



Universidad  
**Tecmilenio**®



# Finanzas Corporativas

Tema 15. Administración  
del riesgo

Semana 8



Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-  
mindfulness antes de comenzar a revisar el tema:

<https://youtu.be/r-ctqMZnCd8>





**ANALYSIS**  
**PLAN**  
**CONTROL**  
**RISK**  
**EVALUATE**  
**REVIEW**  
**ASSESSMENT**

La gestión del riesgo se refiere a la medición, evaluación, cuantificación, predicción y control de actividades y comportamientos que afecten el entorno en el que opera la empresa.

Recordemos que el riesgo financiero es toda posibilidad de que se sufra un perjuicio de carácter económico ocasionado por la incertidumbre del comportamiento de las variables.



Es importante que cada empresa delimite los niveles máximos de riesgo basándose en lo siguiente:



A través del monitoreo de riesgos se reconocen oportunamente las deficiencias de la administración de riesgos.



Los problemas habituales en las finanzas internacionales son los siguientes:



El directivo financiero internacional tiene que hacer frente a diferentes monedas, tipos de interés y tasas de inflación, por lo que existen estas teorías que lo pueden apoyar:

La teoría de la paridad de los tipos de interés.

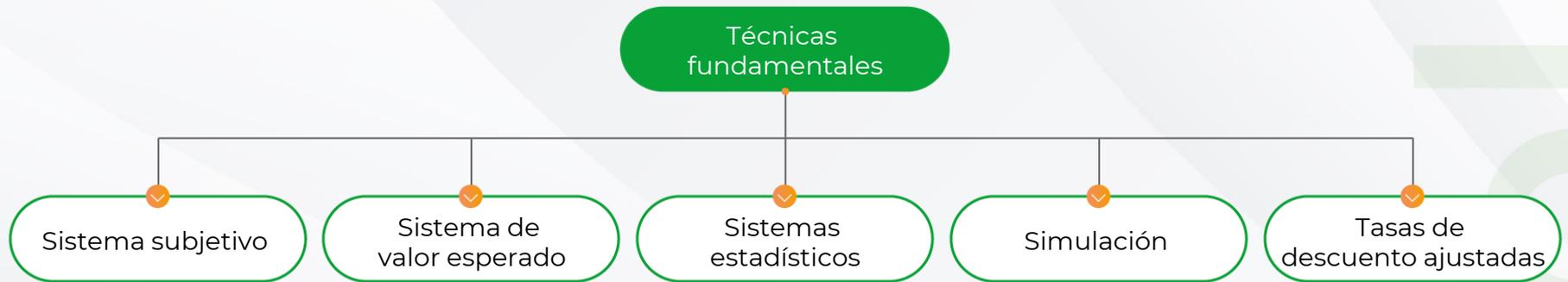
La teoría de las expectativas de los tipos de cambio.

La ley del precio único.

Equilibrio del mercado de capitales.



Existen diferentes estrategias para diversificar el riesgo en los proyectos cuyo presupuesto de capital debe ser calculado para incrementar el rendimiento a un nivel dado de riesgo.



La administración de riesgos no es solo un procedimiento interno de la empresa, mejora la imagen, confianza y percepción del riesgo de la compañía ante el inversionista, depositantes e incluso acreedores.



Continuando con el análisis de la empresa Coca-Cola Femsa, como parte de los resultados publicados de la información del año 2020, su reporte integrado menciona un rubro específico para la gestión de riesgos de la compañía. A continuación se muestra parte de las decisiones tomadas; compara estas propuestas con lo visto en el curso y menciona si harías algo diferente.



## CONDICIONES ECONÓMICAS, POLÍTICAS Y SOCIALES

Condiciones económicas adversas, así como acontecimientos políticos y sociales en los países donde operamos y en otros países, así como cambios en políticas gubernamentales.

### Impactos potenciales

- Reducción en el ingreso per cápita de los consumidores, que podría derivar en una disminución de su poder adquisitivo.
- Menor demanda de nuestros productos, menor precio real de éstos o cambio a productos con margen inferior.
- Impactos negativos para nuestra compañía e impactos materiales a nuestra situación financiera, resultados de operación y proyecciones.

### Acciones clave para mitigarlos

- Mediante una estrategia de gestión de riesgos, cubrir nuestra exposición a tasas de interés, tipos de cambio y costo de materias primas.
- Evaluar de manera anual o con mayor frecuencia, según lo requieran las circunstancias, los posibles efectos financieros y, en la medida de lo posible, anticipar medidas de mitigación.



## NORMATIVIDAD

Impuestos y cambios en la normatividad en las regiones donde operamos.

### Impactos potenciales

- Aumento en gastos de operación y costos de cumplimiento.
- Restricciones a nuestras operaciones.

### Acciones clave para mitigarlos

- Detectar riesgos regulatorios y cambios en la normatividad que afecten directamente nuestra operación o situación financiera.
- Contacto continuo e intercambio de información con legisladores sobre cambios propuestos a la normatividad.



## PROCESOS LEGALES

Resultados desfavorables de procesos legales.

### Impactos potenciales

- Investigaciones y procesos legales relacionados con impuestos, protección del consumidor o asuntos ambientales o laborales.

### Acciones clave para mitigarlos

- Cumplir con la legislación y normatividad aplicables, así como con la política de derechos laborales.



## CONDICIONES AMBIENTALES, DESASTRES NATURALES Y CRISIS SANITARIAS

Condiciones ambientales adversas, desastres naturales y crisis de salud pública.

### Impactos potenciales

- Impactos a los patrones de consumo y venta de bebidas.
- Daños a la capacidad instalada de las plantas, infraestructura vial y puntos de venta.
- Impactos negativos a nuestro negocio, situación financiera, resultados de operación y proyecciones.

### Acciones clave para mitigarlos

- Implementar planes para la continuidad del negocio y protocolos de seguridad que protejan a los colaboradores y eviten afectaciones importantes a la compañía.
- Asegurar activos y operaciones contra este tipo de eventos adversos.



## ADQUISICIONES

Incapacidad de integrar adecuadamente las adquisiciones o lograr las sinergias esperadas.

### Impactos potenciales

- Dificultades o responsabilidades imprevistas o costos adicionales de reestructura y de integración de nuestras plantas embotelladoras.

### Acciones clave para mitigarlos

- Integrar los negocios adquiridos o fusionados de manera oportuna y eficiente, conservando a los profesionales clave, calificados y con experiencia.



## TIPO DE CAMBIO

Depreciación de las monedas locales de los países donde operamos, en relación con el dólar.

### Impactos potenciales

- Pérdida financiera.
- Incremento en el costo de algunas materias primas.
- Impacto negativo a nuestros resultados, situación financiera y flujos de caja en el futuro.

### Acciones clave para mitigarlos

- Monitorear los acontecimientos que pudieran afectar los tipos de cambio.
- Cubrir nuestra exposición en dólares con respecto a monedas locales, nuestras obligaciones de deuda denominada en dólares y la compra de algunas materias primas indizadas al dólar.



Fuente de las imágenes: CocaCola Femsa (2020). *Informe anual 2020*. Recuperado de [https://coca-colafemsa.com/wp-content/uploads/2021/03/KOF\\_2020\\_Esp.pdf](https://coca-colafemsa.com/wp-content/uploads/2021/03/KOF_2020_Esp.pdf)

Una gestión eficaz de riesgo involucra lo siguiente:

Riesgo máximo  
aceptable

Mecanismos de  
cobertura a los  
riesgos financieros;

Área de máxima  
exposición al riesgo

Monitoreo y medición  
de todas las  
categorías de riesgo

Criterios de  
aceptación a la  
exposición



# Finanzas Corporativas

Tema 16. Administración  
de capital de trabajo

Semana 8





Por capital de trabajo se entiende a la diferencia resultante de los activos financieros menos los pasivos financieros. La administración de estos rubros es a lo que se refiere la administración financiera a corto plazo o administración de capital de trabajo.



Por capital de trabajo se entiende la diferencia resultante de los activos financieros menos los pasivos financieros. Se relaciona con lo siguiente:

- Niveles de efectivo
- Inversiones temporales
- Cuentas por cobrar
- Pasivos

El ciclo de conversión de efectivo se refiere al tiempo desde que la empresa efectúa los pagos o invierte en la fabricación de unidades para tener en inventario hasta que recibe el efectivo después de venderlas y cobrarlas.



**Ciclo de conversión de efectivo** = Días inventarios + Días cuentas por cobrar - Días cuentas por pagar

**Días inventarios** = 365 días / rotación de inventarios

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costos de ventas}}{\text{Inventarios promedio}}$$

**Días cartera** = 365 días / rotación de cuentas por cobrar

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

**Días cuentas por pagar** = 365 días / rotación de cuentas por pagar

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Costos de ventas}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$$



La planeación financiera expresa la forma en que se deben cumplir los objetivos financieros. Un plan financiero es la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y sus objetivos son los siguientes:

Minimizar el riesgo

Definir anticipadamente  
las necesidades económicas

Mejor el rendimiento  
y la seguridad financiera

El punto de partida para la planificación financiera a corto plazo es la estimación de las fuentes y los usos de tesorería. Si el saldo de tesorería es insuficiente para cubrir día a día las operaciones, se necesitará encontrar una fuente de financiamiento adicional.



Uno de los factores que afectan a las ventas son las políticas de crédito, los elementos que incluye son:



Para un correcto seguimiento de la cobranza se debe de contar con el periodo promedio de cobro y el calendario de vencimientos de la cartera para poder contar con una Administración de inventarios.

La administración de inventarios permite manejar los siguientes costos:



## Costos de inventario

Total de costos de Inventario = Costos de manejo + Costos del pedido



Con la información de la empresa Coca-Cola Femsa que se muestra a continuación, realiza el cálculo de la razón financiera de rotación de cuentas por pagar y adicional con la proporción de activos circulantes que tiene la empresa en relación con sus ingresos operativos y la proporción de deuda a corto y largo plazo, define las políticas de capital de trabajo:

## RESUMEN FINANCIERO

Cifras expresadas en millones de dólares americanos y de pesos mexicanos, excepto información por acción y número de empleados

	U.S. (*)	2020	2019	2018 <sup>(*) (B) (C)</sup>	2017 <sup>(*) (B) (C)</sup>	2016 <sup>(*)</sup>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
Ingresos totales	9,231	183,615	194,471	182,342	183,256	177,718
Costo de ventas	5,068	100,804	106,964	98,404	99,748	98,056
Utilidad bruta	4,163	82,811	87,507	83,938	83,508	79,662
Gastos operativos	2,838	56,444	60,537	57,924	58,044	55,462
Otros gastos, neto	182	3,611	2,490	1,881	31,357	3,812
Costo integral de financiamiento	336	6,678	6,071	6,943	5,362	6,080
Utilidad antes de impuestos a la utilidad y participación en los resultados de asociadas y negocios conjuntos registrada utilizando el método de participación.	808	16,077	18,409	17,190	(11,255)	14,308
Impuestos	273	5,428	5,648	5,260	4,184	3,928
Participación en los resultados de inversiones de capital, neta de impuestos	(14)	(281)	(131)	(226)	60	147
Utilidad neta consolidada	521	10,368	12,630	15,070	(11,654)	10,527
Propietarios de la controladora	518	10,307	12,101	10,936	(16,058)	10,070
Participación no controladora	3	61	529	768	679	457
<b>RAZONES DE VENTAS (%)</b>						
Margen bruto	45.1	45.1	45.0	46.0	45.6	44.8
Margen neto	5.6	5.6	6.5	8.3	(6.4)	5.9

- Las cifras incluyen la información de los doce meses de los territorios de KOF y un mes de la operación Vonpar Refrescos, S.A. ("Vonpar").
- Las cifras del estado de resultados incluyen la información de los doce meses de los territorios de KOF doce meses de la operación Coca-Cola FEMSA de Venezuela.
- Las cifras del balance no incluyen los saldos de Coca-Cola FEMSA de Venezuela, debido a su desconsolidación al 31 de diciembre de 2017. Coca-Cola FEMSA de Venezuela se presenta como inversión en acciones al 31 de diciembre de 2017.
- KOF Filmas fue clasificado como operación discontinua para el estado de resultados al 31 de diciembre de 2017 y 2018.
- El estado de resultados incluye ocho meses del resultado por la adquisición de Abasa y Los Volcanes en Guatemala.
- El estado de resultados incluye seis meses del resultado por la adquisición de Montevideo Refrescos en Uruguay.
- Incluye inversiones en propiedades, planta y equipo, equipo de refrigeración y botellas retornables y cajas, neto de bajas de propiedades, planta y equipo.
- Calculado con 16,806.7 millones de acciones al 31 de diciembre de 2020, 2019, 2018 y 2017 y 16,583.4 millones de acciones al 31 de diciembre de 2016.
- Calculado con base en 16,806.7 para 2020, 2019 y 2018, 16,730.8 para 2017 y 16,598.7 para 2016, millones de acciones promedio en circulación.

	U.S. (*)	2020	2019	2018 <sup>(*) (B) (C)</sup>	2017 <sup>(*) (B) (C)</sup>	2016 <sup>(*)</sup>
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>						
Flujo operativo	1,767	35,147	31,289	29,687	33,236	32,446
Inversiones de capital <sup>(2)</sup>	521	10,354	11,465	11,069	14,612	12,391
Total de efectivo, equivalentes de efectivo.	2,187	43,497	20,491	23,727	18,767	10,476
<b>BALANCE</b>						
Activo circulante	3,642	72,440	56,796	57,490	55,657	45,453
Inversión en acciones	383	7,623	9,751	10,518	12,540	22,357
Propiedad, planta y equipo, neto	2,989	59,460	61,187	61,942	75,827	65,288
Activos intangibles, neto	5,227	103,971	112,050	116,804	124,243	123,964
Impuestos diferidos y otros activos, neto	920	18,294	16,673	17,033	17,410	22,194
<b>Total Activo</b>	<b>13,225</b>	<b>263,066</b>	<b>257,839</b>	<b>263,787</b>	<b>285,677</b>	<b>279,256</b>
<b>PASIVO</b>						
Préstamos bancarios y documentos por pagar a corto plazo	253	5,017	11,485	11,604	12,171	3,052
Intereses por pagar	36	712	439	497	487	520
Otros pasivos circulantes	1,865	37,116	39,086	33,423	42,936	36,296
Préstamos bancarios y documentos por pagar a largo plazo	4,145	82,461	58,492	70,201	71,189	85,857
Otros pasivos a largo plazo	770	15,303	18,652	16,312	18,184	24,298
<b>Total Pasivo</b>	<b>7,069</b>	<b>140,609</b>	<b>128,154</b>	<b>132,037</b>	<b>144,967</b>	<b>150,023</b>
Capital	6,156	122,457	129,685	131,750	140,710	129,233
Participación no controladora en subsidiarias consolidadas	281	5,583	6,751	6,806	18,141	7,096
Capital atribuible a los propietarios de la controladora	5,875	116,874	122,934	124,944	122,569	122,137
<b>RAZONES FINANCIERAS (%)</b>						
Circulante	1.69	1.69	1.11	1.26	1.00	1.14
Pasivo / Capital	1.15	1.15	0.99	1.00	1.03	1.16
Capitalización	0.43	0.43	0.37	0.41	0.39	0.41
Cobertura	5.13	5.13	5.51	4.22	4.20	4.80
<b>INFORMACIÓN POR ACCIÓN</b>						
Valor en libros <sup>(8)</sup>	0.350	6.954	7.315	7.434	7.293	7.365
Utilidad atribuible a los propietarios de la controladora <sup>(8)</sup>	0.030	0.610	0.723	0.831	(0.765)	0.607
Dividendos pagados <sup>(10)</sup>	0.031	0.608	0.443	0.419	0.422	0.419
Número de empleados <sup>(11)</sup>	82,334	82,334	82,186	83,364	79,636	85,140



Fuente de las imágenes: Coca-Cola Femsa (2020). Informe anual 2020. Recuperado de [https://coca-colafemsa.com/wp-content/uploads/2021/03/KOF\\_2020\\_Esp.pdf](https://coca-colafemsa.com/wp-content/uploads/2021/03/KOF_2020_Esp.pdf)



La administración de efectivo involucra el cobro y desembolso eficiente del efectivo dentro de la empresa.

La administración de la tesorería hoy en día exige atención especial en la ecuación liquidez-rentabilidad, atendiendo particularmente al factor liquidez.

En el caso del manejo de inventarios es necesario contemplar todos los costos posibles y determinar el equilibrio óptimo de puntos de reorden.

