

Para un futuro Competitivo

79

Adminístrate Hoy



EL CONSULTOR DE PROCESOS



ADMINISTRACION DE RIESGOS:

CONSIDERACIONES PRACTICAS (SERIE 1)

Factoraje
FINANCIERO

Créditos a tasa fija
A MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Auditoría Administrativa:
INDICADORES



WEB financiera
PARA TODOS



Año VII / Noviembre 2000 / M.N. \$ 45.00 / U.S.D. 6.00 / www.sicca.com.mx / ISSN 1405-325X





Consideraciones prácticas para la administración de **riesgos**

Serie 1

L.A.F. Héctor Raúl Peraza Talavera

El presente artículo, dada la extensa variedad de temas que abarca, se sintetiza en tres series: en la primera se relacionan los conceptos de la administración de riesgos y los factores que la componen, asimismo se analizan los riesgos intrínsecos que afectan a la organización; la segunda se enfoca, principalmente, en los factores extrínsecos que pudieran generar riesgos en las organizaciones y, finalmente, en la tercera se comentan brevemente los programas de cobertura **en México**, su avance y descripción que complementan los programas para una buena cobertura de riesgos.

Al hablar de **riesgos** en una organización hablamos de **la amenaza por evento u acción que puede afectar de forma adversa la habilidad para lograr los objetivos y ejecutar con éxito los planes futuros de una organización**, derivado de lo anterior debemos pensar en el manejo efectivo de esas amenazas, ya que las consecuencias de éstas sobre los resultados de la organización pueden ser desastrosos, es por ello que la ciencia administrativa se ha ocupado, entre otras actividades, de su

Licenciado en Administración con especialidad en Finanzas por la UP. Cuenta con certificación en la toma de decisiones de crédito por Bancomer y en la promoción de valores bursátiles ante la CNBV. Actualmente es New Account Manager en Representaciones Alte, S.A. de C.V.

manejo, siguiendo el *proceso administrativo que consiste en los pasos siguientes: planeación, organización, integración, dirección y control* de todas y cada una de las áreas de la organización que pudieran verse afectadas con estas amenazas, ya que en las labores cotidianas existen *riesgos* de diversa índole que es necesario evaluar continuamente, ya que están en constante cambio por lo que son impredecibles de calcular, hoy en día los riesgos no sólo deben considerarse desde el ámbito externo o de mercado, sino además, se tiene que ver la introspectiva empresarial para observar el impacto que los riesgos intrínsecos pueden tener y el grado de correlación de éstos con los factores extrínsecos (ver tabla 1); sin embargo, el estar conscientes de ello no es suficiente, hay que, además, cuantificar su impacto y establecer planes de acción para prevenirlos y/o mitigarlos; es por ello que la administración, las estadísticas y las finanzas, entre otras áreas, se han preocupado por el estudio y previsión de éstos, estableciendo métodos cuantitativos y probabilísticos para su análisis.

En la tabla 1 podemos distinguir claramente cómo el proceso administrativo, a través de cinco etapas, puede **administrar los riesgos**.

Planeación. Requiere de la consideración de todos aquellos factores que pueden afectar el buen funcionamiento de la organización, de tal forma que puedan ser **previsibles** para su consideración.

Organización. Es la etapa en que se distingue cada riesgo y se **analizan** las *probabilidades* de ocurrencia bajo distintos escenarios.

Integración. Aquí se acumulan todos los recursos orientados con base en las *fuerzas y debilidades*, así como **la cuantificación** del impacto que éstos tengan.

Dirección. Una vez identificados, analizados y cuantificados es necesaria la elaboración de programas y **propuestas** para el establecimiento de planes de acción, recursos y provisiones que nos puedan prevenir sobre los riesgos previamente identificados.

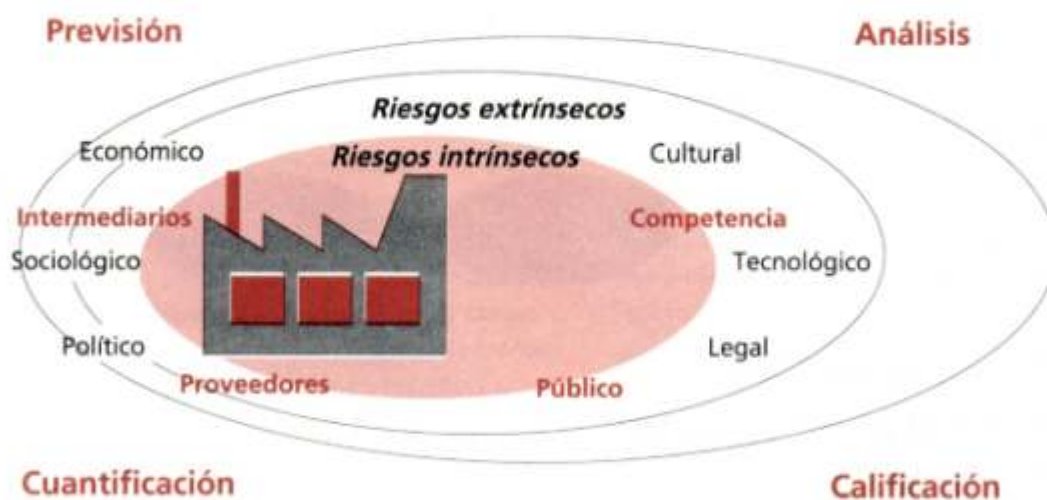


Tabla 1



Control. En esta etapa se establecen los programas de revisión y seguimiento para evitar la desalineación de factores que pongan en **riesgo** el óptimo manejo organizacional.

Riesgos intrínsecos

Son aquellos inherentes a la operación rutinaria de la organización; estos riesgos, por lo general, deben ser previstos y analizados desde la formación de políticas, objetivos, actividades, etcétera; sin embargo, como ya hemos comentado, son impredecibles y cambiantes, por ello es necesaria la administración de los riesgos de forma continua, estableciendo mecanismos de control y seguimiento para contrarrestar estas amenazas.

Algunos de los riesgos intrínsecos tienen que ver con:

- El factor humano:
 - Los riesgos de trabajo
 - El clima organizacional y las relaciones laborales.
- Los riesgos de mercado:
 - Proveedores
 - Competidores
 - Público
 - Intermediarios.
- Los riesgos financieros:
 - Créditos
 - Tesorería
 - Fiscales
 - Ingresos e inversiones.

Consideraciones del riesgo en el factor humano

Hoy en día los riesgos de trabajo son parte integrante de la administración de

riesgos, que deberá ser evaluada dadas las características que éstos representan, es por ello que la ley mantiene la regulación al respecto de este tema, observando los derechos y las obligaciones de los trabajadores; y como parte de esos derechos se enumeran las prevenciones que deberá cumplir el empleador, así como las sanciones en caso de no cumplirlas, y los derechos de seguridad, salubridad e higiene que se tienen como trabajador.

Recordemos que la empresa, por definición, es un conjunto de **personas** que trabajan en busca de un fin (que generalmente es lucrativo), por tanto, el factor humano representa el tren motriz de cualquier empresa, pero además conlleva a considerar riesgos, mismos que se traducen en efectos de clima organizacional, financieros y sociales, entre otros.

Los accidentes de trabajo provocan que el trabajador quede imposibilitado para cumplir con su trabajo y, consecuentemente, parte de la actividad económica quedará temporalmente parada (o en su caso se acudirá al reemplazo temporal), de lo anterior se deriva el hecho de que los costos de rehabilitación son imputables al patrón.



Ejemplo: Los accidentes de trabajo derivados de la falta de previsión, insalubridad y falta de higiene pueden representar cuantiosas pérdidas económicas:

Gastos a consecuencia de faltar al trabajo

(+) Gastos médicos y de rehabilitación

(+) Multas y sanciones

(+) Gastos de imagen pública

(=) **Gastos totales derivados de la falta de previsión en el trabajo**

El factor humano, visto desde la perspectiva del clima organizacional y las relaciones laborales, también mantiene niveles de riesgo que es importante mitigar, de esa forma, para encontrar el punto de equilibrio que pueda aminorar esos riesgos, es necesario considerar la misión organizacional, el giro del negocio, el estilo de la dirección, el ambiente organizacional, los valores de la empresa y sobre todo la formación familiar, los valores, el grado de educación y el nivel cultural de cada integrante de la empresa.

- Desperdicio de recursos y, por tanto, tener menores ganancias.
- Tener productos y servicios de mala calidad.
- Perder clientes por la poca atención, derivado de la falta de compenetración de los trabajadores.
- Altas rotaciones de personal calificado, con la consecuente dificultad y el costo para sustituir a los que se retiran.
- Dificultades para la expansión derivadas de la falta de personal calificado para realizar planes a largo plazo.
- Bajos niveles de competitividad.
- **Bajos niveles económicos** derivados de la falta de compenetración, baja calidad de personas, desmotivaciones organizacionales y problemas laborales.



La estricta relación imperante en una organización deberá ser conforme al **trabajo y actividades que realiza el trabajador, que sean comparables con el nivel educativo que tiene, la experiencia en el campo y la remuneración y/o beneficios económicos**; con esta relación en equilibrio se podrá mitigar, entre otros, los siguientes riesgos:

- Desmotivación general de las personas.

En México es muy común tener este tipo de problemas, ya que para los empresarios todavía no les es muy claro el valor humano en las organizaciones y ven al personal como **gastos** y no como una **inversión**, sabiendo aprovechar sus capacidades y manteniendo un clima organizacional sano.¹

Ejemplo: La rotación de personal calificado podría representar para la empresa los siguientes gastos:



Gasto de la inactividad económica

- (+) Gasto del reclutamiento y selección del personal
- (+) Gasto de la capacitación
- (+) Gasto de la etapa de aprendizaje
- (+) Gasto de la integración
- (+) Pérdida del desempeño logrado en su actividad

(=) **Gastos totales derivados de las rotaciones de personal**

Es muy importante para las empresas mantener una cultura de previsión de estos riesgos, ya que el factor humano es lo más importante en una organización y la probabilidad de riesgos es muy alta, debido a que el ser humano es lo más complejo de entender y predecir, por tanto, los mitigantes y controles para compensar estos riesgos vienen soportados en las siguientes consideraciones:

- Propiciar un ambiente de trabajo sano que fomente la productividad personal.
- Proporcionar al trabajador recursos materiales y técnicos propios para su correcto desempeño, así como de un lugar adecuado para la realización de sus actividades.
- Hacer partícipes al personal de los objetivos organizacionales, la misión, filosofía organizacional y planes para mantener una directriz común en todas las áreas.
- Crear planes y programas de formación y capacitación permanente del personal.
- Crear un ambiente de respeto y salud basado en programas de convivencia y actividades deportivas entre los empleados.

- Remunerar justa y equitativamente al personal en función de su capacidad, competencia y productividad.
- Propiciar oportunidades de desarrollo y planes de carrera que permitan, en igualdad de circunstancias y oportunidades la promoción y aumentos de niveles en la organización.

Consideraciones del riesgo financiero

En la antigüedad, el riesgo financiero era la consideración básica de la administración de riesgos, y no es para menos, puesto que éstos amenazan los impactos económicos en la organización; por tanto, se puede decir que todo riesgo recae directamente en este rubro; sin embargo, habrá que distinguir a los riesgos en el manejo del dinero **exclusivamente**, como pueden ser:

FLUJO DE EFECTIVO

Para el manejo de los ingresos

- Créditos de clientes
- Aplicación operativa
- Inversiones en valores
- Inversiones de activo fijo.

FLUJO DE EFECTIVO

Para el manejo de los egresos

- Créditos de proveedores
- Esquemas de financiamiento
- Orígenes operativos.

Es importante señalar que la administración de riesgos, derivados del manejo de efectivo, deberá controlarse desde la formación de políticas en el área y el control continuo mediante la implantación de un comité de auditorías que permita, entre otras cosas:

- La evaluación del proceso de información financiera.
- Adecuación a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Análisis financiero y recomendación respecto a la situación financiera.

Dentro del manejo de los ingresos es importante considerar los riesgos derivados del nivel de crédito a clientes que se tienen, evaluando el impacto económico y financiero de éstos, en caso de tener cuentas incobrables o demoras en la captación de recursos; asimismo, es importante considerar la decisión sobre los excedentes de efectivo, cuya aplicación inmediata será de vital importancia porque, como ya se sabe, el dinero tiene un costo en el tiempo que deberá aplicarse, ya sea en una inversión, en pago de deudas, en el financiamiento de la expansión, en pago a accionistas, etcétera.

El manejo de efectivo conlleva al análisis que nos permitirá evaluar los riesgos y plantear las alternativas que puedan prevenir, advertir o mitigarlos.

Consideraciones del riesgo de mercado

Los riesgos inherentes al mercado podrían considerarse un factor endógeno; sin embargo, existen factores intrínsecos que competen a este campo, que es necesario considerar y prever para la adecuada consideración de ingresos derivados de la venta, como:

- Una política agresiva de precio sin la adecuada previsión de **demanda** puede ocasionar una disminución del margen operativo y, consecuentemente por el nivel de gastos, estar operando con pérdidas sin llegar a tocar por volumen el **punto de equilibrio** ($\text{ingresos} - [\text{costos} + \text{gastos}] = 0$).
- Un incremento sostenido de **oferta** puede ocasionar una disminución general en precio y, consecuentemente, un desequilibrio similar al punto anterior.
- La ausencia de barreras de entrada puede ocasionar un incremento en la cantidad de **competidores** y, consecuentemente, la dificultad para conseguir los objetivos propuestos.
- El descubrimiento de productos **sustitutos y/o complementarios** al nuestro puede ocasionar una competencia indirecta que forme igualmente una dificultad para conseguir los objetivos propuestos.
- Un cambio en los **hábitos de consumo** puede ocasionar una disminución en la **demanda** con los efectos ya mencionados.
- Un programa agresivo de **publicidad y promoción** ocasionaría un incremento en los gastos, que al no ser previsto adecuadamente a la demanda o al no corresponder con el nivel de ventas esperado, puede traer pérdidas cuantiosas.
- Una inadecuada **calidad y/o servicio** ocasiona no cumplir con las expectativas de ventas programadas.
- Una política de **distribución** incorrecta puede ocasionar elevados gastos de transportación y distribución, sin tener a cambio ingresos que compensen adecuadamente ese nivel de gastos.

Como podemos apreciar, las decisiones basadas en las herramientas mercadológicas,



como las ya conocidas 4p's (precio, producto, plaza y promoción), conllevan ciertos riesgos que es necesario prever, analizar, cuantificar y mitigar, para así tener mayores elementos de previsión ante los embates comerciales que surjan en el inter.

Por ejemplo: El lanzamiento al mercado de un nuevo producto "x" para niños entre seis y 12 años, cuyo universo potencial es de 500,000 niños, según expertos, prevé:

- Bajo un escenario **optimista**: que el consumo para la fase de introducción (dos años) sea de 50% del universo.
- Bajo un escenario **probable**: que el consumo para la fase de introducción (dos años) sea de 30% del universo.
- Bajo un escenario **pesimista**: que el consumo para la fase de introducción (dos años) sea de 10% del universo.

Derivado de lo anterior, la empresa propone el siguiente plan:

Escenarios

Escenario optimista

Ventas esperadas: 250,000 unidades.

Precio de venta unitario: \$ 10.50.

Costo unitario de insumos: \$ 6.00 por unidad.

Gastos administrativos unitarios: \$ 2.00 por unidad.

Gastos de ventas (promoción y publicidad): \$ 2.80 por unidad.

Costos variables: \$ 7.50 por unidad.

Costos fijos: \$ 500,000 al año.

Punto de equilibrio: $(500,000 / [10.50 - 7.50]) = 166,667$ unidades.

Utilidades esperadas:
 $250,000(10.5) - (500,000 + [7.50 \times 250,000]) = \$250,000.$

Premisas

Premisas de mercado

- Se presente un incremento de 67% en la tasa de natalidad.
- El impacto en el consumo se incremente 30%, derivado de la publicidad y las promociones.
- El hábito de consumo se oriente 30% más en estos productos.
- El nivel de gastos y costos mejore los márgenes en 5%.

Probabilidad

Probabilidad de ocurrencia

- El promedio móvil de los últimos años señala que el pronóstico de natalidad se incrementará en 42%.

Probabilidad (baja) → 27%

- Históricamente la publicidad y las promociones tienen un grado de correlación con respecto a las ventas del 0.8565, es decir, el impacto puede ser significativo de 28%.

Probabilidad (alta) → 83%

- Estudios psicosociales demuestran que los hábitos de consumo en nuestro país se orientan de forma gradual al consumo de nuestro producto, mostrando un cambio porcentual de 23% al año.

Probabilidad (media) → 55%

- El aumento en las ventas produce, por las economías de escala, una disminución de 5% en el nivel de gastos y costos.

Probabilidad (alta) → 83%

Factor probabilidad promedio:
 $(0.27 + 0.83 + 0.55 + 0.83)/4 = 62\%$

Escenarios

Escenario probable

Ventas esperadas: 150,000 unidades.

Precio de venta unitario:
\$ 10.50.

Costo unitario de insumos:
\$ 6.00 por unidad.

Gastos administrativos unitarios: \$ 2.00 por unidad.

Gastos de ventas (promoción y publicidad): \$ 1.80 por unidad.

Costos variables: \$ 7.50 por unidad.

Costos fijos: \$ 500,000 al año.

Punto de equilibrio: $(500,000 / (10.50 - 7.50)) = 166,667$ unidades.

Utilidades esperadas:
 $150,000 (10.5) - (500,000 + [7.50 \times 150,000]) = (\$ 50,000)$

Premisas

Premisas de mercado

- Se conserve la tendencia en las tasas de natalidad de 35%.
- El impacto en el consumo sea de 15%, derivado de la publicidad y las promociones.
- El hábito de consumo se oriente 15% más en estos productos.
- Se conserven los niveles de márgenes operativos.

Probabilidad

Probabilidad de ocurrencia

- El promedio móvil de los últimos años señala que el pronóstico de natalidad se incrementará en 42%.

Probabilidad (alta) → 83%

- Históricamente la publicidad y las promociones tienen un grado de correlación con respecto a las ventas del 0.8565, es decir, el impacto puede ser significativo de 28%.

Probabilidad (alta) → 83%

- Estudios psicosociales demuestran que los hábitos de consumo en nuestro país se orientan de forma gradual al consumo de nuestro producto, mostrando un cambio porcentual de 23% al año.

Probabilidad (alta) → 83%

- La consideración de inflación puede afectar, incrementando el nivel de gastos y costos.

Probabilidad (media) → 55%

Factor probabilidad promedio:
 $(0.83 + 0.83 + 0.83 + 0.55) / 4 = 76\%$

Escenario pesimista

Ventas esperadas: 50,000 unidades.

Precio de venta unitario:
\$ 10.50.

Costo unitario de insumos:
\$ 6.00 por unidad.

Gastos administrativos unitarios: \$ 2.00 por unidad.

Gastos de ventas (promoción y publicidad): \$ 1.80 por unidad.

Costos variables: \$ 7.50 por unidad.

Costos fijos: \$ 500,000 al año.

Punto de equilibrio: $(500,000 / (10.50 - 7.50)) = 166,667$ unidades.

Utilidades esperadas:
 $50,000(10.5) - (500,000 + [7.50 \times 50,000]) = (\$ 350,000)$

Premisas de mercado

- Se presente un decremento de 50% en la tasa de natalidad.
- No exista un impacto en el consumo derivado de la publicidad y las promociones.
- El hábito de consumo permanezca igual.
- Se incrementen los costos 7%.

Probabilidad de ocurrencia

- El promedio móvil de los últimos años señala que el pronóstico de natalidad se incrementará en 42%.

Probabilidad (baja) → 27%

- Históricamente la publicidad y las promociones tienen un grado de correlación con respecto a las ventas del 0.8565, es decir, el impacto puede ser significativo de 28%.

Probabilidad (baja) → 27%

- Estudios psicosociales demuestran que los hábitos de consumo en nuestro país se orientan de forma gradual al consumo de nuestro producto, mostrando un cambio porcentual de 23% al año.

Probabilidad (media) → 55%

- La consideración de inflación puede afectar, incrementando el nivel de gastos y costos.

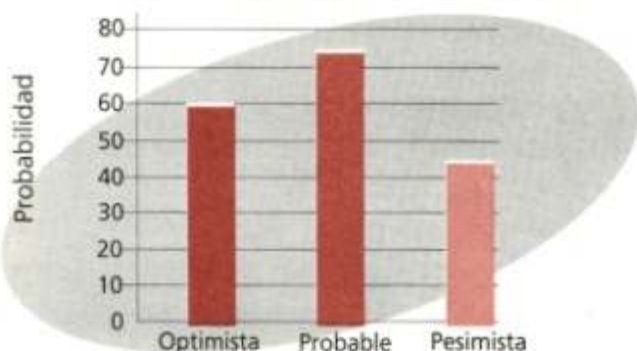
Probabilidad (Alta) → 83%

Factor probabilidad promedio:
 $(0.27 + 0.27 + 0.55 + 0.83) / 4 = 48\%$



Derivado del anterior análisis, se puede concluir que la probabilidad de que se dé el escenario optimista bajo las premisas de mercado es de 62%, lo cual nos reflejaría un **superávit** de \$ 250,000.00; sin embargo, el escenario más factible tiene una probabilidad mayor de 76%, lo cual nos representaría un **déficit** de \$ 50,000 y el escenario pesimista con una probabilidad de 48% nos arrojaría un **déficit** por \$ 350,000.

Probabilidades lineales de los escenarios



Queda claro que ante un escenario optimista o más probable, el plan de acción se dará conscientes de los factores exógenos; sin embargo, ante el escenario pesimista, cuya probabilidad de ocurrencia de premisas es de 48% (que no es remoto que ocurra), será necesario para el evaluador, una vez analizados y cuantificados los riesgos, proponer medidas de contingencia o planes alternos que puedan mitigar dichos riesgos.

Por ejemplo: Siguiendo con lo anterior, un factor que nos ayudaría a mitigar esos riesgos y generar planes alternos sería promover una campaña publicitaria infantil apoyada por algún personaje en caricaturas de moda que motivara al usuario (mas no al comprador), recordando que el mercado de usuarios son niños entre seis y 12 años, generando, de esa forma, un impacto de cuando menos 17% por publicidad y creando, al mismo tiempo, una aceleración de hábitos de consumo por los impactos publicitarios.

Un análisis de este tipo podría representar un ejemplo muy práctico de las consideraciones que al respecto habrán de tomarse. Por supuesto, lo expuesto aquí no es exhaustivo y existe una cantidad de teorías al respecto del análisis de riesgo, pero que están fuera del alcance de este artículo, ya que el objetivo es desarrollar una conciencia muy general acerca de los elementos que deberán evaluarse para la **administración de riesgos**.

Referencia

- ¹ Un informe de competitividad mundial 1999 *Global competitiveness report* del World Economic Forum, señala que México está situado en el lugar 31 con un índice de competitividad negativo de -0.2.

COMPUTACIÓN ▼ NEGOCIOS ▼ FISCAL

Adquiere tus libros en...

WWW.LIBRERIA.COM.MX

COMPUTACIÓN ▼ NEGOCIOS ▼ FISCAL

FISCAL ▼ SUPERACIÓN PERSONAL ▼ ADMINISTRACIÓN

NOVEDADES EDITORIALES

RESEÑA

Guía práctica
en la formación de una

EMPRESA COMERCIALIZADORA

Alavez Tello, Lizbeth,
Peraza Talavera, Héctor Raúl,
Ed. SICCO, 2000.

El lector de esta obra encontrará en sus páginas una guía para la planeación y desarrollo de una empresa, en especial de una comercializadora, entendida como una "empresa que realiza actividades que implican la creación y conquista de mercados y la satisfacción de clientes a través de la distribución de los adecuados bienes y servicios que los satisfagan, comprenden las tareas empresariales necesarias para desarrollar y transferir de la producción al consumidor un flujo de bienes y servicios".

Los autores están convencidos que es vital para México la formación de empresarios en el campo de los negocios, principalmente para productores nacionales pequeños, cuya capacidad administrativa, financiera y de producción no es suficiente para la exportación, de ahí que esta guía conjugue las herramientas administrativas, legales, fiscales, mercadológicas y, por supuesto, contables y financieras, consideraciones básicas que todo emprendedor debe tomar en cuenta para lograr el éxito.

Recomendado para emprendedores, empresarios, profesionistas, estudiantes y, en general, para todo aquel que ha pensado alguna vez en formar una empresa, este libro es resultado de una labor de investigación, de la aplicación de herramientas técnicas de la administración, fundamentado en un análisis serio y complementado con la experiencia de mexicanos para mexicanos.



Gasca
SICCO

www.sicco.com.mx

