

PROGRAMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN

DE EMPRESAS COOPERATIVAS II

UNIDAD DIDÁCTICA III

ANÁLISIS DEL RIESGO

Nombre del participante _____

Círculo de Estudio _____

Sede _____

Espacio para el tutor

Fecha de devolución: _____

Observación general

Copyright © Publicaciones de CENECOOP, R. L., 1995

Las publicaciones de CENECOOP, R. L., gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derechos de Autor. Para obtener los derechos de reproducción o de traducciones hay que formular las correspondientes solicitudes al Centro de Estudios y Capacitación Cooperativo, CENECOOP, R. L.

ISBN

Primera edición 1995

Róger Castellón Mora (autor)

El autor es costarricense, M.Sc en Agribusiness Economic de Southern Illinois University. U. S.A., Bach. en Administración de Empresas Agropecuarias del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Pre-maestría en Iowa University, Consultor Empresarial a nivel nacional o internacional, Profesor Universitario (Tecnológico, Ulacit, U.I.C.R., etc.). Experiencia en sector cooperativo, sector financiero - bancario, microempresas y ONG de Centro América y Sur América. Ha actuado como consultor de crédito, finanzas y proyectos para programas de diversos organismos internacionales como IFAIM, BID, CEF, PRADEPESCA, SDID, CCA, PRONAMIPE. Instructor del curso de IFAIM - Gobierno de Holanda de post-grado en proyectos para miembros de los países de Centro América, el Caribe y del Pacto Andino y asesor para diversas empresas privadas.

Diseño gráfico: William Abarca Méndez

Impreso en Costa Rica.

CONTENIDO

Presentación	5
1. Introducción	7
2. Objetivos	7
3. Aprende a partir de tu experiencia	8
4. Riesgo	9
4.1 ¿Qué es y qué no es?	9
4.1.1 ¿Cómo luchar contra el riesgo?	11
4.2 Tipos de riesgo. Clasificaciones	11
4.2.1 Riesgos causados por seres humanos	11
4.2.2 Riesgos causados por elementos físicos	13
4.2.3 Riesgos financieros y económicos	14
4.2.4 Riesgos técnico-productivos	15
4.3 Mecanismos, para cuantificar el riesgo	17
4.3.1 Escalas de riesgo (grado de exposición al riesgo)	17
4.3.2 Análisis de riesgo según rentabilidad y probabilidad	23
5. Políticas sobre riesgos	24
5.1 Política para eliminar riesgos	24
5.2 Políticas de prevención	24
5.3 Políticas de seguros	25
6. Instrumentos administrativos para reducir el riesgo	27
7. Compromiso de actuación	31
8. Cumplimiento de compromiso de actuación de la unidad anterior	32

PRESENTACIÓN

El Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP, R.L.), con el propósito de brindar capacitación al Movimiento Cooperativo y en cumplimiento de sus objetivos, propone un Programa de Educación a Distancia, tendiente a ofrecer a los cooperativistas, instrumentos adecuados, que le permitan contribuir con el logro de una gestión administrativa eficiente en su empresa Cooperativa.

Este curso está dirigido exclusivamente a los egresados de; Curso de Administración de Empresas Cooperativas I., que el CENECOOP R.L., ha venido impartiendo desde principios de la década de los 90 con excelentes resultados, que nos han demostrado la bondad de la metodología a Distancia como Instrumento de capacitación.

La Educación a Distancia ha pasado a ocupar un lugar muy importante en muchos países de; mundo, convirtiéndose en uno de los más útiles y eficaces instrumentos de capacitación. Es un método de costo, que tiene la particularidad de llegar hasta donde está el cooperativista, lo cual permite eliminar algunas limitaciones propias de; sistema de capacitación que se han usado tradicionalmente, tales como la realización de largos desplazamientos por parte de los participantes o tener que abandonar durante varios días sus trabajos y familias.

La presente Unidad Didáctica, constituye no de los componentes de; Curso, el cual está integrado además, por otros medios y recursos, tales como programas radiofónicos, círculos de estudios, consultas telefónicas y personales al tutor y servicios de tutoría con un (a) profesor (a) especializado (a) en el tema y en el método a distancia y con experiencia en el campo cooperativo. Esta gama de recursos que ofrece la Educación a Distancia conjuntamente con el interés y la responsabilidad con que los cooperativistas asumen su capacitación, hará posible que se pueda lograr el objetivo de; curso, el cual es aumentar la capacidad diferencia; de nuestros cooperativistas y desde luego mejorar áreas de Gestión Empresarial de las cooperativas.

Para la elaboración de este trabajo, el CENECOOP R.L., contrató los servicios de; especialista en Economía y Administración MSc. José Angel Vargas Pacheco, quien tuvo a su cargo la Dirección de Producción de las Unidades Didácticas preparadas por los especialistas en cada materia, de los que presentamos una pequeña biografía de cada autor en el reverso de la primera página. El proceso de organización y diseño estuvo bajo la supervisión de la Dirección Ejecutiva y la coordinación de Educación a Distancia.

En CENECOOP R.L., creemos que con este nuevo esfuerzo por capacitar a nuestros funcionarios cooperativistas, estamos contribuyendo sustancialmente a lograr un cambio de enfoque, una apertura mental en la percepción de los problemas que plantea el estar inmersos en los procesos de reconversión, modernización y globalización que caracterizan nuestra economía; así mismo prepararse para los procesos de reingeniería que necesariamente debe de someterse nuestra empresa cooperativa, en busca de un desarrollo humano sostenible.

Stéfano Arias Ocampo
Director Ejecutivo

Álvaro Chaves Villalobos
Coordinador, Programa Educación Distancia

1. INTRODUCCION

El esfuerzo de los Directores debe dirigirse hacia la búsqueda de mayor riqueza para la empresa cooperativa y bienestar para los asociados, mediante acciones que no sean riesgosas. El mayor problema es que prácticamente no existe actividad que no tenga algún riesgo, y que los directores no se preocupan seriamente por la seguridad y la prevención. Así resulta que cuando ocurren los siniestros o desastres administrativos o financieros nadie es responsable.

Es necesario que tomemos conciencia del riesgo y de que existen medidas para evitar el peligro. También es necesario entender que existen dos grandes grupos de riesgos: a) los del entorno, conocido como riesgo especulativo o empresarial (ver unidad didáctica de Análisis de las Actuales Políticas Económicas) y b) los internos a la empresa cooperativa a veces conocidos como riesgos aleatorios.

Esta unidad se concentra en lo último, a fin de darte medios para que identifiques los riesgos y las prácticas correctivas que procedas aplicar.

2. OBJETIVOS

En esta Unidad Didáctica tus objetivos son:

- 1 -. Adquirir un concepto de riesgo empresarial estableciendo la relación existente entre riesgo y nivel de información al tomar decisiones orientadas a acciones futuras.
- 2-. Clasificar el riesgo según categorías generales y evaluar el grado de exposición que posee la empresa cooperativa ante el mismo.
- 3-. Aprender a tomar decisiones en situaciones de riesgo.
- 4-. Iniciar un proceso para elaborar un programa de prevención de riesgos a nivel empresarial.

3. ESTUDIA A PARTIR DE SU EXPERIENCIA

Antes de estudiar el tema le proponemos que piense sobre los asuntos siguientes y los conteste según su criterio. Las preguntas que le hacemos tienen relación directa con las cosas que vamos a aprender en esta unidad. Notara que muchas de las cosas que le vamos a presentar son de su experiencia, de tal manera que esta Unidad vendrá únicamente a reforzar sus criterios.

1. Si tuvieras que realizar un viaje a una playa desconocida y no te informas sobre ese lugar, ¿qué riesgos tendrías? **CONTESTE**

2. Comúnmente un vehículo lleva una llanta de repuesto, por si una se desinfla, tener la opción de cambiada, buscar un taller luego reparar la mala. Conteste lo siguiente:

¿Crees que sea conveniente llevar en el vehículo dos llantas de repuesto? ¿Por qué Si o por qué NO? **CONTESTE**

¿Cuáles son las Ventajas (beneficios y Desventajas (Costos) de llevar dos llantas de repuesto en vez de solo una? **CONTESTE**

3. Escribe una lista de los tipos de riesgo que existen en tu empresa cooperativa. Comenta: ¿por qué es riesgo cada caso? **COMENTE**

4. ¿En cuáles de los anteriores riesgos existe mayor peligro de daño o pérdida? Razone cada riesgo: **RAZONE**

5. ¿Cuáles políticas tiene tu Consejo de Administración para disminuir los anteriores riesgos? **ANALIZE**

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

6. ¿Conoces el grado de exposición al riesgo que tiene tu empresa cooperativa?

SI

NO

En caso afirmativo te felicitamos. En caso negativo, no te preocupes ya que al final de esta unidad didáctica vas a conocer la respuesta.

4. RIESGO

4.1 ¿Qué es y qué no es?

Muy probablemente en tu empresa cooperativa habrás escuchado varias veces expresiones como:

"me parece muy arriesgado"

"creo que hay demasiado riesgo"

y otras frases que involucran el uso de esa palabra tan importante:

RIESGO.

Como un primer paso para capacitarnos en el análisis y la administración general del riesgo, debemos saber diferenciar de manera adecuada **QUE ES Y QUE NO ES RIESGO**. Para esto vamos a empezar por distinguir de manera clara algunos conceptos que se relacionan y se nos pueden confundir con el riesgo.

Primero:

Si hablamos de RIESGO es porque necesariamente estamos hablando de algo que nuestra empresa quiere hacer en el FUTURO. No existe riesgo en lo que ya pasó o en

lo que ya sabemos. Es decir, siempre asociamos el RIESGO con algo que pueda ocurrir más adelante (en el futuro).

Segundo:

Es importante establecer la diferencia entre RIESGO, CERTEZA E INCERTIDUMBRE. Si tuviéramos certeza de que algo va a ocurrir definitivamente no habría RIESGO. Para que exista RIESGO se requiere que exista:

- "UN CIERTO GRADO" de DESCONOCIMIENTO.
- INSEGURIDAD.
- FALTA DE CERTEZA.

La INCERTIDUMBRE por su parte es el caso extremo del riesgo. Incertidumbre significa: DESCONOCIMIENTO TOTAL.

Con base en lo anterior, podemos rescatar ahora dos características básicas del RIESGO:

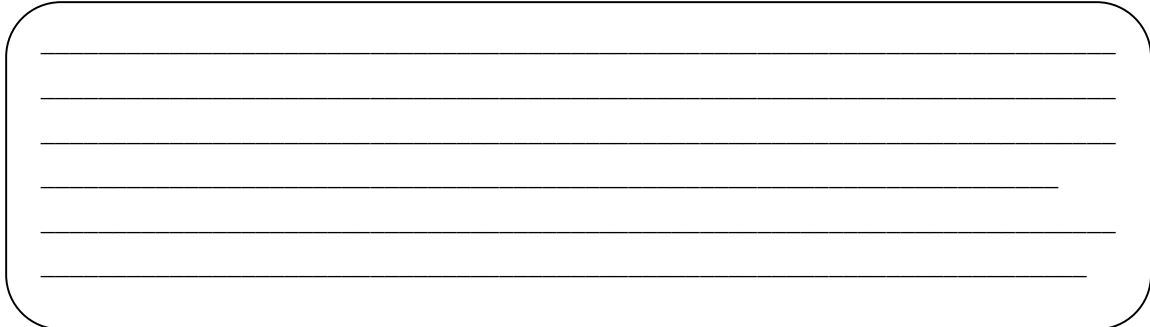
- 1 - Está asociado a acciones futuras.
- 2 - Implica un cierto grado de desconocimiento.

Entonces, si hay CERTEZA no hay RIESGO y la INCERTIDUMBRE es el equivalente a RIESGO TOTAL.

Bien, ¡es su turno! Describe en los espacios que se presentan abajo dos situaciones relacionadas con su empresa cooperativa, en las cuales consideras que existe o se manifiesta el RIESGO:

SITUACION A

SITUACION B



4.1.1 ¿Cómo luchar contra el riesgo?

Existe un procedimiento sencillo, el cual veremos en el desarrollo de esta unidad. Consiste en:

1. Identificar los riesgos de nuestra empresa cooperativa, creando una lista. Esta lista puede convertirse en nuestra "lista de control", para saber, en el futuro, si estamos haciendo algo por controlar cada concepto de riesgo. Esto lo veremos en el numeral 4.2.
2. Cuantificar el riesgo. Esto significa contestar a preguntas tales como: Cuánto suma la pérdida si esta ocurre? Es posible que la empresa absorba la pérdida sin problemas? Cuál es el costo de protección? Cuál es la posibilidad de que ocurra? Esto lo veremos en el numeral 4.3.
3. Establecer una política para prevenir riesgos y dar cierto margen de seguridad. Esto lo veremos en el numeral 4.4.
4. Contar con un plan o un mecanismo para reducir el riesgo (numeral 5).

4.2 Tipos de riesgo. Clasificaciones

Teniendo claro qué es el riesgo y en qué situaciones se puede presentar, el paso siguiente es identificar los diferentes tipos de riesgos y clasificarlos de una manera adecuada como para que nos sea fácil trabajarlos.

En la Unidad Didáctica denominada Análisis de las Actuales Políticas Económicas ha trabajado con el llamado Riesgo del Entorno Empresarial. En esta Unidad que estas revisando en este momento, vamos a enfatizar en el Análisis del Riesgo desde un punto de vista más a lo interno de la cooperativa.

Entonces, que riesgos pueden presentarse a lo interno de nuestra empresa? Vamos a ver cuatro grandes grupos y los posibles riesgos que existen en cada uno de ellos:

4.2.1 Riesgos causados por seres humanos

Estos riesgos comúnmente los asociamos con:

- Actos accidentales: por ejemplo accidentes de trabajo, enfermedades y epidemias, pérdidas de hombres claves.
- Actos culposos: sabotaje, espionaje industrial, fraude, malversación de fondos, estafas, falsificación, robos, daños a la producción, calumnias, infidelidad y traspaso de documentos confidenciales.
- Actos negligentes: mala concepción de un producto, mala calidad de trabajo, pérdida de documentos.
- Actos humanos: tensión, desmotivación, y cambio de actitud, concentrar información y poder de decisión, inestabilidad y deserción de personal capacitado, demandas legales - laborales, huelgas.

Algunos de estos son muy frecuentes en nuestras cooperativas: accidentes, pérdidas de documentos, desmotivación de personal, etc. Pero otros no son muy frecuentes y por tanto muchas veces, no aparentan ser riesgos a pesar de que cuando suceden nos ocasionan grandes daños. Analice los siguientes casos:

Crees que existe riesgo cuando un gerente concentra toda la información de nuestros clientes? **ESCRIBE SU PUNTO DE VISTA**



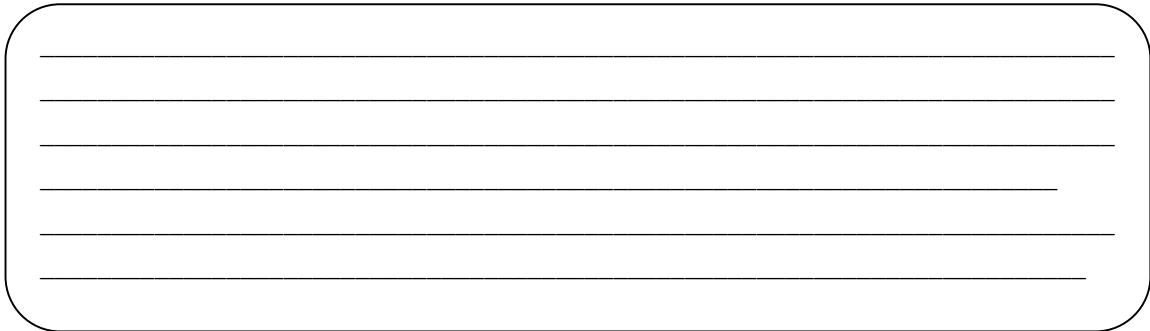
A rounded rectangular box with a black border, containing six horizontal lines for writing. The lines are evenly spaced and extend across most of the width of the box.

Crees que existe riesgo cuando el gerente es la única persona que sabe como vender, donde vender, a quién vender los productos de nuestra cooperativa? **ESCRIBE SU PUNTO DE VISTA**

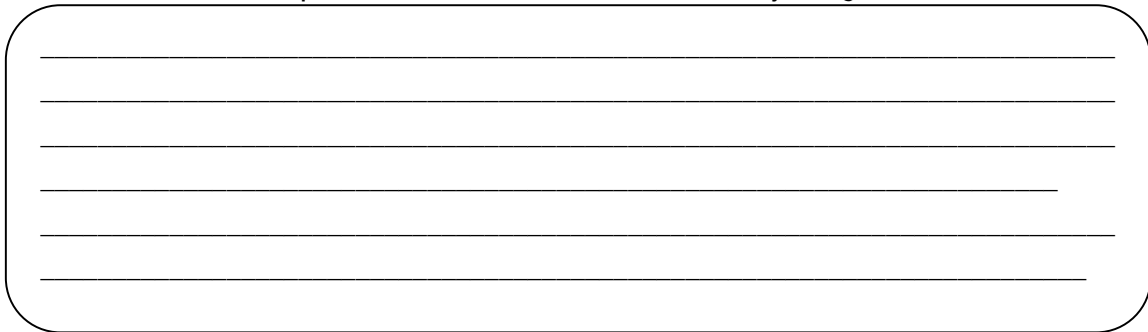
RAZONA SU RESPUESTA

Consideras riesgoso el hecho de que no tengamos en nuestra cooperativa un Reglamento para uso de Vehículos por parte del personal? **¿CUÁL ES SU IDEA?**

Será arriesgado el no tener protegido los documentos legales y financieros que relacionan a nuestra empresa con terceras personas (hipotecas, facturas, prendas, contratos, etc.)? **ANALICE**



¿Qué tanto riesgo existe en el hecho de que no se guarde confidencialidad en todos y cada una de las cosas que se discuten en nuestros consejos? ¿EN CUÁLES CASOS?



Un caso especial de riesgo de carácter humano lo constituye el riesgo que asumen muchas de nuestras cooperativas, en las cuales el gerente, persona clave para la gestión, nunca o casi nunca toma vacaciones. La tensión y el cansancio termina por hacer a estas personas ineficientes, coléricas e incluso sumamente impulsivas en su toma de decisión, hechos estos que terminan por desmotivar al resto del personal, propiciar malas relaciones con nuestros mejores clientes y en general deteriorar la imagen y los resultados de nuestra empresa. Estos riesgos pocas veces son percibidos en nuestras empresas, pero existen y debemos tomar conciencia de ellos.

EJERCICIOS

1. ¿Cuáles riesgos existen en tu empresa cooperativa con relación al personal? Analiza lo que se podrá hacer en cada caso: **ANALIZE**

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

2. ¿Crees conveniente que el Consejo de Administración cuente con un listado de los riesgos propios de tu empresa cooperativa? Crees que sirva como lista de chequeo? **COMENTE**

4.2.2 Riesgos causados por elementos físicos

Entre los riesgos físicos más comunes tenemos:

- Cataclismos: terremotos, inundaciones, tormentas y huracanes, erupciones volcánicas, maremotos, deslizamientos de tierras.
- Malas condiciones naturales: sequías, exceso de lluvias, granizada, rayos.
- Fallas de materiales y equipos: averías de maquinaria, explosión, incendio, caída de objetos, contaminación, fallas técnicas, choques de vehículos, roturas de techos-paredes, etc.

Quizás muchos de estos son difíciles de prever pero si suceden pueden acabar con nuestros edificios, casas, vehículos, cosechas y activos en general.

4.2.3 Riesgos financieros y económicos

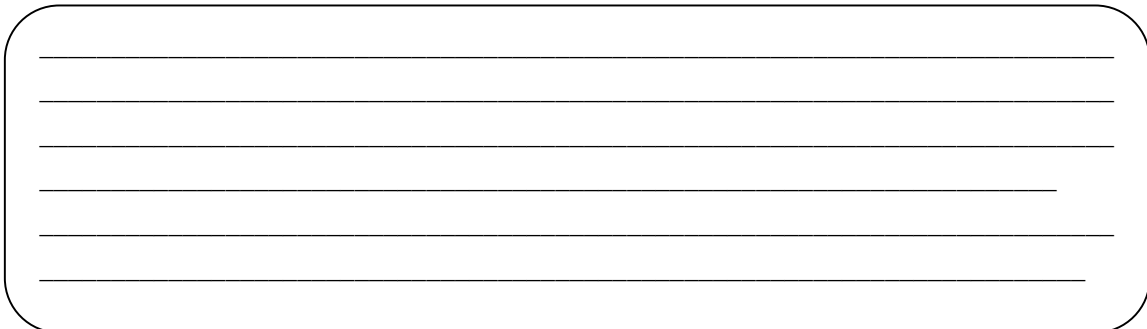
En esta categoría ubicamos todos aquellos riesgos que nos pueden provocar pérdidas contables o financieras. Por ejemplo:

1. Aumento de los Costos de Producción.
2. Liquidez o falta de capital de trabajo
3. Quiebra de clientes o proveedores de nuestra empresa.
4. Devaluaciones,
5. Mayores impuestos y tardas para nuestros productos,
6. Imposibilidad de aumentar escala de planta; etc.
7. Endeudamiento excesivo

Las situaciones en que se presentan riesgos financieros son bastante comunes en nuestras cooperativas y existe una gran diversidad de ellas. Por ejemplo:

¿Cuál es el riesgo de no manejar un presupuesto de efectivo en nuestra empresa? Podemos entrar en quiebra y no podemos saber si podremos honrar nuestras deudas.

COMENTE



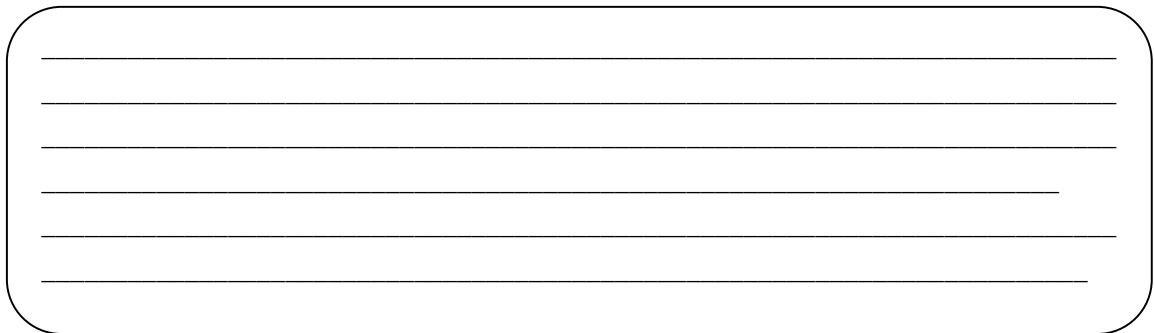
A rounded rectangular box with a black border, containing six horizontal lines for writing a comment.

Has pensado por que es importante que siempre que vamos a comprar un activo o algo que sea de valor, es conveniente tener 3 o más cotizaciones?

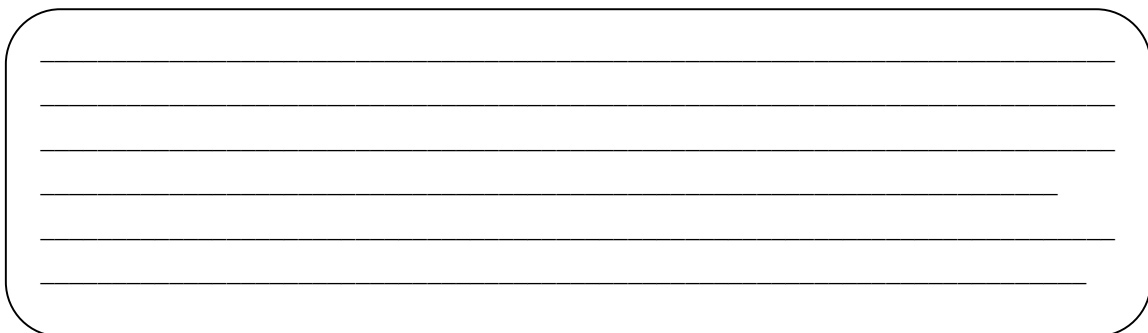
¿Por qué será conveniente que en nuestra cooperativa los cheques sean firmados por lo menos por dos personas? **COMENTE**

¿Será conveniente que nuestra cooperativa pague lo que se llama una Póliza de Fidelidad para estar protegidos en caso de que personeros como el Contador o el Gerente nos hagan un desfalco? **COMENTE**

¿Qué riesgos eliminamos cuando pedimos que se haga una auditoría financiera y administrativa de nuestra cooperativa? **COMENTE**



¿Qué está haciendo tu empresa cooperativa para protegerte de estos riesgos? **COMENTE**



4.2.4 Riesgos técnico-productivos

Entre estos riesgos incluimos elementos como:

1. Obsolescencia de equipo y maquinaria,
2. Deterioro físico y desgaste de activos fijos,
3. Baja en la capacidad productiva de recurso físico,
4. Plagas y enfermedades que bajen rendimientos productivos,
5. Condiciones climáticas adversas,
6. Pérdidas y deterioro de producto terminado,

7. Mala calidad de insumos y materias primas.

Veámoslo más concretamente:

¿Cuál es el riesgo de tener un producto de mala calidad? **ANALIZE**

Forma de respuesta con líneas horizontales para escribir.

¿Cuál es el riesgo de que nuestra maquinaria y equipo esté deteriorada o agotada? Si nuestra competencia usa equipo moderno y nuestra empresa usa equipo y maquinaria obsoleta, existirá algún riesgo? **COMENTE**

Forma de respuesta con líneas horizontales para escribir.

¿Cuál es la situación actual en tú empresa. Existe un plan de mantenimiento de instalaciones, de equipo y de maquinaria? Están los activos asegurados? **COMENTE**

Forma de respuesta con líneas horizontales para escribir.

¿Sabes si existen realmente las reservas de depreciación para renovar las inversiones que se han hecho en la empresa? **COMENTE**

¿Hace cuánto tiempo no se da en tu empresa una innovación o cambio de producto?
¿Se han mejorado las líneas de producción? ¿Ha Habido cambio de tecnología?
ESCRIBE SUS PUNTOS DE VISTA

4.3 Mecanismos, para cuantificar el riesgo

Ya que en el anterior apartado identificamos las clases de riesgos a que puede estar sometida nuestra empresa cooperativa, ahora podemos estudiar algunos instrumentos que podemos usar para cuantificar el riesgo en que estamos expuestos.

4.3.1 Escalas de riesgo

(Grado de Exposición al riesgo)

Lo primero que debemos aprender es que todo negocio o actividad futura, "normalmente" siempre correrá un riesgo. Por tanto, debemos saber cuales son las condiciones que deben estar presentes a efecto de tener un nivel de riesgo normal y, cuales condiciones llevarían ese nivel a un riesgo "Superior al Normal". Para cada clase de riesgo podemos hacer una tabla que clasifique las situaciones como situaciones de:

- A. RIESGO NORMAL.
- B. RIESGO SUPERIOR AL NORMAL.
- C. RIESGO DE PERDIDAS POSIBLES Y SIGNIFICATIVAS.

A manera de ejemplo, para la SITUACION FINANCIERA de nuestra cooperativa podríamos evaluar el riesgo de producir dependiendo de variables tales como liquidez y capacidad de autofinanciamiento de las operaciones. Lógicamente que podrían haber más variables como rentabilidad, solvencia, endeudamiento, etc. La idea es seleccionar las variables claves y para cada variable establecer parámetros. (Conviene aclarar que en esta Unidad vamos a entender por una variable cualquier elemento que pueda tomar uno u otro valor, es decir, una variable no tiene un valor fijo, si tuviera un valor fijo se llamaría "parámetro").

Para cada una de las variables entonces vamos a establecer parámetros (números exactos) de referencia sobre lo que es aceptado como: Riesgo Normal: 1, Superior al Normal: 2 y Riesgo de Pérdidas Esperadas y Significativas: 3. Un modelo ejemplo es la tabla de riesgo que se presenta a continuación.

ESCALA DE RIESGO PARA LA SITUACION FINANCIERA DE LA COOPERATIVA

Aspecto a evaluar	Riesgo de pérdidas esperadas y significativas ----- 3	Riesgo superior al normal ----- 2	Riesgo normal ----- 1	Nivel presente
1. Liquidez	Razón de liquidez con tendencia decreciente	Razón de liquidez estable. Capital de trabajo adecuado.	Razón de liquidez ha aumentado. Capital de trabajo estable.	1
2. Autofinanciamiento de operaciones	No se conoce el nivel requerido o no se evidencia el logro.	Se conoce nivel requerido. Se evidencia el logro.	Se conoce y se alcanza el nivel requerido.	2

En la última columna lo que hacemos es evaluar o calificar la situación desde el punto de vista de riesgo, por ejemplo, si escogemos o marcamos una "1" es porque hemos considerado que la situación que se presenta es de riesgo normal, si escogemos "2" es para riesgo superior al normal y "3" para Riesgo de Pérdidas Esperadas y Significativas.

De tal manera que si clasificamos una variable con nivel de riesgo 3, le estaríamos dando el mayor nivel. Por tanto, el máximo riesgo posible en el componente de situación financiera sería: 6. Es decir, 2 variables calificadas con 3 puntos cada una, o sea, riesgo total. Por otro lado, el mínimo riesgo sería 2, en el caso de que a las 2 variables las calificáramos apenas con un 1. Por tanto, en un caso como este la escala de riesgo iría de 2 a 6.

EJERCICIOS

1. Vamos a suponer que queremos evaluar el nivel de riesgo de nuestra cooperativa en lo referente a incendios que afectan las instalaciones físicas. Asumamos una primer variable a evaluar llamada "Pólizas de Seguros contra Incendios", y una segunda variable llamada "existencia de alarma contra incendios". La primera variable asumamos que la vamos a clasificar en 3 niveles:

- Se tienen pólizas al día y cubren los activos en un 100%
- Las pólizas existen, están al día pero no cubren los activos al 100%.
- No existen pólizas de seguros contra incendios.

Realice lo siguiente:

a. Establece un nivel de clasificación para la segunda variable: **CLASIFICA**

1.	_____

2.	_____

3.	_____

b. Coloca toda la información anterior en una tabla similar a la que se hizo como ejemplo en el caso anterior. Puedes usar el formato que aparece en la página siguiente.

c. Califica las 2 variables evaluadas, calcula el puntaje total obtenido, establece el nivel de riesgo resultante y luego analiza la situación. Utiliza el siguiente cuadro:

MODELO PARA EJERCICIO 1:

ESCALA DE RIESGO PARA: _____
USANDO 2 VARIABLES

Aspecto a evaluar	Riesgo de pérdidas esperadas y significativas	Riesgo superior al normal	Riesgo normal	Nivel presente
	----- 3	----- 2	----- 1	

PUNTAJE TOTAL: _____

ESCALA DE RIESGO: -----

ANÁLISIS

2. Escoge tres tipos de riesgos de tu empresa cooperativa y para cada uno de ellos busca variables con las cuales puedas evaluar el nivel de riesgo. Luego procede a calificar estas variables como 1, 2 o 3 y por último en una escala de riesgo, analiza donde se ubica su empresa con respecto a esas variables analizadas.

MODELO PARA EJERCICIO 2, CASO 1

ESCALA DE RIESGO PARA: _____
USANDO 3 VARIABLES

Aspecto a evaluar	Riesgo de pérdidas esperadas y significativas ----- 3	Riesgo superior al normal ----- 2	Riesgo normal ----- 1	Nivel presente

PUNTAJE TOTAL:
ESCALA DE RIESGO: -----

ANÁLISIS

MODELO PARA EJERCICIO 2, CASO 2

ESCALA DE RIESGO PARA: _____

USANDO 3 VARIABLES

Aspecto a evaluar	Riesgo de pérdidas esperadas y significativas	Riesgo superior al normal	Riesgo normal	Nivel presente
	----- 3	----- 2	----- 1	

PUNTAJE TOTAL:

ESCALA DE RIESGO: -----

ANÁLISIS

4.3.2 Análisis del riesgo según rentabilidad y probabilidad

Para efectos de tomar decisiones podemos comparar el nivel de probabilidad de que se presente una situación con el nivel de pérdidas posibles esperado en caso de que se presente el problema. Veamos un ejemplo para entender esto:

Una cooperativa de producción agropecuaria opera en una zona, cuyos datos climáticos indican que en un período total de 10 años 1 de esos años llueve durante la estación seca. Es decir, la probabilidad de que llueva durante la estación seca es: 1 de 10 un 10%.

Por otro lado, suponga que la cooperativa normalmente almacena en verano las cosechas al aire libre, lo cual implica que si llueve en verano, las cosechas se pierden. En caso de darse esta situación, supongamos a manera de ejemplo, la cooperativa tendría pérdidas económicas por 150.000. Ahora bien, ante esta problemática a la cooperativa le ofrecen la posibilidad de usar un almacén bajo cubierta durante la estación seca. El costo de alquilar este almacén es digamos de 10.000 por estación seca. Que recomendarías en este caso, seguir almacenando las cosechas al aire libre o alquilar el almacén?

Es en este tipo de casos, donde podemos analizar el riesgo desde el punto de vista de su importancia relativa o costo del problema o pérdida versus beneficio de protegerse. Por ejemplo, la probabilidad de lluvia es de 10% y el costo de protegerse lo podemos calcular como:

$$\begin{array}{r} \text{Costos de} \\ \text{Protegerse} \end{array} \quad \frac{10.000}{150.000} = 6.6\%$$

Por tanto, en este caso es mayor la probabilidad de daño (10%) que el porcentaje que representa el costo de alquiler con respecto al monto que podemos perder (6.6%). La decisión sería alquilar el almacén.

Esta clase de análisis se puede hacer para todo tipo de riesgo. El problema es que es un análisis por concepto de riesgo.

EJERCICIO

Suponga ahora que la misma cooperativa posee un almacén de insumos y puede comprar fertilizante según lo vaya necesitando para su entrega directa a los socios o puede comprado por anticipado. Si compra de manera anticipada, requiere invertir en almacenamiento y manipulación, digamos 40.000. Ahora bien, se ha demostrado que un año de cada cuatro años, no hay fertilizante en el momento en que los agricultores lo requieren. Vamos a asumir que si la cooperativa no puede suministrar el fertilizante requerido, perderá unos 50.000 ese año. ¿Que decisión tomaría usted en este caso?

CONTESTE

¿Cuál es la probabilidad de que ocurra este riesgo? **HACER EL CÁLCULO**

¿Cuál es el costo de protegerse? **HACER EL CÁLCULO**

5. POLÍTICAS SOBRE RIESGOS

Ante los riesgos, entendidos como amenazas o peligros internos de la empresa cooperativa, nosotros los directores debemos tomar conciencia del riesgo y aplicar medidas para contrarrestarlos. Tenemos tres clases de medidas:

1. Durante la ocurrencia del riesgo (llamémoslo siniestro); para ello debemos aplicar un plan de emergencia
2. Después de ocurrido el siniestro; en este caso debemos montar un plan de recuperación
3. Antes de que ocurra el riesgo. Permítanos ahondar en este ya que es donde debemos trabajar.

Las políticas para controlar los riesgos antes que ocurran son de varios tipos. Veamos algunos de ellos:

5.1 Políticas para eliminar riesgos

Existen ciertos riesgos los cuales son causados por varios factores y si eliminamos uno de ellos el siniestro no ocurre. Así que el riesgo se elimina abandonando una determinada actividad o no usando algún material o equipo. Por ejemplo, para evitar el riesgo de explosión se puede abandonar el uso de gases inflamables, subcontratar a otra empresa quien corre con el riesgo, etc.

5.2 Políticas de prevención

Estas políticas buscan evitar o disminuir la posibilidad de que aparezca el siniestro y así crear cierto grado de seguridad. Por ejemplo, para prevenir accidentes (ya que no se pueden eliminar) se dictan normas de seguridad e higiene industrial; para evitar robos se crean sistemas de vigilancia electrónica y humana.

De las políticas anteriormente citadas, indica a continuación 2 ejemplos de cada una de ellas, que se aplican o utilicen en tu empresa cooperativa:

a. Políticas para eliminar riesgos:

1. _____ _____ _____
2. _____ _____

b. Políticas de prevención de riesgos:

1. _____ _____ _____
2. _____ _____

5.3 Políticas de seguros

Cuando los riesgos no se pueden eliminar o no se puede prevenir debemos pensar en transferir las consecuencias de riesgos a otras instituciones por medio del seguro. Un seguro puede definirse como un mecanismo o instrumento mediante el cual se puede sustituir la posibilidad de una pérdida importante por el costo de pagar un cierto monto o tarifa.

En estos casos es importante valorar cual sería el monto de la pérdida en caso de que la situación de riesgo se dé. Por ejemplo. Si la cooperativa posee un vehículo cuyo valor es de 1 millón y el mismo es asegurado contra accidentes con un deducible de 100.000. Esto implica que solo se cubren accidentes cuyo valor de los daños sea superior a 100.000, por tanto, la empresa en este caso reduce la posibilidad de pérdida de 1.000.000 a 100.000 (tan solo un 10% del total). Si asumimos que la cooperativa paga un seguro anual de 50.000 con tal de evitar la pérdida de 900.000 (lo que no cubre el deducible), la interpretación sería de que la empresa prefiere pagar esa prima de 50.000 por año en vez de asumir ella misma el riesgo de tener que soportar la pérdida total del vehículo.

Para efectos de estas decisiones se debe tener presente la probabilidad de que ocurra el accidente o siniestro en general. Supongamos que 1 de cada 10 vehículos que transitan en las carreteras pueden tener un accidente, en un período de 1 año. Por lo tanto, $1/10 = 10\%$, existe una probabilidad del 10% que el vehículo tenga un accidente. Esta probabilidad del 10% la comparamos con el porcentaje que representa el costo de la prima del seguro (50.000) con respecto al monto que estamos asegurando; en nuestro caso $50.000/900.000 = 0.055$ por lo tanto, el costo en términos porcentuales es menor que la probabilidad del accidente y nuestra decisión deberá ser tomar el seguro contra accidentes.

Existen diversos tipos de seguros que cubren riesgos como accidentes, incendios, robos, terremotos, sequías, daños a terceras personas, pérdidas de cosechas,

transporte de materia prima y productos terminados, exportaciones y otros activos o bienes que en general posee la empresa cooperativa.

En los espacios siguientes, liste 5 diferentes tipos de pólizas de seguros que se poseen en su empresa cooperativa:

1. _____	2. _____

3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____

Un caso especial de seguros son los llamados Seguros de Responsabilidad Civil los cuales protegen por lo regular contra riesgos de pérdidas importantes como podrían ser la venta al público de productos contaminados y los accidentes o muertes que sufran los empleados de la cooperativa en tiempo laboral. Este tipo de seguros brindan protección a la cooperativa como patrono, ante la eventualidad de demandas fuertes por los casos ya citados.

¿Cree usted que este tipo de seguro debería existir en su cooperativa? **ANALICE SU RESPUESTA**

Un caso también especial de seguros, ya citado brevemente, son las llamadas Pólizas de Fidelidad que permiten transferir el riesgo de pérdidas financieras o robos causados

de manera directa o indirecta por personas claves de nuestra empresa (contador, gerente, gerente financiero, vendedores, etc.) que manejan efectivo y valores.

¿Posee su cooperativa Pólizas de Fidelidad? **JUSTIFIQUE SU RESPUESTA**

A rounded rectangular box containing five horizontal lines for writing the justification.

No todas las situaciones de riesgo se pueden cubrir con seguros, dado que no siempre existe suficiente información como para establecer los montos de la prima, el deducible y la probabilidad de que ocurra el siniestro. Adicionalmente no todas las personas y por tanto, no todas las empresas tienen la misma actitud ante el riesgo. Algunas personas prefieren asumir riesgos altos con tal de no pagar primas altas por seguros. Prefieren afrontar pérdidas que invertir en seguros. Otras personas están dispuestas a sacrificar una posible ganancia hoy con tal de evitarse o protegerse de una posible pérdida cuantiosa mañana.

En otros casos, la decisión de tomar riesgos o tomar seguros también está en función de la situación financiera por la cual está pasando la empresa.

Si su situación es sólida y puede soportar pérdidas muchas veces las empresas deciden asumir un mayor nivel de riesgo.

Si por el contrario la situación financiera es tan débil que una pérdida de un activo bien podría significar la muerte o liquidación de la empresa, la decisión debe ser invertir en seguros que garanticen la vigencia u operación normal de la cooperativa.

6. INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA REDUCIR EL RIESGO

Un aspecto importante para reducir riesgo empresarial es el ejercer de manera adecuada una función de control, supervisión y prevención. Pero, esa labor no puede ser improvisada, ni mucho menos desordenada por el contrario, debe ser planificada y programada como cualquier otra actividad administrativa.

A continuación y en las páginas siguientes te presentamos algunos modelos que podrían ayudarte a definir lo qué se debe hacer con diferentes situaciones que se

pueden presentar en la empresa y con que instrumento o acción se puede ejecutar esa labor de reducción del riesgo.

Situación que genera riesgo	Reacción de respaldo. Mecanismo de protección	Existe en su cooperativa	
		Si	NO
Incendio / quema de activos fijos.	Seguro contra incendios.		
Incendio / quema de documentos importantes	Respaldo de documentos. Archivo de copias. Caja de Valores		
Robo de producto terminado.	Vigilancia. Sistema de control de inventarios. Contabilidad al día.		
Robo de activos fijos (vehículos, motos, equipo de computo)	Póliza de seguros contra robos, registro codificado de activos, copia de documentos legales de activos. Sistema de alarmas.		
Terremotos / temblores y desastres naturales	Seguros. Evitar zonas de mayor peligro. Estar alerta		
Falta de confidencialidad en la información	Exigir compromiso de ética y fidelidad.		
Clima / sequía / lluvia en época de cosecha	Seguros agrícolas cuando existen.		
Precios bajos de mercado.	Contratos de compra/venta. Diversificar producción. Buscar Cliente – coinversionista		
Mala calidad de producto.	Tener medidas y estándares de calidad. Control de calidad. Validar calidad de materia prima.		
Accidentes laborales.	Seguro de riesgos profesionales. Seguro o medico. Normas de seguridad. Equipo protector.		
Inestabilidad del personal	Motivación / Incentivos / Salarios.		
Enfermedades y epidemias.	Normas de higiene. Inversiones sanitarias basicas.		
Robos y pérdidas de efectivo.	Pólizas de fidelidad. Caja fuerte. Control cruzado contable. Sistemas de alarma		
Estafas y desfalcos.	Sistemas y procedimientos de control contable. Periodicidad en las evaluaciones. Auditorias		
Quiebra o iliquidez.	Planificación financiera. Manejo de presupuestos y flujo de caja. Uso de presupuesto permanente.		
Pérdida o extravío de documentos.	Doble archivo. Numeración consecutiva.		
Errores humanos.	Capacitación y entrenamiento del personal. Normas de trabajo. Manuales y procedimientos.		
Exceso de liquidez.	Invertir en certificados bancarios. Crear reservas reales para periodos futuros.		
Huelgas / demandas legales.	Motivación / buen trato / contratos claros / sistema de escala salarial / Manual de puestos, funciones y responsabilidades.		
Estrés de los ejecutivos o gerentes.	Vacaciones legales. Actividades		

	sociales.	
Devaluaciones de moneda.	Manejar cuentas y equivalentes en dólares	
Mala calidad de insumos y materias primas.	Seleccionar proveedores. Exigir normas de calidad y cumplimiento.	
Plagas y enfermedades del cultivo.	Paquete tecnológico apropiado.	
Obsolescencia del equipo y la maquinaria	Usar las reservas de depreciación. Invertir en revistas de actualidad. Información sobre nuevas opciones. Asistir a ferias y demostraciones de equipo y maquinaria.	
Gerente que concentra toda la información	Pedir informes. Contratar asistente. Participar en los procesos contables. Evaluar contra resultados finales. Crear bases de datos. Pedir auditorias.	
Invertir en proyecto nuevo.	Realizar estudio de factibilidad.	
	Capitalizar en un monto parecido a la tasa promedio de capitalización. No aumentar costo promedio del capital. Costo del prestamo (tasa de interes) que sea menor que rentabilidad esperada del proyecto.	

Cuántas situaciones de riesgo califico: _____

Cuántos "Si" marco: _____

Cuántos "No" marco: _____

Calcule el porcentaje (%) que representa el número de veces que marco "Si" con respecto al total evaluado. El resultado será su porcentaje de cobertura o seguridad ante esos riesgos.

$$\% \text{ de cobertura} = \frac{\# \text{ de respuestas marcadas con "Si"}}{\# \text{ total de situaciones analizadas}}$$

% de cobertura = _____ %

Y su nivel de riesgo será: 100% - _____ % de cobertura= _____ %

Se presenta también a continuación una lista de chequeo a efecto de que como Director de la cooperativa, puedas verificar el cumplimiento o no en tu empresa de ciertas normas básicas de prevención y reducción del riesgo empresarial.

LISTA DE CHEQUEO

Elementos claves a evaluar	Si	NO
1. Todos los activos de la empresa están asegurados.		
2. Las pólizas de fidelidad están al día.		
3. Las pólizas cubren de buena forma el valor de los activos.		
4. Los inventarios se tienen en lugar seguro y apropiado.		
5. Los activos fijos de la empresa están debidamente registrados e identificados.		
6. Los cheques se firman mancomunadamente.		
7. Se realizan conciliaciones bancarias todos los meses.		
8. Se realizan auditorias anuales.		
9. Los sistemas de contabilidad son confiables.		
10. Si hay ventas se hacen depósitos diarios.		
11. Toda compra/venta o negociación es documentada y queda copia.		
12. La cooperativa está al día con la CCSS.		
13. La cooperativa tiene y puede hacer efectivas sus reservas.		
14. Las prendas y documentos por cobrar están registrados y protegidos.		

Amplia esta lista según tu propio criterio y según lo que has aprendido en esta Unidad. Suerte en todas las gestiones que realices en tu cooperativa a efecto de reducir riesgos de tu empresa.

7. COMPROMISO DE ACTUACION

Vamos a entender por Compromiso de Actuación tú obligación moral (ya sea individual y preferentemente de los miembros de tu Consejo de Administración participantes en este curso), de realizar una actividad para la próxima sesión del Consejo de Administración.

Esa actividad consistirá, utilizando el material de esta unidad didáctica en:

1. Calcular el porcentaje de cobertura o seguridad, según la lita de riesgos del apartado anterior.
2. Preparar un análisis de las consecuencias de ese nivel de cobertura.
3. Preparar un plan de acción para mejorar.

En el espacio siguiente escribe tu o tus actividades para la próxima Sesión del Consejo de Administración:

ACTIVIDADES



A large rounded rectangular box with a black border, containing 18 horizontal lines for writing. The lines are evenly spaced and extend across most of the width of the box, leaving a small margin on the right side.

Nombre del participante: _____
Cooperativa: _____

8. CUMPLIMIENTO DEL COMPROMISO DE ACTUACION DE LA UNIDAD ANTERIOR

Relate qué se hizo de lo que se propuso. Juzga si fue realista el compromiso. Si no se realizó indique la razón y reformule el compromiso de actuación sobre el tema de la unidad anterior.

ANOTE AQUÍ

A large rounded rectangular box with a thin black border, containing 20 horizontal lines for writing. The lines are evenly spaced and extend across most of the width of the box.

Nombre del participante: _____

Cooperativa: _____