



consejo coordinador empresarial

Código de Mejores Prácticas Corporativas

Anexo

Función de Finanzas y Planeación

México, 2011.



CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS



ANEXO

FUNCIÓN DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

**COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS
SUBCOMITÉ ACADÉMICO**

MÉXICO, 2011



consejo coordinador empresarial

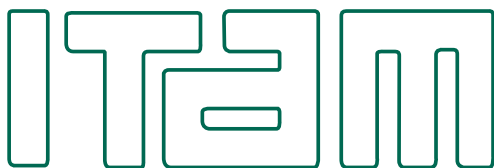




ÍNDICE

Mensaje del Rector	5
Capítulo I. Introducción	7
Capítulo II. Planeación Estratégica	8
Capítulo III. Planeación Integrada	11
Capítulo IV. Tesorería	14
Capítulo V. Administración de Riesgos	19
Capítulo VI. Conclusiones	26
Bibliografía	26

Derechos reservados por el CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL A.C. 2006
Número de Reserva en Derechos de Autor: 03-2006-092213131700-01



INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO

Fundado en 1946.

Agosto de 2011.



Sr. Mario Sánchez Ruiz
Presidente del consejo Coordinador Empresarial

Para el ITAM es una distinción que el Consejo Coordinador Empresarial lo haya invitado a participar en la elaboración de uno de los Anexos que acompañarán a la segunda edición del Código de Mejores Prácticas Corporativas.

Me es grato presentar el Anexo de la Función de Finanzas y Planeación, cuyo enfoque se centró en la Planeación Estratégica, los Presupuestos, la Administración de Riesgos y la Tesorería. Este documento pretende orientar al lector del Código de una manera breve, sencilla, accesible, en su búsqueda de la eficiente aplicación de las prácticas recomendadas por el Consejo Coordinador Empresarial. Siendo una guía que apoye a los administradores a diagnosticar la salud financiera de su empresa.

Deseo expresar nuestro reconocimiento a los profesores que trabajaron de manera conjunta y desinteresada en la elaboración de este escrito: Mtra. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera, Mtro. Gerardo Martínez Ham, Mtra. Yaneli Cruz Alvarado y Mtra. Ana Díaz Bonnet.

Sin duda, la labor del ITAM como Institución académica a partir de la publicación del Código, será fomentar entre todos sus egresados y estudiantes la existencia del documento, su entendimiento y la aplicación del mismo.

México requiere de guías encaminadas a mejorar la práctica administrativa de las empresas y este documento representa un primer esfuerzo para lograrlo.

Atentamente,

Dr. Arturo Fernández Pérez
Rector

ITAM



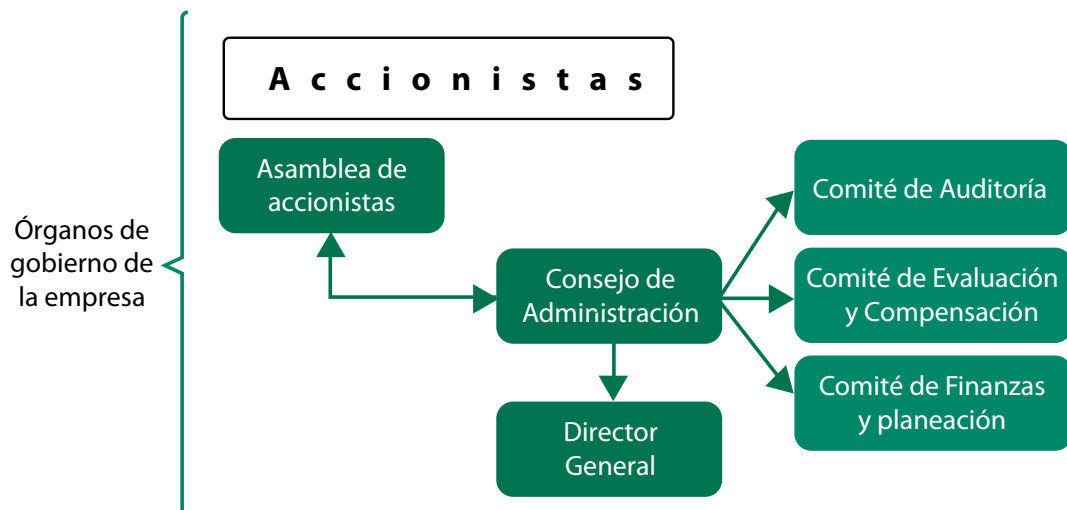
ANEXO FUNCIÓN DE FINANZAS Y PLANEACIÓN



CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El Comité de Mejores Prácticas Corporativas del Consejo Coordinador Empresarial consideró conveniente el desarrollo de un Anexo al Capítulo VII del Código de Mejores Prácticas Corporativas relacionado con la función de Planeación Estratégica, Plan Integral o Presupuestos, Tesorería y Administración de Riesgos. La razón de ser de este Anexo se entiende para definir conceptos y ser una guía en la práctica, de las recomendaciones que en el Código se manifiestan, en este ámbito de planeación y finanzas.

No importando su tamaño, la Asamblea de Accionistas, el Consejo de Administración, los Comités de apoyo y la Dirección General representan los órganos de gobierno que permiten dirigir y controlar a la empresa, constituyendo el gobierno corporativo de la misma.

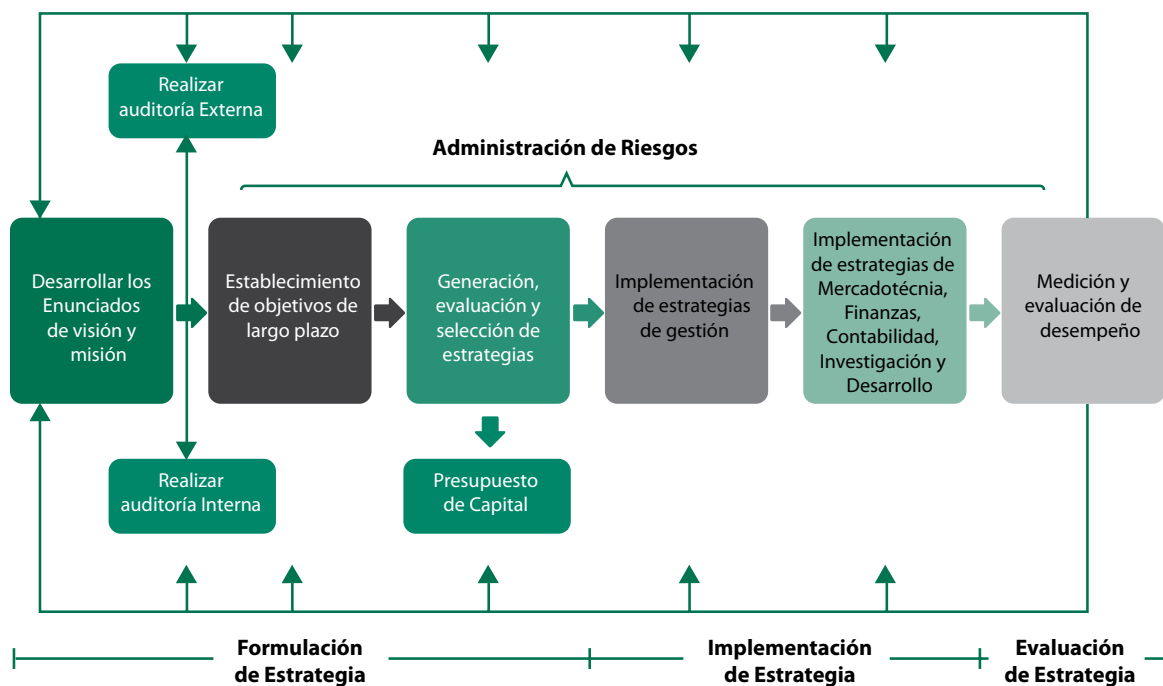


CAPÍTULO II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



La Planeación Estratégica tiene varias definiciones aunque en esencia sigue siendo un ejercicio de sentido común a través del cual se busca acotar la incertidumbre en el ámbito en el que se desarrolla la organización. El proceso de planeación estratégica incluye los siguientes pasos:

- A. Formulación de la estrategia
- B. Implementación de la estrategia
- C. Evaluación de la estrategia



Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia incluye desarrollar una visión y misión; identificar oportunidades y amenazas externas; determinar fuerzas y debilidades internas; establecer objetivos de mediano y largo plazo; generar estrategias alternativas; y, elegir estrategias particulares a perseguir.

La declaración de una visión es a menudo considerada el primer paso en la planeación estratégica. La visión debe de ser distintiva y específica, dando a entender lo que desea la dirección en un futuro, ofreciendo a los directivos un punto de referencia para tomar decisiones y preparar a la compañía para alcanzarlo. El propósito de una visión es servir como herramienta administrativa para dar a la organización un sentido de dirección. Las empresas desarrollan una visión que normalmente responde a la pregunta: "¿Qué queremos llegar a ser?"



Por otro lado, la misión describe la actividad y propósitos comerciales actuales, cumple con identificar ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?; señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados. Una misión clara describe los valores y prioridades de una organización, obliga a los directivos a pensar sobre la naturaleza y alcance de las operaciones actuales y con ello evaluar el atractivo de mercados potenciales y actividades futuras.

Los valores son los principios por los cuales se rige la entidad, constituyendo una serie de normas que orientan el pensamiento y actuar de la entidad. Al igual que la visión, es sumamente recomendable que los colaboradores trabajen conscientemente al amparo de estos valores.

La recomendación es que el Consejo de Administración y/o el Director General estudien y propongan la visión estratégica de la sociedad para buscar su estabilidad y permanencia en el tiempo. Asimismo, es incuestionable la responsabilidad de este órgano rector de darle el seguimiento necesario a las premisas establecidas en el plan.

La formulación de la estrategia conlleva a un análisis de factores externos y a una evaluación de las capacidades internas. Se deben analizar los factores externos que rodean a una organización tales como la economía, la política, los aspectos legales, la sociedad, el medio ambiente y la competencia; ayudando a la organización a identificar oportunidades, limitaciones y amenazas. Por otro lado, la evaluación de las condiciones internas, tales como el financiamiento disponible para la organización y la cultura empresarial, pueden ayudar a la empresa a reconocer sus fortalezas, debilidades y ventajas competitivas; y así poder seleccionar la estrategia más adecuada.

Una vez establecidas las bases de la Planeación Estratégica, se tienen que señalar los objetivos. Es recomendable que la meta trazada tenga un sustento de sentido común y sea alcanzable con la finalidad de buscar la estabilidad del negocio.

Los objetivos pueden definirse como resultados que la organización pretende alcanzar en la consecución de su misión. El propósito es trasladar la visión estratégica en objetivos más específicos siendo recomendable que estos sean concretos y medibles, a fin de poder evaluar el desempeño y progreso de la empresa; por ello se recomienda que sean de corto y largo plazo.

Objetivos de Largo Plazo: La estrategia proporciona el marco en el que un plan a largo plazo se desarrolla. La planeación estratégica de largo plazo identifica las acciones requeridas en un período de cinco a diez años para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. Este proceso de largo plazo incluye la elaboración del presupuesto de capital que implica la evaluación de propuestas de inversión en activos fijos, la compra de nuevos equipos, la construcción de una nueva fábrica y la incorporación de nuevos productos, así como la determinación de los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

Objetivos de Corto Plazo. Tradicionalmente se identifican como aquéllos objetivos anuales que las organizaciones se imponen para alcanzar los objetivos de largo plazo. Al igual que los objetivos de largo plazo, estos objetivos anuales deben ser medibles y cuantificables; desafiantes; realistas; consistentes; y jerarquizados, conformando la base para la asignación de recursos. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación de la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo lo son en la formulación de la misma.

Algunos ejemplos de estrategias de negocio incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición, desarrollo de productos, penetración de mercado, reducción, desinversión, liquidación y alianzas estratégicas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de la dirección y un monto considerable de recursos. La selección de la estrategia determinará el rumbo del negocio y la forma en la cual una empresa competirá en el mercado.

Las políticas son los medios por los cuales los objetivos anuales se lograrán. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos y así poder alcanzar los objetivos establecidos, además, son guías para la toma de decisiones sobre la asignación y utilización de recursos. Una vez que se tiene claridad sobre la visión, la misión, los valores, objetivos, estrategias y políticas se concluye con la fase de formulación del plan estratégico.



Implementación de la estrategia

En ocasiones se le llama a la implementación, la “fase de acción” de la administración estratégica. Durante este período se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, políticas, asignación de recursos, pero sobre todo mecanismos de motivación para que así a los empleados y las estrategias formuladas se puedan ejecutar. Esto implica el desarrollo de una cultura de apoyo hacia la estrategia, la creación de una estructura organizacional eficaz, la reorientación de esfuerzos de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, el desarrollo y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el desempeño corporativo.

Es considerada como la etapa más difícil de administrar ya que requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio. El éxito de la ejecución de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, las habilidades interpersonales son especialmente críticas para la implementación de estrategias exitosas. El reto de la implementación es el de estimular a los gerentes y empleados para trabajar con orgullo y entusiasmo hacia el logro de los objetivos establecidos.



Evaluación de la estrategia

Los directores y gerentes necesitan saber en qué momento las estrategias particulares no están funcionando adecuadamente, evaluarlas constituye el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a ser modificadas, ya que los factores externos e internos están en constante cambio. Las principales actividades de la evaluación de la estrategia son:

- a) Revisión de los factores internos y externos que fueron la bases para las estrategias actuales establecidas.
- b) Revisión de los medidores de desempeño.
- c) Ejecución de acciones correctivas y preventivas.

La evaluación es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana y la empresa debe de estar en un continuo aprendizaje.

CAPÍTULO III. PLANEACIÓN INTEGRADA



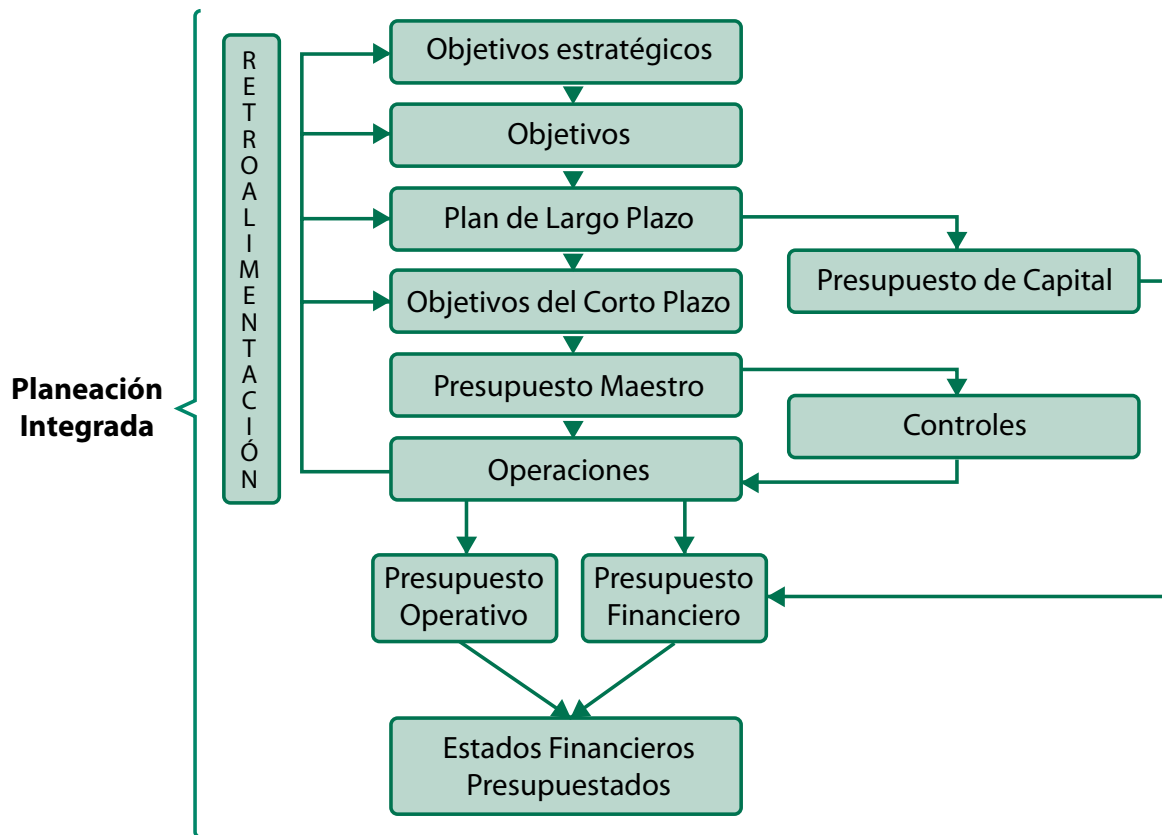
En la actualidad se busca contar con una planeación integrada en la cual simultáneamente se realicen revisiones estratégicas de medidores y de asignación presupuestal. Este mecanismo resulta necesario dado el dinamismo del medio en el que se desenvuelven las empresas, y la rapidez para adaptarse a las nuevas circunstancias; desde luego, esto resulta posible gracias a los modernos sistemas de información existentes.

De las premisas anteriores se derivan los principios básicos de planeación que a continuación se detallan:

1. Alinear la planeación operativa con el presupuesto.
2. Adaptar rápidamente la planeación con los pronósticos continuos.
3. Asignar y reasignar los recursos de manera dinámica.
4. Reducir el detalle y esfuerzo para incrementar eficiencia y valor.

Un presupuesto maestro traduce los objetivos a corto plazo de la organización en acciones cuantificables vinculando los planes de acción con las adquisiciones y compromisos de recursos financieros así como con la operación del ejercicio a presupuestar.

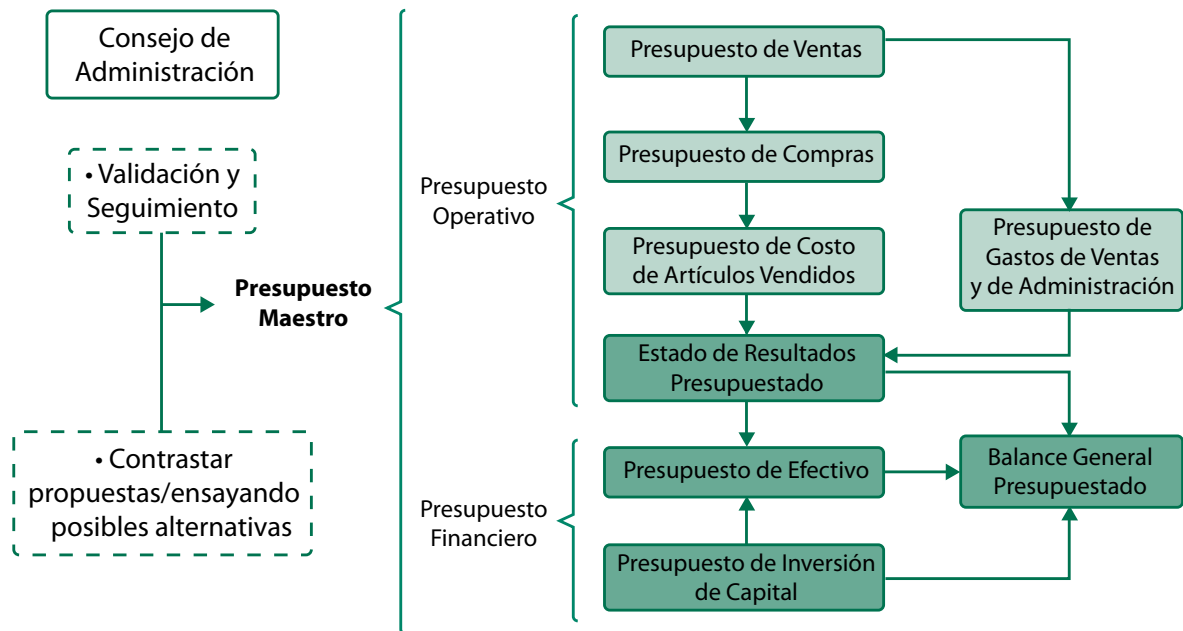




El sistema presupuestal no puede ser examinado de forma aislada, por lo que es importante revisar cómo se interrelaciona con la planeación estratégica de la empresa. Un presupuesto maestro difiere de un plan a largo plazo en al menos dos aspectos:

1. Abarca un período de no más de un año, mientras que un plan a largo plazo se extiende por un período más largo, de 3 a 5 años.
2. Su punto focal lo constituyen los centros de responsabilidad, un plan a largo plazo es más probable que esté estructurado en unidades estratégicas de negocio o líneas de producción.

Un presupuesto maestro incluye el presupuesto operativo y el presupuesto financiero. Los presupuestos de operación son los planes que identifican y cuantifican los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades presupuestadas, que incluyen: producción, compra, personal y mercadotecnia. Los presupuestos financieros identifican las fuentes y aplicaciones de los recursos presupuestados para la operación, que incluyen el presupuesto de entradas y salidas de efectivo, el de operación, ingresos, inversión de capital y Balance General o Situación Financiera.



La función del Consejo de Administración en este tema se refiere a la validación del presupuesto anual o semestral y al seguimiento del mismo. Dado que el presupuesto es la estimación de los ingresos y el cómputo anticipado de los costos y gastos relacionados a fin de obtener una utilidad esperada, el Consejo de Administración, en su obligación de validar el presupuesto, deberá contrastar las propuestas adoptadas en el mismo.

Se entiende por contrastar, la acción de ensayar diferentes alternativas, mostrando diferencias o condiciones opuestas al documento original, a fin de compararlas y obtener un resultado que corrobore o mejore la posición original. Así pues, la acción del Consejo de Administración se refiere al cuestionamiento razonable a la propuesta original, analizando la infraestructura actual y planeando los recursos necesarios, a fin de obtener siempre un consenso en las estimaciones utilizadas y en la razonabilidad de las metas establecidas.

El seguimiento que tradicionalmente se le da al presupuesto es el análisis horizontal del mismo, es decir, se hace un comparativo entre el valor estimado y el valor obtenido a una fecha dada y la diferencia o variación se presenta en términos absolutos y porcentuales. Típicamente, las reuniones de evaluación del presupuesto buscan la explicación de las variaciones, tomando en cuenta las variables endógenas y exógenas a la empresa; en otras palabras, las que son controlables y las que no son controlables por la entidad. Es recomendable que el órgano intermedio proponga una desviación estándar razonable a fin de que el análisis, contraste y seguimiento del presupuesto sea eficiente y así se concentre en determinar solamente las causas de las variaciones extraordinarias; pero sobre todo, que se establezcan las acciones de contención y reacción a las desviaciones, que sean necesarias.

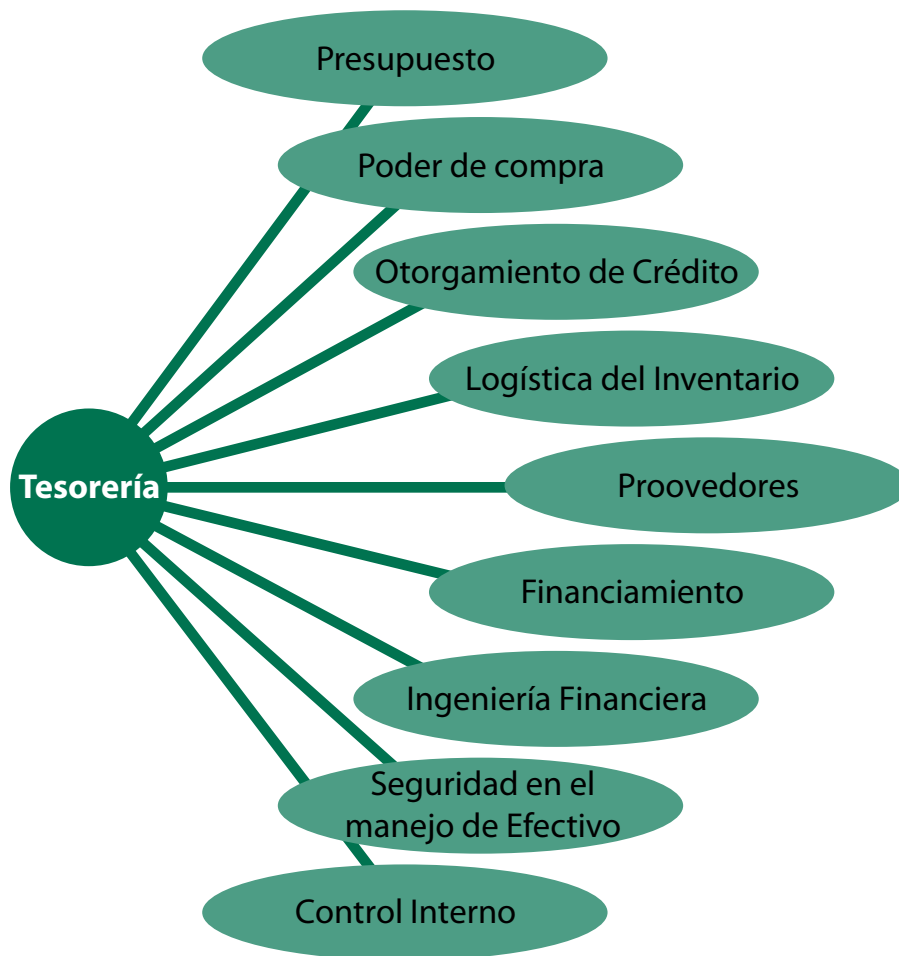
Asimismo, se recomienda que las empresas realicen un presupuesto dinámico en lugar de uno estático. El primero, hace ajustes e incorpora periódicamente los resultados reales al pronóstico. La frecuencia con que se haga este ajuste depende del ciclo de operación de la entidad, pero típicamente se hace trimestralmente en un año calendario, de tal forma que se pueda ir midiendo en este periodo el grado de asertividad con que se maneja el presupuesto. A diferencia de este ejercicio, el presupuesto estático solo

se realiza una vez al año y solo tiene una revisión. Otra forma de establecer un presupuesto dinámico es a través de un promedio variable, el cual tiene como base la realización de un presupuesto anual cada trimestre y se incorporan las variaciones por eventos ajenos al control de la empresa que pudiesen llegar a ocurrir y así tener una proyección constante de las metas a doce meses en lugar de ajustarlas a un año calendario.

CAPÍTULO IV. TESORERÍA



La importancia en la función de tesorería en una entidad depende básicamente del giro del negocio y de las economías de escala del mismo. Se sabe de una variedad de definiciones para describir la función crítica que es la tesorería. Éstas, se pueden resumir en la planeación y el control de la liquidez así como en la solvencia de una entidad. Bajo este argumento, se tendrían las actividades funcionales presentadas en la siguiente figura para quien maneje la tesorería de una entidad:



• A continuación se detalla brevemente cada una de las actividades funcionales de la Tesorería:



Presupuesto

Es muy importante contar con un presupuesto o estimación de resultados que incorpore actividades mensuales y trimestrales, lógicamente encaminadas a definir el resultado anual esperado, para ello la tesorería realiza aportaciones significativas al proceso, estimando junto con los responsables de ventas los ingresos que la entidad pudiese llegar a tener y/o establecer los objetivos de ventas que la misma entidad formule de acuerdo al binomio entre el plan de negocios y la situación de la economía. Asimismo, la tesorería debiese participar con los responsables de la determinación de los costos, a fin de conocer y evaluar los márgenes resultantes. En el mismo sentido, la tesorería elabora el plan maestro de los gastos generales con ayuda de los responsables del negocio y de los encargados de ejercer dichos gastos.

Cabe resaltar que una buena planeación del presupuesto incluye escenarios e identificación de riesgos. En la elaboración de los primeros, es un mínimo indispensable, contar con modelos que arrojen un resultado esperado con variaciones positivas y negativas del mismo, a fin de contar con un margen de maniobra en caso de alteraciones propias o ajenas a la entidad. En el cálculo de los segundos, la tesorería suele funcionar como contraparte en la cuantificación de los riesgos en que incurre el negocio, así como de la probabilidad de que los mismos se materialicen.

El presupuesto incluye la adopción de algún modelo de flujo de efectivo, el cual debe contemplar entradas y salida de efectivo, estacionalidad y niveles de producción y el manejo de excedentes y faltantes de efectivo.

Poder de Compra

El poder de compra es una función que normalmente recae en el área de tesorería; entendiéndose por la misma el tener suficiente dinero a fin de otorgar a la entidad la habilidad de “tener el mando”; es decir, que la entidad pueda imponer las condiciones necesarias para adquirir bienes y servicios, dado el nivel de liquidez con el que cuenta. La capacidad de poder realizar transacciones de contado, permite la posibilidad de lograr descuentos por pronto pago que necesariamente incrementa los márgenes esperados. De tal suerte que la tesorería debe establecer un plan que le permita explotar este poder de compra de forma sustentable y ordenada.

Otorgamiento de Crédito

Una de las actividades diarias en la operación de cualquier entidad, sin importar su economía de escala y/o su giro es precisamente el otorgamiento de crédito a sus clientes. Las ventas a crédito son parte del día a día y deben contar con un mecanismo preestablecido para su otorgamiento, así como de un estricto control interno. Esto desde luego, con la finalidad de eliminar ventas que no puedan cobrarse y clientes que a la larga sean insolventes y perjudiciales para la entidad. Es importante señalar que el análisis del riesgo de contraparte es primordial en este rubro y es función de la tesorería evaluar a los terceros que requieren financiamiento con fondeo de la entidad. Este estudio debe hacerse a conciencia y con un mecanismo metódico que albergue un detallado análisis de la liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia de la contraparte. Claro está, sin olvidar los riesgos legales y transaccionales que pudiesen ocurrir. Además, la tesorería debe buscar mediante un análisis estadístico, adecuadamente soportado, el nivel de cartera vencida aceptable, para el giro de la operación. Otra competencia que la tesorería pudiese utilizar es

la relativa al comúnmente conocido puntaje de crédito o credit scoring, el cual es un mecanismo que a través de ponderar diversos parámetros de la contraparte puede (de una forma muy sistemática) otorgar calificaciones de operación a los clientes de la entidad. La tesorería sería en este caso, la encargada de formular el modelo, implementarlo, y en todo caso afinarlo para lograr el mínimo aceptable de cartera vencida. El trillado slogan de “conoce a tu cliente” es una máxima que siempre será aplicable para tener niveles de cartera bajos.

Logística del Inventario

Este es un rubro poco explotado por las tesorerías. El concepto se enfoca al seguimiento del manejo de los inventarios y su impacto en los resultados de la operación. En el apartado anterior se describió cómo la tesorería debe encargarse del control y gestión de la cartera de clientes; adicionalmente debe involucrarse con la gestión no operativa de los inventarios. Esto quiere decir que la tesorería debe analizar los reportes de inventarios que se generan en la operación diaria, ya sea una transformadora o una comercializadora. Las variaciones al final de la operación diaria, semanal y mensual redundan en consumos o excedentes de dinero; no solo por las entradas y salidas físicas de materiales, sino también por las valoraciones que la producción o el área de logística aportan. Trabajando siempre a la par con operaciones, la tesorería debe vigilar que exista el nivel mínimo de liquidez y los mecanismos adecuados para que las adquisiciones de materiales se realicen, en forma por demás oportuna y eficaz. Se deberán considerar además los costos y gastos relacionados con los movimientos del inventario, como lo pueden ser entre otros: fletes, acarreos e impuestos indirectos. Es recomendable levantar inventarios físicos (con la periodicidad que el negocio lo permita) a fin de mantener un adecuado soporte y registro de los mismos.

Proveedores

En casi todas las entidades, la tesorería siempre es la cara amable de los proveedores, al ser ésta la que finalmente categoriza y genera el pago al proveedor. No hay que perder de vista que la negociación con proveedores es función del área de compras y habitualmente esta es una gerencia que depende de operaciones; sin embargo, al interactuar en la gestión de los pagos, la tesorería adquiere una función en “mancuerna” con compras. El ciclo de cuentas por pagar se enfoca en un principio a las salidas de efectivo necesarias para poder continuar con el proceso de la operación. El adecuado manejo de los proveedores (la selección de los mismos se reitera es de compras) sea a través de revisión de negociaciones o de la reconsideración de pagos es la base de una continuidad que le permite a la entidad seguir operando. Si se carece de un sistema efectivo de pagos, las transacciones pueden entorpecerse y generar que toda la entidad se paralice. Es de vital importancia que la tesorería esté consciente de esto y sostenga un adecuado flujo en los pagos; asimismo, es fundamental sostener un historial crediticio favorable con los proveedores. Es recomendable mantener un control y seguimiento de los pagos a proveedores; ya sea por medio del control interno de chequeras o con el adecuado manejo de las transferencias.

Financiamiento

Como resultado de las entradas y salidas de efectivo de la operación, se deriva un faltante o sobrante que requerirá ya sea de un financiamiento o de una inversión. En el primer caso es responsabilidad de la tesorería buscar el financiamiento con el costo más económico y determinar los plazos de pago acordes a la generación esperada de efectivo. La tesorería realiza las negociaciones necesarias con las entidades



crediticias y diseña los esquemas que cumplan las razones de hacer y no hacer preestablecidas con los bancos. El análisis de crédito que realizan las entidades tiene diversos requerimientos de información; habitualmente es la tesorería quien se encarga de proveerla y mantenerla actualizada. Finalmente, una labor que también recae en la función de Tesorería es la determinación del nivel “óptimo” de deuda. El apalancamiento deberá de ser cuidadosamente analizado para no “asfixiar” la operación de la empresa.

Ingeniería Financiera

Se puede definir en términos generales como la utilización de instrumentos financieros para reestructurar la posición financiera existente, o lograr otra con propiedades más deseables.

Las aplicaciones de la ingeniería financiera se resumen en cuatro aspectos básicos:

1. **Cobertura:** Se produce cuando una entidad, que ya se encuentra sometida a un riesgo, intenta eliminar esa exposición adoptando una posición opuesta en uno o más instrumentos de cobertura.
2. **Especulación:** Se produce cuando se apuesta a favor de los cambios que se intuyen, creando de este modo una exposición al riesgo donde antes no existía, apoyándose en el hecho de que los principales productos de la innovación financiera: los derivados se caracterizan por tener un elevado grado de apalancamiento, ofreciendo la capacidad de conjuntar estrategias complejas y de crear exposiciones impracticables de otro modo.
3. **Arbitraje:** Se presenta con la posibilidad de obtener estrechos márgenes, cuando los precios en los mercados se salen de la línea marcada o establecida.
4. **Estructuración:** Se refiere a la reestructuración de las características de una transacción o exposición en particular.

En un entorno económico donde la volatilidad es la característica primordial, la tesorería debe de estar preparada para acotar los márgenes de dicha variabilidad. Se debe establecer la métrica de VaR (valor en riesgo) como indicador mínimo de los riesgos que se adopten en el entorno de la contratación de derivados de cobertura (principalmente tipo de cambio). No se recomienda la especulación con productos derivados, por el alto impacto negativo que esto pudiese llegar a tener en la entidad.

Las políticas para el manejo de la tesorería, contratación de productos financieros derivados, inversiones en activos fijos, así como para la contratación de pasivos de cualquier naturaleza, deben ser presentadas por el Director General para la aprobación del Consejo de Administración, con la opinión previa del órgano intermedio que lo apoye.

Seguridad en el manejo de Efectivo

La recomendación en este rubro es particularmente importante para las empresas que manejan ventas con niveles considerables de efectivo. El uso de una logística de seguridad mínima incluye:

- a) Determinar claramente las funciones, responsabilidades y obligaciones del personal que tiene a su cargo la custodia del efectivo y la autorización de pagos previos;

- b) Buscar mayor seguridad del manejo de efectivo en caja, se aconseja determinar una suma máxima para pagos individuales;
- c) Controlar quién y cómo se realizan los pagos hechos por la caja; y
- d) Realizar contratos respaldados con pólizas de garantía para el resguardo del efectivo.

Se deberá como mínimo examinar la existencia de documentos que soporten los arqueos diarios de efectivo como un medio de control de las entradas y salidas del mismo, determinando el cumplimiento de las normas preestablecidas para su manejo.

Control Interno

Para que la entidad pueda tener un adecuado sistema de gestión y control de la Tesorería, es necesario que el Consejo de Administración establezca una Política de Inversión y Financiamiento (PIF), posterior al plan estratégico general de la empresa. Este documento deberá contener los lineamientos generales y específicos sobre los cuales deban actuar los responsables de la Tesorería de la entidad.

Es un concepto generalmente aceptado que las decisiones de inversión son independientes de las decisiones de financiamiento. Partiendo de esta base, la PIF deberá contener el límite máximo de inversión necesario para que la empresa pueda cumplir con el objetivo principal de la sociedad, orientada a la expansión de capacidades, mejoras o reemplazos de activos productivos, investigación y desarrollo, entre otros, y

se recomienda al Consejo de Administración establecer un máximo de inversión referenciado al Capital Social de la entidad.

Es también deseable que en este rubro se planeen y autoricen las ventas de activos que por alguna razón, ya sea obsolescencia, desuso o simplemente por desgaste natural tengan que ser retirados de la operación de la entidad. Para este proceso, la PIF deberá establecer las bases de salida de los activos y preferentemente un proceso de subasta de los mismos, si es la forma más rentable de deshacerse de ellos.

La PIF deberá contener también el alcance de las inversiones que la empresa necesariamente deba realizar en activos financieros, títulos, derechos, valores mobiliarios, bienes bursátiles y cualquiera que produzca rendimientos financieros

Las necesidades financieras de la entidad, preferentemente, deberán ser cubiertas por:

- Efectivo Generado por la Operación
- Líneas de Proveedores
- Líneas de Crédito no-comprometidas de corto plazo
- Colocaciones de Deuda a Largo Plazo
- Emisiones Públicas o Privadas de Capital

De igual forma se recomienda que la PIF contenga el nivel máximo de apalancamiento, definido éste como la relación de PASIVOS TOTALES a CAPITAL CONTABLE con el que



el Comité de Administración sienta que la empresa es viable en el corto y mediano plazo.

Solo el Consejo de Administración podrá establecer y aprobar el otorgamiento de garantías reales para respaldar cualquier obligación de la entidad ante terceros.

CAPÍTULO V. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



El incremento en el uso de productos derivados (futuros, opciones y SWAPS) y notas estructuradas, la madurez del MexDer (Mercado Mexicano de Derivados), así como la volatilidad de los mercados, obliga a las empresas a considerar mecanismos que identifiquen, administren, controlen y revelen los riesgos de la entidad, es decir, a establecer una evaluación sistemática de los impactos positivos y negativos de las actividades propias de la entidad.

Normalmente el riesgo tiene una connotación negativa; sin embargo, algunos riesgos pueden llevar a tener beneficios económicos. En el mundo corporativo, la aceptación de riesgos es necesaria para obtener una ventaja competitiva y generar un beneficio. De hecho, el “riesgo” se deriva del verbo *riscare* italiano, que significa “atreverse”. Las empresas buscan generar ganancias atreviéndose a buscar oportunidades mediante el aprovechamiento de la oportunidad del riesgo.

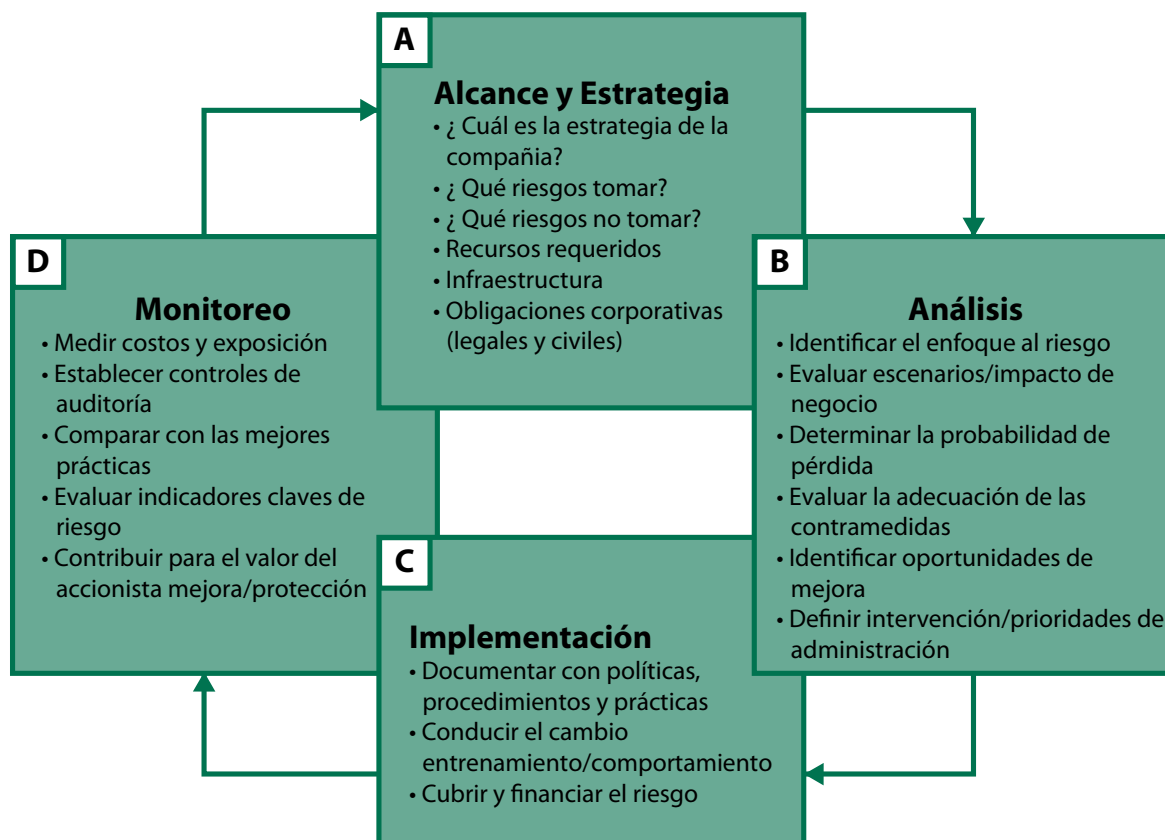
Cuando una entidad está expuesta a un acontecimiento que puede causar un déficit en un medidor o valor financiero específico, se le denomina riesgo financiero. Las medidas o valores financieros podrían ser las ganancias por acción, rentabilidad sobre el capital, o flujos de efectivo, por nombrar algunos de los más importantes. Los riesgos financieros incluyen al riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo de liquidez de mercado, riesgo operativo y riesgo legal.

El objetivo de la **Administración de Riesgos** es crear un conjunto de procedimientos que identifiquen, midan y controlen los efectos adversos de los riesgos a los que está expuesta una institución, con el fin de evitarlos, reducirlos, retenerlos y/o transferirlos.

El proceso tradicional de administración de riesgos se centra en administrar los riesgos solamente de la entidad (productos, departamentos o divisiones), ignorando las implicaciones para el valor de la empresa. La organización de un proceso de administración de riesgos que se centra en sólo partes de un negocio se conoce como una estructura de silo. Actualmente la premisa es un proceso en el que la dirección pueda manejar la incertidumbre y evaluar los riesgos y oportunidades que enfrenta una empresa para crear, destruir o preservar el valor de una entidad. Este proceso debe permitir la administración del riesgo en las siguientes fases:

- A. Alcance y estrategia
- B. Análisis
- C. Implementación
- D. Monitoreo





No hay una receta para el desarrollo de un sistema de administración de riesgos, sin embargo los principios generales ofrecen una guía para hacerlo. Esto se debe a que existe una variación considerable en el tamaño de la empresa, las estructuras organizativas (centralizada versus descentralizada, por ejemplo), y los tipos de riesgo que enfrentan las diferentes industrias, pero aún y cuando varíen los controles internos de una empresa a otra, los principios subyacentes no. La administración de riesgos corporativos se refiere principalmente a:

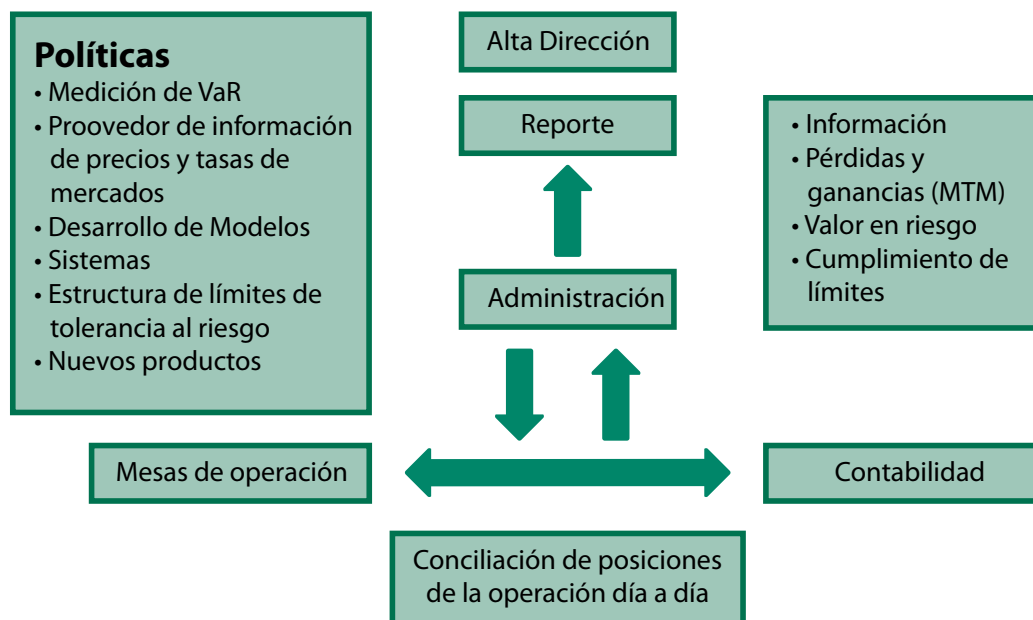
1. La evaluación de los procesos de riesgo de la empresa y los controles de riesgo
2. La identificación y cuantificación de los riesgos

Los cuatro objetivos de la administración empresarial de riesgos según el marco de COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*) son los siguientes:

1. Estratégico: Apoyo a los objetivos estratégicos de la empresa
2. Operativo: Logro de los objetivos de rendimiento y adopción de medidas para protegerse contra la pérdida a través de la eficiencia operativa.
3. Informativo: Proporción de datos financieros y operativos confiables y realizar reportes internos y externos.
4. De cumplimiento: Cumplimiento de las leyes y reglamentos en todos los niveles (local, estatal, nacional, y en otros países donde opera la empresa).

La propuesta es que como mínimo se establezca un sistema que permita el manejo de los riesgos con el siguiente esquema:

Sistema de Administración de Riesgos



Si bien existen riesgos comunes para todas las empresas también hay riesgos particulares que les conciernen sólo a algunas; sin embargo, las fases para el proceso de administración de riesgos son comunes a todas.

A) Alcance y estrategia

Se adquiere una visión de alto nivel de los fundamentos de la administración del riesgo. ¿Cuánto y qué tipo de riesgo es razonable para la empresa a tomar? ¿Qué infraestructura y recursos deben considerarse para evitar pérdidas inaceptables?

B) Análisis

En la fase de análisis se explora qué cambios debieran cubrirse en función del alcance y la estrategia. ¿Se entienden todos los riesgos? ¿Son aspectos administrados correctamente? Muchas compañías analizan cuidadosamente ciertas áreas como el riesgo de crédito.

Se deben identificar los diferentes riesgos a los cuales están sujetas las entidades, pero al menos se deben considerar los siguientes:

El **riesgo de crédito** se define como la pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado o contraparte en las operaciones que realizan las instituciones, incluyendo las garantías reales o personales que otorguen.

El **riesgo de mercado** se define como la pérdida potencial por cambios en los factores de riesgo que inciden en la valuación de portafolios de activos, tales como precios, tasas de interés o tipos de cambio, entre otros.

El **riesgo de liquidez** se define como la pérdida potencial por la imposibilidad o dificultad de renovar pasivos o de contratar otros en condiciones normales para la institución, por la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales para hacer frente a sus obligaciones, o bien, por el hecho de que una posición no pueda ser oportunamente vendida o cubierta mediante el establecimiento de una posición contraria equivalente.

El **riesgo por tipo de cambio** se define como la probabilidad de sufrir pérdidas por fluctuaciones en los tipos de cambio de las monedas en las que están denominados los activos, pasivos y operaciones fuera de balance de una entidad.

El **riesgo operativo** se define como la 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 la información, en el personal (fraudes o robos), en los sistemas internos, o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye al riesgo legal y al tecnológico, en el entendido que:

- **Riesgo tecnológico** es la pérdida potencial por daños, interrupción, alteración o fallas derivadas del uso o dependencia en el hardware, software, sistemas, aplicaciones, redes y cualquier otro canal de distribución de información en la prestación de servicios bancarios con los clientes de la institución.
- **Riesgo legal** constituye la pérdida potencial por el incumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables, la emisión de resoluciones administrativas y judiciales desfavorables y la aplicación de sanciones, en relación con las operaciones que las instituciones llevan al cabo. Incluye la posibilidad de ser sancionado, multado u obligado a pagar daños punitivos como resultado de acciones supervisoras o de acuerdos privados entre las partes.

La medición e identificación del riesgo operativo debe formar parte de la cultura y procesos de la entidad como responsabilidad de las distintas unidades. La entidad encargada de identificar, administrar, controlar y revelar los riesgos de la entidad es un Comité de Riesgos.

El Consejo de Administración es responsable de aprobar los objetivos, lineamientos y políticas para la administración integral de riesgos, los límites de exposición al riesgo y los mecanismos para la realización de acciones correctivas.

A propuesta del Comité de Riesgos, el Consejo de Administración aprueba:

- Objetivos, lineamientos y políticas para la Administración Integral de Riesgos.
- Límites Globales de Exposición al riesgo.
- Mecanismos para la implementación de acciones correctivas.
- Nuevos Productos.



Las métricas reconocidas y mayormente utilizadas son:

Riesgos de Mercado:

- Valor en Riesgo (VaR)
- Medidas de Sensibilidad
- *Stress Test*

Riesgos de Crédito:

- Pérdida Esperada
- Pérdida No Esperada (Credit VaR)
- Severidad de la Pérdida (Loss Given Default)
- Exposición en Default (EAD)

Riesgos de Liquidez:

- Brecha de liquidez y reprecación
- Valor Económico
- Sensibilidad de Margen

Riesgos Operativos:

- Probabilidad de perder juicios
- Indicadores de Riesgos Clave
- Escenarios Simulados
- Planes de Contingencia
- Riesgo de la Reputación
- *Self-Assessments*

Riesgos Tecnológicos:

- Controles en la Seguridad de la Información
- Estadísticas de Disponibilidad de los Sistemas

El Valor en Riesgo (VaR) mide la máxima pérdida esperada de un portafolio dado para un período de tiempo definido y un nivel de confianza específico. Sus aplicaciones para la valuación de los riesgos son:

- Controles en la Seguridad de la Información
- Revelación de Información (Risk Disclosures)
- Cálculo de Márgenes (Colaterales)
- Establecimiento del Capital Mínimo Requerido
- Optimización
- Evaluación de Desempeño (Rendimiento Ajustado por Riesgo)

La decisión de una empresa de retener riesgo obliga a una empresa a elegir la forma de administrar un riesgo identificado. Esta decisión es también de estructura de capital, ya que las opciones son (1) retener el riesgo, (2) neutralizar el riesgo, o (3) transferir el riesgo. Por supuesto, cada riesgo identificado al que se enfrenta la empresa puede ser tratado de una manera diferente.

Retención y financiamiento del riesgo

La decisión de una empresa de mantener riesgos identificados se basa en un análisis económico de beneficios esperados frente a los costos esperados asociados a un riesgo en particular. La suma de todos los riesgos que la empresa ha elegido mantener se denomina riesgo retenido. Si este riesgo llega a realizarse, repercutirá negativamente en los ingresos de la empresa, por ello una empresa debe decidir si un riesgo retenido debe ser financiado o no financiado.

Un riesgo retenido no financiado es un riesgo retenido para el cual las pérdidas potenciales no están financiadas hasta que se produzcan. Por el contrario, un riesgo retenido financiado es un riesgo retenido para el que se establece una cantidad apropiada por adelantado para absorber la pérdida potencial ya sea en efectivo o de una fuente identificada para obtener los fondos.

Neutralización del riesgo

Si una empresa decide no retener un riesgo identificado, se puede neutralizar o transferir el riesgo. La neutralización de riesgos es una política de administración del riesgo por el que actúa una empresa para mitigar el resultado de una pérdida esperada de un riesgo identificado sin transferir el riesgo a un tercero. Esto puede implicar la reducción de la probabilidad de los riesgos identificados que se producen, o reducir la severidad de la pérdida en caso de que el riesgo identificado se realice.

Transferir el riesgo

Para ciertos riesgos identificables, la empresa puede decidir transferir el riesgo de los accionistas a un tercero. Esto se puede hacer ya sea mediante la celebración de un contrato con una entidad dispuesta a asumir el riesgo o mediante la incorporación de ese riesgo en una operación financiera estructurada en la cual se transfiere a inversionistas (en bonos) dispuestos a aceptar ese riesgo.

El financiamiento estructurado consiste en la creación de instrumentos no tradicionales con un perfil de riesgo / rendimiento dirigido a determinados tipos de inversionistas. El financiamiento estructurado incluye la bursatilización de activos, notas estructuradas y el arrendamiento.

Los instrumentos para la transferencia de riesgos incluyen:

- a) Seguro tradicional
- b) Derivados
- c) Financiamiento estructurado

- Las transacciones con productos derivados que se utilicen para fines de negociación deberán ser revisadas
- siempre por el Consejo de Administración y la recomendación general es que este tipo de instrumentos
-
-



sean poco utilizados por la sociedad. De ser aceptados, se deberá contar con un monitoreo y supervisión constante, a fin de evitar pérdidas no esperadas. Las entidades deberán contar con un mecanismo de pesos y contrapesos para el control de estas inversiones, en caso de que sean estrictamente indispensables.

C) Implementación

En esta fase se incluye desde la selección, entrenamiento y desarrollo del personal para utilizar los nuevos instrumentos financieros de diversas maneras, hasta la elaboración de documentos que incluyen las políticas y procedimientos correspondientes.

D) Monitoreo

Esta es una fase que beneficia tanto a la compañía como a los accionistas y debe de ser una acción continua. Incluye la evaluación de indicadores de riesgo, la comparación con las mejores prácticas de otras compañías y los controles de auditoría.

Los controles internos proporcionan un mecanismo para mitigar los riesgos y aumentar la probabilidad de que una empresa logre sus objetivos financieros. La administración de riesgos va más allá de lo establecido en los controles internos en tres formas significativas.

- En primer lugar, en el momento de formular la estrategia de la empresa, requiere que el Consejo considere los riesgos.
- En segundo lugar, exhorta a que el Consejo determine qué nivel de riesgo se está dispuesto a aceptar.
- Por último, pide que las decisiones de administración de riesgos se hagan de manera consistente con la política de riesgo establecida.

Políticas de revelación de riesgos

Se recomienda que la Política de Inversión y Financiamiento (PIF) contenga un apartado de procedimientos de revelación de los riesgos en los que está incurriendo la entidad, siempre en concordancia con un adecuado control interno. Este proceso deberá tener un diseño tal, que permita proveer un aseguramiento razonable en relación al carácter fidedigno de la revelación de los riesgos.

Las transacciones con productos derivados que busquen coberturas de subyacentes deberán tener una estricta vigilancia y seguimiento con el establecimiento en la misma PIF, teniendo como mínimo la medición constante del VaR.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES



La participación del Consejo de Administración en la función de Finanzas y Planeación de las empresas resulta crítica para asegurar su rumbo y una toma de decisiones que optimice los recursos y salvaguarde las inversiones, haciendo eficiente lo más posible los resultados financieros de la entidad.

Se recomienda que, además de las obligaciones y facultades que prevén las leyes específicas para cada sociedad dentro de las funciones del Consejo de Administración relacionadas con este anexo se incluyan las siguientes:

- Definir la visión estratégica.
- Vigilar la operación.
- Aprobar la gestión
- Asegurar la creación de valor para los accionistas y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
- Asegurar la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
- Asegurar el establecimiento de mecanismos de control interno y de calidad de la información.
- Asegurar el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos.
- Asegurar el establecimiento de planes de contingencia y de recuperación de la información.
- Cerciorarse que la sociedad cuenta con los mecanismos necesarios que permitan comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.
- Dar incertidumbre y confianza a los inversionistas y a los terceros interesados, sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA



Arthur A., Thompson, Strickland A. J., Meza Staines Guadalupe, y Beltrán Ronderos Oscar Armando. *Administración estratégica*. 11a ed.[i.e. 2a ed.]. Editado por McGraw-Hill Interamericana. México, c2001.

David, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. 11a ed. México: Pearson Educación de México, 2008.

Haro, Alfonso de Lara. *Medición y control de riesgos financieros*. 3a ed. Editado por Limusa. México, D.F., 2005.

James C , Van Horne, y Wachowicz John M.. *Fundamentos de administración financiera*. 11a ed. Traducido por Gustavo Pelcastre Ortega. México: Pearson Educación, c2002.

Ross, Stephen A., Westerfield Randolph W., y Jaffe Jeffrey F.. *Finanzas corporativas*. 8a ed. Editado por McGraw-Hill Interamericana Editores. Traducido por Jaime Gómez Mont Araiza y Pilar Carril Villarreal. México, D. F., c2009.

- Welsch, Glenn A. *Presupuestos: planificación y control*. 6a ed. Editado por Pearson Educación de México. Traducido por Julián Vázquez Prada Gutiérrez. México, D. F., 2005.

COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS COORPORATIVAS

SUBCOMITÉ ACADÉMICO

Miembros del Subcomité:

Mtro. Nicolás H. Cuellar Romo (Presidente)
Vicerrectoría
Escuela Bancaria y Comercial

Dr. Juan Alberto Adam Siade
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

Mtro. Ignacio José Martín Cacho de la Riva
Facultad de Negocios
Universidad La Salle

Mtra. Norma Cano Olea
Escuela Superior de Comercio y Administración, Sto. Tomás
Instituto Politécnico Nacional

MBA Antonio Castro D'Franchis
Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Panamericana

Dr. Luis E. De Gárate Pérez
Departamento de Contabilidad y Finanzas
Universidad de Monterrey

Dr. Jorge Fabre Mendoza
Escuela de Negocios
Universidad Anáhuac México Sur

MBA Sylvia Meljem Enríquez de Rivera
Departamento Académico de Contabilidad
Instituto Tecnológico Autónomo de México

Mtra. María Caridad Mendoza Barrón
Licenciatura en Contaduría Pública
Universidad Iberoamericana

Mtro. Jaime Sanchis Cuevas
Escuela Superior de Comercio y Administración,
Unidad Tepepan
Instituto Politécnico Nacional

Secretariado

Mtra. Cristina Carrasco Ledesma
Campus Dinamarca y Empresa
Escuela Bancaria y Comercial

Con la participación de:

Mtra. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera

Mtro. Gerardo Martínez Ham

Mtra. Yaneli Cruz Alvarado

Mtra. Ana Díaz Bonnet

Invitados al Subcomité:

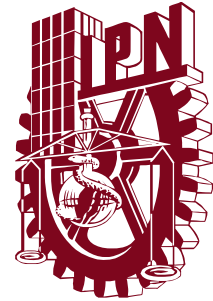
C.P.C. Carlos A. Carpy Morales
Escuela Superior de Contaduría y Administración,
Unidad Santo Tomás
Instituto Politécnico Nacional

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

C.P. Mario de Agüero A.
Departamento de Contaduría y Administración
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

L.C. José Lino Rodríguez Sánchez
Asociación Nacional de Facultades y Escuelas
de Contaduría y Administración
(ANFECA)

**COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS
SUBCOMITÉ ACADÉMICO**





consejo coordinador empresarial



consejo coordinador empresarial



consejo coordinador empresarial

www.cce.org.mx / cmpe@cce.org.mx