

LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS COMO HERRAMIENTA EN EL CONTROL INTERNO DE ORGANIZACIONES DEL SECTOR LÁCTEO

RISK MANAGEMENT AS A TOOL IN THE INTERNAL CONTROL ON ORGANIZATIONS OF THE DAIRY SECTOR

Xóchitl Citlali Hernández Villa

Universidad Veracruzana, México
lc_xhernandez@outlook.com

María Dolores Gil Montelongo

Universidad Veracruzana, México
gilm01@hotmail.com

Resumen

El sector lácteo posee una amplia gama de procesos productivos, que en sus actividades diarias lo exponen a fallas y riesgos significativos, lo que alerta la necesidad de un cambio de perspectiva en la forma de pensar y de actuar para administrar los riesgos a tiempo. El presente trabajo tiene la finalidad de justificar de forma teórica como la administración de riesgos empresariales puede ser una herramienta en el control interno para el desarrollo de las organizaciones del sector lácteo. Para ello, se realiza un análisis exploratorio de dicho sector en México, del modelo COSO y administración de riesgos empresariales buscando la complementariedad entre la administración de riesgos empresariales, el control interno y su vínculo con las organizaciones del sector lácteo. Concluyendo que la administración de riesgos empresariales puede ser una herramienta fundamental de control interno para las organizaciones del sector lácteo, contribuyendo a su competitividad.

Palabras clave: *gestión de riesgos empresariales, industria láctea, COSO, calidad*

Abstract

The dairy sector has a wide range of production processes, which in its daily activities expose it to specific failures and risks, which alerts the need for a change of perspective in the way of thinking and acting to manage risks on time. This paper intends to theoretically justify how enterprise risk management can be a tool in internal control for the development on organizations of the dairy sector. For this, an exploratory analysis of this sector in México is carried out, the COSO model and enterprise risk management looking for the complementarity between enterprise risk management, internal control and its link with the organizations of dairy sector. Concluding that enterprise risk management can be a fundamental internal control tool on organizations of the dairy sector, contributing to their competitiveness.

Key words: *enterprise risk management, dairy industry, COSO, quality*

Introducción

Las entidades económicas enfrentan un escenario de retos cuya naturaleza y efectos cambian de manera exponencial. El marco legal, la política, la economía globalizada, los competidores, las exigencias de los clientes, los entornos económicos adversos, el incremento del fraude y la delincuencia organizada, entre otras situaciones que generan riesgos, provocan cambios significativos en las estrategias, los modelos de negocio, las estructuras de organización y los esquemas de operación.

En países desarrollados, la administración de riesgos empresariales está siendo reconocida como una parte esencial de control interno dentro de las organizaciones. Esto ha sometido a las organizaciones a una creciente presión para identificar los riesgos asociados a su negocio y explicar cómo gestionarlos. De igual modo la administración de riesgos empresariales ayuda a las organizaciones al cumplimiento de sus metas y objetivos.

Datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) señala que la elaboración de productos lácteos represento el 10 % del Producto Interno Bruto (PIB) de la industria alimentaria de México. Por lo tanto, el sector lácteo es de gran relevancia en la producción alimentaria mexicana. Por ser uno de los impulsores del crecimiento de la economía en México (Canilec, 2019).

Por otra parte, la entrada de las nuevas tecnologías, el aumento en la complejidad de los procesos productivos y la existencia de mercados cada vez más competitivos, son elementos que hacen indispensable una herramienta que ayude a las organizaciones del sector lácteo al logro de sus objetivos como es la administración de riesgos empresariales.

El aumento de la demanda del sector lácteo y los avances tecnológicos en materia de optimización en la producción, transporte y comunicación; los cuales mejoraran la productividad en la explotación de leche y

aumentan la eficacia a partir de una mejor gestión del sector lácteo, las cuales reflejan la importancia de la asociatividad entre productores y comercializadores, para crear valor en cada actividad realizada y con ello ofrecer productos de mayor calidad, con menores costos y mejores precios.

La administración de riesgos es un proceso que promueve el logro rentable de la organización y el alcance de sus objetivos, asegurando que la alta dirección obtenga información confiable sobre el desempeño de las actividades relacionadas con el tratamiento y la gestión de riesgos.

A partir de lo mencionado, la administración de riesgos empresariales representa una herramienta fundamental de control interno para las organizaciones del sector lácteo, pues es un proceso que combina diversos recursos materiales como humanos, financieros, tecnológicos, entre otros, con el objetivo de identificar, analizar, controlar y monitorear los riesgos internos y externos a la que se exponen las organizaciones.

El sector lácteo no escapa de esta situación y es por eso por lo que ante este escenario las empresas industriales tienen el deber y la responsabilidad de gestionar de forma adecuada los riesgos, sometiéndose para ello a la evaluación y control, tanto desde el ámbito externo como desde el interno.

El control interno siempre ha sido fundamental, y la administración de riesgos ayuda a cubrir la necesidad de gestionar los riesgos, y es una parte esencial que beneficiara principalmente a los altos directivos de las organizaciones, pero también desde los productores hasta los consumidores.

1. Importancia del sector lácteo

El desarrollo del sector lácteo se ha visto afectado con la globalización cada vez más cambiante, por lo cual se enfrenta al mercado competitivo, adaptándose mediante múltiples estrategias de control interno, empezando por los productores, seguido por las plantas industriales a través de un proceso de innovación tecnológica y modernización de los procesos de producción y distribución. Las empresas cooperativas como son Lala y Alpura son las más relevantes en nuestro país México, ya que mantienen un precio comparativo elevado por la materia prima y porque han fomentado la modernización de sus unidades productivas, orientadas principalmente a estrictos controles de calidad. Sin embargo, los productores que en su mayoría son pequeños, tratan de no quedar atrás y hacen lo posible de acceder a mejores niveles tecnológicos (García, 2001).

En la norma general de Codex Alimentarius, por producto lácteo se entiende que “es un producto obtenido mediante cualquier elaboración de la leche, que puede contener aditivos alimentarios y otros ingredientes funcionalmente necesarios para la elaboración” (Organización Mundial de la Salud [OMS] y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2011, p.192).

Según estimaciones de la FAO, más de 750 millones de personas en todo el mundo se dedican a la producción de leche. En donde la mayoría de los países en desarrollo, la leche es producida por pequeños agricultores y la producción lechera contribuye a los medios de vida, la seguridad alimentaria y la nutrición

de los hogares. La leche produce ganancias relativamente rápidas para los pequeños productores y es una fuente importante de ingresos en efectivo.

Las condiciones geográficas que presentan diferentes países del continente americano permiten que se generen distintas ventajas comparativas al interior de cada nación que favorecen unos sectores en comparación a otros. En el caso del sector lácteo, las bondades naturales que comparten los países ubicados a lo largo de América hacen que el fortalecimiento del sector sea de gran relevancia para el desarrollo y crecimiento de las economías.

Países como Brasil, México, Argentina, Colombia, Perú, Uruguay y Venezuela son conocidos productores de leche a nivel mundial, lo que hace que, con las exigencias actuales de un mercado globalizado, se enfrenten a desafíos en cuanto a competitividad de sus sistemas de producción agropecuarios, de manera que sean más eficientes en su productividad y ofrezcan un producto de mayor calidad.

Se estima que aproximadamente un 86% del hato vacuno de América, se encuentra concentrado en Colombia, Argentina, México, Venezuela y Brasil, condición que hace estratégico el sector para las economías de dichos países. Sin embargo, países de menor extensión como Costa Rica, Nicaragua, Paraguay y Uruguay registran igualmente importantes cifras en términos de contribución a esta actividad económica, lo que permite identificar que los estudios que se adelanten sobre el sector lácteo impactan de manera directa a todo el continente.

Según la FAO, los principales productores de leche en América para el año 2010 eran Estados Unidos, Brasil y México, los cuales han mostrado un comportamiento de crecimiento significativo de la producción y excedentes significativos a nivel mundial. Si se revisan estos países en relación con la estructura de hatos, se hablaba de un número promedio de animales por hato, para el caso de Estados Unidos mayor a 100, para el caso de Brasil un promedio de 30 animales por hato y en el caso de México, 10 animales por hato. Y en cuanto a costos, el costo promedio por litro más competitivo lo presentaba Brasil, con 30 centavos de dólar, seguido por Estados Unidos y México que tenían un costo promedio de 40 a 50 centavos de dólar (Consejo Nacional Lácteo, 2010).

El sector lechero proporciona más empleo por unidad de producción de leche en los países en desarrollo que en los países desarrollados. Esto es debido principalmente a que los países desarrollados tienen sistemas de producción con un mayor empleo de tecnología y un menor uso de mano de obra. En los países en desarrollo, la producción lechera a pequeña escala orientada al mercado genera empleo en la explotación y aumenta los ingresos agrícolas, además de crear empleos fuera de la explotación y oportunidades de ingresos en la recolección, comercialización y procesamiento de la leche. En muchos países en desarrollo, la producción lechera ofrece a los pequeños agricultores mayores utilidades que la de cultivos y genera más oportunidades de empleo que otras cadenas de valor del sector alimentario.

La diversidad de productos lácteos varía considerablemente de región a región y entre países de la misma región, según los hábitos alimentarios, las tecnologías disponibles de elaboración de la leche, la demanda de mercado y las circunstancias sociales y culturales.

La demanda de leche y productos lácteos en los países en desarrollo está creciendo como consecuencia del aumento de los ingresos, el crecimiento demográfico, la urbanización y los cambios en los regímenes alimentarios.

La mayor parte de la producción de leche mundial y desde luego la mexicana proviene de ganado vacuno, aunque existen otras especies como la cabra. Por consiguiente, el ganado vacuno aportó la mayor parte de la producción lechera.

De acuerdo con datos de la FAO se estima que del 80 al 90 por ciento de la producción lechera de los países en desarrollo (incluyendo México) produce en sistemas agrícolas en pequeña escala. Estas actividades se basan en un nivel bajo de insumos, por lo que la producción por animal lechero es bastante reducida.

2. El sector lácteo en México

En una economía como la actual, el sector lácteo al igual que los demás sectores presentan grandes retos en materia de integración organizacional, donde se generen sinergias a partir de la identificación de redes de cooperación entre las diferentes actividades relacionadas y que en conjunto logren mostrar mayor productividad, disminución de costos y generación de conocimiento a partir de la información oportuna de las unidades empresariales articuladas, de forma que respondan eficazmente a la dinámica impuesta por los mercados globales.

Como afirma la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2017), los grandes retos de las cadenas lácteas en países en desarrollo, están relacionados con la solución tecnológica y operativa de procesos como refrigeración, comercialización, procesamiento y transporte de los lácteos y el desarrollo de habilidades y competencias por parte de los productores para administrar sus explotaciones como unidades empresariales, donde no solo se perfeccionen cuestiones nutricionales y zootécnicas, sino que se fortalezcan procesos de gestión y administración estratégica que fortalezcan los negocios y con ello se logren mejores resultados.

En este contexto, los Estados promueven que las organizaciones de cada sector se consoliden como cadenas productivas, las cuales son entendidas como la articulación de actores principales de diferentes eslabones de un mismo sector, para que en un ejercicio productivo particular de la economía, logren en conjunto desarrollar de manera sistemática, operaciones de procesamiento y comercialización, que proporcionen bienes y servicios de calidad, y coloque a dichas organizaciones en un escenario favorable en materia de competitividad.

De acuerdo con la FAO, nuestro país México, es el octavo productor de leche a nivel mundial de producción de leche bovina. Y la mayor parte de la leche es producida por pequeños productores, localizados de manera muy dispersa en las zonas rurales, mientras que la mayoría de los mercados se encuentra en las zonas urbanas.

Como se muestra en la Tabla 1, los principales estados en producción de leche durante 2018 fueron Jalisco, Coahuila, Durango, Chihuahua, Guanajuato y Veracruz, de igual modo se muestra el precio que manejaaron cada estado de la república mexicana.

Si bien, la producción nacional de leche mantiene una tendencia de crecimiento sostenido, sin embargo, la cadena productiva presenta serios inconvenientes relacionados con la falta de integración productiva, el establecimiento de convenios de suministro permanente, carencia en sistemas de producción con calidad sanitaria y de contenido de sólidos lácteos, optimización de sistemas de recolección, enfriamiento de la leche que permitan mejorar las condiciones en que se comercializa la producción lechera, aspectos que resultan relevantes atender, en beneficio de este sector.

Tabla 1. Leche Bovino-Producción, Precio y Valor 2018

Estado	Producción	Precio	Valor de la Producción
	(miles de litros)	(pesos por litros)	(miles de pesos)
Aguascalientes	422,881.00	6.18	2,614,405.88
Baja California	186,139.00	6	1,115,987.19
Baja California Sur	33,185.49	6.26	207,736.75
Campeche	43,898.33	5.46	239,579.99
Coahuila	1,353,016.55	6.51	8,809,158.88
Colima	40,160.77	8.35	335,451.08
Chiapas	433,737.84	5.2	2,257,472.31
Chihuahua	1,128,404.76	6.45	7,275,698.86
Ciudad de México	13,092.00	8.22	107,633.71
Durango	1,223,818.17	6.41	7,849,339.38
Guanajuato	850,063.47	6.4	5,438,008.87
Guerrero	86,852.67	7.87	683,203.51
Hidalgo	411,703.36	5.93	2,439,566.19
Jalisco	2,433,016.91	5.56	13,519,925.89
México	429,785.55	6.18	2,658,014.60
Michoacán	345,483.91	6.64	2,293,832.92
Morelos	20,628.44	8.12	167,509.10
Nayarit	37,862.36	7.11	269,359.82
Nuevo León	23,273.16	6.35	147,682.41
Oaxaca	147,501.47	6.2	914,470.79
Puebla	445,751.27	5.65	2,517,631.93
Querétaro	402,316.65	6.46	2,599,925.30
Quintana Roo	5,513.80	5.49	30,266.97
San Luis Potosí	150,462.17	6.01	904,916.29

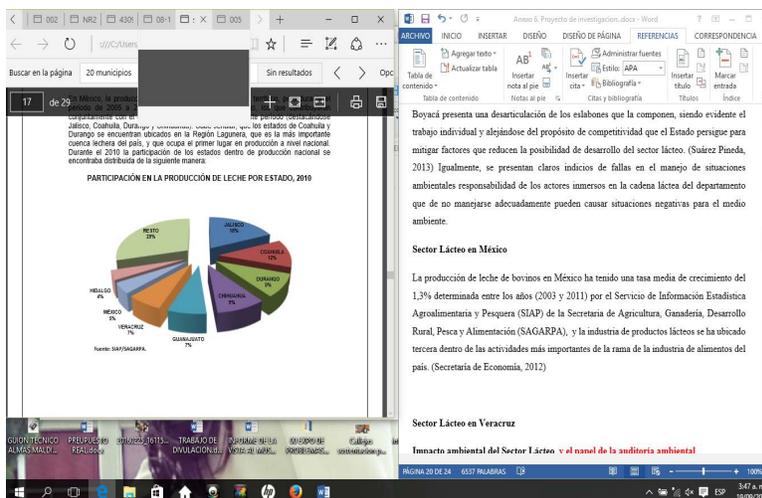
Estado	Producción (miles de litros)	Precio (pesos por litros)	Valor de la Producción (miles de pesos)
Sinaloa	101,601.35	6.08	617,259.67
Sonora	113,564.53	6.58	747,064.32
Tabasco	103,893.60	5.54	575,743.25
Tamaulipas	20,300.12	6.73	136,613.78
Tlaxcala	83,368.34	5.79	483,041.70
Veracruz	723,615.02	6.24	4,512,708.73
Yucatán	2,796.85	6.61	18,487.26
Zacatecas	188,004.32	6.38	1,199,803.27
Total	12,005,693.24	6.14	73,687,500.60

Fuente: (SIAP, 2018)

3. El sector lácteo en el estado de Veracruz

Según datos del Servicio de Información Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), el estado de Veracruz participa con el 7% en la producción de leche de México, ocupando el sexto lugar en distribución geográfica considerando la producción primaria. Véase Gráfica 1.

Gráfica 1. Participación en la Producción de leche por Estado en México, 2010



Fuente: (SIAP, 2018; SAGARPA, 2018)

En México se utilizan cuatro sistemas de producción de leche, uno de ellos es el sistema de doble propósito que es utilizado en las zonas tropicales del país como es el caso de Veracruz, en donde se utilizan cebuínas y cruza Suizo, Holstein y Simmental. Este sistema se caracteriza por producir tanto carne como leche, en donde las instalaciones son rústicas, y en la mayoría de los casos la ordeña es manual, y su alimentación se basa principalmente en el pastoreo, en donde para 2008 participaban con un nueve por ciento de la producción de México. (Robledo, 2018).

Teniendo en cuenta lo anterior, este trabajo de investigación tiene la finalidad de analizar estrategias que coadyuven al fortalecimiento de los procesos de gestión y administración estratégica que fortalezcan el control interno en las organizaciones del sector lácteo de nuestro estado y con ello se logren mejores resultados. Por lo que, a continuación, se aborda el tema de control interno.

4. Control interno

Según COSO el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

Podemos plantear como definición de control interno al proceso que tiene como fin proporcionar un grado de seguridad razonable en la consecución de los objetivos de una institución.

Entre los principales objetivos del control interno podemos destacar el promover la eficiencia y eficacia de las operaciones, asegurar la confiabilidad de la información y mantener el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

“La importancia del control interno en las empresas, tiene como objetivo resguardar los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraude o negligencia, como así también detectar las desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización” (Servin, 2019, párr. 1)

Debido a que el sector lácteo maneja alimentos como son la leche, crema, queso, entre otros, es importante que cuiden el aspecto de la calidad, el cual está vinculado con un adecuado control interno, pues es necesario vigilar el proceso productivo para que elaboren productos de calidad, y puedan competir en el mercado.

Para ello, se utilizará el modelo COSO de control interno.

A nivel internacional se han desarrollado diferentes modelos de control interno en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Alemania, Australia, dando lugar a modelos tales como: COSO, CoCo, Cadbury Report, Turnbull y King

El Marco sobre control interno editado en 1992 por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (COSO), es el marco más extendido y utilizado a nivel mundial. Cuyo proceso de evolución ha sido actualizado recientemente.

COSO ha sido adoptado por el sector público y privado en Estados Unidos, por el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y prácticamente en toda Latino América.

En este contexto, en el cual nadie puede soslayar la relevancia de la problemática para la comunidad de negocios, ha surgido una tendencia claramente definida hacia el uso de los conceptos de administración de riesgos.

Publicado en 1992 por el Comité of The Sponsoring of Treadway Commission, orientado al análisis y examen de control desde una perspectiva de dirección orientada a resultados. Los componentes de este sistema son el entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

El COSO ERM (Enterprise Risk Management) es una sucesión del COSO (Comité of The Sponsoring of Treadway Commission) marco integrado derivado que a nivel mundial, se tiene una conciencia orientada hacia la gestión de riesgos, y, es originada por los escándalos mercantiles, fallos donde los inversionistas, grupos de interés y demás personas han sufrido pérdidas a través de los últimos años, derivado de ello han surgido leyes como la Sarbanes Oxley de 2002 en Estados Unidos y otras legislaciones similares en diferentes países para gestionar los riesgos. Por lo que ha surgido este nuevo enfoque COSO orientado a los riesgos, para dar seguridad razonable acerca de la eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables.

El COSO ERM reconoce como componentes: Establecimientos de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuestas a los riesgos.

La importancia de este nuevo concepto radica en que logró uniformar y definir lo que es el control interno, se compiló las ideas y criterios aportados por las personas participantes en la elaboración del informe COSO marco integrado. Anteriormente las empresas, profesionales, legisladores, reguladores entre otros tenían su propio concepto de lo que era el control interno como tal lo que originó problemas de comunicación y de resultados esperados.

Con base en Roa, Mejía y Rubio (2017) La gestión de riesgos empresariales de COSO en su versión 2017, pretende:

- Mayor comprensión del valor de la gestión de riesgo para definir y ejecutar la estrategia
- Alineación entre desempeño y gestión de riesgos
- Acondiciona de mejor manera las expectativas de gobierno y supervisión
- Reconoce la globalización de los mercados y las operaciones, así como el incremento de la volatilidad, complejidad y ambigüedad de los negocios
- Presenta nuevos caminos para ver el riesgo, para alcanzar los objetivos en un contexto de negocios de alta complejidad
- Mayor transparencia hacia los Stakeholders
- Interpreta la evolución de la tecnología y la proliferación del análisis de datos que soporta la toma de decisiones.
- Establece definiciones claves, componentes y principios para todos los niveles de la gestión de riesgos.

Debido a los riesgos que pueden existir en los procesos productivos de las organizaciones del sector lácteo. Es importante establecer e implementar una adecuada administración de riesgos empresariales como una herramienta de control interno con base en las características de las operaciones de cada uno de los procesos productivos.

5. Administración de riesgos

La administración de riesgos ha tenido un gran progreso desde su creación, pues inicio desde la implementación de métodos simples de análisis de riesgos hasta tener ya hoy en día una metodología más detallada de la correcta administración de riesgos. Los altos directivos de las organizaciones del sector lácteo frecuentemente se enfrentan a la toma de decisiones importantes que van encaminadas a la adecuada administración de riesgos.

La real academia española define al riesgo como una contingencia o proximidad de un daño.

De acuerdo con la ISO 31000, el riesgo es el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos de las organizaciones, entendiéndose efecto como una desviación de algo que se espera, que puede ser positivo o negativo e incertidumbre como el estado de deficiencia de información ligada a la comprensión o conocimiento de un evento con su consecuencia y/o probabilidad.

Existen varios tipos de riesgos, pero para la presente investigación nos enfocaremos en los riesgos empresariales, el cual ayuda a las organizaciones al logro de sus objetivos, y es una medida de control interno de nivel internacional que es adoptado cada día por más organizaciones.

La administración de riesgos se puede definir como “La disciplina que combina los recursos financieros,

humanos, materiales y técnicos de la empresa, para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con la combinación óptima de costo-efectividad” (Esteva, 1994, p.9).

De acuerdo con el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas (COSO, 2004):

“La administración de riesgos empresariales es un proceso, efectuado por el consejo de administración, la administración y otro personal de una entidad, aplicado en el establecimiento de estrategias y en toda la empresa, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la entidad y gestionar el riesgo para estar dentro de su apetito de riesgo, para proporcionar una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la entidad” (p. 2).

De la anterior, definición resaltan conceptos fundamentales, como se puede apreciar en la figura 1:

Figura 1. Conceptos Fundamentales de la Administración de Riesgos

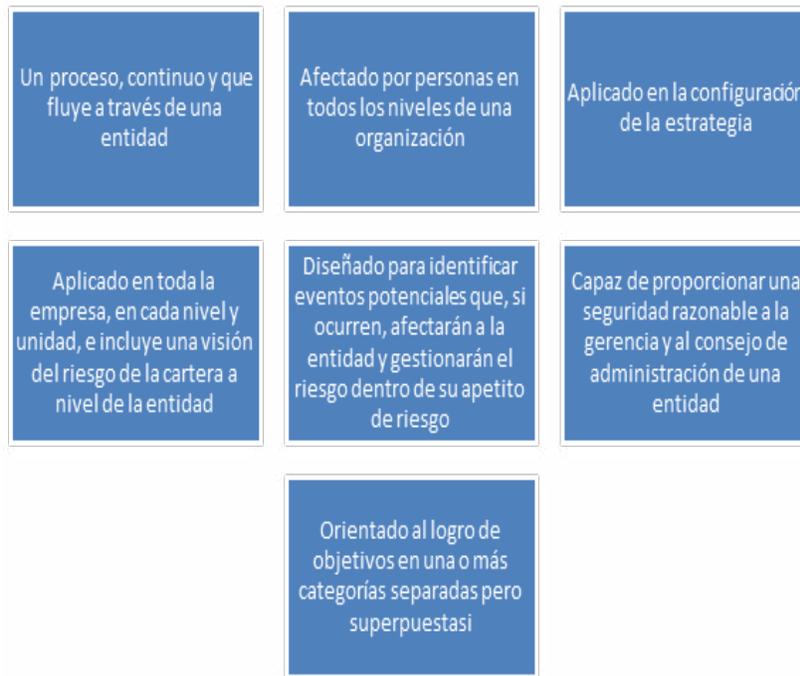


Fuente: Elaboración Propia con base en (COSO, 2004)

La administración de riesgos es una herramienta que utiliza recurso humano, financiero y técnico que ayuda en el proceso para la adecuada toma de decisiones, su finalidad es convertir el riesgo en una oportunidad, es decir evitarlo. La misión y visión establecidas por las organizaciones, está vinculada a los objetivos estratégicos, y con base en ellos se toma una adecuada estrategia.

Dentro del marco de la administración de riesgos para el logro de los objetivos de las organizaciones, existen cuatro categorías, que se detallan en la figura 2 que se presenta a continuación:

Figura 2. Categorías de la Administración de Riesgos



Fuente: Elaboración Propia con base en (COSO, 2004)

De acuerdo con las categorías detalladas en la figura 2, ayudan a las organizaciones a centrarse en aspectos separados para una adecuada administración de riesgos.

La administración de riesgos empresariales tiene un vínculo esencial con el control interno ya que de acuerdo con el marco de control interno COSO, uno de sus componentes señala la evaluación de los riesgos. Es decir, las organizaciones si llevan un control interno apropiado deben identificar sus riesgos para gestionarlos y así facilitar el logro de sus objetivos. Por consiguiente, debe haber un enfoque bien estructurado utilizado únicamente para involucrar a la gerencia de la organización en una apropiada identificación y administración de riesgos empresariales.

Entender la administración de riesgos empresariales en las organizaciones es importante para las organizaciones porque les ayuda a los líderes a identificar los riesgos más grandes que pueden afectar al logro de los objetivos de la organización.

Una de las características del control interno, es el controlar las actividades de las organizaciones y estas deben de estar ordenadas y saber perfectamente quien las ejecutará y la información que se obtenga o funciones que se realicen deben estar siempre acorde con la realidad tanto interna como externa, es decir a la vanguardia con el mercado.

Los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones del sector lácteo son diversos; algunos son demasiado evidentes y pueden identificarse de inmediato; en cambio otros permanecen ocultos y se manifiestan sólo bajo determinadas circunstancias que, en ocasiones, son ajenas a las organizaciones. Existen riesgos internos y externos, los internos si se pueden controlar en ciertas medidas, sin embargo, los riesgos externos pueden tener un impacto sobre los recursos de las organizaciones, desestabilizarlas y, probablemente provocar su terminación.

Un inadecuado conocimiento de la organización conlleva a una incorrecta identificación de los riesgos y consecuentemente a la deficiente aplicación de las soluciones correspondientes. Hoy en día las organizaciones del sector lácteo deben de llevar una correcta administración de riesgos empresariales con base a sus objetivos estratégicos, por que en ocasiones usan herramientas genéricas para administrar los riesgos, y es muy general y deben ser específicos acordes a la organización. Hay que considerar que los riesgos sí impactarán a la organización, identificarlos y preparar la estructura a fin de enfrentarlos es parte esencial del proceso para su administración.

Como se ha mencionado anteriormente, la administración de riesgos empresariales tiene un vínculo esencial con el control interno ya que de acuerdo con el marco de control interno COSO, uno de sus componentes señala la evaluación de los riesgos. Es decir, las organizaciones si llevan un control interno apropiado deben identificar sus riesgos para gestionarlos y así facilitar el logro de sus objetivos. Por consiguiente, debe haber un enfoque bien estructurado utilizado únicamente para involucrar a la gerencia de la organización en una apropiada identificación y administración de riesgos empresariales.

La administración de riesgos se está volviendo una herramienta esencial como parte de las organizaciones del sector lácteo y podría ser un punto de inicio de la transformación en el mercado debido a que ayudaría a aumentar su eficiencia e ir acorde a la velocidad del entorno cada vez más competitivo.

Uno de los agentes que ha contribuido a las afectaciones desfavorables que han tenido las organizaciones del sector lácteo es la globalización, lo que alerta la necesidad de un cambio de perspectiva en la forma de pensar y de actuar por parte de las organizaciones en la administración de riesgos empresariales, contribuyendo a mejorar su calidad en sus productos y procesos y por ende hacer el sector lácteo más competitivo.

El principal producto del sector lácteo es la leche, el cual es un alimento perecedero, lo que multiplica los riesgos. Por lo que actualmente el sector lácteo en México se enfrenta a varios factores de riesgos como son la baja productividad, en comparación con países más desarrollados, las variaciones estacionales que existen en las regiones que existen en la república mexicana, las instalaciones e infraestructura que no es acorde con la nueva tecnología que llevan la India, Estados Unidos, entre otros países del mundo con mayor producción.

La administración de riesgos empresariales es una herramienta que promueve el logro rentable de las organizaciones del sector lácteo y el alcance de sus objetivos, asegurando que la alta dirección obtenga

información confiable sobre el desempeño de las actividades relacionadas con el tratamiento y la gestión de riesgos.

Al igual que los demás tipos de alimentos, la leche y los productos lácteos pueden provocar enfermedades. Factores como la contaminación y el crecimiento de patógenos, los aditivos químicos, la contaminación ambiental y la descomposición de los nutrientes pueden afectar a la calidad de la leche, recalcando la relevancia de una correcta administración de riesgos.

México es un país en desarrollo, y los animales se crían a menudo en sistemas de subsistencia y a pequeña escala, es decir que se desarrollan en condiciones difíciles, por ejemplo, escasez de insumos y un manejo mínimo y un medio ambiente hostil. Si bien es cierto ya están adaptados a las condiciones locales, tienen un bajo potencial genético para la producción lechera.

Desde el cuidado de la vaca, existen factores de riesgos tales como el alimento, el agua y el clima.

Las principales causas de las ingentes pérdidas de leche en muchos países en desarrollo como México son las elevadas temperaturas ambientales, la inexistencia de instalaciones de refrigeración o la falta de fiabilidad de estas, el reducido acceso a las explotaciones rurales en determinadas estaciones del año y los problemas relacionados con el suministro eléctrico.

La mayoría de los pequeños procesadores no tiene acceso a la capacitación y aprenden viendo, escuchando y haciendo. Estas empresas, al administrarse de forma informal sin un conocimiento especializado, hacen frente a grandes riesgos y tienen una limitada eficacia en función de los costos. A pesar de que existen equipos para la pasteurización, el envasado en bolsas de plástico y para la fabricación de mantequilla, yogurt y queso a pequeña escala, por regla general los pequeños procesadores a menudo carecen de éstos.

El desarrollo del sector lechero es un instrumento sostenible, equitativo y poderoso para lograr el crecimiento económico, la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza porque la actividad lechera:

- es una fuente regular de ingresos;
- proporciona alimentos nutritivos;
- diversifica los riesgos;
- mejora el uso de los recursos;
- genera empleo en la explotación y fuera de ella;
- crea oportunidades para las mujeres (por ejemplo, dinero derivado de la leche);
- proporciona estabilidad financiera y posición social (por ejemplo, depósito de ahorros, creación de activos).

En la administración de riesgos se necesita conocer cuál es el riesgo, para evaluarlo, determinar su nivel para poder tomar decisiones sobre su tratamiento.

La administración de riesgos debe estar basados en los objetivos de las organizaciones y en el contexto interno y externo de las organizaciones

El riesgo operacional o de las operaciones de las organizaciones es consecuencia de deficiencias en los sistemas de información, de su bajo control interno, errores en procesamiento de datos, y sobre todo la falta de una adecuada administración de riesgos tanto interno como externos de las organizaciones del sector lácteo.

Para lograr una efectiva administración de riesgos empresariales, es necesario conocer la naturaleza de las organizaciones del sector lácteo y sus diversos procesos productivos.

El proceso para administrar los riesgos implica diseñar e implantar mecanismos adecuados de control interno, a fin de mitigarlos de manera eficaz; a su vez, para que agregue valor a la entidad, debe interactuar, sin comprometer su independencia, con el grupo directivo que decide las estrategias para enfrentar los riesgos.

Conclusiones

El sector lácteo presenta grandes oportunidades de desarrollo, tanto regional como nacional, toda vez que en la actualidad se evidencia una tendencia de crecimiento de la población, lo que provoca un aumento en la demanda de alimentos dentro de los cuales están los lácteos.

Sin embargo, teniendo en cuenta que, como consecuencia de la modernización de la sociedad capitalista industrial, tanto nuestro progreso social, como la producción de bienes y servicios ha ido acompañado de un significativo incremento de riesgos que requieren ser gestionados.

El concepto de riesgo se refiere a la posibilidad de daños futuros debido a decisiones particulares. Las decisiones que se toman en el presente condicionan lo que acontecerá en el futuro, aunque no se sabe de qué modo.

Hoy en día existen variedad de técnicas de decisión analítica que pueden ayudar a la toma de decisiones a las organizaciones del sector lácteo. Por lo tanto, es de suma importancia que este sector, sepa administrar los riesgos, ya que contribuye significativamente a la economía en México.

Resulta evidente que el sector lácteo está vinculado con la calidad y considerando que la producción de leche en México seguirá creciendo con el paso del tiempo, que la leche es un producto que se echa a perder rápido, que requiere procesarse lo más rápido posible, resulta no sólo relevante sino necesario identificar y administrar los riesgos.

La administración de riesgos empresariales puede ser una herramienta útil, orientada al control interno y a la reducción de los riesgos en las organizaciones del sector lácteo.

Así que, el implementar la administración de riesgos empresariales como herramienta de control interno, en las organizaciones del sector lácteo, puede mejorar su calidad de producción y hacerlas más competitivas en el mercado.

Referencias bibliográficas

- Cámara Nacional de Industriales de la Leche [Canilec] (2019). *Estadísticas del Sector lácteo 2010-2018*. Obtenido el 25 de julio de 2019 de <https://www.canilec.org.mx/estadisticas%20lacteas%202019.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. [COSO] (2004). *Enterprise Risk Management-Integrated Framework. Executive Summary*. Obtenido el 15 de mayo de 2019 de <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>
- Consejo Nacional Lácteo. (Diciembre de 2010). *Acuerdo de Competitividad de la cadena Láctea Colombiana*. Bogotá. Obtenido el 06 de junio de 2019 de <file:///F:/Imprimir/AcuerdodeCompetitividadCadenaLactea2010.pdf>
- Esteva, E. (1994). "Guía Básica de Administración de Riesgos" *Comisión Nacional de Seguros y Fianzas*. Obtenido el 14 de junio de 2019 de <http://www.cnsf.gob.mx/Difusion/OtrasPublicaciones/DOCUMENTOS%20DE%20TRABAJO%20DESCRIPTIVOS/DdT49conimag%20BV%20ok.pdf>
- García H. L. A. (2001). "Estrategias de las agroindustrias lecheras latinoamericanas. Estudio comparativo ante el proceso de globalización económica." *Revista Mexicana de Agronegocios*, V (9), Obtenido el 15 de junio de 2018 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=141/14100901>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2017). Portal Lácteo. *La Cadena láctea*. Obtenido el 20 de junio de 2019 de <http://www.fao.org/dairy-production-products/socio-economics/the-dairy-chain/es/>
- Organización Mundial de la Salud [OMS] y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Leche y Productos Lácteos [FAO](2011). *Codex Alimentarius*. Segunda Edición. Roma Italia. Obtenido el 25 de junio de 2019 de <http://www.fao.org/3/a-i2085s.pdf>
- Roa, M; Mejía, G; Rubio, C. (24-10-2017). "COSO ERM 2017 y la Generación de Valor." *Deloitte*. Obtenido el 23 de junio de 2019 de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentación%20COSO%20ERM%202017%20\(Oct%2024\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentación%20COSO%20ERM%202017%20(Oct%2024).pdf)
- Robledo, R. (2018). "Producción de leche en México y su comercio de lácteos con países del APEC." *Teoría, impactos externos y políticas públicas para el desarrollo regional*. Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C. Obtenido el 17 de julio de 2019 de <http://ru.iiec.unam.mx/3744/1/052-Robledo.pdf>
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera [SIAP] (2018). "Anuario Estadístico de la Producción Ganadera." *Siap*. Obtenido el 11 de julio de 2019 de https://nube.siap.gob.mx/cierre_pecuario/
- Servin, L. (2019). "¿Por qué es importante el control interno en las empresas?" *Deloitte*. Obtenido el 22 de junio de 2019 de <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>