada, es muy importante para que el programa de seguros cumpla su objetivo.

Negociación de condiciones y costos con las aseguradoras.

Las pólizas de seguro son un contrato y como tal, lo que esté anotado en su texto, formará parte de él.

A muchas personas les parece que en la letra pequeña de las pólizas de seguros, es donde se dicen todas las limitaciones y exclusiones del seguro, esto es totalmente cierto, pero pocas personas se toman la molestia de leer las cláusulas y condiciones de las pólizas, teniendo por lo general un desconocimiento absoluto de esas limitaciones y exclusiones.

Es necesario que en éstos como en cualquier otro contrato, se lean las cláusulas y condiciones y se tomen en cuenta que son susceptibles de cambio o modificación y para esto nuevamente la ayuda del corredor será de mucha utilidad.

Para la negociación del costo de los seguros, aunque éstos - son prácticamente uniforme en todas las Compañías de Seguros, existen muchos tipos de descuentos a los que la empresa se - puede hacer acreedora, por su tamaño, protecciones de seguridad, servicios de vigilancia, etc.

Antes de tomar una decisión con relación a los costos, es - aconsejable solicitar al corredor, a la aseguradora un estudio completo sobre los posibles descuentos y el costo para - cumplir con ciertos requisitos, con objeto de valorar si es costeable hacer inversiones, que en ocasiones son muy cuantiosas, para obtener reducciones en las primas de seguros.

Establecer controles para que se cumplan los requisitos que marcan las pólizas de seguro.

En esta época inflacionaria las sumas aseguradas, a pesar de haber sido bien determinadas al inicio de la vigencia del seguro, se van deteriorando por la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, por lo que se hace necesaria una revisión - periódica, que podría ser trimestralmente, de los valores - asegurados, con objeto de actualizarlos.

También podría contratarse un endoso de ajuste automático de suma asegurada, por inflación, manteniendo siempre la suma - original actualizada.

La mayoría de las pólizas de seguro tienen una cláusula denominada agravación de riesgo, que a la letra dice "habiendo - sido fijada la prima de acuerdo a las características del - riesgo que consta en la póliza, el asegurado deberá comuni-car a la compañía, las agravaciones esenciales que tenga el

el riesgo durante el curso del seguro, dentro de las 24 horas siguientes al momento en que las conozcan. Si el asegurado - omitiere el aviso o si él provoca una agravación esencial - del riesgo, cesarán de pleno derecho las obligaciones de la - compañía en lo sucesivo".

Si lo anterior se desconoce, cualquier agravación aún involuntaria, podría tener graves consecuencias en caso de siniestro.

Conociendo esta cláusula, deberán establecer los controles necesarios para no incurrir en agravación de riesgo.

Como ejemplo de lo anterior podríamos citar una empresa que - fabrica partes metálicas para maquinaria y que para el empa-- que de sus productos terminados utiliza madera que compra a - la medida. Supongamos que deciden instalar su propia carpintería para obtener un ahorro en los costos. En este momento se está causando una agravación al riesgo y por lo tanto la póliza queda automáticamente cancelada.

Si el encargado de manejar los seguros tiene un buen control daría aviso inmediato, no solo al haber instalado la carpintería sino antes, para que se le proporcione la asesoría necesaria sobre como instalarla, sin incurrir en la agravación.

Otro aspecto importante, es que la suma asegurada, se reduce en el monto de los siniestros, por lo que se debe reinstalar de inmediato o si es posible, contratar una cláusula de reinstalación automática, evitando tener la aplicación de la - - cláusula de proporción indemnizable que comentamos anteriormente.

Un ejemplo simple de ésto ocurre en los automóviles, si se - tiene un accidente en un auto de \$ 100,000.00, cuya repara--

ción tiene un costo de \$25,000.00 y no se reinstala la suma asegurada y algún tiempo después es robado, la recuperación del robo sería únicamente de \$75,000.00, ya que de la suma de \$100,000.00 ya se había cobrado \$25,000.00

Como hemos podido darnos cuenta, el manejo de un Programa de Seguros eficiente, es muy complejo y requiere por parte de la empresa de la debida atención a los más altos niveles.

V PLANEACION DE LA INVESTIGACION

OBJETIVOS:

5.1.1. General:

Determinar el grado de conocimiento en los Organismos Sociales, cómo se aplica la Administración de Riesgos para que se contribuya al logro de sus objetivos.

5.1.2. Específico:

Con base en la investigación documental y de campo determinar en qué Organismos Sociales, cómo se aplica la Administración de Riesgos para que se contribuya al logro de sus objetivos.

5.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

¿En qué forma la Administración de Riesgos puede ser una herramienta para el logro de los objetivos en los Organismos Sociales de la República Mexicana?

5.3 HIPOTESIS

Si los Organismos Sociales emplearan adecuadamente la Administración de Riesgos les ayudaría al mejoramiento de sus beneficios.

5.3.1. VARIABLE DEPENDIENTE:

Si los Organismo Sociales concedieran mayor importancia a la Administración de Riesgos.

5.3.2. VARIABLE INDEPENDIENTE:

La Administración de Riesgos es fundamental en los Organismos Sociales.

5.4. DISEÑO DE LA PRUEBA:

Para llevar a cabo la presente investigación se deberá contar con una investigación documental y concluir con la investigación de campo.

5.4.1. INVESTIGACION DOCUMENTAL:

La investigación documental abarcará.

5.4.1.1. Biblioteca de la U.V.M.

Biblioteca de la U.N.A.M.

Biblioteca de la U.A.M.

5.4.1.2. BIBLIOGRAFIA:

a) Bibliografía de Consulta. Se consideran necesarios los libros que aporten información para desarrollar el tema.

b) Bibliografía de Referencia. Se consideran necesarios los libros que aporten información para el tema.

5.4.2. INVESTIGACION DE CAMPO:

Para la ejecución de la investigación de campo se formularán cuestionarios dirigidos a Organismos Sociales interesados en el tema de estudio, toda la información obtenida de los cuestionarios y recabada de libros y boletines, servirá para comprobar o no la hipótesis enunciada anteriormente.

5.4.2.1. DELIMITACION DEL UNIVERSO:

A todos los Organismo Sociales cuyo capital de trabajo esté en el rango de \$ 50'000,000.00 en adelante. Esto es por razones de ser un estudio práctico y no se cuenta con los recursos necesarios para hacer otro tipo de investigación.

5.4.2.2. DISEÑO DE LA MUESTRA:

Para efectos del Cálculo de la determinación de la muestra - se toma por definición que es infinita.

La fórmula utilizada para obtener el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{Z (N) (Q) (P)}{(e)^2(N-1)Z(Q) (P)}$$

Donde: n = Tamaño de la muestra.

Z = Valor estandar de normalización.

P = Probabilidad de éxito.

Q = Probabilidad de fracaso.

e = Error de estimación.

N = Tamaño de la población.

5.4.2.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{Z (N) (Q) (P)}{(e)^2(N-1)+Z(Q) (P)}$$

n = X

Z = 2.84

P = 80%

Q = 20%

e = 10%

N = 33

$$n = \frac{2.84(33) (80) (.20)}{(.10) (33-1) + 2.84 (.80)(.20)}$$

$$n = \frac{15}{.32 + 4.4544} = \frac{15}{.7744} = 19.36$$

20 Entrevistas.

5.4.2.4. INSTRUMENTO DE LA PRUEBA:

Se llevará a cabo mediante entrevista.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

Escuela de Contaduría Administración.

CUESTIONARIO CORRESPONDIENTE AL TEMA:

"La Administración de Riesgos como Campo de Acción del Licenciado en Administración".

1. Información General

1.1. Razón Social _____

1.2. Domicilio _____

1.3. Nombre _____

Puesto _____

Antigüedad en la Empresa _____

Antigüedad en el Puesto _____

1.4. Número de Empleados _____

1.5. Número de Obreros _____

1.6. Capital Social _____

1.7. Fecha de Iniciación de Operaciones _____

1.8. Ventas Anuales (aproximadamente _____

1.9. Cobertura de la Empresa _____

Area Metropolitana _____

Todo el País _____

2. Planeación

2.1. ¿Tiene la empresa políticas escritas sobre riesgos y seguros?.

Si _____ No _____ ? _____

2.2. ¿Tiene una guía escrita que especifique el máximo de retención por acontecimiento o por año?

Si _____ No _____ ? _____

2.3. ¿Tiene un manual de Riesgos y Seguros?

Si _____ No _____ ? _____

2.4. ¿Tiene diseñados los programas de Prevención y Pérdidas?

Si _____ No _____ ? _____

ORGANIZACION

2.5. ¿Quién es el responsable de la Administración de Riesgos?

Si _____ No _____ ? _____

2.6. ¿Tiene éste autoridad para implantar cambios en retención de riesgos y seguros?

Si _____ No _____ ? _____

CONTROL

2.7. ¿Con qué frecuencia revisa el inventario de Riesgos, identificalos? ¿Anual?

Si _____ No _____ ? _____

2.8. ¿Revisa las sumas aseguradas sistemáticamente?

Si _____ No _____ ? _____

2.9. ¿Prepara un reporte anual de pérdidas retenidas por siniestros?

Si _____ No _____ ? _____

SERVICIOS DE CORREDORES

2.10 ¿Sus corredores de Seguros realizan inspecciones a sus instalaciones?

Si _____ No _____ ? _____

- 2.11 ¿Le preparan un reporte anual de Seguros y Pérdidas -
incluyendo de Siniestralidad por ramos o por pólizas?
Si _____ No _____ ? _____
- 2.12 ¿Le preparan un manual de sus Seguros y lo mantienen -
al corriente durante su vigencia?
Si _____ No _____ ? _____
- 2.13 ¿Conoce todos los Servicios que pueden proporcionarle-
y hace uso de ellos?
Si _____ No _____ ? _____

ACTUALIZACION

- 2.14 ¿Pertenece a alguna Asociación relacionada con el tra-
tamiento de los riesgos, control de pérdidas y Segu-
ros?
Si _____ No _____ ? _____
- 2.15 ¿Recibe las publicaciones locales e internacionales de
temas alusivos para mantenerse siempre informado?
Si _____ No _____ ? _____

5.4.2.5. JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO

Para efectos de justificación al cuestionario aplicado a continuación, se presenta la siguiente matriz donde se encuentra la relación entre las preguntas del cuestionario, el objetivo, la hipótesis y la información general.

Pregunta	Objetivo	Hipótesis	Información	General
1	X		X	
2			X	
3		X		
4	X			
5		X		
6	X			
7			X	
8		X		
9	X			
10			X	
11			X	
12	X			
13		X		
14		X		
15			X	

5.5 Resultados de la Investigación de Campo.

5.5.1 Interpretación de los resultados de la Investigación de Campo.

Pregunta No. 1

¿Tiene la empresa políticas escritas sobre riesgos y seguros?

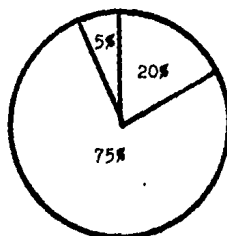
Interpretación:

De acuerdo con las respuestas:

El 75% si las tienen.

El 20% no las tienen.

El 5% lo desconocen.



Pregunta No. 2

¿Tiene una guía escrita que especifique el límite máximo de retención por acontecimiento o por daño?

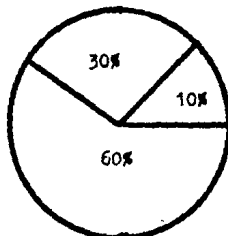
Interpretación:

De acuerdo con las respuestas se obtuvieron los siguientes resultados:

El 60% si lo tienen.

El 30% no lo tienen.

El 10% lo desconocen.



Pregunta No. 3

¿Tienen un Manual de Riesgos y Seguros?

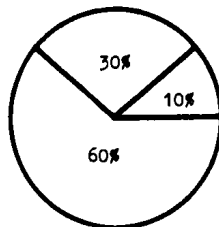
Interpretación:

De acuerdo con los resultados se obtuvieron los siguientes porcentajes:

El 60% si lo tienen.

El 30% no lo tienen.

El 10% lo desconocen.



Pregunta No. 4

¿Tiene diseñado los programas de Prevención de Pérdidas?

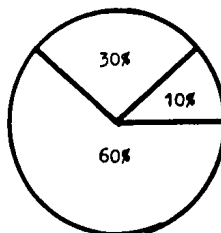
Interpretación:

Se obtuvieron los mismos porcentajes que en la pregunta anterior:

El 60% si lo tienen.

El 30% no lo tienen.

El 10% lo desconocen.



Pregunta No. 5

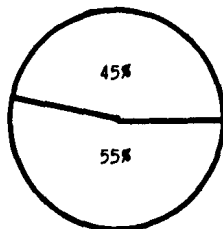
¿Cuánta con un Administrador de Riesgos?

Interpretación:

En relación a esta pregunta se llegan a los siguientes porcentajes:

El 55% si lo tienen.

El 45% no lo tienen.



Pregunta No. 6

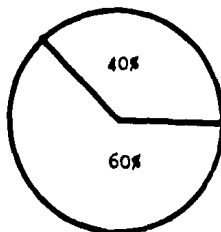
¿Tiene éste autoridad para implantar cambios en retención de Riesgos y Seguros?

Interpretación:

En esta pregunta se obtuvieron los siguientes porcentajes:

El 40% si lo tienen.

El 60% no lo tienen.



Pregunta No. 7

¿Mantiene actualizados los inventarios de riesgos identifi-
cados? ¿Periódicamente revisa o reidentifica cada uno
de ellos?

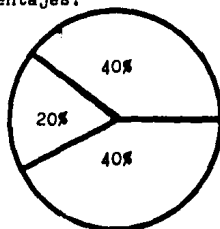
Interpretación:

Se llegaron a los siguientes porcentajes:

El 40% si los tienen.

El 40% no los tienen.

El 20% lo desconocen.



Pregunta No. 8

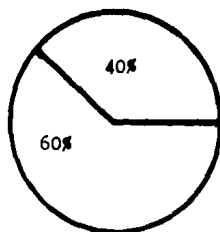
¿Revisa las sumas aseguradas sistemáticamente?

Interpretación:

El resultado de esta pregunta es el siguiente:

El 40% si lo hace.

El 60% no lo hace.



Pregunta No. 9

¿Prepara un reporte anual de Pérdidas retenidas, llevando Indices de Siniestralidad por ramas?

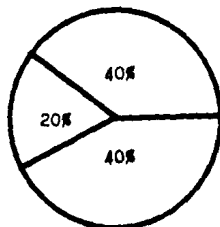
Interpretación:

Se llegaron a los siguientes resultados:

El 40% si los tienen.

El 40% no los tienen.

El 20% lo desconocen.



Pregunta No. 10

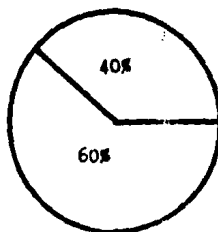
¿Sus corredores de Seguros realizan inspecciones físicas a sus instalaciones?

Interpretación:

Se obtuvieron los siguientes porcentajes:

El 60% si lo hacen.

El 40% no lo hacen.



Pregunta No. 11

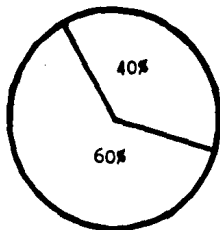
¿Se prepara un reporte anual de Seguros y Pérdidas, incluyendo índices de Sinistralidad por ramas o por pólizas?

Interpretación:

Se llegaron a los siguientes porcentajes:

El 60% si lo hacen.

El 40% no lo hacen.



Pregunta No. 12

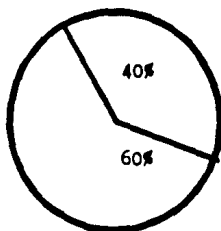
¿Se prepara un manual de Seguros y lo mantienen al corriente durante su vigencia?

Interpretación:

Se obtuvieron los siguientes porcentajes:

El 40% si lo hacen.

El 60% no lo hacen.



Pregunta No. 13

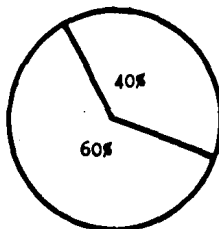
¿Conoce todos los servicios que pueden proporcionarle y hace uso de ellos?

Interpretación:

Se obtuvieron los siguientes porcentajes:

El 40% si lo sabe.

El 60% no lo sabe.



Pregunta No. 14

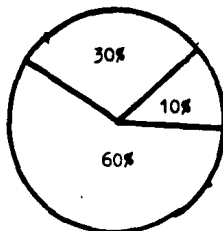
¿Pertenece a alguna asociación relacionada con el tratamiento de los riesgos, control de pérdidas y seguros?

Interpretación:

El 30% si pertenece a alguna asociación.

El 60% no, porque no les interesa.

El 10% lo desconocen.



Pregunta No. 15

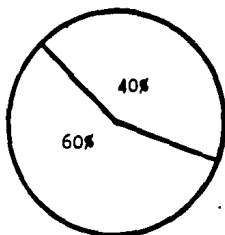
¿Recibe y hace leer publicaciones locales e internacionales de temas alusivos, para mantenerse siempre informado?

Interpretación:

Son pocas las empresas que se preocupan de este aspecto y se obtuvieron estos porcentajes:

El 40% si lo hacen.

El 60% no lo hacen.



"CONCLUSIONES"

Antecedentes

A raíz de los terremotos que azotaron gravemente a la Area Metropolitana del Distrito Federal se ha estado creando - consciencia, de la necesidad de tener un Seguro, para estar protegido, de estos Siniestros Catastróficos.

La Administración de Riesgos está teniendo auge, ya que en ocasiones se habla sobre el programa de la solución a los riesgos, como son la reducción, la eliminación, la retención y la transferencia, ya que administrando adecuadamente dichos programas se logra lo siguiente:

- a) Hacer que los Organismos Sociales sigan cumpliendo con sus fines económicos, sociales y políticos.
- b) Que sigan contribuyendo al desarrollo económico del país, con los productos o servicios que ofrecen y permiten la continuidad de las fuentes de trabajo, ya que se evita que se vayan a la quiebra.

La Administración de Riesgos trata de apoyar a la Administración General de los Organismos Sociales, con el objeto de reducir en forma sistemática el impacto económico de - los riesgos.

La Administración de Riesgos es la herramienta que la Administración Pública Federal debe de emplear para la protección adecuada de los bienes patrimoniales de la Nación.

RECOMENDACIONES

Con base en lo estudiado anteriormente, podemos hacer mención de puntos importantes que los organismos sociales - deben tomar en consideración para el logro de sus objetivos.

- 1.- Los Organismos Sociales requieren de un adecuado plan de Administración de Riesgos con el objeto de minimizar, las erogaciones que se hagan por concepto de pago de primas.
- 2.- La Administración de Riesgos es un apoyo financiero - técnico, que permite al Organismo Social, cumplir con sus objetivos ya que cuando exista un siniestro, para resarcirse de los efectos negativos que conlleva este evento, con el cobro de la suma asegurada.
- 3.- La Administración de Riesgos es una herramienta para cualquier área funcional, ya que le permite identificar, evaluar y controlar los riesgos inherentes a su función.
- 4.- Por último, es importante señalar que el Administrador de Riesgos, juega un papel muy importante dentro de - las actividades administrativas, financieras y pro - ductivas de cualquier organismo social, por lo que - se requiere que sea un profesional, en toda la extensión de la palabra.

BIBLIOGRAFIA DOCUMENTAL

- Administración Industrial y General.
- Código Civil.
- Como medir los riesgos del mercado.
- Handbook of Risk Management.
- Ley del Impuesto sobre la Renta.
- Ley General de Instituciones de Seguros.
Ley sobre el contrato de seguro.
Reglamento de agentes de seguros.
- Manual de Seguridad y Protección de Planta Industriales.
- Programa de conservación de la Propiedad.
- Orígenes y Perspectivas de la Administración.
- Manual Básico de Seguros.
Editorial MAPFRE. Edición 1984.
- Manual de Coberturas de Daños.
ASEMEX - 1986.

BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA

- Código Civil. Editorial Porrúa - 1987.
- Diccionario de la Lengua Española. Edición 19
Editorial Espasa-Calpe, S. A. Madrid - 1987.
- Diccionario Enciclopédico Quillet.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Ley del Mercado de Valores.
- Ley General de Instituciones de Crédito y
Organismos Auxiliares.
- Ley General de Instituciones de Seguros.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- Ley sobre el contrato de Seguros.
- Reglamento de Agentes de Seguros.