

2. Cuál es el mínimo de recursos que la organización necesitará inmediatamente después de materializado un riesgo, para poder continuar con el cumplimiento de sus objetivos?

El cálculo de pérdidas potenciales normalmente requiere de la asistencia de expertos en varias áreas, como contadores, ingenieros, auditores, arquitectos, evaluadores, abogados y expertos en seguros, entre otros. No se trata de una labor que pueda ser llevada a cabo por un administrador de riesgos, sin ayuda externa.

MEDICIÓN DE PÉRDIDAS POTENCIALES: En general, el acercamiento a la medición de pérdidas, desde el punto de vista de los seguros, se basa en la determinación del costo de reposición o remplazo de la propiedad dañada o perdida; pero el administrador de riesgos estará mas interesado en determinar el costo de recuperar la normalidad en la organización y el normal flujo de ingresos que permita cumplir con los objetivos de la corporación. Visto de esta manera, el remplazo o reposición de activos dañados o perdidos no es necesariamente el mejor (o el

único) curso de acción. Por ejemplo. Una empresa generadora de electricidad estará mas interesada en adquirir energía para cumplir con sus compromisos de entrega inmediatamente después de un siniestro, que en recuperar la capacidad de generación.

El reemplazo normalmente será la forma mas efectiva de manejar pérdidas de materias primas, productos en proceso o productos terminados; y su valor para propósitos de administración de riesgos será el costo de remplazarlos por otros iguales, mas los costos incurridos en las demoras de recuperación. Aquellos bienes imposibles de remplazar o reponer deberán ser valorados por el valor presente de los futuros ingresos que ellos representan; aunque es mas aconsejable eliminar esta condición de irremplazables, duplicando dichos bienes, manteniendo adecuadas reservas o cambiando las prácticas de producción.

Determinar el valor para bienes de capital resulta ser un poco mas complicado. El costo que tiene para la organización el ser privada de dichos bienes puede variar en

gran medida. Para poder proponer un adecuado sistema de administración de riesgos, es preciso considerar qué tipo de acciones deberán ser tomadas en el evento de su materialización; en otras palabras, para cada caso deben desarrollarse adecuados planes de contingencia. Uno de los más importantes beneficios de la administración de riesgos por medio de la medición de severidad es el descubrimiento de aquellas áreas en las cuales es necesario contar con un plan de acción en caso de desastres.

Como cada curso de acción tiene diferente costo para la empresa, el cual deberá estar acorde con la gravedad de la situación que se presente.

Las amenazas a operaciones o bienes específicos de la organización no deben ser consideradas de manera aislada. Siempre deberá pensarse qué más puede resultar dañado o perdido al mismo tiempo; y cuando una probable combinación de pequeños incidentes puede degenerar en una gran interrupción de las operaciones de una empresa, o en serias responsabilidades legales.

Los potenciales riesgos de responsabilidad son particularmente difíciles de cuantificar. Cuando el daño afecta a la propiedad, la magnitud del problema normalmente se encuentra limitado por:

- Límites claros de responsabilidad definidos por ley, costumbre de negocios o marcos contractuales;

- La posibilidad de determinar de manera ajustada el valor total de la propiedad de otros susceptible de ser afectada por eventos generados en nuestras instalaciones;

- El estimativo del valor de las propiedades de terceros en las cuales realicemos algún tipo de actividad.

Cuando se presentan lesiones personales, ya sea a empleados, visitantes o a terceras personas, el problema es mucho mayor, dado que cada caso es considerado como único y estará determinado por las cortes. En teoría, el límite será el total de los bienes de la organización.

PÉRDIDAS POR INTERRUPCIÓN DE NEGOCIOS: Cualquier interrupción en las operaciones de una organización implica un costo, pero una empresa que cuente con adecuados planes de contingencia y que además conozca los pasos adecuados para minimizar el efecto y la duración de una interrupción estará mejor preparada para determinar el verdadero costo de dicha interrupción; ya sea causada por eventos ocurridos en el interior de la misma o por la imposibilidad de los proveedores para entregar suministros o la incapacidad de

los clientes para recibir los productos elaborados.

Este costo estará conformado por:

1. La pérdida de utilidades derivada de la disminución de ingresos Durante la parálisis;
2. El costo adicional incurrido para mantener las operaciones;
3. Los costos adicionales para reducir el período de anormalidad.

El monto de los costos adicionales en los que se tenga que incurrir dependerá del tipo de organización, la naturaleza y competitividad del mercado y la exclusividad de su producto. Los cálculos normales de costo/beneficio pueden aplicarse a este ejercicio; pero cuando la ausencia temporal del mercado puede traducirse en una pérdida permanente de posición o cuando el objeto de la organización es el de proveer un importante servicio público, puede resultar obligatorio incurrir en costos que resulten antieconómicos en el corto plazo.