

Control de gestión y administración de riesgos financieros.

Dr. Francisco Javier Cruz Ariza

The image features a green rectangular overlay containing the COFIDE logo. The logo consists of the word "COFIDE" in a large, white, sans-serif font, with a registered trademark symbol (®) to its upper right. Below "COFIDE" is the phrase "CAPACITACIÓN EMPRESARIAL" in a smaller, white, sans-serif font. The background of the entire slide is a photograph of a man in a grey blazer standing in a meeting room, gesturing with his hands. In the foreground, there is a wooden desk with two laptops displaying charts, a notebook, and some pens.

COFIDE®
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

TEMA 1.

Introducción al Control de Gestión Financiera



Control de Gestión y Administración de Riesgos Financieros

Una guía estructurada para comprender, diseñar e implementar sistemas de control financiero en organizaciones modernas. Este módulo cubre desde los fundamentos conceptuales hasta las herramientas prácticas de mayor uso en la gestión empresarial contemporánea.

MÓDULOS 1 Y 2

NIVEL INTRODUCTORIO — INTERMEDIO



MÓDULO 1

¿Qué es el Control de Gestión?

El control de gestión es el conjunto de procesos, herramientas e instrumentos que permiten a una organización asegurarse de que sus recursos se utilizan de manera eficiente y que sus objetivos estratégicos se cumplen. No se limita a la revisión contable: abarca la planificación, el seguimiento y la evaluación del desempeño en todas las áreas críticas del negocio.

Orientación estratégica

Alinea las operaciones diarias con los objetivos de largo plazo de la organización.

Toma de decisiones

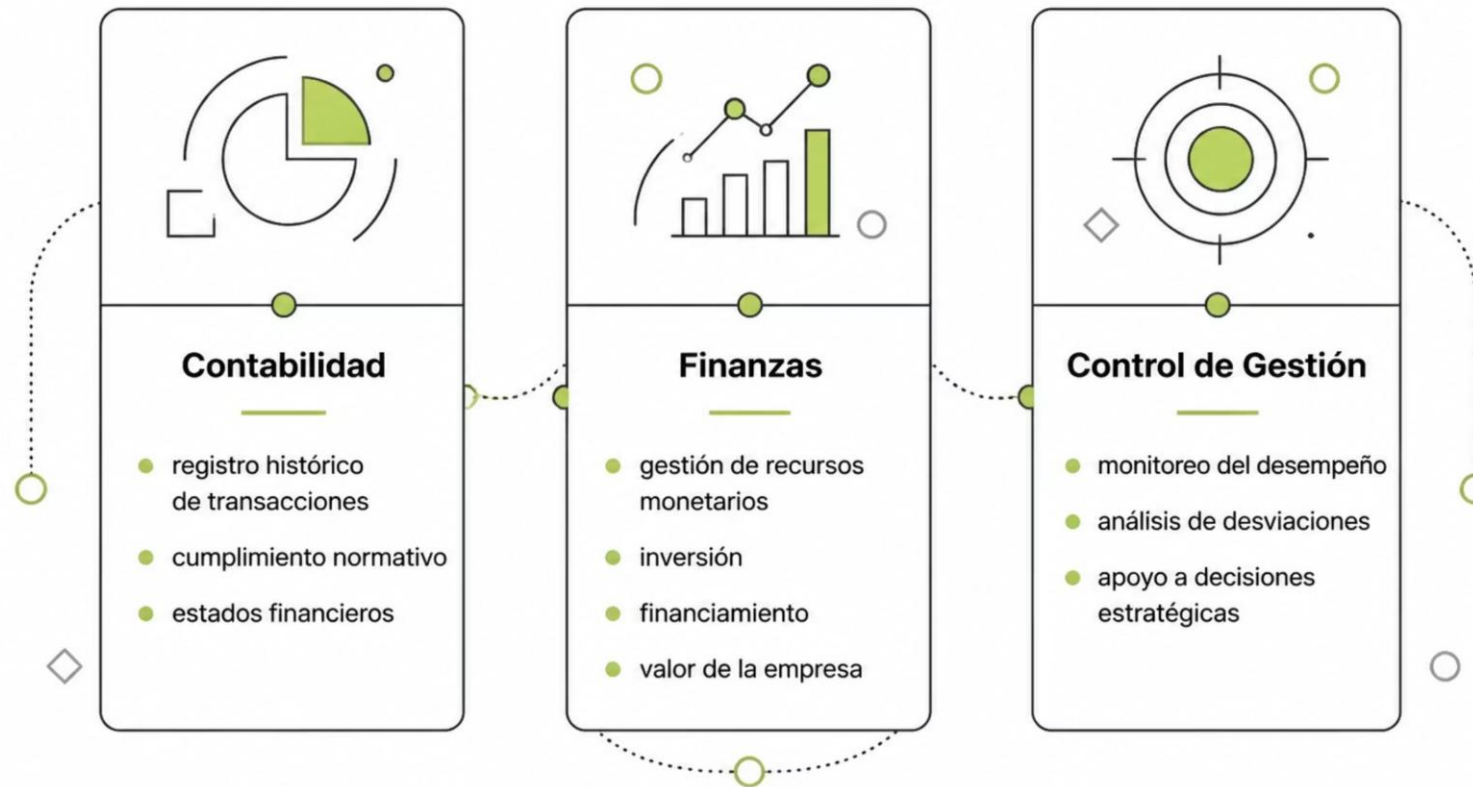
Provee información oportuna y confiable para que los directivos actúen con certeza.

Mejora continua

Identifica desviaciones y oportunidades de corrección antes de que se conviertan en problemas mayores.

Contabilidad, Finanzas y Control de Gestión

Estas tres disciplinas se complementan pero tienen enfoques y propósitos distintos.
Comprenderlas por separado es esencial para ejercer el control de gestión de forma eficaz



El control de gestión **integra** la información contable y financiera para transformarla en inteligencia organizacional accionable.

IMPORTANCIA

El Control Financiero en las Empresas

Un sistema robusto de control financiero protege el patrimonio de la empresa, garantiza la correcta asignación de recursos y fortalece la confianza de inversionistas, acreedores y socios. En entornos de alta competitividad, las organizaciones sin control financiero efectivo enfrentan mayores riesgos de insolvencia y pérdida de competitividad.

- Previene el uso inadecuado de recursos
- Detecta fraudes e irregularidades a tiempo
- Mejora la rentabilidad operativa
- Sustenta el cumplimiento regulatorio y fiscal



Objetivos del Control de Gestión



Alinear estrategia y operación

Garantizar que las actividades cotidianas contribuyan al logro de metas estratégicas de mediano y largo plazo.



Detectar desviaciones

Identificar con rapidez las diferencias entre lo planeado y lo ejecutado para aplicar acciones correctivas.



Salvaguardar activos

Proteger los bienes y recursos de la organización frente a riesgos operativos, financieros y de fraude.



Optimizar el desempeño

Fomentar la eficiencia y eficacia en el uso de recursos humanos, materiales y financieros.



El Papel del Contador en el Control de Gestión

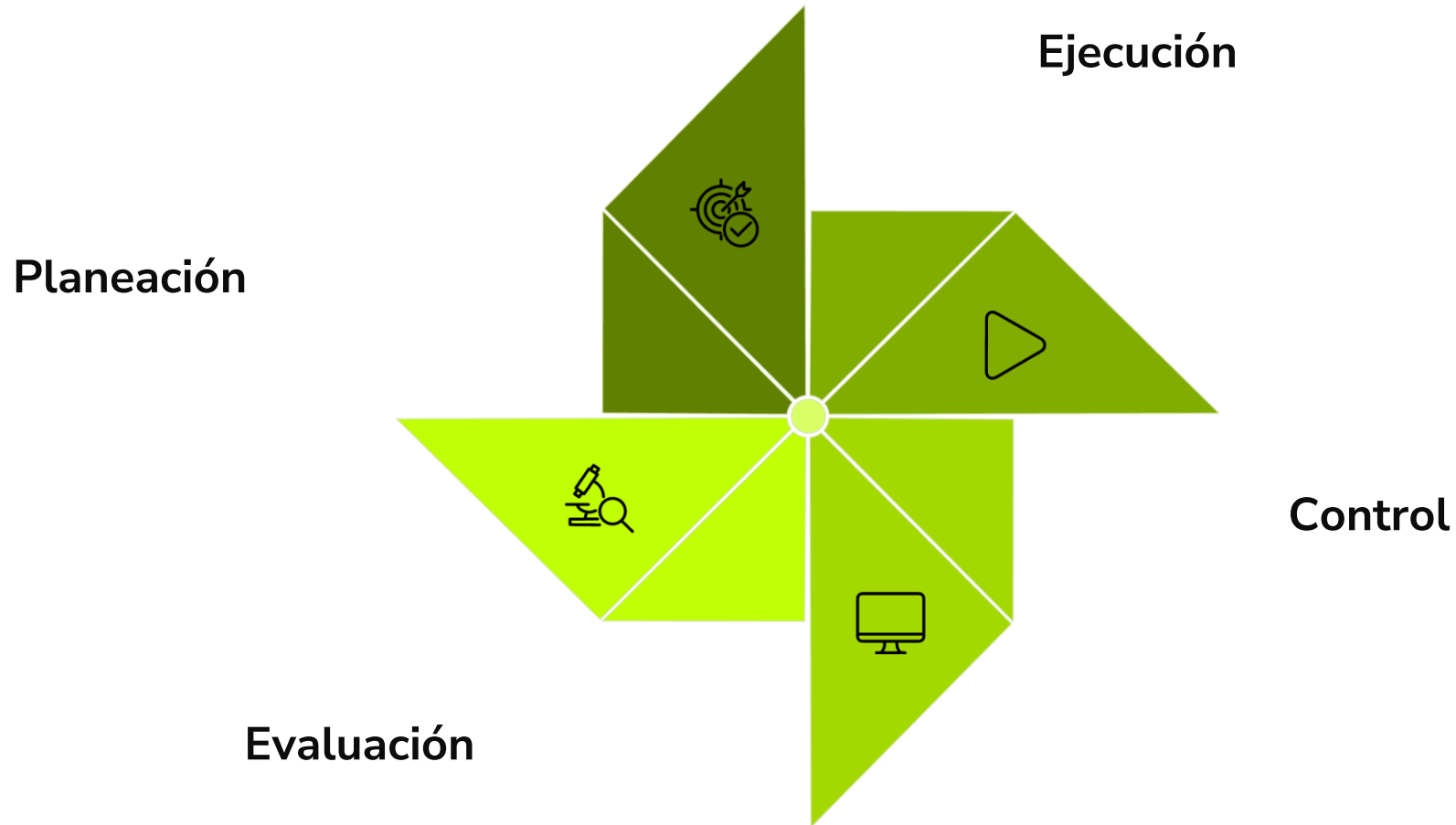
El contador moderno va mucho más allá del registro y la auditoría. En el contexto del control de gestión, actúa como un **asesor estratégico interno** que transforma datos financieros en información útil para la dirección.

- **Diseña y opera los sistemas de información financiera**
- **Elabora reportes de gestión para la alta dirección**
- **Analiza variaciones y propone medidas correctivas**
- **Garantiza la integridad y confiabilidad de la información**

El Ciclo del Control de Gestión

El control de gestión opera como un ciclo continuo de cuatro fases interdependientes.

Cada etapa alimenta a la siguiente, generando un proceso de mejora permanente dentro de la organización.



La evaluación cierra el ciclo retroalimentando la planeación siguiente, convirtiendo el control en un **proceso de aprendizaje organizacional continuo** y no en una revisión puntual.

Control Financiero vs. Control Operativo

Aunque trabajan en conjunto, el control financiero y el operativo tienen focos distintos y métricas propias. Ambos son necesarios para una gestión integral.

Control Financiero

- Enfocado en recursos monetarios y patrimoniales
- Utiliza estados financieros, presupuestos e indicadores
- Responsabilidad principal: área de finanzas y contabilidad

Control Operativo

- Enfocado en procesos, producción y servicio
- Utiliza métricas de calidad, tiempo y capacidad
- Responsabilidad principal: áreas de operaciones y producción

El Control Interno Financiero

El control interno financiero es el conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos que una organización implementa para asegurar la fiabilidad de su información financiera, el cumplimiento normativo y la protección de sus activos. Es la base sobre la que descansa cualquier sistema de control de gestión sólido.

Ambiente de control

Cultura organizacional, ética y compromiso de la dirección con el control.

Evaluación de riesgos

Identificación y análisis de riesgos que puedan afectar el logro de objetivos financieros.

Actividades de control

Políticas y procedimientos que aseguran que las directrices se lleven a cabo.

Monitoreo continuo

Supervisión permanente de la eficacia del sistema de control interno.

TEMA 2.

Herramientas de Control de Gestión Financiera.



MÓDULO 2

Presupuestos y Control Presupuestal

El presupuesto financiero es la expresión cuantitativa del plan de acción de una empresa para un periodo determinado. Su correcta elaboración y seguimiento permite anticipar necesidades de recursos, controlar gastos y medir el desempeño real frente a las metas establecidas.

1

Elaboración

Definición de supuestos, metas y asignación de recursos por área y periodo.

2

Seguimiento

Comparación periódica entre lo presupuestado y lo ejecutado.

3

Análisis de variaciones

Identificación de desviaciones favorables y desfavorables con sus causas.

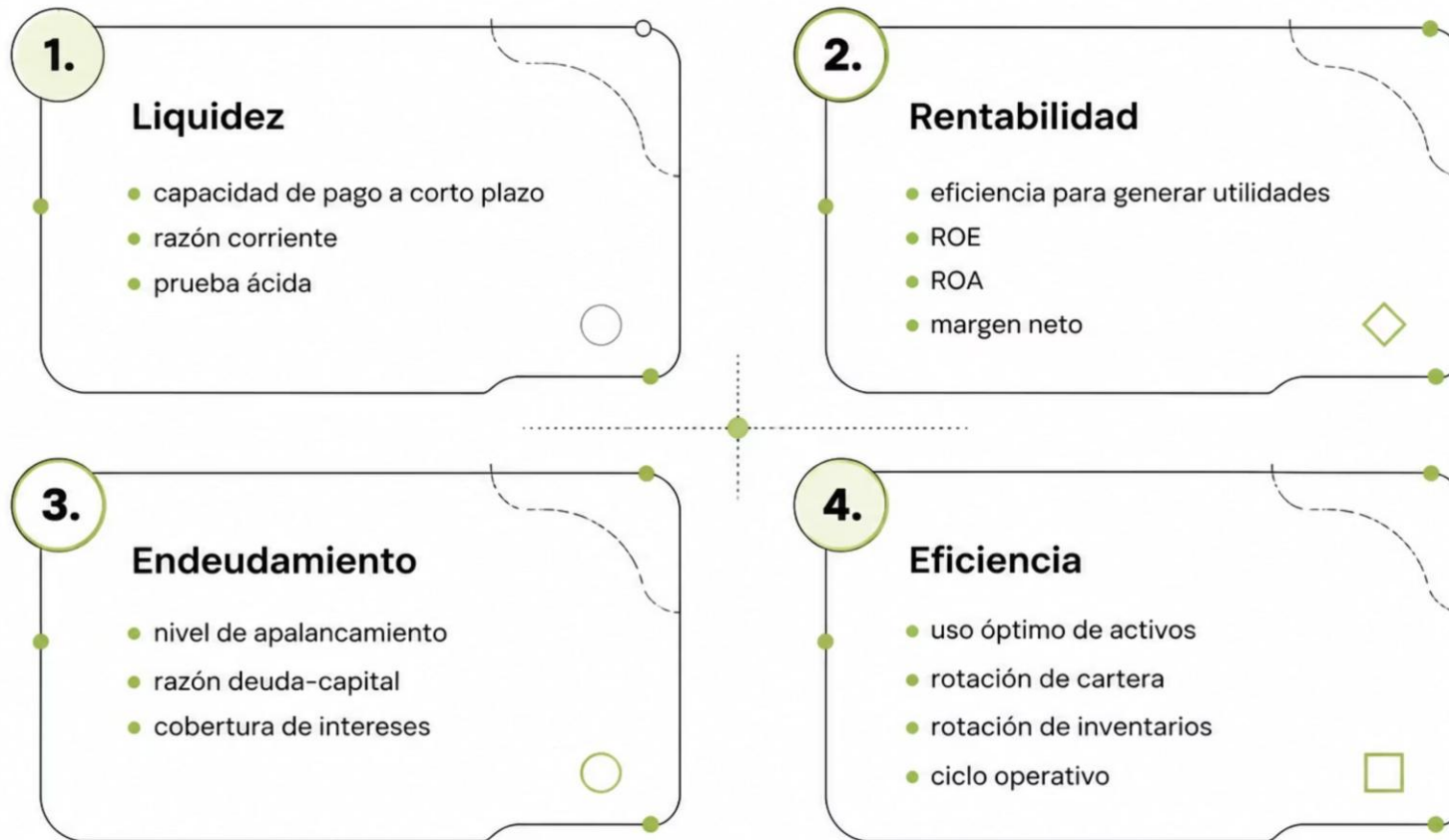
4

Acciones correctivas

Ajustes al plan o a la operación para reconducir el desempeño hacia las metas.

Indicadores Financieros de Control

Los indicadores financieros permiten medir el desempeño de la empresa de forma objetiva y comparable. Se agrupan en cuatro grandes categorías, cada una con un propósito analítico específico.



Punto de Equilibrio y Flujo de Efectivo

El **punto de equilibrio** es el nivel de ventas en el que los ingresos totales igualan a los costos totales, resultando en una utilidad de cero. Es una herramienta esencial para evaluar la viabilidad financiera de productos, proyectos y decisiones de precio.

- El punto de equilibrio separa la zona de pérdida de la zona de ganancia, orientando decisiones de volumen, precio y estructura de costos.

El **flujo de efectivo** controla las entradas y salidas reales de dinero, permitiendo anticipar déficits, planificar financiamientos y garantizar la operación continua del negocio.



Tablero de Control y Balanced Scorecard Financiero

El tablero de control financiero integra los indicadores clave en un panel visual que permite a los directivos monitorear el desempeño de la empresa en tiempo real. El **Balanced Scorecard** amplía este concepto incorporando perspectivas estratégicas más allá de la financiera.



Tablero de Control Financiero

Concentra KPIs de liquidez, rentabilidad, deuda y eficiencia en una vista única para decisiones rápidas.



Balanced Scorecard

Vincula los resultados financieros con perspectivas de clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.



Indicadores Clave (KPIs)

Selección de métricas alineadas a la estrategia que permiten evaluar avance y tomar decisiones informadas.



Control del Capital de Trabajo

El capital de trabajo es la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes de la empresa. Su control eficaz garantiza que el negocio cuente con los recursos líquidos necesarios para operar sin interrupciones.

Cuentas por Cobrar

Gestión del crédito a clientes, políticas de cobranza y seguimiento de cartera vencida para asegurar el flujo de ingresos.

Inventarios

Control de niveles óptimos de stock para evitar excesos costosos o rupturas que afecten la operación y las ventas.

Cuentas por Pagar

Administración de plazos y condiciones con proveedores para optimizar el uso del efectivo disponible.

Control de Costos y Gastos

Vigilancia permanente de la estructura de costos para identificar ineficiencias y mantener márgenes saludables.

TEMA 3.

Administración de Riesgos Financieros.

Módulo 3

¿Qué es el Riesgo Financiero?

Definición

El riesgo financiero es la posibilidad de que una empresa sufra pérdidas económicas como consecuencia de variaciones adversas en variables financieras: tipos de interés, tipo de cambio, precios de activos, solvencia de contrapartes o condiciones de mercado.

¿Por qué importa gestionarlo?

Una gestión deficiente del riesgo puede comprometer la liquidez, deteriorar la rentabilidad y, en casos extremos, provocar la insolvencia de la organización. Identificar y controlar los riesgos a tiempo protege el valor para los accionistas y garantiza la continuidad del negocio.

- 📄 El riesgo no se elimina, se administra con decisiones informadas.



Tipos de Riesgos Financieros

La exposición financiera de una empresa es multidimensional. Conocer cada categoría es el primer paso para construir un sistema de administración robusto.

Liquidez

Incapacidad de cumplir obligaciones de pago a corto plazo.

Crédito

Pérdida por incumplimiento de una contraparte.

Mercado

Variación adversa en precios de activos o materias primas.

Operativo

Fallos en procesos internos, tecnología o personas.

Riesgo de Liquidez y Riesgo de Crédito

Riesgo de Liquidez

Surge cuando la empresa no cuenta con los recursos líquidos suficientes para hacer frente a sus compromisos de pago en el momento en que vencen, incluso si el negocio es rentable. Las causas más comunes son descalces de plazos, concentración de pasivos o ventas estacionales sin planificación adecuada de tesorería.

- Flujo de caja negativo sostenido
- Dependencia excesiva de financiamiento a corto plazo
- Falta de líneas de crédito contingentes

Riesgo de Crédito

Es la probabilidad de que un cliente, proveedor o institución financiera incumpla sus obligaciones de pago frente a la empresa. Afecta directamente al ciclo de cobro y puede generar provisiones por incobrabilidad que impactan el resultado.

- Concentración de cartera en pocos clientes
- Plazos de cobro excesivamente largos
- Ausencia de políticas de crédito formalizadas

Riesgo de Mercado, Tasas de Interés y Cambiario



Riesgo de Mercado

Variaciones en precios de commodities, acciones o instrumentos financieros que afectan el valor de los activos de la empresa o sus costos de producción.



Riesgo de Tasas de Interés

Un alza en las tasas eleva el costo de la deuda variable y reduce el valor de los activos financieros. Afecta directamente el servicio de créditos bancarios y el costo de capital.



Riesgo Cambiario

Impacto negativo derivado de fluctuaciones en el tipo de cambio sobre ingresos, costos o deudas denominadas en moneda extranjera. Crítico para empresas exportadoras e importadoras.



Riesgo de Endeudamiento y Riesgo Operativo Financiero

Riesgo de Endeudamiento

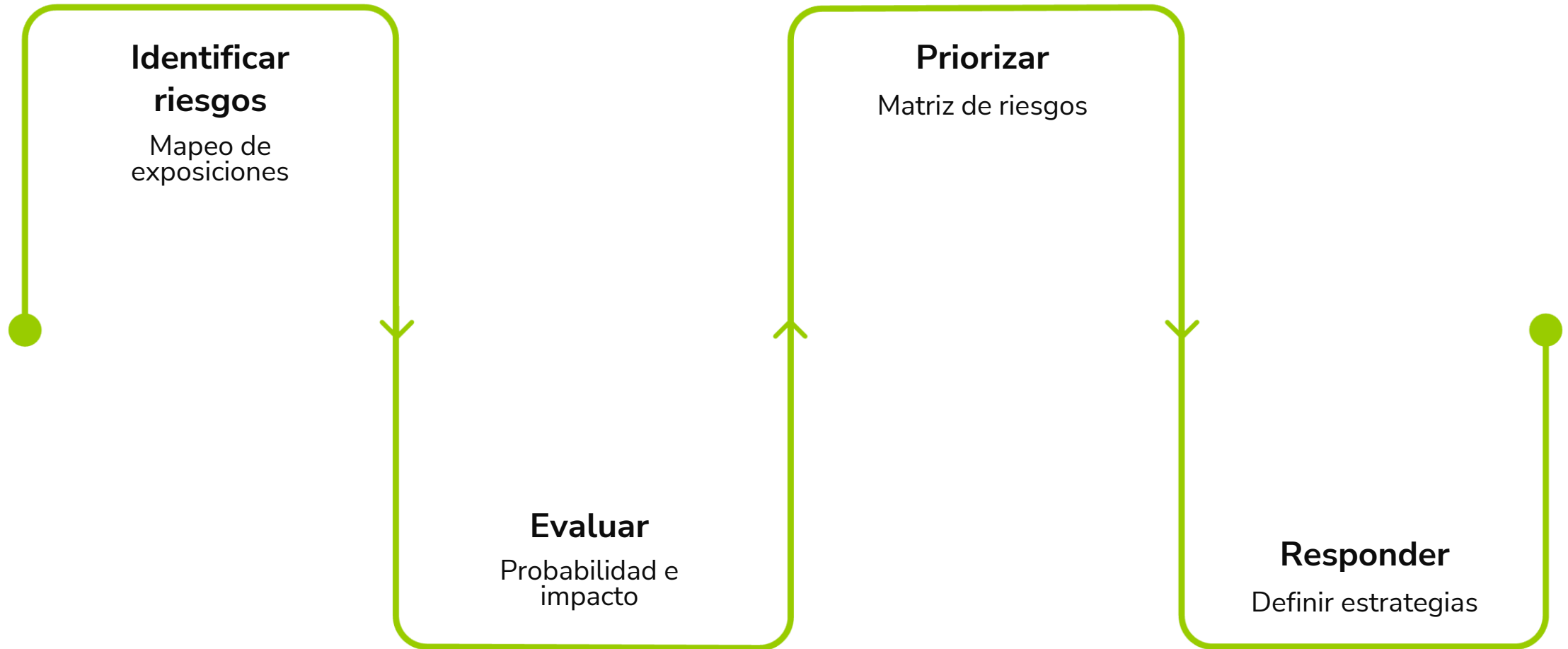
Se presenta cuando el nivel de apalancamiento financiero es excesivo en relación con la capacidad de generación de flujos de la empresa. Un alto ratio deuda/capital compromete la flexibilidad financiera y aumenta la vulnerabilidad ante caídas en ingresos o incrementos en tasas. Indicadores clave: razón de endeudamiento, cobertura de intereses y deuda neta sobre EBITDA.

Riesgo Operativo Financiero

Deriva de fallos en procesos internos, errores humanos, sistemas inadecuados o eventos externos que generan pérdidas económicas. Ejemplos típicos: errores de registro contable, fraudes internos, fallos en sistemas ERP o pagos duplicados. Su gestión requiere controles internos sólidos y auditorías periódicas.

Identificación y Evaluación de Riesgos Financieros

Antes de mitigar, es indispensable conocer con precisión cuáles riesgos enfrenta la organización y cuál es su magnitud real.



La identificación sistemática se apoya en entrevistas con áreas clave, revisión de estados financieros históricos y análisis de variables de mercado. La evaluación combina criterios cuantitativos (pérdida esperada) y cualitativos (reputación, cumplimiento regulatorio) para asignar prioridades de acción.

Impacto y Probabilidad del Riesgo

Cada riesgo identificado debe valorarse en dos dimensiones fundamentales: la **probabilidad de ocurrencia** (¿qué tan factible es que suceda?) y el **impacto potencial** (¿cuánto daño causaría si ocurriese?). Esta doble dimensión permite ordenar los esfuerzos de gestión y asignar recursos donde realmente importa.

Escala de valoración recomendada

Nivel	Probabilidad	Impacto
Alto	> 70%	Crítico para el negocio
Medio	30–70%	Moderado y recuperable
Bajo	< 30%	Menor, absorbible

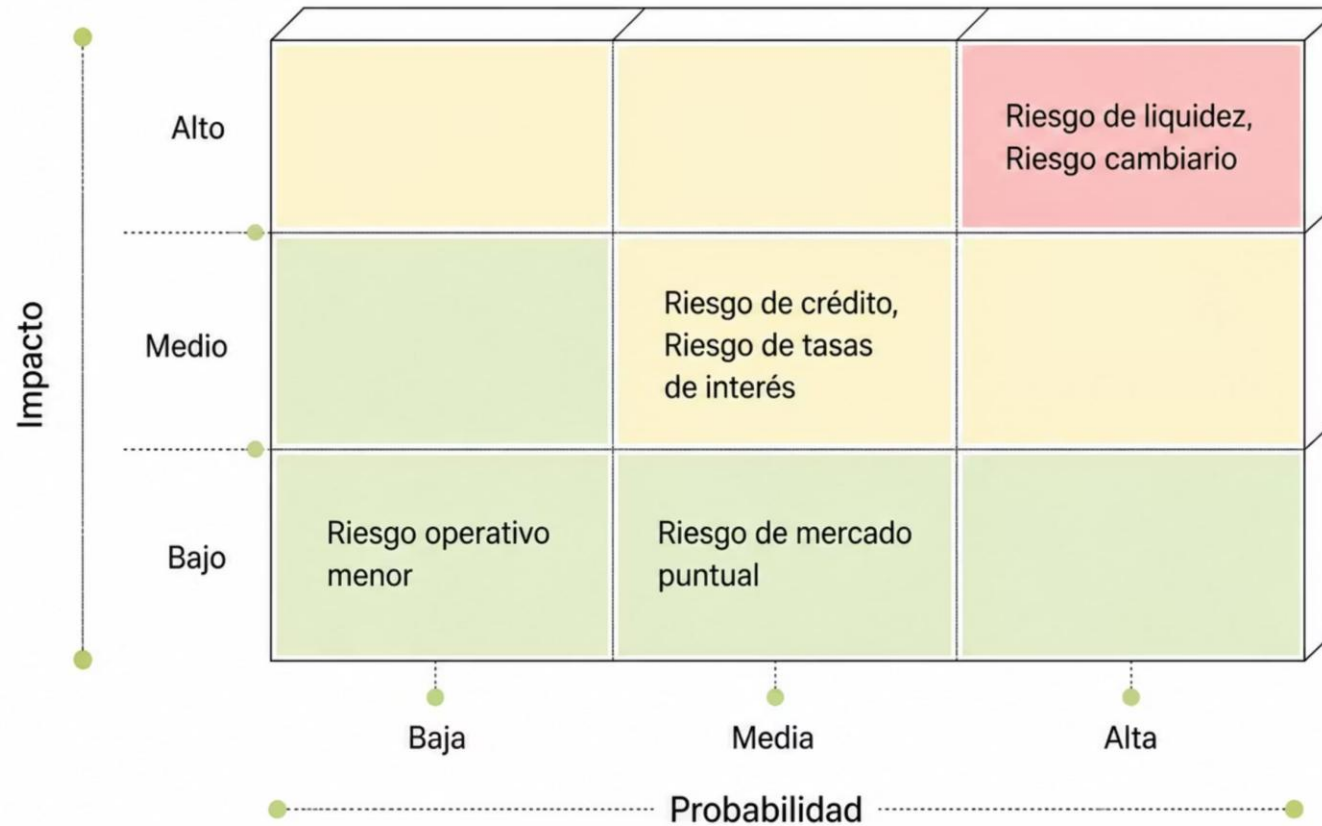
Criterio de Priorización

Los riesgos con **alta probabilidad y alto impacto** son prioritarios y requieren atención inmediata. Los de baja probabilidad y bajo impacto pueden monitorearse periódicamente sin acción urgente.

La priorización correcta evita la parálisis por análisis y enfoca los recursos de control donde generan mayor valor.

Matriz de Riesgos Financieros

La matriz de riesgos es la herramienta visual central para comunicar la exposición de la empresa a la dirección y al consejo. Cruza probabilidad con impacto y clasifica cada riesgo en zonas de acción.



Cada riesgo debe tener un responsable asignado, una frecuencia de revisión y un indicador de alerta temprana. La matriz debe actualizarse al menos trimestralmente o ante cambios significativos en el entorno.

Estrategias para Administrar Riesgos Financieros

Evitar el Riesgo

Decidir no participar en actividades que generan exposiciones inaceptables. Por ejemplo, no operar en mercados con alta volatilidad cambiaria sin cobertura adecuada.

Transferir el Riesgo

Traslado a terceros mediante seguros, contratos de cobertura (hedging), derivados financieros o cláusulas contractuales de ajuste de precios.

Mitigar el Riesgo

Reducir la probabilidad o el impacto mediante controles internos, diversificación de cartera, límites de crédito y políticas de tesorería bien definidas.

Aceptar el Riesgo

Para riesgos de baja probabilidad e impacto reducido, la empresa puede decidir asumir la pérdida potencial sin acción adicional, reservando fondos contingentes.



Prevención y Control Interno para Reducir Riesgos

Prevención de Riesgos Financieros

La prevención actúa antes de que el riesgo se materialice. Implica diseñar procesos robustos, establecer límites de autorización, segregar funciones y mantener una cultura organizacional orientada al cumplimiento. Las revisiones periódicas de crédito, la gestión activa de tesorería y el monitoreo de indicadores anticipados son prácticas preventivas esenciales.

Control Interno Financiero

El control interno es el conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos que aseguran la confiabilidad de la información financiera y la protección de los activos. Sus componentes clave incluyen:

- Segregación de funciones en pagos y cobros
- Conciliaciones bancarias periódicas
- Aprobaciones duales en transacciones relevantes
- Auditorías internas y externas regulares

TEMA 4.

Implementación del Control de Gestión y Riesgos Financieros.

Implementación del Control de Gestión

El control de gestión transforma la estrategia en resultados medibles. Requiere diseñar controles formales, establecer políticas claras y construir mecanismos de seguimiento que permitan a la dirección tomar decisiones oportunas y fundamentadas.

1

Diseño de Controles

Definir qué se controla, cómo y con qué frecuencia.

2

Políticas y Procedimientos

Formalizar las reglas del juego financiero interno.

3

Reportes para Dirección

Información oportuna y relevante para la toma de decisiones.

4

KPIs y Tablero

Indicadores que visibilizan el desempeño en tiempo real.



Indicadores Clave de Desempeño Financiero (KPIs)

Los KPIs financieros traducen la estrategia en números concretos y permiten detectar desviaciones antes de que se conviertan en problemas graves. Deben ser medibles, comparables con benchmarks y revisados con periodicidad definida.

EBITDA

Rentabilidad Operativa

Mide la generación de caja operativa antes de intereses, impuestos y depreciaciones.

DSO

Días de Cobro

Promedio de días para convertir cuentas por cobrar en efectivo. Meta: menor al plazo contractual.

D/E

Ratio Deuda/Capital

Mide el nivel de apalancamiento financiero frente al patrimonio de la empresa.

ROE

Retorno sobre Capital

Rentabilidad generada sobre el capital invertido por los accionistas.

❏ Cada KPI debe contar con un responsable, una meta, un umbral de alerta y una frecuencia de revisión definida formalmente.

Tablero de Control Financiero

¿Qué es el Tablero de Control?

Es una herramienta de visualización ejecutiva que concentra los KPIs financieros más relevantes en un formato claro, actualizado y accionable. Permite a la dirección monitorear la salud financiera de la empresa de un vistazo y actuar antes de que los indicadores se deterioren.

Componentes esenciales

- Indicadores de liquidez y flujo de caja
- Indicadores de rentabilidad y margen
- Semáforos de riesgo por categoría
- Comparativos presupuesto vs. real

Diseño Eficaz del Tablero

Un buen tablero debe seguir el principio de **"excepción"**: mostrar sólo lo que requiere atención directiva, no toda la información disponible. Recomendaciones de diseño:

- Máximo 8–10 indicadores por pantalla
- Uso de semáforos (verde / amarillo / rojo)
- Tendencia histórica de al menos 3 períodos
- Actualización automática desde el ERP o sistema contable
- Acceso diferenciado por nivel jerárquico

Integración del Control de Gestión con la Administración de Riesgos

El control de gestión y la administración de riesgos no son disciplinas separadas: son dos caras de la misma moneda. Su integración crea un sistema de gobierno financiero coherente y proactivo.

Control de Gestión

Define metas, mide desempeño y asegura la ejecución de la estrategia financiera a través de KPIs, presupuestos y reportes.

Integración

Los mismos datos financieros alimentan tanto el seguimiento de objetivos como la actualización de la matriz de riesgos, creando un ciclo de mejora continua.

Gestión de Riesgos

Identifica, evalúa y mitiga las amenazas que podrían impedir el logro de los objetivos financieros definidos por el control de gestión.



Recomendaciones para Implementar el Control Financiero

La implementación exitosa del control financiero requiere liderazgo directivo, disciplina operativa y un enfoque gradual que permita adaptar los sistemas a la cultura y capacidades de la organización.

1 Formalizar políticas financieras por escrito

Establecer reglas claras sobre autorización de gastos, gestión de tesorería, crédito a clientes y endeudamiento, comunicadas y firmadas por todos los responsables.

2 Implementar la matriz de riesgos como herramienta viva

Actualizar la matriz al menos trimestralmente, asignar un dueño a cada riesgo y vincularla con el tablero de control para que la dirección vea la evolución en tiempo real.

3 Construir reportes financieros orientados a la decisión

Los reportes deben responder preguntas directivas concretas: ¿estamos dentro del presupuesto?, ¿cuál es nuestra posición de liquidez?, ¿qué riesgos han aumentado este mes?

4 Capacitar continuamente al equipo financiero

El sistema de control es tan bueno como las personas que lo operan. La formación continua en herramientas, normativa y mejores prácticas es una inversión estratégica.



**POR SU
ATENCIÓN
¡GRACIAS!**

COFIVE®
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

CONTÁCTANOS



PÁGINA WEB

www.cofide.mx



TELÉFONO

01 (55) 46 30 46 46



DIRECCIÓN

Av. Río Churubusco 594 Int. 203,
Col. Del Carmen Coyoacán, 04100
CDMX

SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES



COFIDE



Cofide SC



Cofide SC



@cofide.mx