

Aprende A Evaluar Los Riesgos Que Rodean Tu Empresa



Identificar las “zonas de peligro” que rodean tu negocio te ayudará a desarrollar sistemas de prevención eficaces y a tomar mejores decisiones. Aquí te decimos cómo hacerlo. ROCÍO ZAPATA

LA CRISIS QUE VIVEN LOS MERCADOS financieros puede dejarte una sencilla lección: no hay nada constante en el mundo de los negocios. Por eso, ten en cuenta que los cambios económicos, tecnológicos y políticos a nivel global abrirán, te guste o no, nuevos riesgos para tu empresa que podrían afectar negativamente tus metas o, incluso, tu supervivencia.

¿Qué hacer para anticipar o minimizar esta realidad cambiante? Sencillo: aprende a identificar las “zonas de peligro” y a planear de acuerdo a cada nuevo escenario. Y aquí te decimos cómo hacerlo.

Identifica los tipos de riesgo

Los expertos han definido distintas categorías de riesgos para una empresa. Estas son las principales:

Riesgos estratégicos

Se originan por cambios fundamentales en la economía o en el entorno político. Aunque es difícil anticiparlos o “cubrirse”, puedes trabajar para aminorar su efecto en tu negocio si sabes identificarlos y entiendes cómo operan. Esta clasificación puede ayudarte:

- **País.** Es la probabilidad de que las acciones del gobierno o la situación general de la nación puedan afectar la capacidad de un deudor o una compañía para cumplir con sus obligaciones. No puedes librarte de él, pero sí estar atento a lo que realmente sucede en el país.
- **Nacionalización o expropiación.** Es poco habitual y se produce cuando el gobierno le quita a una empresa, por ejemplo, el derecho de uso o goce de un activo, el activo mismo o la capacidad de operar su negocio.
- **Convertibilidad.** En un caso extremo, el país puede decretar la imposibilidad de que cualquier persona o empresa tenga el derecho de convertir moneda extranjera.

- **Transferencia.** Es la probabilidad de que el gobierno pueda imponer controles cambiarios que restrinjan la capacidad de los deudores de obtener y hacer uso de las divisas necesarias para afrontar, en forma oportuna, sus obligaciones en moneda extranjera.

Riesgos operacionales.

Afectan el modelo económico de la empresa y su funcionamiento. Recuerda que una alteración de la cadena de producción (abastecimiento o distribución, por ejemplo) puede interrumpir instantáneamente la continuidad de tu negocio. El manejo de este riesgo debe incluir las siguientes acciones: identificar los procesos, medir los resultados y monitorear las operaciones. Y la mejor forma de hacerlo es elaborando, desde el inicio, manuales de políticas y procedimientos que indiquen cómo se debe llevar a cabo cada tarea.

Riesgos humanos

El capital humano es un componente vital del patrimonio de tu empresa. La pérdida del “saber hacer” (*know-how*) y del conocimiento son riesgos muy importantes que debes atender con detención. Este tipo de peligros involucran:

- **Riesgos de autoridad.** Son los relacionados con el ejercicio del poder en todos los niveles de la empresa. Para controlarlos necesitas tener un organigrama en el que se establezcan los niveles de autoridad, así como qué posiciones dependen de cada dirección y cuáles son las obligaciones de cada quien. ¿Algo más? Elabora informes periódicos de las actividades realizadas –cortos, precisos y fáciles de leer.
- **Riesgo de hombre clave.** Seguro conoces un ejemplo como éste: un vendedor que tiene demasiado peso en la facturación o un técnico que es el único que sabe cómo hacer ciertas cosas. Son personas que se vuelven indispensables y, en caso de renuncia, enfermedad o fraude, la compañía se vuelve una catástrofe. De ahí la razón de definir con total claridad quién hace qué en la empresa. Es vital definir lo que sabe hacer cada quien, sus conocimientos específicos y la motivación de cada uno con el fin de distribuir mejor los roles. ↘



Riesgos financieros

Están relacionados con posibles pérdidas en los mercados financieros a raíz de variaciones en las tasas de interés, en los tipos de cambio o en el valor de los *commodities* como el petróleo o el oro. Estos son los más frecuentes:

- **Tasas de interés.** Se originan por las constantes fluctuaciones en el ámbito mundial. Si una compañía tiene deuda a tasas variables, se expone a un aumento en el costo total de su deuda.
- **Tipo de cambio.** Es la probabilidad de fluctuaciones en el valor de la moneda local con respecto a las monedas extranjeras. Se puede ver desde dos perspectivas diferentes: la del peso/dólar y la del dólar/otra moneda. Existen coberturas para protegerse de las pérdidas que se pueden sufrir al aumentar los precios, las tasas de interés o los tipos de cambio. Los importadores, por ejemplo, se cubren comprando la moneda extranjera en la que adeudan sus importaciones desde el momento en que firman el contrato de compraventa, aunque lo paguen después. Otra forma de cobertura es comprar contratos adelantados a futuro, lo cual implica pactar un tipo de cambio para un pago posterior en una moneda extranjera.
- **Crediticios.** El gran riesgo es cuando decides entregar tus mercancías o prestar tus servicios con anterioridad al pago. Siempre existe la posibilidad de que no te paguen. Para controlar esta variable, realiza una evaluación crediticia del solicitante: analiza sus ingresos, su historial de crédito, la disponibilidad de garantías colaterales o avales y la probabilidad de éxito del proyecto a financiar. Adicionalmente, existen en el mercado seguros de crédito que sirven para cubrir las pérdidas en caso de no recibir el pago de una cuenta por cobrar, mediante una prima determinada por la compañía de seguros, cuyo monto dependerá de la calidad de la cartera.
- **Liquidez.** El síntoma es fácil de entender: te falta dinero. Puede originarse por problemas en la cobranza o en una mala planeación en cuanto a los flujos de entrada y salida de efectivo que se tendrán en cierto periodo. Para evitar

este riesgo es clave que diseñes un presupuesto de efectivo, que compares los días que se otorgan de crédito a los clientes con aquellos que dan a su vez los proveedores, que lleves el saldo de las cuentas de cheques al día (descontando los que ya se entregaron a los acreedores) y que realices una conciliación bancaria mes a mes.

Riesgos legales

Están ligados a la legislación y reglamentación que establece el Estado. Es necesario que la empresa esté al día acerca de la legislación que le afecte de tal forma que dé cumplimiento a todos los requisitos legales necesarios para su operación, como son los permisos, licencias, altas en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Instituto Mexicano del Seguro Social, pago de contribuciones, etc.

Riesgos de imagen

Son los riesgos intangibles de la empresa. Todo lo que concierne a la imagen, la marca y la propiedad intelectual de tu negocio. En nuestros días son muy peligrosos debido a que la confianza es esencial en la actividad de la empresa. Al respecto, la compañía siempre debe cuidar que la imagen que transmite a sus clientes sea de excelente servicio y confianza.

Esto se debe manejar de inicio al interior de la organización para proyectarlo al exterior. Asimismo, el riesgo de reputación corresponde al impacto que puede tener un error de administración en la imagen de la empresa.

La mejor manera de administrar el riesgo de imagen es establecer un conjunto de procesos, reglamentaciones y normas que señalen la forma en que se dirige, administra y controla la empresa. Esto incluye las relaciones entre los colaboradores que participan y el establecimiento de objetivos de la empresa. Los miembros principales son los socios, directores y el consejo de administración, pero no dejan de ser importantes los empleados, proveedores y clientes. Los riesgos de imagen se deben prevenir estableciendo una comunicación entre las partes implicadas de todos los problemas que se puedan presentar en la empresa.

¿Cansado de
trabajar
para otros?



Si sientes pasión por ayudar,
te fascinan los negocios
y eres emprendedor, ésta es
tu oportunidad de unirse

AL EQUIPO DE ACTIONCOACH

ActionCOACH es la franquicia de
Coaching de Negocios No. 1 en el mundo
con más de 1,000 coaches en 27 países.

En estos momentos de incertidumbre
tus ganancias ayudarán a otros dueños
de negocios a superar los obstáculos y
conseguir resultados extraordinarios.

Tus ingresos estarán encima del promedio,
serás dueño de tu tiempo, y tu calidad
de vida será mejor de lo que has imaginado.

www.actioncoach.com.mx

ActionCOACH
business coaching

Finanzas de negocios

26

Los métodos que hacen la diferencia

Para identificar los riesgos que pueden afectar tu negocio es necesario que defines primero los fundamentos de la empresa: su actividad, modelo económico, posicionamiento, plan de acción, etc.

De esta forma, te será más fácil establecer una “estrategia de administración de riesgos” para que decidas aceptar ciertos niveles de “peligro”, atenuar otros y transferir algunos más. Mucho ojo: debe elaborarse en el nivel más alto de la empresa.

¿Cómo saber si vas por buen camino? El mejor método es realizar una prueba ciega. Pide a tus colaboradores que reflexionen sobre “qué riesgos ven en el mercado” durante 15 minutos y verás que todos tienen una visión distinta. Esta falta de convergencia es uno de los mayores peligros para la empresa: es el riesgo de autoridad.

Un plan de acción

Una vez que defines los riesgos inherentes a tu empresa tienes que clasificarlos por tipo y jerarquizarlos. Posteriormente, establece un plan de acción para cada riesgo y un plan de control interno.

Para evitar malos entendidos entre los empleados y lograr que la administración de riesgos sea eficaz, es necesario explicarle a los colaboradores las estrategias y crear un ambiente que los motive a prevenirlos y combatir dichos riesgos. No dudes en consultar a todas las personas con quienes trata la empresa (contador, abogado, proveedores, aseguradoras, principales clientes, etc.) ya que el director de la empresa no siempre tiene conciencia de los riesgos en que incurre.

Cuando tomes una decisión, date unos minutos para pensar. Pregúntate cuáles serán las consecuencias, qué peligro hay, cómo te puedes proteger y si vale la pena tomar el riesgo. Es necesario saber renunciar a un proyecto cuando el peligro es muy grande.

Consejo final: si ya definiste los riesgos, averigua si son asegurables. Un buena protección puede ahorrarte desde dolores de cabeza hasta la quiebra de tu negocio. ☒

*Contador Público egresada del ITAM, en donde ha sido catedrática. MBA especialidad en Negocios Internacionales por la Escuela Superior de Comercio de Grenoble, Francia.
roczapata@hotmail.com

Copyright of Entrepreneur Mexico is the property of Entrepreneur.com, Inc. and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.