

# 5



## **CAPÍTULO** GESTIÓN DE RIESGOS

Este capítulo busca caracterizar algunos riesgos que día a día deben enfrentar sus líderes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales, e incluye recomendaciones de cómo tratarlos usando pólizas de seguros.

**Guzmán, Hugo & Álvarez, Aníbal & Morales, María**

## **RESUMEN:**

El capítulo busca caracterizar algunos riesgos presentes en los procesos productivos y de servicio que enfrentan las organizaciones, para alcanzar la satisfacción de sus clientes. Ha sido desarrollado a manera de guía, con la intención de ayudar al empresario a saber qué riesgos existen y qué maneras hay para tratarlos y monitorearlos.

Este apartado contiene definiciones para la palabra riesgo y para su tratamiento, así como aspectos técnicos sobre pólizas de seguros. Se encontrará también una clasificación sugerida de los riesgos dentro de la organización, un listado de riesgos asociados a los bienes dentro de la

empresa, un procedimiento básico para gestionar riesgos no asegurables y otro complementario para gestionar los asegurables. Contiene además cómo deben describirse los riesgos, para su posterior tratamiento y recomendaciones para el correcto aseguramiento de sus bienes mediante pólizas de seguros. Por último, a partir de una entrevista con un experto, se explican algunas estrategias basadas en el análisis estratégico FODA y el ciclo PHVA, para la planificación estratégica del riesgo y la contratación de pólizas de seguros.

**Palabras claves:** *gestión de riesgos, administración de riesgos, pólizas de seguros, continuidad de negocio, asegurabilidad.*

## INTRODUCCIÓN

### QUE UN SINIESTRO NO AFECTE SUS FINANZAS

El flujo de caja que genera una empresa tiene finalidades específicas que garantizan la operatividad del negocio: pago de sus deudas, inversión, mantenimiento y expansión de las operaciones, y proporcionar un remanente adecuado para repartir como dividendos entre sus propietarios, pero ¿qué pasaría si ese dinero tuviera que ser usado para pagar las consecuencias de un hecho súbito e imprevisto, que impactara directamente la operación principal de la empresa?

Existen diversos eventos que pueden afectar a una empresa, así como siniestros derivados de estos eventos, por ejemplo, ¿Cuánto cuesta la reparación de una máquina en comparación con realizar su mantenimiento con la periodicidad requerida, o garantizarle sus protecciones eléctricas? ¿Cómo este daño puede afectar la utilidad de la empresa? ¿Qué pasa si hace un inadecuado proceso de

reclutamiento de personal y, por un error involuntario, este nuevo empleado comete un error que le cuesta a la empresa el pago de alguna indemnización, por el incumplimiento tal vez de un contrato? ¿Cuánto le cuesta a la empresa reemplazar a un empleado que ha debido ausentarse de su lugar de trabajo por incapacidad o muerte? ¿Genera esto algún reproceso, parálisis o desarticulación de la empresa?

Así como las mencionadas, suceden en las empresas diversas situaciones perjudiciales, que resultan ser muy onerosas, obligándolas a invertir sumas de dinero -que estaban destinadas a su crecimiento y fortalecimiento-, en acciones para sobreponerse a la pérdida y seguir operando. Así mismo, se encuentran en el mercado alternativas que cubren a las empresas ante estas situaciones, mediante contratos conocidos como “pólizas de seguros”, que amparan riesgos llamados asegurables; el incendio, la sustracción, las inundaciones, la responsabilidad civil, el incumplimiento de contratos, son apenas algunos ejemplos de estos riesgos dentro de las organizaciones.

## EL RIESGO Y SU PRESENCIA EN LA ORGANIZACIÓN

En un mundo globalizado, las empresas tienen mayores exigencias por el número de competidores existentes en los mercados, lo que implica asumir mayores riesgos y la necesidad de adoptar acciones para mitigarlos, proteger su patrimonio y garantizar la continuidad del negocio. Estas nuevas exigencias requieren de las organizaciones innovación y creatividad para poder competir, y por ello deben vincular nuevos recursos representados en nuevas tecnologías, capital humano con un mayor grado de cualificación, inversiones en propiedad, planta y equipo, alinearse a las nuevas regulaciones, entre otros requerimientos que le permitan responder con rapidez a las exigencias del mercado.

Los recursos necesarios para sacar adelante los procesos empresariales traen consigo un costo para el empresario: para el personal estará el salario, para la infraestructura y la tecnología estarán los costos de instalación

y mantenimiento y, para el recurso financiero estará el dinero; que exige a cambio una devolución al inversionista que busca el rendimiento propio según su nivel de riesgo.

El recurso financiero se inyecta en la empresa para aumentar la capacidad de producir y/o prestar servicios, incrementar la cuota de mercado, mejorar la relación con los clientes, y en otras actividades propias de cada negocio. ¿A cuántos empresarios se les escucha que han tenido que usar ese dinero en la reposición o reparación de bienes que se dañan, con ocasión de hechos súbitos e imprevistos, o para responder civilmente por pérdidas ocasionadas por sus empleados, o por ocasionar daños a terceros? Eventos que dificultan alcanzar sus objetivos y posiblemente los hace perder competitividad en el mercado.

Los incendios, las explosiones, la infidelidad de los empleados, la responsabilidad civil, daños eléctricos como corto circuitos, terremotos, inundaciones, fuertes lluvias, vendavales, el incumplimiento de contratos, entre otros muchos eventos denominados “ries-

gos”, son causantes de diversos daños a los bienes de una empresa, o a su buen nombre, que para ser reparados o renovados afectan las finanzas de la organización, especialmente cuando no se han tomado precauciones y las protecciones no se han previsto.

A continuación, se definirá la palabra riesgo desde diferentes puntos de vista. Luján, J & Echeverría, J (2004); Vila, J (2005); Hincapié, J (2007); Ballesteros, J & López, D (2009) y Herrera Soler (2011), consideran un riesgo como una combinación probabilística asociada a un evento y sus consecuencias.

Para Mejía, la palabra “*riesgo*” tiene su origen etimológico en el latín *resecu*, que significa “*riesgo en el mar, roca o risco*”, y se relaciona con el peligro que representaban los *riscos* en la Antigüedad (pág. 100, 2006).

Para Diz, “*El concepto de riesgo se comprende como todo aquello que puede ocasionar la ocurrencia de un evento no deseado y producir, como consecuencia, pérdidas o daños*” (Diz, 2004, pág. 1).

Para la Norma técnica NTC-ISO 31000, el riesgo es el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos (Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC, 2011).

De igual forma, los riesgos desde el punto de vista económico pueden ser de dos tipos: asegurables y no asegurables. Los primeros son aquellos que pueden afectar financieramente a la empresa, que solo le causan pérdidas. Los segundos pueden generarle pérdidas financieras a la organización, y también ganancias. Es decir, al materializarse pueden causar consecuencias tanto negativas como positivas.

Entre los ejemplos de riesgos asegurables más generales están los riesgos de la naturaleza, los asociados a la tecnología, a la infidelidad de los empleados, los riesgos de personas, la interrupción del negocio y algunos eventos ocurridos producto del uso de internet. Entre los no asegurables encontramos los riesgos financieros (distintos a los que se negocian en un mercado de derivados financieros: *swaps*, *forwards*, futuros), los riesgos asociados a la dirección de empresas, la reputación, el riesgo antrópico, entre otros.

La siguiente tabla presenta una clasificación general dividida en 4 grandes grupos, elaborada sobre los riesgos que se pueden considerar relevantes para la pequeña, micro y mediana empresa.

## TABLA 50

### CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.

**Fuente:** Elaboración propia

Tipo de riesgo	Aspecto asociado al riesgo
Desde lo financiero	Rentabilidad, liquidez, crédito, mercado y legal
Desde lo económico	Asegurables, de daños, patrimoniales y de personas, y no asegurables.
No financiero	Lavado de activos, financiación del terrorismo, Operativo y Cibernético.
Desde lo estratégico	Incumplimiento de normas y leyes y asociados al capital humano

La pregunta siguiente sería: ¿Existe algún procedimiento que permita identificar posibles pérdidas financieras a consecuencia de ciertos hechos dañinos, llamados riesgos? Y la respuesta es sí. El procedimiento se conoce como Gestión de Riesgos, y permite su identificación y tratamiento, de tal modo que, al ocurrir, la empresa se encuentre preparada y actúe de manera prevista, para disminuir al máximo las pérdidas financieras.

Para la gestión de riesgos existen normas internacionales muy utilizadas, como la ISO<sup>20</sup> 31000 o COSO<sup>21</sup> ERM<sup>22</sup>, que guían a las personas en el camino de identificación, tratamiento y monitoreo de riesgos dentro de las organizaciones. Estas metodologías son generales, especialmente ISO 31000, que guía al empresario desde el conocimiento de su contexto empresa-

rial, o del proceso que desea analizar, pasando por la construcción de planes de identificación, control de riesgos, su tratamiento y seguimiento.

Si usted está en proceso de certificación ISO 9001, o planea certificarse, encontrará que existe un capítulo dedicado a la Gestión de Riesgos, y si profundiza un poco más encontrará que dicho capítulo hace referencia a la aplicación de la norma ISO 31000 dentro del proceso que será certificado.

COSO es una metodología empleada especialmente por auditores internos, para hacer seguimiento también a los procesos y validar que se encuentran cumpliendo los manuales de procedimiento establecidos por la empresa. ERM es la metodología desarrollada por COSO, para el análisis de riesgos de cualquier tipo en la organización.

---

20. International Organization for Standardization (ISO).

21. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

22. Enterprise Risk Management (ERM).

## LA GESTIÓN DE RIESGOS

La palabra gestión se refiere a la dirección y control de los procesos empresariales. Al aplicar este concepto a la gestión de riesgos se hace referencia a cómo la organización se encarga de ellos, cuáles le importan, su capacidad para asumirlos, las personas dentro de la organización encargados de monitorearlos, los procedimientos para tratarlos eliminándolos y/o mitigándolos.

Para una adecuada gestión de riesgos se deben revisar, primero, los objetivos de la organización, sus estrategias, planes estratégicos y procesos misionales para alcanzarlos; y segundo, determinar los riesgos asociados a estos, que podrían ayudar, demorar o impedir su cumplimiento. Desde el punto de vista financiero, los objetivos pueden estar orientados hacia el crecimiento de ventas en el mercado y/o a conseguir rentabilidad sobre el capital invertido, mediante el aumento y mejora de la capacidad operativa y lograr la satisfacción de los clientes.

Cada proceso inevitablemente involucra bienes y activos expuestos a riesgos. La

capacidad operativa, por ejemplo, puede asociarse a conseguir más recursos humanos que podrían accidentarse, enfermar o morir. Otra opción puede ser el comprar locaciones e invertir en tecnología para la producción, lo que involucra maquinaria y equipos eléctricos y electrónicos que podrían quemarse en un incendio, ser afectados por un terremoto, dañarse por un corto circuito, o ser atacados por el mismo personal de la empresa. Además, se requiere de capital para la inversión, que podría disminuirse para el pago de siniestros y disminuir así la liquidez de la empresa.

Desde el análisis financiero se recomienda partir de la revisión de los riesgos asegurables, los que generan solo pérdidas a la organización, asociados a las personas, las materias primas, la infraestructura y la tecnología, y que tienen relación con el proceso misional de la empresa. En la siguiente tabla se citan varios ejemplos de riesgos asegurables comunes a los bienes y activos de las organizaciones, y que pueden ser compartidos con compañías aseguradoras, trate de identificar cuáles de ellos son cercanos a la empresa a la que pertenece y busque luego intervenirlos.



## TABLA 51

### EJEMPLOS DE RIESGOS ASEGURABLES ASOCIADOS A BIENES Y ACTIVOS DE UNA EMPRESA.

**Fuente:** Elaboración propia

---

#### Bienes y activos comunes asociados al proceso misional

---

Inmuebles

---

Comercio e industria extractiva, manufacturera, agropecuaria, entre otras.

---

Mercancías, materias primas, envases y embalajes

---

Mobiliario, enseres de oficina, útiles.

---

Maquinaria de naturaleza eléctrica, mecánica o electromecánica

---

Equipos electrónicos, como computadores portátiles y de escritorio

---

Dineros y títulos valores

---

Obras de arte

---

Empleados

---

Información y datos

---

---

**Algunos ejemplos de riesgos asegurables asociados a los bienes y activos del proceso misional**

---

Terremoto, incendio, inundación, fuga de agua de tubería interna, deslizamiento de tierra, terrorismo, caída de aeronaves, vientos fuertes, tornados, impacto de vehículos, erupción volcánica, maremoto, tsunami, granizo, humedad, actos mal intencionados de terceros.

---

Incendio, terremoto, inundación, fuga de agua de tubería interna, infidelidad del empleado, actos mal intencionados de terceros, sustracción, responsabilidad civil.

---

Incendio, terremoto, inundación, agua de tubería interna, infidelidad del empleado, actos mal intencionados de terceros, sustracción.

---

Incendio, terremoto, rayo, corto circuito, sobre voltaje, inundación, fuga de agua de tubería interna, infidelidad del empleado, actos mal intencionados de terceros, sustracción, impericia, responsabilidad civil, riesgo cibernético.

---

Corto circuito, sobre voltaje, incendio, rayo, terremoto, sustracción, impericia, responsabilidad civil, riesgo cibernético.

---

Incendio, infidelidad de los empleados, robo; robo o falta de entrega durante su transporte, riesgo cibernético.

---

Incendio, terremoto, robo.

---

Responsabilidad civil contractual, extracontractual, extrapatrimonial, profesional, alteración al medio ambiente, infidelidad, actos deshonestos, fraude, muerte, accidentes, enfermedad.

---

Riesgo cibernético.

---

Información y datos

---

Los riesgos pueden compartirse con compañías aseguradoras porque éstas han generado productos llamados pólizas de seguros, donde el tomador de la póliza, y/o el asegurado, mantienen la responsabilidad sobre un porcentaje del riesgo asegurado, este porcentaje se reconoce como deducible y se pacta con la compañía aseguradora desde el mismo momento en que se contrata la póliza de seguros.

El artículo 1037 del Código de Comercio define a la aseguradora como *la persona jurídica que asume el riesgo*, y al tomador como *la persona que, actuando por cuenta propia, o ajena, traslada el riesgo* (Superfinanciera, 2020). El seguro cubre a quien lo contrata, buscando compartir el riesgo con el fondo común, el cual es administrado por expertos (aseguradoras), quienes serán los encargados de responder financieramente ante un siniestro, de acuerdo con la cobertura contratada mediante la póliza.

Es importante tener en cuenta que los riesgos no son excluyentes, puede materializarse el riesgo de rayo que, al golpear las instalaciones eléctricas

del inmueble genere un corto circuito, que afecte equipos electrónicos y cause una explosión en la maquinaria, que a su vez produce un incendio que quema parte de la empresa. Cuando el riesgo se materializa pueden presentarse consecuencias desde leves hasta catastróficas, donde no solo se expone la continuidad del negocio sino también todo el patrimonio de la empresa. Por ello se hace necesario también listar o inventariar todos los bienes y activos que podrían verse expuestos a la acción de los riesgos.

Los riesgos se miden teniendo en cuenta tres variables: la posibilidad de que ocurra, el impacto que causan y los controles existentes para monitorearlos y hacerles seguimiento. La posibilidad de ocurrencia puede describirse, partiendo de la experiencia de los dueños del proceso, del conocimiento que la empresa tenga del proceso, experiencias siniestrales pasadas, frecuencia, proyecciones, riesgos materializados en empresas de características similares a la analizada, entre otras.

Por ejemplo, se puede describir el riesgo de hurto desde la posibilidad

de que ocurra, afirmando lo siguiente: “se puede producir un robo en la bodega de almacenamiento de celulares, ubicada en el barrio Desolación, un barrio residencial que presenta altos índices de criminalidad, sumado a las características constructivas del edificio, el cual consta de ventanales con vista a la calle que no gozan de elementos de protección, como rejas, y cierres adecuados; las instalaciones no cuentan con vigilancia privada en horario nocturno”.

Recuerde que desde el punto de vista de un riesgo asegurable la consecuencia siempre será negativa, representará una pérdida financiera, moral, social, psicológica, etc., que dependerá, para su cálculo, del bien o activo afectado. Para que se haga a una idea de una consecuencia negativa, imagine una inundación o un incendio, que dañaron al edificio principal (donde se encuentra el proceso misional), a sus empleados, mobiliarios, maquinaria, equipos electrónicos, vehículos y demás bienes asociados al proceso analizado.

Desde la consecuencia, se puede relatar el mismo riesgo de hurto de la si-

guiente forma: “Dentro de la bodega se almacenan teléfonos iPhone, Huawei y Samsung, todos de alta gama, valorados en un millón de dólares, valor costo”. Es importante resaltar el valor de los bienes, pues una cosa es valorarlos contablemente y otra tener en cuenta su valor real, basados en condiciones de mercado. Contablemente todos los activos pueden ser depreciados, con las metodologías que su contador haya recomendado a la empresa, pero en el mercado sus bienes pueden subir de precio, piense en una casa (en condiciones normales), o bajar de precio, piense en vehículos. Este cambio de precio, por condiciones de mercado, es lo que denominaremos valor real o valor asegurable en una póliza de seguros.

Una responsabilidad civil puede generar una pérdida financiera, por la obligación que tendría la empresa de reparar los bienes dañados a consecuencia de un accidente de tránsito, donde estuvieran involucrados vehículos de su propiedad o bajo su responsabilidad, y/o resarcir con dinero las lesiones o la muerte de las personas que pudieran verse afectadas, teniendo en cuenta también el lucro cesante, cuan-

do los bienes dañados producen algún valor para el afectado.

Pueden producirse pérdidas financieras derivadas de la infidelidad de un empleado, quien ha utilizado las cuentas bancarias de la empresa para beneficio propio, que valiéndose de la confianza sustraiga importantes sumas de dinero, de manera continuada o por una única vez.

En la tabla 46 se establece un procedimiento básico para gestionar riesgos asegurables. Lo invitamos a implementarlo en su organización, reconociendo los riesgos que tiene la empresa y trazar los planes para tratarlos.

Como controles para el riesgo de hurto, se puede citar: “la bodega cuenta con cámaras de vigilancia, circuito cerrado de televisión, DVR, sensores de movimiento y alarma”. Así mismo, se pueden enumerar controles para el riesgo de incendio: detectores de humo, sensores de calor, brigada de emergencia que puedan reconocerlo al materializarse. Para casos de hurto se puede contar también con sistemas de vigilancia monitoreada, sen-

sores de movimiento, controles de acceso y salida de las instalaciones. En caso de infidelidad de un empleado, pueden realizarse arqueos periódicos, manejo de topes para las transacciones electrónicas, seguimiento de las funciones del empleado. En general, los controles permiten monitorear y hacer seguimiento a los riesgos que pueden afectar los bienes y activos de la organización.

Siempre que se adelante la descripción de un riesgo es obligatorio abordar tres variables: posibilidad de que ocurra, impacto que causa y controles que existan para monitorear cada riesgo, con el fin de establecer tratamientos adecuados. Hablar de tratamientos para los riesgos organizacionales corresponde a eliminar o disminuir la posibilidad de ocurrencia, la consecuencia, o ambas variables.

**TABLA 52**

**PROCEDIMIENTO BÁSICO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS ASEGURABLES**

**Fuente:** Elaboración propia

<p><b>Implica Conocer la organización</b></p>	<p><b>Establecer ¿cómo es y cómo opera la organización?</b></p>	<p><b>Identifique sus procesos con los respectivos riesgos asociados</b></p>
<p><b>¿Cuáles son sus objetivos estratégicos?</b></p>	<p><b>¿Qué amenazas tiene la organización? ¿Es posible que se materialicen?</b></p>	<p>Identifique sus riesgos y descríbalos en términos de posibilidad de ocurrencia y consecuencia.</p>
<p><b>¿Cuáles son sus procesos misionales?</b></p>	<p><b>¿Qué peligros tienen relación con la organización? ¿Pueden afectar a la organización? ¿Cómo puede verse afectada la organización por estos peligros?</b></p>	<p>Evalúe y califique sus riesgos, clasifíquelos en orden de importancia para la empresa. En lo posible construya mapas de colores o matrices de riesgos.</p>
<p><b>¿Cuáles son los bienes y activos asociados a sus procesos misionales?</b></p>	<p><b>¿Existen controles para los riesgos identificados?</b></p>	<p>Determine si el riesgo requiere tratamiento, en cuyo caso, haga prevención, proteja sus bienes, transfiera los riesgos o compre pólizas de seguros.</p>

Cuando la empresa opta por aplicar tratamientos a la posibilidad de ocurrencia del riesgo, se dice que está empleando medidas de prevención. Si lo que busca la empresa es disminuir las consecuencias, o que el perjuicio sea menor, se dice que está aplicando medidas de protección. Los manuales de funciones y de procedimientos son ejemplos de medidas preventivas que reducen el número de veces que una persona puede cometer un error durante sus labores, aunque no diluye los daños de una acción equivocada. Gracias a la repetición de los simulacros de emergencia, en caso por ejemplo de un incendio, disminuirá el posible número de víctimas, aunque una sola muerte pueda ser catastrófica para la organización.

El uso de elementos de protección personal dentro de obras civiles, como el casco o los guantes de acero, son ejemplos de medidas de protección que no impedirán que el ladrillo caiga del edificio sobre la cabeza o las manos, pero sí disminuirán el impacto o lesión que una persona pueda sufrir por esta causa. Otro ejem-

plo puede ser que las instalaciones cuenten con vigilantes, que no necesariamente impedirán un hurto, pero si pueden disminuir la cantidad de bienes o dinero que puedan robarle. Las pólizas de seguro corresponden a una medida de protección muy conocida, y sirven para mitigar las pérdidas financieras ocurridas por la acción de riesgos asegurables.

A modo de resumen, la ilustración que se presenta a continuación llamada proceso básico de gestión de riesgos asegurables, muestra el paso a paso que se ha detallado, necesario para la adecuada gestión de sus riesgos desde el estudio de los objetivos organizacionales hasta la determinación de comprar una póliza de seguros, como alternativa de mitigación de pérdidas financieras.

## ILUSTRACIÓN 11

### PROCESO BÁSICO DE GESTIÓN DE RIESGOS ASEGURABLES

Fuente: Elaboración propia





## EL SEGURO COMO UN INSTRUMENTO DE PROTECCIÓN

Una póliza de seguros es una alternativa que tienen las empresas para compartir sus riesgos, que pretende una indemnización en caso de ocurrencia de un siniestro por la materialización de un riesgo asegurable. La caída de un rayo, por ejemplo, que afecta las instalaciones eléctricas de la empresa y saca de servicio el ascensor, requiere de una indemnización. Un incumplimiento de contrato que afecte al contratante del servicio contratado exige una indemnización. Enfermedades que pueda sufrir un operario derivadas de sus obligaciones para con la empresa, que lo lleven a una incapacidad total o permanente, se satisfacen mediante una indemnización.

Para Mecca R. 2006, citado por Mejía (2011) la palabra “seguro es un vocablo que proviene del latín “securus” que significa libre de peligro” (Mejía D., 2011).

Para *Fasecolda* (Federación de Aseguradoras Colombianas), los seguros se define como: “instrumentos finan-

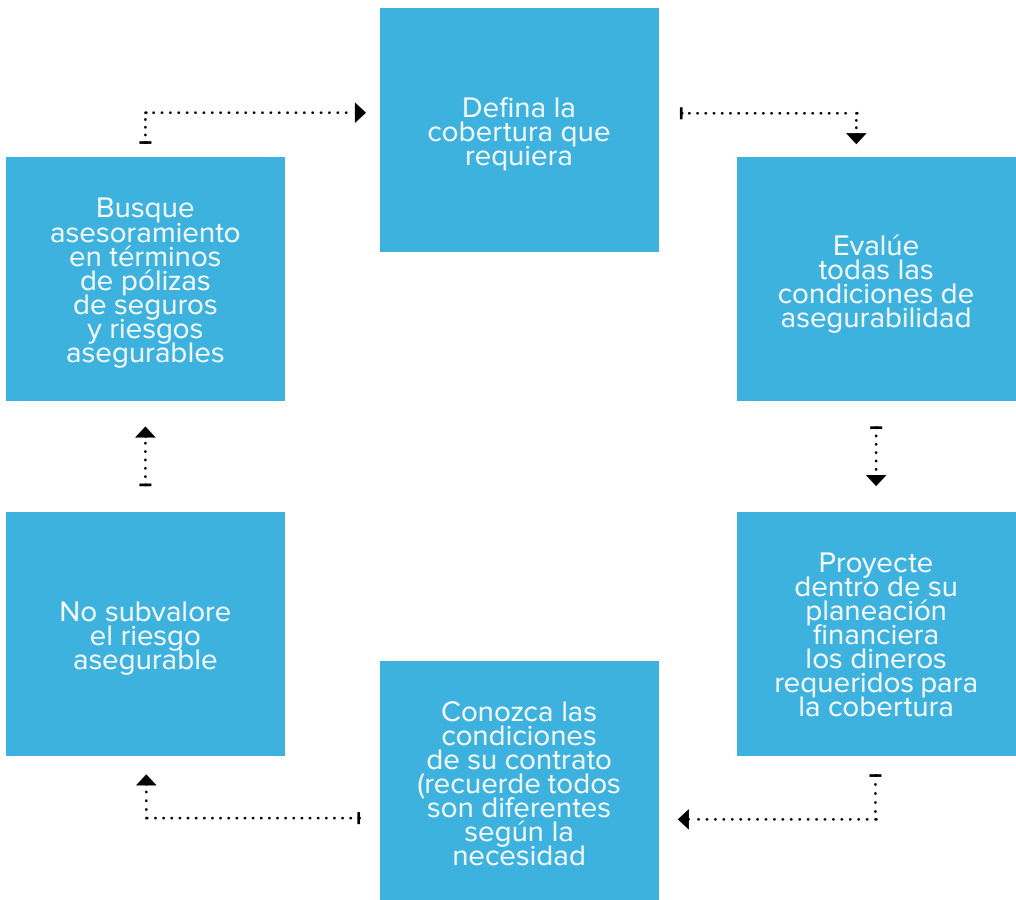
*cieros diseñados para minimizar el impacto económico que puedan sufrir las personas como consecuencia de la ocurrencia de un suceso inesperado que pueda poner en peligro su vida o sus bienes.* (Fasecolda, 2020).

El seguro se convierte en un instrumento para compartir el riesgo de manera efectiva, no es una forma de aumentar sus ingresos, pero sí es una herramienta que protege su patrimonio ante una eventual pérdida financiera por la acción de un riesgo asegurable. Si no existieran las pólizas de seguros no habría opción, las empresas tendrían que afectar sus finanzas para resarcir los daños que hayan acontecido por acción de los riesgos.

## ILUSTRACIÓN 12

### RECOMENDACIONES AL BUSCAR UNA ALTERNATIVA DE COBERTURA.

**Fuente:** Elaboración propia



En caso de la materialización de un riesgo, el asegurado recibe a manera de reparación una compensación denominada indemnización, dinero que no constituye fuente de ingreso para él. Al contratar un seguro no se busca obtener un beneficio sino evitar una posible pérdida, la cual se puede generar de un riesgo futuro. Para que un riesgo pueda ser asegurable no puede haber ocurrido, debe partir del principio de buena fe, ser incierto, medible y cuantificable financieramente. Los contratos de seguros contienen graves sanciones para quien incurra en falsedad, omisión o imprecisiones que conduzcan a la cancelación de la póliza por parte del asegurador.

- » Recuerde:
- » Al contratar un seguro no se busca obtener un beneficio sino evitar una posible pérdida que se genere de un riesgo futuro.

En la ilustración que se detalla a continuación, se presentan una serie de recomendaciones para tener en cuenta a la hora de revisar coberturas para riesgos asegurables.

## ASPECTOS PARA TENER EN CUENTA A LA HORA DE ADQUIRIR UNA PÓLIZA DE SEGUROS

Con el fin de contribuir con los empresarios en el conocimiento acerca de la forma como se adquieren las pólizas de seguros, y en parte cambiar la percepción de las personas que opinan que “las compañías aseguradoras no indemnizan”, a continuación, se presentan algunas recomendaciones importantes en la adecuada contratación de una póliza de seguros:

1. El bien asegurado debe ser de su propiedad o estar bajo su responsabilidad (lo tiene que demostrar), lo que en seguros se conoce como interés asegurable. No se pueden asegurar bienes que no le pertenezcan o sobre los cuales no pueda demostrar algún compromiso.

2. Establezca claramente quién es el beneficiario de la póliza, especialmente en pólizas de vida.
3. No contrate dos pólizas para cubrir un mismo riesgo, por ejemplo, dos pólizas de incendio y terremoto para la misma locación, edificio, vivienda; podría perder el derecho a una indemnización por coexistencia de seguros. Esto no aplica para contratar pólizas de vida, donde la persona puede asegurar su muerte con más de una póliza de seguros.
4. Avalúe los bienes que pretende asegurar, asesórese de un experto. Por ejemplo, los bienes inmuebles deben ser valorados al menos cada 2 o 3 años, los vehículos al menos dos veces al año, ya sea para asegurarlos por primera vez, renovar la póliza de seguros y actualizar el valor asegurado, o para venderlos.
5. Los bienes tienen que estar asegurados a valor real o a valor de reposición, según sea el caso. De este valor dependerá el valor de la prima que pagará por la cobertura de cada riesgo contratado. Un valor asegurado correctamente calculado le evitará dolores de cabeza al momento de una indemnización. Si el valor asegurado es inferior al real podrían indemnizarle menos de lo esperado, por una condición que en seguros se conoce como infraseguro; si el valor asegurado es superior al valor real, una condición conocida como supraseguro, podría usted estar pagando mayor valor de prima de la que debería.
6. Tenga en cuenta que los bienes y activos de la empresa deben estar relacionados adecuadamente según la cobertura contratada. Se recomienda leer bien las coberturas aplicables a cada riesgo, para escoger adecuadamente dónde consignar los bienes a asegurar debidamente inventariados.
7. Evite la terminación automática del contrato de seguros por mora en el pago de la prima. Tiene que pagar la prima de su pó-

liza según lo pactado con la compañía aseguradora, o en su defecto dentro del mes siguiente a la expedición de la póliza.

8. Brinde toda la información correspondiente al riesgo que pretende asegurar, en ninguna circunstancia permita la reticencia o inexactitud sobre los riesgos contratados, razón por la cual podrían objetarle una reclamación y perder el respectivo derecho a la indemnización.
9. Las pólizas de seguros se terminan cuando usted vende el bien asegurado. Usted no puede creer que un bien que ha comprado y que está asegurado, sigue asegurado, pues al cambiar el bien de propietario cambia el interés asegurable, las condiciones del riesgo asegurado y se hace necesaria la expedición de una nueva póliza de seguros. Los cambios de propietarios deben avisarse a la compañía aseguradora dentro de plazos estrictamente establecidos.
10. En caso de siniestro, para que una compañía aseguradora lo indem-

nice, deberá demostrar dos condiciones: la ocurrencia del siniestro y la cuantía de la pérdida. Si uno de estos dos aspectos falta, o no puede demostrarlos, no podrá hacerse merecedor a la indemnización.

11. De su póliza de seguros lea al menos el capítulo de las “exclusiones”, y tenga en cuenta las “garantías” exigidas por la compañía aseguradora, de esa manera sabrá dos cosas: que NO está cubierto por la póliza de seguros y CUÁLES son las obligaciones mínimas contractuales que tiene que cumplir para que sea indemnizado.

## **BITÁCORA DE LA ASEGURABILIDAD Y EL RIESGO EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS**

Según Gustavo Adolfo Pérez Osorio, Gerente de la empresa PRIN Seguros, ubicada en la ciudad de Medellín ([www.prinseguros.com](http://www.prinseguros.com)), todo micro y pequeño empresario debe conocer los siguientes aspectos que, según él, darán claridad al momento de tomar una decisión de asegurabilidad y le ayudarán

en el fomento de la cultura del seguro, como una verdadera apuesta al desarrollo corporativo, porque implica la protección y la recuperación del capital tras una pérdida fruto de un siniestro.

## VENTAJAS

1. Existe una amplia variedad de seguros que ajustados a la necesidad del empresario pueden coadyuvar en el sostenimiento de la empresa; ya que existen seguros para todo: seguros para los activos, patrimoniales en el caso de que exista daño a un tercero, una pérdida de lucro o que tenga que seguir pagando los gastos fijos en caso de un incendio. Existen seguros para el manejo de dinero, para bienes transportados, incumplimiento de contratos, y seguros para fraude o robo por parte de los empleados.
2. Fomenta la prevención y la cultura de la asegurabilidad, para estar siempre preparados y protegidos financieramente ante posibles siniestros, que a la luz de muchos es muy raro que suceda, pero cuando se materializa, afec-

ta a una empresa hasta el punto de tener que cerrar la organización por la falta de recursos propios para atender un siniestro.

3. Tranquilidad para todos, al ver que todo el patrimonio está asegurado y el riesgo es compartido con las aseguradoras.

## BENEFICIOS

1. Protección patrimonial en caso de un siniestro, daño o perjuicio; ya que, si no existe una protección, el dinero lo pierde directamente el empresario.
2. Al tomar la póliza de seguros las aseguradoras asumen un alto porcentaje de las pérdidas en un evento inesperado, brindando tranquilidad al empresario.
3. Contar con un capital financiero de respaldo al momento de una pérdida, limitado solo por el valor de la cobertura y de prima pagado por su cobertura, da plena tranquilidad al empresario para continuar con su operación.

## ERRORES COMUNES

1. La gestión de los riesgos y la asegurabilidad no están contemplados dentro del proceso de planificación de las Micro y Pequeñas empresas.
2. El empresario considera que el costo de los seguros es muy elevado en relación con sus beneficios.
3. El entrevistado opina que el empresario colombiano, cuando inicia su negocio, está pensando principalmente en vender sin detenerse a pensar en los riesgos, en las posibilidades de pérdidas o daños que pueda sufrir su negocio.
4. Pensar que los seguros son para las grandes empresas, porque son quienes tienen los recursos financieros para acceder a ellos y no para aquellos que cuentan con recursos limitados, desconociendo de facto que las micro y pequeñas empresas, en general, no cuentan con los recursos para afrontar por cuenta propia un siniestro.
5. Ver el seguro como un gasto y no como una inversión para soportar un posible siniestro.
6. La creencia de que los seguros solo son adquiridos para cubrir eventos no muy comunes como incendios, asonadas etc., sin conocer que los seguros tienen múltiples coberturas que minimizan los riesgos de operación, como puede ser el robo continuo de empleados.
7. No conocer los derechos y deberes de las partes al momento de contratar las pólizas de seguros, ni estudiar los detalles del contrato, para cumplir garantías y acceder a las indemnizaciones.
8. No gestionar el vencimiento de las pólizas.
9. Adquirir pólizas con compañías de menor experiencia o reconocimiento en el mercado que puedan afectar el proceso ante una eventual reclamación.

## RIESGOS MÁS COMUNES

- » Robo continuo de mercancías
- » Impago
- » Corto circuito, explosión, sobre voltaje
- » Incendio
- » Hurto
- » Responsabilidad civil

## PÓLIZAS DE SEGUROS MÁS COMUNES

- » Todo riesgo daños materiales
- » Todo riesgo incendio
- » Equipo eléctrico y electrónico
- » Maquinaria y equipo
- » Responsabilidad civil contractual
- » Responsabilidad civil extracontractual o póliza de automóviles.

- » Infidelidad de empleados
- » Lucro cesante
- » Interrupción de actividades

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL RIESGO Y EL SEGURO

Una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas frente a las posibles situaciones, le puede ayudar a diagnosticar su nivel de riesgo y el grado de preparación en la que se encuentra la organización para asumir los costos asociados a una calamidad, y el detrimento en el patrimonio que puede sufrir una micro o pequeña empresa en caso de no tener asegurados sus activos y/o sus procesos.

Este análisis permite a los empresarios obtener de manera eficiente información relacionada con los siniestros más comunes, los riesgos más importantes y el monto patrimonial que se puede ver afectado en una organización, en caso de no estar preparada y blindada ante cualquier



eventualidad o siniestro. Por otra parte, se hace necesario conocer las pólizas de seguros existentes en el mercado y sus respectivas coberturas, en aras de entender en detalle los beneficios, coberturas, exclusiones, deducibles, y todo aquello que hace parte del área de los seguros, para reconocer cómo proteger activos de la empresa ante riesgos asegurables.

## VARIABLES INTERNAS

- » Planificación del riesgo y sus costos asociados
- » Infraestructura física, tecnológica, de maquinaria y equipo amparados
- » Capital de trabajo y asegurabilidad de los inventarios
- » Recurso humano preparado y socializado frente a los posibles riesgos
- » Proceso de toma de decisiones
- » Fuerza financiera para asumir costos por siniestros y catástrofes
- » Cultura de la asegurabilidad
- » Riesgos más comunes
  - » Eventos más comunes que impliquen un detrimento patrimonial
  - » Variables externas
    - » Certificaciones nacionales e internacionales
    - » Desarrollo e innovación tecnológica
    - » Seguros y micro seguros de bajo costo
    - » Desarrollo de nuevos segmentos de mercado
    - » Orden público y sus efectos en la economía del negocio
    - » Inestabilidad social existente en Colombia
    - » La extorsión
    - » Nuevas leyes y normas que reformen la actividad empresarial, sus activos y patrimonio
    - » Entornos hostiles
    - » Incertidumbre política

A partir del ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), idea de Shewart (1891-1967), desarrollada por Deming (1900-1993), (Avalos, Vol.9 no1), se desarrolla la propuesta denominada Ciclo Deming de la asegurabilidad, cómo se muestra a continuación en la ilustración 13.

### ILUSTRACIÓN 13

#### CICLO DEMING DE LA ASEGURABILIDAD Y MANEJO DEL RIESGO PARA MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS

**Fuente:** Elaboración propia



### PLANIFICACIÓN DEL RIESGO Y LA ASEGURABILIDAD

- » Planificar los posibles riesgos y siniestros.
- » Definir los objetivos de asegurabilidad y protección de operaciones, activos y patrimonio a corto, mediano y largo plazo.
- » Establecer las coberturas más idóneas y de mayor trascendencia para la protección integral de la empresa y su patrimonio.
- » Estructurar las estrategias de fortalecimiento de la cultura del seguro en la empresa y sus beneficios.
- » Determinar los requerimientos de asegurabilidad en cada uno de los procesos productivos y de generación de valor, en pro de alcanzar altos estándares de calidad.
- » Establecer los mecanismos de control preventivo, concurrente y posterior a la implementación del plan de asegurabilidad de la empresa.

- » Definir los indicadores que servirán como mecanismo de medición del costo beneficio de los seguros.
- » Desarrollar políticas y valores que estimulen una cultura de prevención ante los posibles riesgos y siniestros, y mecanismos para socializar dicha cultura.
- » Evaluar hasta qué punto la empresa puede asumir por cuenta propia los costos derivados de un siniestro y tomar decisiones.

## HACER

- » Revisar el portafolio de ofertas de seguros, sus alcances, coberturas y costos.
- » Adquirir los seguros respectivos, a la luz de los riesgos que se tienen identificados. Al momento de la compra tenga en cuenta las condiciones expuestas en las pólizas, sus exclusiones y deducibles.
- » Desarrollar un plan de capacitación para todos los emplea-

dos de la organización para atender necesidades de información frente a los posibles riesgos y controles que se deben llevar a cabo en el cumplimiento de los objetivos de no ocurrencia de ciertos eventos o siniestros.

- » Indicar a todos los colaboradores los riesgos a los cuales están expuestos y promover la cultura de prevención y comunicación de riesgos.

## VERIFICACIÓN

- » Realizar un seguimiento periódico del alcance de la política de asegurabilidad de la empresa.
- » Diseñar y realizar encuestas de percepción, para identificar el nivel de aceptación del plan de asegurabilidad y nivel de apropiación de la cultura en cada una de las actividades que se realizan al interior de la empresa.
- » Verificar si los objetivos en torno a los controles preventivos,

de concurrencia y de retroalimentación se están cumpliendo conforme a lo planificado.

- » Establecer, a través de indicadores, niveles de mejora o deterioro de procesos, activos y patrimonio de la empresa.
- » Informar permanentemente a sus colaboradores sobre los resultados de la política de asegurabilidad y manejo de riesgos al interior de cada una de las áreas de la organización.
- » Comparar permanentemente los resultados propios con sus principales competidores en variables tales como: adquisición de seguros, niveles de cobertura, siniestros ocurridos vs planificados y asegurados.
- » Evaluar el desempeño de los indicadores y establecer si es necesario proponer nuevas metas y parámetros.

## ACCIONES

- » Realizar actividades encaminadas a la mejora continua del desempeño individual y colectivo en torno a la política del manejo de riesgos en la empresa y su impacto en la operación.
- » Ajustar los objetivos relacionados con el desarrollo de una cultura de responsabilidad frente a los riesgos y controles, si existen fallos.

# CONCLUSIONES

El gerente propietario tiene entre sus responsabilidades asegurar la continuidad de la empresa, por lo tanto, debe identificar los riesgos asociados y generar un tratamiento mediante una correcta gestión de riesgos.

Para la gestión del riesgo se hace necesario conocer con detalle la organización, aquellos factores internos y externos que pueden afectarla en el tiempo.

Trabajar en la cultura de asegurabilidad es una gran oportunidad para el país, en el sentido de invitar a las aseguradoras a diseñar productos al alcance de todas las Micro y Pequeñas empresas.

Contar con herramientas de cobertura como los seguros, le permite a la empresa ahorrar en gastos y mantener la operación sin afectar su rentabilidad, para continuar beneficiando al inversionista, luego de la materialización de algún riesgo asegurable.

# GLOSARIO

Término	Definición
<b>Amparo</b>	Es la forma como los aseguradores representan o describen los riesgos que asumen en sus productos, y particularmente los delimitan en cuanto a su Valor Asegurado, Vigencia, Deducibles, Primas
<b>Anegación</b>	Sinónimo de inundación.
<b>Asegurado</b>	Rol de una persona en un contrato. Persona que tiene el interés real en evitar el riesgo, esto es, quien tiene el interés asegurable y a cuyo favor se contrata una póliza de seguro. Puede ser una persona diferente al tomador y es quien recibe la indemnización en caso de siniestro, si no se ha designado a otra persona como beneficiaria.
<b>Beneficiario</b>	Rol de una persona en un contrato. Cada una de las personas en cuyo favor se ha constituido un seguro, pensión, renta u otro beneficio. El beneficiario puede ser a título gratuito y a título oneroso. A título gratuito es el que se designa por mera liberalidad del asegurado; puede ser revocado en cualquier momento de la vigencia. A título oneroso es aquel que se designa cuando el seguro ha sido contratado como protección de un interés económico; solo puede ser revocado con su consentimiento. Por políticas de las compañías el tomador del seguro de vida debe ser el mismo asegurado y otra persona el beneficiario.
<b>Cobertura</b>	Es el alcance del riesgo que se desea asegurar.

<b>Consecuencia</b>	Resultado de un evento que afecta los objetivos
<b>Deducible</b>	Cantidad o porcentaje establecido en una póliza cuyo importe ha de superarse para que se pague una reclamación (Fundación Mapfre, 2016)
<b>Detrimento</b>	Deterioro, daño o perjuicio.
<b>Exclusión</b>	Es la cláusula por medio de la cual la aseguradora limita la cobertura de la póliza, se puede dar en términos de tiempo, de lugar, de edad, de monto o de evento.
<b>Evento</b>	Incidente o situación que ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo determinado.
<b>Fraude</b>	Acción contraria a la verdad y a la rectitud, que perjudica a la persona con quien se comete (RAE, 2016).
<b>Indemnización</b>	Cosa o cantidad con la que se indemniza.
<b>Pérdida</b>	Cuantificación económica de la ocurrencia de un evento de riesgo operativo, así como los gastos derivados de su atención.
<b>Póliza</b>	Contrato de seguro. Documento que instrumenta el contrato de seguro. Refleja las normas que regulan las relaciones contractuales entre las partes.
<b>Prima</b>	Es el precio que se pacta que debe pagar la persona que está transfiriendo su riesgo a una aseguradora.
<b>Proceso</b>	Es el conjunto interrelacionado de actividades para la transformación de elementos de entrada en productos o servicios, para satisfacer una necesidad.
<b>Ramo</b>	Agrupación de productos orientada a resolver al cliente un conjunto de necesidades afines. Para seguros, es una modalidad relativa a riesgos de características similares. Cada ramo está adscrito a una y no más que una compañía.
<b>Reclamación</b>	Es el proceso por medio del cual una persona solicita formalmente y de por escrito a la aseguradora la indemnización del seguro
<b>Riesgo</b>	Suceso que produce un daño o una pérdida material considerable (RAE, 2016).
<b>Salvamento</b>	Recuperación por parte de la aseguradora del bien o bienes objeto del seguro que han sido afectados por un siniestro en mayor o menor grado, sin ser destruidos, y, por lo tanto, pueden ser utilizados o reparados. Una vez recuperados, se procede a valorarlos para luego posiblemente venderlos y registrarlos como un ingreso. Si el salvamento corresponde a riesgos cedidos parcialmente en coaseguro, se debe abonar al coasegurador la participación correspondiente.
<b>Siniestro</b>	Es un evento que significa un deterioro en una persona o un bien y que se ha pactado que implica el pago de una indemnización.
<b>Tomador</b>	Es la persona (natural o jurídica) que traslada los riesgos para asegurar a un determinado número de personas, y es el responsable del pago de las primas.
<b>Transferencia de riesgo</b>	Transmisión del riesgo de una persona/empresa a otra. En virtud del contrato de seguro, el asegurado a cambio del pago de la correspondiente prima, «transfiere» sus riesgos al asegurador (Fundación Mapfre, 2016).
<b>Valor asegurado</b>	Valor que la aseguradora se compromete a pagar al cliente por un riesgo, en caso de ocurrir el siniestro. Es el límite máximo de responsabilidad del asegurador. Algunos productos permiten el incremento automático del valor asegurado de acuerdo con una tasa acordada con el cliente