

CAPITULO II

PRINCIPIOS DE GERENCIA DE RIESGOS

2.1. Generalidades

El riesgo esta definido como un contratiempo posible. Es también la posibilidad de daño, pérdida o perjuicio al sistema a consecuencia de la ocurrencia de situaciones anormales que podrían causar incidentes que afecten a potenciales receptores.

Todo riesgo se encuentra íntimamente relacionado con el peligro o condición que incrementa la posibilidad de efectos negativos de un evento sobre la salud, seguridad y medio ambiente.

Hay pérdidas accidentales que generalmente son tomadas en cuenta como riesgos, tales como incendios, demandas laborales y eventos similares, pero desgraciadamente muchos otros riesgos no lo son, y es de suma importancia su consideración y posteriormente su análisis.

2.2. Origen de los riesgos

Los riesgos que pueden significar una amenaza para las diferentes organizaciones pueden ser aquellos que:

- Se presentan fuera de la compañía: peligros naturales, actividades de los proveedores, clientes del deudor.
- Existen dentro de la compañía: daños físicos y accidentes.

- Se transmiten desde la compañía: daños ambientales, lesiones generadas por productos, negligencia.

2.3. Tipos de riesgos

Los riesgos en general pueden ser:

- Físicos / materiales: Incluyen pérdidas debidos a diversos factores, tales como incendios, corrosión, explosión, defecto estructural, guerras, etc.
- Consecuentes: Incluyen pérdidas de beneficios al ocurrir un incendio o un robo.
- Sociales: Incluyen cambios en la opinión publica, expectativas de la fuerza de trabajo y un mayor conocimiento de cuestiones morales.
- Responsabilidad legal: Incluyen responsabilidades contractuales y estatutarias.
- Políticos: Incluyen intervención gubernamental, sanciones políticas, acciones de gobiernos foráneos, políticas inflacionarias y deflacionarias, restricciones en exportación e importación, alianzas de negociación, cambios en la legislación, etc.
- Financieros: Incluyen pronósticos inadecuados de la inflación, decisiones incorrectas de mercadeo, políticas de crédito.
- Técnicos: Incluyen incrementos de tecnología en la manufactura, en las comunicaciones, en el manejo de datos, en la interdependencia de fabricantes, en los métodos de almacenamiento, en el control de las acciones y en la distribución.

2.3.1. Clasificación de los factores de riesgo

Como ya se ha mencionado anteriormente, en todas las actividades realizadas dentro y fuera del entorno laboral, están implícitos los riesgos, simplemente porque al realizarlas conlleva a la exposición de esos elementos o factores de incidentes.

En forma genérica, dentro de las actividades del ambiente de trabajo, se deben considerar principalmente los siguientes factores de riesgo:

- Factores materiales o tecnológicos.- Dentro de los que se encuentra la operación misma del sistema, los agentes físicos, químicos y biológicos que se manejan en operaciones rutinarias y especiales.
- Factores sociales.- Que incluyen aspectos políticos, económicos y organizativos.
- Factores externos.- Fuerza de la naturaleza que escapan al control humano.

2.4. Costo del riesgo

Todo riesgo representa costos extras para cualquier empresa, dichos costos se clasifican en:

- Costos directos de pérdidas: Reparación o reemplazo de bienes o propiedades dañadas, indemnización a terceras personas.
- Costos consecuentes medibles de pérdida: Pérdidas por golpes en la cadena de producción, pérdidas mientras enseñan o aprenden habilidades sobre el uso de equipo, pérdidas por investigación de accidentes, pérdidas en el tiempo traducido en dinero, etc.

- Costos indirectos de pérdida: Incapacidad para satisfacer contratos, pérdida de cuotas de mercado, escasas o nulas relaciones laborales e industriales, pérdida de buena voluntad, escasa o nula moral laboral, problemas en el reclutamiento, etc.

2.5. Riesgos comerciales en general

2.5.1. Generalidades

Muchos de los riesgos que pueden tener las empresas comerciales a sufrir daños son obvios; igualmente obvia es la forma de eliminar o reducir dichos daños. Una forma muy común es asegurando todos los bienes, pero hay que tener cuidado, ya que a veces, esta no es la mejor ni la más económica forma de manejar los riesgos.

Identificar el tipo de riesgo que puede sufrir una empresa es una tarea muy importante para una buena administración de riesgos, la cual se debe de tomar en cuenta muy seriamente. A continuación se muestran algunos de los daños y peligros que las empresas en general tienen que correr, los cuales a su vez se traducen en riesgos:

2.5.2. Daños debido a las responsabilidades asumidas por muerte, lesión o daño.

Estas responsabilidades son aquellas que una empresa en general debe asumir por la muerte, lesión o daño causados por dicha empresa a otras personas u organizaciones, tales como:

2.5.2.1 Empleados

2.5.2.2 Terceras Personas

- Consumidores de producto ofrecido
- Publico en general
- Estado (gobierno)

2.5.3. Daño o pérdida de la edificación u otro bien:

- Incendios
- Robo
- Explosión
- Tormenta eléctrica
- Tormenta de viento
- Nieve, lluvia o granizo
- Inundaciones
- Sismos o terremotos
- Sabotaje o daño premeditado
- Huelgas violentas
- Guerra
- Radiación nuclear
- Daño durante la transportación
- Pérdidas monetarias
- Riesgos ingeniérriles (calentadores, motores, etc.)
- Pérdidas en las ganancias debido al daño a otra propiedad

- Daños provocados por productos de mala calidad

2.5.4. Riesgos criminales

- Pérdidas financieras debido a la deslealtad del personal
- Terrorismo
- Daño malicioso
- Contaminación maliciosa
- Extorsión
- Secuestro

2.5.5. Daños provocados por otros

- Poco o nulo desempeño de los proveedores, incluyendo proveedores internos de bienes y servicios
- Poco o nulo desempeño de los subcontratistas
- Poco o nulo desempeño de socios
- Mala calidad en los productos adquiridos

2.5.6. Riesgos debido a la dependencia de proveedores internacionales

- Cambios radicales en la moneda
- Riesgo en el clima político
- Inestabilidad, guerras, terrorismo
- Estatutos diferentes
- Requerimientos locales para el seguro

2.5.7. Daños Financieros

- Gravamen inadecuado de la vialidad de nuevos productos
- Malos cálculos
- Inflación
- Elevación de gastos
- Poco o crédito nulo
- Pérdida del ingreso rentable

2.5.8. Pérdidas Laborales

- Huelgas
- Accidentes
- Trabajo a la regla

2.5.9. Daños provocados por la administración interna

- Pobre reclutamiento, asignación de trabajo, supervisión, entrenamiento
- Inadecuada maquinaria e inadecuado mantenimiento
- Material peligroso, manejado inadecuadamente
- Pobre control de acciones
- Pobre línea de producción
- Uso de recursos no autorizado
- Mala calidad del producto
- Falta de tecnología en equipo de computo

- Falta de un plan de contingencia
- Diseño negligente
- Salud y seguridad del personal inadecuada

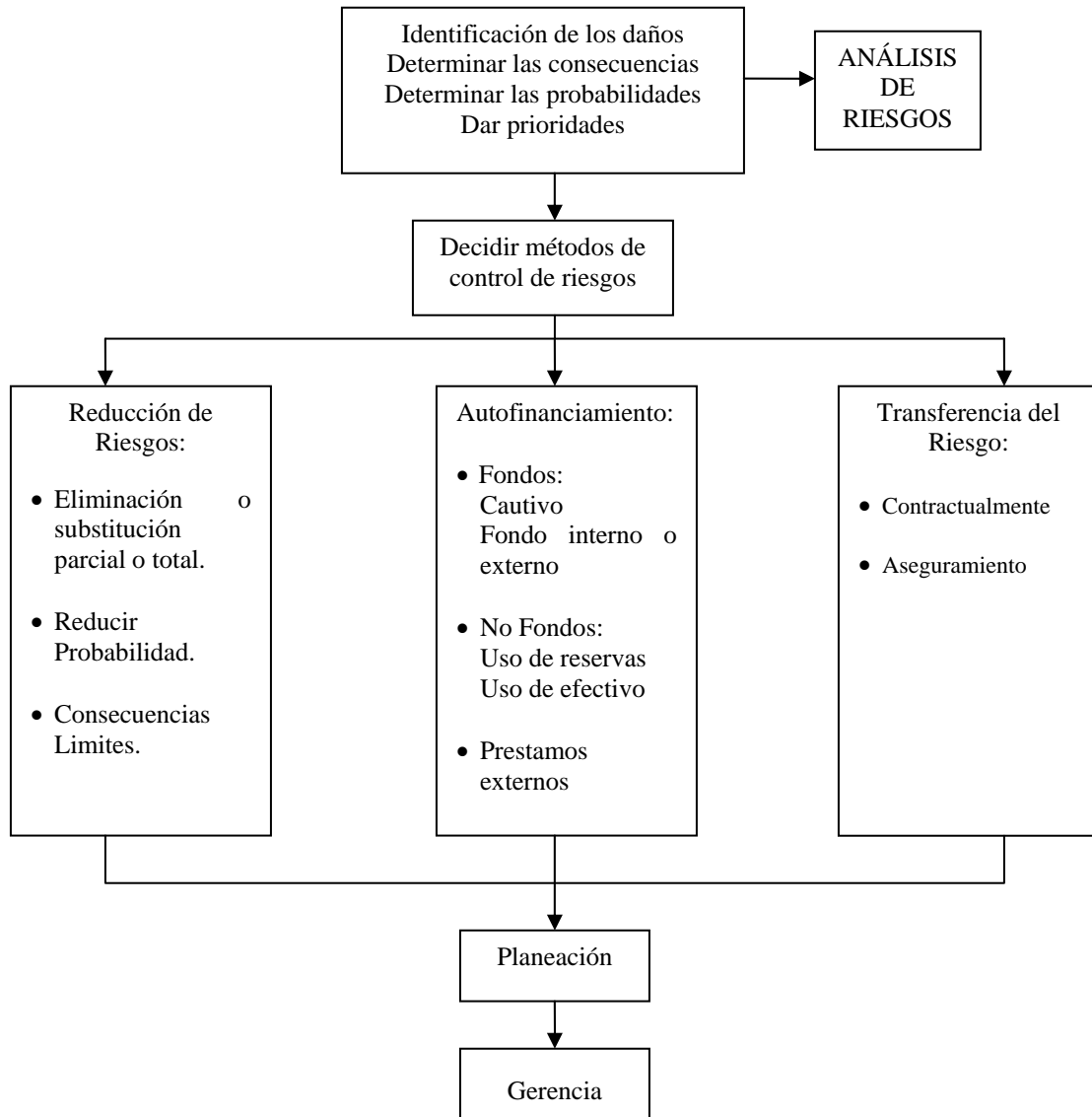
2.6. Gerencia de riesgos

La identificación, medición y el control de los costos económicos que puedan implicar algún tipo de daño como los ya mencionados, son factores importantes para el buen manejo de riesgos de una empresa. Por eso es necesario tomar en cuenta en cualquier organización la gerencia de riesgos, así como se toma en cuenta otras áreas tales como la contabilidad, administración, etc.

La gerencia de riesgos puede estar definida como el proceso de conservar el poder adquisitivo y los activos de una empresa, minimizando el efecto financiero de las pérdidas accidentales.

El gerente de riesgos no capacitado, normalmente solo toma en cuenta riesgos tales como incendios, demandas y robo, aplicando técnicas como el aseguramiento de bienes para contemplar dichos riesgos; sin embargo, no es siempre esta la mejor opción, ya que no son los únicos riesgos que corre una empresa y aplicar siempre esta técnica resultaría en un gasto excesivo innecesario, por eso es importante conocer los diferentes tipos de riesgos y técnicas existentes para lograr una adecuada gerencia de riesgos.

Figura 2.1 Visión general de practicas de gerencia de riesgos



Fuente: “Practical Risk management in the construction industry”

2.6.1. Objetivo de la gerencia de riesgos

El principal objetivo de la gerencia es planear de manera efectiva los recursos que se necesitan para recobrar el balance financiero y la efectividad operativa después de una pérdida fortuita, para así obtener un costo a corto plazo para estabilizar el riesgo, y minimizar este a largo plazo.

La meta del planeador de riesgos es seleccionar las mejores técnicas para manejar los riesgos, de tal manera que esto se traduzca en una ventaja económica para la empresa.

2.6.2. Alcance de la gerencia de riesgos

Es importante reconocer cuales son los alcances de la gerencia de riesgos, para así poder diferenciar esta del sistema de operación general de la empresa, y así poder hacer un estudio mas personalizado y minucioso de cada área administrativa.

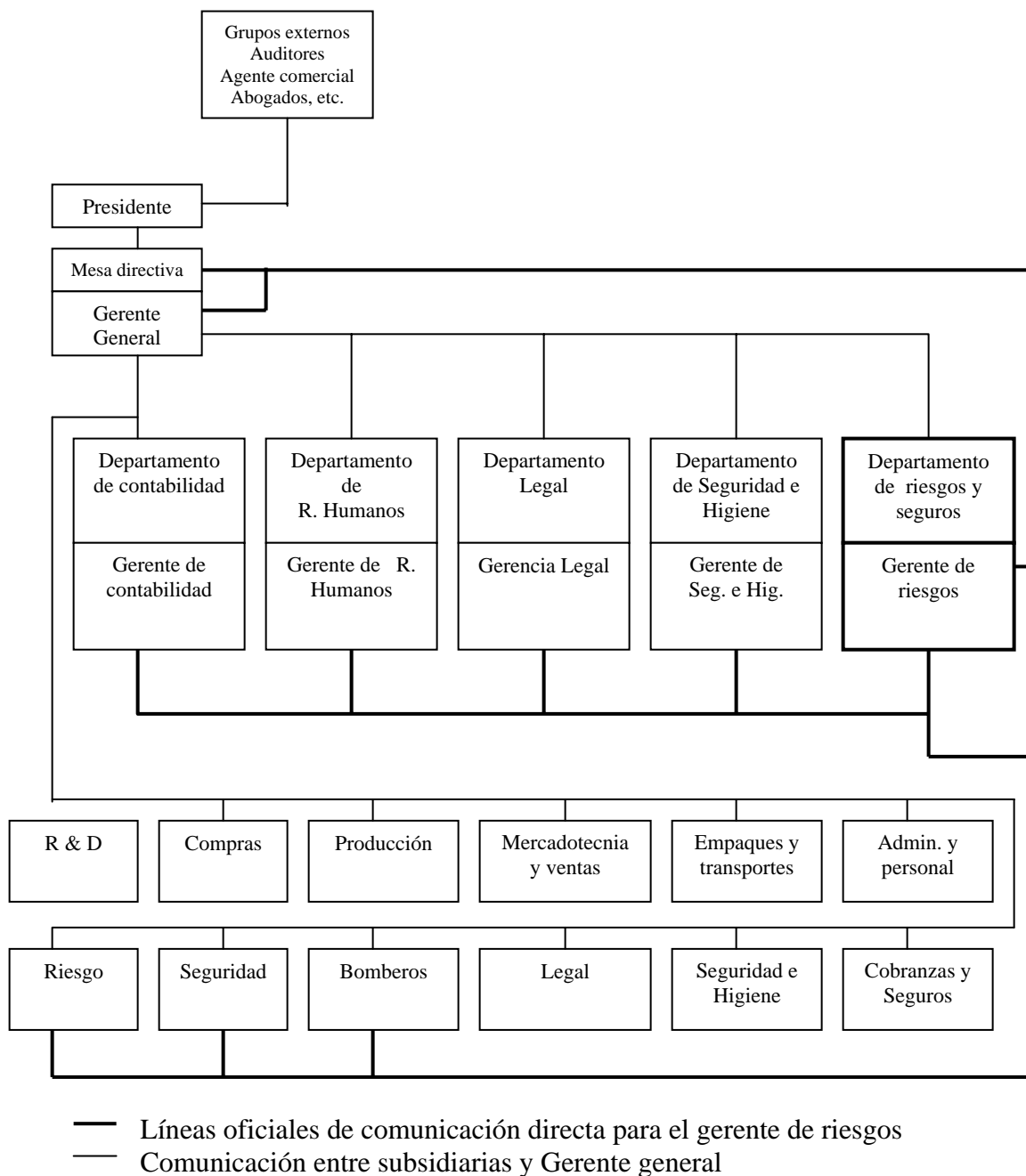
Los alcances de la gerencia de riesgos no solo abarcan el aseguramiento de bienes y responsabilidades, si no también otras áreas tales como la supervisión de una buena gerencia, el manejo de reclamos, la prevención, el auto-aseguramiento y las prestaciones a los trabajadores, entre otras.

2.6.3. Organización para gerencia de riesgos

Una vez que ha sido reconocida la importancia y el alcance de la función de la gerencia de riesgos, es necesario considerar que lugar debe ocupar en la estructura de la organización el departamento de gerencia de riesgos. Esto es muy importante ya que debe tener una conexión directa, con la gerencia general, gerencia de contabilidad, departamento

legal, departamento de recursos humanos, teniendo presencia en todos los puntos en que pueda existir un riesgo y poder prevenirlo.

Figura 2.2 Organigrama mostrando la posición típica de la gerencia de riesgos



Fuente: “Practical Risk management in the construction industry”

2.6.4. Responsabilidades del gerente de riesgos

Las responsabilidades específicas del gerente de riesgos son la identificación y clasificación del riesgo, el análisis del riesgo, la medición del riesgo, el tratamiento del riesgo, el uso de registros, la cooperación con otros departamentos, el uso de reportes y el conocimiento de políticas de la organización.

2.6.5. Identificación y clasificación del riesgo

La tarea más importante del gerente de riesgos es la identificación y el análisis de posibles fuentes que representen pérdidas accidentales, tales como incendios, tormentas, inundaciones y otros fenómenos naturales que representen daños físicos a la infraestructura de la empresa; de igual manera se tienen que tomar en cuenta otras fuentes, tales como el fraude de empleados, demandas laborales, pérdidas de bienes monetarios, falla del producto ofrecido, problemas con el cliente, recesiones económicas, entre otras. Es responsabilidad del gerente de riesgos saber identificar y clasificar los diferentes riesgos que puedan representar pérdidas para la empresa. Debido a que no hay un proceso definido para la identificación y clasificación del riesgo, el gerente del riesgo debe apoyarse en fuentes que puedan servir de ayuda, tales como el uso de cuestionarios, hojas de balance y diagramas de flujo.

2.6.6. Análisis del riesgo

El análisis o evaluación de riesgos se define como el proceso de estimar la probabilidad de que ocurra un acontecimiento y la magnitud probable de efectos adversos en la seguridad, en la salud, en el medio ambiente y en el bienestar público, durante un lapso específico, determinado en este caso por el periodo de ejecución y operación del proyecto.

Para un adecuado análisis de riesgos se debe considerar esencialmente la naturaleza del riesgo, su facilidad de acceso o vía de contacto (posibilidad de exposición), las características de sector o población expuesta (receptor), la posibilidad de que ocurra y la magnitud de exposición y sus consecuencias, para así definir medidas adecuadas que permitan minimizar los impactos que se puedan generar.

2.6.7. Medición del riesgo

Una vez que el riesgo ha sido identificado y clasificado, el siguiente paso que el gerente de riesgos tiene que seguir, es determinar el método adecuado para el tratamiento del riesgo.

Particularmente la decisión de transferir o no transferir un riesgo, depende de consideraciones relacionadas con la magnitud de pérdida que represente dicho riesgo, por eso es importante medir el riesgo y así saber que técnica de tratamiento o manejo a utilizar.

2.6.8. Principales métodos de tratamiento o manejo de riesgos

2.6.8.1 Generalidades

Una vez que se tiene la información necesaria disponible acerca del tipo y la magnitud del riesgo, se dispone a utilizar una variedad de técnicas para afrontar de manera exitosa, las consecuencias financieras que pueda generar dicho riesgo.

Las principales técnicas se pueden clasificar en 4 categorías:

2.6.8.1.1 Prevención del Riesgo:

Esta técnica es referida cuando una firma empresarial evita riesgos, al rechazar el emprendimiento de proyectos o actividades donde el tratamiento del riesgo pueda ser muy costoso.

2.6.8.1.2 Control del Riesgo:

Esta técnica consiste utilizar una serie de métodos para reducir la probabilidad de ocurrencia de un evento. La principal técnica de control es la prevención, incluyendo seguridad y procedimientos de protección.

2.6.8.1.3 Asunción o Retención del Riesgo:

La asunción del riesgo es un procedimiento donde las pérdidas financieras causadas por ciertos eventos son asumidas por la firma empresarial, sin recurrir a otras empresas

especializadas en el financiamiento de riesgos. La retención del riesgo incluye acciones como el auto-aseguramiento, uso de aseguradores cautivos y no-aseguramiento planeado, ignorar el riesgo y los deducibles.

2.6.8.1.4 Transferencia del Riesgo:

Se entiende como transferencia del riesgo cuando cedes o transfieres las responsabilidades del riesgo a otras organizaciones ajenas que aceptan hacerse cargo del riesgo, tales como las aseguradoras.

2.6.9. Uso de registros

El uso de registros es esencial para la adecuada gerencia y control de riesgos en una empresa por dos principales razones:

- Estos registros forman las bases principales para la emisión de reportes de daños del departamento de riesgos.
- Estos registros proveen datos estadísticos necesarios en el proceso de decidir los cursos de acción que serán tomados para saber que tipo de tratamiento de riesgos utilizar.

2.6.10. Cooperación con otros departamentos

Debido a que el riesgo incumbe a toda la empresa u organización en general, el gerente de riesgos debe cooperar e interactuar con los otros departamentos de la empresa, así como compartir algunas responsabilidades, para así lograr una adecuada gerencia de riesgos que represente a toda la empresa.

2.6.11. Uso de reportes

Los reportes emitidos por el departamento de riesgos tratan diversos aspectos y recomendaciones, tales como cambios en la cobertura del seguro, información de pérdidas y ganancias, estimación de presupuestos, información de la fuerza financiera de los aseguradores, datos sobre los valores asegurables, revisión de proyectos e información de como se ha manejado la política de riesgos en la empresa.

2.7. Gerencia de riesgos, evaluación y objetivos.

Es una función de la gerencia el hacer evaluaciones regulares y efectivas del rendimiento ejecutivo. Sin esta evaluación, la función de la gerencia de riesgos no puede ser propiamente descargada. Las fortalezas y las debilidades de un gerente de riesgo y su rendimiento deben de ser analizadas para que exista un mejoramiento continuo. Como una evaluación requiere encontrar los medios para determinar que tan bien los objetivos del gerente de riesgos son alcanzados. Esto implica que los objetivos por si mismos deben ser claramente establecidos desde el principio, para que el gerente de riesgos pueda ser

evaluado y sobre todo que factores en su rendimiento pueden ser juzgados y recompensados.

Diversos objetivos y útil información para el gerente de riesgos pueden ser:

- Graves pérdidas pueden desestabilizar la posición financiera de la empresa proveniente de riesgos asegurables.
- El costo de los riesgos y la gerencia de riesgos son conservados con un límite razonable.
- El progreso constante en reducción de pérdidas debe ser registrado.
- Los métodos deben ser establecidos bajo el análisis de los objetivos del costo de riesgo de nuevos proyectos en la compañía que puedan ser determinados en el progreso del comité financiero.
- Planes a largo plazo para reducción de riesgo y maximización de ganancias deben desarrollarse, además de realizar una valoración periódica del progreso de estos planes.
- Estudios constantes se han hecho de nuevos riesgos que signifiquen pérdidas potenciales para implementar métodos efectivos que permitan manipular los riesgos potenciales.

Es entendible que muchos gerentes de riesgos no tengan una posición de autoridad, no teniendo ellos la responsabilidad, de llevar a cabo estos objetivos. La lista anterior ayuda al gerente de riesgos a establecer caminos y formas para establecer como debe ser hecha una evaluación.

En muchos casos, los gerentes establecen sus propios objetivos y sus perfiles de cómo pretenden medir sus logros para lograr sus objetivos. Periódicamente, ellos reportan a sus superiores sus propios registros. Así que, el gerente de riesgos tiene frecuentemente el deber de desarrollar objetivos razonables y medir sus logros en orden de asistir a sus superiores en el proceso de evaluación.

2.8. Administración de la función de la gerencia de riesgos

Cualquier tipo de gerencia involucra, planeación, organización y control. En el caso de la gerencia de riesgos, el gerente debe considerar problemas, como lo son, formular una política, el manejo del riesgo, como el trabajo debe ser organizado dentro de la empresa, a que nivel se debe involucrar el tomar las decisiones por el gerente de riesgos, definición de metas y objetivos, y el establecimiento de controles para asegurar una adecuada eliminación de riesgos.

2.8.1. Formulación de políticas.

Uno de los primeros problemas a los que se enfrenta el gerente de riesgos es la definición de políticas en gerencia de riesgos que debe seguir. Antes de que las políticas sean establecidas, los objetivos deben ser seleccionados. Obviamente estas políticas deben ser formuladas con la ayuda del gerente general. Como señaló Robert Rennie, “*. . .el crecimiento es la motivación dominante del gerente corporativo moderno. . .es igualmente claro que el riesgo y la incertidumbre son las mayores barreras limitantes a tal crecimiento. La mayor ambición planes para expansión, los más grandes deben ser los*

*riesgos físicos y la incertidumbre de eventos futuros.”*¹ De esta manera, la función del gerente de riesgos debe estar unida con las políticas básicas del gerente general, y cuidadosamente la formulación de políticas para el gerente de riesgos llega a ser esencial si los objetivos de gerencia general son alcanzados.

Las políticas sirven como una guía de acción. Estas sirven, en forma amplia, como un conjunto de reglas a seguir, y establecer restricciones. Las políticas pueden ser amplias o estrechas, mayores o menores, a corto o largo plazo. También pueden ser formadas en el claro de los objetivos establecidos para el departamento de gerencia de riesgos.

Ejemplos de afirmaciones generales de políticas de gerente de riesgos son:

- Debe ser política de la compañía el reducir tanto como sea posible el costo de los riesgos de pérdida para la compañía, la cual puede tener el efecto de poner en peligro la solvencia de la compañía.
- Debe ser política de la compañía, el transferir a otros los riesgos de pérdida a la firma los cuales excedan X cantidad de dinero, y asumir cualquier pérdida menor a esta cantidad.

Políticas detalladas son algunas veces explicadas en manuales, para guiar la administración en gerencia de riesgos.

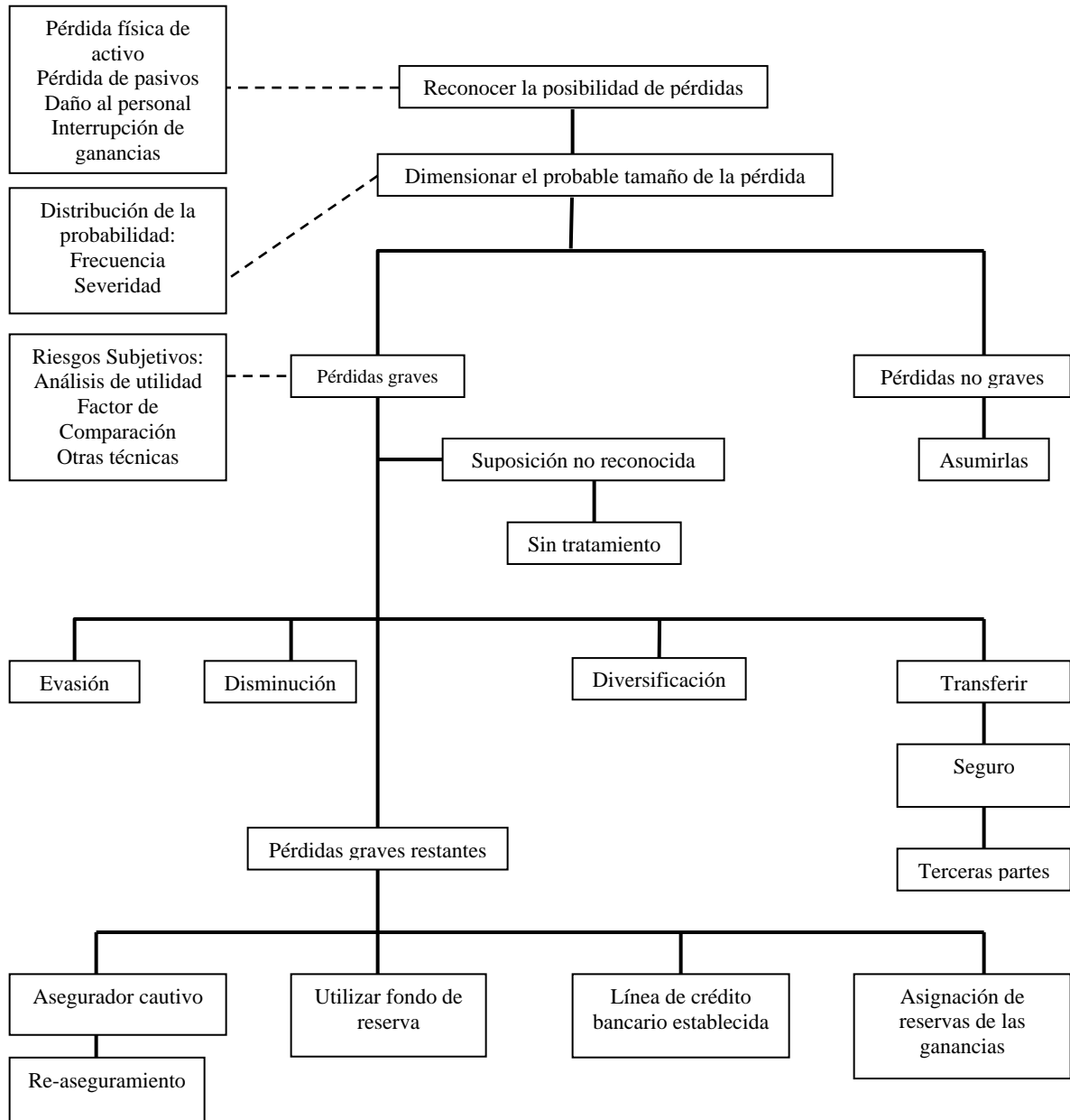
Un factor que puede tener influencia en el tipo de política seleccionada por la gerencia en el manejo de riesgos es el perfil de riesgos en ambas partes, gerencia alta y el mismo gerente de riesgos. Si por ejemplo, la posición de riesgos subjetivos no es considerada, aparecerán dificultades en la administración.

¹ Robert A. Rennie, “The Measurement of Risk,” The Journal of Insurance, Marzo 1961, Pág. 85

2.8.2. Diagrama de flujo de decisiones.

Como se describió anteriormente, el gerente de riesgos tiene muchas herramientas a su disposición: suposición o retención, aseguramiento, otros tipos de transferencia (como arrendamiento), evitar el riesgo, abatimiento de peligro a través de prevención, y diversificación. El gerente de riesgos normalmente utiliza todos estos métodos en varios grados, dependiendo el tipo de pérdida a la cual está sujeto, el grado de posibles pérdidas, los tipos de peligros encarados, y los costos involucrados en la utilización de estos métodos. La Fig. 2.3 muestra la estructura de la toma de decisiones en gerencia de riesgos.

Figura 2.3 Diagrama de flujo de decisiones en manejo de riesgos.



Fuente: “Risk management: text and cases”

2.8.2.1 Reconocimiento del riesgo.

El reconocimiento de posibles fuentes de pérdidas es quizás el aspecto más difícil y más desafiante del trabajo de un gerente de riesgos. Esta tarea es asistida por el propio uso de recursos mencionados anteriormente. Fuentes obvias de pérdidas como son fuego, explosión, tormentas, pérdida de dirección del personal, y la interrupción de ingresos debido a peligros definidos que son usualmente bien conocidos para muchos gerentes de riesgos y presentan pocos problemas de reconocimiento. Menos obvios son a menudo aquellos que producen pérdidas mayores y a menudo embarazosas las cuales nadie esperaba.

2.8.2.2 Gravedad del riesgo.

Debe resultar obvio que el potencial de las pérdidas puede causar dificultades no particulares a la compañía, pueden ser asumidas económicamente y pagar como vayan ocurriendo fuera del capital de trabajo, como un costo de realizar transacciones. Un error común en gerencia de riesgos es el de asegurar propiedades que ya no existen, las cuales han sido vendidas o las cuales no tenían que haber sido aseguradas.

Métodos estándar para medir la gravedad y reconocer riesgos se identifican en la Fig. 2.3, como evasión, disminución, diversificación y transferencia. Una técnica para manejar estos riesgos de pérdidas también es identificada en la misma figura, y es el utilizar un re-aseguramiento a través del mismo dueño o un asegurador cautivo el cual no retiene una porción significativa de la pérdida expuesta, pero en vez de eso pasa mucho del riesgo a una compañía ajena para el re-aseguramiento.

Establecer un fondo de reserva para pérdidas es otro método para manejar el riesgo de pérdidas severas restantes, sin embargo, probablemente no es utilizada ampliamente, porque eso significa mantener los fondos en cuentas de ahorro o en otras inversiones las cuales producen una tasa de retorno menor a la que la compañía podría ganarle al mismo fondo, si fuera invertido en sus propios negocios.

Establecer un superávit para contingencias es también un método ampliamente utilizado para pérdidas severas. La dificultad con este método que no es más que una entrada en la hoja de balance de los libros contables, eliminando cantidades mostradas como una ganancia no asignada y colocándola como gastos especiales para posibles pérdidas. Si la pérdida ocurre, la cuenta de superávit no provee recursos para pagar la pérdida. Sin embargo, tiene el efecto de advertir al gerente de posibles pérdidas e incitar políticas de dividendos más conservadores u otras políticas o prácticas.

El obtener líneas crediticias de los bancos para posibles pérdidas es también un método de manejo de pérdidas severas. Si la pérdida ocurre, la gerencia tiene la ventaja de tener un avance seguro de negociación con el banco para restaurar la propiedad por medio de este crédito. Obviamente este crédito llega en forma de préstamo el cual tiene que ser pagado.

2.8.3. Identificación del riesgo

El reconocimiento e identificación de las fuentes de pérdidas por eventos inesperados, es uno de las principales tareas de un gerente de riesgos. La importancia de esta tarea puede ser acentuada, desde que la supervivencia de la compañía como una empresa de negocios puede depender de la atención prestada a esto. Las dos mayores

técnicas de identificación de riesgos son: el sondeo para exposición de pérdidas, las listas de comprobación (checklists) y el uso de estados financieros.

2.8.3.1 Sondeo para exposición de pérdidas y checklists.

Un método para desarrollar una revisión ordenada de pérdidas expuestas son las checklists. Existen listas ya elaboradas, pero es obvio que muchos términos no aplican para determinadas compañías. Están organizadas de acuerdo a todas aquellas situaciones expuestas a un mayor aseguramiento, como pueden ser las relacionadas con crimen, transportación, pérdidas físicas a edificios y contenidos, interrupción de negocios, automóviles, barcos y aviones, vidrios y otros. Cuestionamientos son desarrollados para recabar información necesaria para asegurar las pérdidas y son dispuestas de acuerdo al tipo de seguro disponible. El uso de una lista no comprensiva permite que el gerente de riesgos pueda pasar por alto riesgos importantes. Una lista de comprobación puede mostrar tanta información como se desee: locaciones específicas de propiedad; peligros que puedan existir, naturaleza y magnitud de los riesgos, y la existencia de valoraciones formales. Una vez que una buena lista de comprobación ha sido desarrollada, el gerente de riesgo debe intentar identificar tan detalladamente como este a su alcance, las posibles pérdidas que sufriría la empresa en caso de cualquier posible accidente. Una ventaja de estas listas es que advierten al gerente de una empresa el estudiar el riesgo o tomar decisiones en materias anteriormente descuidadas.

2.8.3.2 Identificación de riesgo utilizando estados financieros.

El análisis de estados financieros puede ser una herramienta para ayudar al gerente de riesgos a identificar sistemáticamente varios riesgos y a asegurar rubros importantes no incluidos en las listas de comprobación, mencionadas anteriormente.

El examinar detalladamente cada activo y pasivo, puede producir información asociada al riesgo de pérdida que puedan ser de otra forma olvidados.

2.8.3.2.1 Efectivo.

El manejo del circulante de la compañía, involucra pérdidas físicas mientras el efectivo es llevado al banco para ser depositado. El peligro de falsificación, robo, fraude bancario, deslealtad de los empleados, también como la destrucción física representa fuentes de posibles pérdidas de efectivo.

2.8.3.2.2 Fianzas.

Las fianzas se pueden perder en muchas ocasiones de la misma manera que el efectivo. Algunas firmas prefieren manejar fianzas en vez de los bancos.

2.8.3.2.3 Cuentas por cobrar.

Los activos de la compañía representados por las cuentas por cobrar, son sujetos a pérdidas por muchos otros peligros como la pérdida por malos deudores. Por encima de lo

normal las pérdidas pueden venir por la destrucción de la planta del deudor debido a peligros no asegurados, muerte o incapacidad del deudor, deshonestidad o incompetencia en los negocios del deudor.

2.8.3.2.4 Inventarios.

El gerente de riesgos necesita examinar información detallada de los inventarios, los materiales usados, en donde están localizados, cuando están calendarizados para ser utilizados, la facilidad y velocidad con la cual los insumos son suministrados.

2.8.3.2.5 Edificios y Equipo.

En gerencia de riesgos el auditar es común para encontrar como muchos equipos y edificios están expuestos y cualquiera de los dos son descuidados completamente o a menudo se duplica la cobertura del seguro.

2.8.3.2.6 Equipo de transporte.

A menudo los autos y camiones no son usualmente identificados separadamente en la hoja de balance, muchas firmas tienen una gran exposición a pérdidas por esta fuente la cual requiere procedimientos de gerencia de riesgos acertados.

2.8.3.2.7 Distintos activos.

El gerente de riesgos debe ejercitar alternativas considerables para detectar exposición inusual de los activos, que los puedan afectar como pueden ser inundaciones, incendios, falta de suministro eléctrico, etc.

2.8.3.2.8 Cuentas por pagar.

Una investigación de los pagos puede revelar exposición de pérdidas que conciernen al gerente de riesgos. Por ejemplo si el pago se tiene que hacer en moneda extranjera, un riesgo de pérdida existe si ha incremento en el mercado de divisas al momento del pago de la cuenta.

2.8.3.2.9 Solvencia Financiera.

El gerente de riesgo debe estar involucrado con la forma en que se encuentra la posición financiera de la firma, que puede afectar la gerencia de riesgos.

2.9. Transferencia contractual del riesgo.

2.9.1. Teoría de la distribución del riesgo.

La responsabilidad de indemnizar las consecuencias de un evento riesgoso resultante de las actividades de una de las partes contratantes, debería restarse con la parte que tiene el control de dicho riesgo, es decir:

- Si las acciones del personal del cliente o la negligencia de este resultan en daños a los trabajos llevados a cabo por el contratista, entonces ese debería de ser un riesgo indemnizado por el cliente.
- Si el personal del contratista o el equipo de este, daña a alguna propiedad del cliente, entonces dichos daños deberían de ser absueltos por el contratista.

En la practica, siempre es comercialmente mejor, que la responsabilidad de los riesgos sea absuelta por la parte que pueda manejar mejor dichos riesgos, es decir, la parte que tenga por ejemplo una cobertura de seguro más amplia o más relevante. El compartir riesgos, la indemnización y el método de aseguramiento, actualmente son procesos que deben estar estipulados en los contratos.

En caso de que el riesgo no sea causado por las acciones de ninguna de las partes, es usual que en los contratos se estipule que dicho riesgo debe de ser repartido y solventado por ambas partes, como por ejemplo posibles riesgos derivados a causa del cambio de clima.

2.9.2. Requerimientos básicos para la transferencia del riesgo.

Los requerimientos para aquellos los cuales el riesgo esta siendo transferido incluyen:

- Habilidad para llevar a cabo actividades peligrosas
- Disposición para tomar el riesgo
- Capacidad financiera, en caso de que el evento riesgoso ocurra

2.9.3. Transferencia de actividades riesgosas.

Las actividades riesgosas pueden ser trasferidas por:

- Contratos o subcontratos en los cuales dejes los trabajos riesgosos a otros junto con las responsabilidades que esto implica.
- Arrendamiento de maquinaria, vehículos u otras propiedades, mediante el cual transfieres las responsabilidades de mantenimiento y reparación.

2.9.3.1 Transferencia de las consecuencias financieras del riesgo.

Las consecuencias financieras del riesgo pueden ser parciales o totalmente transferidas por medio de:

- Indemnizaciones: acuerdos para pagar el costo de las pérdidas y daños a la propiedad.

- Fianza: acuerdo que involucra una tercera parte dentro del cuadro de trabajo y que se hace entre las dos partes principales (contratista y cliente) en el cual se acuerda el pago de dinero en caso en el que alguna de las dos partes principales no cumpla con el trabajo estipulado en el contrato.
- Bonos: acuerdos de pagar dinero en caso de que no se alcance la calidad estipulada.
- Garantías: acuerdos en los cuales se proveen recompensas en caso de que el producto o el servicio sean inadecuados.
- Seguros
- Liquidación de daños: acuerdos en los cuales se proveen recompensas por efectos de retraso.

2.9.4. Resistencia de la transferencia del riesgo.

La transferencia contractual del riesgo es muy buena para la parte que hace dicha transferencia. Sin embargo, puede ser que la parte receptora no quiera aceptar los riesgos involucrados, debido a su propio control del manejo de riesgos. Varios cursos de acción disponibles para la parte receptora pueden incluir:

- Un rechazo a aceptar ciertas cláusulas propuestas
- Un rechazo a proveer de garantías
- Una insistencia para añadir cláusulas específicas que deslinden responsabilidades sobre algunos riesgos, obligaciones u otras posibles consecuencias.

2.10. Financiamiento del riesgo.

La definición del financiamiento del riesgo es:

“Asegurar la disposición económica de fondos para financiar la recuperación en una organización en caso de ocurrir varios factores, tal como: Daño a propiedad, obligaciones con los trabajadores y con terceras personas, lesiones o muerte de los trabajadores que a su vez afecta a un desempeño eficiente de la empresa, y pérdidas por interrupción del trabajo”²

El término “provisión económica” significa la mejor opción económica de una forma alternativa para proveer el financiamiento necesario para afrontar las consecuencias de eventos adversos fortuitos que afectan una organización.

2.10.1. Métodos para el financiamiento del riesgo.

El financiamiento del riesgo puede ser logrado mediante una o la combinación de algunas de las siguientes opciones:

- Retención del riesgo
- Aseguramiento
- Aseguramiento cautivo
- Otros (fondos internos o externos, reservas para contingencias, prestamos de efectivo obtenidos del ingreso, prestamos externos y re-aseguramiento financiero.)

² Leslie Edwards, “Practical Risk management in the construction industry”, Ed. Panel, 1995, Pág. 27

Algunas pequeñas organizaciones pueden acatar solo los requerimientos reglamentarios para el aseguramiento y fiarse en tomar dinero de su flujo de efectivo o de algunos prestamos para financiar las pérdidas que puedan sufrir. Las organizaciones multinacionales en cambio, pueden tener mayores y más complejos arreglos incorporando muchas de las opciones mencionadas anteriormente con diferentes compañías de seguros en diferentes territorios cubriendo diferentes necesidades y requerimientos legales con tal de lograr un buen financiamiento de riesgos.

2.10.1.1 Retención del riesgo.

La retención del riesgo esta definido como un plan financiero diseñado para enfrentar las pérdidas fortuitas que puedan ocurrir dentro de una empresa. La retención del riesgo es un termino general el cual incluye diferentes formas de auto-aseguramiento así como la Asunción del riesgo. El método del auto-aseguramiento se puede distinguir del método de la simple asunción del riesgo en que el segundo, en contraste con el auto-aseguramiento, usualmente no envuelve un plan formal, una reserva especial para pérdidas o un fondo de pérdidas.

2.10.1.2 Aseguramiento.

2.10.1.2.1 Naturaleza del aseguramiento:

El aseguramiento es un mecanismo para suavizar los costos de las pérdidas. El aseguramiento tiene que ser usado inteligentemente. Por ejemplo, si anualmente una organización sufre pérdidas de aproximadas de \$100,000 y una aseguradora le cobra

anualmente por cubrir sus riesgos la cantidad de \$135,000, entonces estamos hablando de que el costo del seguro es muy elevado y no es rentable, a este fenómeno se le conoce como intercambio de dinero (pound-swapping). Esos \$135,000 son mejor usados por la organización para el auto-financiamiento, ganando intereses al mismo tiempo. En caso de ocurrir lo contrario, es obviamente más conveniente, optar por el método del aseguramiento.

Por lo general, el aseguramiento formal es mas usado y es casi siempre la mejor y la más barata alternativa para afrontar los eventos, por más impredecibles y catastróficos que sean y por mas que produzcan grandes pérdidas. Sin embargo, cabe también señalar, que hay un gran numero de desventajas significativas percibidas en el aseguramiento.

2.10.1.2.2 Desventajas del aseguramiento:

- Ciertos riesgos pueden solo ser parcialmente asegurables, es decir, habrá dificultad en encontrar seguros para algunas áreas muy riesgosas que estén expuestas a eventos tales como el terrorismo, contaminación gradual, terremotos en ciertos lugares, huracanes, etc.
- Las primas de seguro son basadas algunas veces en la experiencia de reclamos hechos por otras organizaciones aseguradas en eventos similares. En estos casos, las primas no reflejan un buen control de riesgos o un buen historial de reclamos de un cliente en particular.

- Las aseguradoras obtienen un alto beneficio bruto al cubrir sus gastos generales y sus ganancias. Esto ha sido descrito como el equivalente a poner \$100 en el banco y solo recibir \$65 de vuelta.
- La cobertura disponible y las primas que se cobran pueden ser muy variables, y son siempre objeto de renegociación en una base anual. Esto puede ser un detrimento para un asegurado el cual no este en posición de organizar una mejor alternativa. También debe señalarse que entre mayor sea la varianza de términos y condiciones, menor será la confianza que tenga un asegurado en una aseguradora para que esta contribuya con una estabilidad financiera estable.
- Siempre habrá altibajos en la cobertura del seguro, por lo cual será necesario buscar otras alternativas.
- Regularmente no hay protección en contra del riesgo criminal, es decir, no hay compensación por multas o sentencias en prisión.

Debido a las desventajas anteriormente listadas, la teoría de la gerencia de riesgos acepta que el aseguramiento solo debe de ser usado como último recurso. El aseguramiento ha sido incluso señalado como un complicado e ineficiente método de pedir prestado dinero, ya que se tiene que pagar el préstamo antes de recibir el dinero.

En la practica, debido a sus requerimientos reglamentarios y contractuales, el aseguramiento directo es un método muy común que utilizan muchas pequeñas y medianas organizaciones para manejar el riesgo. Además, para las grandes organizaciones, el aseguramiento es el método mas barato (cuando esta disponible) para manejar los riesgos físicos de tipo catastrófico, tales como el terrorismo, las tormentas, los terremotos, y para manejar también los más altos niveles de exposición de riesgo.

2.10.1.2.3 Seguros que pueden formar parte de un programa de aseguramiento

Debido a que los riesgos no pueden ser totalmente predecibles, es muy usual que las exposiciones de riesgo sean cubiertas lo mas que se pueda por una forma de aseguramiento. La responsabilidad legal es usualmente para accidentes o muerte de personas, o daño a propiedad de terceras personas. La cobertura del seguro es limitada y varia dependiendo del país donde se lleve a cabo. El aseguramiento de riesgos de una organización incluye:

- Aseguramiento de riesgos en el producto que afecten al usuario: Incluye el aseguramiento de todo lo referente con los defectos del producto, garantías del producto y pérdidas consecuentes.
- Aseguramiento de riesgos que corre el dueño: Incluye el aseguramiento de los riesgos que corra el empleado, de esta manera el dueño o jefe también se asegura.
- Aseguramiento de riesgos que corre el publico: Incluye el aseguramiento de los riesgos que corra el publico en general. Incluye también los riesgos que corren los contratantes.
- Aseguramiento de riesgos para una indemnización profesional: Incluye el aseguramiento de los riesgos relacionados con la provisión de servicios, incluyendo el diseño y la señalización. Cubre también los actos negligentes, errores u omisiones.
- Aseguramiento de riesgos que corren los directores y los oficiales: Incluye el aseguramiento de riesgos que corre el director o el encargado, por ejemplo,

desarrollo de actos negligentes durante el transcurso de las actividades de la compañía.

2.10.1.2.4 Aseguramiento de propiedades.

El aseguramiento de bienes y propiedades incluyen comúnmente seguros para:

- Riesgos en general de las propiedades (incendios, robo, inundaciones, etc.)
- Interrupción en el negocio o las actividades financieras
- Bienes en tránsito
- Dinero
- Vidrios y cristales
- Ingeniería (calentadores, maquinas, motores, etc.)

2.10.1.2.5 Aseguramientos misceláneos.

Este tipo de aseguramientos incluye varias y diferentes actividades y eventos, tales como:

- Crédito (pago de deudas cuando estas en quiebra)
- Fidelidad (pérdidas debido a empleados corruptos)
- Pérdida de renta
- Terrorismo
- Contaminación maliciosa
- Extorsión

- Secuestro y recompensa

2.10.1.2.6 Desarrollo de la gerencia de riesgos como consecuencia de las desventajas que hay en el aseguramiento

Históricamente, muchas organizaciones de todo el mundo no se interesaron particularmente en la gerencia de riesgos, hasta que se dieron cuenta que algunas de sus coberturas de seguro no estaban disponibles o era en su defecto excesivamente caro conseguirlas. Fue entonces hasta este momento, donde estas organizaciones se empezaron a dar cuenta de los beneficios y las mejoras que implicaba tener un buen manejo de los riesgos que corría la empresa y lo importante que era como consecuencia tener gerentes de riesgos dentro de esta. Como fue pasando el tiempo, muchas personas empezaron sus labores (principalmente en Inglaterra) como gerentes de seguros, los cuales tenían muy poco conocimiento o entrenamiento acerca de lo que realmente era un gerente de riesgos fuera de lo que es el aseguramiento, además tenían muy poca familiaridad con las opciones disponibles de financiamiento de riesgos y no tenían ningún incentivo para interesarse en estas tareas.

En Estados Unidos, el cual tradicionalmente es más adelantado que Inglaterra en cuanto a practicas gerenciales se refiere, los gerentes de riesgos empezaron a adentrarse en lo que es la gerencia de riesgos y empezaron a entrenarse dentro de esta rama dejando afuera lo que es el aseguramiento.

En consecuencia de manejo de riesgos más efectivos, más grandes y mejores organizaciones empezaron a interesarse más en la gerencia de riesgos y empezaron a su vez a dejar afuera el mercado de los seguros, lo cual provoco que las compañías de seguros se

quedaron con las organizaciones más pobres, y empezaron a lidiar con un creciente número de riesgos muy altos e impredecibles. Inevitablemente las primas comenzaron a subir. Esto resultó en que muchas de estas pequeñas organizaciones al ver que tenían un manejo financiero ineficiente y costoso, empezaron a adentrarse y a implementar lo que es la gerencia de riesgos.

2.10.1.3 Aseguramiento cautivo

Una alternativa o aditamento para usar aseguradores en un mercado directo de aseguramiento es el uso de compañías cautivas. Una compañía cautiva es una compañía de seguros subsidiaria de un ente no asegurable. Una o más compañías cautivas se están actualmente convirtiendo en una posible solución la cual puede incluir aseguramiento directo y otros medios de auto-financiamiento para cubrir la porción auto-asegurada de riesgos de una compañía grande.

El método cautivo puede proveer un método eficiente para el manejo de impuestos de las grandes organizaciones, y así estas poder solventar riesgos caros o no asegurables. Esto requiere una capitalización substancial temprana para así afrontar reclamaciones a corto o largo plazo. Una compañía cautiva maneja y administra los principales riesgos de una organización; ésta además puede utilizar a su favor el aseguramiento directo o el mercado del re-aseguramiento para cubrir los grandes riesgos.

Las ventajas asociadas con las compañías cautivas son las siguientes:

- Las primas son deducibles de impuestos para cualquier compañía de seguros autorizada.

- Pueden ser instaladas en locaciones foráneas donde los impuestos cobrados pueden ser más baratos.
- Las primas son guardadas dentro de la compañía, sin embargo, estas pueden ser usadas fuera para ganar intereses.
- Las primas cobradas por una compañía cautiva a una organización pueden reflejar las medidas de control de riesgo y un registro actual de reclamaciones hechas a la organización.
- No hay costos de mercadeo, ni margen de ganancias, ni costos de manejos ineficientes, así que las primas son menos.
- Hay un acceso a mercados más baratos de compañías re-asegurables para la porción más riesgosa de un riesgo cautivo.
- Hay un pago inmediato de reclamos y deudas.

Para poder obtener tales ventajas, las compañías cautivas, tienen que demostrar que en realidad son compañías genuinas de aseguramiento, que cumplen con todos los pagos de impuestos y en general, que cumplen con todas las normas y reglamentos que marca la ley. Es evidente que para que una organización obtenga alguna ganancia operando con una compañía cautiva en vez de un mercado directo de aseguramiento, esta tiene que tener gastos de primas de seguros equivalentes a cientos de miles de pesos, de lo contrario, no sería buena opción que una organización pequeña, hiciera uso de las compañías cautivas.

2.10.1.4 Re-aseguramiento

El re-aseguramiento es un mercado de venta al por mayor para privilegiados, tales como las compañías de seguros y cautivas, a las cuales les permiten esparcir sus riesgos. Una gran cantidad de seguros en la construcción es cubierta últimamente por el re-aseguramiento.

Las compañías de re-aseguramiento son manejadas por corredores especializados en re-aseguramiento. Los términos y condiciones del re-aseguramiento son comúnmente negociadas en las bases de los registros históricos de pérdidas y las medidas de control de gerencia de riesgo de los clientes; por lo tanto estos favorecen a las empresas cautivas de riesgo. A medida en que los re-aseguradores estén mas especializados y sean más eficientes, los costos serán más bajos en comparación con las compañías directas de aseguramiento, además de no tener costos de distribuidores al por menor.

El re-aseguramiento puede ser usado también para reducir los requerimientos de capitalización mínimos regulatorios de una compañía de seguros cautiva. Esto es debido a que en algunos países las regulaciones interpretan que las responsabilidades son menores donde los riesgos están reasegurados.

El mercado de re-aseguramiento se ha convertido últimamente tan imperante en algunas áreas del mercado de aseguramiento en países como Inglaterra, que una decisión tomada por los re-aseguradores de restringir el nivel de cobertura, o reducir la capacidad re-asegurable, se ve directamente reflejada en la cobertura disponible de los aseguradores directos a los clientes.

2.10.2. Otras formas del financiamiento de riesgos.

Anteriormente se ha descrito como el financiamiento del riesgo puede ser usado para afrontar las consecuencias de riesgo residual. El aseguramiento ha sido descrito como una forma de suavizar algunas de esas pérdidas. Las compañías de aseguramiento cautivo han sido propuestas como una forma alternativa para las grandes organizaciones con grandes gastos en primas directas de seguros que usan ese dinero de una manera más eficientemente costeable. En las organizaciones donde no es económicamente viable utilizar las compañías cautivas de seguros, existen otras formas de auto-financiamiento para afrontar las consecuencias de los riesgos.

2.10.2.1 Fondo interno específico

Una organización internamente reserva dinero para ser usado solo para solventar los riesgos de auto-retención. Un problema potencial es que puede haber presiones para utilizar esos fondos para otros propósitos alternativos.

2.10.2.2 Fondos mutuos o mancomunados.

Estos permiten a organizaciones similares más pequeñas combinarse o juntarse para solventar riesgos más grandes. Hay una cierta pérdida de confidencialidad y hay que tener cuidado al seleccionar los socios que tengan una actitud positiva para el control del riesgo.

2.10.2.3 Fondos de riesgo del asegurador.

También conocidos como fondos externos de riesgo. A los aseguradores se les pasa por que organicen un fondo. Las contribuciones hechas a los aseguradores son deducibles de impuestos. La responsabilidad del asegurador es hacer el balance del fondo. Las porciones infundadas son usualmente cubiertas por los aseguradores como parte de un paquete total de seguros. Las primas son basadas en, por ejemplo, cinco años de reclamación del cliente, con los honorarios del asegurador, inflación permitida, etc.

2.10.2.4 Reserva para contingencias.

Una porción de los fondos es señalada en papel para la contabilidad de la organización para igualar las pérdidas esperadas. Es un aparato de contabilidad el cual no tiene protección de las transferencias internas de papeleo hacia otras áreas.

2.11. Decisiones de la gerencia de riesgos

Las opciones de financiamiento de riesgos para una organización de manejar sus riesgos residuales ya han sido descritas anteriormente.

La acción o combinaciones de opciones las cuales serán elegidas finalmente dependen de muchos asuntos, tales como la política de la organización, su capacidad financiera, su tamaño, los riesgos que pueda auto-financiarse, entre otros.

La tabla 2.1 muestra relaciones típicas entre los diferentes tipos de riesgo organizacional, así como soluciones validas para el manejo de dichos riesgos.

El programa actual de la gerencia de riesgos adoptado por una organización será resultado de una investigación detallada de la exposición presente, pasada y futura de los riesgos de dicha organización.

Tabla 2.1 Relación entre los riesgos de la compañía y las soluciones del G. De riesgos.

Tipos de pérdidas	Frecuencia	Intensidad	Predictibilidad	Impacto	Solución
Trivial	Muy alta	Muy baja	Muy alta	Insignificante	No asegurable
Pequeña	Alta	Baja	Razonable (dentro de 1 año)	Poco significativa	Auto asegurable
Mediana	Baja	Media	Razonable (dentro de 10 años)	Serio	Parte auto asegurable y parte asegurable
Grande	Rara vez	Alta	Mínima	Catastrófico	Asegurable

Fuente: “Practical Risk management in the construction industry”

