

COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE MÉXICO A.C.  
VICEPRESIDENCIA DE AFILIACIÓN  
COMISIÓN DE DOCENCIA

**ITAM**

INSTITUTO TECNOLÓGICO  
AUTÓNOMO DE MÉXICO



VERITAS  
COLEGIO DE CONTADORES  
PÚBLICOS DE MÉXICO, A.C.

VOLUMEN 3 NÚMERO 3

BOLETÍN

MAYO 2000



# ● Consideraciones Prácticas para la Administración de Riesgos

Por: Lic. Héctor Raúl Peraza Talavera  
 Profr. Diplomado de Banca y Crédito del ITAM

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 el empleo de la administración se ha ocupado entre otras ciencias de su 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 de éstas amenazas, ya que en la operativa diaria existen *riesgos* de diversa índole que son necesarios evaluar constantemente, riesgos que mayormente están cambiando y que a su vez son impredecibles en su mayoría, hoy en día los riesgos no sólo se deben de considerar desde el ámbito externo o de mercado, sino además se tiene que ver la introspectiva empresarial para también ver 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, sino además el poder cuantificar su impacto y el establecer planes de acción para prevenirlos y/o mitigarlos; es por ello que la administración, las estadísticas, 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 podemos distinguir claramente como el proceso administrativo a través de 4 etapas puede **ADMINISTRAR LOS RIESGOS**.

**Planeación:** La 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 dis-

tingue cada riesgo y se **analizan** las *probabilidades* de ocurrencia bajo distintos escenarios.

**Integración:** aquí se acumulan todos los recursos orientados en base a 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 planes y **propuestas** para el establecimiento de acciones, recursos y provisiones que nos puedan alertar sobre los riesgos previamente identificados.

**Control:** En ésta 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



Los 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, etc.; sin embargo los riesgos como ya hemos comentado son impredecibles y cambiantes, es por ello que es necesaria la administración de los riesgos de forma continua, estableciendo mecanismos de control y seguimiento para éstas 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, clientes e intermediarios.
- Los riesgos financieros.-créditos, tesorería, fiscales, ingresos e inversiones.

### CONSIDERACIONES DE RIESGO EN EL FACTOR HUMANO

Hoy en día los riesgos de trabajo son parte integrante de la administración de riesgos que deberá ser evaluado dadas las características que éstos representan, es por ello que la Ley mantiene la regulación al respecto de éste tema observando los derechos y las obligaciones de los trabajadores y como parte de éstos derechos se enumeran las prevenciones que deberá cumplir el empleador y 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, riesgos que se traducen en efectos de clima organizacional, financieros, sociales, entre otros.

*Ejemplo:* Los accidentes de trabajo derivado 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**

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 tienen, la experiencia en el campo y la remuneración y/o beneficios económicos* con ésta relación en equilibrio se podrá mitigar entre otros riesgos los siguientes:

- Desmotivación general de las personas
- 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 derivado de la dificultad para realizar planes a largo plazo por no contar con personal calificado en forma permanente
- Bajos niveles de competitividad
- Bajos niveles económicos derivado de la falta de compenetración, baja calidad de personas, desmotivaciones organizacionales y problemas laborales.

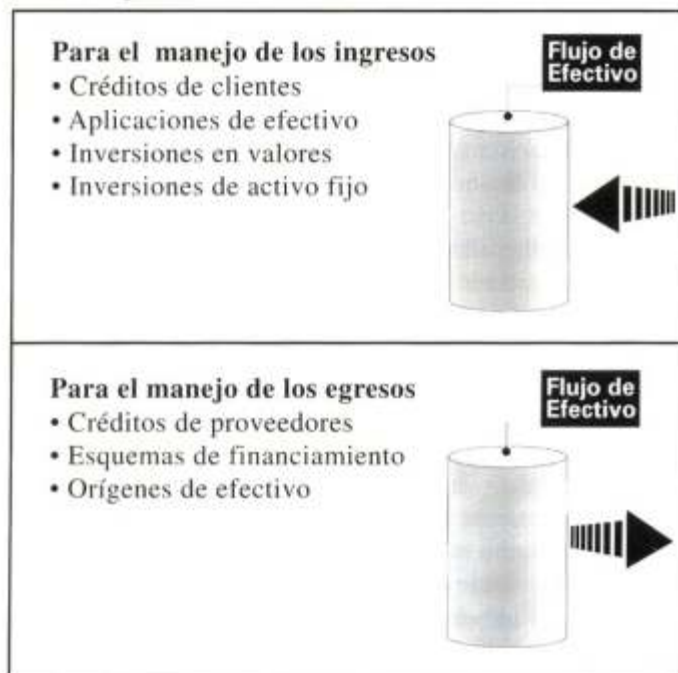
Es muy importante para las empresas mantener una cultura de previsión de éstos riesgos ya que el factor humano es lo más importante en una organización y la probabilidad de riesgos es muy alta debido a que el ser humano es lo más complejo de entender y predecir, por tanto los mitigantes y controles para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

- Propiciar un ambiente de trabajo sano que fomente la productividad personal
- Proporcionar al trabajador de recursos materiales y técnicos propios para su correcto desempeño, así como de un lugar adecuado para la realización de sus actividades.
- Hacer participes 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 convivencias y actividades deportivas entre los empleados
- Remunerar justa y equitativamente al personal en función a su capacidad, competencia y productividad.

-Propiciar oportunidades de desarrollo y planes de carrera que permita 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 los riesgos tienen sus amenazas en los impactos económicos a la organización, por tanto se puede decir que todo riesgo recae directamente en éste rubro, sin embargo habrá que distinguir a los riesgos con impactos económicos de los exclusivamente financieros, como lo pueden ser:



Es importante señalar que la administración de riesgos en el manejo de efectivo, deberá controlarse desde la formación de políticas al 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 fi-

nanciero 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 se deberá aplicar ya sea en una inversión, en pago de deudas, en el financiamiento de la expansión, en pago a accionistas; las decisiones de inversión en activos para el crecimiento que pudiera llevar a tomar el riesgo de descapitalización (si no se *anticipan* correctamente las proyecciones para recuperar los niveles de inversión).

Por el lado de los egresos es importante considerar también los riesgos derivados de la disminución del crédito de nuestros proveedores (ya sea en monto o en plazo), lo cual alteraría los flujos de efectivo operativos y nos podría llevar a la adquisición de créditos para el capital de trabajo, asimismo es necesario considerar de los créditos los periodos de pago, los costos contratados (tasa de interés), periodo de gracia y las oportunidades de renovación y/o de contratación de otros créditos, ya que la consideración de los riesgos derivados de éste rubro (alzas en las tasas de interés, excesivo apalancamiento, posiciones cortas para el cumplimiento, entre otros) nos puede llevar a tomar otras decisiones.

Por lo tanto podemos señalar que las decisiones financieras acerca de "*Donde viene el dinero y a donde va*" son decisiones muy importantes consideradas para la **Rentabilidad, la liquidez y los Riesgos** por tanto una buena administración de los recursos considerando sus riesgos, nos puede llevar a la eficiencia en la administración de recursos.

## CONSIDERACIONES DEL RIESGO DE MERCADO

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

- 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, el 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** 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** puede ocasionar el 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 ése nivel de gastos.

Como podemos apreciar las decisiones basadas en las herramientas mercado lógicas como las ya conocidas 4p's (Precio, producto, plaza y promoción) conllevan ciertos riesgos que son necesarios prever, analizar, cuantificar y mitigar, para así tener mayores elementos de previsión ante los embates comerciales que surjan en el Inter.

## FACTORES EXTRINSECOS

Los factores extrínsecos son aquellos que rodean a la organización en su entorno activo, es decir son *factores no controlables* por la empresa mas sin embargo deberán ser considerados por la organización por que éstos factores afectan de forma indirecta su operación, y por tanto son factores de riesgo que la administración debe contemplar, éstos factores principalmente son:

Riesgos Económicos

- Inflación
- Tasas de interés
- Tipo de cambio

Otros Riesgos

- Riesgo Tecnológico
- Riesgo Climático
- Riesgo Sociocultural
- Riesgo Político

## CONSIDERACIONES DE RIESGOS ECONOMICOS

Es importante efectuar un análisis de riesgo que mida el impacto derivado de factores exógenos –económicos (inflación, tasas de interés, tipo de cambio, PIB-país-sector ) para poder destacar las implicaciones que se tendrán para la definición .

**Inflación.-** se define como el crecimiento sostenido y generalizado del nivel de precios o como la disminución del poder adquisitivo de la moneda.

Los efectos de la inflación son principalmente la disminución del poder adquisitivo, por lo que es importante señalar que la inflación es un indicador macroeconómico cuyas afectaciones serán de diversa índole, por ejemplo:

1-La elevación de costos y gastos que pueden afectar las expectativas del **ingreso real**<sup>1</sup> ya que la demanda ante un incremento en el nivel de precios pudiera disminuir considerablemente.

2-La inflación acarrea consigo una alza generalizada en las tasas de interés, esto debido a que el costo del dinero de un inversionista se hace más incrementable a medida que la inflación sube.

**Tasa de interés.-** se define como el costo del dinero expresado en porcentaje, las tasas de interés podremos clasificarlas como:

(a) *Tasa de interés activa.-* son las tasas a las cuales un inversionista le presta a un banco o institución financiera.

(b) *Tasa de interés pasiva.-* son las tasas a las cuales una institución financiera otorga el financiamiento.

Es importante mencionar que durante el manejo de la Tesorería en una organización el manejo de los **flujos de efectivo** son importantes de considerar ya que del óptimo aprovechamiento de los recursos, se pueden *minimizar* riesgos y mantener una operación *rentable* , así pues es importante mencionar algunas de las tasas más comunes que se ofrecen en mercado según se trate para inversión o para la contratación de pasivos:

**CETES:** (certificados de la Tesorería de la Federación).- son títulos de crédito al portador, en los cuales se consigna la obligación del Gobierno Federal a pagar una suma fija de dinero en una fecha determinada, *el plazo* de cada emisión tendrá su propio plazo, sin exceder de un año; asimismo el *rendimiento* de los certificados se da por el diferencial entre su precio de compra bajo par por una parte y su valor de redención o su precio de venta, por la otra determinados libremente en el mercado, los certificados no causan intereses, éstos se ofrecen como instrumento de inversión a través de las institu-

ciones financieras y casas de bolsa; regularmente la tasa que se ofrece es para la inversión (tasa activa).

**C.P.P.:**(Costo porcentual promedio).- es el costo de captación que tiene la banca, considerando una cierta mezcla de recursos que se allega. El CPP es calculado por el Banco de México y publicado ampliamente con el fin de que puedan definirse las distintas tasas de interés que contractualmente se relacionan a él, su cálculo representa una referencia para otorgar financiamiento ya que es un indicador que representa el costo de pedir prestado.

**T.I.I.E.:**(Tasa de interés interbancaria en equilibrio).- Representa una forma más sensible de medir los costos del crédito, ya que es el costo promedio ponderado de los bancos, representado en tasa de interés y valuado diariamente.

**LIBOR:**(London Inter-bank Offered Rate).- es la tasa de depósito ofrecida entre bancos dentro del mercado de euromonedas en Londres, es la referencia mayormente empleada en México para el financiamiento en dólares.

**Tipo de cambio.**- con ello se puede valorar la relación de nuestra divisa frente a otras (principalmente el dólar), las devaluaciones o apreciaciones de nuestra moneda frente al dólar son importantes de considerar ya que la afectación de éstos movimientos pueden ser:

-Las devaluaciones conllevan al encarecimiento de la deuda debido a que el tipo de cambio encarece las adquisiciones al extranjero

-La debilidad de nuestra moneda acarrea un efecto macroeconómico que recae en alzas en los índices inflacionarios derivado del encarecimiento de insumos y de los créditos pactados en monedas extranjeras.

A raíz de la apertura comercial y del TLC con Norteamérica y ahora ya con Europa el intercambio comercial y las transacciones económicas con diversos países ha llevado a la necesidad de prevenir el factor *devaluatorio* cubriendo las posiciones de tesorería para evitar así problemas financieros graves (basta citar como ejemplo la crisis sucedida en nuestro país en 1994, consecuencia económica de la devaluación del peso frente al dólar).

## CONSIDERACIONES DE OTROS RIESGOS

Existen una diversidad de riesgos adicionales que se pueden contemplar, incluso algunos de ellos pueden ser exclusivos para un sector o pueden ser más representativos para un sector que para otro, *por ejemplo* dentro del sector de computadoras, el factor de **riesgo tecnológico** es muy importante, por que los riesgos de la obsolescencia pueden traer en pique un negocio de éste tipo; otro *ejemplo* puede ser el del sector agropecuario cuyo **riesgo climático** es im-

prescindible para evaluar el potencial de cosecha; otro *ejemplo* puede ser el del sector de restaurantes, el cual **los riesgos culturales y sociológicos** cobran especial interés debido a que la demanda potencial dependerá entre otros factores de los gustos, costumbres, preferencias de los clientes; otro *ejemplo* es el del sector financiero cuyos **riesgos políticos** entre otros factores, son importantes de considerar debido a que las decisiones económicas en mucho se deben a factores políticos y por tanto están íntimamente relacionados .

La lista de ejemplos puede ser interminable, sin embargo lo más importante es comprender perfectamente la naturaleza del riesgo al que se están o pueden estar expuestos, posteriormente es necesario medir con precisión la dimensión a la que se está expuesta para poder diseñar estrategias de administración adecuadas.

## CONCLUSIONES

El riesgo siempre ha existido en la actividad rutinaria de cualquiera, sin embargo la previsión no se había tomado tan en cuenta como hasta ahora, y es que factores como *la apertura de mercados, la tecnología en la información, los cambios socio-culturales, entre otros*, han traído como resultado importantes beneficios para la humanidad, pero también conlleva a considerar mayores riesgos, y es debido a éstos riesgos que se creado cada vez más una *cultura de previsión de riesgos* y se han fomentado instrumentos para mitigarlos y llevar a cabo una eficiente administración de los riesgos.

Los riesgos como se ha mencionado pueden ser generales para un país, un sector, una actividad comercial o para una empresa en particular y que se encuentran en cada área de la organización , asimismo éstos pueden ser controlables (intrínsecos) o no controlables (extrínsecos), dicho lo anterior es conveniente de acuerdo a la diversidad de riesgos y particularidad de ellos para la organización, tener una *administración de riesgos* que nos permita mediante una serie de pasos **identificar** los riesgos, **analizar** los impactos, **cuantificarlos**, **evaluar** la probabilidad de ocurrencia y **prevenirlo o mitigarlos** mediante programas alternos de cobertura; asimismo es necesario el conocimiento, actualización y creatividad de las coberturas o **mitigantes** que puedan disipar los riesgos, es así que a medida que crecen los beneficios derivados de éstos cambios, también crece la necesidad por crear y emplear la **administración de riesgos** como un papel fundamental en las organizaciones.

<sup>1</sup> El ingreso real es aquel que no considera los efectos inflacionarios, también se le conoce como ingreso deflactado, es decir la distinción entre ingreso por inflación o incremento en precios y los incrementos en el ingreso derivado del volumen de ventas.