Gestión del riesgo financiero para la supervivencia de las Pyme

Luis Leonardo López Juárez

El Talón de Aquiles de las Pyme aún es el factor financiero y su gestión, pues no logran asimilar el riesgo que una mala planeación conlleva. Sin embargo, hay ciertas condiciones que el emprendedor debe considerar si desea administrar sus finanzas de forma correcta.

Las estadísticas no han cambiado en los últimos años, y las pequeñas y medianas empresas (Pyme) se extinguen entre el primer y el tercer año del arranque de operación. Ésa es la realidad empresarial en México: negocios desafiantes y riesgos de supervivencia.

Más allá de pensar que este dato es trillado y utilizado para motivar múltiples artículos acerca de las situaciones involucradas, es necesario reflexionar que la pérdida del capital invertido por un emprendedor es un golpe durísimo e, incluso, puede afectar su calidad de vida si no es que la pérdida de su patrimonio. Por ello, me atrevo a delinear las siguientes ideas con la intención de apoyar algunas nociones respecto de los nuevos negocios.



Imagen de yanalya en Freepik.

Aunque las causas de la bancarrota son múltiples, quisiera enfocar estas líneas en uno de los factores determinantes: la mala gestión del riesgo financiero. Durante el año 2024, y lo que va del 2025, se registró periodos disruptivos con un entorno económico cambiante y competitivo, con presiones de las autoridades fiscales y regulatorias, por lo que los emprendedores, empresarios y futuros administradores deberán dedicar tiempo a identificar, evaluar y gestionar los riesgos financieros, además de estudiar las estrategias de gestión orientadas a garantizar la supervivencia y estabilidad de las Pyme, desde una perspectiva contable, fiscal, administrativa y de capital humano.

Entendiendo el riesgo financiero

El riesgo financiero es la probabilidad de que un negocio o empresa, enfrente dificultades económicas que afectan su estabilidad, liquidez o viabilidad operativa, originada por factores internos, como mala gestión del flujo de efectivo, sobre endeudamiento, costos financieros elevados, decisiones financieras mal fundamentadas y falta de información financiera, o factores externos, como: cambios en el entorno fiscal, inflación, altas tasas de interés, caída de la demanda e inestabilidad del mercado, por mencionar algunos.

Las decisiones financieras deben estar respaldadas por información contable sólida, proyecciones razonables y cualquier otro análisis técnico. Sin la información financiera adecuada, el riesgo se manifiesta mediante consecuencias como la pérdida de capital, incumplimiento de obligaciones, deterioro del valor de la empresa y, finalmente, la quiebra. La gestión del riesgo financiero permite tomar decisiones informadas y construir modelos de negocio sostenibles para anticipar escenarios adversos, como la alta competencia, una acelerada digitalización, inflación persistente y endurecimiento de políticas fiscales y crediticias.

En términos generales, el riesgo financiero es la probabilidad de que una empresa no pueda cumplir con sus obligaciones financieras debido a la falta de liquidez, ingresos insuficientes, endeudamiento excesivo o mal uso de los recursos. Para las Pyme, este riesgo se ve amplificado por su limitada capacidad de respuesta ante contingencias, falta de acceso a crédito competitivo, escasa planeación y poca profesionalización administrativa.

Entre los principales riesgos financieros que enfrentan las Pyme mexicanas están:

1. Riesgo de liquidez, es decir, la incapacidad de cubrir obligaciones a corto plazo por falta de efectivo.
2. Riesgo de crédito, que se refiere a las pérdidas por impago de clientes o condiciones de financiamiento desfavorables.
3. Riesgo operativo, referente a ineficiencias en procesos internos que afectan costos y rentabilidad.
4. Riesgo fiscal que conlleva sanciones o costos derivados del incumplimiento de obligaciones tributarias.
5. Riesgo de mercado como cambios en precios, demanda o contexto económico.

Reconocer y clasificar estos riesgos es el primer paso para implementar un sistema de gestión financiera eficaz.

Diagnóstico y planeación financiera

Una gestión de riesgos eficaz comienza con una planeación financiera que habilite al empresario a anticipar necesidades de recursos, proyectar resultados, diseñar estrategias de financiamiento y prever periodos de estrés financiero; todo ello con el desarrollo de mecanismos de respuesta adecuados a la empresa. Tomar otros modelos de plan financiero puede ser útil como guía; sin embargo, copiar un plan de otras empresas es una mala práctica debido a que el entorno y las operaciones no son las mismas, incluso entre empresas del mismo sector. Por ello, un plan financiero integral en el que se identifique el riesgo, debe contener:

- Estados financieros básicos y proyectados. Al menos el Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo.
- Análisis de razones financieras que midan liquidez, apalancamiento, rentabilidad y eficiencia operativa.
- Presupuestos detallados por áreas funcionales: ventas, producción, recursos humanos y finanzas.
- Proyecciones de flujo de efectivo con escenarios optimista, base y pesimista.
- Cálculo del Retorno de Inversión (ROI) de cada línea de negocio o unidad operativa.



Imagen de Freepik en Freepik generada con IA.

El diagnóstico y la planeación financiera permiten prever una situación de crisis que imposibilite la operación de las empresas

Una vez identificado y cuantificado el riesgo, se debe establecer acciones de mitigación. Algunas estrategias más efectivas son:

1. Diversificación de ingresos y clientes. Concentrar ingresos en pocos clientes o productos expone a la empresa a un riesgo alto de colapso. Sabemos que no es sencillo, pero por sus características las Pyme deben buscar continuamente nuevas fuentes de ingreso, explorar alianzas estratégicas, ampliar canales de venta y expandir su mercado objetivo.
2. Fortalecimiento del capital de trabajo. En el caso de las Pyme, el capital de trabajo es usualmente el de la persona que emprende, que podría ser insuficiente o limitado en vista de las necesidades del negocio. Salvo algunas excepciones, lograr operativamente el punto de equilibrio —cuando las ventas cubren la totalidad de los gastos—, toma entre 9 y 18 meses de operación. Asegurar la disponibilidad de recursos suficientes para operar estos meses supone ampliar la base de inversionistas para disminuir el riesgo y dar fuerza a la nueva empresa. Ningún crédito bancario es recomendable por los primeros seis meses, con excepciones si se contrata a largo plazo. La recomendación es cuidar el efectivo mediante la negociación del pago a crédito con proveedores, acelerar cobros de clientes, gestionar inventarios, administrar las cuentas por cobrar y por pagar con eficiencia, así como evitar gastos no esenciales. Contar con una contabilidad integral desde el inicio de la empresa es fundamental.
3. Control de costos y gastos. La determinación del costo para asegurar el "margen suficiente" es básico para alcanzar el punto de equilibrio y generar, en los tiempos adecuados, ganancias en la empresa. La contabilidad debe separar con precisión los costos fijos y variables, con mecanismos de control presupuestario y análisis de desviaciones para evitar mezclarlos con los gastos. Mucho se habla de reducir gastos, pero lo primero en un emprendimiento es evitar gastos no esenciales, y mucho menos asumir los gastos personales de quien emprende. Los gastos que se acepten deben ser sólo estratégicos para garantizar la operación efectiva.
4. Gestión fiscal proactiva. Actualmente, el cumplimiento y pago de las obligaciones fiscales es ineludible debido a la digitalización de los procesos del SAT y la fiscalización electrónica. El uso de sistemas contables automatizados, el cumplimiento de declaraciones mensuales y pagos provisionales, así como la correcta deducción de gastos, son esenciales para evitar multas o recargos que afecten la liquidez. Además, diversas empresas solicitan evidencia del cumplimiento fiscal, laboral y legal de las empresas con las que se relacionan.
5. Evaluación constante del ROI y reinversión estratégica. Por cada inversión o estrategia de ventas, se debe evaluar el rendimiento a través de diferentes herramientas financieras; una de las más comunes y sencillas es el ROI. Estimar el rendimiento de cada una de las posibilidades de inversión puede encauzar los recursos a las áreas con mayor retorno, y evitar decisiones espontáneas o mal informadas que deriven en inversiones no rentables.



Imagen de Freepik en Freepik generada con IA.

Gestión del riesgo desde el capital humano y la gobernanza

El capital humano usualmente se deja de lado en la gestión del riesgo financiero; no obstante, es esencial que las Pyme cuenten con: personal calificado en todos los niveles de la estructura organizacional; roles de trabajo bien definidos, lo mismo que la descripción de puestos; políticas claras de control interno; estructura organizacional conocida por todos los colaboradores para que identifiquen líneas de comunicación, y un gobierno corporativo capaz de tomar decisiones estratégicas informadas.

La organización de funciones permite reducir errores, fraudes y fallas operativas que puedan afectar las finanzas. Además, el empresario debe ser capaz de delegar acciones, pues no puede estar presente en todos los procesos de la empresa, por lo que debe confiar las funciones operativas y administrativas clave a personas con perfiles técnicos o experiencia adecuados, para fortalecer sus capacidades con formación continua.

En las Pyme, es necesario contar con la visión externa y la profesionalización en la toma de decisiones a través del Gobierno Corporativo, con lo que se podría disminuir el riesgo de decisiones personales, especialmente cuando son empresas familiares.

En síntesis, las estrategias clave incluyen contar con el capital suficiente, la gestión efectiva del flujo de efectivo, el control estricto de costos y gastos, contar con el capital humano técnico organizado y tener el soporte de herramientas tecnológicas avanzadas que proporcionen información precisa en tiempo real. Incorporar estas prácticas asegura que la empresa sea capaz de anticiparse a problemas financieros, optimizar el uso de los recursos y generar la confianza necesaria para atraer inversionistas.

Administrar adecuadamente el riesgo financiero es clave para que cualquier proyecto, emprendimiento o empresa logre operar de manera óptima a lo largo del tiempo. No basta con tener una buena idea de negocio o un producto rentable. Emprender sin una planificación financiera es como navegar sin rumbo, y operar sin gestionar el riesgo financiero será como dejar el barco con piloto automático para atender otras actividades operativas y administrativas.

En el mundo de los negocios, las empresas que amplían su red de clientes y proveedores escalan sus oportunidades y compiten en mercados dinámicos son más atractivas para hacer negocios. Por lo que no sólo se trata de sobrevivir, sino que también hay que administrar el riesgo, planear estratégicamente y mantener la disciplina del control.

Referencias

Blocher, E., Stout, D., Cokins, G. y Chen, K. (2014). *Administración de Costos, Un Enfoque Estratégico*. 4a ed. México: McGraw-Hill.

Mejía, R.C. (2020). *Administración de riesgos.* Un enfoque empresarial. México: Editorial Universidad EAFIT

Siles, N. (2010). *Evaluación de Riesgos. Planificación de la Acción Preventiva en la Empresa*. México: Ediciones de la U.

Mtro. Luis Leonardo López Juárez
Comisión Técnica Sector Empresarial
Colegio de Contadores Públicos de México