

PARTICIPANTE (S)	LAI Miriam Abigail Martínez Torres
DEPARTAMENTO	
INSTITUCIÓN	Instituto Politécnico Nacional
MAIL	abigaim83@yahoo.com.mx
TELEFONO	Cel. 55 4076 – 6155 Particular 2156 – 5411

TITULO DE LA PONENCIA

La importancia de la gestión del riesgo operacional para el surgimiento,
consolidación y supervivencia de las MiPymes

AUTOR (ES)

LAI Miriam Abigail Martínez Torres

La importancia de la gestión del riesgo operacional para el surgimiento, consolidación y supervivencia de las MiPymes

LAI Miriam Abigail Martínez Torres

Objetivo general

Generar valor a través de la implementación adecuada de procedimientos administrativos para garantizar el cumplimiento normativo y la estabilidad económica de las organizaciones.

Introducción

La dinámica del mundo actual exige que todas las organizaciones estén preparadas para enfrentar los constantes cambios del entorno, razón que obliga a los emprendedores a generar modelos de competitividad empresarial que garanticen su permanencia en el mercado.

Con base en lo anterior, el empresario actual debe establecer objetivos organizacionales con miras en generar un distinguo competitivo que le permita sobresalir entre sus competidores y que lo posicione al liderazgo del mercado en el que opera, por lo que ya no es suficiente sólo vender productos y/o servicios innovadores, es necesario también proporcionar un servicio de calidad enfocado en el cliente y, de manera interna, adoptar nuevos modelos de administración que no solo garanticen el uso eficiente de los recursos, sino que proporcionen

herramientas que permitan a la organización detectar aquellas actividades potencialmente desfavorables para reducir al máximo los efectos económicos que pudieran afectar a la organización en caso de materializarse.

El presente documento tiene la finalidad de mostrar una tendencia poco explorada por los líderes de las organizaciones actuales, que debe considerarse como un pilar para el surgimiento, consolidación y supervivencia de sus organizaciones, ya que su flexibilidad y adaptabilidad para cualquier tipo de negocio, representa su principal ventaja frente a los métodos de administración actualmente empleados.

Creando un negocio

Vamos a pensar que decidimos formar un negocio:

- ¿Tenemos claridad en el objetivo que perseguimos con el negocio?
- ¿Conocemos el entorno al que debemos enfrentarnos cuando estamos en el proceso de formación de un negocio?
- ¿Conocemos cuál es la demanda potencial que tenemos?
- ¿Tenemos idea de los trámites legales que debemos llevar a cabo para iniciar con el negocio?
- ¿Estimamos la inversión que requerimos para iniciar?
- ¿Sabemos de las opciones de financiamiento que ofrecen las instituciones públicas y privadas?

La idea de formular algunas preguntas como las anteriores, está encaminada en conocer si el emprendedor tiene un objetivo claro al momento de iniciar la creación de un negocio, ya que es decepcionante saber que no existe una cultura

de formación empresarial eficiente que permita que aquellos que pretendan iniciar un negocio tengan la suficiente información para establecerse.

Si bien es cierto que se han realizado esfuerzos para impulsar la creación de empresas, tales como los programas institucionales para la formación de empresarios, fondos económicos para dar apoyo a la creación de empresas, además de contar con otras formas de impulso a emprendedores, debemos estar conscientes de los problemas reales que están siendo pieza fundamental en la desaparición en el corto plazo de los pequeños negocios, con el fin de crear una visión sobre los posibles riesgos para comenzar a pensar en alternativas de solución en caso de que estos lleguen a afectar nuestra operación.

Con el fin de ahondar en dichos problemas me permito hacer una breve semblanza de algunos factores que forman parte de las causas de fracaso en el establecimiento de las MIPYMES, dejando claro que sólo se mencionan algunos puntos pero que sin lugar a duda, existen muchos otros que deben ser analizados con oportunidad por aquellos que están deseosos de iniciar un negocio y aquellos que están procurando dar un impulso a la creación de una cultura empresarial en el país. Enlistaré estos factores con su respectivo comentario:

- a) Trámites legales. Cualquier empresa debe enfrentar, no sólo desde su creación sino también durante su operación, los interminables trámites burocráticos, de los cuales, es necesario comentar que muchos de los que realizan algún trámite, en algún momento, han efectuado pagos extraoficiales para influir en el contenido de las normas, leyes, reglamentos, etc. con el fin de obtener la aprobación de su trámite.
- b) Inseguridad. Las empresas que cuenten con dinero suficiente para pagar su propia seguridad podrán adquirir una infraestructura que les permita tener menos probabilidades de sufrir algún asalto, secuestro, y demás delitos relacionados; sin embargo, aquellas empresas que no tengan esta posibilidad, quedarán expuestas a cualquier eventualidad relacionada con la deficiente

seguridad proporcionada por las autoridades, teniendo como consecuencia la disminución de ingresos derivada de fraudes, robos, etc.

- c) Economía informal. La competencia desleal representa una notable disminución en los ingresos de las empresas legalmente establecidas y que son vulnerables frente aquellos competidores que no sólo carecen de permisos para operar, sino que también evaden el pago de impuestos.
- d) Financiamiento. Existen demasiadas opciones de financiamiento, hablese de público y privado, sin embargo, realmente conocemos los requisitos para obtenerlos o las tasas de interés que podremos pagar sin caer en apalancamiento importante; la mayoría desconocen los procesos para el otorgamiento de financiamientos, aunado a que la crisis globalizada restringe el acceso a este tipo de recursos, siendo cada vez más difícil la obtención de algún crédito para los pequeños empresarios.

Los puntos anteriores representan sólo una parte de las posibles causas de la prematura desaparición de las MIPYMES, ya que también debemos considerar la aportación de aquellas deficiencias en la estructura interna de los pequeños negocios que nos hacen vulnerables frente a los competidores.

Gestión del riesgo operacional

Para explicar los aspectos de una eficiente gestión de riesgo operacional, es necesario hacer semblanza de que forma parte de la Administración de Riesgos, tema que surgió y ha cobrado fuerza a partir del sector financiero internacional.

Cabe mencionar que la administración de riesgos se refiere al control en la adopción de riesgos a través de la conformación de capital suficiente para cubrirlos, supervisarlos y buscar cumplimiento normativo de las instituciones en su desempeño cotidiano; evalúa riesgos de mercado que controla variaciones desfavorables de precios o condiciones en las posiciones contenidas en la cartera

de valores, riesgo de liquidez que controla cambios en la estructura de recepción y entrega de flujos que pueden generar incapacidad para afrontar obligaciones financieras, riesgo de crédito que controla los efectos derivados de impago en la cartera de clientes y, finalmente, riesgo operacional, del cual se ahondará información.

Cuando nos referimos al riesgo operacional, estamos haciendo alusión a pérdida potencial por fallas o deficiencias en los controles internos, por errores en el procesamiento y almacenamiento de las operaciones o en la transmisión de información, así como por resoluciones administrativas y judiciales adversas, fraudes o robos¹.

Persiguiendo el objetivo de reducir al máximo las posibles pérdidas derivadas de errores en la estructura interna de las organizaciones, se plantean los siguientes puntos:

1. **CONOCE A TU EMPRESA.** Es necesario responder a la pregunta ¿sabes qué hace tu empresa? Para poder aplicar un modelo de gestión, es necesario saber todos los pormenores que están involucrados en nuestra organización.
2. **IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.** ¿Para qué hace tales actividades? Da continuidad a la etapa anterior y permite que el gestor conozca realmente la razón de ser de la empresa, a dónde quiere llegar y las metas establecidas para llegar a cumplir su visión.
3. **REVISIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.** ¿Cómo realiza sus funciones? Es fundamental contar con procesos plenamente identificados y documentados, establecer registros y controles de la operación, revisar continuamente si las políticas y procesos son competitivos, establecer

¹ Circular Única de Bancos, Capítulo IV Artículo 66

rediseños en caso de requerirlos, permitiendo identificar oportunidades de mejora.

4. **APEGO DE LA OPERACIÓN AL MARCO LEGAL EXIGIBLE.** ¿Cumplimos realmente con lo que pide la Ley? En reiteradas ocasiones no conocemos el marco legal que exige el entorno en el que se desenvuelve la empresa, por lo que muchas veces caemos en procesos de multas, sanciones e incluso cierre de operaciones derivado de incumplimientos que no fueron atendidos oportunamente.
5. **IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS.** Ya conocemos lo que la empresa hace, para qué lo hace y cómo lo hace, ahora es tiempo de analizar si contamos con los recursos suficientes para cumplir con los objetivos planteados. La implementación de la gestión te permite estudiar si cuentas con los recursos suficientes, de acuerdo a lo siguiente:
 - a. Capital intelectual. Te permite identificar cómo funciona tu recurso humano ya que podrás detectar necesidades de capacitación, estudiar el clima y cultura organizacional que prevalece, grado de satisfacción con la empresa y también identificarás si algún miembro de tu equipo afecta a tu organización.
 - b. Recursos Financieros. Debes saber en dónde está el dinero, quién lo maneja, es necesario controlar los flujos financieros.
 - c. Recursos Materiales. Debes determinar si cuentas con el equipo necesario para operar, es necesario identificar plenamente todo tu activo, debes saber en qué momento habrá de reemplazarlo, buscar estrategias para su uso eficiente.
 - d. Recursos técnicos. Detectar áreas de oportunidad en los sistemas, identificar si tus herramientas e instrumentos son realmente adecuados para tu organización.

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO. ¿Conocemos realmente a qué nos enfrentamos cuando decidimos emprender un negocio? ¿Sabemos qué factores pueden ser oportunidades y cuáles pueden ser amenazas para la empresa? Generalmente el desconocimiento de nuestro entorno nos lleva a cometer errores comunes como son el despido masivo de personal ante una crisis, sobrecargar trabajo a los empleados, reducir la calidad de nuestros insumos poniendo en riesgo nuestra imagen, entre muchos otros, por lo que debemos tener total conocimiento de las variables que se mueven en la economía globalizada para saber cómo actuar ante diversas situaciones.
7. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA. Definir el curso de acción a seguir, se trata de tener la oportunidad de actuar de manera oportuna e informada ante los embates del entorno, buscando tener mayor claridad al momento de tomar decisiones.
8. MEDICIÓN DE RESULTADOS, SEGUIMIENTO DE LA OPERACIÓN Y MEJORA CONTINUA. Es vital dar seguimiento a la gestión, es momento de interpretar los resultados obtenidos para establecer nuevos modelos, evaluar si los proyectos actuales han sido los más provechosos, eficientes o si existe alguna oportunidad para cambiarlos y continuar siendo eficientes.

Se hace notar que la gestión se apoya en normatividad ISO 9001:2008, Basilea, Disposiciones de carácter general aplicables emitidas por organismos reguladores, entre otros métodos administrativos, por lo que se hace hincapié en la multidisciplinariedad de los consultores ya que integra aspectos de enfoques de distintas áreas de investigación, ya que el equipo se integra de acuerdo a las necesidades y características de cada organización.

Con la implementación de la gestión de riesgos, se pueden obtener beneficios tales como:

- Prevención de fraudes, internos y externos
- Revisión constante de cultura y clima organizacional, manteniendo bajo control el estrés laboral

- Establecimiento de alianzas estratégicas con otras organizaciones
- Detección oportuna de posibles fallas en los sistemas, procesos y equipo
- Establecimiento de programas de capacitación oportunos
- Revisión y seguimiento constante de la información contable y flujo de fondos
- Desarrollo de papeles de trabajo, registros y controles adecuados para cada organización
- Implementación de sistemas de mejora continua basados en ISO 9001:2009

Establecimiento de medidas oportunas de corrección de defectos o errores en procesos y/o productos.

Conclusión

El cambiante entorno actual y la inestabilidad económica global nos obliga a crear organizaciones que estén lo suficientemente bien preparadas para competir y ofrecer distingos que le permitan ganar clientes dentro del sector en el que participa, por lo que deben surgir métodos administrativos que permitan tener la adaptabilidad de todas las organizaciones en el ambiente económico actual.

La información mencionada a lo largo del documento tiene por objetivo difundir que los procesos de administración de riesgos son para todas las organizaciones, sin importar que no pertenezcan al sistema financiero, ya que la metodología es adaptable a todo tipo de empresas, de cualquier tamaño y sector, por lo que sus beneficios justifican la inversión realizada. Se trata de detectar oportunamente debilidades que deben ser transformadas en fortalezas para cada organización, en todo momento se procura la generación de valor a través de finanzas sanas, de explorar nuevas formas de financiamiento con bancas de desarrollo y privada, de reducir costos operativos y administrativos, generar el desarrollo y fortalecimiento de nuestro capital intelectual, además del establecimiento relaciones mutuamente

beneficiosas con nuestros clientes y proveedores, todo esto es fruto de tener una adecuada formación empresarial que debe ser la base sólida que permita a los emprendedores tener mayor visión sobre lo que esperan de su negocio y de las opciones que tienen para fortalecerlo y hacerlo crecer a lo largo del tiempo.

Finalmente, hago una atenta invitación a lo emprendedores, consultores, capacitadores, autoridades y demás involucrados en esta dinámica de apoyo empresarial, a que realicen un esfuerzo conjunto e integral en los métodos de enseñanza para la formación de aquellos responsables de empresas que son parte del motor económico que aporta el 52% del PIB y que es sin duda, una fuente de empleo importante para la población².

Anexos

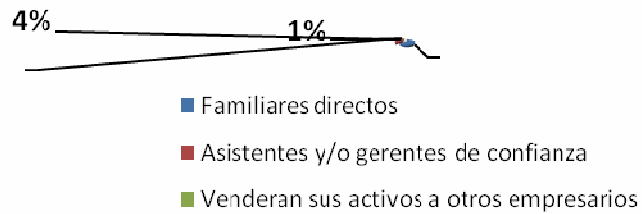
Las tablas que se presentan a continuación fueron obtenidas de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial con información de los Censos Económicos del 2004 realizados por el INEGI³ relacionados con el Observatorio PYME en México.

- i. Tipo de Empresa. El 65% de las PyMEs en México son de carácter familiar, como se aprecia en la gráfica siguiente:

² Centro Panamericano de Investigación e Innovación. "Actualmente, según los datos de la Secretaría de Economía, el número de PYMES asciende a 4,007,100 de los sectores industrial, servicios y comercio, que representan el 99.8% del total de las empresas, reflejando el 52% del PIB (Producto Interno Bruto) y una aportación al empleo del 72%." 2008.

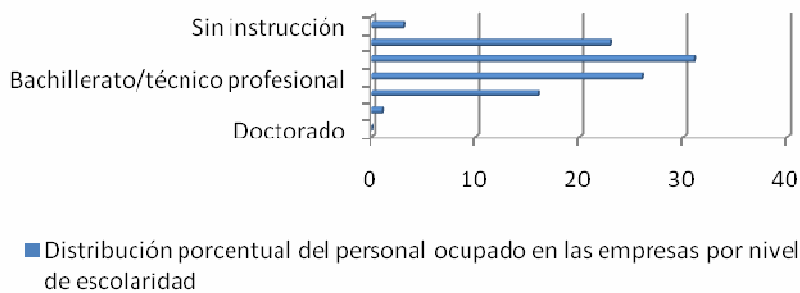
³ Comisión Intersecretarial de Política Industrial. (CIPI) es un órgano técnico de consulta del Gobierno Federal en materia de política industrial y comercio exterior y tiene, entre otras actividades, la de evaluar, de manera integral y oportuna, el impacto de las políticas de promoción empresarial (instrumentos, acciones y programas) sobre la competitividad sectorial y regional del país.

Distribución porcentual de las empresas por tipo de proceso de cambio generacional



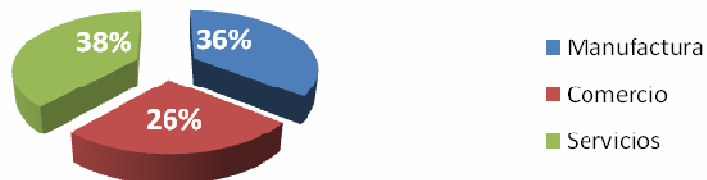
- ii. Formación de los empleados. El 31 por ciento de los empleados cuenta con secundaria terminada; el 26 por ciento con bachillerato o una carrera técnica y el 23 por ciento con primaria:

Distribución porcentual del personal ocupado en las empresas por nivel de escolaridad



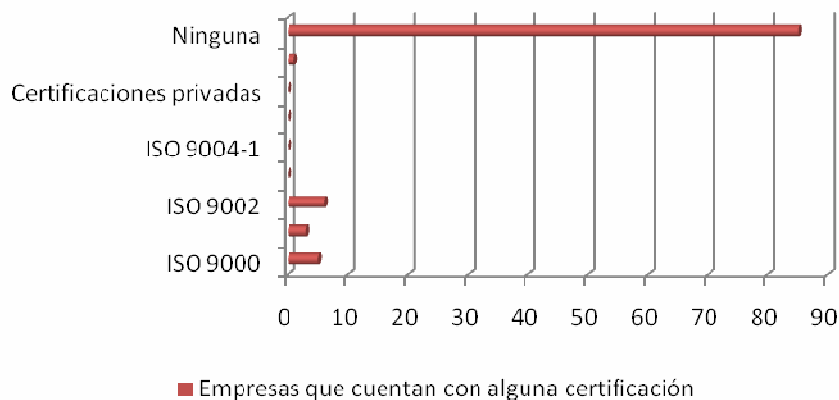
- iii. Capacitación. La capacitación de los empleados y directivos de las PyMEs resulta ser una práctica importante:

Porcentaje de empresas que realizaron capacitación de personal en los últimos dos años por sector...

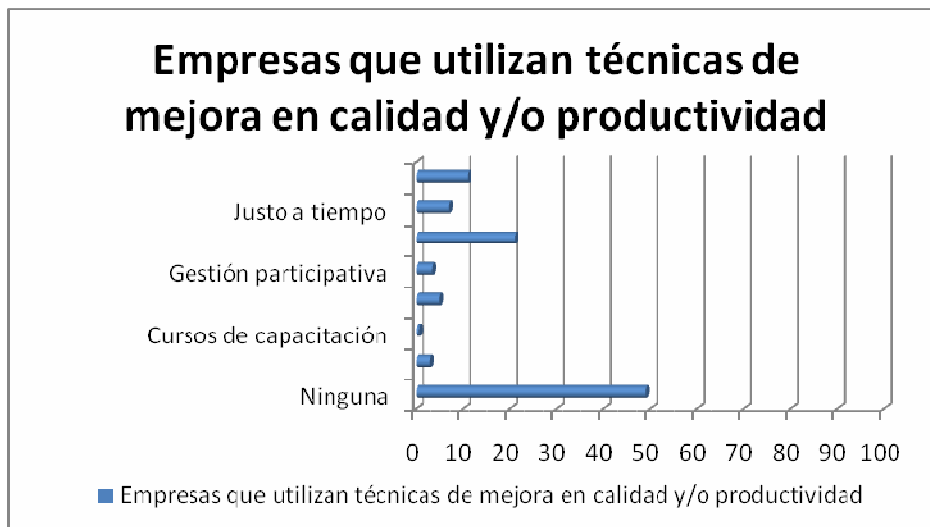


- iv. Cultura de calidad. del 80 por ciento de las PyMEs no cuenta con algún tipo de certificación como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

Empresas que cuentan con alguna certificación



- v. Uso de técnicas de mejora en calidad y/o productividad. Cerca del 50 por ciento de las empresas no utiliza algún tipo de técnica en calidad o productividad:



Financiamiento

- Baja participación del sector financiero en el otorgamiento de créditos a estas empresas. Únicamente el 13% de las PyMEs ha solicitado algún tipo de crédito bancario en los dos últimos años; de este porcentaje, el 76% ha recibido dicho crédito.

De ese 76% de empresas que obtuvo el crédito, el 88% señala que la institución que les otorgó el más importante fue la Banca Comercial, mientras que el 1.4% de las mismas expresa haberlo obtenido a través de la Banca de Desarrollo.

Asimismo, establecen que las principales causas por las cuales se les niega el crédito son:

- a) El desinterés del banco hacia el sector,
- b) la falta de garantías, y
- c) la indiscutible falta de información en esta materia.

Apoyos Gubernamentales

- Falta de información sobre programas y apoyos públicos. El total desconocimiento de los programas públicos es una cuestión imperante en las PyMEs mexicanas, ya que el 86% de las mismas señala, no conocer los programas de apoyo federales, estatales, y/o municipales; y tan sólo el 12.65% de éstas los conoce, pero no los ha utilizado. El 1.8% de las PyMEs los conoce y ha utilizado.