MANUAL DEL PARTICIPANTE

FDIC Money Smart

Un Programa de Educación Financiera

SBA

U.S. Small Business Administration

Actualizado: 09-2016

Índice

La bienvenida 3
Formulario de conocimientos: administración de riesgos para pequeños negocios 4
Cuestionario previo a la capacitación 5
Administración de riesgos 6
Tema para debate n.º 1: riesgos de situaciones positivas 6
Riesgos internos 6
Tema para debate n.º 2: riesgos internos 8
Riesgos externos 8
Tema para debate n.º 3: riesgos externos 9
Identificación de riesgos 10
Evaluación de riesgos 12
Determinación de los costos relacionados con los riesgos 13
Importancia de la administración de riesgos 13
Gestión e implementación del control de riesgos 13
Tema para debate n.º 5: activos 16
Ocho puntos clave para recordar 20
Información adicional 21
Cuestionario de evaluación de conocimientos 22
Formulario de evaluación 23

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

Estos materiales de capacitación están destinados a usarse como una guía general y pueden aplicarse a un caso específico o no según las circunstancias. Estos materiales no crean ningún derecho legal ni imponen ningún requisito ni obligación legalmente vinculante para la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC, pos sus siglas en inglés) ni la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SBA, por sus siglas en inglés). La FDIC y la SBA no expresan ninguna afirmación ni garantía al respecto de la precisión o la vigencia de esta información y este material.

El contenido de este material de capacitación no está diseñado ni destinado para ofrecer asesoramiento en materia financiera, contable, legal, de inversiones o cualquier otro tipo de asesoramiento profesional que los lectores puedan utilizar perceptiblemente. Si se necesita la asistencia de expertos en estas áreas, consideren solicitar los servicios de un profesional calificado.

Las referencias a cualquier producto, proceso o servicio comercial a través de nombres comerciales, marcas registradas, fabricaciones o cualquier otro medio no representan el apoyo, la recomendación ni la preferencia de la FDIC, la SBA ni del gobierno estadounidense.

La bienvenida

Bienvenido a la capacitación *Administración de riesgos para pequeños negocios*. Al llevar a cabo esta capacitación, están dando un paso importante para construir un negocio mejor. Esta guía acompaña la *presentación de PowerPoint titulada "Administración de riesgos para pequeños negocios*".

Objetivos

Una vez que finalice este módulo podrá:

- Identificar los riesgos comunes relacionados con un pequeño negocio
- Identificar los factores externos e internos que afectan los riesgos de un pequeño negocio
- Identificar situaciones que pueden presentar un riesgo para un pequeño negocio
- Identificar las señales de advertencia de un riesgo para un pequeño negocio
- Implementar, monitorizar y evaluar un plan de administración de riesgos para un pequeño negocio

Formulario de conocimientos: administración de riesgos para pequeños negocios

Instructor: _____ Fecha: _____

Este formulario permitirá que usted y su instructor determinen sus conocimientos sobre la administración de riesgos antes y después de la capacitación. Lea cada una de las declaraciones siguientes. Marque con un círculo el número que mejor represente su opinión respecto de cada declaración.

	Antes de la capacitación				**Después** de la capacitación			
	Totalmente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
1. Puedo identificar los riesgos comunes relacionados con un pequeño negocio.	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
2. Puedo identificar factores externos e internos que afectan riesgos de un pequeño negocio.	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
3. Puedo identificar situaciones que pueden presentar un riesgo para un pequeño negocio.	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
4. Puedo identificar las señales de advertencia de riesgo para un pequeño negocio.	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
5. Sé implementar, monitorizar y evaluar un plan de administración de riesgos para un pequeño negocio.	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**

Cuestionario previo a la capacitación

Evalúe sus conocimientos sobre la administración de riesgos antes de comenzar la capacitación.

1. **¿Por lo general, qué tipo de riesgos pueden controlarse?**
   a. Los riesgos internos
   b. Los riesgos sistemáticos
   c. Los riesgos externos
   d. Los riesgos de mercado

2. **Es posible crear un plan de negocios que identifique cada riesgo posible del negocio.**
   a. Verdadero
   b. Falso

3. **Si al revisar el plan de negocios, identifica varios riesgos que podrían interrumpir, reducir o afectar las ganancias del negocio. ¿Qué debería hacer con estos riesgos?**
   a. Detallarlos y enumerarlos
   b. Clasificarlos por importancia
   c. Identificar sus posibles costos
   d. Todas las anteriores

4. **Si necesita ayuda con los riesgos relacionados con el negocio, debería _____.**
   a. Solucionar los riesgos usted mismo
   b. Buscar asistencia externa
   c. Ignorar los riesgos
   d. Comercializar los riesgos

5. **¿Cuáles de las siguientes son maneras frecuentes de evitar riesgos? Seleccione todas las opciones que correspondan.**
   a. Comunicar los riesgos que ha identificado a los empleados clave
   b. Explicar sus expectativas a los empleados
   c. Desarrollar sistemas de apoyo para satisfacer las necesidades de su familia
   d. Capacitar al personal sobre el plan de continuidad de las operaciones
   e. Comprar seguros
   f. Planificar contingencias de emergencia

Administración de riesgos

La administración de riesgos se aplica a muchos aspectos de un negocio. El negocio está sujeto a riesgos internos (debilidades) y a riesgos externos (amenazas). Generalmente, los riesgos internos pueden controlarse una vez que se los identifica. No obstante, los riesgos externos quizás estén fuera del control personal.

No todos los riesgos provienen de situaciones negativas. También pueden provenir de situaciones positivas; es decir, de oportunidades. La expansión y el crecimiento son oportunidades, pero conllevan riesgos adicionales.

El objetivo final es reducir los efectos que tienen los riesgos en su negocio.

Tema para debate n.º 1: riesgos de situaciones positivas

El objetivo de este ejercicio es ayudarlo a identificar los riesgos de su negocio.

¿Qué situaciones positivas u oportunidades pueden presentar riesgos?
_____
_____
_____

Riesgos internos

Comencemos por los riesgos internos.

Riesgos humanos

El componente humano de su negocio es una fuente de riesgo. Piense en estos riesgos humanos posibles para su negocio:

- **Enfermedad y muerte**: es posible que el dueño o el empleado de un negocio se enferme y falte un día o que no pueda trabajar durante meses. La muerte de una persona que trabaja en un negocio representa un riesgo para la continuidad de las operaciones.

- **Robo y fraude**: la mayoría de los negocios quieren tener un entorno laboral honesto; sin embargo, el robo y el fraude por parte de empleados son riesgos comunes. Por ejemplo, el fraude de tarjetas de asistencia y registro de horas de trabajo es un riesgo inminente. También, la transferencia de fondos a cuentas falsas es un riesgo contable.

- **Bajo nivel de moral de los empleados**: los empleados insatisfechos pueden costar dinero, ya que pueden cometer errores por negligencia o de forma voluntaria. Por ejemplo, un empleado que se olvida de volver a pedir artículos de inventario es un riesgo para las ventas, debido a que los pedidos pendientes generan cancelaciones.

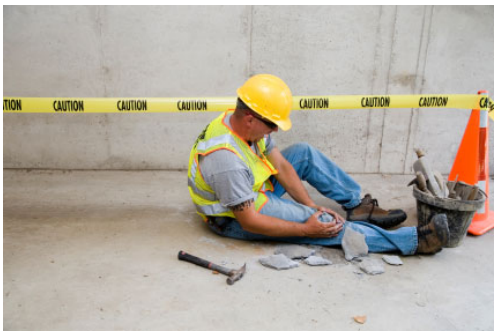
Riesgos relacionados con los equipos y la tecnología de la información

Los equipos antiguos quizás funcionen con mayor lentitud o necesiten más mantenimiento que los equipos nuevos. Los equipos nuevos tal vez necesiten ajustes para poder usarlos con los equipos viejos.

Las piezas gastadas pueden provocar daños o roturas en los vehículos de la compañía. ¿Cuánto dinero le costaría al negocio si un vehículo de reparto no funciona durante un día?

El tiempo de inactividad por daños físicos o sistemas obsoletos puede reducir las ganancias del negocio. La mayoría de los negocios usan un sistema informático para procesar las tarjetas de crédito. Estos sistemas son riesgos para la continuidad de las operaciones cuando no funcionan; especialmente, si no existe un plan de contingencia. La falta de controles administrativos puede provocar inactividad, además de fraudes y robos.

Otros riesgos internos



Las instalaciones físicas de su negocio podrían representar otros riesgos. Las líneas telefónicas y otros servicios públicos son riesgos para los negocios. Es posible que los elementos externos del edificio, como las paredes, ventanas y puertas, exijan mantenimiento para seguir atrayendo a los clientes.

Su negocio puede *ocasionar* lesiones y daños o *recibir* daños. Por ejemplo, una tormenta puede provocar daños en un negocio, o un negocio puede provocar daños por la venta de un producto defectuoso. En cualquier caso, las lesiones y los daños tienen un costo.

El flujo de fondos es un recurso vital para los negocios. Si los costos imprevistos afectan la capacidad del negocio de pagar los gastos mensuales o si se pierden líneas de crédito, es posible que el negocio fracase. Es fundamental contar con un plan para mantener el flujo de fondos.

Inclusive, el acceso a nuevas líneas de financiamiento, tiene sus propios riesgos asociados con los costos; entre los cuales incluyen los siguientes:

- Costos de tasación
- Costos de cierre
- Costos de puntos para comprar tasas de interés más bajas
- Depósitos que se entregan como garantías

¿Está preparado?

Tema para debate n.º 2: riesgos internos

El objetivo de este ejercicio es ayudarlo a identificar los riesgos de su negocio.

¿Qué otros riesgos internos puede controlar el dueño de un negocio?
_____
_____
_____

Riesgos externos

Ahora, analicemos los riesgos externos.

Riesgos relacionados con la competencia y el mercado

La competencia puede ser difícil y los cambios en el mercado pueden dificultar aun más la actividad de su negocio si no está preparado. Debe tener en cuenta los siguientes riesgos:

- Los **cambios en el mercado** pueden provocar cambios en el negocio. Los competidores publicitan ofertas, los costos para mayoristas suben y bajan y los precios del petróleo y la gasolina afectan sus costos y los de sus proveedores.
- **Es posible que los empleados se vayan** para trabajar en el negocio de un competidor y se lleven clientes leales con ellos.
- Los **aumentos en los alquileres** pueden ser producto de una mayor demanda de espacio. Por ejemplo, quizás pague un alquiler menor en un edificio o área en construcción, pero cuando deba renovar el contrato, es posible que una mayor demanda de espacio en la zona provoque un aumento del alquiler.

Riesgos relacionados con el entorno comercial

El entorno comercial abarca más que el espacio que se alquila o se compra. Todo aquello que se relacione con el negocio lo afecta. Estos son algunos ejemplos de cambios relacionados con el entorno:

- **Las leyes y ordenanzas federales, estatales, del condado y de la ciudad** pueden cambiar y lo harán.
- **El clima y desastres y naturales** pueden provocar la interrupción breve de las operaciones o el cierre permanente de un negocio.
- **Los cambios estructurales en la comunidad** pueden ser producto del progreso o por el incremento de tiendas y oficinas vacías en un mercado en declive.

- **Pueden producirse por alteraciones en la comunidad** a medida que cambian las necesidades, los grupos etarios, los hábitos de consumo y los ingresos de la población.

Tema para debate n.º 3: riesgos externos

El objetivo de este ejercicio es ayudarlo a pensar cómo llevaría a cabo la gestión y el control de un riesgo externo.

Es dueño de un asador. Se produce un problema de carne en mal estado en el área que provoca un cambio en la demanda. ¿Cómo controla el riesgo o sus efectos?
_____ _____ _____

Riesgos relacionados con los conflictos personales

Los conflictos personales son riesgos externos para los dueños y los empleados de negocios. Las familias y los hogares no dejan de existir cuando comienza el día laboral. Los niños se enferman. Pueden producirse emergencias médicas o hechos de mayor gravedad. Mantenimiento y otras reparaciones del hogar son necesarias.

Para el dueño de un pequeño negocio, participar en la comunidad genera visibilidad. Sin embargo, la visibilidad conlleva un costo: principalmente, tiempo. Los empleados y sus hijos también participan en otras actividades. Generalmente, no consideramos las actividades externas como riesgos, pero tenga en cuenta cómo manejaría esta situación: su gerente más confiable quiere asistir con su hijo a un juego de eliminatorias fuera de la ciudad el día más ajetreado del mes.

Hasta la complacencia es un riesgo. La complacencia es producto de la comodidad. Es posible que su negocio sea exitoso y que lo sea desde hace un tiempo. Es posible que esté cómodo con las horas que trabaja, pero que extrañe las oportunidades de crecimiento porque no quiere hacer el esfuerzo adicional. Ahora, multiplique el efecto de la complacencia, ya que la complacencia también afecta a los empleados.

Tema para debate n.º 4: riesgos para la continuidad de las operaciones

El objetivo de este ejercicio es ayudarlo a determinar los elementos necesarios para que su negocio continúe las operaciones.

¿Qué necesita su negocio para la continuidad de las operaciones?
_____
_____
_____

Identificación de riesgos

Una de las inversiones más importantes que puede hacer es crear un plan de negocios, especialmente uno que identifique los riesgos del negocio. Crear un plan de negocios lo ayudará a evaluar las áreas de riesgo, aquellas que afectan su capacidad de continuar las operaciones y crecer.

La continuidad de las operaciones, en caso de que se presente algún riesgo, debe detallarse en el plan. Analice todo aquello que podría interrumpir, reducir o afectar las ganancias del negocio. Detalle estos riesgos, clasifíquelos según su importancia y analice sus posibles costos. Identificar y evaluar los riesgos es algo que requiere tiempo y que debe revaluarse periódicamente. Asegúrese de apartar tiempo en su calendario para identificar áreas de riesgo para sus negocios.

Obtenga ayuda de fuentes externas para identificarlas. Muchas de estas fuentes son específicas según el tipo de negocio. Se ofrece información sobre algunas de ellas más adelante.

Un plan de negocios no es algo que se crea y se reserva para más adelante, cuando es necesario obtener financiamiento. Una vez terminado, se convierte en una guía, igual que un mapa.

Señales de advertencia

Ser dueño de un negocio significa mantenerse alerta ante los riesgos posibles. Preste atención a las señales de advertencia que indican un riesgo.

Deuda excesiva en relación con el capital del dueño

Use la siguiente fórmula para calcular el índice de endeudamiento de una compañía. Primero, sume sus obligaciones a corto y largo plazo para determinar los pasivos totales. Luego, divida el total de los pasivos por el capital del dueño (se encuentra en el balance general de la compañía). Generalmente, el índice de endeudamiento de un negocio no debe ser superior al 40 o el 50 por ciento. No obstante, puede consultar tipos de negocios similares a través de un servicio de información comercial o consultar a un contador para obtener el rango normal para su industria.

Dependencia de una cantidad pequeña de clientes, productos y proveedores

Depender de una cantidad pequeña de clientes provocará que el negocio fracase rápidamente si se pierden esos clientes. El negocio siempre deberá expandirse continuamente para así llegar a distintos clientes con productos nuevos. Dependencia en un solo producto puede ser una limitación para el negocio cuando esta dependencia no le permite a la empresa adaptarse a los cambios de las necesidades de los clientes y los cambios en el mercado. Igualmente, cuando se depende de un proveedor o de una cantidad pequeña de proveedores, el plan de continuidad de las operaciones de la compañía solo tiene la solidez que tiene el negocio de los proveedores, lo cual no está bajo su control.

Problemas de flujo de fondos

Un cálculo básico del flujo de fondos comienza con el saldo de efectivo del negocio al principio del mes. Los recibos de efectivo de todas las fuentes se agregan a este saldo inicial y luego se extraen todos los pagos en efectivo de este total. El resultado es el saldo del efectivo al final del mes o de otro periodo de tiempo. Si los gastos son superiores a los ingresos, es necesario hacer ajustes. En general, se recomienda que el negocio tenga un flujo de fondos positivo. ¿Su negocio puede hacer los pagos mensuales sin sobregiros? Si tiene dificultades para cubrir los cheques, su negocio tiene un problema de flujo de fondos.

Irregularidades en la información contable, bancaria o de las tarjetas de asistencia y registro de horas de trabajo

Las auditorías o las inspecciones al azar del sistema contable pueden revelar errores o fraudes. Estas son algunas preguntas que deberían responderse cuando se llevan a cabo auditorías:

- ¿Las hojas de proyecto o trabajo coinciden con lo que se envió a la nómina?
- ¿Las hojas de asistencia (time sheets en inglés) coinciden con lo que se envió a la nómina?
- ¿Los datos del libro mayor de la nóminade rol de pagos coinciden con los estados de cuenta bancarios?
- ¿Hay cheques pendientes para exempleados?
- ¿Aún hay exempleados en el sistema contable?

Irregularidades en los informes administrativos generados por el sistema informático

Cuando se generen los informes del sistema informático, use las siguientes preguntas para verificar el acceso de los usuarios y las modificaciones en el sistema:

- ¿Se ha modificado el acceso de algún usuario desde la última revisión?
- ¿El acceso para todos los usuarios es normal para sus funciones laborales?
- ¿Hay usuarios que ya no trabajan aquí que aún tienen acceso al sistema?
- ¿Se documentaron y aprobaron los cambios?
- ¿Hay transacciones o cambios fuera de lo normal?

Índice de rotación de personal

Tenga en cuenta las siguientes preguntas cuando analice la rotación de personal:

- ¿El negocio tiene un índice elevado de rotación de personal?
- ¿Esto es producto de malas decisiones al contratar personal, de la falta de capacitación o del entorno laboral?

Evaluación de riesgos

Una vez que se han identificado los riesgos, debe tener en cuenta el impacto que cada riesgo tiene en las operaciones del negocio y en su continuidad. También debe evaluar los riesgos en términos de una posible expansión o un crecimiento futuro. Hable con sus gerentes de operaciones de forma diaria, ya que ellos quizás estén más alertas a los riesgos posibles. De hecho, hable con todo el personal clave para solicitar sus comentarios y comunicarles los riesgos que detecta.

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Llevar a cabo un análisis de las fortalezas y las debilidades internas y las oportunidades y las amenazas externas del negocio quizás revele riesgos que se pasaron por alto. Para que sea efectivo, el análisis de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas (FODA) *también conocido como SWOT en inglés*, debe ser una evaluación sincera y honesta del negocio. Recuerde que algunos riesgos también pueden ser oportunidades.

Otros recursos

Busque ayuda externa cuando evalúe los riesgos de su negocio. La Small Business Administration (SBA) puede ofrecerle muchos recursos útiles. Si los fondos lo permiten, tenga en cuenta la posibilidad de contratar los servicios de un negocio de auditorías o de un contador público certificado (CPA, por sus siglas en inglés). Hable con su banco o prestamista comercial sobre los riesgos para su tipo de negocio. Quizás quiera consultar también a un proveedor de seguros contra riesgos. Puede buscar en Internet para ver si negocios similares u organizaciones profesionales compartan información sobre los riesgos específicos para industria.

Determinación de los costos relacionados con los riesgos

Una vez que se identifican los riesgos y se evalúan sus posibles consecuencias, debe determinarse cómo afectarían las ganancias, el flujo de fondos y las operaciones del negocio.

Un buen ejemplo son los daños provocados por el agua. Un negocio que se inundó puede limpiarse, volver a abrir y continuar operando. Sin embargo, los gastos de limpieza pueden reducir el presupuesto durante meses. Los ingresos que se pierden no son el único factor que debe considerarse. Por ejemplo, es posible que algunos clientes escojan empresas que no se inundaron y no regresen a las suyas. Esta migración de clientes tal vez exija una campaña publicitaria nueva o productos nuevos para renovar el interés de su empresa.

La pérdida de ganancias futuras (debido a la migración de los clientes, por ejemplo) puede ser más costosa que la pérdida directa de ingresos. Es importante analizar todos los costos relacionados con un riesgo a fin de medirlo.

Importancia de la administración de riesgos

Minimizar y controlar los efectos de los riesgos puede mejorar y mantener el flujo de fondos del negocio. La continuidad del flujo de fondos crea estabilidad para la organización y contribuye a mantener las relaciones crediticias y a que se genere crédito adicional.

¿Por qué es importante la administración de riesgos? Una buena administración de riesgos ayudará mantener la continuidad de las operaciones. Mitigar los riesgos genera un mejor flujo de fondos y una mayor estabilidad. Los acreedores tomarán nota de esta estabilidad y este buen flujo de fondos reflejados en los informes financieros del negocio. Una mayor estabilidad significa que el negocio perdurará. Las recompensas de la administración de riesgos se relacionan entre sí: un buen flujo de fondos genera estabilidad, esta genera un buen crédito, que a su vez genera una existencia prolongada.

Administración e implementación del control de riesgos

Un plan de negocios no solo debe incluir una lista de posibles riesgos, sino que también debe incluir controles y planes para manejar los riesgos. Recuerde que debe analizar los cambios en los costos y evaluar nuevos riesgos periódicamente para mantener su plan de negocios actualizado.

Equipos

Es posible que los equipos que necesitan reparaciones interrumpan las operaciones del negocio, pero contar con un seguro o planes de servicio puede minimizar estos costos. Por ejemplo, si el negocio depende de una impresora o una fotocopiadora de alta velocidad, un plan de servicio puede controlar el riesgo de que la fotocopiadora se dañe. Las piezas pueden ser costosas y reemplazarlas puede llevar tiempo. Para prepararse, los proveedores de fotocopiadoras planificarán los servicios de mantenimiento en función de la cantidad de copias que hacen (generalmente, los planes de servicio para las fotocopiadoras exigen una cantidad de copias anual). Un mayor uso implica un mayor mantenimiento.

Proveedores

Sus proveedores también se enfrentan a riesgos, incluso a algunos de los mismos que se enfrenta usted. Depender de un solo proveedor puede ser riesgoso para su negocio. Quizás pueda evitar problemas con sus proveedores si sigue estas sugerencias:

- Tenga más de un proveedor de productos.
- Seleccione proveedores que ofrezcan el mejor precio y el mejor servicio.
- Mantenga relaciones comerciales con varios proveedores y distribuyan sus compras entre todos ellos.

Una estrategia de proveedores múltiples quizás logre que los proveedores se encuentren más motivados de hacer más negocios con usted y disminuyan los precios. En cualquier caso, si un proveedor no puede hacer una entrega, tendrá otro de contingencia.

No tenga miedo de investigar los riesgos a los que pueden enfrentarse sus proveedores. Las agencias de información crediticia de negocios o las compañías de seguros pueden proporcionar este tipo de información sobre riesgos.

Continuidad de las operaciones

Su manual de operaciones debe incluir un plan para la continuidad de las operaciones. El plan debe incluir los pasos que deben tomarse en situaciones a corto y a largo plazo. Por ejemplo, si su negocio no puede operar donde se encuentra actualmente, ¿sería posible usar otro lugar? En caso de que lo sea, su plan deben detallar los pasos que deben tomarse (según la función laboral de cada empleado) para restablecer las operaciones en el lugar de contingencia.

Cree un conjunto de procedimientos operativos estándar para completar las tareas. Muchos negocios comenzaron antes de que se generalizara el uso de la tecnología informática. En ese entonces, estos negocios seguían pasos manuales. Describa las responsabilidades para ingresar la información capturada manualmente en su sistema informático una vez que el sistema vuelva a funcionar. Capacite al personal sobre su plan de continuidad y sus estrategias de contingencia. Lleve a cabo pruebas periódicas o simulacros de los sistemas manuales.

Haga copias de seguridad de sus sistemas informáticos y guárdelas en un lugar seguro fuera del negocio. Tener sistemas informáticos adicionales en otro lugar puede significar algunas horas de inactividad en lugar de días. Es posible que los proveedores de software (programas de computación) o sistemas operativos puedan ayudarlo con su plan de recuperación ante desastres. Revise o analice el plan con sus proveedores.

Incluya lo siguiente en su plan de continuidad:

- Obligaciones del personal
- Lugar de trabajo del personal
- Nombres de contacto, como direcciones de correo electrónico y números telefónicos
- Números telefónicos de emergencia, de proveedores y de negocios de servicios
- Cadena telefónica para la notificación a los empleados (por ejemplo, el dueño llama a los gerentes y estos llaman a sus subalternos)

Sus proveedores también deberían planificar para estos riesgos y sus posibles consecuencias al igual que usted. Pregúnteles a sus proveedores acerca de sus planes de continuidad de las operaciones. Si le brindan esta información, agréguela a sus expedientes e incluya información que sea pertinente a su propio plan.

Tenga una copia de su plan de continuidad en un lugar al que puedan acceder fácilmente sus gerentes y su personal.

Sistemas de tecnología de la información

Los riesgos especiales están relacionados con los sistemas de tecnología de la información (TI). Revise los siguientes consejos de prevención de riesgos para los sistemas de TI:

- **Proteja la información de inicio de sesión o acceso a los sistemas informáticos** como los nombres de usuario y las contraseñas personales. Esta información no debe compartirse con ninguna persona ajena al negocio ni con ningún otro empleado. La mayoría de los negocios exigen que los empleados firmen una declaración de TI que describe las consecuencias de compartir las contraseñas.
- **Proteja los sistemas instalando cortafuegos** para evitar el acceso no autorizado. Use software (programas de computación) para detectar virus y piratería (hacking en inglés). Estas medidas de protección quizás impliquen un tiempo de configuración adicional y tarifas de renovación anual. No obstante, analice el costo que podría ocasionar una falla del sistema a causa de un pirata informático o un virus. En la mayoría de los casos, el beneficio de la protección supera el costo.
- **Implemente niveles de acceso a programas y procesos** según las obligaciones laborales dentro de la organización. Una persona que se encarga de enviar los artículos de inventario o aceptar devoluciones, por ejemplo, debería tener un acceso diferente al que tiene una persona que trabaja en contabilidad y emite crédito. La autoridad para solicitar la intervención de la gerencia debe revisarse periódicamente a través de informes generados por el sistema. Monitorizar los informes de transacciones inusuales permite establecer un nivel de seguridad adicional.
- **Genere informes del sistema**, entre los que pueden incluirse informes sobre el acceso al sistema, intentos de violación de la seguridad y patrones de uso. Es necesario realizar una auditoría de estos informes y revisiones de los cambios que llevaron a cabo los administradores del sistema de forma periódica.
- **Realice transacciones de prueba** para determinar si han habido cambios en los procesos o transacciones fraudulentas.
- **Lleve a cabo auditorías programadas y al azar** de los sistemas de TI.

Competencia

Aunque no es posible controlar la competencia, al menos puede saber lo que está haciendo.

Investigue los productos que ofrece la competencia y sus precios. Tenga en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Sus propios precios son elevados o están dentro de los precios del mercado?
- ¿Está perdiendo ventas que ganan sus competidores o tiene una ventaja competitiva?
- Si piensa que tiene una ventaja, ¿cómo puede conservarla?
- Si los precios de la competencia son mucho más bajos, ¿es hora de volver a analizar los precios con sus proveedores o de buscar proveedores nuevos?
- ¿La calidad que ofrecen sus competidores es la misma que la que ofrece usted?

Observe el modo en que el personal de sus competidores interactúa con los clientes. Tenga en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Necesita capacitar a sus empleados en algún área?
- ¿Cómo interactúan los empleados de sus competidores?
- ¿Los empleados de sus competidores parecen estar satisfechos?
- ¿Sabe qué tipos de beneficios reciben?
- ¿Los paquetes de seguro y compensación que usted ofrece son competitivos para el mercado?
- ¿Está haciendo lo suficiente para atraer y retener a empleados valiosos?

Es posible que el costo necesario para retener a empleados sea inferior al costo de capacitar a empleados nuevos.

Tema para debate n.º 5: activos

El objetivo de este ejercicio es ayudarlo a identificar sus activos.

¿Cuál es el activo más líquido que posee? ¿Cómo puede protegerlo?
_____ _____ _____

Control de la contabilidad y el efectivo

La posibilidad de que se produzcan robos o fraude puede existir sin que haya una división de tareas. El empleado que acepta efectivo o pagos, procesa las actividades, deposita fondos y concilia la cuenta relacionada puede verse tentado a cometer un robo. Tenga en cuenta la posibilidad de implementar un seguimiento de auditoría para una persona que acepte y procese los pagos, otra que prepare el depósito bancario y quizás otra que concilie los estados de cuenta. Los montos deben poder verificarse para las tres tareas.

El registro o la verificación de los pagos en efectivo y la correspondencia que llega debe estar a cargo de dos personas. Cada una de ellas debe contar el efectivo en presencia de la otra. Este procedimiento determina la responsabilidad y ofrece un registro de la actividad.

Algunas obligaciones laborales deben estar sujetas a niveles de autoridad diferentes. Es posible que algunas obligaciones exijan la aprobación firmada por un supervisor. Por ejemplo, el mesero de un restaurante quizás necesite la aprobación del gerente de turnos para anular el cargo de una comida que no se sirvió correctamente. Emitir crédito por mercadería que se devolvió tal vez requiera la aprobación de un supervisor en caso de que se exceda un cierto monto en dólares.

Lleve a cabo auditorías periódicas del efectivo para asegurarse de que coincida con todos los registros de los ingresos y los estados de cuenta. Deben llevarse a cabo auditorías al azar al menos trimestralmente y en diferentes momentos del mes. Un patrón establecido podría darle a un empleado que tomó dinero el tiempo necesario para devolverlo. Si la auditoría al azar no se llevó a cabo antes de la última semana del trimestre, será predecible y es posible que no permita detectar un robo antes de que el dinero extraído se devuelva. Tenga en cuenta que la mayoría de los empleados planean devolver el dinero que extrajeron antes de que se detecte el robo.

Nadie puede permitirse perder dinero si un banco entra en quiebra. Verifique que su institución financiera esté asegurada por la FDIC. Si tiene más de $250,000 depositados en el banco, quizás tenga una cobertura de seguro de depósito mayor (o menor) que la que piensa: use la herramienta en línea de la FDIC, el estimador electrónico de seguro de depósito (EDIE, por sus siglas en inglés), para calcular la cobertura del seguro de la FDIC.

> La FDIC asegura los depósitos hasta el monto máximo que permite la ley. El monto estándar del seguro de depósito es $250,000 por depositante, por banco asegurado y por categoría de titularidad de la cuenta. La National Credit Union Administration (NCUA, por sus siglas en inglés) ofrece una cobertura de seguro similar para los depósitos que se hagan en cooperativas de ahorro y crédito aseguradas.

Las proyecciones de presupuesto mensuales deben incluir un monto de reserva para cada mes, a fin de contar con algo de dinero para cubrir pagos cuando las ganancias de un mes determinado son menores que las proyectadas o cuando los gastos de un mes son mayores que los previstos. Un contador puede ayudarlo a determinar el monto que debe reservar para tener un flujo de fondos adicional según sus estados contables.

Administración de personal

Sus empleados son importantes para el éxito de su negocio. Revise estos consejos para la gestión de personal:

- **Implemente procesos de preselección**. Muchas agencias de información crediticia y proveedores de servicios de recursos humanos lo ayudará a implementar procesos de preselección y verificación de antecedentes. Los procesos de preselección son importantes en materia legal y de seguros. Por ejemplo, debe saber si un empleado que conduce un vehículo de la empresa tiene una licencia revocada o si es necesario que tenga un dispositivo para medir el nivel alcohol en la sangre.
- **Proporcione descripciones de los puestos laborales y listas de obligaciones**. Comunique a sus empleados las expectativas laborales y cualquier cambio que se produzca en estas. Si bien es importante diferenciar las obligaciones, la capacitación cruzada (cross-training en inglés) del personal contribuye a reducir los costos en caso de que alguien se vaya o de que falte personal en el negocio.
- **Lleve a cabo evaluaciones del desempeño**. Los empleados deben saber que tendrán evaluaciones a fin de mejorar su desempeño. Ofrezca su opinión y permítales hacer comentarios sobre sus trabajos.
- **Participe**. Un negocio no se maneja solo. Los dueños que no participan en la operación del negocio suelen tener problemas. Los empleados deben percibir que los dueños están presentes. Los dueños deben tratar de conocer a todos sus empleados y hablar con sus clientes.
- **Lleve a cabo auditorías de la nómina/rol de pagos**. Es necesario que realice auditorías de los sistemas de nómina. Verifique las tarjetas de asistencia y registro de horas de trabajo de los proyectos para asegurarse de que los períodos de tiempo coincidan. Compare las tarjetas con los los registros en la nómina de sueldos/rol de pagos en el libro mayor general (payroll ledgers en inglés).
- **Recompense la seguridad en el trabajo**. Las lesiones y los daños son una posibilidad. Es posible que sea menos costoso ofrecer recompensas mensuales por evitar accidentes que pagar las primas y los daños producto de la negligencia. Los incentivos por seguir procedimientos de seguridad pueden mejorar la participación de los empleados.

Estrategia de trabajo en equipo del negocio

El modo y el momento en el que trabajan los empleados afectan el negocio. Revise estos consejos para la estrategia de equipo:

- **Defina horarios laborales.** Ofrezca a sus empleados un horario laboral tentativo e infórmeles los cambios de forma anticipada. Use un planificador para prever el trabajo mensual, semanal y diario.

- **Planifique el trabajo de forma equilibrada.** No llene cada minuto con una actividad. Reserve tiempo adicional para hechos imprevistos. Asegúrese de equilibrar el período laboral con el período de descanso.

- **Fije objetivos realistas.** Establecer objetivos exige contar con el tiempo necesario para cumplirlos. Determine objetivos realistas para su negocio a fin de no sobrecargar, colapsar y aumentar el estrés de empleados y familiares.

- **Capacite al personal o al asistente de respaldo.** Un plan de negocios escrito debe incluir las medidas necesarias en caso de que usted muera o sufra alguna discapacidad. Capacite al personal o al asistente de respaldo para que se encarguen de las necesidades a corto plazo. ¿Hay algún familiar u otra persona que pueda administrar el negocio por usted? ¿Ha designado a alguien para que liquide el negocio? Puede adquirir un seguro por discapacidad para satisfacer sus necesidades de atención y las necesidades del negocio. También puede adquirir un seguro de vida por un monto que cubra las obligaciones del negocio.

- **Desarrolle un sistema de apoyo.** Los sistemas de apoyo son vitales para los negocios y las familias. ¿Tiene amigos o servicios que puedan ayudar a su familia en caso de que usted no esté disponible por motivos de trabajo? Piense en las actividades que su familia realiza semanalmente. Quizás necesite la ayuda de una persona para estas actividades y para otras imprevistas. Por ejemplo, esperar a un plomero o un técnico de reparación de sistemas de calefacción puede llevar un día entero. Planifique sus sistemas de apoyo.

Más información sobre la administración y la implementación del control de riesgos

A continuación, se ofrecen consejos adicionales para controlar los riesgos:

- **Analice los riesgos**. Lleve a cabo reuniones periódicas con los gerentes para analizar los riesgos. Por ejemplo, agregue el análisis de riesgos a las agendas de las reuniones de ventas.

- **Ofrezca un lugar de trabajo seguro**. Los empleadores tienen la responsabilidad de ofrecer un lugar de trabajo seguro. DEBE ofrecer a sus empleados un lugar de trabajo sin peligros donde se respeten todas las normas de salud y seguridad federales, estatales y locales que correspondan. Visite http://www.osha.gov/workers.html#6. Deben publicar información sobre las citaciones de lesiones y enfermedades de la Occupational Safety and Health Administration (OSHA, por sus siglas en inglés; una agencia del gobierno federal). También debe colocar el póster de la OSHA en un lugar visible para los empleados.

- **Monitorice las instalaciones.** Cree también una lista para evaluar el edificio que incluya áreas de mantenimiento, necesidades y reparaciones. Lleve a cabo un recorrido mensual del edificio para detectar las áreas que necesitan atención. Pídales a los gerentes que realicen una revisión semanal de las instalaciones para identificar problemas menores.

- **Esté atento a los cambios en la comunidad**. Participe en las actividades de la comunidad o pídale a alguien que le informe los cambios que se producen en la comunidad y que influyen sobre su negocio. Manténgase informado acerca de las leyes federales, del estado, del condado y locales que podrían influir sobre su negocio.

- **Use las líneas de crédito con prudencia**. Las líneas de crédito son importantes. Evite usar una línea entera para contar con un margen de liquidez para emergencias.

- **Hable con un agente de seguros**. Hable con un agente de seguros acerca de los riesgos a los que se enfrenta su negocio. Verifique si su negocio se encuentra en una zona de inundación y si necesita un seguro contra este riesgo. Independientemente de que sea el dueño de la propiedad o de que la alquile, es importante adquirir un seguro por incendio, inundación y otros daños.

- **Analice la posibilidad de comprar un generador eléctrico y de tener un teléfono secundario**. Considere el costo de viabilidad de un generador, el tamaño que necesitaría y las medidas necesarias para implementarlo de forma segura. Contar con un teléfono de respaldo es tan sencillo como incluir un teléfono celular como número comercial secundario y tenerlo en el negocio.

Cómo dar el ejemplo

Actúe con honestidad y ética en todos los negocios. Comunique sus expectativas de forma clara y coherente a las personas con las que trabaja. Informe a sus empleados que espera que trabajen con honestidad y ética.

Estrategia de salida

Nadie que comienza un negocio espera fracasar, pero prepararse para lo peor forma parte de la administración de riesgos de cualquier negocio. A veces, es necesario implementar una estrategia de salida del negocio. En las peores circunstancias, contar con una estrategia de salida es importante para su propio futuro y el de su familia.

Incluya una estrategia de salida en su plan de negocios y revísela periódicamente. Puede tener en cuenta las siguientes preguntas para su elaboración:

- ¿Ha adquirido un seguro para que responda a las necesidades que surjan en caso de que usted muera?
- ¿Ha definido cómo se liquidarán los activos en caso de que usted muera?
- ¿Hay fondos suficientes para liquidar los activos sin contar con seguros adicionales?
- ¿Cuáles son los beneficios por discapacidad?

Algunos dueños de negocios quizás designen a un fideicomisario para que maneje el cierre del negocio, y otros tal vez nombren a familiares activos para que asuman la titularidad del negocio o se encarguen de su cierre. Analice la posibilidad de permitir que los empleados compren el negocio en lugar de cerrarlo.

Ocho puntos clave para recordar

La administración de riesgos es un tema sumamente amplio. Si le interesa obtener más información, puede inscribirse en un curso universitario sobre sistemas informáticos de contabilidad, administración de riesgos o gestión de negocios. Use los recursos que se incluyen en esta capacitación o que se ofrecen a través de la SBA.

Recuerde estos puntos clave:

1. Los riesgos relacionados con un pequeño negocio pueden ser internos y externos.

2. Comience a evaluar los riesgos con una identificación de los eventos o recursos que podrían afectar la continuidad de las operaciones y el flujo de fondos.

3. El costo de adquirir seguros o minimizar los riesgos debe compararse con las consecuencias posibles de tales riesgos.

4. Es necesario incluir un plan de continuidad de las operaciones en el plan de negocios.

5. Entre las estrategias que pueden aplicarse para evitar riesgos, se incluyen la comunicación, la determinación de expectativas, la implementación de sistemas de apoyo, la capacitación del personal, la adquisición de seguros, la evaluación de riesgos y la planificación de contingencias.

6. Sea honesto al revisar los riesgos de su negocio y conozca las señales de advertencia.

7. Busque asistencia externa.

8. Incluya una estrategia de salida en su plan de negocios y revísela periódicamente.

Información adicional

Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC)
www.fdic.gov
La Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) preserva y promueve la confianza pública en el sistema financiero de los Estados Unidos mediante seguros de por lo menos $250,000 para depósitos en bancos e instituciones de ahorro; la identificación, el control y el manejo de riesgos respecto de los fondos de seguro de depósito; y la reducción de los efectos económicos y financieros ante el fracaso de bancos e instituciones de ahorro.

La FDIC fomenta los préstamos bancarios para pequeños negocios con capacidad de solvencia. Además, la FDIC alienta a los pequeños negocios que tengan dudas o inquietudes respecto a la disponibilidad de crédito a que se comuniquen a la línea directa de la FDIC para pequeños negocios al 1-855-FDIC-BIZ o a que ingresen en www.fdic.gov/smallbusiness. También se ofrecen recursos para pequeños negocios que deseen hacer negocios con la FDIC en otro sitio web de la FDIC: www.fdic.gov/buying/goods.

La Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SBA, por sus siglas en inglés)
www.sba.gov o https://es.sba.gov/ (sitio en español)
Servicio de atención al cliente de la SBA: 1-800-827-5722
El sitio web de la U.S. Small Business Administration (SBA) ofrece recursos, respuestas a preguntas frecuentes y otra información importante para los dueños de pequeños negocios.

U.S. Financial Literacy and Education Commission
www.mymoney.gov
1-888-My-Money (696-6639)
MyMoney.gov es el sitio web integral del gobierno federal que ofrece recursos de educación financiera de más de 20 agencias federales.

Cuestionario de evaluación de conocimientos

Verifique lo que aprendió después de haber completado la capacitación.

1. **¿Por lo general, qué tipo de riesgos pueden controlarse?**
   a. Los riesgos internos
   b. Los riesgos sistemáticos
   c. Los riesgos externos
   d. Los riesgos de mercado

2. **Es posible crear un plan de negocios que identifique cada riesgo posible del negocio.**
   a. Verdadero
   b. Falso

3. **Al revisar el plan de negocios, identifica varios riesgos que podrían interrumpir, reducir o afectar las ganancias del negocio. ¿Qué debería hacer con estos riesgos?**
   a. Detallarlos y enumerarlos.
   b. Clasificarlos por importancia.
   c. Identificar sus posibles costos.
   d. Todas las anteriores.

4. **Si necesita ayuda con los riesgos relacionados con el negocio, debería _____.**
   a. Solucionar los riesgos usted mismo.
   b. Buscar asistencia externa.
   c. Ignorar los riesgos.
   d. Comercializar los riesgos.

5. **¿Cuáles de las siguientes opciones son maneras frecuentes de evitar riesgos? Seleccione todas las opciones que correspondan.**
   a. Comunicar los riesgos que ha identificado a los empleados clave
   b. Explicar sus expectativas a los empleados
   c. Desarrollar sistemas de apoyo para satisfacer las necesidades de su familia
   d. Capacitar al personal sobre el plan de continuidad de las operaciones
   e. Comprar seguros
   f. Planificar contingencias de emergencia

Formulario de evaluación

Su opinión es importante. Complete esta evaluación de la capacitación *Administración de riesgos para pequeños negocios*.

Calificación de la capacitación

1. En general, el módulo fue (seleccione una opción):
   [ ] Excelente
   [ ] Muy bueno
   [ ] Bueno
   [ ] Aceptable
   [ ] Deficiente

Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. Marque su respuesta con un círculo.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2. Logré los objetivos de la capacitación.	1	2	3	4	5
3. Las instrucciones eran claras y fáciles de seguir.	1	2	3	4	5
4. Las diapositivas de PowerPoint eran claras.	1	2	3	4	5
5. Las diapositivas de PowerPoint mejoraron mi aprendizaje.	1	2	3	4	5
6. El tiempo asignado para este módulo fue suficiente.	1	2	3	4	5
7. El instructor era un experto y estaba bien preparado.	1	2	3	4	5
8. Los participantes tuvieron numerosas oportunidades para intercambiar experiencias e ideas.	1	2	3	4	5

Indique su nivel de conocimiento/aptitud. Marque su respuesta con un círculo.	Ninguno				Avanzado
9. Mi nivel de conocimiento/aptitud del tema **antes de llevar a cabo la capacitación**.	1	2	3	4	5
10. Mi nivel de conocimiento/aptitud del tema **después de llevar a cabo la capacitación**.	1	2	3	4	5

Calificación del instructor

11. Nombre del instructor:

Use la escala de respuestas para calificar el desempeño de su instructor. Marque su respuesta con un círculo.	Deficiente	Aceptable	Bueno	Muy bueno	Excelente
12. El instructor facilitó la comprensión del tema.	1	2	3	4	5
13. El instructor alentó a los participantes a que hicieran preguntas.	1	2	3	4	5
14. El instructor brindó conocimientos técnicos.	1	2	3	4	5

15. ¿Cuál fue la parte más útil de la capacitación?

_____

_____

_____

16. ¿Cuál fue la parte menos útil de la capacitación y cómo podría mejorarse?

_____

_____

_____