



Instituto Politécnico Nacional

Escuela Superior de Comercio y administración

Sección de Estudios de Posgrado e Investigación

Administración de riesgos operacionales en el área de control de
reclamaciones de la cautiva de reaseguro de Petróleos
Mexicanos: Kot Insurance Company AG.

TESIS

Que para obtener el grado de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTA

ALEJANDRO ARTURO GARCIA GONZALEZ

DIRECTOR

Dr. OSCAR ALCIDES ZAPATA ZONCO





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 10:30 horas del día 10 del mes de FEBRERO del 2015 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES EN EL ÁREA DE CONTROL DE RECLAMACIONES DE LA CAUTIVA DE REASEGURO DE PETRÓLEOS MEXICANOS: KOT INSURANCE COMPANY AG

Presentada por el alumno:

GARCÍA
Apellido paterno

GONZÁLEZ
Apellido materno

ALEJANDRO ARTURO
Nombre(s)

Con registro:

A	0	9	0	9	9	5
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

DR. OSCAR ALCIDES ZAPATA ZONCO

DR. MARÍA TRINIDAD CERECEDO
MERCADO

DR. MARÍA DEL REFUGIO BARRERA
PÉREZ

DR. LUCIO BARRUETA DURÁN

M. EN C. ROMÁN RÍOS YESCAS

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMAS
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México D.F. el día 30 del mes de abril del año 2015, el que suscribe Alejandro Arturo García González alumno del programa de la Maestría en Ciencias en Administración Pública, manifiesto que soy el autor intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección del Dr. Oscar Alcides Zapata Zonco y cedo los derechos del trabajo titulado "Administración de riesgos operacionales en el área de control de reclamaciones de la cautiva de reaseguro de Petróleos Mexicanos: Kot Insurance Company AG" al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos del trabajo sin permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones arturogarciagl27@gmail.com y oazz@hotmail.com si el permiso se otorga, el usuario deberá dar agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Alejandro Arturo García González

TESISTA

DEDICATORIAS

A mi Madre Carmen González quien me ha enseñado que no hay barreras invencibles en esta vida.

A mi Padre Jesús García quien ha sido mi mejor ejemplo para salir adelante día con día.

A mi hermano Eduardo García que siempre me genera una sonrisa sin importar las circunstancias.

Al C.P. Cosme Eduardo Colin Madrid quien ha sido mi maestro en la vida laboral y quien me incitó a realizar mis estudios de Maestría.

AGRADECIMIENTOS

Al instituto Politécnico Nacional que me dio la oportunidad de proseguir con mis estudios de Maestría en esta institución.

A la Escuela Superior de Comercio y Administración a todo el plantel de maestros y profesores de la licenciatura y de la sección de Posgrado quienes me brindaron el apoyo para la culminación exitosa de mis estudios de Maestría.

A la comisión revisora integrada por el Dr. Oscar Zapata Zonco, Dra. María Trinidad Cerecedo Mercado, M. en C. Arturo Evencio Velázquez González, Dr. Lucio Barrueta Duran, M. en C. Román Ríos Yescas, Dra. María del Refugio Barrera Pérez.

Al Ing. Guillermo Ortega Arzate a quien agradezco todo el tiempo y confianza en lo laboral lo cual contribuyó a terminar mis estudios de Maestría.

RESUMEN

Petróleos Mexicanos es una empresa productiva del Estado creada en 1938 que cuenta con un régimen constitucional para la explotación de los recursos energéticos principalmente petróleo y gas natural en territorio mexicano aunque también cuenta con diversas operaciones en el extranjero.

Siendo la mayor empresa de México, su sede de administración está ubicada en la avenida Marina Nacional en la Ciudad de México en donde concentra todas sus áreas administrativas tanto en la torre ejecutiva como en los edificios que forman parte del Centro Administrativo Pemex.

Petróleos Mexicanos cuenta con diversidad de bienes e instalaciones, como lo son refinerías, Pozos de producción de hidrocarburos, ductos para transporte de hidrocarburos, Plataformas petroleras para la perforación y extracción de crudo, centros de procesamiento de gas, centros petroquímicos, Terminales de almacenamiento y reparto, hospitales, terminales marítimas, camiones para el transporte de gasolinas, buques tanque para la extracción y transportación de hidrocarburos, así como el centro administrativo Pemex entre otros.

Como resultado de la cantidad de bienes propiedad de la empresa y la naturaleza de su actividad primaria, los riesgos a los que se expone cada uno de dichos bienes son innumerables, es la razón por la que riesgos como, daños materiales a cualquier propiedad de la petrolera, que pudieran surgir a consecuencia de eventos hidrometeorológicos como huracán, terremoto, incendio, así como daños a la maquinaria y cascos de las embarcaciones, daño al equipo electrónico o robo al mismo, actos mal intencionados en cualquier propiedad o bien de la empresa como lo pueden ser las tomas clandestinas, el fallecimiento de personal, y la responsabilidad ambiental y civil a consecuencia de alguna actividad de Petróleos Mexicanos se encuentran asegurados.

El esquema de aseguramiento que tiene establecido Petróleos Mexicanos para cubrir ante cualquier daño cualquiera de sus bienes, es considerado como el más complejo en el país a consecuencia de la naturaleza de las actividades primarias de la empresa. La Subdirección Corporativa de Administración de Riesgos a través de la Gerencia de Riesgos y Seguros es quien diseña e implementa dicho programa con la principal intención de proteger ante cualquier siniestro todos sus bienes.

Mediante un concurso de licitación pública, las aseguradoras nacionales participan por asegurar a la empresa petrolera del país, dentro de dicha licitación pública una de las condiciones que establece la petrolera es que la aseguradora que resulte ganadora, se reasegure con la cautiva de reaseguro de Petróleos Mexicanos; Kot Insurance

Company AG, quien a su vez haciendo uso de intermediarios de seguros, se reaseguran en el mercado internacional.

Países como Estados Unidos de América, Bermuda, Inglaterra, Noruega, Francia, Corea, son en donde se pueden encontrar a las aseguradoras con mayor capacidad financiera para asegurar riesgos petroleros.

Un tema a considerar debido a la crisis en el precio del petróleo en el último semestre de 2014, es el impacto en las primas de seguro que adquiere Petróleos Mexicanos, el esquema de aseguramiento de dicha empresa, comúnmente se pacta en pólizas bianuales pagadas en una sola exhibición al inicio de la vigencia, a razón de la disminución de ingresos para la petrolera mexicana por las ventas a un precio muy inferior del barril de petróleo, se ha adoptado un esquema de pago en 6 exhibiciones para las pólizas de seguros que se están renovando actualmente; póliza de seguros para equipo automotor, 6 pagos de 8,959,872.96 pesos mexicanos para un total de 53,759,237.75 pesos mexicanos.

A lo largo de la investigación se encontraron algunos hallazgos dentro de las operaciones diarias del área de reclamaciones de la cautiva de reaseguro de Petróleos Mexicanos, aspectos como; un débil control en la actualización de los expedientes de cada uno de los siniestros, falta de control sobre los proveedores o prestadores de servicios, falta de un programa de capacitación para el personal que integra el área, falta de una filosofía, misión y visión de trabajo en el área, falta de una estrategia antifraude al interior del área, falta de un comité para el seguimiento de las reservas de siniestros considerables.

Por lo que la presente tesis tiene como principal objetivo el diseñar e implementar un programa de administración de riesgos en el área de gestión de reclamaciones de la cautiva de reaseguro de Petróleos Mexicanos.

La metodología que se llevó a cabo para alcanzar el objetivo de la presente tesis fue la utilización del método inductivo ya que se partió de la observación de un hecho en particular dentro del área de gestión de reclamaciones de la cautiva de reaseguro de Petróleos Mexicanos y se finalizó con la implementación de un programa de administración de riesgos el cual se compone de cinco etapas, establecimiento del contexto, identificación de los riesgos, análisis de los riesgos, evaluación de los riesgos y tratamiento de los riesgos.

Así mismo como parte de la metodología se utilizó una técnica de estudio de caso, en el cual siendo el área de administración de reclamaciones de la cautiva de reaseguro de Petróleos Mexicanos un tema contemporáneo y que representa una problemática desde el punto de vista de la administración de riesgos, se necesitan proponer

alternativas viables que permitan el buen manejo de las actividades diarias de dicha área.

Finalmente para identificar las verdaderas necesidades al interior del área de gestión de reclamaciones se llevaron a cabo entrevistas a personas estratégicas las cuales permitieron observar de forma directa al objeto del estudio así como el acopio de testimonios que facilitaron el confrontar la teoría a la que se tenía acceso dentro de la organización con la práctica de las operaciones del día a día.

ABSTRACT

Petróleos Mexicanos is a productive state enterprise established in 1938 which has a constitutional regime for the exploitation of energy resources oil and natural gas primarily in Mexico but also features various operations abroad.

It is consider the major enterprise in Mexico, its headquarters are located in Mexico City where the whole administrative operations are concentrated.

Petróleos Mexicanos has many kind of facilities such as refineries, oil wells, oil pipelines, oil rigs, gas processing centers, Hospitals, marine terminals, vessels and cars to transport oil as well as the administrative center where there are lot of electronic equipment.

As a result of the amount of assets owned by the company and the nature of their primary activity, there are many risks and exposures for each one of those assets. Risks such as property damage as result of hydro meteorological event; hurricane, earthquake, fire as well as vessel collisions, damage to electronic equipment, Illegal taping, any sort of liabilities and employee death to said something, It is necessary to say that all those kind of risks are covered under an insurance program.

The PEMEX's insurance program to cover any kind of risk is considering the most complex insurance program in the country. The Corporative Risk Management Sub Direction through the Insurance and Risk Management are the areas in charge to design and implement such program with the aim to protect against any loss.

Through bidding the local insurer companies in Mexico participate to provide coverage to the oil national company. One of the conditions as a result of such bidding, is that the local insurer company must reinsure its risk with the captive of Pemex; Kot Insurance Company AG. The captive has the possibility to allocate its risk in the international reinsurance market through insurer's brokers.

The insurers with the highest financial capacity to allocate oil risks are based in countries such as United States, Bermuda, England, Norway, France and Korea.

The oil industry has been impacted by a worldwide crisis in the last quarterly of 2014. Oil prices fell sharply therefore there has been an impact into the insurer premiums for Petróleos Mexicanos. Petróleos Mexicanos usually pays its insurance premiums in only one exhibition; however as a consequence of this oil crisis Petróleos Mexicanos changed the payment method. The motor and life insurance policy was renewed this year as a result of the fallen oil prices; it had to be paid in six exhibitions of 8.9 million Dollars.

Along the process of the claims department, some weak issues were detected, such as a bad updated control of the files claim, the lack of the control over the service providers, there is not a training program in the claims department, the lack of the mission and vision of the area and the most important there is not a committee where the reserves would be evaluated in order to settle claims as soon as they can.

This research work has the goal to design and implement an internal risk management program which allow to the claims department mitigate the operational risk.

The methodology to get the goal in this research work was the inductive method. I started to develop this thesis since a particular topic inside of the claims department of the reinsurance captive of Petróleos Mexicanos finalizing with the implementation of the risk management program. This program is integrated by five modules, firstly, the settle of a context, secondly risks identification, thirdly risks analysis, fourthly risks evaluation and finally risks treatment.

As part of the methodology, it has been used a technique named case study, where the claims department is a contemporary issue inside of the reinsurance captive of Petróleos Mexicanos, furthermore, It represents a problem since the risk management point of view therefore it is necessary to design and implement policies and programs to minimize such risks.

Finally, to discover the real necessities inside of the claims department, a series of interviews were taken to strategic people, such interviews allow to see directly the object of study as well as to gather all the testimonials which allow confront the theory against daily practice.

Indice

DEDICATORIAS	4
AGRADECIMIENTOS.....	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPITULO I ESTRATEGIA METODOLOGICA.....	18
1.1 INTRODUCCIÓN.	19
1.2 OBJETIVO.....	19
1.3 ESTADO DEL ARTE.	19
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	25
1.4.1 PERSONAL.....	25
1.4.2 ACTUALIDAD.....	26
1.4.3 RELEVANCIA.	26
1.4.4 PERTINENCIA.	27
1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	28
1.5.1 ANTECEDENTES.....	28
1.5.2 ELEMENTOS DEL PROBLEMA.....	31
1.5.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	33
1.5.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	33
1.6 OBJETIVOS.....	33
1.6.1 GENERAL.....	33
1.6.2 ESPECIFICO.....	34
1.7 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	34
1.8 SÍNTESIS DEL MÉTODO.....	34
1.9 CONCLUSIONES.....	36
CAPITULO II APROXIMACIONES TEORICAS A LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	37
2.1 INTRODUCCIÓN.....	38
2.2 OBJETIVO.....	38
2.3 ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN.....	38
2.4 SURGIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LATINOAMÉRICA.....	40
2.5 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	41

2.6 BENEFICIOS DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	42
2.7 OBJETIVOS DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	43
2.8 APETITO DE RIESGO	43
2.9 CONCEPTO DE RIESGO	44
2.10 CARACTERES ESENCIALES DEL RIESGO.....	44
2.10.1 TIPOS DE RIESGOS.....	45
2.10.2 CONDUCTAS FRENTE AL RIESGO.	49
2.10.3 TRATAMIENTO DEL RIESGO.....	50
2.10.4 CAMBIOS Y EVOLUCIÓN DE LOS RIESGOS.	51
2.10.5 VENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	51
2.11 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	52
2.12 PRINCIPIOS BÁSICOS DEL RIESGO.	52
2.13 EL ADMINISTRADOR DE RIESGOS.....	53
2.14 LA MATERIALIZACIÓN DE RIESGO: EL SINIESTRO.....	56
2.15 ORIGEN DEL SINIESTRO.....	57
2.16 CARACTERÍSTICAS DEL SINIESTRO.	57
2.17 EL DAÑO.....	58
CAPITULO III ESTANDAR AUSTRALIANO PARA LA ADMINISTRACION DE RIESGOS	59
3.1 INTRODUCCIÓN.	60
3.2 OBJETIVO.....	60
3.3 ALCANCE Y APLICACIÓN.	60
3.3.1 ALCANCE.	60
3.3.2 APLICACIÓN.	60
3.4 REQUERIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.	61
3.4.1 PROPÓSITO.	61
3.4.2 POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	61
3.4.3 PLANTEAMIENTO Y RECURSOS.....	61
3.4.4 PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.	62
3.5 VISTA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	62
3.5.1 GENERAL	62
3.5.2 ELEMENTOS PRINCIPALES.....	62
3.6 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	64

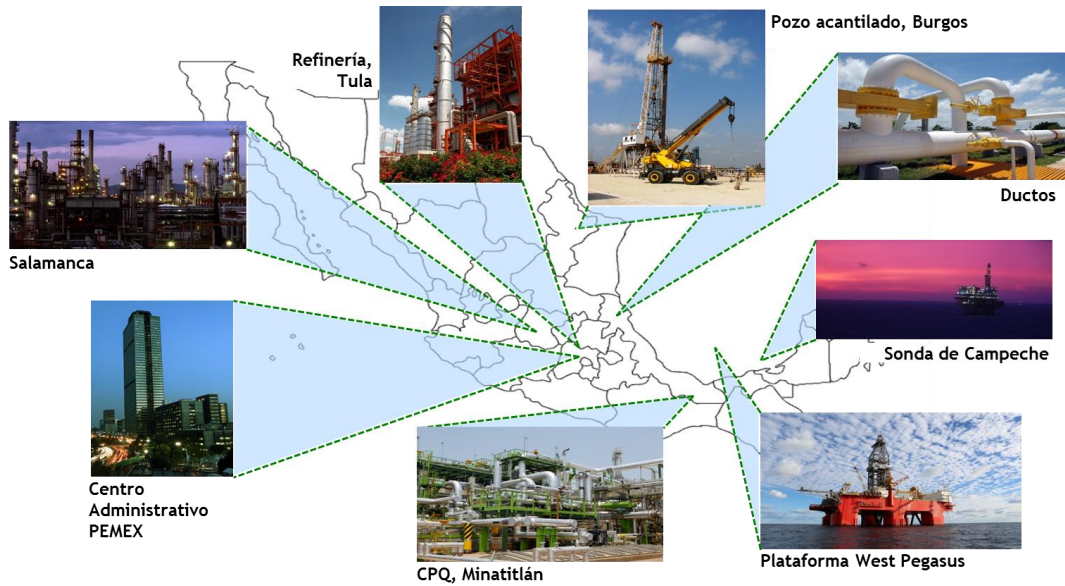
3.6.1 ESTABLECER EL CONTEXTO	64
3.6.2 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.	67
3.6.3 ANÁLISIS DE RIESGOS.	67
3.6.4 EVALUACIÓN DE RIESGOS.	70
3.6.5 TRATAMIENTO DE RIESGOS.....	71
3.6.6 MONITOREO Y REVISIÓN.....	74
3.6.7 DOCUMENTACIÓN Y CONSULTA	75
3.7 DOCUMENTACIÓN	75
3.7.1 GENERAL	75
3.7.2 RAZONES PARA LA DOCUMENTACIÓN	75
ANEXOS DEL CAPITULO	76
ANEXO A: APLICACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	77
ANEXO B: PASOS EN EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.	78
ANEXO C: INTERESADOS	80
ANEXO D: FUENTES GENÉRICAS DE RIESGOS Y SUS ÁREAS	81
ANEXO E: EJEMPLO DE DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE RIESGOS.....	84
ANEXO F: EJEMPLOS DE EXPRESIONES CUANTITATIVAS	85
ANEXO G: IDENTIFICAR OPCIONES PARA TRATAMIENTO DE RIESGOS.	86
ANEXO H: DOCUMENTACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.	87
3.8 CONCLUSIONES.	90
CAPITULO IV LA ADMINISTRACION DE RECLAMACIONES	91
4.1 INTRODUCCIÓN.	92
4.2 OBJETIVO	92
4.3 ADMINISTRACIÓN DE RECLAMACIONES.....	92
4.4 EL ROL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECLAMACIONES.	93
4.5 EN PAQUETE O SEPARADO.....	95
4.6 TIPOS DE PLANES DE ADMINISTRACIÓN DE RECLAMACIONES.	96
4.7 PLAN ASEGURADO.....	96
4.8 PLAN ADMINISTRADO POR TERCEROS.....	98
4.9 PLANES AUTO ADMINISTRADOS.....	99
4.10 AUDITORIAS DE RECLAMACIONES.	100

4.11 LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LAS AUDITORIAS DE RECLAMACIONES.....	101
4.12 CONTROL DE LITIGIOS.	102
4.13 EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECLAMACIONES.	103
4.13.1 INVESTIGACIÓN – REPORTES.....	103
4.13.2 INVESTIGACIÓN – RESPUESTA.	104
4.13.3 EVALUACIÓN.	105
4.13.4 TRES TEORÍAS GENERALES DE LA RESPONSABILIDAD.....	106
4.14 CUSTODIA Y SUPERVISIÓN NEGLIGENTE.....	107
4.15 DAÑOS COMPENSATORIOS (REALES) ESTATUTARIOS Y DAÑOS PUNITIVOS O EJEMPLARES.....	108
4.16 ESTABLECIMIENTO DE RESERVAS.	108
4.17 PROBLEMAS DE COBERTURA.	110
4.18 CARTA DE RESERVACIÓN DE DERECHOS.....	112
4.19 PRESENTACIÓN DE INFORMES.	113
4.20 RESOLUCIÓN.....	113
4.21 NEGOCIACIÓN.....	113
4.22 RECHAZO.	114
4.23 RESOLUCIÓN DE DISPUTAS ALTERNA.	114
4.24 SUBROGACIÓN.....	115
4.25 ADMINISTRACIÓN DE LITIGIOS.	116
4.26 CONSIDERACIONES PARA LA SELECCIÓN DE ABOGADOS.....	116
4.27 CONCLUSIONES.	116
CAPITULO V PROPUESTA DEL PLAN PARA LA ADMINISTRACION DE RIESGOS OPERACIONALES EN EL AREA DE RECLAMACIONES DE KOT INSURANCE COMPANY AG	117
5.1 INTRODUCCIÓN	118
5.2 OBJETIVO.....	118
5.3 ESTRUCTURA DEL PLAN A IMPLEMENTAR	118
PRIMERA FASE	120
SEGUNDA FASE.....	124
TERCERA FASE	126
CUARTA FASE	126
QUINTA FASE	127
5.4 ALCANCE DEL PLAN.	128

5.5 TIEMPOS DE IMPLEMENTACIÓN	129
5.6 ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE RECLAMACIONES.....	129
5.6.1 SITUACIÓN ACTUAL	129
5.6.2 FUNCIONES	130
5.7 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA DE RECLAMACIONES DE KOT	131
5.8 REPERCUSIÓN DEL PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA DE RECLAMACIONES.....	132
5.9 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES PARA RIESGOS IDENTIFICADOS.....	133
CONTROLES A CORTO PLAZO (1 A 3 MESES)	133
CONTROLES A MEDIANO PLAZO (3 MESES A 9 MESES).....	147
CONTROLES A LARGO PLAZO (MÁS DE 9 MESES)	167
CONCLUSIONES.....	177
RECOMENDACIONES.....	179
ANEXOS	180
BIBLIOGRAFÍA.....	181
GLOSARIO	184

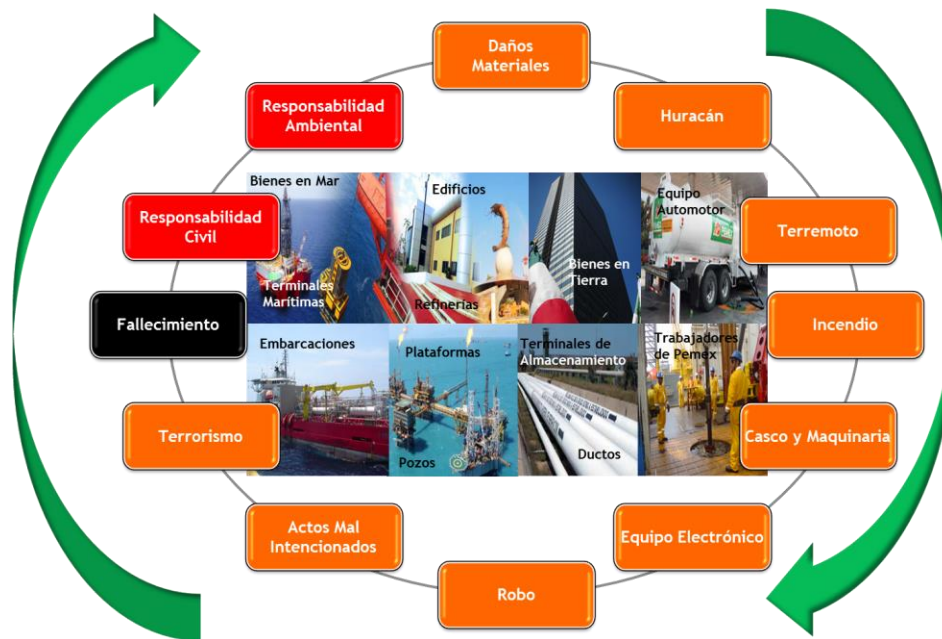
Introducción

Pemex Asegura todos sus bienes



Fuente: Elaboración propia

Principales Riesgos Asegurables



Fuente: Elaboración propia

PEMEX tiene una cautiva de reaseguro



Fuente: Elaboración propia

Ubicación del mercado de reaseguro



- La capacidad de una sola aseguradora no sería suficiente para cubrir riesgos como los de PEMEX.
- Más del 90% de los riesgos cubiertos por aseguradoras mexicanas se traslada al Mercado de Reaseguro.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO I ESTRATEGIA METODOLOGICA

1.1 Introducción.

El presente capítulo establece la metodología mediante la cual se ha elaborado la investigación acerca de la administración de riesgos al interior de la cautiva de reaseguro de Petróleos Mexicanos, en este capítulo se plasman las aportaciones que han realizado diversos investigadores y especialistas en el área de la administración de riesgos en varias partes del mundo, así mismo se establece el marco sobre el cual versará la investigación, planteando el problema, elementos del mismo y cuáles serán los objetivos a lograr. Finalmente al final del presente capítulo se podrá identificar cual fue el método y las técnicas utilizadas para encontrar la solución al problema planteado.

1.2 Objetivo.

El presente capítulo tiene como principal objetivo el establecer el marco sobre el cual se trabajará la investigación acerca de la administración de riesgos en el área de siniestros de la cautiva de reaseguro de Petróleos Mexicanos.

1.3 Estado del Arte.

Es importante comentar que el negocio de los seguros y de la administración de riesgos, ha ido evolucionando fuertemente en los últimos años, la evolución del tema ha permitido que diferentes expertos aporten su conocimiento para perfeccionar el mismo.

Autores Independientes:

Existen varios tipos de riesgos, de acuerdo a Phillippe Jorion se entiende como riesgo legal como la posibilidad de pérdidas financieras potenciales, debido al incumplimiento de disposiciones legales, o resoluciones legales desfavorables o a la aplicación de sanciones o multas a la compañía, los riesgos legales se originan por fallas u omisiones en el diseño de documentos o contratos, así como en los procesos de reclamaciones : CONDUSEF, litigio, arbitrajes, reclamaciones y demandas ante prestadores de servicios financieros y emisores de instrumentos financieros en que invierte la compañía aseguradora, también se contempla el seguimiento inadecuado a nuevas regulaciones¹.

Dentro del foro mundial de riesgos en donde se reúnen los altos ejecutivos de las empresas internacionales dedicadas al negocio del seguro y reaseguro, Chris O’Kane CEO de Aspen ha expuesto que la administración de riesgos es uno de los pilares de la actividad económica de cualquier organización y debido a que el panorama global del

¹ Jorion, P. (2014). Valor del riesgo. El asegurador, 25.

riesgo se hace cada vez más complicado, es inevitable que la transferencia de riesgos efectiva continúe aumentando².

En el año de 1966 el gerente de riesgos de la canadiense Massey-Ferguson, Douglas Barlow, introduce el concepto de " Coste del riesgo³" como la suma de las primas de seguro, riesgos no transferidos y los costes de administración de administración del riesgo, este planteamiento trasciende el enfoque de transferencia tradicional de riesgos al mercado asegurador, al introducir dos nuevos componentes (auto seguro y administración de riesgos) para configurar la gestión del riesgo como un instrumento que permita a la organización cuantificar los recursos que necesita para mitigar pérdidas inesperadas.

Otra definición más dice que al transcurrir de los años la administración de los riesgos ha evolucionado y hoy en día es mucho más, López Porcel lo define como "el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades de la empresa para minimizar los efectos adversos de los sucesos accidentales que afecten a la misma al menor coste posible"⁴

Otro aproximación del tema es la de Hierro Anibarro, la cual dice que a través del tiempo han surgido nuevos mecanismos para mejorar la eficiencia de la administración del riesgo, dando lugar a la transferencia alternativa de riesgos, que lo define como el conjunto de instituciones de distinta naturaleza, que permiten financiar o transferir algunos de los riesgos a los que están expuestas las empresas, principalmente los de difícil cobertura⁵

Tesis:

Juan Carlos Ávila Bustos, define la administración de riesgos como una función derivada de las finanzas que tiene como fin esencial el manejo y la cobertura de los riesgos financieros, para mantener la compañía en dirección de sus objetivos de rentabilidad promoviendo la eficiencia de sus operaciones y el mantenimiento del capital, el objetivo es garantizar la solvencia y estabilidad de la empresa, con un manejo adecuado de los riesgos financieros, que permita lograr el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo asumido en las operaciones, de tal forma optimizar la relación riesgo-rendimiento⁶

De acuerdo a Lidia Morales Guerra la administración de riesgos se puede definir como, la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de gestión, a la tarea de identificar, analizar, evaluar, tratar y controlar los riesgos.

² Hartwig, R. (2011 Marzo 31). *Overview and Outlook for the Insurance Industry, Drivers of revenue, Cost and competition in the aftermath of the "Great Recession"*. Insurance Information Institute, 78, 55.

³ Kloman, H. (1966). *Rethinking Risk Management. Geneva papers on risks and insurance*, 30, 75. 2014, Agosto 25

⁴ Lopez P. (1996). *Administración de riesgos. El asegurador*, 50.

⁵ Anibarro H. & Plaza C. (2011, diciembre 08). *Riesgos Operativos. Riesgos y Seguros*, 65, 60.

⁶ Avila JC. (2005). *Medición y Control de Riesgos Financieros en empresas de sector real. Bogota Colombia: Tesis de grado*

Así mismo comenta que existen diversos beneficios al establecer una efectiva administración de riesgos⁷:

- Mayor posibilidad de lograr objetivos del negocio
- Mejorar el valor de la empresa contribuyendo activamente con el crecimiento y éxito de la organización.
- Reducción del tiempo de la administración en apagar fuegos.
- Mayor probabilidad de lograr las iniciativas de cambio.
- Mayor enfoque interno en hacer las cosas correctas
- Bajo costo de capital

Liliana Peñaloza Carpio comenta que la gestión o administración de riesgos es una estrategia de decisión donde es necesario gestionar eficazmente los riesgos para así obtener un beneficio y añadir valor, además está conformada por áreas de negocio y áreas operativas⁸

El objetivo primordial de la gestión de riesgos es garantizar que el riesgo esté controlado y valorado adecuadamente como para crear y proteger el valor para los accionistas, el riesgo con diversos grados y en diferentes formas está presente en prácticamente todas las actividades comerciales de una organización de servicios financieros.

Entidades Aseguradoras:

En todo el mundo existen asociaciones dedicadas al análisis y administración de riesgos, la "Federation of European Risk Management Associations"⁹ FERMA por sus siglas hace del conocimiento que la

gestión de riesgos es una parte esencial de la gestión estratégica de cualquier empresa, es el proceso por el que las empresas tratan los riesgos relacionados con sus actividades, con el fin de obtener un beneficio sostenido en cada una de ellas y en el conjunto de todas las actividades, así mismo da a conocer que una gestión de riesgo eficaz se centra en la identificación y tratamiento de estos riesgos, su objetivo es añadir el máximo valor sostenible a todas las actividades de la empresa, introduce una visión común del lado positivo y del lado negativo potenciales de aquellos factores que puedan afectar a la empresa. Aumenta la probabilidad de éxito y reduce tanto la probabilidad de fallo como la incertidumbre acerca de la consecución de los objetivos generales de la empresa. La gestión de riesgos tiene que ser un proceso continuo y en constante desarrollo que se lleve a cabo en toda la estrategia de la empresa, dicho proceso debe tratar metódicamente todos los riesgos que rodeen a las actividades pasadas, presentes y sobre todo futuras de la empresa.

⁷ Morales M. (2007). *Administración del riesgo del crédito en la cartera de consumo de una institución bancaria. Guatemala: Tesis de grado.*

⁸ Peñaloza L. (2004). *Riesgo de Mercado y liquidez en el sistema financiero Ecuatoriano. Guayaquil Ecuador: Tesis de grado.*

⁹ Lopez M. (2002). *Estándares de Gerencia de Riesgos. El Asegurador, 50.*

De acuerdo a la Comisión de Supervisión Bancaria de Basilea, los riesgos operativos de mayor impacto que se han identificado en la industria como potenciales, incluyen¹⁰:

Fraude Interno: Actos destinados a defraudar, usurpar la propiedad o evadir la regulación, la ley o las políticas de la empresa, excluyendo los eventos de diversidad y discriminación, que involucren al menos una parte interna.

Fraude Externo: Actos por parte de terceros destinados a defraudar, usurpar la propiedad o evadir la ley, por ejemplo robo, falsificación, emisión de cheques etc.

Prácticas de Empleo y Seguridad del Ambiente de trabajo: Actos inconsistentes con las leyes o acuerdos de empleo, salud o seguridad o que resulten en el pago de reclamos por perjuicios al personal, o reclamos relacionados con temas de diversidad o discriminación.

Prácticas Relacionadas con los clientes, los productos y el negocio: Fallas negligentes o no intencionadas que impiden cumplir con las obligaciones profesionales con los clientes específicos.

Daño a los activos fijos: Pérdida o daños a los activos fijos debido a los desastres naturales u otros eventos.

Interrupción del negocio y fallas en los sistemas: Interrupción de las actividades del negocio o fallas en los sistemas de información.

De acuerdo a Lloyd's¹¹ los riesgos operativos se refieren a las pérdidas provenientes de inadecuados o procesos internos fallidos, incluso de los mismos empleados, sistemas de información o eventos externos. Así mismo Lloyd's comenta que los riesgos operacionales son considerados como una categoría completamente distinta la cual incluye todas las fallas operativas como, empleados, sistemas, procesos y eventos externos que pueden ocasionar pérdidas.

Lloyd's reconoce que la medición de los riesgos operacionales tanto de forma cualitativa como cuantitativa es realmente un área de retos para quien está inmerso en el tema.

La implementación de un programa de riesgos, apuntala tanto a la medición como a la administración de los riesgos operacionales. Una vez implementado un programa básico de riesgos, los esfuerzos se deben concentrar en actualizar y mantener el programa trabajando para asegurarse que se está incrustando en el negocio. El administrador del negocio debe ser capaz de demostrar como el programa de

¹⁰ Comisión de Supervisión Bancaria de Basilea. (2002). *Prácticas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación*. Business Insurance, 50, 60.

¹¹ Lloyd's. (2007). *Minimum Standards and Guidance Risk Management*. Lloyd's Market Bulletin, 60, 50.

administración de riesgos puede identificar la llave del riesgo operacional y su relación con la toma de decisiones del negocio.

La falta de información histórica relacionada al riesgo operacional puede causar algunas dificultades, particularmente cuando los administradores de riesgo se encuentran modelando o diseñando sus programas, un enfoque sólido en la ausencia de información, es llevar a cabo una investigación detallada para apoyar todos los datos de riesgo operacional disponible.

Lloyd's considera que los administradores de riesgo deben tener en cuenta algunos estándares mínimos.

- Asignación de personal para el registro de riesgos
- Categorización
- Cuantificación
- Dependencia de los sistemas y controles
- Nueva clases de riesgos
- Crecimiento

De acuerdo a la Federación de Asociaciones Europeas de Administración de Riesgos¹² la gestión de riesgos es una parte esencial de la gestión estratégica de cualquier empresa, es el proceso por el que las empresas tratan los riesgos relacionados con sus actividades, con el fin de obtener un beneficio sostenido en cada una de ellas y en el conjunto de todas las actividades. Una gestión de riesgos eficaz se centra en la identificación y tratamiento de estos riesgos, su objetivo es añadir su máximo valor sostenible a todas las actividades de la empresa. Introduce una visión común del lado positivo y del lado negativo potenciales de aquellos factores que puedan afectar a la empresa.

Aumenta la probabilidad de éxito y reduce tanto la probabilidad de fallo como la incertidumbre acerca de la consecución de los objetivos generales de la empresa. La gestión de riesgos tiene que ser un proceso continuo y en constante desarrollo que se lleve a cabo en toda la estrategia de la empresa. Debe tratar metódicamente todos los riesgos que rodeen a las actividades pasadas, presentes y sobretodo futuras de la empresa.

Debe estar integrada en la cultura de la empresa con una política eficaz y un programa dirigidos por la alta dirección. Tiene que convertir la estrategia en objetivos tácticos y operacionales, asignando responsabilidades en toda la empresa, siendo cada empleado responsable de la gestión de riesgos como parte de la descripción de su trabajo, respalda la responsabilidad, la medida y la recompensa del rendimiento, promoviendo así la eficiencia operacional a todos los niveles.

En los últimos años ha habido una creciente preocupación por el riesgo operativo y sus consecuencias, tanto por parte de las propias entidades financieras como por parte de

¹² Federación de Asociaciones Europeas de Administración de Riesgos. (2003). *Standards of Risk Management. Insurance and Reinsurance Market*, 130, 62.

los reguladores. El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS) por sus siglas en inglés ha señalado que la desregulación y la globalización de los servicios financieros junto a la creciente sofisticación de las tecnologías financieras, han tornado más complejas las actividades de los bancos a su vez que han aumentado sus perfiles de riesgos.

En 2004 dicho comité adoptó una definición específica de lo que se entiende por riesgo operativo, la cual resultó del consenso de reguladores y la industria, dicha información ha tornado una referencia ineludible a la hora de hablar y entender el concepto de riesgo operativo y en el que por primera vez se fija un cargo de capital para atender a las pérdidas provenientes de eventos de riesgos operativos: el riesgo operativo es el riesgo de pérdidas resultantes de la inadecuación o fallas en los procesos internos, las personas o los sistemas o por eventos externos¹³

Al revisar la evolución de los estándares internacionales y las prácticas de la industria a lo largo de los últimos años, puede afirmarse que son principalmente dos aspectos que han surgido como novedosos en el tratamiento del riesgo operativo, el primero, es el de considerarlo como una categoría de riesgo bien definida que requiere una gestión integral al igual que ocurre con otros típicos riesgos, el segundo aspecto que es novedoso es el hecho de medir las pérdidas ocasionadas por el riesgo operativo y requerir capital para afrontarlas.

Una de las principales firmas proveedoras de servicios de gestión de riesgo AON, seguros y gestión de reaseguros¹⁴ da a conocer que actualmente los seguros y la administración de riesgos son vistos a nivel mundial como un asunto crítico que concierne a los niveles directivos de las empresas, estos dos elementos constituyen un pilar del capital estructural de cualquier compañía, un programa mal diseñado puede dejar vulnerable a una organización frente a percances que retrasen el alcance de sus metas o en el peor de los casos, llevarla a la insolvencia económica y la bancarrota, cuando está bien diseñado un programa de seguros y de administración de riesgos brinda a una compañía la tranquilidad para lograr sus objetivos en la creación de valor para sus accionistas.

Otros:

De acuerdo a la Guía de Administración de Riesgos del DAFP, El estar preparado para enfrentar contingencias que se puedan presentar con el fin de lograr de manera más eficiente el cumplimiento de los objetivos requiere darle un manejo adecuado a la administración de riesgos contando con una política de administración de los mismos, en este sentido no se puede ser ajeno al tema de los riesgos y se debe buscar cómo manejarlos y controlarlos como componente importante de las diferentes fases de la gestión organizacional¹⁵

¹³ "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. (2002). A reviewed framework. New Capital Markets, 63, 60. 2014 mayo 25, De Financial Risks Base de datos.

¹⁴ AON. (2005). Risk Services. Septiembre 29 2013, de AON Sitio web: www.aon.com/colombia/products-and-services/risk-services.jsp

¹⁵ DAFP. (2006). EL proceso de la administración de riesgos. Guía de administración de riesgos, 60, 35.

Por otra parte en el Memorial Anual 2003 de Scotiabank se comenta que en ciertas actividades se supone que el riesgo es un medio para generar ingresos, en tanto en otras, el riesgo existe por el hecho de dedicarse a esas actividades, cualquiera sea el tipo de riesgo o la actividad que crea el riesgo, los conceptos fundamentales son los mismos¹⁶.

La gestión de riesgos es parte fundamental de la estrategia y del proceso de toma de decisiones en la empresa y por tanto ha de contribuir a la creación de valor en todos los niveles y dentro de este marco la gestión de riesgos consiste en:

- Fijación de criterios de aceptación de los riesgos.
- Análisis y evaluación de los riesgos existentes
- Toma de decisiones
- Evaluación de los resultados

Dentro del enfoque práctico para países latinoamericanos, denominado Gestión de Riesgos Financieros, en algunas ocasiones las entidades cometen errores al plantear la gestión de riesgos, los cuales pueden ser¹⁷:

- Limitar la gestión de los riesgos solo a algunos de los aspectos que forman parte de ella, especialmente reduciéndola al control de riesgo o al desarrollo de metodologías aplicables a productos más o menos novedosos ya que a menudo se entiende por gestión de riesgos simplemente como un control basado en algún método de medición
- No clarificar la organización, porque no se tienen claras las funciones de la gestión de riesgos.
- Aplicar los principios de gestión, control y evaluación de resultados de manera distinta en cada una de las áreas o negocios de la compañía.

Finalmente, la administración de riesgos es un proceso que se maneja a nivel mundial a nivel empresa, el cual permite minimizar los riesgos a los que se encuentra expuesta a compañía, sin embargo no existe ninguna área de administración de reclamaciones dentro de una empresa petrolera que tenga implementado un programa de administración de riesgos, lo cual es nuevo dentro de Petróleos Mexicanos.

1.4 Justificación.

1.4.1 Personal.

Debido a que la administración de riesgos es considerada primordial en cualquier tipo de empresa para la obtención de los objetivos, la presente investigación la considero

¹⁶ Scotiabank. (2003). *Gestión de riesgos. Memoria Anual*, 17, 150.

¹⁷ Soler J, Stakin K, Beato P, O'shea B, Ayuso A, Escrí M & Falero B. (2001). *Gestión de Riesgos Financieros: Un enfoque práctico para países latinoamericanos*. México: Carrasco.

de importancia debido a que al interior de Kot Insurance Company específicamente en el área de coordinación de reclamaciones, no existe un programa estructurado que permita la adecuada administración de riesgos operacionales, al proponer y establecer un programa de administración de riesgos permitirá reducir la probabilidad de que los riesgos operacionales del área se materialicen y así mismo se tengan los canales y herramientas necesarias para el mejor cumplimiento de los objetivos trazados por el área.

1.4.2 Actualidad.

Kot Insurance Company es la cautiva de reaseguro de Petróleos Mexicanos, la cual tiene el propósito de llevar a cabo todo tipo de actividades de reaseguro, exclusivamente para la compañía matriz, a 21 años de su creación Kot no tiene implementado un programa de administración de riesgos específicamente en el área de coordinación de reclamaciones, por lo que se considera necesario el diseño e implementación del mismo, dicho programa de administración de riesgos será implementado en el área de reclamaciones que forma parte de la Gerencia de Riesgos y Seguros ubicada en el Centro Administrativo Pemex de la Ciudad de México,

El 07 de junio de 2013 se expide la Ley Federal de Responsabilidad Ambiental la cual tiene por objeto regular la responsabilidad ambiental que nace de los daños ocasionados al ambiente, así como la reparación y compensación de dichos daños cuando sea exigible a través de los procesos judiciales federales previstos por el artículo 17 constitucional.

El régimen de responsabilidad ambiental reconoce que el daño ocasionado al ambiente es independiente al daño patrimonial sufrido por los propietarios de los elementos y recursos naturales.

El artículo 24 de dicha Ley menciona que las personas morales serán responsables del daño al ambiente ocasionado por sus representantes, administradores, gerentes, directores, empleados y quienes ejerzan dominio funcional de sus operaciones, cuando sean omisos o actúen en el ejercicio de sus funciones, en representación o bajo el amparo o beneficio de la persona moral.

1.4.3 Relevancia.

Frente a los disturbios sociales, las crisis económicas, y el aumento en la frecuencia de desastres naturales, los esfuerzos de los gobiernos, las comunidades y los individuos por prepararse por dichas situaciones y recuperarse de ellas cobran importancia creciente. Una administración eficaz del riesgo puede generar tanto la capacidad de recuperación que permita sobrellevar acontecimientos adversos, como la habilidad para aprovechar las oportunidades de desarrollo.

En los últimos 25 años, el mundo ha experimentado rápidos procesos de integración, reforma económica, modernización tecnológica y ampliación de la participación democrática, pero también ha soportado turbulencias financieras, pérdida de empleos e

ingresos y daños ambientales por lo que se debe considerar que en lugar de rechazar el cambio para evitar los riesgos, los individuos y las instituciones deben prepararse para las oportunidades y los riesgos que acompañan al cambio, por lo que se necesita hoy más que nunca aplicar medidas proactivas, sistemáticas e integradas de administración de riesgos.

La implementación de un programa de administración de riesgos es de importancia para cualquier empresa ya que permite tener un amplio panorama de cuáles serían los riesgos potenciales que al materializarse pudieran poner en riesgo la estabilidad económica de la misma. Para Kot Insurance Company al tratarse de una compañía cautiva de reaseguro es relevante contar con un programa que permita identificar a tiempo los riesgos en cada una de sus áreas operativas y así mismo implementar los controles necesarios para minimizarlos al máximo. Este programa se implementará entre el año 2014 y se pretende que esté completamente implementado para Mayo de 2015.

1.4.4 Pertinencia.

En el último informe sobre el desarrollo mundial ha introducido una nueva forma de todo tipo de riesgos y ofrece muchos ejemplos que van desde la pérdida de empleos y las enfermedades hasta las crisis financieras y los desastres naturales destacando a menudo las costosas consecuencias de la mala administración de riesgos, las 147 crisis bancarias que han afectado a 116 países en los últimos 40 años han dado lugar a importantes disminuciones de la producción y del empleo.

Un mensaje clave dentro del informe sobre el desarrollo mundial 2014 es que la administración de riesgos puede ser un poderoso instrumento de desarrollo pues brinda a los habitantes de los países en desarrollo y de otras naciones la seguridad y los medios para progresar, los enfoques eficaces de la administración de riesgos no solo pueden proteger a los países, empresas o personas más desfavorecidas económicamente, también puede abrir nuevas oportunidades para mejorar los resultados del desarrollo, haciendo hincapié en la necesidad de adoptar una administración proactiva, sistemática e integrada del riesgo en vez de responder de forma no planificada e improvisada cuando se presente una crisis, se afirma con fuerza la verdad del viejo adagio que dice “ más vale prevenir que curar”. Así mismo se puede demostrar que el proceso de toma de decisiones de las personas falla más cuando hay riesgos involucrados, por este motivo el riesgo genera desafíos particulares para cualquier política de desarrollo ya sea a nivel país, empresa o persona,

Por lo tanto no basta con descubrir los riesgos, los obstáculos para la administración de riesgos también se deben, priorizar y abordar mediante acciones públicas o privadas.

Como resultado del análisis anterior el Implementar un programa de administración de riesgos operativos al interior de la cautiva de reaseguro de Petróleos Mexicanos específicamente en la coordinación de reclamaciones es de verdadera pertinencia ya que vendría a proporcionar mayor seguridad y control en sus actividades diarias. Así

mismo dicho programa de administración de riesgos tendrá que estar en constante actualización para lograr con ello minimizar a su máxima expresión los riesgos y evitar su materialización y subsecuente impacto económico para Kot Insurance Company.

1.5 Planteamiento del Problema.

1.5.1 Antecedentes.

Hablar del tema del seguro nos remonta a los orígenes del mismo, remondándonos a las antiguas civilizaciones griega, romana así como a los babilonios e hindúes quienes efectuaban contratos entre ellos para financiar perdidas, así como a la edad media donde era acostumbrado por las asociaciones religiosas, coleccionar y distribuir fondos entre sus miembros en caso de muerte de alguno de ellos. Esta búsqueda de proteger sus intereses personales como los comunes a la sociedad en que se encuentra, nos remonta a la antigüedad cuando nuestros antepasados vivían en pequeños grupos que aprendían a soportar y hacer frente a las consecuencias de las desgracias a las que se encontraban expuestas constantemente, este principio de fraternidad en el que se apoyaban mutuamente¹⁸ constituye uno de los primeros vestigios que dan origen al seguro.

Hablando de la época moderna, el seguro inglés estaba vinculado directamente al auge de los cafés en Londres ya que estos lugares se convirtieron para los comerciantes, en centros de negocios y vida política, algunos de esos cafés se identificaron por la línea de sus negocios y fue en el año 1679 a raíz de varias reuniones encabezadas por el Inglés Edward Lloyd propietario de un café taberna en Tower Street, quien publicaba desde 1698 una hoja titulada Lloyd's news, leída por sus parroquianos, principalmente comerciantes y navieros ya que contenía información sobre cargamentos enviados, perdida en el mar y otros datos¹⁹.

Así el café taberna Lloyd's ubicado en la esquina Lombard Street y Abchurch Lane se convirtió en una verdadera bolsa de seguros, donde los suscriptores aceptaban y distribuían coberturas entre ellos, sin constituir una organización formal, al fin se funda la primera asociación de aseguradores particulares el famoso "Lloyd's de Londres".

En México los contratos de seguros precedieron a las compañías aseguradoras, fue hasta la mitad del siglo XIX cuando comenzó a legislarse en materia. En el año de 1870 con la promulgación del primer Código Civil, se legisló acerca de diversos contratos de

¹⁸ Sánchez O. (2000). *La institución del seguro en México. México DF: Porrúa.*

¹⁹ Sánchez O. (2000). *La institución del seguro en México. México DF: Porrúa.*

seguros, destacándose la técnica aseguradora o actuarial como fundamento de todo contrato de seguro²⁰

En 1821 al realizar México su independencia, conservo la legislación propia que tenía cuando fue la nueva España y que en materia mercantil estuvo constituida por ordenanzas del consulado de la universidad de los mercaderes de la nueva España confirmadas por el rey de España.

Antes de 1991 Petróleos Mexicanos contaba con un programa integral de seguros a través del cual el propio organismo se auto aseguraba, cubriendo de forma directa todos los costos a consecuencia de siniestros ocurridos en cualquiera de sus bienes, no obstante llegó el momento en el que era conveniente modificar la estructura del programa en razón de los cambios que se habían estado presentando en el entorno internacional y los propios cambios que estaba sufriendo la estructura económica del país.

El año de 1991 se caracterizó por un endurecimiento sin precedente del mercado internacional de reaseguro, principalmente en el sector de riesgos petroleros originados por las grandes pérdidas que resintiera la industria petrolera a partir de 1988 lo cual genero una reducción importante en la capacidad de suscripción de este tipo de riesgos y por tal razón un incremento significativo en las primas de reaseguro. Esto obligo a Petróleos Mexicanos a consolidar una posición que le permita fortalecer su capacidad de negociación en los mercados de reaseguro y con los adecuados instrumentos para financiar sus riesgos.

De acuerdo a investigaciones realizadas en compañías petroleras internacionales, se observó que ante condiciones similares dichas empresas han establecido compañías cautivas de reaseguro, las cuales tienen como función principal el asegurar parte de la exposición de los riesgos de la matriz.

Tomando en consideración lo anterior el H. Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos en su sesión del 22 de octubre de 1992 aprobó la creación de Kot Insurance Company como empresa cautiva de reaseguro de la paraestatal, para dar el servicio corporativo al organismo y subsidiarias, siendo esta la única empresa que puede manejar riesgos de la empresa petrolera. Para que Kot Insurance Company pudiera ejercer sus actividades como reaseguradora, se celebró un acuerdo al interior del consejo de administración de Petróleos Mexicanos mediante el cual se le otorgaron los derechos y facultades a la cautiva para operar como única reaseguradora de la empresa petrolera.

²⁰Sánchez O. (2000). *La institución del seguro en México. México DF: Porrúa.*

A lo largo de los primeros 21 años de existencia de Kot Insurance Company ha sido un mecanismo financiero para Petróleos Mexicanos mediante el cual ha permitido que los riesgos que emanan por la simple naturaleza de la paraestatal sean transferidos en el mercado internacional del reaseguro y con esto permitir que Petróleos Mexicanos siga operando con riesgos controlados.

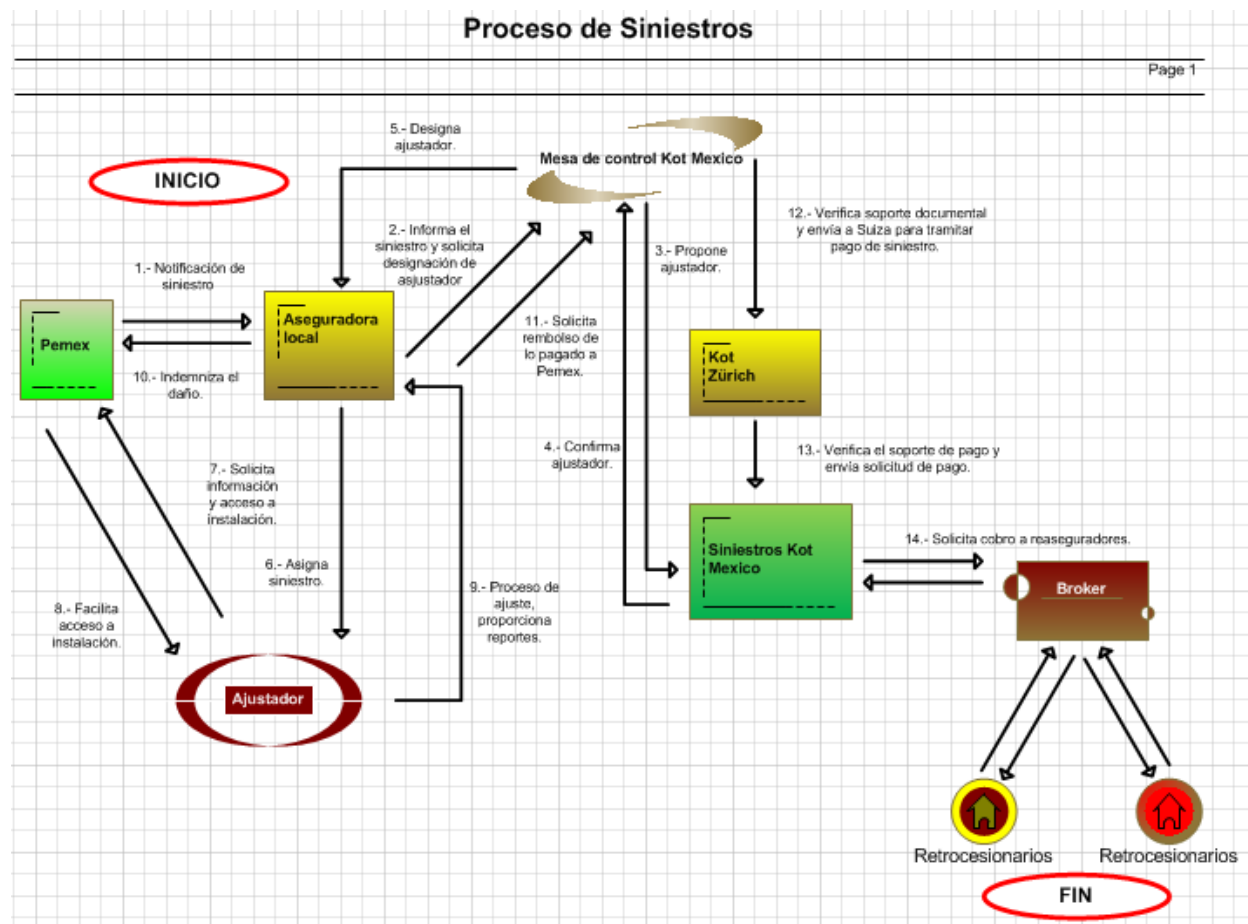
Kot Insurance Company tiene oficina establecida en la Ciudad de México y en Zúrich Suiza ya que es en el mercado de reaseguro Europeo en donde se encuentran ubicados la mayor parte de reaseguradoras internacionales de alto nivel.

Así mismo Kot Insurance Company cuenta con un área de administración de reclamaciones, la cual tiene a su cargo el darle seguimiento a cada uno de los siniestros que ocurren a bienes de Petróleos Mexicanos, el proceso del seguimiento de siniestros inicia con la notificación del siniestro por parte del asegurado (Petróleos Mexicanos) pasando por la asignación del ajustador que será el encargado de cuantificar el monto del daño y finalmente hasta la indemnización de dicho siniestro, sin embargo el principal problema, es que no existe un plan de administración de riesgos debidamente elaborado en dicha área.

La elaboración e implementación de un programa de administración de riesgos, permite tener identificados y seguir identificando con el paso del tiempo los posibles riesgos que puedan afectar e impactar económicamente a cualquier área de la empresa, razón por la cual resulta muy importante comenzar con la elaboración e implementación de este programa de administración de riesgos en el área de reclamaciones.

1.5.2 Elementos del Problema.

Red Gráfica.



Fuente: Elaboración Propia

Red Analítica.

Pemex: Petróleos Mexicanos (Pemex) es una empresa pública paraestatal mexicana petrolera, creada en 1938, que cuenta con un régimen constitucional para la explotación de los recursos energéticos (principalmente petróleo y gas natural) en territorio mexicano, aunque también cuenta con diversas operaciones en el extranjero.

Compañía Aseguradora Local: Es la empresa que a través de la licitación pública emitida por Petróleos Mexicanos, se hace merecedora a celebrar el contrato de seguro con la paraestatal y a su vez tiene la obligación de reasegurarse con Kot Insurance Company. En términos de seguros la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas

supervisará que la operación de la compañía de seguros opere al marco normativo preservando a solvencia y estabilidad financiera para garantizar los intereses de los usuarios.

Despacho Ajustador: Grupo de compañías con conocimiento técnico que trabajan para la compañía aseguradora local con el principal objetivo de determinar el monto del daño sufrido en los bienes de petróleos mexicanos.

Kot Insurance Company Compañía reaseguradora: Cautiva de reaseguro de Petróleos Mexicanos.

Corredores de Seguro (Brokers): Compañías con experiencia en materia de seguros, las cuales ayudan a transferir el riesgo de Kot Insurance Company hacia el mercado internacional de reaseguro.

Retrocesionarios: Reaseguradores internacionales que toman el riesgo de Kot Insurance Company.

El proceso de las reclamaciones es de la siguiente forma:

El asegurado reporta el siniestro a sus aseguradores, el tenedor del seguro reporta por escrito y proporciona información básica, como, fecha de ocurrencia, lugar de ocurrencia, bienes dañados, póliza afectada, persona de contacto y número de siniestro, la compañía aseguradora notifica a Kot y solicita la confirmación del ajustador que atenderá la reclamación el mismo día que ha sido notificada del siniestro.

Además el reporte del siniestro debe someterse a una revisión de requisitos mínimos, después de esto, Kot selecciona un ajustador de siniestros de entre varios ubicados y aprobados previamente en un panel de ajuste, dicha selección debe estar basada en el tipo de riesgo y de acuerdo con las pautas previamente cordadas con los reaseguradores de Kot. Una vez que el ajustador fue seleccionado un registro es guardado en un sistema de datos de Kot, el sistema valida la información para cumplir con las reglas operacionales del negocio.

Por otra parte la compañía aseguradora proporciona por escrito al despacho de ajuste, el caso y el contacto de la persona perteneciente al asegurado. El ajustador del siniestro es obligado a proporcionar su primer reporte de ajuste dentro del primer mes después de haber sido notificado del caso así mismo a sugerir una reserva o estimación del daño, solo si el ajustador cuenta con la suficiente evidencia del daño, tanto esta información como los reportes subsecuentes, serán grabados en la base de datos de Kot.

A lo largo del proceso de ajuste, la compañía aseguradora verifica la validez del siniestro de acuerdo con las condiciones de la póliza, finalmente el proceso de ajuste es terminado y la cobertura del siniestro confirmada, por lo que el asegurador en este momento está en condiciones de indemnizar el evento. Así el siniestro es pagado al asegurado y la compañía de seguro, solicita el reembolso a Kot, siendo así, Kot paga su participación a la compañía aseguradora, después de verificar que todos los requisitos de reembolso hayan sido ingresados correctamente, como la copia de la transferencia, así como la prueba de la liberación de la responsabilidad emitida por el asegurador.

Kot realiza el pago y procede al reembolso con la compañía aseguradora, también esta operación es grabada en el sistema informático de Kot, si el siniestro activa una cláusula de retrocesión, entonces procederá a recuperar los fondos correspondientes de sus retro cesionarios.

1.5.3 Formulación del Problema.

Como identificar los riesgos operativos a los que se enfrenta el área de la coordinación de reclamaciones de Kot Insurance Company AG y establecer controles que permitan mitigarlos.

1.5.4 Delimitación del Problema.

El proyecto del diseño e implementación del programa de administración de riesgos operativos se ha venido trabajando desde inicios del año 2012 y se contempla que se implemente a finales del año 2014.

La implementación del programa de administración de riesgos operativos impactara favorablemente a la cautiva de reaseguro de Petróleos Mexicanos, tanto en la oficina de la Ciudad de México como en la oficina de Zúrich Suiza, por lo que la pregunta central que será el hilo conductor de la presente tesis es: ¿Cómo administrar los riesgos operacionales en el área de control de reclamaciones de la cautiva de reaseguro de Petróleos Mexicanos: Kot Insurance Company?

1.6 Objetivos.

1.6.1 General.

Identificar los riesgos operativos a los que se enfrenta el área de reclamaciones de la cautiva de reaseguro Kot Insurance Company, y a su vez encontrar los controles adecuados para la mitigación de los mismos los cuales ayuden a prevenir un posible impacto económico dentro de la empresa.

Al mismo tiempo es necesario identificar los principales indicadores de vulnerabilidad, los cuales pueden ser reforzados mediante la asignación de responsabilidades en el

personal de la cautiva, para lo cual se requiere del diseño e implementación de un adecuado programa de administración de riesgos.

1.6.2 Especifico

- Identificar los riesgos operativos a los que se expone el área de reclamaciones de la cautiva de reaseguro Kot Insurance Company.
- Identificar como pueden impactar económicamente los riesgos operativos a la cautiva de reaseguro Kot Insurance Company.
- Obtener indicadores de vulnerabilidad dentro del proceso de administración de reclamaciones.
- Delimitar responsabilidades al personal del área de reclamaciones para el control de los riesgos.
- Realizar el diseño e implementación de un programa de administración de riesgos en el área de reclamaciones de Kot Insurance Company.

1.7 Preguntas de investigación.

1.- Cuales son los riesgos operativos que se pueden materializar en el área de reclamaciones?

2.- Cual sería el impacto económico que representaría la materialización de un riesgo operativo en la cautiva de reaseguro Kot Insurance Company?

3.- Como estructurar adecuadamente el área de administración de reclamaciones y cuáles son las tareas a desarrollar dentro del programa de administración de riesgos?

4.- Como implementar un plan de administración de riesgos adecuado para el área de reclamaciones de Kot Insurance Company AG a corto mediano y largo plazo?

1.8 Síntesis del método.

Método Inductivo:

Para lograr los objetivos plasmados para esta investigación el método a utilizar será el inductivo ya que partiremos de la observación de un hecho en particular dentro del área de reclamaciones de la cautiva de reaseguro y finalmente se propondrá la implementación de un programa de administración de riesgos dentro de dicha área.

Técnicas:

Estudio de Caso.

Es una herramienta de investigación fundamental en el área de las ciencias sociales, así como en la administración, el estudio de caso estudia temas actuales, fenómenos

contemporáneos que representan algún tipo de problemática en la vida real, ya sea en el ámbito social o laboral, en la cual el investigador no tiene control, al utilizar este método, el investigador intenta responder el cómo y el porqué, utilizando múltiples fuentes y datos.

Finalmente podemos comentar que es una herramienta muy útil para ampliar el conocimiento en un entorno real, desde múltiples posibilidades, variables y fuentes, porque con este método se puede analizar un problema desde diferentes alternativas o cursos de acción para poder resolver el mismo, es decir, estudiarlo desde todos los ángulos posibles y por último tomar decisiones objetivas y viables.

El estudio de caso de la cautiva de reaseguro Kot Insurance Company es un tema real que se vive día a día dentro de la paraestatal petrolera Petróleos Mexicanos, razón por la cual se necesitan proponer alternativas viables para el buen manejo de la operación aseguradora de la empresa.

Entrevista.

Siendo esta parte el conjunto de instrumentos mediante los cuales se construye el método, es necesario comentar que se utilizara tanto la técnica documental la cual permite la recopilación de información para anunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos así como la técnica de campo la cual permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la practica en la búsqueda de una verdad objetiva.

Toda vez que se encuentra disponible la información concerniente a la cautiva de reaseguro así como al mercado asegurador local e internacional, fue importante llevar a cabo una serie de entrevistas para profundizar más en el tema y poder encontrar las mejores alternativas de solución al respecto.

Para poder identificar de mejor forma las reales necesidades del área, la entrevista se llevó a cabo en dos fases: i) cuestionario piloto que se aplicó a una muestra de 4 personas y ii) cuestionario final para el cual se determinó una muestra de seis personas que ocupan puestos estratégicos en la administración de riesgos tanto al interior de Petróleos Mexicanos como al interior de Kot Insurance.

Entrevistados cuestionario piloto:

Persona a entrevistar	Ubicación
Supervisor de Pagos y Depósitos	Torre Ejecutiva PEMEX
Subdirector de Reaseguro	Torre Ejecutiva PEMEX
Subdirector Operativo	Oficina Zurich
Auxiliar contable de la cautiva de reaeguro	Oficina Zurich

Entrevistados cuestionario final:

Persona a entrevistar	Ubicación
Subdirector de administración de riesgos de Petróleos Mexicanos	Torre Ejecutiva PEMEX
Director General de la cautiva de reaseguro	Torre Ejecutiva PEMEX
Officer de Reaseguro	Torre Ejecutiva PEMEX
Officer Operativo	Oficina Zurich
Gerente de Pagos y Depósitos	Torre Ejecutiva PEMEX
Contador de la cautiva de reaseguro	Oficina Zurich

Todas las personas que fueron entrevistadas tanto en la prueba piloto como en el cuestionario fueron consideradas como informantes clave por las posiciones directivas que ocupan al interior tanto de Petróleos Mexicanos como de la cautiva de reaseguro.

Hipótesis de trabajo.

El diseño e implementación de un programa de administración de riesgos dentro del área de coordinación de reclamaciones de la cautiva de reaseguro Kot Insurance Company, mitigara los riesgos operativos de dicha área.

1.9 Conclusiones.

El presente capítulo permitió definir el marco sobre el cual se desarrolló la presente tesis, se definieron los aspectos más importantes que serán el hilo conductor de la investigación, aspectos como, el estado de arte en donde se aprecian las opiniones de especialistas sobre el tema de administración de riesgos, los objetivos que persigue la investigación, el planteamiento del problema identificado al interior de la cautiva de reaseguro de Petróleos Mexicanos, los elementos del problema, la técnica utilizada para recabar la información necesaria.

CAPITULO II
APROXIMACIONES
TEORICAS A LA
ADMINISTRACIÓN DE
RIESGOS

2.1 Introducción.

En el presente capítulo abordaremos más a detalle el tema de la administración de riesgos, hablar de este tema dentro de cualquier empresa resulta ser siempre bastante amplio pero a su vez muy atractivo, es necesario tomar en cuenta que cualquier industria genera que todas las operaciones y procesos internos de las empresas sean dinámicos y que por consecuencia se generen nuevos riesgos internos y externos, los cuales al no ser claramente analizados y evaluados pudieran generar grandes pérdidas para las compañías, la principal finalidad de este capítulo es analizar la historia y evolución de los riesgos, los diferentes tipos de los mismos, así como las ventajas y el proceso de la administración de riesgos.

Desde otra perspectiva tenemos que todos los riesgos están alrededor de nosotros, los enfrentamos cada día, a pesar de las acciones que podamos tomar para evitarlos o controlarlos, continuaremos enfrentando riesgos.

2.2 Objetivo.

Este capítulo tiene como objetivo el permitir al lector conocer acerca del tema de administración de riesgos, cuáles han sido sus antecedentes y evolución en países europeos como en América latina, así mismo permitirá conocer cuáles son las características y beneficios de la implementación de un programa de administración de riesgos.

2.3 Antecedentes y evolución.

El cambio que se produce en la historia moderna de Europa y por el cual desencadenó el paso de una economía agraria y artesana a otra dominada por la industria y la mecanización, es lo que se denomina Revolución Industrial.

Esta revolución viene a ser un proceso de cambio constante y crecimiento continuo donde intervienen varios factores, las invenciones técnicas (tecnología), descubrimientos teóricos, capitales y transformaciones sociales (Economía).

Las enormes transformaciones económicas que conocerá Europa (comenzando estos cambios en Gran Bretaña) a partir del siglo XVIII modificarán en gran medida un conjunto de instituciones políticas, sociales y económicas vigentes en muchos países desde al menos el siglo XVI que suelen denominarse como el Antiguo Régimen.

Lo anterior provocó que las primeras empresas constituidas bajo esta nueva ideología se comenzaran a preocupar por cuáles serían los próximos cambios en aspectos tecnológicos, económicos, sociales, los cuales sin duda alguna repercutiría en sus estructuras al no ser detectados, analizados y previstos correctamente, es entonces cuando la evolución se considera mediante las siguientes fases:

Seguridad Industrial. Es en esta fase cuando los dueños de las empresas comienzan a preocuparse por la seguridad de las personas y de las máquinas.

Higiene Industrial. Es aquí cuando surge la preocupación por el medio ambiente de trabajo, contemplando los aspectos, social y la forma de producir.

Medicina de Trabajo. Con el avance de la tecnología, las nuevas formas de producir, los nuevos materiales empleados en los procesos, las enfermedades profesionales comenzaron a aparecer, razón por la cual se comenzaron a incorporar los médicos a las fábricas.

Prevención de Riesgos. En esta etapa se comenzaron a estudiar los riesgos industriales, contemplando las tres etapas anteriores.

Ergonomía. Es la etapa en donde se buscaba la adaptación de las herramientas, máquinas y muebles al trabajador.

Ingeniería de control de pérdidas. Conocido como “Loss Control” surge a consecuencia de la preocupación de las industrias en resolver sus problemas de daños en la maquinarias que afectaban a la producción, la evolución de esta etapa está directamente relacionada con el avance de los programas de mantenimiento preventivo y predictivo por parte del sector industrial y la preocupación del mercado asegurador y reasegurador en la reducción y posible eliminación de los riesgos que podrían llegar a consecuencias catastróficas.

De este modo comenzó a operar como auditoria para los departamentos de mantenimiento así como para seguridad o gerencia de riesgos.

Control del Medio Ambiente. Esta corriente hizo que las empresas no solo se preocuparan por los aspectos internos de su operación, sino por las nuevas normatividades, la industria toma medidas de prevención y control del medio ambiente.

Administración de Riesgos. En esta etapa la gestión de riesgos se va sofisticando y con ello la necesidad de que más profesionistas se integren para convertirse en gerentes de riesgos dedicados plenamente a ello.

Al igual que como cualquier otra profesión se han formado agrupaciones o asociaciones de este ramo: en Norteamérica surge la Risk Insurance Management Society (RIMS) fundada por los gerentes de riesgos de Estados Unidos y Canada, en Europa la Association Européenne des Assurè Industrielles (AEAI) –actualmente llamada Federation Européenne des Risk Management en Ibero América con la fundación de de asociaciones de Argentina, Brasil, México, Panamá y Venezuela conforman la asociación

Latinoamericana de Administración de Riesgos y Seguros (ALARYS).

En ámbito mundial se funda la Internacional Federation of Risk and Insurance Management Association (IFIRMA), con sede en Nueva York.

Con el pasar del tiempo el análisis de riesgos como disciplina comenzó motivada por las actividades del sector de los seguros, En la década de los años 60 fue muy importante la contribución de las ciencias de la decisión y los desarrollos en relación

con la seguridad de sistemas, en las ingenierías aeronáutica y nuclear así como en el campo militar, un avance reciente ha sido el interés por la gestión del riesgo; la cual determina que identificados y evaluados los riesgos a que estamos expuestos, podemos evitar la ocurrencia de ciertas pérdidas y minimizar el impacto de otras.

A continuación algunos datos importantes de esta disciplina²¹:

- 1928 Se establece la International Commission on Radiation Protection en Suecia.
- 1939 UK establece fiabilidad del 99.999% por 1 hora de vuelo comercial.
- 1944 Von Neumann and Morgestern escriben Theory of Games and Economic Behavior.
- 1949 Callendar especula que un incremento del 10% de CO2 entre 1850-1940 se vincula con el calentamiento observado en Europa y America del Norte desde 1880.
- 1961 Bell Labs desarrolla los arboles de fallos para la USAF para evaluar la seguridad en el lanzamiento de los Minuteman.
- 1972-1973 Artículos de Kahnemann y Tversky sobre probabilidad subjetiva y psicología de la predicción.
- 1975 La US Nuclear Regulatory Commission pública el primer ARP de seguridad nuclear.
- 1981 Kaplan y Garrick caracterizan el riesgo en términos de sucesos, consecuencia y probabilidad.
- 1999 Haimes presenta el papel del análisis de riesgos para tratar amenazas emergentes sobre infraestructuras críticas, incluido el cibernsabotaje y terrorismo.

2.4 Surgimiento de la Administración de riesgos en Latinoamérica²².

La historia y evolución de la Administración de Riesgos en Latinoamérica está íntimamente ligada al origen y evolución de las entidades y asociaciones profesionales que comenzaron a agrupar a los profesionales de esta especialidad.

La primera de estas instituciones surgió en México cuando en el año de 1973 se crea el instituto Mexicano de Administradores de Riesgos (IMARAC) tuvieron que pasar 10 años para que en 1983 se creara en Brasil la Asociación Brasileira de Gerencia de Riesgos (ABGR) la que se ha convertido en la actualidad en la mayor asociación del continente en cantidad de asociados, con el pasar de los años comienzan a surgir diferentes asociaciones tales como; La Asociación de Administradores de la República Argentina (ADARA), La Asociación Venezolana de Administradores de Riesgos y

²¹ Análisis de riesgo. (2013). 2013. Junio 25 2014, de madrimasd Sitio web: <http://www.madrimasd.org/blogs/analisis-riesgos/2013/05/13/38/>

²² Asociación Latinoamericana de Administración de Riesgos y Seguros. (1993). Historia de la Administración de Riesgos en Latinoamérica. Septiembre 10 2014, de Alarys Sitio web: <http://www.alarys.org/quienes-somos/historia.html>

Seguros (ASVARS) y La Asociación Panameña de Administradores de Riesgos y Seguros (APARYS).

- 1993 Se funda la Asociación Latinoamericana de Administración de Riesgos y Seguros (ALARYS)
- 1994 (AGERS) Asociación Española de Gerencia de Riesgos ingresa formalmente a ALARYS, esta asociación que ya era miembro de la Federación Europea de Asociaciones de Administración de Riesgos (FERMA) es la primera que logra una doble membresía para lo cual FERMA dando cuenta de su voluntad integradora, presta su conformidad y autorización.
- 2001 Se crea la Asociación Chilena de Administradores de Riesgos y Seguros (ACHARYS)
- 2002 Se crea la Fundación Venezolana de Gerencia de Riesgos y Seguros (FUNDAVEGERS) sustituye a ASVARS.
- 2003 Bermuda Insurance Management Association (BIMA) la asociación del archipiélago que representa a los administradores de seguros ingresa a ALARYS.
- 2004 Durante la sesión de la comisión directiva de ALARYS celebrada en el mes de mayo en la ciudad de San Pablo, se aprobó la incorporación de la Asociación de Administradores de Riesgos de Portugal (APOGERIS).

La incorporación de las asociaciones de España, Portugal y Bermuda significó para ALARYS un cambio trascendente en su rol, que pasó de ser una representación latinoamericana a convertirse en representante de los administradores de riesgos y seguros de Iberoamérica y de las islas del Atlántico, más allá de que su idioma nativo sea el inglés, en el caso de Bermuda. Sin embargo esto no hubiera dejado de ser un conjunto de voluntades dispersas sin el hecho trascendente que significó en el año de 1993 la creación de ALARYS.

2.5 Concepto de Administración de Riesgos.

Walter Pelloni B. define la Administración de Riesgos “como aquella rama de la administración de empresas que se encarga de la conservación del activo de la empresa y de la protección de su capacidad ganadora, contra los diferentes tipos de riesgos de pérdida accidental a los que se encuentren expuestos los recursos de la organización” por otra parte encontramos que la administración de riesgos es el proceso de analizar las exposiciones a pérdida para prevenirlas o restaurarlas en función de las utilidades y la eficacia en operaciones de la empresa.

La administración de riesgos asegura el cumplimiento de las políticas definidas por los comités de riesgo, refuerza la capacidad de análisis, define metodología de valoración, mide los riesgos y establece procedimientos y controles homogéneos²³.

²³ Itam. (2002). Invirtiendo en México. Febrero 22 2014, de Itam Sitio web: <http://ciep.itam.mx/~msegui/glosa.htm>

A través de los años, se han utilizado varias definiciones de la administración de riesgos, pero el tema fundamental de todas ellas es proteger los activos de la compañía, mediante la identificación y análisis de las exposiciones, controlar las exposiciones, financiar las pérdidas con fuentes internas y externas e implementar y monitorear el proceso de administración de riesgos. Mientras que históricamente la administración de riesgos ha abarcado la mayoría de los riesgos operacionales, hoy ésta también puede incluir los riesgos financieros de las empresas²⁴.

Pocas organizaciones operan exitosamente sin un plan de administración, el viejo adagio; si fallas en planear, planea fallar, que tan trillado puede sonar, quizá tenga un fondo de verdad, sin un plan, la organización puede encontrarse así misma operando sin un propósito o meta a lograr, puede que no tenga idea de cuál es el propósito o meta, operando en un ambiente de caos o incertidumbre, puede parecer que nadie está en control y de hecho nadie esté en control debido a que cada uno piensa que alguien más lo está.

2.6 Beneficios del Programa de Administración de Riesgos.

Una organización puede esperar obtener beneficios teniendo un programa efectivo de administración de riesgos, algunos de estos beneficios pueden ser medidos cuantitativamente, frecuentemente en términos de dólares, mientras otros solo pueden ser medidos cualitativamente, la administración de riesgos como se definió anteriormente, necesita un programa para proporcionar el más grande beneficio a través de la identificación, control, financiamiento e implementación del proceso.

Un programa efectivo de administración de riesgos ayudará a la organización a identificar sus riesgos y exposiciones, una vez que los riesgos y exposiciones han sido identificados, la organización puede intentar prevenir y reducir los costos asociados con las pérdidas y cubrir el riesgo financieramente, otros beneficios incluyen: determinar el apetito de riesgo de la organización, integrar programas de seguridad y control del riesgo y mejorar la capacidad de la organización para realizar planes y presupuestos.

Es común escuchar de abusos en organizaciones, especialmente en el mundo corporativo, que han incrementado la atención en el gobierno corporativo y han elevado la conciencia respecto a la responsabilidad de una organización, para sus miembros (por ejemplo; dueños, beneficiarios, clientes, proveedores, vendedores y reguladores), un programa efectivo de administración de riesgos también proporciona beneficios a la organización debido a los siguientes cambios: 1.- Incremento en la responsabilidad corporativa e individual, 2.- Presión en la utilidad y control de gastos, 3.- La competencia y necesidad de crecer la participación del mercado, 4.- Incremento en los requerimientos regulatorios y acatamiento, 5.- Mayor conciencia de litigios, 6.- Capacidad de incrementar la defensa a través de la documentación y 7.- Mejora en la productividad.

²⁴ The National Alliance Research Academy. (2011). Fundamentos de la administración de riesgos. México: Insurance Services Office.

2.7 Objetivos de un Programa de Administración de Riesgos

Las fuentes de riesgo en la organización pueden provenir tanto de fuentes internas como externas, las fuentes internas de los riesgos se originan de las operaciones de la compañía, fuentes externas del riesgo incluyen proveedores y distribuidores, clientes, regulaciones gubernamentales, asociaciones industriales y competidores. Todas las compañías operan en varios ambientes, incluyendo nuestra sociedad, la economía, el mercado, todos estos ambientes crean riesgos para la organización.

Adicionalmente el administrador de riesgos debe entender la cultura y objetivos de la compañía y ser capaz de abordar los asuntos que podrían afectar a la organización, algunos de estos asuntos por los cuales el administrador de riesgos debería preocuparse son: si la compañía desea un alto o bajo perfil y el estilo de la administración de la compañía (De arriba hacia abajo; descentralizado; organización que prende; liderazgo de equipo o centrada en la calidad).

Las organizaciones, como los individuos, tienen personalidad. Algunas organizaciones son audaces, dispuestas a aventurarse hacia lo incierto, corren riesgos, arriesgan lo que tienen en un intento por tener más, otras organizaciones son más precavidas, más cuidadosas para obtener lo que tienen, en otras palabras, algunas organizaciones son como los que se lanzan en paracaídas, escaladores de montañas y saltadores de bungees; otros aspiran a más actividades sosegadas, como jugar al bridge, revolver crucigramas o mirar los pájaros.

2.8 Apetito de Riesgo

El término apetito de riesgo es frecuentemente usado en la comunidad de administradores de riesgo, para expresar la personalidad de la organización en el tema del riesgo. A nivel internacional, el apetito de riesgo es la cantidad de exposición al riesgo que la organización que está dispuesta a aceptar o retener. Una vez que las compañías alcanzan este umbral de apetito de riesgo, implementan los controles y tratamientos de administración de riesgos (tales como financiamiento externo para las exposiciones) para devolver el nivel de exposición a un nivel dentro del rango aceptado.

Además de la personalidad organizacional, el apetito del riesgo puede ser afectado por la posición de la organización en su ciclo de vida o desarrollo. Una organización que recién empieza, puede estar dispuesta a asumir riesgos, debido a que tiene poco que perder, mientras que en una organización madura o estable puede estar más preocupada respecto a la conservación de sus activos o su posición. Sin embargo las organizaciones que inician pueden no tener los recursos financieros para asumir muchos riesgos, principalmente cuando necesitan de esos recursos para expansión y fortalecer su posición. Resulta claro que no solo se trata de la disposición a aceptar riesgos, sino también de la capacidad financiera para aceptarlos, lo que define el apetito de riesgo de la organización.

2.9 Concepto de Riesgo.

En terminología aseguradora se emplea el concepto de riesgo para expresar indistintamente dos ideas diferentes.

Por un lado, riesgo como objeto asegurado; de otro, riesgo como posible ocurrencia por azar de un acontecimiento que produce una necesidad económica y cuya aparición real o existencia se previene y se garantiza en la póliza y obliga al asegurador a efectuar la prestación, normalmente indemnización que le corresponde. Este último criterio es el técnicamente correcto y en tal sentido se habla de riesgo de incendio o muerte para aludir la posibilidad de que el objeto o persona asegurados sufran un daño material o fallecimiento respectivamente, o se habla de riesgos de mayor o menor gravedad, para referirse a la probabilidad más o menos grande de que el siniestro pueda ocurrir.

2.10 Caracteres Esenciales del Riesgo.

Incierto o Aleatorio. Sobre el riesgo ha de haber una relativa incertidumbre, pues el conocimiento de su existencia real haría desaparecer la aleatoriedad, principio básico del seguro.

Posible. Ha de existir la posibilidad de riesgo; es decir el siniestro cuyo acontecimiento se protege con la póliza debe “poder suceder”, tal posibilidad o probabilidad tiene dos limitaciones extremas, de un lado la frecuencia, de otro la imposibilidad. La excesiva reiteración del riesgo y su materialización en siniestros atenta contra el principio básico antes mencionado; el Álea; una gran frecuencia, por ejemplo en el seguro de automóviles aparte de resultar antieconómica para el asegurador, convertiría a la institución aseguradora en un taller de servicio de conservación o reparación de vehículos.

Del mismo modo, la absoluta imposibilidad de que el riesgo se manifieste en siniestro situaría a las entidades aseguradoras en una posición privilegiada, al percibir unos ingresos no sujetos a contraprestación, lo cual resultaría tan absurdo como la reiteración continua de siniestros.

Concreto. El riesgo ha de ser analizado y valorado por la aseguradora en dos aspectos; cualitativo y cuantitativo, antes de proceder a asumirlo, solo de esa forma la entidad podrá decidir sobre la conveniencia o no de su aceptación y en caso afirmativo fijar la prima adecuada. Una designación ambigua del riesgo que pretende asegurarse, una inconcreción de sus características, naturaleza, situación etc, imposibilita el estudio y análisis previos a la aceptación del mismo, igualmente no puede garantizarse un riesgo cuya valoración cuantitativa escape de todo criterio objetivo basado en la experiencia o en cálculos actuariales que determinen, al menos con aproximación, la prima que habría de establecerse.

Licito. El riesgo que se asegure no ha de ir, según se establece o resulta de la legislación de todos los países, contra las reglas morales o de orden público, ni en perjuicio de tercero, pues de ser así, el contrato que lo protegiese sería nulo. Este

principio de licitud tiene, sin embargo dos excepciones aparentes, materializadas en el seguro de vida, durante los cuales el riesgo de muerte por este motivo no está garantizado; con ello se trata de evitar la emisión de contratos suscritos con la única idea de obtener una pronta indemnización por cuenta de la entidad aseguradora; y en cuanto al seguro de responsabilidad civil, porque uno de los fines esenciales del seguro, en este caso, es la protección de la víctima, que podría quedar desamparada en caso de insolvencia del causante de los daños y porque la imprudencial es una de las conductas que llamamos culposa, en la que no existe dolo o mala fe, sino tan solo una ausencia más o menos acusada de diligencia por parte del causante de los daños.

Fortuito. El riesgo debe provenir de un acto o acontecimiento ajeno a la voluntad humana de producirlo, no obstante, es indemnizable el siniestro producido a consecuencia de actos realizados por un tercero, ajeno al vínculo contractual que une a la entidad y al asegurado, aunque en tal caso la aseguradora se reserva el derecho de ejercitar las acciones pertinentes contra el responsable de los daños (principio de subrogación), como también es indemnizable el siniestro causado intencionadamente por cualquier persona, incluido el propio contratante o producido con ocasión de fuerza mayor para evitar otros más graves o en cumplimiento de un deber de humanidad.

Contenido Económico. La realización del riesgo (siniestro) ha de producir una pérdida económica que se resarce con la indemnización correspondiente.

2.10.1 Tipos de riesgos.

Para poder realizar un análisis de riesgo en cualquier empresa o dependencia gubernamental es fundamental cuales son los tipos de riesgos que existen, así mismo definir que es un riesgo, el cual muchas veces se refiere a objetos, probabilidad de ocurrencia y la condición de peligro en la actividad industrial. El riesgo se puede definir como la incertidumbre que existe ante la ocurrencia de una pérdida económica que altera el desarrollo normal de una actividad con un resultado negativo.

La clasificación de riesgos posibles es muy minuciosa, según el punto de vista con el que se aborde el tema, entre las principales cabe distinguir las siguientes:

- a) Según su asegurabilidad.
 - Riesgo asegurable: Aquél que por su naturaleza, es susceptible de ser asegurado, es decir cumple con los caracteres esenciales del riesgo.
 - Riesgo Inasegurable: Aquél que carece de alguno de los elementos o caracteres del riesgo asegurable, lo que impide su aseguramiento.

b) Según el objeto sobre el que recae.

- Riesgo patrimonial: Aquél que implica una disminución o pérdida, total o parcial, de patrimonio del asegurado como consecuencia de un evento que puede afectarle.
- Riesgo personal: Aquél que afecta a circunstancias de la persona, tales como la salud, integridad física o mental, capacidad para el trabajo, vejez o sobrevivencia.

c) Según su regularidad estadística.

- Riesgo ordinario: Es aquel cuya ocurrencia es susceptible de medición estadística y que, en su planteamiento y efectos previsibles, responde a las pautas normales de contratación en el mercado de seguros y si en el concurre alguna circunstancia que le conviene en atípico, puede ser asumido por el asegurador mediante la aplicación de cualquier medida correctora, como sobreprima, recargo, franquicia etc.
- Riesgo extraordinario: Es aquél que, por ser de irregular ocurrencia estadística y por la magnitud y/o naturaleza de sus causas y efectos, excede de la posibilidad de cobertura de un seguro normal y por tanto, amerita textos y tarifas especiales para su aseguramiento. Así reciben este nombre los riesgos que tienen su origen en hechos o acontecimientos de carácter excepcional, tales como fenómenos atmosféricos de elevada gravedad, movimientos sísmicos, conmociones o revoluciones militares o políticas, etc, cuya naturaleza anormal y la elevada intensidad y cuantía de los daños que de ellos pueden derivarse, impiden que su cobertura quede garantizada en una póliza de seguro ordinario.

d) Según su grado de intensidad.

- Riesgo variable: Aquél que puede revestir diversa graduación o cuantía en su realización; por ejemplo, el riesgo de incendio.
- Riesgo constante: Aquél que siempre reviste la misma intensidad y graduación de efectos en su realización; por ejemplo, el riesgo de muerte.

e) Según su proximidad física respecto de otros riesgos.

- Riesgo distinto: Es aquél que no tiene relación ni conexión con ningún otro, así en el seguro de incendio, recibe este nombre el edificio separado de otro por un espacio, libre y descubierto, de más de diez metros de anchura.
- Riesgo común: Se dice que dos o varios bienes u objetos constituyen riesgo común cuando la propia naturaleza y proximidad de ellos obliga a

considerarlos como un riesgo único, puesto que la ocurrencia de un siniestro en uno afectaría inexorablemente a los restantes, en este sentido se habla de riesgos comunes (o cumulo de riesgos), por ejemplo, respecto a las personas que viajan en un mismo avión, respecto a las diversas viviendas que constituyen un mismo inmueble, etc.

- Riesgo contiguo: Aquél que aun siendo independiente, está en contacto con otro, por lo que el siniestro que afecte a uno de ellos puede transmitirse al otro, tal sería por ejemplo, el caso de dos edificios separados por un muro medianero. Es este un aspecto importante en la tarificación, por ejemplo, de un riesgo de incendio ya que la reducida peligrosidad de un edificio destinado a vivienda puede alterarse, agravándose, si en el edificio contiguo está instalada una fábrica de productos fácilmente inflamable.
- Riesgo próximo (o inmediato): Es aquél que, aunque separado de otro, está a una distancia suficientemente pequeña como para que el siniestro de uno de ellos pueda afectar al otro. Tendría tal carácter, para el seguro de incendio, el edificio separado de otro por un espacio, libre y descubierto, inferior a diez metros de ancho.

f) Según su comportamiento con el paso del tiempo.

- Riesgo progresivo: Aquél que va aumentando con el transcurso del tiempo; por ejemplo, el riesgo de muerte de una persona.
- Riesgo regresivo: Aquél que va disminuyendo con el transcurso del tiempo; por ejemplo, el riesgo de no cobrar un crédito pendiente a medida que el deudor va reembolsando su importe en los plazos estipulados.

g) Otras Clases de riesgos.

- Riesgo atómico: Es el que proviene de la posibilidad de una explosión o radiación nuclear, dada su gravedad no es normalmente aceptado por aseguradores individuales, sino que su cobertura suele corresponder a un pool o consorcio de aseguradores.
- Riesgo constante: Aquél que se mantiene inalterado durante la cobertura del seguro, por ejemplo, el riesgo de incendio de un mobiliario.
- Riesgo corrido: Se da este nombre al riesgo temporalmente vencido, en este sentido si se considera por ejemplo, que una póliza se concierta por un periodo de 12 meses (Desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre próximo), en cualquier momento intermedio dentro de este plazo, se dice que el riesgo ha corrido desde el día 1 de enero hasta ese momento.
- Riesgo en curso: El que existe durante el periodo de vigencia de una póliza.

- Riesgo especulativo: El que por su carácter comercial es propio del negocio de las empresas y determina que en función del mismo, puedan obtenerse mayores o menores beneficios, es concepto opuesto al de riesgo puro.
- Riesgo extra profesional: Aquél que, en oposición al riesgo profesional, corresponde a la vida particular o privada del asegurado.
- Riesgo financiero: Aquél que se corresponde con la capacidad económica del asegurado, en relación con el capital asegurado y la modalidad de seguro que se desea contratar.
- Riesgo industrial: En general, se da este nombre al que puede afectar a una empresa de naturaleza industrial, en este sentido se opone al denominado riesgo sencillo.
- Riesgo material (físico): Aquél que afecta a elementos o bienes materiales y se refiere a la posibilidad de su destrucción total o parcial, sustracción o pérdida.
- Riesgo moral: El que se deriva de la actitud o comportamiento de una persona.
- Riesgo normal: El que se ajusta a unas normas comunes de reacción, respuesta o comportamiento
- Riesgo objetivo: Aquél cuya composición, características, circunstancias intrínsecas o extrínsecas y otros aspectos básicos aparecen descritos en la póliza, de modo que permiten a la entidad aseguradora tener una información suficiente y correcta del mismo.
- Riesgo ocupacional: Aquél que se deriva de la profesión o actividades normales del asegurado.
- Riesgo profesional: En general, es aquél que tiene su origen en el ejercicio de una profesión o actividades y puede afectar directa y corporalmente al trabajador que la realiza.
- Riesgo puro: El que corresponde estrictamente a la posibilidad de que un hecho ocurra.
- Riesgo sencillo: Usualmente se denomina así el riesgo de incendio referido a casas habitación, oficinas, locales de negocio, pequeños comercios etc, para contraponerse al llamado riesgo industrial.
- Riesgo subjetivo: Aquél que al contrario del riesgo objetivo, implica un conjunto de circunstancias relativas al asegurado difícilmente objetivables, por lo que son de compleja valoración para el asegurador, son ejemplos de riesgos subjetivo, la moralidad del asegurado, su estado de salud, situación económica, su conducta más o menos despreocupada etc.

2.10.2 Conductas frente al riesgo.

Principalmente pueden adoptarse las siguientes actitudes, ante el riesgo:

- a) Indiferencia. El asegurado auto asume el riesgo, se convierte en propio asegurador y soporta con su patrimonio las consecuencias económicas de accidentes que afecten a sus bienes, sin adoptar medida alguna para paliar las consecuencias dañosas que el acaecimiento del riesgo pueda causar.
- b) Prevención. Mediante ella el sujeto adopta un conjunto de medidas materiales destinadas a evitar o dificultar la ocurrencia de un siniestro y a conseguir que, si el accidente se produce, sus consecuencias del daño sean las mínimas posibles. Como ejemplo de medidas preventivas pueden citarse, en el riesgo de incendios industriales, la adecuada separación y delimitación entre sí de las zonas de peligro o la instalación de instrumentos de detección o extinción de incendios adecuados, en el seguro de accidentes de automóviles, la instalación de cinturones de seguridad en el vehículo, en el seguro de robo, la existencia de aparatos de alarma, etc.
- c) Previsión. En general es la precaución presente para prevenir la producción de un acontecimiento futuro (en este sentido puede considerarse uno de los pilares básicos del seguro) y se caracteriza fundamentalmente porque las medidas adoptadas por el sujeto tienden a la constitución de un fondo económico que le permita hacer frente en el futuro a las consecuencias del siniestro, según que el riesgo no sea transferido a un tercero (ahorro y auto seguro) o si lo sea (seguro) cabe distinguir entre:
 - I. Ahorro. Mediante éste, parte de la renta de las unidades económicas no dedicada a su consumo o distribución, se destina a la formación de capitales futuros que, sin una afectación específica y concreta pueden aminorar los efectos de un siniestro.
 - II. Autoseguro. En este caso la persona física o jurídica, soporta con su patrimonio las consecuencias económicas derivadas de sus propios riesgos, sin intervención de ninguna entidad aseguradora, pero afectando específicamente una masa patrimonial cuya constitución obedece a ciertos principios técnicos-financieros.

Este sistema, aunque no con frecuencia, es practicado por grandes empresas que periódicamente van constituyendo un fondo económico que les servirá para hacer frente a posibles propios siniestros. No obstante este procedimiento, en cuanto elimina la comunidad y dispersión de riesgos, no puede ser considerado como seguro en sentido rigurosamente técnico.

En todo caso no debe confundirse la situación de auto seguro con la del propio asegurador (auto asunción del riesgo) pues aunque en ambos casos es nota común la inexistencia de entidad aseguradora, en el auto seguro con mayor o menor riesgo técnico y financiero hay una masa de

bienes destinada a la compensación de posibles siniestros, mientras que esta previsión no existe en el propio asegurador que normalmente, carece de un fondo económico para hacer frente a los riesgos a su cargo.

- III. Seguro. Conviene indicar que constituye la mejor fórmula y técnicamente la más eficaz para la cobertura de riesgos, al transferirse estos a un tercero, el asegurador cuya organización y técnica operativa garantizan la adecuada compensación de aquellos.

2.10.3 Tratamiento del riesgo.

Ninguna organización es inmune a los riesgos que se presenten en el ámbito o área en la que este se encuentra inmersa, así mismo tampoco puede ser capaz de eliminar al 100% los mismos, dado lo anterior nace la pregunta de ¿Cuáles son las alternativas para manejar los riesgos?

- Eliminación. Conjunto de acciones tendientes a que no se afecte el giro de las operaciones del negocio, ya sea con el cambio de tecnología o de cambios drásticos debido a la alta intensidad y probabilidad de ocurrencia que origine un siniestro, la eliminación de un riesgo es solamente factible si se renuncia a la actividad que genera el riesgo o situando esta situación fuera del alcance del agente que causa el daño lo cual hace la práctica de este sistema no viable, pero el constante avance de la tecnología hace que los sistemas de protección cada vez se acerquen al ciento por ciento de su efectividad en la disminución de daños.
- Prevenir o controlar. Conjunto de medidas destinadas a evitar la ocurrencia de un accidente y a conseguir que, si el accidente se produce los daños sean los mínimos posibles, el uso de normas técnicas reconocidas internacionalmente (NFPA, OSHA, ASTM, NEC) para evitar la ocurrencia de un potencial siniestro, debe actuarse sobre el agente causal del mismo según el pronóstico razonable de la medida adoptada, ahí se podrá hablar de una reducción más o menos importante de la frecuencia del mismo, sin embargo el agente causal necesita para manifestarse de un catalizador o una especie de acelerante los cuales deben actuar simultáneamente, las medidas para neutralizar o controlar este catalizador serán también medidas de prevención.
- Asumir. Acción de la aceptación por parte de la empresa de los riesgos y sus consecuencias económicas, se debe realizar un profundo análisis de ingeniería y económico antes de tomar una decisión, se podrá considerar una reserva para pérdidas financieras menores.

- Transferir. Transmisión del riesgo de una entidad a otra, en virtud de un contrato y a cambio de una contraprestación económica, esta forma de manejar el riesgo es de las más comunes y utilizadas por las empresas.

2.10.4 Cambios y evolución de los riesgos.

Con el pasar del tiempo todos los aspectos de la vida van evolucionando, la ciencia, tecnología y nuevas formas de vida, así mismo los riesgos van evolucionando y adaptándose a nuevas condiciones es por esto que no solo se habla de riesgos físicos tradicionales como incendio, protección física a personas, sino ya también a nivel de aspectos legales, como pérdida de derechos de patente, acciones gubernamentales, cambios de legislación, riesgos a nivel de mercado como bajas como bajas en venta por rumores de mercado, competidores a nivel económico como las fluctuaciones de las tasas de interés, tipos de cambio y sobre todo los riesgos a nivel social como el crimen organizado y el terrorismo, todos estos riesgos son evoluciones de la sociedad de los cuales es necesario tener las alternativas suficientes para controlarlos.

2.10.5 Ventajas de la administración de riesgos.

Es innegable que esta rama de la administración es sumamente importante para cualquier organización que pretenda hacer diferencia con respecto a sus competidores, así mismo y lo más importante ayuda a estar preparado para eventualidades y proteger su inversión, algunas ventajas a nivel general son:

- Técnicas. Un real conocimiento y percepción de sus riesgos lo que ayuda a disminuir las probabilidades de que estos se materialicen y se conviertan en siniestros, así mismo ayuda al mejoramiento de las condiciones de las coberturas de las pólizas teniendo en cuenta los riesgos más latentes y con esto poder suscribir de una mejor forma así como un estudio técnico en los programas de seguros.
- Comerciales. La imagen de la empresa hacia sus clientes se verá reforzada al saber que cuenta con una industria sólida capaz de satisfacer sus necesidades y contar con seguridad de que está podrá darle un producto a tiempo y con un alto estándar de calidad.
- Administrativas. Este tipo de ventaja permite poder intercambiar información entre todas las áreas de la empresa y la reestructuración de los servicios.
- Financieras. Esto permite que un posible aumento de las utilidades debido al control y la baja siniestralidad, un estudio financiero al disminuir los riesgos y con esto negociar las renovaciones de las pólizas de seguros. Además permite tener elementos de juicio favorables en el momento de la concesión de préstamos.

Por todo lo anterior es imprescindible para las organizaciones identificar aquellos riesgos relevantes a los cuales se puedan enfrentar y que conlleven un peligro para la consecución de sus objetivos más aún cuando la rentabilidad de su negocio este íntimamente ligada a dichos riesgos.

La identificación de estos riesgos es un proceso iterativo y generalmente integrado a la estrategia y planificación, y su análisis se relaciona con la criticidad del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que este sea implícito o explícito.

2.11 Proceso de Administración de Riesgos.

Es la actividad de proteger a los activos de cualquier empresa a través de la identificación, análisis y control de riesgos los cuales sin lugar a duda pueden afectar a la corporación, para determinar la mejor forma de financiar las posibles pérdidas asociadas a estos riesgos, la implementación y supervisión del plan gerencial de administración de riesgos.

Este proceso sigue métodos y parámetros específicos, así mismo la administración de riesgos está ligada con la tercerización y la transferencia de riesgos, lo anterior se utiliza normalmente cuando se trata de un proceso dentro de una empresa aseguradora.

De acuerdo al estándar ISO 31000:2009 que consiste en un marco y un proceso para la administración de riesgos, el cual puede ser aplicado a cualquier empresa sin importar su tamaño, actividad o sector, al ser implementado en la organización este proceso ayudara al cumplimiento de los objetivos, mejorara la identificación de oportunidades y amenazas, así mismo la asignación eficaz y el uso de los recursos para el tratamiento de los riesgos.

En otras palabras es la implementación y monitoreo del proceso de administración de riesgos, esto abarca la planeación y el desarrollo de la política de administración de riesgos para la compañía, la implementación incluye el compromiso y participación, comunicación, diseño y estructura, capacitación y responsabilidad. El monitoreo incluye indicadores y medidas, seguimiento continuo, evaluaciones regulares, ajustes y actualizaciones y retroalimentación²⁵

2.12 Principios Básicos del Riesgo.

Hay cuatro principios básicos del riesgo o “reglas generales” comúnmente discutidas y utilizadas en la administración del riesgo.

- 1.- No retengas más de lo que puedes soportar perder.
- 2.- No arriesgues mucho por poco.
- 3.- Considere la probabilidad de pérdida.
- 4.- No trate al seguro como un sustituto del control de pérdidas.

²⁵ The National Alliance Research Academy. (2011). *Fundamentos de la administración de riesgos*. México: Insurance Services Office.

2.13 El Administrador de Riesgos.

Ser un administrador de riesgos efectivo debe ser la meta de todos los administradores de riesgos. Sin embargo, ser un administrador de riesgos efectivo no significa simplemente tener experiencia técnica de la identificación, análisis, control y financiamiento del riesgo y en manejar el proceso de administración del riesgo. Estas son definitivamente habilidades necesarias, pero uno de los aspectos más importantes para ser un administrador de riesgos efectivo es entender cómo desarrollar y mantener relaciones dentro de la estructura corporativa y saber cómo crear aliados y partidarios que promoverán las metas y funciones corporativas de la administración de riesgos.

En realidad ninguna organización tiene solo un administrador de riesgos. Puede ser que un individuo cuente con el título de “Administrador de riesgos” o algo parecido, pero la administración de riesgos efectiva requiere los esfuerzos de muchas personas dentro de la organización.

Una historia muy conocida en los círculos de la administración, es la historia del “Lider supremo”. El director ejecutivo (y fundador) de una empresa administrada de manera muy progresista, estaba comprometido con el enfoque de administración conocido como “Caminando alrededor de la gestión” (MBWA, Managing by Walking Around). Un día él le preguntó a una trabajadora de la línea de ensamble su nombre y cuál era el puesto que tenía. Ella le dio su nombre pero le dijo que su puesto no tenía un título, él le respondió que su trabajo debía tener un título y que ella debía decir si era el apropiado, ella lo pensó por un momento y entonces sugirió que si iba tener un título, entonces debería tener tarjetas de presentación, él le sugirió que las mandara a imprimir que le pasara la cuenta, cuando recibió la cuenta, recibió también una copia de la tarjeta de presentación que decía; comandante supremo. Su primera reacción fue de diversión, un poco por su audacia, pero entonces él se dio cuenta de que ella era realmente el comandante supremo de su tarea en la línea de ensamble, trabajando solamente en una pequeña parte del producto final, pero sin embargo, una actividad que era crítica.

De manera que esto sucede en la administración de riesgos: Todos manejamos riesgos inherentes a las responsabilidades que conlleva nuestro trabajo, aún sin el título oficial de administrador de riesgos. Cada uno maneja riesgos, desde el Director General hasta el empleado de limpieza o mensajero. Así que, el administrador de riesgos efectivo, necesita construir un equipo de administración de riesgos con todos los recursos humanos disponibles.

Para ser un administrador de riesgos efectivo, la persona que ostente este título debe cumplir con cuatro pasos clave:

1. El primer paso es demostrar el impacto positivo financiero que una buena administración de riesgos puede obtener sobre la organización. En muchas organizaciones, las áreas de ventas o producción obtienen la atención y el crédito por el resultado final de la compañía, bueno o malo, mientras que la

administración frecuentemente es vista como una función más del departamento de personal con la que se tiene que cargar. Sin embargo un administrador de riesgos efectivo es tan importante como cualquier otro administrador financiero o gerente de producción o ventas, debido a que la reducción en costos asociados con el exitoso manejo de las pérdidas (ya sea evitadas, minimizadas o transferidas) va directamente al resultado final de la compañía. El efecto es igual que tener ventas adicionales sin el costo de ventas.

2. Otro paso es trabajar con las redes formales e informales dentro de la organización para asegurar que los administradores de riesgos están “conectados” como jugadores en un equipo. Estar “conectados” significa que el administrador de riesgos ha formado alianzas y entablado relaciones dentro de la organización. El administrador de riesgos sabe quién hace una diferencia en la organización y puede crear y usar las relaciones con esos individuos para fomentar el proceso de administración de riesgos y contribuir a los resultados finales de la compañía.
3. El administrador de riesgos debe también comunicar los resultados de su departamento a los niveles apropiados de la administración, empleados y accionistas. Hacer que el mensaje correcto, llegue a las personas correctas, es parte del proceso de estar “conectado”. El administrador de riesgos efectivo conoce quien necesita saber qué, para cumplir con las metas de la organización.
4. Ser efectivo también significa entender que el administrador de riesgos no puede descansar en los méritos de éxitos pasados. Esto quiere decir que el administrador de riesgos sabe que ser brillante o experto en alguna o en todas las áreas de la administración de riesgos, simplemente no es suficiente. El administrador de riesgos es ante todo un administrador, y la capacidad para planear, dirigir, organizar y controlar, así como de comunicar está implícita, por lo tanto, la administración de riesgos es más que ser capaz de leer un contrato de seguro, negociar una reclamación o llevar a cabo una auditoría de seguridad.

Exigencias para el Administrador de Riesgos.

El administrador de riesgos utiliza muchas “cachuchas” para cumplir con las diferentes exigencias de su trabajo.

- ✓ Técnica: El administrador de riesgos usa la experiencia técnica para comprar programas de seguros o determinar retenciones, seleccionar agentes de seguros, intermediarios o administradores, negociar licitaciones, supervisar inspecciones, analizar pérdidas, evaluar e implementar coberturas, manejar reclamaciones, realizar análisis de costo-beneficio y otros asuntos por el estilo.
- ✓ Gerenciales: El administrador de riesgos utiliza las habilidades gerenciales de dirigir, organizar y controlar a otros para cumplir con los objetivos de la

administración de riesgos, adicionalmente los administradores de riesgos son típicamente “personal con autoridad” y son considerados como asesores, por lo tanto ellos deben implementar sus programas y planes a través de otros gerentes. Por esta razón, una sólida habilidad con la gente, particularmente de comunicación, a la par de un fuerte apoyo de la alta administración, serán esenciales para el éxito.

Por definición, la administración de riesgos es un proceso administrativo, mediante la planeación, organización, liderazgo y control de los recursos humanos, dinero, materiales y tiempo, el administrador de riesgos es capaz de establecer y alcanzar el nivel deseado de riesgo para ayudar a la organización a lograr sus metas.

- ✓ Capacidad para planear: El trabajo que un administrador de riesgos utiliza para predeterminar un curso de acción, involucra establecer una política de administración de riesgos, publicar procedimientos de control de pérdidas, elaborar el presupuesto de seguros o auto seguros y pronosticar pérdidas.
- ✓ Organizacional: La manera en que el administrador de riesgos ordena y conecta el trabajo que debe ser hecho, permite que el recurso humano realice su trabajo de una forma más efectiva. Entre las actividades de organización se encuentra la formación del equipo de administración de riesgos, organizar comités de seguridad, asignar tareas de administración de reclamaciones, y desarrollar la estructura organizacional.
- ✓ Liderazgo: Un administrador de riesgos usa las habilidades del liderazgo para motivar a la persona a tomar acciones apropiadas, en esta función el administrador de riesgos, contrata al personal de administración de riesgos, selecciona un administrador externo para manejar reclamaciones y motiva al comité de seguridad. Un comportamiento de liderazgo efectivo abarca lo siguiente:
 - Proporcionar dirección y metas claras
 - Utilizar el buen juicio
 - Fomentar la comunicación abierta, mantener a otros informados
 - Escuchar con atención sugerencias y quejas
 - Manejar con justicia desacuerdos y conflictos
 - Promover el trabajo en equipo y cooperación
 - Eliminar elementos que obstaculizan el desempeño de los empleados
 - Recompensar, inspirar y ayudar a desarrollar potencial
 - Ser un modelo positivo a seguir
- ✓ Control: El administrador de riesgos evalúa y regula el trabajo en curso y el que ha sido terminado, para cumplir con lo anterior, el administrador de riesgos debe determinar el costo del riesgo y establecer un sistema de asignación, presentar reportes a la alta administración y establecer indicadores de desempeño.

- ✓ **Coordinación:** La función de la administración de riesgos es tratar éstos con los métodos más razonables, benéficos, económicos y factibles en nombre de la administración, el consejo de directores, accionistas, empleados y el público en general. La función conlleva una gran responsabilidad, como administrador de riesgos debe comunicar demasiada información a muchos individuos dentro y fuera de la organización. Y a todos esos individuos, desde la administración ejecutiva hacia abajo incluyendo las nuevas contrataciones, necesitan entender la función y autoridad de la administración de riesgos. El riesgo se apoya totalmente, en todos aquellos que tienen la capacidad de hacer que las cosas sucedan.

La Influencia del Administrador de riesgos

Para ser efectivo, el administrador de riesgos tiene que tener influencia sobre las actividades de la organización, para lograr lo anterior debe estar seguro de que todos los niveles de la administración entiendan y acepten las políticas de la administración de riesgos. Esto significa elevar la importancia de la misma dentro de la organización, mediante la obtención del apoyo proactivo de la alta administración para las políticas y objetivos de la administración de riesgos, esto puede lograrse demostrando que una administración de riesgos efectiva obtendrá lo siguiente:

- ✓ Incrementar las utilidades mediante la reducción de costos o el incremento de ingresos (reduciendo el costo del riesgo y protegiendo los activos y el flujo de caja)
- ✓ Permitir a la administración planear y presupuestar con mayor exactitud
- ✓ Reducir la frecuencia y severidad de las pérdidas
- ✓ Contar con análisis de pérdidas más efectivos para proyectar futuras pérdidas
- ✓ Incrementar la conciencia de los costos indirectos
- ✓ Reducir la exposiciones en nuevas operaciones, fusiones y adquisiciones
- ✓ Incrementar la productividad y moral de la fuerza de trabajo
- ✓ Mejorar la calidad del producto, de los procesos y la tecnología

Esta es la responsabilidad del administrador de riesgos, mostrar la relación directa entre los beneficios antes mencionados y la función de la administración de riesgos.

2.14 La materialización de riesgo: El siniestro.

El tema de la administración de riesgos dentro de cualquier tipo de empresa, conlleva a tener en mente y conocer cual pudiera ser el resultado de cualquier proceso al no tener implementado un departamento o área de administración de riesgos, el siniestro como parte final de esta disciplina se puede definir de las siguientes formas:

Desde el punto de vista del mercado asegurador, se puede definir como la ocurrencia de un suceso amparado en la póliza comenzando las obligaciones a cargo del asegurador, las cuales en la mayor parte de los casos es el pago de una cantidad de

dinero, pudiendo tratarse también de una prestación de servicios, asistencia médica, jurídica, reparación de un daño, etc.

El siniestro se puede definir también como la avería, destrucción fortuita o pérdida importante que sufren las personas o la propiedad y cuya materialización se traduce en una indemnización²⁶.

2.15 Origen del Siniestro.

Causa Inmediata. Significa la causa activa, eficiente, que pone en marcha una cadena de sucesos que producen un resultado.

Causa Próxima. Causa efectiva del daño o pérdida, es la causa más directa o inmediata, si bien no tiene que ser por que ser necesariamente la causa más cercana en el tiempo, sino aquella más próxima en eficacia.

Causa Remota. A diferencia de la causa próxima, es la causa o serie de causas que desencadenan un acto dañoso, siendo la más lejana de las causas la que finalmente produce el daño.

Causa concurrente. A veces se produce un siniestro por la acción de más de un riesgo, siendo difícil disociar sus efectos respectivos²⁷.

2.16 Características del siniestro.

Este tipo de eventos deben presentar ciertas características para que sean considerados como siniestros, entre algunas están, debe ser, súbito, fortuito e impredecible.

Así mismo dependiendo de su tamaño puede ser;

Total. Cuando sus consecuencias han afectado a la totalidad del objeto asegurado, destruyéndolo completamente.

Parcial. Cuando sus consecuencias solo afectan a parte del objeto asegurado, sin destruirlo completamente.

Catastrófico. Cuando tiene su origen en hechos o acontecimientos de carácter extraordinario como son los fenómenos de la naturaleza, movimientos sísmicos, conmociones civiles, etc²⁸.

²⁶ Curso impartido por el corredor de seguros Marsh en México DF 08 de julio 2013 Torre Mayor

²⁷ Curso impartido por el corredor de seguros Marsh en México DF 08 de julio 2013 Torre Mayor

²⁸ Curso impartido por el corredor de seguros Marsh en México DF 08 de julio 2013 Torre Mayor

2.17 El Daño.

Una vez que se materializa el riesgo, es decir aparece el siniestro, a su paso genera un fenómeno denominado daño, que este es la pérdida o detrimento personal o material producida sobre el interés asegurable o previsto desde el punto de vista de la administración de riesgos.

Esta consecuencia del siniestro se puede clasificar en daño directo, consecuencial o indirecto.

Daño directo. Es aquel daño que tiene su origen inmediata y directamente de la producción del evento dañoso o siniestro, es decir de una causa activa y eficiente de una cadena de sucesos que producen un resultado.

Daño consecuencial. Se da este nombre a aquel que es consecuencia mediata o indirecta de un siniestro generado por un riesgo cubierto o previsto desde la perspectiva de la administración de riesgos.

Daño indirecto. Igual que en el caso consecuencial, el daño indirecto es el causado no directamente por un riesgo asegurado o previsto, pero cuya causa próxima no radica en dicho riesgo, es también sinónimo de daño consecuencial²⁹.

²⁹ Curso impartido por el corredor de seguros Marsh en México DF 08 de julio 2013 Torre Mayor

CAPITULO III ESTANDAR AUSTRALIANO PARA LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

3.1 Introducción.

El presente capítulo establece las características de uno de los estándares mundialmente usados en el tema de administración de riesgos, el estándar Australiano permite establecer las guías mediante las cuales cualquier empresa puede establecer un buen programa de administración de riesgos. Aspectos como, requerimientos de un programa de administración de riesgos y el proceso de la administración de riesgos son algunos de los puntos que se podrán encontrar detalladamente dentro de este capítulo.

3.2 Objetivo

El principal objetivo del presente capítulo es conocer cada uno de los detalles del estándar Australiano para la administración de riesgos, así mismo tener un punto de comparación a nivel mundial para el desarrollo e implementación del programa de administración de riesgos para el área de reclamaciones de la cautiva de reaseguro de Petróleos Mexicanos.

3.3 Alcance y Aplicación.

3.3.1 Alcance.

El estándar Australiano provee una guía genérica para el establecimiento e implementación del proceso de administración de riesgos, involucrando la identificación, evaluación, tratamiento, comunicación y monitoreo de los riesgos.

3.3.2 Aplicación.

Administración de riesgos es el término es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, evaluar, tratar, comunicar y monitorear los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de tal forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. Es un proceso iterativo que consta de consta de varias etapas que al ser ejecutadas en secuencia posibilitan una mejora continua del proceso de toma de decisiones, siendo reconocida como parte integral de las buenas prácticas gerenciales.

Este estándar puede ser practicado a todas las etapas de la vida de una actividad, función, proyecto, producto o activo. Siendo de vital importancia aplicar el proceso de administración de riesgos lo más tempranamente posible para obtener el máximo beneficio, este estándar puede ser aplicado a un amplio rango de actividades, operaciones o proyectos³⁰ de cualquier empresa pública, privada o comunitaria.

³⁰ En el anexo A se pueden visualizar u amplio rango de actividades u operaciones de cualquier empresa pública, privada, comunitaria en las cuales se puede aplicar este estándar.

3.4 Requerimientos de Administración de Riesgos.

3.4.1 Propósito.

Esta fase del proceso conlleva el detallar un proceso formal, estableciendo con ello un programa sistemático de administración de riesgos, para ello se requiere del desarrollo de una política organizacional de administración de riesgos y a su vez un mecanismo de soporte que proporcionen una estructura, con el fin de que el programa de administración de riesgos sea detallado a nivel sub-organizacional o de proyecto.

3.4.2 Política de Administración de Riesgos.

La alta dirección de la organización es la encargada de definir y documentar la política de administración de riesgos, estableciendo objetivos claros y su propio compromiso para una correcta administración.

Esta política debe ser relevante en el contexto estratégico de la organización y para sus metas, objetivos y la naturaleza de su negocio³¹.

Al respecto la gerencia será la encargada de velar para que la política sea comprendida, implementada y mantenida en todos los niveles de la organización.

3.4.3 Planteamiento y Recursos.

- Compromiso Gerencial.

La gerencia debe certificar que se establezca, implemente y mantenga un sistema de administración de riesgos, según el estándar y que se reporte el desempeño del sistema de administración de riesgos a la alta dirección de la organización para su revisión y consecuentemente para su mejora.

- Responsabilidad y Autoridad.

Se debe precisar y documentar la responsabilidad y autoridad del personal que realiza y verifica el trabajo pertinente a la administración de riesgos, especialmente en el caso de personas que requieran libertad y autoridad organizacional para realizar algunas de las siguientes actividades:

- Iniciar acciones para prevenir o reducir los efectos adversos a los riesgos
- Controlar el tratamiento posterior de los riesgos para que estos se encuentren en un nivel aceptable
- Identificar y registrar cualquier problema concerniente a la administración de riesgos
- Incitar, recomendar o proveer soluciones a través de los canales asignados
- Verificar la implementación de soluciones

³¹ Laino D. (2008). *Gestión del Riesgo del negocio eléctrico global de una empresa energética*. Madrid España: Tesis de grado.

- Comunicar y consultar interna y externamente según corresponda
- Recursos.

La gerencia debe proveer los recursos necesarios para realizar una correcta administración de riesgos, al mismo tiempo que proporciona al personal entrenado para las actividades de administración, desempeño del trabajo y verificación incluyendo la revisión interna.

3.4.4 Programa de Implementación.

Para la implementación de un efectivo sistema de administración de riesgos se requiere seguir una serie de pasos que dependiendo de la filosofía, cultura y estructura general de administración de riesgos de la organización, son posibles de combinar u omitir, no obstante, deberían considerarse todos los pasos³²

3.4.5 Revisión General.

La alta dirección de la organización tiene la responsabilidad de asegurar que se efectúe una revisión del sistema de administración de riesgos en intervalos de tiempo específico y suficiente para asegurar que el sistema es efectivo y se encuentra en conformidad para satisfacer los requerimientos del Estándar, de las políticas y de los objetivos de administración de riesgos establecidos en la organización; es recomendable llevar un registro de tales revisiones.

3.5 Vista General de la Administración de Riesgos.

3.5.1 General

La administración de riesgos es parte integral del proceso de administración, un proceso multifacético que es llevado a cabo satisfactoriamente por un equipo multidisciplinario, además de ser un proceso iterativo de mejora continua³³.

3.5.2 Elementos Principales

Los elementos principales del proceso de administración de riesgos son los siguientes³⁴

- Establecer el contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos en el cual tendrá lugar el resto de los procesos, debiendo establecerse criterios para evaluar los riesgos y definir la estructura de análisis.
- Identificar riesgos en cuanto a qué, porqué y como pueden surgir los acontecimientos, como base para el análisis posterior.
- Analizar riesgos en base a las consecuencias y probabilidades de ocurrencia con respecto a los controles existentes. Este análisis debe considerar el rango de consecuencias potenciales y cuán probable es que éstas ocurran, de este

³² En el anexo B se visualizan algunos ejemplos de los pasos a seguir en un sistema de administración de riesgos

³³ Rodríguez E. (2002). *Administración del riesgo*. México: Alfaomega.

³⁴ Ver figura 1.1

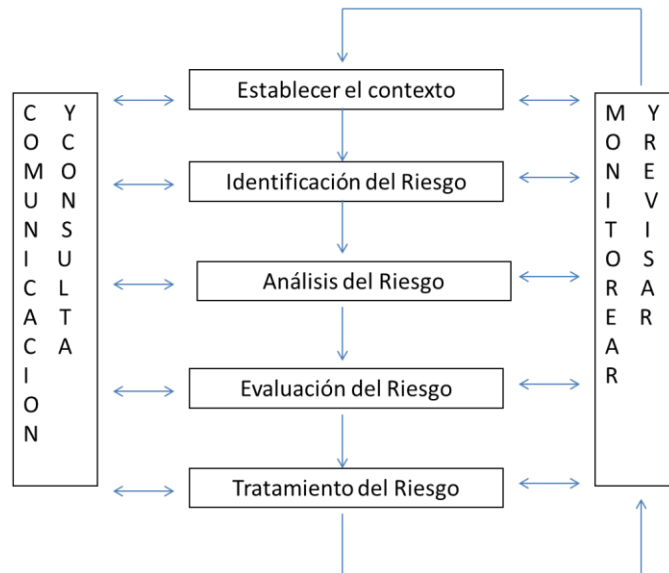
modo tanto consecuencias como probabilidades pueden ser combinadas para determinar un nivel de riesgo estimado.

- Evaluar riesgos contrastando niveles estimados con criterios preestablecidos, lo que posibilita que los riesgos sean ordenados para facilitar que la administración defina sus prioridades³⁵.
- Tratar riesgos, aceptando y monitoreando aquellos de baja prioridad, para desarrollar e implementar un plan de administración específico enfocado a los demás riesgos.
- Monitorear y revisar el desempeño del sistema de administración de riesgos y los cambios que podrían afectarlo.
- Comunicar y consultar a los interesados internos y externos según corresponda en cada etapa del proceso de administración de riesgos.

La administración de riesgos se puede aplicar a muchos niveles en una organización, desde el nivel estratégico hasta niveles operativos, para contribuir con decisiones específicas o para administrar áreas específicas reconocidas de riesgo.

Además al ser un proceso iterativo, puede contribuir a la mejora organizacional, fortaleciendo con cada ciclo los criterios de riesgos para alcanzar progresivamente mejores niveles de administración de riesgos.

Figura 1.1 Vista General de la Administración de Riesgos



Fuente: Estándar internacional Australiano- Neozelandés (AS/NZS 4360:1999)

³⁵ Si los niveles de riesgo establecidos son bajos pueden caer en una categoría aceptable y es posible que no requiera tratamiento.

3.6 Proceso de Administración de Riesgos.

3.6.1 Establecer el contexto

- General.

Este proceso se desarrolla dentro de la estructura del contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos de una organización. Una vez que este ya ha sido establecido, se pueden establecer los parámetros básicos dentro de los cuales deben administrarse los riesgos, lo que proveerá una guía para las decisiones en estudios de administración de riesgos más detallada³⁶

- Establecer el contexto estratégico.

Principalmente se debe definir la relación entre la organización y su entorno, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se debe además identificar a los interesados internos y externos³⁷ considerando sus objetivos, tomando en cuenta sus preocupaciones y creando instancias de comunicación entre las partes .

Este contexto estratégico incluye aspectos financieros, operativos, competitivos, políticos, sociales, de clientes, culturales y legales competentes a las funciones de la organización³⁸

- Establecer el contexto organizacional.

Antes de comenzar el estudio de administración de riesgos, es necesario comprender la organización y sus capacidades, así como sus metas, objetivos y las estrategias que están vigentes para lograrlos.

Su importancia se refleja en principalmente en las siguientes razones:

- ✓ La administración de riesgos está dentro del contexto de las metas, objetivos y estrategias de la organización.
- ✓ La posibilidad de fallar en lograr los objetivos de la organización, en llevar a cabo una actividad específica o concretar un proyecto son un conjunto de riesgos que deben ser administrados.

³⁶ La figura 1.2 muestra los detalles del proceso de administración de riesgos.

³⁷ El anexo C desglosa una lista de potenciales interesados

³⁸ Este paso se enfoca en el entorno en donde opera la organización, la organización debería determinar los elementos cruciales que podrían facilitar o dificultar su habilidad para administrar los riesgos que enfrenta, se debe de llevar a cabo un análisis estratégico el cual debe ser responsabilidad de la alta dirección, con el objeto de establecer parámetros básicos y proveer una guía en los procesos más detallados de administración de riesgos, debe existir una estrecha relación entre la misión u objetivos estratégicos de la organización y la administración de todos los riesgos a los cuales está expuesta.

✓ La política y metas de la organización ayudan a definir los criterios que permiten definir si un riesgo es aceptable o no y constituye la base para el tratamiento de las opciones.

- Establecer el contexto de administración de riesgos.

Se deben establecer, metas, objetivos, estrategias, alcance y parámetros de la actividad o parte de la organización a la cual se está aplicando el proceso de administración de riesgos.

Dicho proceso se debe de llevar a cabo considerando la necesidad de balancear costos, beneficios y oportunidades, además de identificar los recursos requeridos y los registros que se realizan.

Para establecer el alcance y los límites de la aplicación del proceso de administración de riesgos se debe:

- ✓ Definir el proyecto o actividad y establecer las metas y objetivos que se pretenden alcanzar.
- ✓ Definir la extensión del proyecto en tiempo y espacio.
- ✓ Identificar cualquier estudio necesario y todos los posibles alcances de éste, teniendo claros los objetivos y recursos requeridos. Al respecto las fuentes genéricas de riesgo y las áreas de impacto pueden proveer una buena guía ³⁹
- ✓ Se debe definir el alcance y amplitud de las actividades de administración de riesgos que se llevaran a cabo.

Existen aspectos específicos que también se podrían discutir:

- ✓ Los roles de las responsabilidades de las distintas partes de la organización que participan en la administración de riesgos
- ✓ Las relaciones que pudiesen existir entre el proyecto y otros proyectos o partes de la organización.
- ✓ Desarrollar criterios de evaluación de riesgos.

Se debe decidir los criterios según los cuales se van a evaluar los riesgos, las decisiones relacionadas con aceptabilidad y tratamiento de riesgos pueden estar basados en criterios operativos, técnicos, financieros, legales, sociales, humanitarios entre otros. Esto depende a menudo de las políticas, metas y objetivos internos de la organización y de los intereses de las otras partes involucradas.

Los criterios de riesgos se pueden ver afectados por requerimientos legales y por percepciones internas y externas, por lo que resulta fundamental que sean definidos apropiadamente en un comienzo, basándose en el contexto de la administración de

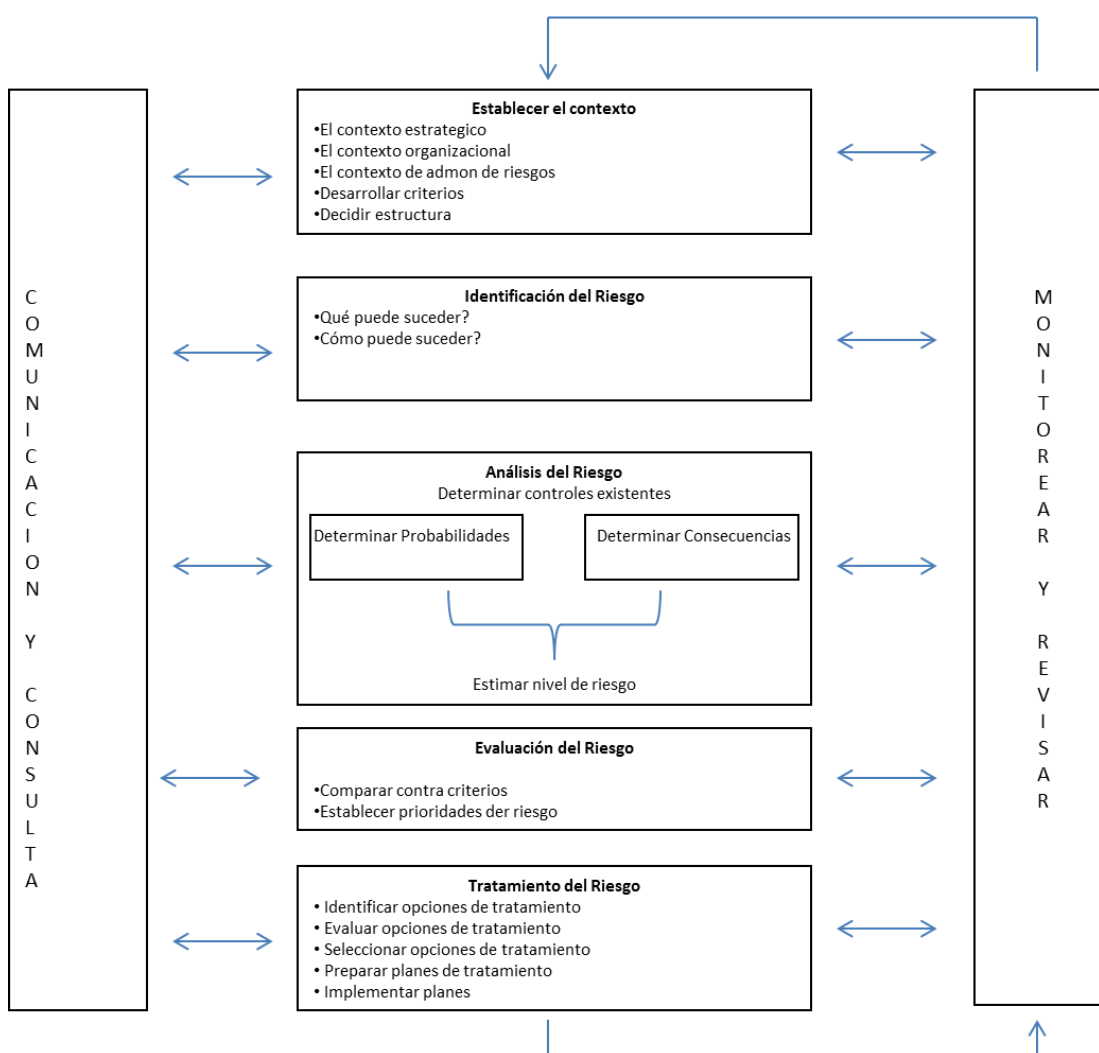
³⁹ El anexo D proporciona ejemplos sobre fuentes genéricas de riesgos y sus áreas

riesgos, pudiendo ser mejorados y modificados a medida que se identifican nuevos riesgos particulares y se escogen técnicas de análisis de riesgo apropiadas para estos.

- Definir la estructura.

Se debe dividir la actividad o proyecto en un conjunto de elementos que proveen una estructura lógica para la identificación y análisis de riesgos, asegurando que no se pasen por alto los riesgos significativos. El tipo de estructura seleccionada dependerá de la naturaleza de los riesgos y del alcance del proyecto o actividad.

Figura 1.2 Detalles del Proceso de Administración de Riesgos



Fuente: Estándar internacional Australiano- Neozelandés (AS/NZS 4360:1999)

3.6.2 Identificación de Riesgos.

- General.

En esta etapa se tratan de identificar todos los riesgos que se administraran, para esto es fundamental la utilización de un proceso sistemático perfectamente estructurado, ya que riesgos potenciales que no son identificados en esta etapa son excluidos en un análisis posterior, esta etapa de identificación debería incluir los riesgos, estén o no bajo control de la organización⁴⁰.

- Que puede suceder.

La idea es elaborar una lista en la cual se identifiquen todos los posibles eventos que podrían afectar a la organización de manera significativa.

Un análisis más detallado permite identificar todas las posibles implicaciones de éstos⁴¹

- Como y porque pueden suceder.

Una vez que se elaboró una lista de eventos, se deben considerar todas las posibilidades, causas y escenarios posibles, existen muchas maneras de iniciarse un evento, siendo de suma importancia que no se omitan posibles causas significativas.

- Herramientas y técnicas.

Los enfoques utilizados para identificar los riesgos dependerán de la naturaleza de las actividades que se están revisando y los tipos de riesgos involucrados, entre ellos se incluyen “checklist”, juicios basados en la experiencia y en los registros, diagramas de flujo, brainstorming, análisis de sistemas, análisis de escenarios y técnicas de ingeniería de sistemas.

3.6.3 Análisis de riesgos.

- General.

El propósito principal del análisis de riesgos es poder diferenciar los riesgos más relevantes, para así proveer información importante para la evaluación y tratamiento de los riesgos, el análisis debe considerar las fuentes de riesgos, las posibles consecuencias de materializarse el riesgo y las probabilidades de ocurrencia, si es posible se debe identificar los factores que afectan a las consecuencias y

⁴⁰ Evaristo. (2004). *Introducción a la teoría del riesgo*. México: Ecoe Global.

⁴¹ El anexo D proporciona información sobre las fuentes genéricas de riesgo y sus potenciales áreas de impacto.

probabilidades, por consiguiente se analiza el riesgo combinando estimaciones de consecuencias y probabilidades en el contexto de las medidas de control existentes.

Una alternativa para facilitar el proceso final, es efectuar un análisis preliminar con el fin de excluir del estudio detallado los riesgos de bajo impacto, de ser posible es recomendable hacer un listado con aquellos, para acreditar que se efectuó el análisis de riesgos completo.

- Determinar controles existentes.

Primero se necesita identificar todos los sistemas, procedimientos y partes que intervienen en el proceso de control de riesgos y posteriormente evaluar sus fortalezas y debilidades. Herramientas tales como “checklists”, “brainstorming” pueden ser consideradas como apropiadas, así mismo los enfoques tales como inspecciones y técnicas de auto-evaluación de controles (CSA).

- Consecuencias y probabilidades.

Las consecuencias y probabilidades se evalúan en el contexto de los controles existentes, es importante dimensionar la magnitud de las consecuencias que provocaría la materialización del riesgo al igual que la probabilidad de que esto ocurra. La combinación de consecuencias y probabilidades dan como resultado un nivel de riesgo, las que se pueden determinar utilizando análisis y cálculos estadísticos.

Alternativamente cuando no se poseen datos anteriores, se pueden efectuar estimaciones subjetivas que manifiestan el grado de convencimiento de un individuo o un grupo de que podrá ocurrir un evento o resultado particular.

Para evitar prejuicios subjetivos al analizar consecuencias y probabilidades, se debe utilizar las mejores técnicas y fuentes de información posibles.

Las técnicas incluyen lo siguiente:

- ✓ Entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés.
- ✓ Utilización de grupos multidisciplinarios de expertos.
- ✓ Evaluaciones individuales utilizando cuestionarios.
- ✓ Uso de modelos de computador u otros.
- ✓ Uso de árboles de fallas y árboles de eventos.

Así mismo se pueden incluir las siguientes fuentes de información:

- ✓ Registros anteriores
- ✓ Experiencia relevante
- ✓ Prácticas y experiencia de la industria
- ✓ Literatura relevante publicada

- ✓ Comprobaciones de marketing e investigaciones de mercado
 - ✓ Experimentos y prototipos
 - ✓ Modelos económicos, de ingeniería u otros
 - ✓ Opiniones y juicios de especialistas y expertos
- Tipos de análisis.

El análisis de riesgo puede ser realizado con distintos grados de refinamiento dependiendo de la información de riesgos y de los datos de los que se disponga.

Dependiendo de las circunstancias el análisis puede ser cualitativo, semi-cuantitativo o cuantitativo o incluso combinación de los dos últimos.

En la práctica a menudo se utiliza primero el análisis cualitativo para obtener un índice general del nivel del riesgo, para luego realizar un análisis cuantitativo más específico.

Detalle de los tipos de análisis:

1.- Análisis Cualitativo.

Este análisis utiliza conformaciones de palabras o niveles descriptivos de la magnitud potencial de las consecuencias y la probabilidad de que estas ocurran, dichos niveles se pueden ajustar a las circunstancias y se pueden recurrir a distintas descripciones para riesgos diferentes⁴²

Este análisis se utiliza:

- ✓ Como una actividad inicial, para identificar los riesgos que requieren un análisis más detallado.
- ✓ Cuando el nivel del riesgo no justifica el tiempo y esfuerzo requerido para un análisis más completo.
- ✓ Cuando los datos numéricos no son adecuados para un análisis cuantitativo.

2.- Análisis Semi-Cuantitativo.

Este análisis le asigna valores a escalas cualitativas, tales como las descritas anteriormente, el número asignado a cada descripción no tiene que guardar relación directa con la dimensión real de las consecuencias o probabilidades, los números pueden ser combinados con cualquier metodología debido a que el sistema utilizado para priorizar confronta al sistema escogido para asignar números y combinarlos. El

⁴² En el anexo E se pueden visualizar dos tablas 1 y 2 las cuales se pueden tomar como ejemplo de escalas simples cualitativas o descriptivas para probabilidades y consecuencias, así mismo la tabla 3 es un ejemplo de una matriz en la cual los riesgos están ordenados por prioridad dependiendo de la combinación de su probabilidad y consecuencia. Es importante considerar que para satisfacer las necesidades de una organización en particular se necesitan adaptar las tablas.

propósito es realizar un ordenamiento de prioridades más detallado que si fuera obtenido por el análisis cualitativo.

Se debe tener cuidado al aplicar este análisis debido a que se podrían generar resultados inconsistentes, además podría no diferenciar acertadamente entre distintos riesgos, en especial cuando las probabilidades o consecuencias son extremas.

Ocasionalmente es pertinente considerar la probabilidad compuesta de dos elementos, a los que se refiere generalmente como frecuencia de la exposición y probabilidad⁴³

3.- Análisis Cuantitativo:

Este análisis emplea valores numéricos para las consecuencias y probabilidades, a diferencia de los dos anteriores, utilizando datos de distintas fuentes.

La calidad del análisis depende de la exactitud e integridad de los valores numéricos utilizados. Es posible estimar las consecuencias modelando los resultados de un evento o conjunto de eventos o extrapolando a partir de estudios experimentales o datos del pasado. Estas pueden ser expresadas en términos de criterios monetarios, técnicos, humanos etc.

En algunas situaciones es requerido más de un valor numérico para especificar las consecuencias para distintos lugares, grupos, momentos o situaciones.

La probabilidad puede ser expresada, como una frecuencia, una combinación de exposición y como una probabilidad⁴⁴

4.- Análisis de Sensibilidad:

Producto que algunas estimaciones efectuadas en el análisis cuantitativo son imprecisas, es recomendable recurrir al análisis de sensibilidad para corroborar el efecto de los cambios en los datos y en los supuestos.

3.6.4 Evaluación de riesgos.

La evaluación de riesgos involucra comparar el nivel de riesgo detectado durante el proceso de análisis con respecto a criterios de riesgos previamente establecidos, ambos considerados sobre una base común

Es así como la evaluación cualitativa involucra la comparación de un nivel cualitativo de riesgo con criterios cualitativos y la evaluación cuantitativa involucra la comparación de un nivel numérico de riesgo con criterios que pueden ser expresados numéricamente.

⁴³ Frecuencia de la exposición se refiere a la expansión a la cual una fuente de riesgo existe y probabilidad es la oportunidad de que cuando existe esa fuente de riesgo, la continuaran las consecuencias, debe existir precaución en situaciones en que las relaciones entre los dos elementos no es completamente independiente, ejemplo: cuando existe una fuerte conexión entre frecuencia de la exposición y la probabilidad.

⁴⁴ En el Anexo F se muestran algunos ejemplos de expresiones de riesgo cuantitativo.

El producto de una evaluación de riesgo es una lista de riesgos con prioridades para una acción posterior, debieran considerarse los objetivos de la organización y el grado de oportunidad que podrían resultar de tomar el riesgo.

Las decisiones deben tener en cuenta el amplio contexto del riesgo e incluir consideración de la tolerabilidad de los riesgos sostenidos para las partes fuera de la organización que se benefician de ellos.

Si los riesgos resultantes pueden ser considerados dentro de las categorías de riesgos bajos o aceptables, pueden ser aceptados con un tratamiento futuro mínimo pero debiendo ser monitoreados y revisados periódicamente para asegurar la mantención de su estado aceptable. Si por el contrario no pueden ser aceptados bajo dichas categorías deben ser tratados utilizando una o más de las opciones consideradas en el siguiente punto.

3.6.5 Tratamiento de Riesgos.

El tratamiento de los riesgos conlleva la identificación y evaluación del rango de las posibles opciones para administrar los riesgos, además de la preparación de planes para el tratamiento que se les dará y su implementación.

- Identificar opciones para tratamiento de los riesgos.

La figura 1.3 ilustra el proceso de tratamiento de los riesgos, las opciones que nos son necesariamente exclusivas y apropiadas en todas las circunstancias incluyen lo siguiente:

- ✓ Evitar el riesgo decidiendo no proceder con la actividad que probablemente generaría el riesgo.
Evitar riesgos puede ocurrir inadecuadamente por una actitud de aversión del riesgo, tendencia muy común que a menudo es influenciada por el sistema interno de una organización, evitar inadecuadamente algunos riesgos puede aumentar la significación de otros.

La aversión de riesgos tiene como resultado:

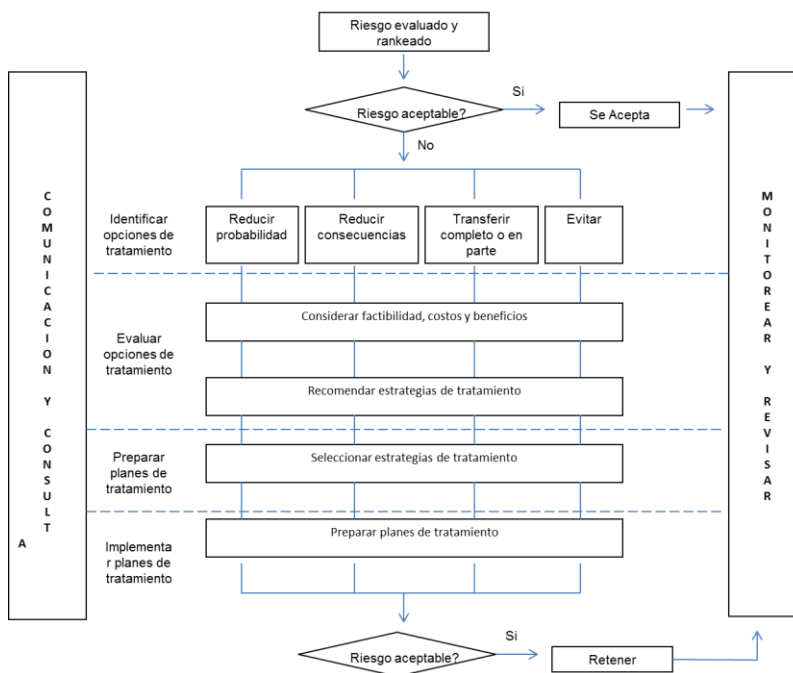
- 1.- Decisión de evitar o ignorar riesgos independientemente de la información disponible y de los costos incurridos en el tratamiento de esos riesgos.
- 2.- Fallas en tratar los riesgos.
- 3.- Dejar las opciones críticas y/o decisiones en otras partes.
- 4.- Diferir las decisiones que la organización no puede evitar.
- 5.- Seleccionar una opción porque representa un riesgo potencial más bajo independientemente de los beneficios.

- ✓ Reducir la probabilidad de ocurrencia.
- ✓ Reducir las consecuencia

- ✓ Transferir los riesgos.
Lo que involucra que otra parte soporta o comparte parte del riesgo, los mecanismos incluyen el uso de contratos, arreglo de seguros y estructuras organizacionales.
La transferencia de un riesgo a otras partes o la transferencia física a otros lugares, reducirán el riesgo para la organización original pero puede no disminuir el nivel general de riesgo para la sociedad.
Cuando los riesgos son total o parcialmente transferidos la organización que los transfiere ha adquirido un nuevo riesgo, que la organización a la cual los ha transferido no pueda administrarlo efectivamente.
- ✓ Retener los riesgos
Luego de que los riesgos hayan sido reducidos o transferidos, podría haber riesgos residuales que sean retenidos, por ello se debe poner en práctica planes para administrar las consecuencias de esos riesgos si los mismos ocurrieran, incluyendo identificar medios para financiarlos, los riesgos también pueden ser retenidos en forma predeterminada, por ejemplo, cuando hay una falla para identificar y/o transferir apropiadamente o de otro modo tratar los riesgos.

Al hablar de control de riesgos se hace referencia a la reducción de consecuencias y probabilidades de ocurrencia que estos puedan presentar. Así es como el control de riesgos implica determinar el beneficio relativo de nuevos controles a la luz de la efectividad de los controles existentes, pudiendo los controles involucrar políticas de efectividad, procedimientos o cambios físicos.

Figura 1.3 Proceso de Tratamiento de Riesgos



Fuente: Estándar internacional Australiano- Neozelandés (AS/NZS 4360:1999)

- Evaluar opciones de tratamiento de los riesgos.

Las opciones deberían de ser evaluadas sobre la base del alcance de la reducción del riesgo y el alcance de cualquier beneficio u oportunidad adicionales creados.

Pueden considerarse y aplicarse una cantidad de opciones ya sea individualmente o combinadas.

La selección de la opción más apropiada involucra balancear el costo de implementar cada opción contra los beneficios derivados de la misma, en general, el costo de administrar los riesgos necesita ser conmensurada con los beneficios obtenidos, así si es posible obtener grandes reducciones en el riesgo con un gasto relativamente bajo, tales opciones deben implementarse.

Otras opciones de mejoras pueden ser no económicas y se necesitara ejercer el juicio para establecer si son justificables.

Las decisiones deberían tener en cuenta la necesidad de considerar cuidadosamente los riesgos raros pero severos, que podrían justificar medidas de seguridad que no son justificables por fundamentos estrictamente económicos.

En general el impacto adverso de los riesgos debería hacerse tan bajo como sea razonablemente practicable, independientemente de cualquier criterio absoluto.

Si el nivel de riesgo es alto, pero podrían resultar oportunidades considerables si se le asume, entonces la aceptación del riesgo necesita estar basada en una evaluación de los costos de tratamiento y los costos de rectificar las consecuencias potenciales versus las oportunidades que podrían depararse de tomar el riesgo.

En muchos casos, es improbable que cualquier opción de tratamiento del riesgo sea una solución completa para un problema particular, a menudo la organización se beneficiará sustancialmente mediante una combinación de opciones tales como reducir la probabilidad de riesgos, reducir sus consecuencias y transferir o retener algunos riesgos residuales, un ejemplo es el uso efectivo de contratos y la financiación de riesgos sustentados por un programa de reducción de riesgos.

En el caso que el costo acumulado de implementación de todos los tratamientos de riesgo exceda el presupuesto disponible, el plan debería identificar claramente el orden de prioridad bajo el cual deberían implementarse los tratamientos individuales de los riesgos. Dicho ordenamiento de prioridad puede establecerse utilizando distintas técnicas, incluyendo análisis de "Ranking" de riesgo y de "Costo-Beneficio". Si los tratamientos de riesgos no pueden ser implementados dentro de los límites del presupuesto disponible, se debe esperar la disponibilidad de recursos de financiamiento adicionales, o, por si alguna razón, todos o algunos de los tratamientos restantes son considerados importantes, debe plantearse el problema para conseguir el financiamiento adicional.

Las opciones de tratamientos de los riesgos deberían considerarse como es percibido el riesgo por las partes afectadas y las formas más apropiadas de comunicárselo a dichas partes.

- Preparar planes de tratamiento.

Los planes de tratamiento deben documentar la forma en que son implementadas las opciones seleccionadas, identificando las responsabilidades, el programa, los resultados esperados de los tratamientos, el presupuesto, las medidas de desempeño y el proceso de revisión a establecer⁴⁵. Además debe incluir un mecanismo para evaluar la implementación de las operaciones contra criterios de desempeño, las responsabilidades individuales y otros objetivos.

- Implementar planes de tratamiento.

Idealmente, la responsabilidad por el tratamiento del riesgo debería ser llevado a cabo por personal con mejor posibilidad de controlar el riesgo, debiendo ser acordadas entre las partes lo más tempranamente posible.

La implementación exitosa del plan de tratamiento de riesgo requiere un sistema efectivo de administración que especifique los métodos seleccionados, asigne responsabilidades y compromisos individuales por las acciones y los monitoree respecto de criterios especificados.

Si luego del tratamiento hay un riesgo residual, debería tomarse la decisión de si retener este riesgo o repetir el proceso de tratamiento.

3.6.6 Monitoreo y revisión.

Se deben monitorear los riesgos, la efectividad de su plan de tratamiento, las estrategias y el sistema de administración que se establece para controlar su implementación, los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser monitoreadas para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos ya que pocos riesgos permanecen estáticos.

Una revisión sobre la marcha, es esencial para asegurar que el plan de administración se mantiene relevante, debido a que pueden variar los factores que afectan las probabilidades y consecuencias de un resultado, como también los factores que afectan la conveniencia o costos de las distintas opciones de tratamiento, en consecuencia es necesario repetir regularmente el ciclo de administración de riesgos, siendo la revisión una parte integral del plan de tratamiento de la administración de riesgos.

⁴⁵ Consultar Anexo H seccion 5.

3.6.7 Documentación y consulta

La comunicación y consulta son una consideración importante en cada paso del proceso de administración de riesgos, por ello se debe desarrollar un plan de comunicación para los interesados internos y externos en la etapa más temprana del proceso, el que deba incluir aspectos relativos al riesgo en sí mismo y al proceso para administrarlo.

La comunicación y consulta involucra un dialogo en ambas direcciones entre los interesados con el esfuerzo focalizado en la consulta más que un flujo de información en un solo sentido del tomador de la decisión hacia los interesados.

Al respecto cabe destacar que la comunicación efectiva interna y externa es importante para asegurar que aquellos responsables por implementar la implementación de riesgos y aquellos con intereses creados comprendan la base sobre la cual se toman las decisiones y porque se requieren ciertas acciones en particular.

Las percepciones de los riesgos pueden variar debido a diferencias en los supuestos, conceptos, necesidades, aspectos y preocupaciones de los interesados, según se relacionen con el riesgo o aspectos bajo discusión, los cuales probablemente harán juicios de aceptabilidad de los riesgos basados en su percepción de los mismos.

Dado que los interesados pueden tener un pacto significativo en las decisiones tomadas, es importante que sus percepciones de los riesgos, así como, sus percepciones de los beneficios, sean identificadas y documentadas.

3.7 Documentación

3.7.1 General

En el proceso de administración de riesgos se debe documentar cada una de sus etapas, dicha documentación debe incluir los supuestos, los métodos, las fuentes de datos y los resultados⁴⁶

3.7.2 Razones para la documentación

Existen varias razones por las cuales el proceso de la administración de riesgos se debe documentar, entre las cuales se encuentran:

- ✓ Demostrar que el proceso es conducido adecuadamente
- ✓ Proveer evidencia de enfoque sistemático de identificación y análisis de riesgos
- ✓ Proveer un registro de los riesgos y desarrollar la base de datos de conocimientos de la organización
- ✓ Proveer a los encargados de tomar decisiones relevantes de un plan de administración de riesgos para aprobación y subsiguiente implementación

⁴⁶ Villeda A. (2003 Junio). Una Introducción a la Administración de Riesgos. *Revista Auditoría y Finanzas*, 126, 50.

- ✓ Proveer un mecanismo y herramienta de responsabilidad
- ✓ Facilitar el continuo monitoreo y revisión
- ✓ Proveer una pista de auditoria
- ✓ Compartir y comunicar información

Las decisiones concernientes al alcance de la documentación involucran tanto costos como beneficios por lo cual se hace necesario tomar en consideración todos los factores anteriormente mencionados.

Anexos del capitulo

Anexo A: Aplicaciones de la Administración de Riesgos.

1.- Organizaciones.

Este estándar puede aplicarse a muchos tipos de organizaciones entre los que podemos destacar:

- Públicas: Nacionales, regionales o locales.
- Comerciales: Firms, franquicias, prácticas exclusivas
- Voluntarias: de caridad, sociales, deportivas.

2.- Aplicaciones.

Así mismo este estándar posee un amplio rango de aplicaciones como:

- Administración de activos y planeamiento de recursos
- Interrupción del negocio
- Cambios, organizacionales, tecnológicos y políticos
- Actividades de construcción
- Planeamiento de contingencia, para desastres y emergencia
- Responsabilidades de diseño y producto
- Responsabilidades de directores y funcionarios
- Aspectos ambientales
- Aspectos éticos y de probidad
- Estudios de factibilidad
- Detección de incendios / prevención de incendios
- Operaciones de cambio monetario
- Prevención, detección y administración de fraudes
- Sistemas de información / redes de computación
- Inversiones
- Cumplimiento legislativo
- Sistemas de operaciones y mantenimiento
- Administración de proyectos
- Riesgo público y responsabilidad general
- Administración de contratos de compra
- Aspectos de reputación e imagen
- Seguridad
- Tesorería y finanzas

Anexo B: Pasos en el desarrollo e implementación de un programa de administración de riesgos.

Paso 1: Respaldo de la alta gerencia.

Desarrollar una filosofía de administración de riesgos organizacional y toma de conciencia sobre riesgos a nivel de alta gerencia, lo que se facilita mediante el entrenamiento, educación y síntesis enfocado a la gerencia ejecutiva.

Para lo cual se requiere:

- Apoyo permanentemente activo del presidente (CEO) de la organización.
- Que la iniciativa sea patrocinada por un gerente ejecutivo principal o una persona de similar autoridad o poder.
- Pleno apoyo de todos los principales ejecutivos.

Paso 2: Desarrollar la política organizacional.

Desarrollar y documentar una política y estructura corporativa para administrar los riesgos, a ser endosada por el ejecutivo de la organización e implementada en toda la organización.

La política debe incluir información como:

- Los objetivos de la política y la explicación para administrar los riesgos
- Los vínculos entre la política y el plan estratégico de la organización
- El alcance o el rango de aspectos a los cuales se aplica la política
- Guía de los que puede ser considerado como riesgo aceptable
- Quien es responsable por administrar riesgos
- El apoyo disponible para asistir a los responsables de administrar riesgos
- El nivel de documentación requerido
- El plan para revisar el desempeño organizacional en relación con la política

Paso 3: Comunicar la política.

Desarrollar, establecer e implementar una infraestructura o medidas para asegurar que la administración de riesgos se convierta en una parte integral de los procesos de planeamiento y administración y de la cultura general de la organización

Esto puede contemplar:

- Establecer un equipo que comprenda personal de alta gerencia para ser responsable por las comunicaciones internas acerca de la política.
- Procurar la toma de conciencia acerca de la administración de riesgos.

- Comunicación en toda la organización acerca de administración de riesgos y la política de la organización.
- Adquirir pericia en administradores de riesgos, desarrollar destrezas en el personal a través de la educación y capacitación.
- Asegurar niveles apropiados de reconocimiento, recompensas y sanciones.
- Establecer procesos de administración de desempeño.

Paso 4: Administrar riesgos a nivel organizacional.

Desarrollar y establecer un programa para administrar riesgos a nivel organizacional mediante la aplicación del sistema administración de riesgos descrito anteriormente, este proceso de administración de riesgos debe estar integrado con los procesos de planeamiento estratégico y administración de la organización, lo cual requiere involucrar:

- El contexto de la organización y de la administración de riesgos
- Los riesgos identificados para la organización
- El análisis y evaluación de estos riesgos
- Las estrategias de tratamiento
- Los mecanismos para revisar el programa
- Las estrategias para procurar la toma de conciencia, la adquisición de pericia
- La capacitación y educación

Paso 5: Administrar riesgos a nivel de programa, proyecto y equipo.

Desarrollar y establecer un programa para administrar los riesgos para cada área suborganizacional, programa, proyecto, o actividad de equipo a través de la aplicación del proceso de administración de riesgos descrito en el punto 2.4

El proceso para administrar riesgos debería estar integrado con otras actividades de planeamiento y administración, debiendo documentarse el proceso seguido, las decisiones tomadas y las acciones planeadas.

Paso 6: Monitorear y revisar.

Desarrollar y aplicar mecanismos para asegurar revisiones de los riesgos sobre la marcha, esto asegurará que la implementación y la política de administración de riesgos mantendrán su relevancia, dado que las circunstancias cambian constantemente con el tiempo, haciéndose vital la revisión de las decisiones anteriores, tomando en consideración que los riesgos no son estáticos.

También se debe realizar una revisión y monitoreo de la efectividad del proceso de administración de riesgos.

Anexo C: Interesados

Se les denomina interesados aquellas personas o compañías que podrían estar afectados por una decisión o actividad.

- Individuos dentro de la organización , tales como empleados, la gerencia, la alta gerencia y voluntarios
- Tomadores de decisiones
- Contrapartes de negocio o comerciales
- Grupos de empleados
- Grupos sindicales
- Instituciones financieras
- Organizaciones de seguros
- Reguladores y otras organizaciones gubernamentales que tienen autoridad sobre las actividades
- Organizaciones no gubernamentales tales como grupos ambientales y grupos de interés público
- Clientes
- Proveedores

La combinación de interesados puede variar con el tiempo, así nuevos interesados pueden unirse y desear ser considerados, mientras que otros pudieran quedar excluidos al no formar parte del proceso. Consecuentemente el proceso de análisis de interesados debe ser continuo y como tal, debe ser parte integral del proceso de administración de riesgos.

El nivel de preocupación de los interesados puede cambiar en respuesta a una nueva formación, ya sea porque se han encarado las necesidades y preocupaciones de los interesados o porque nueva información ha dado lugar a nuevas necesidades, aspectos o preocupaciones.

Anexo D: Fuentes genéricas de riesgos y sus áreas

1. General

La identificación de fuentes de riesgos y áreas de impacto provee una estructura para la identificación y análisis de riesgos, a raíz de la gran cantidad potencial de fuentes e impactos, desarrollar una lista genérica focaliza las actividades de identificación de riesgos y contribuye a una administración más efectiva.

Las fuentes de riesgos y áreas de impacto genéricas son seleccionadas de acuerdo a su relevancia para la actividad bajo estudio (ver puntos 3.4.1.3 y 3.4.2.2)

Los componentes de cada categoría genérica pueden formar la base para un estudio completo de riesgos.

2. Fuentes de Riesgo

Cada fuente genérica tiene numerosos componentes, los cuales pueden dar lugar a un riesgo, algunos de estos componentes estarán bajo control de la organización que realiza el estudio, mientras que otros estarán fuera de su control, siendo necesarios ambos tipos cuando se identifican los riesgos.

Las fuentes genéricas de riesgos incluyen:

- Relaciones comerciales y legales entre la organización y otras organizaciones (Proveedores, subcontratistas, arrendatarios)
- Circunstancias económicas de la organización, país, internacionales, como así mismo factores que contribuyen a esas circunstancias (tipos de cambio)
- Comportamiento humano tanto de los involucrados en la organización tanto de los que no están
- Eventos naturales
- Circunstancias políticas incluyendo cambios legislativos y factores que pudieran influir
- Aspectos tecnológicos y técnicos tanto internos como externos a la organización
- Actividades y controles gerenciales
- Actividades individuales

3. Áreas de impacto.

El análisis de riesgo se puede concentrar en impactos solamente en un área o en varias áreas posibles de impacto.

Las áreas de impacto pueden ser:

- Base de activos y recursos de la organización, incluyendo al personal
- Ingresos y derechos
- Costos de las actividades
- Gente
- Comunidad
- Desempeño
- Cronograma y programa de actividades
- El ambiente
- Intangibles tales como la reputación, gestos de buena voluntad, calidad de vida
- Comportamiento organizacional

4. Identificación de riesgos.

Un método de resumir la forma en la cual surgen los riesgos en una organización es utilizando una plantilla de identificación de riesgos del tipo que se muestra en la tabla 1, las entradas pueden realizarse con marcas, para mostrar donde ocurren los riesgos o con notas más detalladas.

5. Otras clasificaciones de riesgo.

Distintas disciplinas a menudo categorizan las fuentes de riesgo de diferente forma, utilizando términos tales como azares o exposiciones de riesgo.

Algunos ejemplos como:

- Enfermedades: afectando a humanos, plantas y animales
- Ambientales: Ruidos, contaminación, polución.
- Económicos: Fluctuaciones de la moneda, tasas de interés, mercado accionario.
- Financieros: riesgos contractuales, malversaciones de fondos, fraudes, multas.
- Humanos: Motines, huelgas, sabotajes, errores.
- Desastres naturales: condiciones climáticas, terremotos, incendios, plagas.
- Salubridad y seguridad ocupacional: medidas de seguridad inadecuadas, administración de seguridad.
- Responsabilidad por productos: errores de diseño, calidad bajo estándar, pruebas inadecuadas.
- Responsabilidad profesional: consejo equivocado, negligencia, error de diseño.
- Daños a la propiedad: fuego, inundaciones, terremoto, contaminación, error humano.

- Responsabilidad pública: acceso, egreso y seguridad públicos.
- Seguridad: desfalcos, vandalismo, robo, apropiación indebida de información, penetración ilegal.
- Tecnológicos: innovación, obsolescencia, explosiones y dependencia.

Matriz de Analisis de Riesgos						
Fuentes de Riesgo	Areas de Impacto					
	Confirmación errónea de ajustador	Envío de información a la retrocesion	Autorización de pagos de siniestros	Desatención de siniestros en litigio	Envío a Kot Suiza de Bordereaux para recuperables	Actualización de expedientes de siniestros
Relaciones comerciales con aseguradora	X	X	X	X	X	X
Económicas Internas	X	X	X	X	X	
Aspectos legales	X	X		X		
Eventos naturales						
Circunstancias políticas (Manifestaciones)						
Aspectos tecnológicos / técnicos	X		X		X	X
Actividades y controles gerenciales		X				
Actividades individuales			X		X	X

Fuente: Estándar internacional Australiano- Neozelandés (AS/NZS 4360:1999)

Las fuentes de riesgo y las áreas de impacto deberán adaptarse para la organización o actividad particular.

Anexo E: Ejemplo de definición y clasificación de riesgos.

Las medidas utilizadas deberían reflejar las necesidades y naturaleza de la organización y actividad bajo estudio.

Tabla 2 Medidas cualitativas de consecuencia		
Nivel	Identificador	Detalle de Identificador
1	Insignificante	Sin perjuicios, nula pérdida financiera
2	Menor	No requiere acción inmediata, pero debe contemplarse a corto plazo, nula pérdida financiera
3	Moderado	Requiere acción inmediata, posible pérdida financiera
4	Mayor	Requiere acción inmediata, pérdida financiera
5	Catastrofico	Requiere acción urgente, pérdida financiera

Tabla 3: Medidas cualitativas de probabilidad		
Nivel	Identificador	Detalle de Identificador
A	Casi certeza	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias
B	Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias
C	Posible	Podría ocurrir en algún momento
D	Improbable	Pudo ocurrir en algún momento
E	Raro	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales

Tabla 4: Matriz de análisis de riesgo cualitativo - Nivel de riesgo					
Probabilidad	Consecuencias				
	Riesgos Insignificantes	Riesgos Menores	Riesgos Moderados	Riesgos Mayores	Riesgos Catastroficos
	1	2	3	4	5
A (Casi Certeza)	A	A	E	E	E
B (Probable)	M	A	A	E	E
C (Moderado)	B	M	A	E	E
D (Improbable)	B	B	M	A	E
E (Raro)	B	B	M	A	A

	E	Riesgo Extremo	Requiere atención inmediata
	A	Riesgo Alto	Necesita atención de la alta gerencia
	M	Riesgo Moderado	Debe especificarse responsabilidad gerencial
	B	Riesgo Bajo	Administrar mediante procedimientos de rutina

Fuente: Estándar internacional Australiano- Neozelandés (AS/NZS 4360:1999)

Anexo F: Ejemplos de expresiones cuantitativas

1.- Riesgo de pérdida o ganancia financiera.

La pérdida (o en su caso la ganancia) financiera multiplicada por la frecuencia anual de la pérdida (o en su caso la ganancia) da el valor esperado en dólares por año.

2.- Desastres naturales o producidos por el hombre.

Las consecuencias pueden ser modeladas utilizando simulaciones computarizadas y las probabilidades estimadas a partir de datos históricos, árboles de fallas, u otras técnicas de ingeniería de sistemas.

3.- Riesgos de salubridad.

Los riesgos de salubridad se expresan normalmente en alguna de las siguientes formas:

- La cantidad de nuevos casos de enfermedad por año en una población expuesta, comparado con el total de esa población; ejemplo. 5 nuevos casos en una población expuesta de 100,000 es un riesgo de 5×10^{-5} por persona expuesta, por año, cantidad de muertes por año en la población expuesta a la actividad.
- El coeficiente de probabilidad de muerte antes de cierta edad con y sin exposición.
- La cantidad de fatalidades por edad 70 que se espera resulte de una exposición, dividida por la cantidad de gente expuesta, los riesgos de salubridad pueden derivarse de datos epidemiológicos (censo de población de fatalidad o enfermedad) o datos experimentales basados en estudios sobre animales.

Anexo G: Identificar opciones para tratamiento de riesgos.

1.- Acciones para reducir o controlar la probabilidad.

Se puede incluir:

- Programas de auditoría y cumplimiento
- Condiciones contractuales
- Revisiones formales de requerimientos, especificaciones, diseños, ingeniería y operaciones
- Inspecciones y controles de proceso
- Administración de inversiones y cartera
- Administración de proyectos
- Mantenimiento preventivo
- Aseguramiento de calidad, administración y estándares
- Investigación y desarrollo
- Capacitación estructurada y otros programas
- Supervisión
- Comprobaciones
- Acuerdos organizacionales
- Controles técnicos

2.- Acciones para reducir o controlar las consecuencias.

Se puede incluir:

- Planeamiento de contingencia
- Arreglos contractuales
- Condiciones contractuales
- Características de diseño
- Planes de recupero de desastre
- Barreras de ingeniería y estructurales
- Planeamiento de control de fraudes
- Minimizar la exposición a fuentes de riesgo
- Planeamiento de cartera
- Política y controles de precios
- Separación o reubicación de una actividad o recursos
- Relaciones publicas

Anexo H: Documentación de administración de riesgos.

1 General.

Para administrar correctamente el riesgo se requiere una documentación apropiada, lo que puede resultar ser suficiente para satisfacer a una auditoría independiente, las decisiones concernientes al alcance de la documentación puede involucrar costos y beneficios, la declaración de la política de administración de riesgos debería definir la documentación necesaria, en cada etapa del proceso la documentación debería incluir:

- Objetivos
- Fuentes de información
- Supuestos
- Decisiones

2. Política.

El apéndice B provee de algunos ejemplos de la información que podría ser incluida en la declaración de la política de una organización.

3. Declaración de cumplimiento y debida diligencia.

En algunas circunstancias puede requerirse una declaración de cumplimiento y debida diligencia, de forma tal que los gerentes tomen conocimiento formal de su responsabilidad por el cumplimiento de las políticas y procedimientos de administración de riesgos.

4. Registro de riesgos.

Para cada riesgo identificado, el registro del riesgo comprende:

- Fuente
- Naturaleza
- Controles existentes
- Consecuencia y probabilidad
- Puntaje inicial del riesgo
- Vulnerabilidad a factores externos e internos.

5. Programa de tratamiento de riesgos y plan de acción.

Un tratamiento de riesgos y plan de acción conlleva a los controles gerenciales a adoptar y entregar la siguiente información.

- Quien tiene la responsabilidad por la implementación del plan.
- Que recursos se van a utilizar.
- Asignación de presupuesto
- Calendario de implementación
- Detalles del mecanismo y frecuencia de la revisión del cumplimiento del plan de tratamiento

6. Monitorear y auditar documentos.

Los registros de monitoreo y auditoria deberían documentar:

- Detalles del mecanismo y frecuencia de la revisión de riesgos y del proceso de administración de riesgos como un todo
- Los resultados de las auditorias y de otros procedimientos de monitoreo
- Detalles de cómo son seguidas e implementadas las recomendaciones de las revisiones

Tabla 1 Registro de Riesgos

Registro de riesgos		Fecha de revisión de riesgo:
		Elaborado por: Fecha:
Funcion o Actividad:		Revisado por: Fecha:

Referencia	Riesgo: Que puede suceder y como?	Las consecuencias de suceder un evento		Aptitud de los controles existentes	Puntaje de consecuencia	Puntaje de probabilidad	Nivel de riesgo	Prioridad de riesgo
		Consecuencias	Probabilidades					

Fuente: Estándar internacional Australiano- Neozelandés (AS/NZS 4360:1999)

3.8 Conclusiones.

Una vez que se analizó la estructura del estándar Australiano para la administración de riesgos, se pudo observar que mediante una adecuada implementación de un programa similar, la empresa o área en donde se pretenda implementar podrá tener muy bien identificados los riesgos a los que se expone a consecuencia de sus actividades diarias, una vez identificados se podrán aplicar las técnicas que se visualizaron en el presente capítulo con la intención de minimizar cada uno de ellos.

CAPITULO IV LA ADMINISTRACION DE RECLAMACIONES

4.1 Introducción.

El control de riesgos es uno de los cinco pasos del proceso de administración de riesgos. Un paso clave, que incluye todas las acciones que tratan de minimizar a un costo óptimo, las pérdidas que golpean la organización. Prácticamente todos los procedimientos de administración de riesgos se desarrollan e implementan antes de la pérdida. Las técnicas de control de riesgos, sin embargo, pueden ser implementadas antes o después de una pérdida, haciendo que este paso sea mucho más importante en el proceso de la administración de riesgos. Las técnicas de control de riesgos post-pérdida incluyen la administración de reclamaciones, la administración de litigios y la recuperación ante desastres.

4.2 Objetivo

El principal objetivo de este capítulo es conocer cómo se maneja un área de reclamaciones, así mismo conocer cuáles son las actividades que normalmente el área tiene que llevar a cabo para su buen funcionamiento, lo cual permita identificar a los riesgos a los que se encuentra expuesta.

4.3 Administración de reclamaciones.

La administración de reclamaciones se define como; “La oportuna resolución de las pérdidas de una organización cubiertas por un programa de seguros o de retención de activos, incluyendo las reclamaciones de otras personas o entidades ante las cuales se está obligado de manera legal o ética.

Hay varios puntos clave en esta definición que necesitan ser discutidos con mayor detalle.

- Oportuna: El objetivo de la administración de reclamaciones es la de resolver una reclamación oportunamente. A diferencia del buen vino y queso, las reclamaciones no mejoran con el tiempo, sin embargo, al igual que los mejores vinos y quesos, si incrementan su valor con el tiempo.
- Resolución: La resolución es el proceso que lleva a la conclusión de los reclamos, a través de deslindarse de la responsabilidad, negociación, técnicas alternativas de solución de controversias, litigios, subrogación o disposición de salvamento.
- Pérdidas: Las pérdidas resultan en una reducción en el valor de los activos y en consecuencia, en el valor para el accionista. Las pérdidas pueden ocurrir dentro de la organización solo afectando esta área o fuera de la responsabilidad moral o legal de la organización por terceras personas o un empleado.
- Sujeto a un programa de seguros o de retención activa: con excepción de las transferencias contractuales no aseguradas en donde la responsabilidad por una

exposición es transferida a terceros fuera del control directo de la organización, todas las pérdidas o reclamaciones de una organización son financiadas externamente (a través del seguro) o internamente (preferentemente a través de un programa de retención activa).

No obstante que una compañía de seguros es responsable de administrar las reclamaciones de los asegurados, su objetivo siempre será proteger los activos de la aseguradora antes que los de la empresa. Debido al impacto en primas, deducibles y retenciones, límites y la aceptabilidad de suscripción futura, el administrador de riesgos deberá en todo momento monitorear la administración de reclamaciones aseguradas.

- Reclamaciones: Al igual que se hace una distinción entre los incidentes, accidentes y pérdidas, existe una diferencia entre una pérdida y una reclamación, una reclamación es una demanda de una obligación de pago o el cumplimiento a otra parte, que está basado en la violación de una ley común o una obligación legal o contractual. Una reclamación contra el asegurado no se convierte en una pérdida a menos que y hasta que, los activos del asegurado sean reducidos por el pago o los gastos legales

4.4 El rol de la administración de reclamaciones⁴⁷.

En el amplio proceso de la administración de riesgos, el primer paso clave es identificar las exposiciones a pérdidas o riesgos, una vez identificado el riesgo o la exposición se analiza, controla, financia y administra. Como una parte esencial del control de riesgos, la administración de reclamaciones sigue el mismo formato; el administrador de reclamaciones identifica las reclamaciones y los hechos relacionados con la misma, lleva a cabo un análisis de las potenciales responsabilidades, emprende acciones para minimizar o reducir el impacto financiero (la pérdida no fue evitada o prevenida por lo que la única opción disponible es reducirla), identificar las opciones financieras y recursos y luego resolver la reclamación e informar los resultados.

El rol del administrador de riesgos en la administración de reclamaciones es recabar datos, hacer cumplir las obligaciones contractuales, mitigar los daños, promover una solución equitativa, reducir el fraude, pronosticar el monto de las pérdidas, y aconsejar y asesorar a otros departamentos de la organización.

- Recopilar datos: La administración de reclamaciones tiene la función de recopilar datos, en la cual se recopilan informes sobre incidentes o accidentes, identificar y analizar las obligaciones contractuales, comprobar el monto de la pérdida o reclamación y llevar a cabo las investigaciones correspondientes para determinar la responsabilidad.

⁴⁷ Ver figura 4.1

- Hacer cumplir las obligaciones contractuales: Relacionado con la recopilación de datos en el tema de la identificación y análisis de las obligaciones contractuales se encuentra el hacer valer dichas obligaciones contractuales, las estipulaciones de liberación de responsabilidad o indemnización o el estatus del asegurado adicional, no tienen sentido si nadie exige que la parte responsable las cumpla.
- Mitigación de daños: Durante un reclamo y después de una pérdida, el proceso de administración de reclamaciones sirve para reducir o mitigar los daños. Algunas medidas de mitigación reducen la cantidad en términos monetarios de los daños pagados, mientras que otros tratan de restablecer el valor de los activos mediante la recuperación de los importes de las partes responsables a través de la subrogación o el salvamento.
- Reducción del fraude: El fraude de reclamaciones puede existir interna, externa o sistemáticamente, el fraude interno es perpetrado por personas dentro de la organización (por ejemplo malversación de fondos), el fraude externo por personas fuera de la organización (por ejemplo un demandante que exagera una lesión o daños o alguien que sustrae activos de la compañía con trucos o engaños), el fraude sistemático surge de las fallas de la organización o por la falta de gobernabilidad organizacional.
- Pronosticar: La administración de reclamaciones está involucrada con la configuración de reservas basadas en el reporte inicial del incidente y el flujo de información que le sigue. Las pérdidas pueden tener una tendencia que considera el desarrollo y el efecto de la inflación para explicar el incremento natural de su valor (o el número de pérdidas) que se produce con el tiempo. Esta información puede ser usada para pronosticar las pérdidas de periodos futuros.
- Aconsejar y asesorar: La administración de reclamaciones podrá aconsejar y asesorar a otros departamentos de la organización, el departamento legal, de operaciones, administración, ventas, desarrollo de productos y recursos humanos pueden beneficiarse de la información proporcionada por la función de administración de reclamaciones.

Figura 4.1 EL Rol del Administrador de Reclamaciones



Fuente: Elaboración propia.

4.5 En paquete o separado.

Durante el proceso de toma de decisiones de financiamiento del riesgo, una consideración en la evaluación de los planes de financiamiento involucra un componente en el costo del riesgo, el uso de los recursos internos o externos para el manejo de la administración de reclamaciones, las organizaciones consideran que pueden manejar las reclamaciones por su cuenta o a través de terceros a un menor costo administrativo que cuando los servicios de reclamaciones se incluyen como parte de una prima de seguros. Además con un administrador de reclamaciones interno o independiente, el enfoque del proceso de liquidación de reclamaciones (u otros servicios) se realiza pensando en los mejores intereses de la organización, no en beneficiar a la compañía de seguros.

Las finanzas de la organización deben ser suficientes para cubrir el costo del riesgo anticipado, asociado con la administración de reclamaciones. El administrador de riesgos debe considerar la naturaleza de la línea de productos de seguros tradicionales (propiedad, compensación de trabajadores etc), debido a factores tales como; el desarrollo de las reclamaciones en los próximos años, el impacto de las tendencias de inflación en los costos de las reclamaciones, riesgo del mercado, riesgo en la tasa de interés, los patrones económicos en general y el incremento en el tiempo del patrón de incertidumbre.

Si una organización decide separar los servicios de reclamaciones, aún puede participar en un programa de seguros, a pesar de que el nivel de retención sea alto y reducir así el riesgo de reclamaciones catastróficas o pérdidas agregadas, los controles

en la organización, en mayor medida, serán su propia ocupación cuando asuma la función de administración de reclamaciones a través de la separación, sin asumir la carga administrativa asociada con el cumplimiento de las solicitudes por parte de las autoridades y el requerimiento de reportes.

Quizá lo más importante es que la separación puede evitar los problemas asociados con una “segunda vuelta”, situación creada cuando la organización cambia de compañía de seguros. Si la organización ofrece su propia administración de reclamaciones o contrata los servicios de un administrador externo, la continuidad en el manejo de las reclamaciones se mantiene a pesar del cambio en las aseguradoras.

4.6 Tipos de planes de administración de reclamaciones.

Existen tres planes para la administración de reclamaciones; plan asegurado, plan administrado por terceros y el plan auto-administrado, una distinción entre estos tipos de planes es el monto de la retención.

Casi todos los planes asegurados tienen opciones de deducibles, pero el deducible es pequeño. Pequeño en este contexto es un término relativo y se utiliza para describir lo que es esencialmente un deducible de conservación diseñado para evitar la participación de la compañía de seguros en reclamaciones de un tamaño insignificante en relación con la organización, el tipo de reclamación más costoso de manejar debido a los altos costos fijos en comparación con el importe de la liquidación. Estas pueden alcanzar varios miles de dólares y en algunos casos, decenas de miles de dólares, donde el asegurado está dispuesto a asumir más de las más pequeñas (probablemente pérdidas altamente predecibles) a cambio de ahorros en la prima. Los ejemplos más comunes pueden ser de \$ 500 o \$ 1000 dólares de deducible en daños materiales de autos, \$ 5000 en las coberturas de propiedad, o \$ 25000 por ocurrencia en las coberturas de responsabilidad civil general o de productos.

Los planes administrados por terceros podrían tener un deducible que comienza en \$ 500 o \$ 1000 dólares cuando hay un gran número de reclamaciones (también altamente predecibles) que la organización asegurada desea manejar con un tercero o donde ajustadores de reclamaciones independientes traen objetividad y ponen distancia en el proceso de liquidación, como en la cobertura de compensación a los trabajadores.

Los planes auto-administrados por lo general tienen los más altos deducibles y retenciones, incluso hasta el punto en que un deducible podría ser igual al límite de la póliza.

4.7 Plan asegurado.

En el enfoque del plan asegurado, la aseguradora proporciona tanto el servicio de seguro como de administración de reclamaciones, los tipos de planes donde el administrador de riesgos debe prestar más atención a la administración de reclamaciones son aquellos inmediatamente sensibles a las pérdidas o los que tienen deducibles, pequeña retención asegurada y los planes tarifados retrospectivamente.

Se debe tomar en cuenta que existe una sutil pero esencial diferencia entre los deducibles y las retenciones, a pesar de que muchos en la industria de la administración de riesgos y seguros utilizan estos términos indistintamente.

Desde un punto de vista puramente técnico, en un plan de deducible, la compañía de seguros proporciona todos los servicios de la póliza desde el primer dólar de la pérdida. La compañía de seguros cobra a la organización asegurada tras el pago de la pérdida, para solicitar la devolución de los costos incluidos en la definición de deducible. Así el costo de la organización asegurada de riesgo es sensible a la pérdida, pero con retraso y los servicios de reclamaciones son responsabilidad de la compañía de seguros.

En una retención auto asegurada, comúnmente llamado un RAA, retenciones auto aseguradas o “self-insured retentions” (SIRS por sus siglas en ingles) , la compañía de seguros no tiene obligación de prestar ningún servicio, incluido el pago de las perdidas y los gastos de defensa, hasta que el RAA asumido por la organización asegurada llegue a su límite, en otras palabras, es un arma de dos filos en el contrato de seguros: para que una pérdida sea cubierta por una póliza de seguros, el evento deberá ser cubierto (peligro, ubicación, vigencia de póliza, no exclusión o limitación etc) y el importe de la pérdida pagada por la organización asegurada debe exceder (o es razonable suponer que excederá la suma) del RAA antes que el contrato de seguros sea activado.

Otra característica de un plan asegurado incluye que la compañía de seguros proporcione al menos un historial de pérdidas o un listado de todas las pérdidas ya sea en forma impresa o mediante acceso en línea. Un valor agregado de este servicio es un reporte ad-hoc, o la capacidad de la organización asegurada para adquirir el historial de pérdidas a petición en lugar de periódicamente, tal como el acceso en línea o la impresión una vez al mes o al trimestre.

En un plan asegurado, la organización asegurada tiene poca o ninguna relación con la filosofía de reserva o la reserva del caso, la compañía de seguros establece las reservas con la presunción de que estas se establecen para proteger los intereses de la compañía de seguros, incluso en un plan sensible a pérdidas.

Adicionalmente, la compañía de seguros determina y controla al personal de su departamento de reclamaciones, se puede determinar que algunos ajustadores de seguros son competentes, otros mediocres y otros simplemente malos, dentro de ciertos límites, una compañía asegurada puede trabajar con la compañía de seguros en la reasignación de personal, pero el control directo es siempre prerrogativa de la compañía de seguros, otro problema con el personal de la compañía de seguros es que las operaciones geográficas de la organización asegurada y las fuentes de pérdida pueden no coincidir con la presencia de reclamaciones de la compañía aseguradora. Generalmente es preferible disponer de recursos de reclamaciones cercanos a las exposiciones a pérdida de los asegurados.

Por último la característica que a menudo crea más descontento en los planes asegurados es el proceso de la resolución y liquidación. La resolución y liquidación es llevada a cabo por la compañía de seguros y el objetivo es proteger las utilidades de esta y el valor de sus accionistas, los asegurados con frecuencia acusan a las compañías de seguros de desperdiciar la prima o fondos de la organización mediante el pago de demandas no meritorias o por pagar libremente reclamaciones por el “valor de la molestia” para evitar los gastos del litigio, la realidad es que incluso una organización completamente auto asegurada debe considerar estas opciones para minimizar su costo total del riesgo. La lucha contra una batalla justa, puede traer como resultado el perder la guerra económica, cuando los costos de litigio excedan el valor de liquidación de las reclamaciones, sin considerar el riesgo de perder el caso ante un tribunal de justicia. La excepción a esta característica es el plan RAA, porque es cuando la organización asegurada tiene mucho más control, a menos que el RAA sea claramente rebasado por una gran reclamación o que la compañía de seguros, asuma la defensa y resolución.

4.8 Plan administrado por terceros.

En un plan administrado por terceros (TPA Third Party Administration) generalmente implica una combinación utilizando un deducible o una retención de tamaño considerable y una póliza de seguros en exceso emitida por una compañía de seguros que no proporcione servicios de reclamaciones. El tamaño de la deducción o retención es normalmente más grande que los encontrados en los planes de seguros tradicionales aunque no exista una cantidad específica de retención que sea necesaria para calificar en un programa administrado por terceros.

La información de pérdidas puede ser proporcionada regularmente, al igual que en un plan asegurado o sobre una base ad hoc, como bien es cierto con los planes asegurados, la posibilidad de acceso a la información de pérdidas en tiempo a través del internet permite a la organización obtener información a petición.

Las reservas reflejan las prácticas de las reservas del administrador externo y pueden variar mucho de una oficina a otra, sin embargo, dado que el TPA es elegido a través de un proceso de selección y negociación (los intereses de la organización asegurada son ostensiblemente principales), la organización asegurada tiene mayor intervención dentro del proceso que en un plan asegurado tradicional. La organización debe planificar los recursos para monitorearlos regularmente y auditar las reservas del TPA en caso de ser necesario.

Un aspecto sumamente importante del proceso de reserva es notificar a la aseguradora de exceso cuando los límites estipulados de las reclamaciones se hayan alcanzado. El contrato de servicios del TPA debe indicar claramente quien es responsable de notificar a la compañía de seguros cuando las reclamaciones hayan alcanzado o se espera que alcancen, los montos declarados en la póliza de exceso.

La asignación del personal del TPA está en gran medida bajo el control de la organización asegurada, bajo el proceso de selección del TPA, durante la selección del TPA es posible designar a ajustadores específicos para manejar la cuenta del asegurado, si la designación del personal no se negocia durante el proceso de selección, las cuestiones del TPA son similares aquellos bajo planes asegurados, además, el tema de la ubicación geográfica y las preocupaciones son similares a los planes asegurados.

Por los honorarios cobrados, el TPA puede elaborar reportes de pérdida, investigar todas las reclamaciones, establecer reservas, contratar abogados defensores, monitorear el desarrollo de las reclamaciones e introducir los datos en formatos macro o elaborar reportes de pérdidas personalizados.

El proceso de liquidación de reclamaciones es más flexible bajo un plan TPA que bajo un plan asegurado, dado que las reclamaciones que están dentro del monto de retención son responsabilidad absoluta de la organización asegurada, la intervención de su administrador de riesgos tiene más peso que bajo un plan asegurado. El procedimiento de pago de pérdidas es determinado tanto por la capa primaria del seguro como de la póliza de retención de la organización asegurada. los pagos dentro del monto de retención son administrados por el TPA, aunque previo a su liquidación, consulta con sus clientes para su aprobación.

Muchas pólizas de seguro de exceso tienen requisitos para los reportes de reclamaciones de naturaleza definida (ejemplo, la perdida de una extremidad, vista, oído o desconfiguración) o de un monto determinado que está dentro del monto de retención, pero menor que el límite de la cobertura en exceso, la aprobación o autorización de la aseguradora en exceso suelen ser necesarios antes de la liquidación, en este tipo de reclamaciones es muy probable que, si los esfuerzos del acuerdo no tienen éxito, la demanda puede terminar siendo más costosa y por encima del límite, además, muchas pólizas de seguros en exceso son llamados “Clausulas de martillo”, que estipula que si la organización asegurada se niega a aprobar el acuerdo recomendado por la aseguradora y aceptado por la parte afectada, la responsabilidad de la compañía de seguros se limita solo al importe por el cual la reclamación podría haber sido liquidada.

4.9 Planes Auto Administrados.

El deducible o retención en un plan auto administrado normalmente es muy grande, tal vez hasta llegar a los límites de la póliza. En algunos casos, puede que no se compre la cobertura del seguro de exceso ya que todo ha sido retenido.

El historial de pérdidas tiene la gran flexibilidad de opciones en un plan auto administrado, por lo general este plan contara con que la organización asumirá la responsabilidad por la administración de datos a través de un sistema de información de administración de siniestros (SIAR) o Risk Management Information System (RMIS), esto incluye los costos de adquisición del sistema, instalación, mantenimiento y

operación. Así, la organización auto asegurada podrá obtener el historial de pérdida regularmente sobre una base ad hoc, con la posibilidad de personalizar los reportes, buscar y monitorear problemas o asuntos específicos de manera prácticamente instantánea.

Establecer reservas es responsabilidad total de la organización. Existe un importante incentivo para ser precisos y mantener una adecuada financiación interna y/o credibilidad, en especial cuando las reaseguradoras están involucradas. Desafortunadamente puede haber una tendencia de la alta administración para mantener las reservas bajas y reducir el aparente costo del riesgo. Liberando así los recursos financieros disponibles para otros usos. La auto administración requiere un cuidadoso monitoreo de las reclamaciones y reservas como parte del proceso de auditoría financiera.

Las organizaciones auto aseguradas tienen el control total sobre el personal de reclamaciones, sin embargo, existen restricciones, ya que el personal debe cumplir con las reaseguradoras y con las autoridades regulatorias donde sea aplicable, a través de licencias, administración y requerimiento de educación continua.

Del mismo modo las organizaciones auto aseguradas tienen el control absoluto sobre las liquidaciones. Los casos que tienen un potencial catastrófico pueden todavía requerir de la coordinación de las compañías de reaseguro, el tema del flujo de caja y administración de efectivo requieren la atención proactiva del administrador de riesgos para el proceso de liquidación.

4.10 Auditorías de reclamaciones.

Las auditorías de reclamaciones son una parte importante de cualquier plan de administración de reclamaciones, ya sea de un plan asegurado, de un plan administrado por terceros (TPA) o un plan auto administrado.

Con un plan asegurado, la oficina matriz de la compañía de seguros asume la responsabilidad principal por las auditorías de las reclamaciones para mantener las reservas en un nivel adecuado, la equidad entre los asegurados y el cumplimiento con las regulaciones y legislación de seguros. Los auditores de la oficina matriz, visitarán las oficinas de reclamaciones y examinarán los archivos seleccionados al azar. Los resultados de la auditoría son raramente o nunca compartidos con el asegurado, en la medida de lo posible, el administrador de riesgos debe considerar la realización de una auditoría de reclamaciones independiente, con el fin de justificar los cargos de primas en los programas de tarificación sensible a la pérdida.

En los planes TPA, las aseguradoras de exceso realizarán auditorías con poca frecuencia. El TPA debe auditarse a sí mismo (como lo hace la compañía de seguros) pero con menor supervisión regulatoria y auditoría financiera, hay menos frecuencia de auditorías en la mayoría de las organizaciones TPA. Los resultados de las auditorías internas efectuadas por el TPA raramente se comparten con su cliente, salvo que los

resultados sean muy buenos. Debido a su carácter independiente, el administrador de riesgos tiene una responsabilidad mayor por la auditoría de reclamaciones y supervisión de los planes TPA.

Las auditorías internas hechas por el administrador de riesgos son vitales para el éxito de los planes auto administrados, las auditorías de reclamaciones realizadas por externos son muy deseables y pueden ser necesarias por razones de información financiera, debido a la objetividad inherente en el proceso. Cuando estas son inmersas, la aseguradora de exceso o la aseguradora también auditarán con regularidad el plan auto administrado.

Desde la perspectiva de un asegurador, la intención de una auditoría de reclamaciones podría ser la de reducir los errores y checar una posible deshonestidad o fraude, así como para determinar el cumplimiento con autoridades regulatorias, desde la perspectiva de una organización, la auditoría debe realizar las siguientes funciones:

- Asegurar datos de pérdida correctos para el modificador de experiencia.
- Mejorar la imagen del historial de pérdidas en general, ofreciendo mejores opciones de renovación para los planes asegurados y reasegurados.
- Proporcionar información precisa de reservas de pérdida y reclamaciones.
- Reducción de los requerimientos de garantía.
- Reducir el número de reclamaciones abiertas, al reducir las reservas existentes del balance general y proteger las utilidades.

Las auditorías de reclamaciones otorgan al administrador de riesgos una seria de ventajas; la eliminación de sorpresas, descubrir si se están o no utilizando las mejores prácticas por el asegurado, TPA, o del propia administrador de reclamaciones, además la revisión ayuda a identificar los problemas de las reclamaciones, las áreas de preocupación de frecuencia o severidad y el costo de perdida potencial de cada partida y evitar las dificultades derivadas de las quejas de los reclamantes, los costos de convenios que exceden las reservas del caso, un aumento inesperado en las reservas y las reclamaciones que van a juicio sin una adecuada preparación.

4.11 La función de administración de riesgos en las auditorías de reclamaciones.

Las auditorías de reclamaciones son una función adecuada y necesaria de la administración de riesgos, el proceso de la auditoría de la reclamación requiere una verificación periódica y permanente del estatus de todas las reclamaciones pendientes. Independientemente del tipo de administración de reclamaciones, las auditorías deben ser realizadas regularmente por el administrador de riesgos o por el equipo de auditoría de administración de riesgos. La única diferencia entre las auditorías de cada tipo es el grado de participación y responsabilidad del administrador de riesgos.

Al prepararse para llevar a cabo una auditoría de reclamaciones, el administrador de riesgos debe tener en cuenta la composición del equipo auditor, la experiencia de los profesionales de administración de riesgos y de reclamos es importante, pero una

participación funcional incrementa la credibilidad y aceptación del proceso de administración de reclamaciones , otra decisión que debe tomarse es la frecuencia de las auditorías y el grado de profundidad de las mismas, normalmente debido a los diferentes tipos de administración de reclamaciones, habrá variaciones en el proceso de auditoría.

4.12 Control de litigios.

El control de litigios también es una parte importante de cualquier plan de administración de reclamaciones, ya sea de un plan asegurado, un plan administrado por terceros o un plan auto administrado.

En un plan asegurado, la compañía de seguros deberá controlar los litigios, motivado en gran parte por intereses internos de reducir los honorarios de los abogados y gastos relacionados que afectaran sus utilidades y el valor para el accionista. En la mayoría de los casos, la aseguradora, que a menudo tiene un equipo legal en su personal, es insensible a los requerimientos de los asegurados por una firma de abogados en particular. En un pequeño número de casos, especialmente con las organizaciones más grandes, el asegurado tiene el derecho de elegir un asesor de reclamaciones de una lista de abogados aprobada por la compañía de seguros.

Algunas aseguradoras optan por contratar abogados externos, mientras que otras deciden utilizar su personal interno para litigios de rutina, pero en otros casos, contarán con especialistas para manejar ciertos tipos de litigios.

Los asegurados casi no tienen ninguna capacidad para impedir a la aseguradora llegar a un acuerdo en el litigio para minimizar la exposición de la aseguradora, cuando la responsabilidad puede ser cuestionable, pero el costo de la defensa será alto, por desgracia, el acuerdo puede causar publicidad negativa para el asegurado, por otra parte, una aseguradora que mantenga un caso de alto perfil abierto también puede causar daño a la imagen de la empresa, pero el asegurado tendrá una sola capacidad limitada para obligar a la compañía de seguros para resolver un caso concreto. El administrador de riesgo debe ser consciente de la influencia financiera que la compañía de seguros pueda tener sobre el abogado de oficio, una situación que incluso puede crear un conflicto de intereses.

Como muy pocos administradores externos hacen uso de un abogado interno, sus representantes legales serán más sensibles a la filosofía de litigios y arreglos de la organización asegurada. La selección de los abogados externos se basa en la experiencia y conocimiento con respecto al objeto del litigio con la probabilidad de participar en su selección.

Los planes auto administrados tienden a estar más dispuestos a litigar para promover una imagen "ruda" o una fuerte reputación, aunque puede existir el riesgo de alentar un litigio mayor o el riesgo de un jurado experimentado más grande. En los planes auto administrados rara vez se utiliza un abogado interno, por lo general contratan abogados externos basándose en la experiencia y conocimiento.

4.13 El proceso de la administración de reclamaciones⁴⁸.

Ahora que hemos conocido las razones para la administración de reclamaciones, los tipos y quien podría llevarlo a cabo, conoceremos el proceso de administración de reclamaciones, este proceso tiene tres pasos importantes; investigación, evaluación y resolución.

4.13.1 Investigación – Reportes.

El proceso de administración de reclamaciones inicia con un reporte del suceso, ya sea un incidente, accidente, evento, reclamación o pérdida.

Si bien cada persona en la organización es responsable de reportar los hechos que lleguen a su conocimiento, todos los reportes deben de ser dirigidos a una persona en la organización, quien será el punto de contacto para los reportes, considerando la filosofía de administración de reclamaciones definida por la organización, esta persona determinará si el evento es reportable, esta persona puede ser el administrador de riesgos o el administrador de reclamaciones.

Una organización que es altamente proactiva en el tema de la prevención de la pérdida estará más interesada en los incidentes que en los accidentes, conociendo la definición de prevención de

Accidentes; la prevención de un incidente que podría conducir a un accidente, previene el accidente. De esta forma los empleados estarían capacitados para reportar cada accidente a la persona designada. A continuación dicha persona remitirá información sobre al incidente al administrador de riesgos, al responsable de la seguridad o del control de pérdidas para más acciones.

La información sobre accidentes reportados a la persona designada, deberá ser remitida inmediatamente al ajustador de seguros, administrador externo o al administrador de reclamaciones internas y si es necesario, a una autoridad regulatoria, dentro de los plazos establecidos para reportar.

Si la primera notificación que recibe la persona designada de un accidente es una citación y/o queja, la persona designada, deberá entregar la notificación sin demora al administrador de riesgos, ajustador de seguros o abogado defensor.

Si la persona designada se entera de una catástrofe o crisis o una potencial catástrofe o crisis (por ejemplo, la advertencia de inundaciones o tormenta o incendio) el líder del equipo de administración de crisis debe ser notificado de inmediato, además del administrador de riesgos, ajustador de seguros o administrador externo.

⁴⁸ Ver Figura 4.2

4.13.2 Investigación – Respuesta.

La siguiente actividad será una respuesta adecuada, que variaría según la naturaleza del evento, el paso más importante en la respuesta consiste en establecer y mantener un contacto rápido y eficaz con la parte lesionada. Un contacto rápido y eficaz es el elemento más determinante en el proceso total de la reclamación, como ya lo hemos mencionado, a diferencia del vino y el queso, una reclamación no mejora, si uno permanece tranquilamente sentado, lo ideal sería que el ajustador (la compañía de seguros, administrador externo o la propia administración) entre en contacto con el demandante ya sea personalmente o por teléfono, dentro de un plazo determinado, generalmente 24 horas. La falta de una comunicación rápida, efectiva con los afectados, promueve la participación de abogados y litigios. La participación de abogados inhibe la capacidad de tratar directamente con el afectado y normalmente retrasa la resolución de la reclamación, el litigio incrementa el costo total de la pérdida para el asegurado y/o su compañía de seguros y rara vez mejora los resultados monetarios de la parte lesionada.

En el contacto inicial, el ajustador debe conocer la reclamación, proporcionar un nombre, dirección y otra información de contacto, asignar un número de reclamo, tomar una declaración grabada y obtener un cuestionario completo del reclamante además de obtener los cuestionarios de consentimiento.

Una vez que se ha establecido contacto, es fundamental mantener el triángulo de comunicación, el ajustador debe asegurarse que la línea de comunicación del reclamante y cualquier proveedor médico permanezcan abiertas y si la parte lesionada es un empleado, con el patrón o supervisor. Del mismo modo el patrón o supervisor deben esforzarse por mantener una comunicación abierta con el demandante, negando la preocupación por el mismo, aún y cuando negar la responsabilidad, ayuda a mantener los costos finales de las reclamaciones y su defensa, en niveles inferiores que cuando se despliega una mentalidad de fortaleza.

En algunos casos, una respuesta de una negación absoluta de la reclamación es conveniente al inicio de la investigación, a pesar de que la negación es considerada generalmente como una opción durante el último paso del proceso, la resolución.

Una rápida y exhaustiva investigación es crítica, incluyendo factores tales como, el clima, las condiciones físicas, reportes oficiales e incluso reportes a los medios de comunicación, los testigos deben ser identificados, contactados y sus declaraciones tomadas rápidamente, esto porque los recuerdos se desvanecen con el tiempo se alteran por la exposición posterior a los hechos de lo reportado por otros. Además los investigadores deben inmediata y cuidadosamente recopilar y conservar cualquier evidencia física.

El apoyo externo puede ser usado para ayudar a la investigación, valuadores, ingenieros, contadores y otros expertos proporcionan un enfoque especializado y una opinión independiente para la investigación. Debe obtenerse un historial o registro de

reclamaciones anteriores que involucren a la misma persona o circunstancia, la meta principal de cualquier investigación es descubrir los hechos en los que se apoyó la responsabilidad y los daños, sin embargo, una investigación que recaba solo datos orientados a los resultados, socava los objetivos de los programas de seguros y retención.

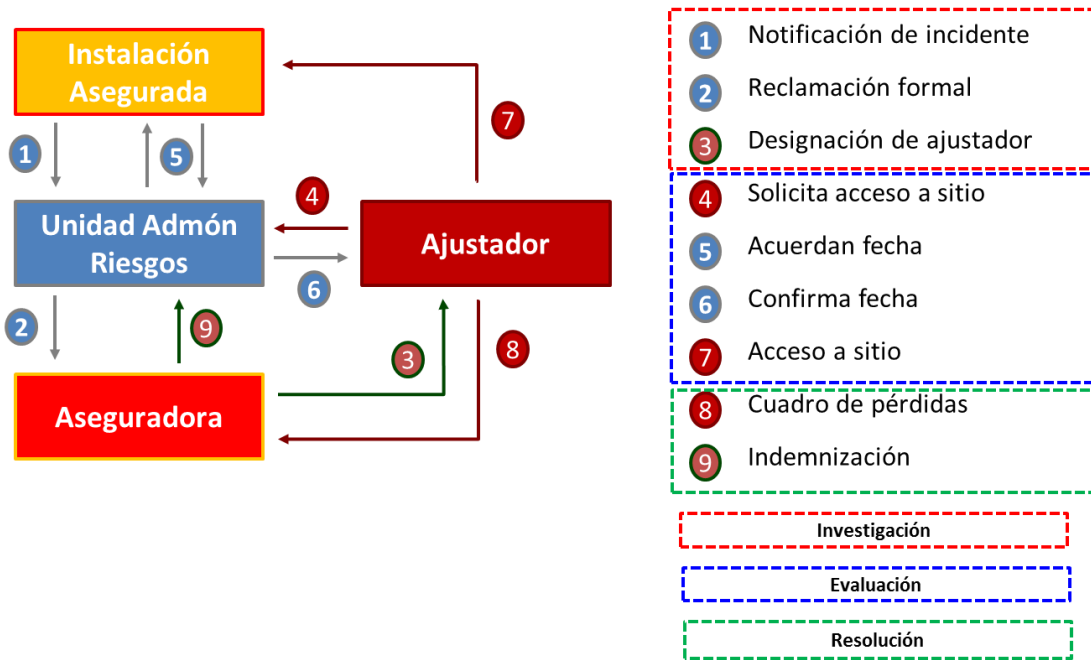
Las preguntas específicas que los investigadores deben hacer son engañosamente simples, ¿Qué pasó? ¿Quién intervino? ¿Dónde sucedió? ¿Cuándo? ¿Cómo? Las preguntas son simples pero obtener respuestas completas y precisas resulta lo difícil.

En la investigación los examinadores deben tratar de determinar si la organización es potencialmente responsable por los daños de la parte lesionada o reclamante, relacionado con esto, se encuentra la interrogante de los daños o qué cantidad de dinero es la que compensará justamente al demandante por las lesiones o pérdidas. El investigador también debe identificar los temas potenciales que influirán en la resolución, tales como la presencia del abogado o consejero del demandante, la opinión pública, por último el investigador debe identificar si cualquier póliza de seguros, ofrece una cobertura de defensa o de daños o perjuicios, la última fase de la investigación conduce naturalmente a la etapa de la evaluación.

4.13.3 Evaluación.

La evaluación de las reclamaciones del propio asegurado son relativamente simples ya que no hay investigación y evaluación adversa, la organización simplemente trata de determinar el valor de la pérdida, en preparación al fondeo para el pago de la pérdida, interna o externamente. Sin embargo entender el tema de la responsabilidad inherente a reclamaciones de terceros es también importante en las pérdidas del propio asegurado, ya que la organización puede, en la investigación, encontrar que un tercero es responsable de pagar los daños o de rembolsar a la compañía de seguros. Esta última fuente de pago se conoce como subrogación, así en todas las pérdidas o reclamaciones es importante pensar en las teorías de la responsabilidad que puedan ser usadas a favor o en contra de la organización.

Figura 4.2 Proceso de Administración de Reclamaciones



Fuente: Elaboración propia.

4.13.4 Tres teorías generales de la responsabilidad.

Existen tres teorías las cuales explican cómo se determina la responsabilidad y los remedios posibles para ella.

Responsabilidad contractual: Teoría de la responsabilidad que se establece por el conjunto de leyes contractuales, las soluciones potenciales incluyen el pago de los daños reales (el remedio más común), así como daños liquidados o limitados, reforma del contrato, rescindir o evitar el contrato y rara vez el desempeño específico.

Responsabilidad regulatoria o estatutaria: Esta teoría es establecida por ley o reglamento, los ejemplos más comunes son los estatutos de protección al consumidor, leyes de responsabilidad financiera y ley de protección ambiental, las soluciones incluyen el pago de los daños y perjuicios reales, daños determinados estatutariamente, multas, sanciones y medidas cautelares.

Agravio: Se refiere a los agravios civiles o daños cometidos por una parte o contraparte, algunos agravios surgen de la responsabilidad absoluta o estricta (es decir, situaciones en las que una de las partes es responsable sin considerar la culpa), los ejemplos más comunes de la responsabilidad estricta son algunos tipos de la responsabilidad de productos y la responsabilidad absoluta impuesta por ciertas actividades, tales como aquellas actividades inherentes peligrosas (excavar, dinamitar, remover) o por ley, (por ejemplo, responsabilidad de producto o las leyes para vinaterías que cubren la venta de bebidas alcohólicas)

Algunos agravios son intencionales, actos con la intención de generar daño, los ejemplos más comunes son asalto y agresión, difamación (por escrito) y la calumnia (verbal), el agraviante (la persona que comete daño) tiene la intención de dañar a través de lo anterior.

La negligencia es el último tipo de agravio y es la que se presenta con mayor frecuencia, la negligencia se basa en el hecho de no actuar de acuerdo al principio de una persona razonable, hay tres pruebas que establecen una causa de acción basada en la negligencia, en primer lugar una de las partes tenía un deber para con otra parte, en segundo lugar se produjo un incumplimiento de esa obligación, en tercer lugar lesiones causadas como consecuencia inmediata del incumplimiento de una obligación.

Por ejemplo, un automovilista tiene un deber para con los demás de conducir de forma segura, suponga que el conductor se distrae por una llamada al teléfono celular y se pasa un semáforo en rojo, si no hay colisión de cualquier forma hay un incumplimiento a la obligación (es decir, la negligencia), pero ésta no causó daño alguno. Sin embargo si choca con otro vehículo y le causa daños al auto y a los ocupantes, el incumplimiento de la obligación (la falta de cuidado al conducir) es la causa próxima de los daños y perjuicios y se le atribuye la causa de la acción.

4.14 Custodia y supervisión negligente.

En muchas actividades de negocios y algunas actividades personales, el concepto de negligencia puede ser ampliado para incluir desde el autor del daño primario, hasta la inclusión de terceras personas, esto resulto en un crecimiento cada vez mayor y evolución sobre la teoría de la negligencia que ha dado lugar al concepto de custodia negligente y supervisión negligente.

Custodia negligente, es la encomienda de un instrumento peligroso, por lo general un vehículo, embarcación o pieza de equipo móvil, a cualquier persona, cuyo propietario sabía que no era lo suficientemente capaz de operar de una manera segura, sin causar perjuicio a sí mismo, a un tercero, o a la propiedad de otro, por ejemplo el propietario de una empresa confía el auto de la empresa a alguien que está intoxicado (o a alguien que el dueño sabe que podría estar intoxicado) dándole las llaves, si la persona intoxicada causa un perjuicio, ellos serán negligentes, ya sea por la responsabilidad estricta si la ley de alcohol se aplica o de derecho común (un agravio) pero el propietario del negocio puede ser considerado responsable de la custodia negligente.

La supervisión negligente surge de una cuestión de empleo, es la falta de supervisar o regular el comportamiento de una persona de quien el supervisor sabe o debería saber, que era un peligro para sí mismo o para terceros, por ejemplo, contratar a un conocido criminal que es violento para trabajar en el departamento de quejas de un supermercado, otra situación común que no aplica un alto grado de peligro, pero sin embargo, crea un escenario d supervisión negligente, es tolerar el comportamiento de una persona que continuamente acose sexualmente a sus compañeras de trabajo.

4.15 Daños compensatorios (reales) estatutarios y daños punitivos o ejemplares.

Los tipos de daños existentes en una responsabilidad por fraude son daños compensatorios (o reales), estatutarios y daños punitivos o ejemplares. Los daños compensatorios incluyen daños económicos pasados y futuros llamados daños especiales o daños que pueden ser claramente establecidos a través de facturas o recibos de pagos de salarios caídos, también incluye daños no económicos pasados y futuros conocidos como daños generales o pagos por dolor o sufrimiento, pérdida de compañerismo, afecto o inconveniencia.

Los daños estatutarios, bajo agravio son aquellos definidos por estatutos, tales como el pago de los honorarios de abogados o de sanciones civiles pagadas en virtud de los estatutos de protección a los consumidores.

Los daños punitivos o ejemplares, son impuestos por los tribunales para castigar a la parte negligente por su atroz, deliberada o lasciva conducta, algunos estatutos imponen daños dobles o triples o un cálculo para determinar los daños punitivos basados en daños específicos, estos daños tienen por objeto desalentar el comportamiento de la parte negligente o de otros en el futuro.

4.16 Establecimiento de reservas.

Como parte de la evaluación, el establecimiento de las reservas tendrá un impacto permanente sobre muchas facetas de la organización. Después de que se haya establecido la potencial responsabilidad de la persona que ocasionó el daño, los valores previstos de los daños y gastos relacionados serán capturados como reservas en el archivo de las reclamaciones. Las reservas para reclamaciones de responsabilidad reflejan los fondos futuros necesarios para resolver estas reclamaciones. Al establecer reservas se asegura que la organización tendrá suficientes fondos para pagar sus obligaciones contractuales y las responsabilidades impuestas por estatutos o los agravios presentes y futuros.

Las reservas deben incluir tanto los pagos de pérdida anticipados y los gastos de ajuste de pérdida, establecer reservas es fundamental para la utilidad, los resultados financieros y la solvencia financiera de largo plazo de la organización, con respecto a una compañía de seguros, establecer reservas es importante para determinar la calificación financiera de la misma en la industria de los seguros, además para las compañías aseguradoras y auto aseguradoras, establecer reservas es factor para evitar las excesivas revisiones por los reguladores.

Hay dos métodos para establecer las reservas; método de casos individual y los métodos de fórmula

El método del caso individual: Es el método preferido porque es más probable que la reserva represente la responsabilidad real de la organización, este método funciona mejor cuando no hay problemas de cobertura y el alcance de la pérdida es fácilmente calculable, sin embargo requiere de un nivel de conocimiento y experiencia por parte del ajustador de reclamaciones, este método es el más utilizado para reclamaciones de propiedad y algunas reclamaciones de responsabilidad de terceros.

Los métodos de fórmula basados en un enfoque de fórmula:

El método del valor promedio: Se basa en la experiencia pasada para las categorías específicas de reclamaciones para proyectar reservas, por ejemplo una organización puede reservar sus reclamaciones por daños físicos a los vehículos (reclamaciones que están limitados con respecto a su valor final por el valor del vehículo) calculando el valor promedio de los daños físicos y multiplicando ese valor por el número de accidentes.

El método del valor tabular: Es útil en las reclamaciones de compensación a los trabajadores y lesiones corporales en donde un porcentaje de discapacidad, mortalidad, morbilidad y las tasas de segundas nupcias son establecidas. El ajustador establece la reserva multiplicando los factores tabulares para cada categoría por el salario promedio de la persona, por ejemplo, si la persona tendrá un 50% de incapacidad permanente, tiene una esperanza de vida de 20 años y un salario anual promedio de 50,000.00, el ajustador calculará la reserva para dicha reclamación multiplicando 25,000.00 por 20 años.

El método de índice de pérdidas o reserva con fórmula: Se utiliza en las reclamaciones de compensación a los trabajadores y de lesiones corporales en donde los estatutos o regulaciones proporcionan una fórmula para la reserva, por ejemplo, si las regulaciones de seguros del Estado establecen un índice de pérdidas para las reclamaciones de compensación a los trabajadores del 65%, la prima neta estándar, se multiplica por 65% para establecer las reservas iniciales en el agregado.

Establecer reservas es importante por varias razones, si las reservas son demasiado bajas, los activos de la organización se pueden sobreestimar, el riesgo de solvencia o quiebra futura se incrementa, se puede crear problemas con las calificadoras de la industria y los reguladores pueden enfocar su atención en la organización, si las reservas son demasiado altas, los activos de la organización se han subestimado y se pueden crear problemas con la declaración de impuestos y con los accionistas, y las organizaciones pueden asumir de manera errónea que no tienen los recursos financieros para aspirar a negocios rentables o suscribir negocios adicionales.

Un aspecto de establecer reservas suficientes es la correcta inclusión de reservas para las reclamaciones incurridas pero NO reportadas (IPNR), hay dos tipos de reclamaciones IPNR "puro" y "amplia".

Las reclamaciones IPNR puro: Son las que han ocurrido pero aún no han sido reportadas o registradas como reservas, este tipo de reclamaciones surgen del proceso y registro a través de las demoras que ocurren naturalmente entre el evento y el descubrimiento o reporte. Por ejemplo un producto fabricado por el asegurado tiene un defecto y causa lesiones a un tercero el 2 de Enero. Aunque el tercero aspira a una reclamación de compensación de los trabajadores contra de su patrón casi de inmediato, se tarda varios meses para que la reclamación por defectos del producto sea reportado al fabricante, finalmente el 10 de Diciembre del mismo año, el fabricante tiene conocimiento de la posible falla del producto y la consiguiente lesión del tercero, la reclamación contra el fabricante asegurado, aunque incurrida, no fue reportada o registrada por un largo período de tiempo después de que el evento produjo lesiones

Reclamaciones IPNR ampliadas: Representan el cambio natural en el valor de la reclamación a través del tiempo, la reclamación representa los valores IPNR amplios que han sido ocurridos, reportados y registrados, pero el valor ha cambiado y la diferencia en el valor aún no ha sido reportada y registrada, en los primeros años de vida de una reclamación, la parte IPNR amplia, tiende a aumentar, cerca del final de la reclamación tiende a disminuir.

Las reservas IPNR, tanto pura como amplia, son un componente de factores de desarrollo de pérdida, los factores de desarrollo de pérdida representan la relación entre el valor de una reclamación en un período de tiempo y su valor en otro período de tiempo y muestra el índice de cambio entre los Períodos. Las exposiciones de accidentes tienen una mayor reserva de IPNR que las pérdidas en la propiedad del asegurado y tienen una mayor fluctuación en el valor.

Independientemente de quien calcula las reservas IPNR (actuario, administrador de riesgos, agente, asegurador o consultor), los factores básicos que componen las estimaciones de reservas IPNR son las mismas, la relación de reclamaciones reportadas y no reportadas previamente, el número de reclamaciones reportadas ponderadas por severidad promedio, y las exposiciones de la organización, un indicador de la actividad.

Las reservas IPNR están sujetas a las normas contables estatutarias para las compañías de seguros, compañías de seguros cautivas y auto aseguradoras calificadas, reservas inadecuadas, particularmente debido a las reclamaciones IPNR, serán remitidas a la organización para aumentar el escrutinio regulatorio.

4.17 Problemas de cobertura.

A principios de la investigación, especialmente si hay alguna duda sobre si una póliza de seguro proporciona la cobertura, el ajustador de la compañía de seguros o un

representante de reclamaciones llevará a cabo un análisis de las pólizas de seguros para hacer una determinación de cobertura. Esta evaluación o análisis es familiarmente conocido como análisis “DICE” por sus siglas en Ingles (Declarations, Insuring, Conditions, Exclusions), tomado de un acrónimo de las iniciales de las cuatro secciones que serán analizadas.

- Declaraciones: Se refiere a, el quién, cuándo, dónde, y cuánto de la póliza.
- Acuerdo asegurado: Se refiere a, el cómo
- Condiciones: Se refiere a los requisitos para la cobertura que están disponibles
- Exclusiones: La letra pequeña que modifica el acuerdo asegurado

A partir de esta investigación, pueden surgir problemas de cobertura y esos problemas deben de ser resueltos, hay dos actividades que el ajustador o representante de reclamaciones tendrá en cuenta, una carta de reservación de derechos o un acuerdo de exclusión de renuncia, ambos se utilizan cuando la investigación apunta a que podría existir un problema de cobertura.

Para comprender como estos documentos se utilizan, es importante entender dos conceptos jurídicos: renuncia (Waiver) y preclusión, muchas veces estas dos palabras se usan juntas como si fueran un par necesario, sin embargo son dos conceptos distintos.

Una renuncia de acciones (Waiver)⁴⁹: Acto por el que el perjudicado u ofendido por la comisión de un delito, hace una declaración oficial expresa de no ejercitar las acciones penales y/o civiles derivadas del hecho.

Es una renuncia voluntaria de un derecho conocido, en un contexto de reclamaciones, la compañía de seguros podrá aceptar la reclamación sin haber sido plenamente investigados, solo para descubrir que la cobertura es insuficiente. Desde que la compañía acepto la reclamación, se puede decir que han renunciado voluntariamente a su derecho de rechazar la demanda.

Preclusión⁵⁰: Es un concepto jurídico que mantiene que mantiene a alguien de afirmar o negar algo en el tribunal que contradice lo que ya se ha establecido como la verdad por una o varias razones o es una doctrina legal que impide un segundo proceso de hechos o cuestiones que fueron resueltas con anterioridad en los tribunales.

Como una herramienta que se utiliza para evitar las repercusiones de los argumentos de preclusión o de renuncia, una carta de reservación de derechos establece que la compañía de seguros cree que hay problemas, tales como si la póliza de seguros proporciona la cobertura para el tipo de reclamación hecha contra el asegurado o presentada por él. La carta especialmente específica y establece todas las

⁴⁹ MAPRE. 2008. Definiciones. En Diccionario de Seguros (100, 150) México: MAPRE.

⁵⁰ The National Alliance Research Academy. (2011). Fundamentos de la administración de riesgos. México: Insurance Services Office.

disposiciones de la póliza que intervienen para determinar si existe la cobertura para la reclamación, también se establece específicamente que la compañía de seguros no renunciara a su derecho a rechazar la reclamación después de su posterior investigación. Al establecer esto por adelantado, la carta de reservación de derechos intenta evitar discusiones que puedan forzar a la compañía de seguros a ser responsable por una reclamación que de otra manera no está cubierta.

4.18 Carta de reservación de derechos.

Para el caso en donde un asegurado presenta una reclamación por un accidente automovilístico. El ajustador recibe las declaraciones y se encuentra que el vehículo implicado en el accidente no fue incluido en la póliza, el ajustador emitirá una carta de reservación de derechos que establezca la razón del problema de cobertura todas aplicables a las cláusulas de las pólizas y “nos reservamos el derecho de rechazar la cobertura en espera de los resultados de nuestra investigación”, si la carta no fuera enviada, el asegurado podría argumentar que las acciones de la compañía de seguros de aceptar e investigar el reporte de reclamación fueron una renuncia voluntaria de sus derechos en su virtud de la póliza (renuncia) o que sus acciones constituían una promesa de pagar la reclamación y que el subsecuente rechazo causó un perjuicio o daño a los asegurados (preclusión).

En la mayoría de reclamaciones la compañía de seguros envía una carta de reservación de derechos de forma automática, como una forma de permitir la investigación y la preservación de la defensa de la póliza. Debido a que es unilateral (ya que solo protegen los derechos de la compañía), creada por la compañía de seguros y se envía sin ningún tipo de discusión con el asegurado, una carta de reservación de derechos tiende a molestar a los asegurados o ser vista solo como respuesta automática.

Una cláusula de no-renuncia es una mejor opción que una carta de reservación de derechos. Es bilateral (se protegen tanto los derechos de la compañía de seguros como del asegurado), por lo que ambas partes discuten el caso, reconociendo que puede haber problemas de cobertura, esto permite al ajustador continuar procesando la reclamación, preservando los derechos de la aseguradora para rechazar la reclamación si el desarrollo de los hechos y el establecimiento legal garantiza tal declinación.

En ambos casos hay temas importantes de oportunidad para resolver los problemas de cobertura , la aseguradora debe responder lo antes posible después de que la reclamación ha sido presentada, ya sea utilizando la carta de reservación de derechos o la cláusula de no-renuncia, el no responder con prontitud podría ser considerado como una renuncia de derechos (la acción voluntaria de no resolver) o una preclusión (acciones inconsistentes con la posición adoptada), por otro lado el asegurado debe actuar con prontitud por las mismas razones.

Cuando el problema de cobertura persiste y no puede ser resuelto por las partes mediante la negociación, las partes tienen tres métodos para resolver las cuestiones

pendientes. Cualquiera de las partes puede presentar una “acción de juicio declaratorio”, un procedimiento legal en el que se le solicita a la corte la resolución del asunto basado en la ley en lugar de en los hechos, “arbitraje o mediación” implica una reunión de las partes en un foro que alienta u obliga a una resolución, sin entrar en litigio. En una “asignación” el asegurado que tiene una causa de acción contra la otra parte puede asignarla a su compañía de seguros. La organización asegurada recibe cualquier beneficio que se dispone en virtud de su póliza de seguro y la compañía de seguros, asume la responsabilidad de resolver el asunto a través de cualquier medio a su disposición.

Cada que ves que surgen problemas de cobertura, hay dos factores adicionales que deben ser considerados, una controversia puede dañar la relación continua de las partes, sobre todo si el desacuerdo es divisivo, extendido o costoso. Otra preocupación es la forma en la que la resolución será financiada, el litigio es el método más costoso de resolver una disputa de cobertura y bien si el arbitraje es a menudo parte de la redacción del contrato de seguros, los costos de litigio para resolver problemas de cobertura no serán cubiertos por la póliza de seguros.

4.19 Presentación de Informes.

Una vez resueltos los problemas de cobertura, la reclamación es documentada, el responsable de la administración de reclamaciones debe tener un protocolo en el lugar para determinar lo que se reportó por quien y cuando. Hay cuestiones de costo/beneficio en la documentación del proceso, idealmente cada ápice de información será reportada, ya que cada detalle podría tener más valor predictivo o defensivo, pero el costo de capturar, reportar, registrar y mantener todos los pequeños detalles es alto, el valor de datos más específicos debe compararse contra su costo de captura y mantenimiento.

Relacionado con este tema se encuentra la cuestión de quién se beneficia de la información reportada, parte de la información que se captura puede ser usada contra la organización o contra la compañía de seguros y sus costos podrían incrementarse más de lo obvio.

4.20 Resolución.

Hay cuatro posibilidades mutuamente excluyentes entre sí para llegar a una resolución de una reclamación cuando se discute el acuerdo, la negociación, el rechazo, la resolución de disputas alternas, y la subrogación, nos podremos preguntar: que pasa con los litigios? En realidad el pleito es una parte del proceso del rechazo, al igual que en la negociación y en la resolución de disputas alternas, se intenta resolver la reclamación sin litigar, pero en caso de que haya un rechazo, la única vía que se puede es el litigio.

4.21 Negociación.

La negociación es el proceso de preparación de los hechos y el derecho, la exploración de las posiciones de las partes, el intercambio de ofertas y contra ofertas y

eventualmente lograr el cierre de la indemnización o acuerdo, seguido por la resolución o convenio.

4.22 Rechazo.

Es una acción desagradable tanto para el ajustador como para el reclamante, requiere un mayor estándar de investigación y evaluación a fin de evitar acusaciones de mala fe o prácticas de reclamación engañosas, la oportunidad y el método del rechazo es una parte fundamental de la naturaleza defensiva del rechazo (asuntos de renuncia o impedimento). Incluso cuando se rechaza la reclamación, es importante se mantenga una buena comunicación ya que la información posterior podría originar que se modifique la decisión original de rechazar la reclamación, relacionado con esto se encuentra la necesidad de que el ajustador o representante de reclamaciones mantenga una mente abierta.

4.23 Resolución de disputas alterna.

Hay tres grandes tipos de métodos de resolución de disputas alterna: la mediación, el arbitraje, y los mini juicios.

La mediación: Es el menos formal de los tres métodos, no hay evidencias que se presenten, un tercero neutral actúa como facilitador para explorar el acuerdo entre las partes en disputa y el mediador no tiene poder para imponer una decisión, en el marco habitual de la mediación, las partes se reunirán para expresar sus posiciones y luego se retirarán a salas esperadas. El mediador iniciará con una de las partes, tratando de determinar los puntos que son inflexibles y los que son negociables, posteriormente se reunirá con la otra parte con el mismo fin, durante la segunda ronda de reuniones, el mediador seguirá las áreas que podrían ser investigadas con la intención de acercar a las partes. Durante todo el proceso, el mediador tiene la obligación ética de no revelar las posiciones específicas así como los avances de cada parte, sino solamente facilitar la discusión y el movimiento a un terreno común.

El arbitraje: Es un proceso semi formal, a diferencia de los testimonios, se proporciona un resumen o pruebas documentales, cada parte selecciona a un árbitro para negociar en su nombre (presumiblemente teniendo sus intereses supremos en la mente del árbitro) y los árbitros elegirán un tercer árbitro neutral, llamado a veces el tercero en discordia. Cuando el arbitraje de este tipo se suscribe como parte de la resolución en una póliza de seguro, frecuentemente el acuerdo entre cualquiera de las dos partes será obligatorio. En cuestiones más complejas, un panel de árbitros puede ser utilizado en lugar de uno solo. Si las partes están de acuerdo, la decisión de los árbitros puede ser final y obligatoria, pero en algunos casos, la decisión es meramente consultiva ya que las partes se reservan el derecho a litigar. En la práctica, los arbitrajes a menudo parecen terminar con los árbitros tomando partido por cada parte y encuentran el valor o posición media.

En ocasiones, la controversia podrá ser resuelta por un mini juicio o un juicio sumario con jurado: Este es el más formal de los tipos de resolución de disputas alterna, ya que se llevan a cabo en un formato casi judicial, la evidencia y el testimonio se presentan,

pero en un formato abreviado. En una corte tradicional, el que descubre los hechos es el jurado, pero en un mini juicio o juicio sumario con jurado es un mini jurado o un magistrado. Un mini jurado está compuesto por un número más reducido de miembros del jurado. Un magistrado es un funcionario judicial de rango inferior, elegido o designado con jurisdicción limitada a una delegación en la cual el magistrado preside, un magistrado también es conocido comúnmente como un juez de paz.

4.24 Subrogación.

En sentido jurídico general, es la sustitución de una persona por otra distinta que ejercerá los derechos y acciones de aquella. En el ámbito del seguro, en virtud de la subrogación al asegurador sustituye al asegurado en el ejercicio de las acciones o derechos que tendría este contra los terceros causantes del accidente o siniestro, a fin de poder recuperar de ellos la cantidad por la que civilmente deberían responder a consecuencia de los daños producidos, cuya indemnización, en virtud de la póliza de seguro, ha corrido inicialmente a cargo de la aseguradora⁵¹.

El concepto jurídico de la subrogación se relaciona con la recuperación, ya que es el intento de recuperar los daños después de una reclamación o pérdida ha sido acordada, así como venta del salvamento, se lleva a cabo para disminuir el costo del pago de la pérdida. Hay dos tipos de subrogación; equitativas y contractuales.

- Subrogación equitativa: Surge de la ley común, el derecho a reclamar daños a la parte que causo la pérdida.
- Subrogación contractual: Surge de una disposición contractual que autoriza el derecho de subrogación.

En la administración de riesgos, ambos tipos de subrogación son consideradas, aunque la subrogación contractual es la más familiar ya que la mayoría de las pólizas de seguros contienen cláusulas del derecho de subrogación y muchos contratos que no son de seguros incluyen la cláusula de renuncia de subrogación.

La definición más amplia de la subrogación es; el derecho legal de una persona que ha pagado por las obligaciones de otro para cobrarle la obligación que originalmente le pertenecía⁵². La definición de seguros de la subrogación es; el derecho de la aseguradora a recuperar de un tercero la cantidad que la aseguradora pagó a o por sus asegurados por una pérdida cubierta.

La subrogación tiene el efecto de minimizar el costo del riesgo para una organización mediante la recuperación de un tercero responsable de los importes pagados por las pérdidas, incluyendo la parte de una pérdida asegurada que se encuentra bajo el deducible o retención.

⁵¹ MAPRE. 2008. Definiciones. En Diccionario de Seguros (100, 150) México: MAPRE.

⁵² The National Alliance Research Academy. (2011). Fundamentos de la administración de riesgos. México: Insurance Services Office.

4.25 Administración de litigios.

La administración de litigios no significa lo mismo que la administración de reclamaciones, más bien, se refiere a un concepto más amplio que trata el manejo del tema de litigios en las reclamaciones, particularmente la selección de un asesor jurídico y el seguimiento del proceso de litigación. Hay que tener en cuenta que el equipo legal puede tanto entablar demandas como ser demandado.

4.26 Consideraciones para la selección de abogados.

La práctica legal, al igual que la medicina, se ha vuelto más especializada en los últimos años. Un abogado general todavía tiene un lugar en la prestación de servicios jurídicos, pero la gran cantidad y complejidad de las leyes, regulaciones y prácticas de la industria, ha conducido a una estricta y específica práctica legal con experiencia y entrenamiento especializado.

En la selección de un abogado, un importante primer paso es revisar el perfil de la administración de la firma de abogados. Para cualquier contratación de abogados, contar con una amplia base de conocimientos, experiencia y capacitación proporciona un equipo de apoyo sólido. Dependiendo del tamaño de la firma el administrador de riesgos también debe investigar y tomar en cuenta la carga de trabajo del abogado o del equipo legal, las pequeñas firmas pueden tener un alto nivel de conocimiento, pero un limitado rango de prácticas y con pocos profesionales, la carga de un gran caso puede exceder la capacidad de las firmas demasiado reducidas.

El administrador de riesgos debe considerar el nivel de experiencia, educación y capacitación de los individuos que serán asignados a las reclamaciones de la organización. El administrador de riesgos debe sentirse cómodo con el equipo legal y también ver que el personal de administración de riesgos y reclamaciones tenga una relación eficaz entre sí.

Además el administrador de riesgos debe determinar las prácticas legales y la reputación individual de los miembros del equipo en la comunidad empresarial o de seguros, especialmente entre la base de clientes actuales y pasados de los abogados y firmas legales, por último el administrador de riesgos debe tomar en cuenta la estructura de honorarios y como serán facturados.

4.27 Conclusiones.

Al conocer cada una de las actividades en las que cualquier área de reclamaciones puede verse inmersa, da la posibilidad de identificar cuáles son los posibles riesgos a los que se puede enfrentar el área, así mismo ver si dentro de alguna de las actividades que se desarrollan se pudiera encontrar implementado implícitamente algún control o mecanismo que permita minimizar cualquier tipo de riesgo sin la necesidad de implementar algún otro.

**CAPITULO V PROPUESTA
DEL PLAN PARA LA
ADMINISTRACION DE
RIESGOS
OPERACIONALES EN EL
AREA DE
RECLAMACIONES DE KOT
INSURANCE COMPANY AG**

5.1 Introducción

De acuerdo al análisis de la información proveniente de diferentes países y diferentes industrias, respecto a la importancia de contar con un plan de administración de riesgos al interior de cualquier empresa o área de la misma, se ha identificado que al interior del área de reclamaciones no se tiene establecido y mucho menos desarrollado el contenido de algún tipo de programa o plan de administración de riesgos.

De la misma forma se observa que la información contenida en los informes que se desarrollan a través de diferentes países, también se trabaja al interior de México en instituciones reguladoras de seguros como la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros intermediarios de seguros como Marsh, por lo cual, a continuación y tomando como base a diferentes fuentes de información que existen en la industria del seguro, se propone la inclusión desarrollo de un plan de administración de riesgos operativos que permita administrar y minimizar el riesgo dentro de área de reclamaciones de la cautiva de reaseguro de Pemex.

La creación e implementación de un plan para la administración de riesgos en el área de reclamaciones de Kot para controlar y minimizar algún posible impacto económico al interior de la cautiva, no responde solamente a la necesidad de llevar una rendición de información a la alta gerencia de la cautiva, sino poder llevar a cabo un análisis de la información que se maneja día a día dentro del área y con ello poder implementar acciones que permitan minimizar el riesgo de un posible impacto económico por alguna mala toma de decisión.

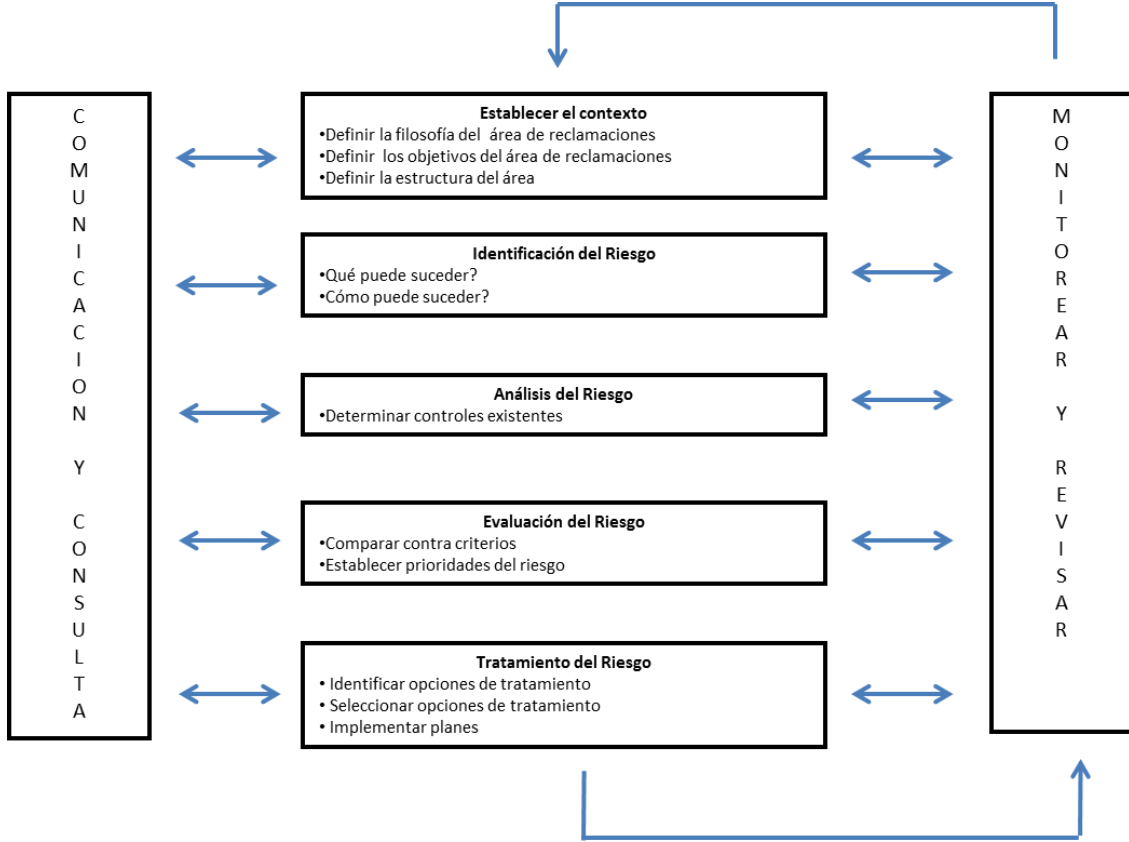
5.2 Objetivo

El presente capítulo tiene como principal objetivo diseñar y proponer la implementación de un programa de administración de riesgos en el área de reclamaciones de la cautiva de reaseguro de Petróleos Mexicanos.

5.3 Estructura del plan a implementar

Al tratarse de un plan integral de administración de riesgos, este se divide en varias etapas que aportaran valor para que el área de siniestros sea vista como pieza clave y a la vez muy bien organizada al interior de la cautiva de reaseguro de Pemex.

Derivado de lo anterior se tiene la siguiente estructura del plan.



Fuente: Estándar internacional Australiano- Neozelandés (AS/NZS 4360:1999)

Primera Fase

Establecer el contexto

- Filosofía del área de reclamaciones
- Objetivo del área de reclamaciones
- Estándares mínimos del área
- Implementación de los principios
- Información importante sobre la aplicación de los principios

Filosofía del área de reclamaciones.

La filosofía del área de reclamaciones busca facilitar e incrementar a ventaja competitiva de la cautiva de reaseguro de Pemex a través de un manejo eficiente en la gestión de reclamaciones, dicha gestión estará delineada por algunos principios, los cuales establecen y proporcionan niveles mínimos de servicio.

Objetivo del área de reclamaciones

- Administrar cada una de las reclamaciones de daños ocurridas a bienes de Petróleos Mexicanos y reportadas a la aseguradora local.
- Confirmar la asignación del ajustador a la aseguradora local, de acuerdo a las características del siniestro y habilidades del ajustador.
- Contar con la información actualizada de cada uno de los siniestros reportados.
- Revisar y autorizar las solicitudes de pagos enviadas por la oficina de Kot Suiza.
- Mantener informados a los reaseguradores internacionales.
- Mantener comunicación clara y precisa con la oficina de Kot Suiza.

Estándares mínimos del área

Con la intención de facilitar la buena administración de reclamaciones en el área y crear una ventaja competitiva tanto al interior como al exterior de la cautiva de reaseguro de Pemex, se proponen los siguientes estándares mínimos de operación.

- 1.- Filosofía de Reclamaciones
- 2.- Recursos, conocimiento y controles de gestión
- 3.- Ajustes y gestión de reclamos
- 4.- Documentación
- 5.- Reservas
- 6.- Gestión de proveedores
- 7.- Desempeño

Implementación de los principios

Los estándares deberán ser implementados en un plazo no mayor a 9 meses

Información importante sobre la aplicación de los principios

Kot reconoce que estos principios aplican a diferentes tipos de seguro y sus diferentes tipos de reclamaciones. Estos principios tienen la intención de ser flexibles y que se aplicarán de manera que varían en función de los datos disponibles, condiciones particulares, temporalidad y demás circunstancias propias de cada reclamación. Los principios no determinan cómo debe ser manejada cada una de las reclamaciones. Es responsabilidad del área de reclamaciones considerar las circunstancias particulares y poner en práctica estos principios de una manera que sea apropiada para Kot, al tiempo que garantiza el cumplimiento de las normas.

1.- Filosofía de reclamaciones

Principio: La filosofía de reclamaciones debe estar claramente documentada y ser del conocimiento dentro de la organización, de igual manera debe ser reflejada al interior de la misma.

Estándares mínimos

- a) La filosofía implica el compromiso de la administración para ajustar y administrar las reclamaciones por sus méritos y cumplir o exceder estos principios
- b) El director operativo es responsable ante el consejo por una administración efectiva de reclamaciones
- c) La administración revisa regularmente la efectividad y eficiencia del proceso de administración de reclamaciones evaluando indicadores disponibles en la información operativa
- d) La administración se compromete a asegurarse que la información y conocimiento de reclamaciones está disponible y es usada en la planeación y toma de decisiones, la estructura organizacional facilita este proceso
- e) La filosofía de reclamaciones está documentada y es comunicada al personal cuyas actividades son o tienen relación con el ajuste de reclamaciones, establecimiento o registro de reservas y suscripción.

2.- Recursos, conocimiento y controles de gestión

Principio: Se debe contar con los recursos, conocimientos y controles de gestión apropiadas para cada una de las líneas de negocios suscritos.

Estándares mínimos

- a) Existen los recursos necesarios para la administración de reclamaciones, estructura y planes de sucesión para las líneas de negocio suscritas. Se detectan las oportunidades de capacitación de manera oportuna
- b) Los perfiles requeridos están identificados y son desarrollados y soportados por procesos de capacitación, debe existir una descripción de puesto para cada rol
- c) El personal de reclamaciones cuenta con niveles de autorización para el cierre y pago de reclamaciones, los niveles de autorización se revisan al menos una vez al año
- d) Existe separación a nivel operativo entre suscripción y reclamaciones.
- e) Existen criterios individualizados de desempeño los cuales son explicados al personal de reclamaciones.
- f) Existe un proceso estructurado de revisión anual de desempeño, el cual es usado para la planeación y revisión de aprendizaje, desarrollo y gestión del desempeño.
- g) La administración asegura la existencia de controles y auditorías que permitan medir el desempeño de reclamaciones que se identifican y tratan los asuntos que requieran atención.

3.- Ajuste y gestión de reclamos

Principio: Las reclamaciones deben ser ajustadas y procesadas de una manera precisa, profesional y debidamente gestionada para su conclusión, teniendo en cuenta que las circunstancias de cada reclamo son totalmente diferentes.

Estándares mínimos

- a) Tras el aviso, y durante la vida de la reclamación, evaluar qué acciones se pueden tomar para determinar la validez de la misma en un plazo razonable considerando las circunstancias.
- b) Los procesos y procedimientos para la gestión de los siniestros deben ser claros, documentados y compartidos con el personal pertinente, según sea necesario para garantizar una gestión eficaz de las reclamaciones.
- c) Proporcionar un adecuado nivel de servicio a los corredores o compañías cedentes en las circunstancias de la reclamación, incluyendo la comunicación de las acciones y los avances en su caso
- d) Contar con una estrategia anti-fraude

- e) Proporcionar capacitación y procedimientos para cumplir con las normas contra el lavado.
- f) Identificar, controlar y ejercer, en su caso, los derechos de subrogación y salvamento.

4.- Documentación

Principio: El manejo de una reclamación debe quedar debidamente documentado y la información relevante para la gestión de la misma, organizada y resguardada durante un periodo de tiempo adecuado.

Estándares mínimos

- a) Los archivos de reclamaciones contienen la información relevante de tal forma que garantice el seguimiento apropiado al siniestro.
- b) Existe una política sobre la retención de documentos la cual considera los requerimientos legales y regulatorios.

5.- Reservas

Principio: El establecimiento de una reserva debe tener como objetivo que el monto sea consistente, oportuno y preciso considerando tanto los costos posibles como la indemnización potencial.

Estándares mínimos

- a) Se registrará la reserva recomendada por el especialista retenido y salvo casos extraordinarios y debidamente sustentados, la administración podrá decidir sobre el registro de otro monto.
- b) El registro de la reserva no implica la aceptación de cobertura, tiene el propósito de crear la provisión financiera con la información disponible al momento.
- c) La reserva inicial se registra tan pronto se reciba la recomendación del especialista.
- d) La información pendiente y que sea requerida para el establecimiento de la reserva debe ser monitoreada regularmente.
- e) Las reservas de los siniestros abiertos deben ser revaluadas cuando menos una vez al año.
- f) Las reservas de siniestros relevantes son discutidas de manera interna.

6.- Gestión de proveedores de servicios externos.

Principio: Efectuar una gestión proactiva mediante el uso de procedimientos para la selección y uso de servicios de terceros.

Estándares mínimos

- a) Deben estar documentados los procesos para la selección, asignación y monitoreo de proveedores de servicios o expertos externos.
- b) Los expertos son seleccionados de un panel aprobado. La composición del panel se revisa y alinea con las necesidades del negocio y el desempeño proporcionado.
- c) Las facturas remitidas por el proveedor o experto son verificadas contra los acuerdos por escrito para la prestación del servicio, en caso de existir variaciones en el costo estas diferencias deberán ser justificadas o rechazadas.

7.- Desempeño

Principio: La planeación, medición y revisión del desempeño del área de reclamaciones y asignación de recursos debe ser suficiente y regular.

Estándares Mínimos

- a) El área de reclamaciones prepara un plan anual que deberá ser aprobado por el director operativo o el CEO antes del final del primer trimestre.
- b) El desarrollo del plan deberá ser reportado trimestralmente y las desviaciones justificadas
- c) Los criterios para la evaluación del desempeño deberán ser de uso general, medibles y de uso regular.

Segunda Fase

Identificación del riesgo

- Que puede suceder?
- Como puede suceder?

Que puede suceder? (Fuentes de riesgo para el área)

El área de reclamaciones es una pieza estratégica para la cautiva de reaseguro de Pemex, razón por la cual se debe tener implementado algún programa de administración de riesgos el cual permita identificar cuáles son las fuentes de riesgo que pudieran ocasionar algún tipo de problema en la operación del día a día.

El que alguna decisión mal tomada al interior del área de reclamaciones se ejecute, sin lugar a dudas repercutiría económicamente en la cautiva de reaseguro, en ese orden de ideas se han identificado de entre las actividades diarias de área que es lo que

podiera suceder o cuales son las posibles fuentes de riesgos, para con ello posteriormente buscar los mecanismos o controles adecuados y minimizar el riesgo de que se materialicen.

- a) Confirmación errónea de un ajustador en caso de un siniestro reportado
- b) No informar en tiempo y forma a los reaseguradores de Kot
- c) No autorizar en tiempo los pagos de la siniestralidad a la aseguradora local
- d) No tener el control de los siniestros en litigio
- e) No monitorear las reservas de siniestros abiertos a menos una vez por año
- f) No tener la información disponible y actualizada de cada una de las reclamaciones para la toma de decisiones
- g) Registrar inadecuadamente las variaciones en los montos de las reservas para la retrocesión
- h) No reportar algún siniestro considerable a los reaseguradores de la cautiva

Como puede suceder?

- a) Al momento de recibir la notificación de algún siniestro y al no contar con todas las características del mismo, se puede designar a un despacho de ajuste el cual no tenga el perfil adecuado para atender el posible siniestro, ocasionando que la estimación del daño sea incorrecta y generando un impacto económico en Kot.
- b) Al no proporcionar información actualizada a los reaseguradores de Kot mediante los corredores, se pueden reservar sus derechos de no proporcionar cobertura del posible siniestro a Kot.
- c) Si el área de reclamaciones no proporciona en tiempo la documentación soporte autorizada de los pagos de otros daños, autos y vida, se pudiera retrasar el pago a las cedentes y de existir la cláusula de "Intereses" en el contrato de reaseguro, la cedente puede intentar cobrarlos a Kot.
- d) Si no se toman las medidas en conjunto con la alta gerencia respecto de los siniestros que se encuentran en litigio, Kot pudiera sufrir algún daño económico al perder algún conflicto legal.
- e) Al no contar con la información actualizada de los siniestros en cada uno de los expedientes, se dejaría de contar con todos los elementos para decidir sobre el estatus del siniestro (si se quisiera cerrar el siniestro, si se quisiera rechazar la cobertura).
- f) Para el área contable de Kot en Suiza, importante tener conocimiento de cuáles son los montos recuperables por siniestralidad, razón por la cual si el área de reclamaciones no proporciona mensualmente la información, se pudiera materializar algún riesgo financiero para la cautiva.

Tercera Fase

Análisis de riesgo

- Determinar controles

En esta etapa del plan es en donde se implementaran los controles que se detallaran más adelante, con ello se pretende minimizar los riesgos y puntos débiles que se han detectado al interior del área de reclamaciones.

Como primer punto se ha determinado que debe existir una herramienta que nos permita analizar los riesgos a los que el área de reclamaciones está expuesta, siendo este el punto de partida para determinar la manera y los controles que se implementaran para el presente plan de administración de riesgos.

Matriz de Analisis de Riesgos						
Fuentes de Riesgo	Areas de Impacto					
	Relaciones comerciales con aseguradora	Económicas Internas	Aspectos legales	Aspectos tecnológicos / técnicos	Actividades y controles gerenciales	Actividades individuales
Confirmación errónea de ajustador	x	x		x	x	x
Retrazo en envío de información a la retrocesión		x		x	x	x
Retrazo en la autorización de pagos de siniestros a las cedentes	x	x	x		x	
Falta de atención de siniestros en litigio	x		x		x	
Retrazo en envío de información a Kot Suiza (recuperables)		x		x	x	x
Actualización de expedientes de siniestros	x	x	x	x		x

Fuente: Estándar internacional Australiano- Neozelandés (AS/NZS 4360:1999) y propia

Cuarta Fase

Evaluación del riesgo

- Comparar contra criterios
- Establecer prioridades del riesgo

Dentro de esta fase del plan lo que se pretende es que cada vez que un riesgo sea detectado al interior del área de reclamaciones, se evalúe y comparé contra los criterios establecidos y propuestos posteriormente detallados, lo anterior para establecer prioridades del propio riesgo y determinar la forma en la que se tratara a futuro.

Matriz de evaluación de riesgo				
	Consecuencias			
Probabilidad de Ocurrencia	Riesgos Menores	Riesgos Moderados	Riesgos Mayores	Riesgos Catastroficos
	1	2	3	4
Muy Probable	A	E	E	E
Probable	A	A	E	E
Moderado	M	A	E	E
Raro	R	M	A	E

	Puntaje de Consecuencia	Puntaje de Probabilidad	Nivel de Riesgo	Prioridad de Riesgo
	4	E	Extremo	Requiere atención inmediata
	3	A	Alto	Necesita atención de la alta gerencia
	2	M	Moderado	Debe especificarse responsabilidad gerencial
	1	R	Bajo	Administrar mediante procedimientos de rutina

Fuente: Estándar internacional Australiano- Neozelandés (AS/NZS 4360:1999) y propia

Quinta Fase

Tratamiento del riesgo

- Identificar opciones de tratamiento
- Seleccionar opciones de tratamiento

En esta fase del plan y una vez analizados los riesgos se identificarán cuáles son las posibles opciones de tratamiento dependiendo del análisis previo que se llevó a cabo, para comenzar a implementar este plan a continuación se presentan los primeros riesgos que han sido identificados y los posibles controles que se implementarán para minimizar su materialización.

Opciones de tratamiento

- 1.- No existe una filosofía del área: Diseñar, difundir e implementar una filosofía del área de reclamaciones.
- 2.- Falta de desarrollo de conocimientos y controles de gestión de desempeño: Diseñar un plan de capacitación para el personal del área, Desarrollar los perfiles de cada uno de los puestos del personal de área,
- 3.- Faltan controles eficientes en el proceso de ajuste y gestión de reclamos: Diseñar una estrategia antifraude y definir el procedimiento de gestión de reclamos
- 4.- Débil control en el manejo de la documentación de los siniestros: Diseñar e implementar controles que aseguren la actualización de la información de cada expediente de reclamación.
- 5.- Falta de seguimiento en la variación de reservas y cierre de siniestros: Diseñar la guía de seguimiento a reservas, guía de revisión de reservas y comité interno de seguimiento a siniestros
- 6.- Falta de control en el manejo de proveedores y servicios externos: Elaborar un manual de gestión de proveedores

5.4 Alcance del plan.

El presente plan para la administración de riesgos operativos del área de reclamaciones es de alcance general para todas las operaciones relacionadas con dicha área, no obstante pueden derivarse beneficios para cualquier área de Kot.

5.5 Tiempos de Implementación

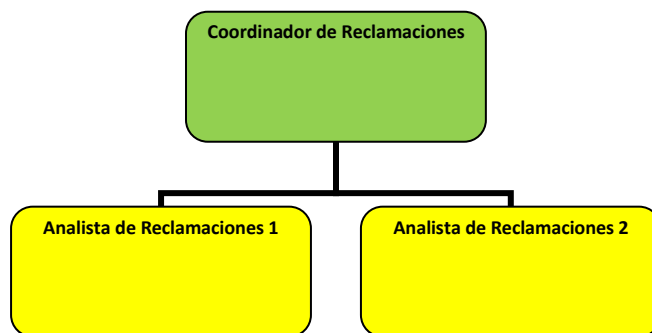
Comienzo							Fin						
lun 14/04/14							vie 15/05/14						
01 mayo							01 junio						
01 julio							01 agosto						
Hoy							01 octubre						
01 noviembre							01 diciembre						
01 enero							01 febrero						
01 marzo							01 abril						
01 mayo													
1		Preparación proyecto	5 días	lun 14/04/14	vie 18/04/14	AGG,GOA							
2		1. Filosofía de reclamaciones	30 días	lun 21/04/14	vie 30/05/14								
3		Diseño de la filosofía	25 días	lun 21/04/14	vie 23/05/14	AGG,GOA							
4		Difusión de filosofía	5 días	lun 26/05/14	vie 30/05/14	JRR							
5		2. Recursos, conocimientos y controles de gestión	60 días	lun 02/06/14	vie 22/08/14								
6		Plan de capacitación	30 días	lun 02/06/14	vie 11/07/14	JRR							
7		Perfiles/descripción del puesto	30 días	lun 14/07/14	vie 22/08/14	AGG							
8		3. Ajuste y gestión de reclamos	60 días	lun 25/08/14	vie 14/11/14								
9		Diseño Estrategia Antifraude	45 días	lun 25/08/14	vie 24/10/14	AGG							
10		Análisis de Estrategia Antifraude	15 días	lun 27/10/14	vie 14/11/14	GOA,AGG,JRR							
11		4. Documentación	40 días	lun 17/11/14	vie 09/01/15								
12		Diseño de Controles de actualización de información por expediente	40 días	lun 17/11/14	vie 09/01/15	AGG							
13		5. Reservas	60 días	lun 12/01/15	vie 03/04/15								
14		Guía de seguimiento a reservas	30 días	lun 12/01/15	vie 20/02/15	AGG							
15		Diseño e implementación de comité de seguimiento	30 días	lun 23/02/15	vie 03/04/15	AGG							
16		6. Gestión de proveedores de servicios externos	30 días	lun 06/04/15	vie 15/05/15								
17		Diseño del manual para gestión de proveedores	15 días	lun 06/04/15	vie 24/04/15	AGG							
18		Implementación del manual para gestión de proveedores	15 días	lun 27/04/15	vie 15/05/15	AGG,GOA,JRR							

Fuente: Elaboración propia

5.6 Área de administración de reclamaciones.

5.6.1 Situación Actual

La estructura actual del área está conformada de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia

5.6.2 Funciones

Coordinador de reclamaciones

- 1.- Aprobar de pagos a aseguradoras, ajustadores y otros.
- 2.- Diseño de estrategias para cerrar siniestros
- 3.- Monitoreo del mercado reasegurador

Analista de Reclamaciones 1

- 1.- Reportar de manera directa al coordinador de siniestros.
- 2.- Dar seguimiento a los mecanismos de análisis establecidos en la coordinación de siniestros
- 3.- Mantener actualizados los expedientes físicos de cada reclamación
- 4.- Validar y analizar de la información de reportes de ajuste
- 5.- Actualizar cifras de los montos recuperables del reaseguro
- 6.- Coadyuvar y proveer información a las diferentes áreas de Kot
- 7.- Detectar posibles riesgos en la operación de la coordinación de siniestros
- 8.- Dar seguimiento a los ajustes de siniestros con ajustadores
- 9.- Dar seguimiento a la facturación de firmas de abogados utilizados
- 10.- Dar seguimiento a las recuperaciones y registro de siniestros

Analista de Reclamaciones 2

- 1.- Seguimiento a mecanismos de análisis establecidos en la coordinación de siniestros
- 2.- Análisis de información de siniestros en reportes de ajuste
- 3.- Análisis de reportes de siniestralidad recibidos de las aseguradoras
- 4.- Análisis de siniestralidad de autos y vida y posterior seguimiento de diferencias detectadas con cedentes
- 5.- Efectuar revisión del soporte de la facturación de honorarios y viáticos de ajustadores
- 6.- Efectuar revisión del soporte para los pagos de pérdida y valuación de siniestros
- 7.- Interacción con otras áreas para cumplimiento de labores ligadas entre departamentos
- 8.- Mantener actualizados los archivos físicos de pagos a cedentes
- 9.- Apoyo en obtención y actualización de datos requeridos por el reaseguro

5.7 Beneficios de la implementación del plan de administración de riesgos en el área de reclamaciones de Kot

Toda organización puede esperar obtener beneficios teniendo un programa efectivo de administración de riesgos algunos de estos programas pueden ser medidos cualitativamente o cuantitativamente, para el caso del área de reclamaciones de Kot se pueden obtener ambos beneficios.

Este plan de administración de riesgos ayudará al área de reclamaciones a identificar los riesgos y exposiciones y una vez identificados implementar mecanismos que permitan disminuir la probabilidad de que se materialicen, a continuación se enlistan algunos de los beneficios que se obtendrán con la implementación del presente plan de administración de riesgos en el área de reclamaciones de la cautiva de reaseguro de Petróleos Mexicanos:

- Se diseñarán guías básicas dentro del área como por ejemplo, una filosofía en cuanto a los riesgos inherentes en la operación.
- Tener identificados y detallados los perfiles de los puestos del personal que labora dentro de área y con ello delimitar responsabilidades.
- Al contar con un plan de capacitación para el personal del área, se contará con ente capacitada para llevar a cabo sus responsabilidades con gran calidad, lo cual permitirá mitigar riesgos operativos.
- Al diseñar e implementar una estrategia antifraude, se contará con un trabajo adecuado por parte de los empleados del área así como de los terceros involucrados en la operación.
- Se mantendrán actualizados los expedientes de cada una de las reclamaciones existentes
- Al diseñar e implementar guías para el seguimiento de reservas de siniestros abiertos, permitirá dar seguimiento puntual a problemáticas específicas de cada siniestro y a su vez implementar las acciones necesarias para posibles cierre de los mismos.
- Al tener identificados los riesgos que se generan al establecer relaciones comerciales con proveedores y al implementar un manual para el buen manejo de las mismas, Kot obtendrá el beneficio de estar recibiendo servicios de alta calidad por parte de sus proveedores.

5.8 Repercusión del plan de administración de riesgos en el área de reclamaciones

En esta etapa del plan es necesario resaltar cual es la repercusión de la implementación del presente plan, para ello es necesario desarrollar algunos ejemplos de las actividades que se llevan a cabo en el área así como en otras áreas para poder visualizar cual es la repercusión del plan de administración de riesgos operativos.

Repercusión Cualitativa:

Uno de los riesgos que se tienen identificados dentro del área de reclamaciones es la falta de desarrollo de conocimientos y controles de gestión de desempeño de los integrantes de dicha área, al no tener implementado un plan como el presente y los controles necesarios, el riesgo de que los integrantes no muestren su mayor capacidad por falta de desarrollo y por consecuencia que la gestión de su desempeño sea deficiente, es mayor a que si se implementa el presente plan y se desarrolla un programa de capacitación y gestión del desempeño, lo cual sin duda alguna se verá reflejado en la calidad del trabajo al momento en que los integrantes del área pongan en práctica el conocimiento adquirido en dicho plan de capacitación.

En otras palabras la calidad del trabajo realizado por cualquier persona en el área será de mejor calidad si se invierte en su desarrollo, lo cual repercutirá directamente en los beneficios y alcance de objetivos que el área este buscando.

Repercusión Cuantitativa:

Otro de los riesgos que se tienen identificados al interior de área es la falta de seguimiento en la variación de reservas y cierre de siniestros, por lo cual al no tener diseñada la guía tanto de revisión como de seguimiento de las reservas de cada uno de los siniestros y un comité para el cierre de siniestros antiguos repercutirá económicamente en el área y por lo tanto en la compañía, para tener una idea de cuál es el impacto en términos monetarios a continuación se presenta la siniestralidad abierta de 2007 a 2013.

Período	Número de siniestros abiertos	Monto Usd
2007-2009	27	14,797,494.81
2009-2011	95	142,636,234.29
2011-2013	176	203,443,701.32
Total	298	360,877,430.42

La implantación tanto de las guías de revisión y seguimiento a las reservas como la conformación del comité interno permitirán dar puntual seguimiento a cada uno de los siniestros abiertos pero sobre todo implementar las acciones necesarias entre las partes involucradas para cerrar la siniestralidad y por consecuencia liberar las reservas por el monto de Usd \$360, 877,430.42 de los Estados Financieros de la empresa.

5.9 Diseño e implementación de controles para riesgos identificados

Hoy en día se tienen identificados varios puntos débiles dentro de proceso operativo del área de reclamaciones, por lo cual es necesario diseñar e implementar los mecanismos que permitan minimizar los riesgos.

Por la importancia que representa el implementar los controles que permitan lo anterior, se clasificaron en controles a corto y mediano plazo.

Controles a corto plazo (1 a 3 meses)

Diseño e implementación del primer control: Filosofía del área de reclamaciones

Riesgo Identificado: Al no existir una filosofía de trabajo en el área de reclamaciones, existe el riesgo de que los integrantes de área no tengan en claro cuáles son los objetivos y a forma bajo la cual se debe de trabajar al interior y por consiguiente no se alcancen los objetivos trazados.

Principio: La Filosofía de Reclamaciones debe estar claramente documentada y ser de conocimiento dentro de la organización, de igual manera debe ser reflejada al interior de la misma.

Estándares mínimos:

- a) La filosofía implica el compromiso de la administración para ajustar y administrar las reclamaciones por sus méritos y cumplir o exceder éstos principios.
- b) El director operativo es responsable ante el consejo por una administración efectiva de reclamaciones.
- c) La administración revisa regularmente la efectividad y eficiencia del proceso de administración de reclamaciones evaluando indicadores disponibles en la información operativa.
- d) La administración se compromete a asegurarse que la información y conocimiento de reclamaciones está disponible y es usada en la planeación y toma de decisiones. La estructura organizacional facilita este proceso.
- e) La filosofía de reclamaciones está documentada y es comunicada al personal cuyas actividades son o tienen relación con el ajuste de reclamaciones, establecimiento o registro de reservas y suscripción.

Se diseñó el siguiente tríptico con la finalidad de dar a conocer la filosofía al interior de área así como en las áreas con las que existe relación.

<p>EL Rol del Administrador de Reclamaciones</p> <p>El rol del administrador de riesgos en la administración de reclamaciones es recabar datos, hacer cumplir las obligaciones contractuales, mitigar los daños, promover una solución equitativa, reducir el fraude, pronosticar el monto de las pérdidas, y aconsejar y asesorar a otros departamentos de la organización.</p> 	<p>Kot Insurance Company AG</p>	<p>Coordinación de Reclamaciones</p> <p>Filosofía del área de reclamaciones</p> 
<p>Coordinación de Reclamaciones</p>		
 <ul style="list-style-type: none"> • La Filosofía implica el compromiso de la administración para ajustar y administrar las reclamaciones por sus méritos y cumplir o exceder estos principios. • El director operativo es responsable ante el consejo por una administración efectiva de reclamaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • La administración revisa regularmente la efectividad y la eficiencia del proceso de administración de reclamaciones, evaluando indicadores disponibles en la información operativa. • La administración se compromete a asegurarse que la información y conocimiento de reclamaciones está disponible y es usada en la planeación y toma de decisiones, la estructura organizacional facilita este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • La filosofía de reclamaciones está documentada y es comunicada al personal cuyas actividades son o tienen relación con el ajuste de reclamaciones, establecimiento o registro de reservas y suscripción. <div style="border: 1px solid red; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Contacto:</p> <p>Guillermo.ortega@koticag.ch Juan.reyes@koticag.ch Arturo.garcia@koticag.ch</p> </div>

Fuente: Elaboración propia

Diseño e implementación del segundo control: Desarrollo de un plan de capacitación para el personal del área y desarrollo de los perfiles de cada uno de los puestos del personal del área

Riesgo Identificado: Al no existir un plan de capacitación y desarrollo profesional para el personal del área así como una descripción y desarrollo de los perfiles de cada uno de los puestos, el riesgo de que una persona no capacitada e idónea en el área se encuentre laborando en el área es mayor y por consecuencia la toma de decisiones no sea la correcta.

Principio.

Se deberá contar con los recursos, conocimiento y controles de gestión apropiados para cada una de las líneas de negocio suscritos.

Estándares mínimos:

- a) Existen los recursos necesarios para la administración de reclamaciones, estructura y planes de sucesión para las líneas de negocio suscritas. Se detectan las oportunidades de capacitación de manera oportuna.
- b) Los perfiles requeridos están identificados y son desarrollados y soportados por procesos de capacitación. Existe una descripción de puesto para cada rol.
- c) El personal de reclamaciones cuenta con niveles de autorización para el cierre y pago de reclamaciones. Los niveles de autorización se revisan al menos una vez al año.
- d) Existe separación a nivel operativo entre suscripción y reclamaciones.
- e) Existen criterios individualizados de desempeño los cuales son explicados al personal de reclamaciones.
- f) Existe un proceso estructurado de revisión anual de desempeño, el cual es usado para la planeación y revisión de aprendizaje, desarrollo y gestión del desempeño.
- g) La administración asegura la existencia de controles y auditorías que permitan medir el desempeño de reclamaciones que se identifican y tratan los asuntos que requieran atención.

Plan de capacitación:

El Plan de Capacitación del Área de Reclamaciones de KOT Insurance Company AG, se elabora con apego al principio número 2 de “Kot Claims Management and Minimum Standards”, “Recursos, conocimientos y controles de gestión”.

Fases para el desarrollo del Plan de Capacitación del Área de Reclamaciones de KOT Insurance Company AG:

1. Plantación
2. Organización
3. Ejecución
4. Evaluación

1. Plantación.

Necesidad:

El aseguramiento de contar con los recursos, conocimiento y controles de gestión apropiados para cada una de las líneas de negocio suscritos.

Alcance:

El Plan de Capacitación será de aplicación para todo el personal que colabora en el Área de reclamaciones de KOT Insurance Company AG.

Objetivos.

Objetivo General.

Participar periódicamente y de manera activa en cursos, exposiciones, conferencias, talleres, diplomados, simposios o eventos, los cuales pueden ser públicos o privados, con o sin costo de participación, relacionados con el ámbito del seguro y reaseguro, dentro y fuera del país.

Objetivos Específicos.

- 1) Obtención de conocimientos de seguro y reaseguro
- 2) Actualización de conocimientos de seguro y reaseguro
- 3) Conocimiento de nuevas tendencias del mercado de seguro y reaseguro
- 4) Detección de áreas de oportunidad en los procesos de gestión de siniestros.
- 5) Aplicación de los conocimientos para la mejora continua de los procesos de gestión de siniestros.
- 6) Contar con fundamentos sólidos para la toma de decisiones e implementación de estrategias para la gestión de siniestros.
- 7) Contar con argumentos sólidos para el apoyo en la toma de decisiones e implementación de estrategias de la Subgerencia.
- 8) Contar con elementos sólidos para el apoyo en la toma de decisiones e implementación de estrategias de la Gerencia.

- 9) Contar con conocimientos amplios que permitan al Área de Reclamaciones, a otras áreas brindar el apoyo solicitado.
- 10) Compartir conocimientos, tendencias y temas que se puedan considerar de interés de otras áreas de la cautiva

2. Organización.

Elementos requeridos para desarrollar el Plan de Capacitación:

Capital humano requerido:

Personal:

- 1) Claims Manager
- 2) Claims Analyst

Recursos materiales requeridos:

Espacio:

- 1) Espacios asignados por el capacitador

Mobiliario, equipo y material:

- 1) Mobiliario y equipo asignado por el capacitador
- 2) Laptop
- 3) USB
- 4) Material de consulta

Difusión:

El plan de capacitación y el desarrollo del mismo serán notificados al resto de las áreas de KOT Insurance Company AG, Subgerencias, Gerencia, Dirección y/o áreas interesadas, por medio de correo electrónico, en donde se resaltarán la importancia del plan, contenidos y desarrollo de actividades, así como el impacto y beneficio esperados.

Lo anterior se llevará a cabo electrónicamente, en apego al programa denominado "3R Reducir Reciclar Reutilizar".

Costo:

Como comentado anteriormente, los cursos, exposiciones, conferencias, talleres, diplomados, simposios o eventos podrán ser públicos o privados, podrán ser tomados dentro y fuera de la ciudad o país, y por lo tanto, podrán o no tener costo de inscripción y/o podrán generar costos por viáticos de acuerdo a la ubicación de las actividades.

Previo a la participación del personal del Área de Reclamaciones en alguna actividad de capacitación que genere costos por los conceptos anteriormente descritos, se plasmará la siguiente información de manera impresa, con carácter informativo y buscando la aprobación de la Gerencia para ser desarrollados, previa aprobación de la Coordinación de Reclamaciones.

Dicha solicitud, será enviada a la Gerencia para su aprobación de manera individual y por cada actividad que se pretende desarrollar.

Ejemplo:

Curso: _____.
 Capacitador: _____.
 Ubicación: _____.
 Fecha y hora de inicio: _____.
 Fecha y hora de término: _____.
 Asistente: _____.

Curso / Capacitador / Ubicación			
Concepto	Importe USD	Tipo de Cambio	Importe MXP
Costo del curso	\$	\$	\$
Transporte	\$	\$	\$
Hospedaje	\$	\$	\$
Alimentación	\$	\$	\$
Total	\$	\$	\$

3. Ejecución.

La capacitación se desarrolla fuera de las oficinas de KOT Insurance Company AG, mediante la participación periódica y de manera activa en cursos, exposiciones, conferencias, talleres, diplomados, simposios o eventos, los cuales pueden ser públicos o privados, relacionados con el ámbito del seguro y reaseguro, dentro y fuera de la ciudad o país.

Metodología:

Exposición-diálogo.

Calendario de cursos:

Con la finalidad de establecer un control interno sobre las actividades y horarios de capacitación y prever las medidas que permitan continuar con la gestión de siniestros de manera eficiente, se efectúa una calendarización en orden cronológico de dichas actividades.

En dicho control, se especifican datos como a continuación se detalla:

Primera columna, nombre del curso, exposición, conferencia, taller, diplomado o evento en el que se participa.

Segunda columna, iniciales del colaborador que participa en la actividad de capacitación.

Tercera columna, si debido a la duración de la actividad, el colaborador deberá ausentarse de la oficina por un periodo de tiempo.

Cuarta columna, de manera general, la ubicación en donde se imparte la capacitación.

Quinta columna, iniciales del colaborador que apoyará a quien participe en actividades de capacitación durante su ausencia de la oficina, en caso de existir algún pendiente, que por la dinámica de la operación no pueda ser pospuesto.

Sexta columna, fecha y hora en la que da inicio la capacitación.

Séptima columna, fecha y hora en la que termina la capacitación.

Ejemplo:

Curso	Participante	Fuera de Oficina	Ubicación	Apoyo en actividades	Inicio	Término
SINIESTROS DAÑOS	AAGG	SI	MEXICO, D.F.	JARR	10/07/2014 09:00 horas	10/07/2014 17:00 horas

Actualización:

Los colaboradores del Área de Reclamaciones, estarán siempre pendientes de nuevos cursos referentes a seguro y reaseguro, y al tener conocimiento de ellos, los comunicará al resto del equipo de siniestros, para ser sometidos a consenso interno del área, y en caso de ser aprobados, el Plan de Capacitación pueda ser actualizado con la inclusión de las actividades al mismo.

4. Evaluación.

Exposición-Diálogo:

Con la finalidad de observar el impacto de la capacitación, una vez que algún elemento del Área de Reclamaciones ha participado en algún curso, exposición, conferencia,

taller, diplomado o alguna otra actividad, hará una presentación al resto de los colaboradores del Área, donde se compartirá el conocimiento adquirido, las lecciones aprendidas, las áreas de oportunidad detectadas y en su caso las propuestas que tenga, en favor de la operación del Área de Reclamaciones.

Además, los demás integrantes del Área, darán retroalimentación al respecto y se avalúa si alguna acción deberá ser implementada, modificada, mejorada o eliminada en favor de la operación del Área de Reclamaciones o en su caso compartida con alguna otra área en beneficio de la misma.

Mesa redonda:

Con la finalidad de observar el impacto de la capacitación, en el caso de que todos los colaboradores del Área de Reclamaciones hayan participado en la misma actividad de capacitación, se llevará a cabo una reunión al interior del Área, donde cada uno compartirá sus conocimientos adquiridos, las lecciones aprendidas, las áreas de oportunidad detectadas y en su caso las propuestas que tenga cada uno, en favor de la operación del Área de Reclamaciones.

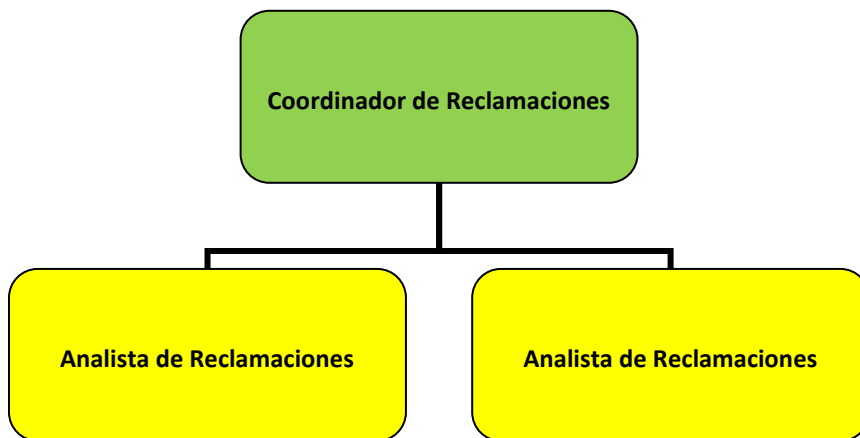
Paralelamente habrá retroalimentación al respecto y las propuestas presentadas serán discutidas y aprobadas o desechadas, en favor de la operación del Área de Reclamaciones o en su caso compartida con alguna otra área en beneficio de la misma.

En ambos casos, de considerarse necesario, se compartirán las propuestas con la Gerencia a fin de obtener observaciones y/o retroalimentación.

Perfil y Descripción de Puestos

El perfil y descripción de puestos del Área de reclamaciones de KOT Insurance Company AG, se elabora con apego al riesgo identificado número 2 dentro del proceso de actividades del área de reclamaciones de la cautiva de reaseguro de Pemex, el cual indica que se deberán contar con los recursos, conocimiento y controles de gestión apropiados para cada una de las líneas de negocio suscrito

La actual estructura del área se conforma de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia

Perfil del Puesto

Puesto: Coordinador de Reclamaciones

Área: Administración de Kot

Requerimientos:

Escolaridad:

Licenciatura en Contaduría, Administración o similar. (Titulado)

Experiencia:

En Seguros: 5 Años

Básica de Reaseguro: 1 año

Conocimientos específicos:

Aspectos técnicos de seguro y reaseguro

Condiciones para el manejo y autorización de pagos de los siniestros reasegurados con Kot.

Habilidades

Conocimientos de cómputo:

Windows:50%

Word:50%

Excel:50%

Power Point:50%

Idiomas:

Ingles

Hablar: 50%

Leer: 50%

Escribir: 50%

Otras habilidades:

Liderazgo

Organización

Comunicación efectiva

Servicio al cliente (interno y externo)

Capacidad de análisis

Toma de decisiones

Trabajo bajo presión

Descripción del Puesto

Puesto: Coordinador de Reclamaciones

Puesto al que reporta: Underwriting Officer

Puesto al que supervisa: Analista de reclamaciones

Objetivo del Puesto: Revisar las solicitudes de pago de siniestros y gastos de ajuste enviadas por las aseguradoras a través de la mesa de control, verificando que la documentación soporte sea completa y cumpla con los requisitos correspondientes para proceder al pago.

Descripción General (Responsabilidades y atribuciones)

- 1.- Aprobar las solicitudes de pago a aseguradoras, ajustadores y otros.
- 2.- Aprobar la documentación soporte.
- 3.- Aprobar la documentación para el pago.

Contactos Internos:

Underwriting Officer a quien reporta directamente de toda su gestión.

Coordinador de pagos y depósitos

Mesa de Control

Administración en Suiza

Contactos Externos:

Personal de siniestros de las cedentes

Personal de siniestros de los reaseguradores

Brokers

Abogados

Perfil del Puesto

Puesto: Analista de Reclamaciones

Área: Administración de Kot

Requerimientos:

Escolaridad: Licenciatura en Contaduría, Administración, Relaciones Comerciales, Negocios Internacionales, Comercio Internacional o similar (Titulado)

Especialidades: Seguros y siniestros Daños

Experiencia: En seguros y Reaseguro.

Conocimientos: Aspectos técnicos de seguro y reaseguro

Habilidades: Conocimiento de cómputo (Windows, Word, >Excel) Idiomas (Inglés: Hablar, leer, escribir)

Otras Habilidades:

Liderazgo

Organización

Trabajo sobre presión

Trabajo en equipo

Facilidad de palabra

Toma de decisiones

Descripción del Puesto

Nombre del Puesto: Analista de reclamaciones

Puesto al que reporta: Coordinador de reclamaciones

Objetivo del Puesto: Revisar los reportes de ajuste enviados por las aseguradoras, verificando aspectos como montos de reservas, partidas ajustadas.

Descripción General (Responsabilidades y actividades)

Reportar de manera directa al coordinador de siniestros.

Dar seguimiento a los mecanismos de análisis establecidos en la coordinación de siniestros

Mantener actualizados los expedientes físicos de cada reclamación

Validar y analizar de la información de reportes de ajuste

Actualizar cifras de los montos recuperables del reaseguro

Coadyuvar y proveer información a las diferentes áreas de Kot

Detectar posibles riesgos en la operación de la coordinación de siniestros

Dar seguimiento a los ajustes de siniestros con ajustadores

Dar seguimiento a la facturación de firmas de abogados utilizados

Dar seguimiento a las recuperaciones y registro de siniestros

Contactos internos:

Puesto a quien reporta toda su gestión (Coordinador de reclamaciones)

Área de suscripción

Coordinación de Pagos y Depósitos

Kot Suiza

Mesa de control

Contactos externos:

Aseguradoras locales

Firmas de abogados

Despachos de ajuste

Bróker

Perfil del Puesto

Puesto: Analista de reclamaciones.

Área: Administración KOT/Coordinación de reclamaciones.

Requerimientos:

Escolaridad: Licenciatura en Administración, Derecho, Relaciones Comerciales, Administración, afín (titulado)

Especialidades: Seguros, Siniestros daños, vida, autos.

Experiencia: Seguros.

Conocimientos: Aspectos técnicos de seguro, manejo de información para pago de siniestros.

Habilidades: Windows. Excel, Power Point, Word, Inglés habla, lectura, escritura.

Otras habilidades: Líder, organizado, comunicación efectiva, actitud de servicio, analítico, trabajo bajo presión.

Descripción del Puesto

Nombre del Puesto: Analista de reclamaciones

Puesto al que reporta: Coordinador de reclamaciones

Objetivo: Verificar el correcto sustento del pago de los diversos conceptos que integran una reclamación, mediante revisión de siniestralidad y permanente contacto interno y externo.

Descripción General / Actividades del puesto

Reporte directo al coordinador de siniestros.

Seguimiento a mecanismos de análisis establecidos en la coordinación de siniestros

Análisis de información de siniestros en reportes de ajuste

Análisis de reportes de siniestralidad recibidos de las aseguradoras

Análisis de siniestralidad de autos y vida y posterior seguimiento de diferencias detectadas con cedentes

Efectuar revisión del soporte de la facturación de honorarios y viáticos de ajustadores
Efectuar revisión del soporte para los pagos de pérdida y valuación de siniestros
Interacción con otras áreas para cumplimiento de labores ligadas entre departamentos
Mantener actualizados los archivos físicos de pagos a cedentes
Apoyo en obtención y actualización de datos requeridos por el reaseguro
Contacto interno:
Coordinador de reclamaciones
Analista de reclamaciones
Coordinación de pagos y depósitos
KOT Suiza
Suscripción.
Contacto externo:
Banorte, Quálitas, GNP, Inbursa, Despachos de Ajuste.

Controles a mediano plazo (3 meses a 9 meses)

Diseño e implementación del tercer control: Desarrollo de una estrategia antifraude en el proceso de actividades del área de administración de reclamaciones.

Riesgo Identificado: El objetivo de la estrategia anti fraude es impulsar una cultura de prevención, detección y respuesta basada en un principio que se le ha nombrado “Cero tolerancia” hacia la comisión de actos ilícitos y situaciones de fraude por parte de todos los integrantes del área de reclamaciones de Kot, así como en el proceso de ajuste y gestión de reclamos del área.

Principio.

Las reclamaciones deben ser ajustadas y procesadas de una manera precisa, profesional y debidamente gestionada para su conclusión, teniendo en cuenta que las circunstancias de cada reclamo son totalmente diferentes.

Estándares mínimos:

- a) Tras el aviso, y durante la vida de la reclamación, evaluar qué acciones se pueden tomar para determinar la validez de la misma en un plazo razonable considerando las circunstancias.
- b) Los procesos y procedimientos para la gestión de los siniestros deben ser claros, documentados y compartidos con el personal pertinente, según sea necesario para garantizar una gestión eficaz de las reclamaciones.
- c) Proporcionar un adecuado nivel de servicio a los corredores o compañías cedentes en las circunstancias de la reclamación, incluyendo la comunicación de las acciones y los avances en su caso.
- d) Contar con una estrategia anti-fraude.
- e) Proporcionar capacitación y procedimientos para cumplir con las normas contra el lavado.
- f) Identificar, controlar y ejercer, en su caso, los derechos de subrogación y salvamento.

Estrategia Antifraude Área de reclamaciones Kot

INTRODUCCIÓN

- 1.- Objetivo
- 2.- Objetivos específicos
- 3.- Principios de la estrategia
- 4.- Razones para la gestión del fraude en el área de reclamaciones
- 5.- Alcance
- 6- Glosario
- 7.- Condiciones generales

8.- DESARROLLO DEL DOCUMENTO

- 8.1 Política anti fraude
- 8.2 Acciones que pueden constituir fraude en el proceso de ajuste y gestión de reclamaciones
- 8.3 Señales de alerta
- 8.4 Evaluación e identificación de riesgos de fraude
 - 8.5 Implementación y ejecución de controles antifraude
 - 8.6 Monitoreo de materialización de riesgos y efectividad de controles
 - 8.7 Capacitación
 - 8.8 Atención de denuncias
 - 8.9 Condiciones de la denuncia
 - 8.10 Roles y responsabilidades sobre el cumplimiento de la estrategia antifraude
 - 8.11 Funciones
 - 8.12 Proceso legal por incumplimiento o tolerar el fraude
- 8.3 Divulgación del programa

Introducción

En la actualidad es de suma importancia que los accionistas y administradores de una empresa reconozcan que el riesgo de fraude – lo cual antes se manejaba solo al interior de empresas con alto manejo de efectivo o inventarios de fácil manejo o factiblemente convertibles en efectivo - es realmente una amenaza que surge en cualquier empresa y en cualquier área de la misma, incluso puede provocar el cierre de la compañía.

De acuerdo con las estadísticas de la Asociación de Examinadores Certificados de Fraude (ACFE siglas en inglés) más del 30% de los negocios desaparecen en el primer año de su existencia, a causa de este delito.

En el actual entorno económico se aprecia que las regulaciones están requiriendo cada vez más a la administración que considere el fraude potencial como un riesgo inherente del negocio , pues engloba efectos como; la pérdida del valor de la empresa así como el incremento en el riesgo reputacional. Por otra parte se han incrementado las expectativas en el desarrollo e implementación de planes de administración de riesgos en cuanto a su aportación en la prevención, detección y reporte de situaciones fraudulentas.

De la misma forma los marcos legales están siendo más estrictos y han incluido en últimas fechas, la tipificación de fraudes fiscales, los abusos de confianza y el lavado de dinero.

Por tales motivos el presente documento constituye la estrategia antifraude del área de reclamaciones de Kot, el cual ha sido elaborado en base a los principios éticos y las directrices de la misma área, con la finalidad de establecer los lineamientos al interior del área en materia de prevención, detección e investigación de fraudes y de señalar las conductas que son inaceptables, inapropiadas de acuerdo con los estatutos y objetivos de Kot y la normatividad vigente.

CEO Kot

Área de Reclamaciones

1.- Objetivo

El objetivo de la estrategia anti fraude es impulsar una cultura de prevención, detección y respuesta basada en un principio que se le ha nombrado “Cero tolerancia” hacia la comisión de actos ilícitos y situaciones de fraude por parte de todos los integrantes del área de reclamaciones de Kot, así como en el proceso de ajuste y gestión de reclamos del área.

2.- Objetivos específicos.

- Establecer mecanismos que prevengan el fraude en el proceso de ajuste y gestión de reclamos.
- Identificar los principales riesgos de fraude en el área con el propósito de implementar los controles necesarios y mitigar tal riesgo
- Ofrecer los instrumentos necesarios para verificar en cualquier momento que el proceso de ajuste y gestión de reclamos es confiable y verificable
- Cumplir con parámetros establecidos en la Ley Sarbanes-Oxley en relación con el tratamiento de fraude, fortaleciendo la cultura de ética del área como algo indispensable para el desarrollo y establecimiento de controles necesarios

3.- Principios de la estrategia

- La transparencia del área de reclamaciones de Kot debe reflejarse en todas las actuaciones y decisiones de sus empleados
- Los responsables del área deben conocer y evaluar el riesgo de fraude en los procesos a su cargo para fortalecer los controles internos
- Los responsables del área de reclamaciones deberán de informar los casos de fraude efectivo o presunto o de tentativa de fraude a través de los medios que se utilicen
- Todas las denuncias serán tratadas de forma confidencial y se reservará la identidad del denunciante si así lo solicita
- Se tomaran las medidas administrativas que se requieran para preservar el entorno laboral del denunciante
- Se investigaran los eventos de fraude, presunción de fraude, tentativa de fraude o deshonestidad, procediendo en forma imparcial, justa y minuciosa, tomando las medidas administrativas y/o disciplinarias de acuerdo con los resultados
- Mejorar el plan de administración de riesgos del área de reclamaciones de acuerdo a las lecciones aprendidas

4.- Razones para la gestión del fraude en el proceso de ajuste y gestión de reclamos

- 1) Porque existe el riesgo inherente de fraude en el proceso de ajuste de los siniestros
- 2) Para prevenir, detectar y responder oportunamente
- 3) Para mantener los mayores niveles de excelencia y transparencia en todo el proceso de administración de reclamaciones

5.- Alcance

La estrategia antifraude está dirigida al personal del área de reclamaciones y a los proveedores y terceros con los que se tenga relación

6.- Glosario

Fraude: Cualquier acto u omisión intencional o negligente diseñada para engañar a terceros, que tiene como objetivo que la víctima sufra una pérdida sufra una pérdida y/o que el perpetrador obtenga una ganancia

Corrupción: Aceptación de un soborno a través del pago en dinero o la entrega de cualquier objeto de valor, como productos o servicios en especie, una oferta, un plan o una promesa de pagar o dar algo de valor (incluso en el futuro) a cambio de un beneficio personal, un tercero o para la empresa, con el fin de obtener una ventaja ilegítima. Estos actos de corrupción pueden llevarse a cabo entre otros a través de pagos de viajes, entretenimiento, condonación de deuda, favores entre otros.

Perpetrador: Individuo que comete algún acto de fraude o corrupción.

Riesgo: Es un evento incierto que de llegar a ocurrir generaría un impacto, positivo o negativo, en el logro o cumplimiento de objetivos. Se mide en términos de probabilidad de ocurrencia del evento por el impacto/severidad de la consecuencia.

Soborno: Ofrecimiento o propuesta de un pago en dinero o la entrega de cualquier objeto de valor, como productos o servicios en especie, una oferta, un plan o una promesa de pagar o dar algo de valor (incluso en el futuro) a cambio de un beneficio personal, un tercero o para la empresa.

Ley Sarbanes-Oxley: Ley utilizada para proteger a los inversionistas mediante el mejoramiento de la exactitud y la confiabilidad de las revelaciones corporativas hechas en conformidad con las leyes de valores y para otros propósitos.

7.- Condiciones Generales

La estrategia antifraude responde a la necesidad de establecer mecanismos que mitiguen el riesgo de pérdidas derivadas de situaciones de fraude en el proceso de ajuste y gestión de reclamos y su fin es identificar los controles y procesos internos de prevención y detección del fraude.

8.- Desarrollo de la estrategia

8.1.- Estrategia anti fraude

El área de reclamaciones ha adoptado como estructura referente para el desarrollo y guía de la presente estrategia y cumplimiento de la Ley Sorbanes-Oxley, en lo referente a las cláusulas 404, 802 y 803, el Marco Integrado de Control Interno COSO, de esta manera, delimita en esta estrategia las acciones y esfuerzos de creación de cultura y evaluación de los controles internos antifraude en el proceso de ajuste y gestión de reclamaciones.

Para fines prácticos cada una de las categorías de fraude puede presentar las siguientes características al interior del área:

Tipo de Fraude	Características
----------------	-----------------

Reconocimiento de Ingresos:	El área de reclamaciones es participe en los ingresos provenientes por recuperaciones de siniestros, venta de salvamentos, lo cual al no ser manejado adecuadamente es un riesgo altamente considerable para cometer fraude.
-----------------------------	--

Revelaciones parciales o no ajustadas a la realidad:	Consiste en revelar al mercado información errónea o incompleta en relación con sus hechos económicos (Fusiones, proyecciones, adquisiciones, reservas, contingencias entre otros) con el fin de presentar una situación económica de la empresa que no corresponde a la realidad. El área de siniestros es medular en el control de reservas
--	---

Manipulación de gastos	Consiste en la alteración indebida de los gastos por ejemplo los gastos de viáticos que utilizan los ajustadores en el proceso del tratamiento de cada siniestro.
------------------------	---

Apropiación indebida de activos o uso indebido de la posición para beneficio personal	Es el riesgo derivado de hacer pagos indebidos o corruptos, recibir préstamos no autorizados o el abuso de confianza de empleados para el usufructo personal como por ejemplo, uso indebido de los viáticos que recibe el personal de Kot para comisiones de trabajo
---	--

8.2.- Acciones que pueden constituir fraude en el proceso de ajuste y gestión de reclamaciones

En seguida se detallan algunas de las acciones que constituyen fraude en el proceso de ajuste y gestión de reclamaciones.

- Cualquier acto deshonesto que impida reflejar las reservas reales de cada uno de los siniestros
- La apropiación indebida de fondos, valores, materiales exclusivamente utilizados en el proceso de ajuste y gestión de reclamaciones
- Irregularidades en el manejo de información concerniente al proceso de ajuste
- Aceptar o solicitar cualquier elemento de valor material de los proveedores o ajustadores
- Destrucción, remoción o uso inadecuado de los expedientes de siniestralidad
- Alteración indebida de los gastos de ajuste para obtener algún beneficio

3.- Señales de alerta

A continuación se detallan algunas alertas de fraude, las cuales deben de ser atendidas para evitar la materialización del riesgo.

- Rembolsos indebidos a los ajustadores como parte del proceso de ajuste, mediante la adulteración de los montos en las facturas
- No registrar el ingreso de los materiales vendidos por concepto de salvamento de los siniestros
- Demoras indebidas en los entregables de los proveedores, especialmente con los abogados ya que cobran por hora
- Permitir el ajuste frecuente en las reservas por parte de los ajustadores
- Falta de adecuadas políticas y procedimientos para efectuar pagos a la cedente
- Pagos recurrentes a proveedores por el mismo valor
- Funciones no segregadas en la preparación y el registro de pagos a proveedores
- Cambio y sustitución de direcciones y cuentas bancarias de los proveedores
- El exceso de gastos (asesorías jurídicas) o tendencias inesperadas de los gastos

8.4.- Evaluación e identificación de riesgos de fraude

Anualmente se debe de realizar el proceso para identificar y valorar los factores o fuentes de riesgo, esquemas y escenarios de fraude.

La valorización del riesgo de fraude en el proceso de ajuste y gestión de reclamaciones se llevará a cabo con la participación de los integrantes del área y tener una

retroalimentación y puntos de vista que permitan ser más objetivos en la identificación de riesgos.

8.5.- Implementación y ejecución de controles anti fraude

Una vez que se haya identificado cada riesgo se debe evaluar el diseño y la implementación del control, los controles antifraude deberán estar implícitos en el plan de administración de riesgos operativos del área de reclamaciones, todos los integrantes del área son responsables de dichos controles y deben asegurar su cumplimiento.

Para cada control se debe evaluar si el diseño del control es adecuado para la mitigación del riesgo, si se identifican deficiencias en el diseño del control, el responsable del control debe establecer las acciones que realizará con el fin de corregir el diseño del mismo, después de ello se debe verificar su adecuada operatividad.

En el caso de presentarse deficiencias tanto en el diseño como en la operatividad de los controles asociados a un riesgo de fraude, debe evaluarse si el conjunto de controles tal y como están diseñados y operando mitigan efectivamente el riesgo.

8.6.- Monitoreo de materialización de riesgos y efectividad de controles

El área de reclamaciones una vez que ha identificado las alertas o posibles riesgos que pudieran originar algún tipo de fraude será la encargada de monitorear si dichos riesgos no se han llegado a materializar aún con los controles implementados.

Así mismo estará revisando la efectividad de diseño y aplicación de los controles antifraude para con ello hacer las adecuaciones pertinentes si se consideran necesarios.

8.7.- Capacitación

Para fortalecer la prevención de riesgo de fraude en el área, se facilitaran cursos.

- Integrantes del área de reclamaciones: Se deberán capacitar de manera selectiva, de acuerdo a los procesos clasificados como riesgosos en términos de corrupción
- Se debe asegurar que en procesos de inducción de empleados nuevos, se reciban capacitaciones en temas de ética y cumplimiento
- Proveedores (ajustadores): El proveedor deberá confirmar la existencia de lineamientos o políticas en materia de prevención de fraude.

8.8.- Atención de denuncias

El correo electrónico que se utilizará para consultar e informar sobre temas de fraude es: transparenciatotal@koticag.ch

Cualquier empleado o tercero que sospeche de una actividad corrupta, deshonesta o fraudulenta deberá notificar de forma inmediata al área de reclamaciones a través de los canales receptores.

8.9.- Condiciones de la denuncia.

- a) La empresa garantizará el anonimato del denunciante.
- b) Utilice adecuadamente los canales receptores establecidos
- c) Al aportar la información describir todos los hechos; Que ocurrió? Como ocurrió? Como ocurrió? Donde ocurrió? Quien lo hizo? Con quién?
- d) Realice la denuncia de manera objetiva y respetuosa
- e) La atención de los casos de irregularidades se llevaran a cabo con la debida diligencia a fin de evitar acusaciones erróneas o generar alertas que conlleve al ocultamiento de evidencias

8.10.- Roles y responsabilidades sobre el cumplimiento de la estrategia antifraude

Para asegurar que la estrategia antifraude sea efectiva, es necesario entender las responsabilidades que el personal del área de reclamaciones debe tener respecto a la administración del riesgo de fraude, las políticas, descripciones de puesto, roles, perfiles de puesto, pueden definir las responsabilidades sobre el control en materia de fraude.

8.11.- Funciones

Las funciones y responsabilidades en la administración del riesgo antifraude del área de reclamaciones se describen a continuación.

- Tener un entendimiento básico del riesgo de fraude
- Efectuar los controles antifraude identificados y dejar evidencia de su cumplimiento
- Informar sobre el riesgo de fraude que se identifique en la ejecución de sus funciones
- Reportar acciones sospechosas o incidentes relacionados con fraude
- Cooperar en las investigaciones de denuncias relacionadas con el fraude

8.12.- Proceso por incumplimiento o tolerar el fraude

El área de reclamaciones cumpliendo con el principio de Cero tolerancia y con el compromiso por el cumplimiento permanente de políticas, procedimientos y pautas de comportamiento como parte de esta estrategia antifraude, espera que todas las áreas involucradas en el proceso las cumplan y respeten.

Teniendo en cuenta lo anterior en caso de identificar desviaciones a las conductas aceptadas por la organización, se notificara a la alta gerencia de Kot para la valoración de la conducta.

8.13.-Divulgación del programa

Para todos los nuevos participantes dentro del proceso de ajuste y gestión de reclamos se realizará una sesión informativa que les permita comprender las responsabilidades, reglas, procedimientos y por supuesto la presente estrategia antifraude, así mismo se les instruirá acerca de los mecanismos de denuncia de actos de fraude y corrupción dispuestos por el área y organización.

Diseño e implementación del cuarto control: Diseñar e implementar controles que aseguren la actualización de la información de cada expediente de reclamación.

Riesgo Identificado: Al no contar con toda la información actualizada en los expedientes de cada uno de los siniestros incrementa el riesgo de que se tomen decisiones erróneas en el proceso de cierre de cada uno de ellos.

Principio.

El manejo de una reclamación debe quedar debidamente documentado y la información relevante para la gestión de la misma organizada y resguardada durante un período adecuado.

Estándares mínimos:

a) Los archivos de reclamaciones contienen la información relevante de tal forma que garantice el seguimiento apropiado al siniestro.

Para la actualización de cada uno de los siniestros reportados en propiedades de Petróleos Mexicanos se incluirán los siguientes controles para con ello asegurar tener a información completa.

Verificación de información en expediente y sistema

POLIZA ASEGURADOR

Asegurador INBURSA	Categoría	Póliza 25200 30000524	Vigencia 30 de Junio de 2008 al 20 de Febrero de 2009
-----------------------	-----------	--------------------------	---

1. DATOS GENERALES

Numero de Siniestro: 35100 3013685	Fecha de ocurrencia: 15/11/2008	Ajustador: Advantal Global	Cobertura/ Sección: BT, NO-CAT, Todo Riesgo RC por Actos Mal Intencionados, TIERRA
Descripción: Toma clandestina descontrolada en el Km 91 + 710 del poliducto de 10 pulgadas			
Reserva Bruta: US \$ 450,000.00 US \$ 150,000.00	Deducible: US \$ 1,000,000.00 US \$ 2,500,000.00	Reserva Neta: US \$ 0.00 US \$ 0.00	Fuente y Fecha: JIBDA 15/10/2012

1.1 SUBROGACION Y SALVAMENTO

Subrogación: No	Acciones:	Avance:
Salvamento: No	Monto:	Avance:

1.2 ESTADO

<u>FUENTE BDX 15/10/2012:</u> El estado del siniestro Es TRAMITE
<u>FUENTE JIBDA 15/10/2012:</u> El estado del siniestro es CANCELADO
<u>FUENTE EXPEDIENTE:</u> El estado del Siniestro es CANCELADO

1.3 ACCIONES SUGERIDAS AL15/10/2012:

	Descripción	Responsable	Fecha	Verificación	Fecha
1	Revisión de documentos	HRF	15/10/2012		
2	Solicitar cambio de Status de BDX a CANCELADO	HRF	15/10/2012		

2. INFORMACIÓN SINIESTRO



ARCHIVO FISICO	ARCHIVO JIBDA
---------------------------	--------------------------

	Fecha	Existencia	
Aviso de Siniestro Y asignación de Ajustador	18/11/2008	SI	SI
Reporte Preliminar	28/11/2008	SI	SI
Reporte Final	20/01/2010	SI	SI
Desistimiento	05/01/2010	SI	SI



POLIZA REASEGURADOR (KOT)

Reasegurador KOT Insurance Company AG	Póliza 0701C01-0000000-001 (2008). Reaseguro Integral (TR) 2008	Vigencia 30 de Junio de 2008 al 20 de Febrero de 2009
--	--	--

3. CORRESPONDENCIA KOT

Documento	Fecha	Existencia

4. PAGOS KOT

Documento	Fecha	Existencia
Relación de pagos JIBDA	15/10/2012	SI SI



POLIZAS RETROCESIONARIO

Retrocesionario	Póliza	Vigencia

5. CORRESPONDENCIA RETROCESIÓN

Documento	Fecha	Existencia

6. PAGOS RETROCESIONARIO

Documento	Fecha	Existencia

7. REVISIÓN LISTA DE VERIFICACION Y ESTADO

Elaboró	Fecha
HRF	15/10/2012

Reviso	Fecha
AGG	

Fuente: Elaboración propia

Límites de responsabilidad	US \$ 25,000,000.00	Exposición Potencial Neta	US\$ 0.00
ROBO DE UNA NOTEBOOK, MARCA HP COMPAQ, MODELO NC6400, SERIE CND6410MR5, INMOVILIZADO 800EC177029727, DEL VEHICULO MARCA CHEVROLET, TIPO CAPTIVA, MOD. 2011, PLACAS 606-XWJ, PROPIEDAD DE LA LIC. BERENICE NAVA NOROÑA, F-357897.			
Referencia Aseguradora	Inbursa: 35100 3042344	Fecha de Ocurrido	31/07/2012
Referencia PEMEX		Póliza	25200 3007117
No. de Reporte	Fuente JIBDA	Vigencia	30/06/2012 al 30/06/2013
Ajustador	Ajuste Interno	Fecha del Reporte	12/11/2012

RESUMEN DEL SINIESTRO

ROBO DE EQUIPO ELECTRONICO NOTEBOOK, MARCA HP COMPAQ, MODELO NC6400, SERIE CND6410MR5, INMOVILIZADO 800EC177029727, DEL VEHICULO MARCA CHEVROLET, TIPO CAPTIVA, MOD. 2011, PLACAS 606-XWJ, PROPIEDAD DE LA LIC. BERENICE NAVA NOROÑA, F-357897.

Fuente: Elaboración propia

Diseño e implementación del quinto control: Diseñar la guía de seguimiento a reservas, guía de revisión de reservas y comité interno de seguimiento a siniestros

Riesgo Identificado: Todos los siniestros de Pemex tienen diferente tiempo para ser indemnizados dependiendo la magnitud de cada uno, sin embargo es necesario implementar los controles necesarios para monitorear y dar seguimiento aquellos que se van complicando.

Principio.

El establecimiento de una reserva debe tener como objetivo que el monto sea consistente, oportuno y preciso considerando tanto los costos posibles como la indemnización potencial.

Estándares mínimos:

- a) Se registrará la reserva recomendada por el especialista retenido y salvo casos extraordinarios la administración podrá decidir sobre el registro de otro monto.
- b) El registro de la reserva no implica la aceptación de cobertura, tiene el propósito de crear la provisión financiera con la información disponible al momento.
- c) La reserva inicial se registra tan pronto se reciba la recomendación del especialista.
- d) La información pendiente y que sea requerida para el establecimiento de la reserva debe ser monitoreada regularmente.
- e) Las reservas de los siniestros abiertos deben ser revaluadas cuando menos una vez al año.
- f) Las reservas de siniestros relevantes son discutidas de manera interna.

Para dar cumplimiento a lo anterior se diseñó la siguiente guía de seguimiento de reservas. Así como dos controles con los cuales se llevará el registro para cada siniestro.

Control 1: Siniestros en proceso especial de ajuste

Control 2: Siniestros en proceso normal de ajuste

Guía de seguimiento de reservas

Objetivo de la Guía.

Proporcionar un estatus actualizado de cada una de las reclamaciones abiertas, así mismo proporcionar los elementos suficientes para poder implementar programas de acción con los cuales se cierren lo antes posible dichas reclamaciones.

Pasos del proceso de revisión.

- 1.- Identificación en Bordereaux de siniestros abiertos.
- 2.- Clasificación de siniestros abiertos por despacho de ajuste.
- 3.- Convocatoria a los despachos de ajuste.
- 4.- Resultado de la reunión
- 5.- Clasificación de siniestros en las siguientes categorías:
 - Categoría 0: Siniestros en proceso normal de ajuste
 - Categoría 1: Siniestros en proceso especial de ajuste
 - Solicitud especial del reaseguro
 - Litigio
 - Asegurado no acepta determinación
 - Más de 2 años de ocurrido el evento
 - Sin respuesta del asegurado
- 6.- Implementación del plan de acción.
- 7.- Seguimiento al siniestro.

Control de revisión de reservas

(Template 1)

Número de Siniestro:								
Fecha de Ocurrencia:								
Ajustador:								
Organismo:								
Cobertura:								
Reserva Bruta:	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Deducible:	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Reserva Neta:	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

Clasificación: Siniestro en proceso especial de ajuste	
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud Especial de reaseguro <input type="checkbox"/> • Litigio <input type="checkbox"/> • Asegurado no acepta determinación <input type="checkbox"/> • Más de 2 años de ocurrido el evento <input type="checkbox"/> • Sin respuesta del asegurado <input type="checkbox"/> 	

Descripción de la Problemática			
<ul style="list-style-type: none"> • • • 			
Acciones a realizar			
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	Hasta 1 mes	Hasta 3 meses	Hasta 6 meses

seguimiento

Próxima Revisión:	
Lugar:	

Participantes	
Ajustador.	Kot.

Fuente: Elaboración propia

Control de revisión de reservas

(Template 2)

Número de Siniestro:								
Fecha de Ocurrencia:								
Ajustador:								
Organismo:								
Cobertura:								
Reserva Bruta:	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Deducible:	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Reserva Neta:	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

Clasificación: Siniestros en proceso de ajuste normal

Descripción de la Problemática			
<ul style="list-style-type: none"> • • • 			
Acciones a realizar			
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	Hasta 1 mes	Hasta 3 meses	Hasta 6 meses

Seguimiento	
Próxima Revisión:	
Lugar:	

Participantes	
Ajustador.	Kot.

Fuente: Elaboración propia

Diseño de Comité Interno de seguimiento de siniestros

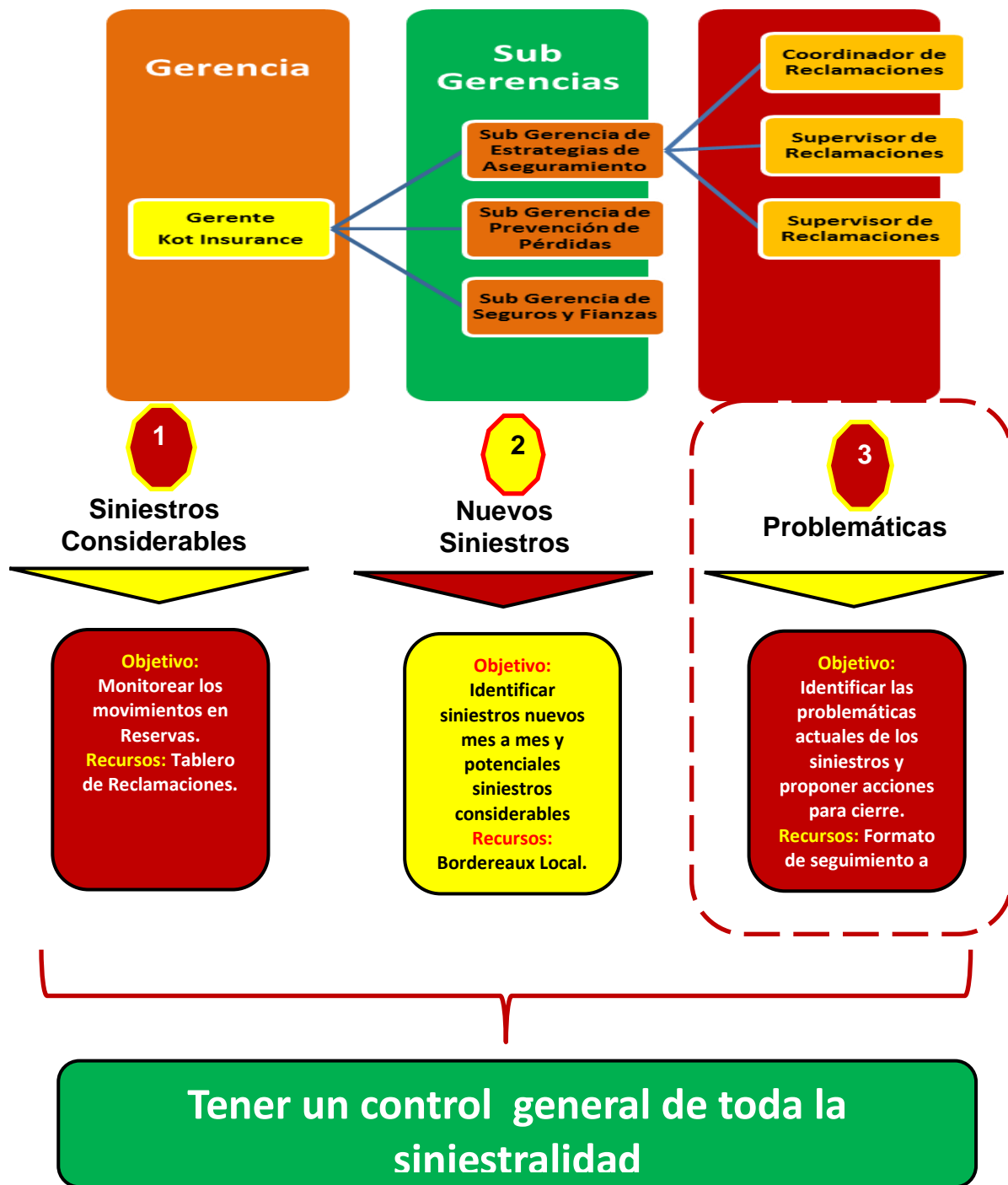
Criterios

- Las presentaciones las llevara a cabo el área técnica los días 15 de cada 2 meses
- Las reuniones serán de 1 hora como máximo.
- El seguimiento se divide en 3 secciones
- Sección 1 y 2 (10 Minutos máximo por sesión)
- Sección 3 mayor tiempo

Las personas involucradas serán.

- ✓ Gerente de Riesgos y Seguros
- ✓ Sub Gerente de Estrategias de Aseguramiento
- ✓ Sub Gerente de Prevención de Pérdidas
- ✓ Sub Gerente de Seguros y Fianzas
- ✓ Coordinador de Reclamaciones
- ✓ Supervisor de Reclamaciones
- ✓ Supervisor de Reclamaciones

En cada sesión del comité se firmará una minuta de trabajo por todos los integrantes para dar seguimiento a los acuerdos.



Requiere mayor atención

Fuente: Elaboración propia

Controles a largo plazo (más de 9 meses)

Diseño e implementación del sexto control: Elaborar un manual de gestión de proveedores

Riesgo Identificado: Al tratarse de la cautiva de reaseguro de Pemex se tiene relación comercial con diferentes proveedores, lo cual origina que el riesgo de trabajar con alguien que no cumpla los estándares de calidad sea alto, razón por la cual se diseñó un manual de gestión de proveedores e cual tiene por objetivo establecer con los proveedores los requerimientos en los aspectos administrativos y calidad en los servicios que deban cumplir en el desarrollo de la prestación de los servicios o suministro de bienes.

Principio.

Efectuar una gestión proactiva mediante el uso de procedimientos para la selección y uso de servicios de terceros.

Estándares mínimos:

- a) Deben estar documentados los procesos para la selección, asignación y monitoreo de proveedores de servicios o expertos externos.
- b) Los expertos son seleccionados de un panel aprobado. La composición del panel se revisa y alinea con las necesidades del negocio y el desempeño proporcionado.
- c) Las facturas remitidas por el proveedor o experto son verificadas contra los acuerdos por escrito para la prestación del servicio, en caso de existir variaciones en el costo estas diferencias deberán ser justificadas o rechazadas.

A continuación se presenta el manual de gestión de proveedores.

Manual de Gestión de Proveedores del área de reclamaciones

Introducción

1.- PRESENTACIÓN DEL MANUAL

1.1 Objetivo

1.2 Objetivo General

1.3 Objetivo Particular

1.4 Alcance

2.- POLITICAS

2.1 Política de compras

2.2 Política de calidad para proveedores

3.- RESPONSABILIDADES

3.1 Responsabilidades compartidas entre Kot y sus proveedores

3.2 Responsabilidades de Kot

3.3 Responsabilidades de los proveedores

4.- ASPECTOS COMERCIALES Y ADMINISTRATIVOS

4.1 Cotizaciones

4.2 Contrato u Oferta mercantil

4.3 Aumento de precios

4.4 Tiempos de entrega

4.5 Condiciones para la recepción del servicio

4.6 Calificación del desempeño

5.- GENERALIDADES

5.1 Ubicación de las oficinas de Kot

5.2 Horario de atención

6.- FACTURACION Y PAGOS

7.- ATENCION CONSULTA A PROVEEDORES

8.- ACUERDOS CON PROVEEDORES

9.- PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCION DE PROVEDORES

Introducción

Kot Insurance Co dentro de un proceso de mejoramiento continuo ha decidido implementar controles que garanticen la calidad de las actividades diarias en cada una de sus áreas operativas, complementando de esta manera una administración de calidad y buen ambiente.

El área de reclamaciones de la cautiva de Petróleos mexicanos se ve en la necesidad de interactuar con diferentes proveedores que permitan el desarrollo de cada uno de las actividades con los estándares de calidad de excelente nivel, razón por la cual el plan de administración de riesgos que se está diseñando en el área de reclamaciones busca garantizar que los servicios ofrecidos a nuestros reaseguradores cumplan con dichos estándares.

Para lograr lo anterior Kot requiere del apoyo de todos y cada uno de los proveedores para que promuevan al interior de sus organizaciones un gran compromiso hacia la calidad de sus servicios, lo cual refleje a su vez una responsable atención, óptimo desempeño y precio justo de tal manera que redunde en una transparente relación comercial de mutua ganancia.

El presente manual interno de gestión de proveedores busca orientar en los diferentes aspectos administrativos y a su vez minimizar los diferentes riesgos y peligros que se puedan generar y que afecten no solamente a las personas involucradas en las operaciones sino también a la propiedad y la calidad de nuestros servicios.

1. Presentación del manual

1.1- Objetivo

1.2 Objetivo General.

Establecer con los proveedores los requerimientos en los aspectos administrativos y calidad en los servicios que deban cumplir en el desarrollo de la prestación de los servicios o suministro de bienes.

1.3 Objetivo Particular.

- Dar a conocer a los proveedores los requisitos que deben cumplir ante el área de reclamaciones de Kot para el desarrollo de los trabajos, servicios o suministro de bienes.
- Establecer las responsabilidades tanto del área de reclamaciones de Kot como de los proveedores.
- Lograr el compromiso de los proveedores para ayudarnos a promover el mejoramiento constante.

1.4 Alcance.

Este manual aplica a todos los proveedores del portafolio que establezcan relación comercial con el área de reclamaciones de Kot.

2.- Políticas

2.1 Política de compras

Contratar servicios que satisfagan las necesidades del área de reclamaciones de Kot de acuerdo con las especificaciones estipuladas y que cumplan con las expectativas de calidad, cumplimiento, competitividad en precios y servicios postventa, a través de un portafolio de clientes que permita dar cumplimiento a los principios del plan de administración de riesgos que se encuentra en desarrollo.

Es necesario estipular que Kot cuenta con un grupo de trabajo de operaciones el cual sirve como un sólido punto de apoyo para la toma de decisiones

El grupo de trabajo de operaciones cuenta con reglas para guiar su buen funcionamiento, dentro de la sección denominada DE LAS FUNCIONES existe la siguiente regla:

A propuesta de cualquier miembro del cuerpo directivo de Kot, evaluar y aprobar, previo a la autorización del consejo de administración, los requerimientos y procedimientos de contratación de los servicios profesionales y técnicos que necesite la empresa.

Lo cual indica que existe un filtro adicional que permita evaluar sobre la contratación de los servicios requeridos para el área de reclamaciones.

2.2 Política de calidad para proveedores

El propósito del área de reclamaciones de Kot es establecer relaciones comerciales de calidad de mutuo beneficio con los proveedores y lograr el compromiso de trabajar bajo un ambiente de confianza, entendimiento y responsabilidad.

Se determina que únicamente se trabajara con proveedores que además de cumplir con los requisitos aquí establecidos, trabajen día a día para mejorar constantemente en calidad y servicio, ofreciendo así valor agregado a los servicios que brinden a nuestra empresa.

3.- Responsabilidades

3.1 Responsabilidades compartidas entre Kot y sus proveedores

- Tener bajo el concepto de largo plazo las relaciones de calidad
- Promover las visitas necesarias para el pleno conocimiento de las necesidades mutuas
- Dar oportuna solución a los problemas de calidad que se presenten en el desarrollo de las actividades
- Establecer los convenios necesarios para asegurar la calidad de los servicios acordados

3.2 Responsabilidades de Kot

- Proporcionar a los proveedores información completa y necesaria acerca de nuestros requerimientos
- La selección será sobre aquellos proveedores que por su compromiso con la calidad sea el adecuado para que Kot pueda alcanzar sus objetivos
- Evaluar a los proveedores con el fin de otorgar el debido reconocimiento a aquellos cuyo comportamiento lo amerite
- Establecer con los proveedores una verdadera sociedad de beneficio mutuo que los haga partícipes en el éxito de ambas empresas
- Establecer una política de pagos

3.3 Responsabilidades de los proveedores

- Garantizar la calidad de los servicios garantizados
- Establecer y mantener un sistema de calidad que garantice la entrega de los servicios de acuerdo con lo especificado
- Informar a Kot oportunamente las circunstancias que afecten las condiciones inicialmente pactadas para el suministro de los servicios
- Dar inmediata solución a los problemas de calidad que se presenten en los servicios entregados
- Permitir la realización de auditorías de calidad en sus instalaciones cada vez que Kot lo considere pertinente
- Al establecer una relación comercial se da por hecho la autorización expresa del proveedor para aceptar visitas de seguimiento programadas en sus instalaciones para analizar temas de interés asociados al programa de desarrollo de proveedores dichas actividades deben de quedar por escrito

4.- Aspectos comerciales y administrativos

4.1 Cotizaciones

Los proveedores deberán de cumplir con los siguientes puntos dentro del proceso de selección de ofertas y asignación de compras.

- Presentar las cotizaciones por escrito cumpliendo con toda la información solicitada
- La información que deberá contener la cotización es:
 - Precio
 - Condiciones de pago
 - Disponibilidad en tiempos de entrega (días calendario)
 - Vigencia de cotización
 - Garantías ofrecidas asociadas al servicio

Seriedad de la compra, los procesos de contratación del área de reclamaciones obedecen a un juicioso análisis técnico, económico y comercial de cada una de las ofertas presentadas.

4.2 Contrato u Oferta mercantil

El contrato u oferta mercantil representa para Kot el compromiso comercial de la compra de un servicio o producto y se rige por los siguientes principios:

- Los términos de referencia y especificaciones de los servicios serán suministrados y controlados por el área de reclamaciones de Kot
- El área de reclamaciones de Kot ante el incumplimiento de algún proveedor se reserva el derecho de cancelar algún contrato u oferta mercantil total o parcialmente antes del suministro del servicio sin que esto origine algún costo a nuestro cargo

4.3 Aumento de precios

La vigencia de precios se aplicará de acuerdo a lo especificado en la propuesta u oferta comercial presentada por el proveedor a el área de reclamaciones de Kot, los incrementos deben de ser informados con mínimo dos meses de anticipación para su análisis y negociación, solamente se dará por aceptado previa aprobación expresa del área de reclamaciones de Kot.

4.4 Tiempos de entrega

- El servicio contratado deberá entregarse puntualmente de acuerdo, calculando su entrega no antes ni después de la fecha indicada durante el proceso de negociación, salvo solicitud del área de reclamaciones de adelantar o atrasar la entrega, lo cual será debidamente notificado con tiempo

4.5 Condiciones para la recepción del servicio

- El área de reclamaciones realizará después de cada recepción la inspección y las pruebas de calidad que considere necesarias para comprobar la calidad del entregable
- El alcance de dicha inspección dependerá de la calificación del proveedor
- El entregable recibido será rechazado por el área de reclamaciones de Kot cuando no posea la calidad exigida por Kot

4.6 Calificación del desempeño

Kot mediante su área de reclamaciones está interesada en desarrollar un equipo de proveedores confiables que le permitan cumplir con sus objetivos de calidad, para esto

5.2 Horario de atención

El horario de atención del área de siniestros de Kot es de 9.0 a 21.00 hrs de la Ciudad de México.

6.- Facturación y pagos

- La facturación de los servicios debe de ser muy precisa y detallada en cuanto los conceptos que se cobran
- La facturación deberá estar elaborada a nombre de Kot Insurance Company con domicilio de Suiza, los detalles se encontraran en el intercambio de información dentro del proceso de negociación
- Solo darán lugar a pago aquellos servicios que han pasado satisfactoriamente el control de recepción
- Kot Insurance consignará el valor de los pagos de las facturas únicamente los Jueves de cada semana a los datos bancarios proporcionados oficialmente por el proveedor
- Las consultas de los pagos se atienden vía email o llamada telefónica de Lunes a Viernes en horario de oficina

7.- Atención consultas al proveedor

Para cualquier consulta o inquietud, el proveedor puede contactar a las siguientes áreas:

Área/Asunto	Ubicación	Teléfono	Email
Coordinación de Siniestros	México DF	19-44-25-00 Ext 27505	Guillermo.ortega@koticag.ch
Análisis de Siniestros	México DF	19-44-25-00 Ext 27524 - 27506	Arturo.garcia@koticag.ch Juan.reyes@koticag.ch

8.- Acuerdos con proveedores

Deberá establecerse un entendimiento claro entre Kot y sus proveedores, a partir de los acuerdos necesarios que busquen prevenir los problemas de calidad principalmente en los siguientes aspectos:

- Acuerdos de especificaciones y contenido de los entregables
- Métodos de pruebas aplicables para ambas partes

- Determinación de los canales de comunicación y los procedimientos a seguir para la solución de los inconvenientes de calidad que puedan surgir
- Intercambio de datos de inspección y prueba con la intención de fomentar el mejoramiento de la calidad tanto de Kot específicamente el área de reclamaciones como del proveedor

9.- Procedimiento para la selección de proveedores

El área de reclamaciones de Kot ha establecido los siguientes lineamientos para el proceso de selección de proveedores, el cual tiene por objetivo el seleccionar a los proveedores que estén en condiciones de proporcionar el servicio con el mejor nivel de calidad.

- 1.- Investigación de mercado para ubicar a los proveedores en la industria
- 2.- Hacer contacto con los proveedores e invitarlos a participar en el proceso de selección
- 3.- Solicitar información a los proveedores acerca de sus empresas
- 4.- De acuerdo a los criterios establecidos para la selección, calificar a los proveedores que decidieron participar
- 5.- Por política se establecerá un panel de proveedores (3) que tengan la capacidad de satisfacer las necesidades del área de reclamaciones de Kot
- 6.- Emitir las calificaciones del proceso
- 7.- Hacer del conocimiento de los participantes el resultado final
- 8.- Formalizar con el ganador la relación comercial mediante contrato
- 9.- Todo el proceso debe quedar debidamente documentado

Conclusiones

Durante el desarrollo de la presente tesis hemos observado el esquema de aseguramiento bajo el cual Petróleos Mexicanos y su cautiva de reaseguro protegen cada uno de sus bienes de los riesgos a los que se exponen, tanto en su operación primaria como en sus actividades administrativas. Es necesario comentar que en México es el esquema de aseguramiento más complejo debido a la naturaleza de las operaciones de Petróleos Mexicanos así como de la magnitud y cantidad de bienes propiedad del mismo.

El esquema de aseguramiento que tiene implementado Petróleos Mexicanos tiene la capacidad de cubrir cada uno de sus bienes, por lo tanto la dimensión de dicho esquema de aseguramiento genera que una gran cantidad de empresas y áreas de las mismas interactúen tanto con áreas de administración de riesgos de Petróleos Mexicanos como con diferentes áreas de la cautiva de reaseguro, originando un gran flujo de información que inicia desde el concurso de licitación a nivel nacional con las aseguradoras locales para la contratación de las pólizas hasta la contratación de las pólizas de reaseguro entre la cautiva y los reaseguradores internacionales, es necesario comentar que dentro de ese proceso existen áreas intermedias en las cuales también se genera una gran cantidad de información, áreas como la de administración de reclamaciones de la reaseguradora, la cual es el elemento principal del problema de la presente tesis; el área de administración de reclamaciones tiene la principal tarea de gestionar cada uno de los siniestros ocurridos en alguna propiedad de Petróleos Mexicanos, así mismo el de identificar los principales riesgos a los que se exponen dichos bienes.

Al ser la gestión de siniestros una actividad en la cual se tengan que entablar un sin número de relaciones tanto con las áreas internas de la cautiva de reaseguro como con diferentes áreas de las empresas externas, es inherente la existencia de una gran cantidad de información y a su vez un alto nivel en los riesgos operativos, los cuales, al materializarse a consecuencia de una mala toma de decisión, pueden afectar directa y económicamente a la cautiva y a Petróleos Mexicanos.

A través de diversos mecanismos que permitan controlar las actividades diarias, cualquier área puede reducir considerablemente el nivel de los riesgos operativos a los que se encuentra expuesta día a día con sus operaciones, sin embargo es necesario realizar un análisis exhaustivo de cada uno de los factores que se ven involucrados en la operación, en este caso para el área de administración de reclamaciones de la cautiva de reaseguro de Petróleos Mexicanos, fue necesario identificar cada una de las áreas que tienen interacción en el proceso de la gestión de cada siniestro.

Es importante tener presente que la adopción de un programa de administración de riesgos en cualquiera de las áreas de una empresa, no se puede basar en la búsqueda de algunos ahorros por sobre la preocupación de proteger el patrimonio de la empresa, por otro lado la administración de riesgos no debe ser entendida como una función de omnipresencia dentro de la empresa, ni que está dirigida contra las empresas aseguradoras, ni contra los corredores o asesores de seguros, por el contrario debe ser considerada como de gran y estrecha colaboración, por lo tanto la administración de riesgos debe de arrojar como resultado el permitir sensibilizar a todos los niveles de la empresa de los riesgos que existen y a los que se está expuesto.

A lo largo de todo el proceso de administración de riesgos, uno de los elementos que toma mucha importancia es la transferencia del propio riesgo, analizando su incidencia y conociendo el costo que representa hacerlo y su afectación en caso de que exista algún siniestro. Cada transferencia de riesgos debe ser analizada por los administradores de riesgos junto con el equipo de administración de reclamaciones de la empresa.

Es importante comprender que este mecanismo de transferencia de riesgos no es un sustituto de un buen plan de administración de riesgos, sino más bien es una de las diversas herramientas que se pueden utilizar para un manejo adecuado. En estricto sentido mediante la transferencia de riesgos se incluyen aquellos que están fuera del alcance de los mecanismos utilizados para minimizarlos al interior de cualquier área de la empresa, como lo son los riesgos catastróficos; Terremotos, huracanes, tornados etc.

Como conclusión de la presente tesis, se establece que derivado de la magnitud y complejidad del esquema de aseguramiento de Petróleos Mexicanos, el área de administración de reclamaciones de su cautiva de reaseguro, necesita diseñar e implementar un programa de administración de riesgos que a través de cada una de sus fases permita identificar pero sobre todo implementar los mecanismos necesarios, mediante los cuales se pueda minimizar cada uno de los riesgos previamente identificados.

Recomendaciones.

Después de analizar cada una de las actividades que se realizan dentro del área de administración de reclamaciones de la cautiva de reaseguro de Petróleos Mexicanos y de analizar las repercusiones que pudieran resultar ante la materialización de algún riesgo que de ellas se derive, se recomienda diseñar e implementar un programa de administración de riesgos suficientemente estructurado de tal forma que permita establecer los controles necesarios para la mitigación de los riesgos identificados a través de las actividades que se desempeñan al interior del área.

Se propone que el programa de administración de riesgos contenga:

- Establecimiento del contexto del área de administración de reclamaciones
- Una etapa de identificación de riesgos
- Una etapa de análisis riesgos
- Una etapa de evaluación de riesgos
- Una etapa del tratamiento de riesgos

Dentro de la etapa del tratamiento del riesgo al interior del área de administración de reclamaciones se recomienda se implementen los siguientes controles de acuerdo a los riesgos identificados en la operación.

- Diseño e implementación de la filosofía de trabajo del área de reclamaciones
- Diseño e implementación de un plan de capacitación para el personal del área y perfiles de los puestos
- Diseño e implementación de la estrategia antifraude del área
- Diseño e implementación de los controles para actualización de información de cada siniestro
- Diseño e implementación de las guías de revisión y seguimiento a reservas y comité interno de seguimiento a siniestros
- Diseño e implementación del manual de gestión de proveedores

ANEXOS

Bibliografía.

Capítulo I

Jorion, P. (2014). Valor del riesgo. El asegurador, 25.

Hartwig, R. (2011 Marzo 31). Overview and Outlook for the Insurance Industry, Drivers of revenue, Cost and competition in the aftermath of the "Great Recession". Insurance Information Institute, 78, 55.

Kloman, H. (1966). Rethinking Risk Management. Geneva papers on risks and insurance, 30, 75. 2014, agosto 25

Lopez P. (1996). Administración de riesgos. El asegurador, 50.

Anibarro H. & Plaza C. (2011, diciembre 08). Riesgos Operativos. Riesgos y Seguros, 65, 60

Avila JC. (2005 agosto 29). Medición y Control de Riesgos Financieros en empresas de sector real. Bogota Colombia: Tesis de grado

Morales M. (2007). Administración del riesgo del crédito en la cartera de consumo de una institución bancaria. Guatemala: Tesis de grado.

Peñaloza L. (2004). Riesgo de Mercado y liquidez en el sistema financiero Ecuatoriano. Guayaquil Ecuador: Tesis de grado.

Lopez M. (2002). Estándares de Gerencia de Riesgos. El Asegurador, 50.

Comisión de Supervisión Bancaria de Basilea. (2002). Practicas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación. Business Insurance, 50, 60.

Lloyd's. (2007). Minimum Standards and Guidance Risk Management. Lloyd's Market Bulletin, 60, 50.

Federación de Asociaciones Europeas de Administración de Riesgos. (2003). Standards of Risk Management. Insurance and Reinsurance Market, 130, 62.

International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. (2002). A reviewed framework. New Capital Markets, 63, 60. 2014 mayo 25, De Financial Risks Base de datos.

AON. (2005). Risk Services. Septiembre 29 2013, de AON Sitio web: www.aon.com/colombia/products-and-services/risk-services.jsp

DAFP. (2006). EL proceso de la administración de riesgos. Guia de administración de riesgos, 60, 35.

Scotiabank. (2003). Gestion de riesgos. Memoria Anual, 17, 150.

Soler J, Stakin K, Beato P, O'shea B, Ayuso A, Escri M &Falero B. (2001). Gestión de Riesgos Financieros: Un enfoque práctico para países latinoamericanos. México: Carrasco.

Sanchez O. (2000). La institución del seguro en México. México DF: Porrúa.

Capítulo II

Análisis de riesgo. (2013). 2013. Junio 25 2014, de madrimasd Sitio web: <http://www.madrimasd.org/blogs/analisis-riesgos/2013/05/13/38/>

Asociación Latinoamericana de Administración de Riesgos y Seguros. (1993). Historia de la Administración de Riesgos en Latinoamérica. Septiembre 10 2014, de Alarys Sitio web: <http://www.alarys.org/quienes-somos/historia.html>

Itam. (2002). Invirtiendo en México. Febrero 22 2014, de Itam Sitio web: <http://ciep.itam.mx/~msegui/glosa.htm>

The National Alliance Research Academy. (2011). Fundamentos de la administración de riesgos. México: Insurance Services Office.

Curso impartido por el corredor de seguros Marsh en México DF 08 de julio 2013 Torre Mayor

Capítulo III

Laino D. (2008). Gestión del Riesgo del negocio eléctrico global de una empresa energética. Madrid España: Tesis de grado.

Rodríguez E. (2002). Administración del riesgo. México: Alfaomega.

Evaristo. (2004). Introducción a la teoría del riesgo. México: Ecoe Global.

Villeda A. (2003 Junio). Una Introducción a la Administración de Riesgos. Revista Auditoría y Finanzas, 126, 50.

Capítulo IV

MAPRE. 2008. Definiciones. En Diccionario de Seguros (100, 150) México: MAPRE.

The National Alliance Research Academy. (2011). Fundamentos de la administración de riesgos. México: Insurance Services Office.

Relación de siglas.

Capítulo I

BCBS: El Comité de Supervisión Bancarías de Basilea

CONDUSEF: Comisión Nacional Para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

DAFP: Departamento Administrativo de la Función Pública

FERMA: Federación Europea de Asociaciones de Gestión de Riesgos

Capítulo II

ABGR: Asociación Brasileira de Gerencia de Riesgos.

ACHARYS: Asociación Chilena de Administradores de Riesgos y Seguros.

ADARA: Asociación de Administradores de la República Argentina.

AGERS: Asociación Española de Gerencia de Riesgos.

ALARYS: Asociación Latinoamericana de Administración de Riesgos y Seguros.

APARYS: Asociación Panameña de Administradores de Riesgos y Seguros.

APOGERIS: Asociación de Administradores de Riesgos de Portugal.

ASVARS: Asociación Venezolana de Administradores de Riesgos y Seguros.

BIMA: Bermuda Insurance Management Association.

FERMA: Federación Europea de Asociaciones de Administración de Riesgos.

FUNDAVEGERS: Fundación Venezolana de Gerencia de Riesgos y Seguros.

IMARAC: Instituto Mexicano de Administradores de Riesgo.

USAF: United Stated Air Force

Capítulo III

CEO: Es un cargo y una denominación que por años existió excluyentemente en las corporaciones anglosajonas, en tanto, por lo que hablábamos más arriba de la globalización y sus subsidiarias es que el término dejó de ser una exclusividad anglosajona para pasar a ser también una realidad en otras culturas y hoy en día es un término común y corriente para todos, que se aplica mayoritariamente en las empresas de perfil tecnológico.

Capítulo IV

IPNR: Inclusión de reservas para las reclamaciones incurridas pero no reportadas

RAA: Retenciones de auto seguro
RMIS: Riesgo Sistema de Información de Gestión
TPA: Administración de Terceros

Capítulo V

ACFE: Asociación de Examinadores Certificados de Fraude

Glosario.

Capítulo I

ENTIDADES ASEGURADORAS: Es la persona (jurídica) que asume la obligación del pago de la indemnización cuando se pueda producir el evento asegurado

JUSTIFICACION: La acción de justificar que convierte o transforma lo que era injusto o no conforme a las normas, en justo o verdadero, conforme a un criterio de justicia, de normas o de verdad

ARBITRAJES: En Derecho, es una forma de resolver un litigio sin acudir a la jurisdicción ordinaria. Es una estrategia de resolución de conflictos junto a la negociación, mediación y conciliación.

CONDUSEF: Comisión Nacional Para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

COSTE DEL RIESGO: Es la función resultante de la suma del coste de la pérdida esperada en dicho lugar de exposición con el costo de las medidas de intervención del riesgo

FERMA: Federación Europea de Asociaciones de Gestión de Riesgos

INCERTIDUMBRE: Puede referirse a:

- Lo contrario de la certidumbre o certeza.
- La duda o la indecisión.
- El azar, la contingencia, la expectativa, la ausencia de necesidad entendida como determinación.

RIESGOS OPERATIVOS: Es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.

BCBS: El Comité de Supervisión Bancaría de Basilea

DAFP: Departamento Administrativo de la Función Pública

RELEVANCIA: Calidad o condición de relevante, importancia, significación.

ADVERSOS: Que está opuesto materialmente a alguna cosa o colocado enfrente de ella.

PERTINENCIA: Oportunidad, adecuación y conveniencia de una cosa

SINIESTRALIDAD: hace referencia a la frecuencia con que se producen siniestros con ocasión o por consecuencia del trabajo.

RETROCESONARIOS: Es el reasegurador que acepta el riesgo ofrecido por otro reasegurador.

INDUCTIVO: Es una modalidad del razonamiento que consiste en obtener conclusiones generales a partir de premisas que contienen datos particulares o individuales. Por ejemplo, a partir de la observación repetida de objetos o acontecimientos de la misma índole se establece una conclusión general para todos los objetos o eventos

PARAESTATAL: Es dicha de una institución, de un organismo, centro, compañía, empresa, organización, asociación o agencia que coopera a los fines del Estado sin formar parte de la Administración Pública Centralizada. Es decir, sus propósitos y resultados políticos, sociales y económicos emanan de un ente que goza de mayor autonomía que la que tienen los órganos centralizados.

HIPOTESIS DEL TRABAJO: La Hipótesis es la supuesta respuesta la solución de un problema.

El Problema se plantea en forma interrogativa. Por lo tanto, la Hipótesis se plantea de manera afirmativa.

Capítulo II

FIABILIDAD: Probabilidad de buen funcionamiento de algo

USAF: United Stated Air Force

TERRORISMO: El terrorismo es el uso sistemático del terror para coaccionar a sociedades o gobiernos, utilizando por una amplia gama de organizaciones políticas en la promoción de sus objetivos.

IMARAC: Instituto Mexicano de Administradores de Riesgo.

ABGR: Asociación Brasileira de Gerencia de Riesgos.

ADARA: Asociación de Administradores de la República Argentina.

ASVARS: Asociación Venezolana de Administradores de Riesgos y Seguros.

APARYS: Asociación Panameña de Administradores de Riesgos y Seguros.

ALARYS: Asociación Latinoamericana de Administración de Riesgos y Seguros.

AGERS: Asociación Española de Gerencia de Riesgos.

FERMA: Federación Europea de Asociaciones de Administración de Riesgos.

ACHARYS: Asociación Chilena de Administradores de Riesgos y Seguros.

BIMA: Bermuda Insurance Management Association.

APOGERIS: Asociación de Administradores de Riesgos de Portugal.

FUNDAVEGERS: Fundación Venezolana de Gerencia de Riesgos y Seguros.

PRIMA DE SEGURO: Aportación económica que ha de satisfacer el contratante o asegurado a la entidad aseguradora en concepto de contraprestación por la cobertura de riesgo que este le ofrece. Desde un punto de vista jurídico, es el elemento real más importante del contrato de seguro, porque su naturaleza, constitución y finalidad lo hacen ser esencial y típico de dicho contrato.

TARIFICACIÓN: Actividad encaminada, previos los cálculos técnicos y estadísticos oportunos, a determinar las tasas o tipos de prima aplicables a los diferentes riesgos, cuya cobertura puede realizarse a través de una rama o modalidad de seguro

SUSCRIBIR: Por analogía, aceptar un riesgo y emitir la póliza (que se suscribe o se firma al pie de ella).

POLIZA DE SEGURO: Documento que instrumenta el contrato de seguro, en el que se reflejan las normas que de forma general, particular o especial regula las relaciones contractuales convenidas entre el asegurador y el asegurado. Es un documento cuya inexistencia afectaría a la propia vida del seguro, ya que sólo cuando ha sido emitido y aceptado por ambas partes se puede decir que han nacido los derechos y obligaciones que del mismo se derivan.

ASEGURADOR: Es la entidad que, mediante la formalización de un contrato de seguro, asume las consecuencias dañosas producidas por la realización del evento cuyo riesgo es objeto de cobertura. Sinónimo de entidad de seguros.

DAÑO: En seguros de daños, son aquellos perjuicios que se ocasionan en el bien asegurado. Su cobertura se distingue de la de otros posibles perjuicios que pudiera sufrir el patrimonio del asegurado, como son reclamaciones por daños ocasionados a

un tercero (responsabilidad civil), la pérdida de beneficios, los gastos por defensa jurídica, etc. En el seguro de Automóviles, son los daños que se producen en el propio vehículo, ya sea sin la intervención de un tercero conocido (por ejemplo, daños de aparcamiento), o derivados de la colisión con otro vehículo.

AVERÍA: Sinónimo de *siniestro*. Se usa este concepto normalmente en el seguro marítimo.

INDEMNIZACIÓN: En general, compensación o resarcimiento económico por el menoscabo producido al perjudicado que se realiza por el causante del daño o por quien deba corresponder en su lugar.

FORTUITO: Se designa así al acontecimiento sucedido sin intervención de la voluntad humana o cuando, interviniendo esta, los resultados producidos han sido distintos a los intencionados.

DAÑO CONSECUCIONAL: Para distinguirlo del daño directo, se da este nombre a aquel que es consecuencia mediata o indirecta de un siniestro. P. ej., en un incendio, daño directo es la pérdida originada por el fuego y daño consecucional puede ser el producido por el agua que han utilizado los servicios de extinción para sofocar el incendio.

Capítulo III

ITERATIVO: El acto de repetir un proceso con el objetivo de alcanzar una meta deseada

ADVERSOS: Es un adjetivo que tiene como definición lo que es desagradable, infortunado, hostil, contrario, enemigo y desfavorable

INTERVALOS: Menciona la distancia o el espacio que hay de un lugar a otro o de un tiempo a otro.

MULTIFACÉTICO: Persona que es apta en varias disciplinas, que domina varios oficios o que tiene aptitud para ejecutar un sinnúmero de cosas.

MULTIDISCIPLINARIO: Conjunto de personas, con diferentes formaciones académicas y experiencias profesionales, que operan en conjunto, durante un tiempo determinado, abocados a resolver un problema complejo

CHECKLIST: Lista de verificación

BRAINSTORMING: Lluvia de ideas de un conjunto de personas o incluso de una sola

PROTOTIPOS: Es un ejemplar o primer molde en que se fabrica una figura u otra cosa

CONMENSURADA: Medir con igualdad o debida proporción.

ADVERSO: Es la cualidad de adverso. Este término (adverso) refiere a algo o alguien que resulta desfavorable, contrario o enemigo. La adversidad, por lo tanto, es una situación adversa o difícil de sobrellevar.

FOCALIZADO: Hacer que dos o más ideas, conceptos o cosas se unan en un punto de gran importancia

CEO: Es un cargo y una denominación que por años existió excluyentemente en las corporaciones anglosajonas, en tanto, por lo que hablábamos más arriba de la globalización y sus subsidiarias es que el término dejó de ser una exclusividad anglosajona para pasar a ser también una realidad en otras culturas y hoy en día es un término común y corriente para todos, que se aplica mayoritariamente en las empresas de perfil tecnológico. Chief Executive Officer

PERICIA: Es la habilidad, sabiduría y experiencia en una determinada materia.

CRONOGRAMA: Es una representación gráfica y ordenada con tal detalle para que un conjunto de funciones y tareas se lleven a cabo en un tiempo estipulado y bajo unas condiciones que garanticen la optimización del tiempo.

FLUCTUACIONES: Es la diferencia existente entre el contenido de los libros de inventarios menos la existencia física real de las mercancías o productos que se tienen dentro de un negocio o establecimiento en cuestión.

MALVERSACIONES: Apropiación de dinero y bienes que corresponden a una institución en ejercicio de funciones *En la historia de la política hay muchos casos de malversaciones de valores.*

SABOTAJES: Es un proceso por el cual se realiza una modificación, destrucción, obstrucción o cualquier intervención en una operación ajena, con el propósito de obtener algún beneficio para uno mismo.

OBSOLESCENCIA: Es la caída en desuso de máquinas, equipos y tecnologías motivada no por un mal funcionamiento del mismo, sino por un insuficiente desempeño de sus funciones en comparación con las nuevas máquinas, equipos y tecnologías introducidos en el mercado.

NEGLIGENCIA: Es la falta de cuidado o el descuido. Una conducta negligente, por lo general, implica un riesgo para uno mismo o para terceros y se produce por la omisión del cálculo de las consecuencias previsibles y posibles de la propia acción.

CONCERNIENTES: Es aplicado a hacer una referencia a las relaciones entre dos o más objetos o situaciones de un modo explicativo.

Capítulo IV

SUBROGACIÓN: Término empleado en Derecho relacionado con la delegación o reemplazo de obligaciones hacia otros; es un tipo de sucesión. Se trata de un negocio jurídico mediante el cual una persona sustituye a otra en una obligación.

MITIGACIÓN: Es la reducción de la vulnerabilidad, es decir la atenuación de los daños potenciales sobre la vida y los bienes causados por un evento

SALVAMENTO: Acción de salvar o salvarse

PERPETRADO: Cometer un delito o falta grave.

TARIFICADOS: Cálculo realizado, una vez estudiados los datos estadísticos pertinentes para asignar a cada riesgo el tipo de prima correspondiente

RAA: Retenciones de auto seguro

Ad-hoc: Es la capacidad de la organización asegurada para adquirir un historial de pérdidas

TPA: Administración de Terceros

RMIS: Riesgo Sistema de Información de Gestión

INHIBE: Impedir o reprimir el ejercicio de facultades o hábitos.

SOCAVA: Excavar por debajo alguna cosa, dejándola sin apoyo y expuesta a hundirse

INHERENTE: Que es esencial y permanente en un ser o en una cosa o no se puede separar de él por formar parte de su naturaleza y no depender de algo externo

ESTATUTARIA: Puede referirse a una variedad de clases de estatutos cuyo rasgo común es que regulan las relaciones de ciertas personas que tienen en común la pertenencia a un territorio o sociedad. Por lo general, los estatutos son una forma de derecho propio.

DINAMITAR: Atacar con energía para destruir o evitar una cosa.

IPNR: Inclusión de reservas para las reclamaciones incurridas pero NO reportadas

PRECLUSIÓN: Usualmente se la concibe, como la pérdida, extinción o caducidad de una facultad o potestad procesal por no haber sido, la misma, ejercida a tiempo.

EXCLUSIONES: Acción de excluir a alguien o algo: para él las diferencias no eran motivo de enfrentamiento o exclusión.

Capítulo V

SUBROGACION: Subrogación en la posición del deudor: Dado que el deudor es el obligado al cumplimiento, es necesaria la autorización del acreedor para una subrogación, dado que puede ocurrir que el nuevo deudor no tenga tantos bienes o esté suficientemente capacitado para cumplir la obligación.

CEDENTE: Persona que trasfiere a otra un derecho.

COADYUVAR: Se denomina coadyuvante a la persona que interviene en el proceso velando por sus intereses legítimos pero en una posición subordinada a una de las partes principales a la que ayuda de forma instrumental, adhiriéndose a sus pretensiones y sin poder actuar con autonomía respecto de ella.

MITIGAR: Moderar, aplacar o suavizar la dureza de algo

UNDERWRITING: Suscripción

OFFICER: Oficial

BROKERS: Corredores de seguros.

ACFE: Asociación de Examinadores Certificados de Fraude

DIRECTRICES: se dice de aquello que marca las condiciones en que se genera algo.

SARBANES OXLEY: es el nombre común de la Reforma Contable para las Compañías Públicas y Protección al Inversionista

MINUCIOSA: Detallista, cuidadoso hasta en los menores detalles

PERPETRADOR: Sinónimos de perpetrador, criminal, infractor, malhechor

USUFRUCTO: Es un derecho real de goce o disfrute de una cosa ajena. La persona titular del usufructo es poseedora de la cosa pero no su dueña. Tiene la posesión sobre la cosa, pero no la propiedad. Puede utilizarla y disfrutarla, es decir, obtener sus frutos o rendimientos, sean en especie o dinerarios, pero no puede disponer libremente de ella por no ostentar el derecho de propiedad sobre la misma.

POSTVENTA: Es el servicio que se le brinda al comprador de un producto en las semanas o los meses posteriores a la adquisición que concretó. De esta manera, el fabricante de dicho producto o su vendedor asisten al comprador en el uso del mismo o incluso pueden reparar eventuales fallas.

ILEGITIMA: Falsificado, adulterado, mistificado y fraudulento se utilizan cuando se trata de productos.

MATERIALIZACION: Realización de un proyecto, una idea o un deseo: es preciso pasar a la materialización de alguno de estos proyectos.

TEMPLATE: Es una plantilla, patrón o plantilla utilizada en artes gráficas (dibujo, pintura etc.) y de costura para replicar letras, formas o diseños