

**CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPIRITUS
JOSÉ MARTÍ PÉREZ
FACULTAD CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIO DE TECNICAS AVANZADAS DE DIRECCION**

**TITULO: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN
PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRAR RIESGOS EN LA
DIVISION SANCTI SPIRITUS DE COPEXTEL SA.**

AUTOR: LIC. ROLANDO LASVAL HERNANDEZ

TUTOR: Dr C. ERNESTO MANUEL CONDE

Año 2007

-Introducción

En Cuba, en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se consigna: "...En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel..." y más adelante se precisa "...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas..."

El Control Interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del Control Interno, sus principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en la entidad cubana actual.

En los últimos años, se ha dedicado una atención creciente al control interno por parte de los auditores, gerentes, contadores y legisladores de todo el mundo lo cual es consecuencia de la necesidad de buscar herramientas eficaces para poner coto a la creciente oleada de pérdidas, tanto financieras como de recursos, que han sufrido las empresas.

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales. A nivel internacional tres documentos emitidos recientemente son el resultado de los esfuerzos continuos para definir, evaluar, reportar y mejorar el control interno. Estos son:

COBIT (Control Objectives for Information and related Technologic de la Information Systems Audit and Control Foundation.

SAC (Systems Audit ability and Control) del Institute of Internal Auditors Research Foundation.

COSO - Internal Control - Integrated Framework del Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way

Son millonarias las pérdidas que le han ocasionado la falta de controles adecuados a no pocas organizaciones económicas en todo el mundo. Uno de los principales problemas en la administración de riesgos empresariales (ERM), es la implementación adecuada, considerando la percepción y realidad de los riesgos que puedan afectar a la empresa.

La implementación es compleja y puede ser complicada al no reconocer el comportamiento e interacción de los diferentes tipos de riesgos, los cuales no deben verse en forma de silos, sino que debe entenderse su impacto a lo largo de los procesos. Dicha implementación tiene

relación con Gobierno Corporativo, Control Interno y Cumplimiento Regulatorio, ya que la administración de riesgos está relacionada con la cultura, estructura y procesos para la **gestión** y administración de la **empresa**, que le permitan potenciar oportunidades y mitigar pérdidas no esperadas

El apetito de riesgo financiero y la tolerancia al riesgo operativo varía con la estrategia y con las condiciones de la industria y sus mercados. La administración de riesgos ha cambiado de ser reactiva mitigando el riesgo, a ser pro activa y ser considerada como una estrategia de negocios.

Hoy en día la administración de riesgos, en el ámbito económico financiero, se inserta dentro de un proceso conocido como Control Interno. El control interno es un concepto universalmente conocido que ha carecido por mucho tiempo de un marco referencial común. Antiguamente los sistemas de control interno se limitaban a las actividades de las áreas de contabilidad y finanzas sin vínculo ni relaciones establecidas, no se consideraba el control interno como un instrumento de gestión capaz de lograr la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

La definición de control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo y supervisión.

Gestionar los riesgos eficientemente constituye hoy en día una preocupación de la alta gerencia, según afirma Bernens (1997):" la grieta pequeña más grande en la armadura corporativa es la dirección de riesgos". La gestión de riesgos se facilita cuando las entidades desarrollan sus actividades sobre la base de sistemas de control interno acorde con las exigencias actuales. Los sistemas de control interno son una premisa fundamental para que las organizaciones funcionen de tal manera que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La práctica de la administración de riesgos cubana, se ha caracterizado por la existencia de numerosas instituciones administrativas y científico técnicas, que norman aspectos parciales de la actividad, como son la Defensa Civil, pero el rasgo peculiar de la Administración de Riesgos Cubana, ha consistido en que los trabajos han tenido un enfoque eminentemente operacional y

muy pocos han abordado el aspecto económico financiero, como expresión resumida del impacto de los riesgos, sobre la posición general del objeto analizado, de manera que en Cuba la necesidad de la implantación y desarrollo de la administración de Riesgos es obvia.

Sin embargo en los últimos dos años con la puesta en vigor de las Resoluciones 297 del Ministerio de Finanzas y Precios y la 013 del Ministerio de Auditoría y Control, (está relacionada con la detección y enfrentamiento de las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, que se hayan presentado o puedan presentarse en una entidad, para lo cual se establece el diagnóstico de los riesgos y la elaboración del plan de prevención) la administración de riesgos en Cuba comienza a tomar una estructura más integral, lo que no es suficiente todavía si tenemos en cuenta que tanto por la alta especialización profesional requerida, como por la importancia económica del mismo , a la empresa cubana le resultaría más ventajoso desde el punto de vista económico contratar este servicio en las oportunidades que lo requiera, que desarrollar y mantener especialistas en la materia.

El Ministerio de Informática y las Comunicaciones constituye un pilar importante dentro de los organismos de la administración central del estado, pues rectorea un sector de avanzada, así como la introducción de modernas tecnologías al país, constituyendo la infraestructura en que se soportan las comunicaciones. No obstante el trabajo que se ha desarrollado con la implementación de la Resolución 297, y con ello la determinación y tratamiento de los riesgos a los que diariamente se enfrenta aun persisten manifestaciones que entorpecen el cumplimiento de los objetivos trazados en la diferentes áreas de resultados claves.

La Corporación COPEXTEL S.A. integrada por una Junta Directiva como máximo órgano de dirección, ocho Unidades Estratégicas de Negocio y siete Direcciones, tienen dos grandes frentes de trabajo, la comercialización de mercancías y la prestación de servicios técnicos tanto de garantía como pos-venta, manteniendo nacionalmente una cadena de distribución y una red de talleres que le permiten cumplir con su objetivo fundamental que es el lograr un variado surtido de productos relacionado con la informática y las comunicaciones así como el mantenimiento del equipamiento instalado en los diferentes Programas de la Revolución. La División Sancti Spíritus como expresión territorial de Copextel SA está dirigida por un Consejo de Dirección integrado por 17 miembros y que constituye el máximo órgano colegiado para la toma de decisiones, con presencia de 7 de las ocho Unidades Estratégicas de Negocio y las estructuras de apoyo correspondientes, en forma de Grupos Gerenciales, que garantizan una adecuada representatividad de las líneas de negocio de la Corporación así como la asistencia técnica inmediata de cada uno de las tecnologías que comercializamos.

La diversa cartera de productos con que cuenta La División Copextel Sancti Spíritus, así como el crecimiento tanto desde el punto de vista estructural como de recursos humanos y materiales en los tres últimos años hacen que haya mermado su eficiencia y se ve acechada por disímiles riesgos tanto de su entorno como fuera de él, que constantemente ponen en peligro el logro de los objetivos trazados y la credibilidad de la organización de caras al cliente.

Después de la reestructuración de La División Copextel Sancti Spíritus, en el año 2003, coincidiendo con las primeras acciones de implementación de las nuevas políticas de control interno en el país, enfocadas de manera integral al logro de una eficiente gestión empresarial, se han detectado irregularidades que constituyen la **situación problemática** de la entidad y que mencionamos a continuación:

Se han presentado dificultades en la selección del personal que labora en las diferentes áreas, la política de compras no ha sido adecuada provocando altos niveles de inventarios y con ello aumento del ciclo de rotación que en algunas oportunidades los convierten en ociosos o de lento movimiento lo que ocasiona pérdidas económicas por este concepto, la gestión de cobros resulta aún insuficiente con ciclos altos, existiendo saldos envejecidos y ajustes por incobrables que afectan el resultado general de la empresa, la liquidez inmediata ha disminuido lo que afecta el cumplimiento de los compromisos de pago a los proveedores, el tiempo de respuesta de los servicios técnicos sobrepasa los parámetros pactados con los clientes lo que motiva permanente insatisfacción de los mismos.

Planteamiento del Problema

¿Cómo mejorar la eficiencia empresarial de la División Sancti Spíritus de COPEXTEL S.A. mediante el diseño e implementación de un procedimiento de administrar los riesgos?

Objeto de estudio teórico

Administración de riesgos y eficiencia empresarial.

Objeto de estudio práctico

Administración de riesgos y eficiencia empresarial en la División Sancti Spíritus de COPEXTELS A.

Objetivo general.

Diseñar e implementar un procedimiento de administrar riesgos para mejorar la eficiencia empresarial de la División Sancti Spíritus de COPEXTEL S. A

Objetivos específicos.

1. Realizar una amplia revisión bibliográfica sobre la temática de administración de riesgos y eficiencia empresarial que permita la elaboración del marco teórico referencial de la

investigación.

2. Proponer un procedimiento general con sus procedimientos específicos de administrar riesgos para mejorar la eficiencia empresarial en la División Sancti Spíritus de COPEXTEL S.A.
3. Diseñar un procedimiento general con sus procedimientos específicos de administrar riesgos para mejorar la eficiencia empresarial en la División Sancti Spíritus de COPEXTEL S. A
4. Implementar el procedimiento diseñado.
5. Valorar los beneficios de la implementación del procedimiento de administración de riesgos en la División Sancti Spíritus de COPEXTEL S.A.

Hipótesis de la investigación

Si se diseña e implementa un procedimiento de administrar los riesgos en la División Sancti Spíritus de COPEXTEL S. A se mejora la eficiencia empresarial.

Tipo de investigación:

Correlacional avalada porque se estudia los efectos que se logran en la eficiencia empresarial al incidir en la administración de riesgos, **exploratoria** porque se investiga sobre un tema que resulta relativamente nuevo y del cual no hay experiencias anteriores en la entidad objeto de estudio y **descriptiva** dada la medición a la que se someten los diferentes indicadores que operacionalizan las variables.

Métodos y técnicas:

En la investigación se utiliza el método de análisis y síntesis, el histórico lógico, empírico y teórico.

La utilización de técnicas como la observación, encuesta y entrevista, análisis grupal y revisión de documentos y el uso de la computación permitirá tomar mayor información sobre el tema que se esta tratando.

Significación de la investigación

La investigación tiene **significación teórica** ya que se hace una amplia revisión bibliográfica y recopilación de información sobre administración de riesgo y eficiencia empresarial, tiene **significación metodológica** porque se elige un procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos, que permite administrar los riesgos en función de mejorar la eficiencia empresarial. Tiene **significación práctica** que se manifiesta en la aplicación del procedimiento propuesto para administrar riesgos y mejorar la eficiencia empresarial, **significación económica** ya que después de implementado el procedimiento se mejora la eficiencia y resultados económicos de la entidad y se logra prevenir pérdidas en las

que la unidad pueda incurrir por riesgos tanto planificados como imprevistos y **significación social** debido a que la entidad objeto de estudio tiene alta incidencia en los Programas de la Revolución vinculados al mejoramiento del nivel de vida de la sociedad.

Para la presentación del informe de la investigación, se estructuró en, una breve introducción donde se fundamenta el estudio desarrollado; el Capítulo I que contiene el marco teórico referencial que sustenta el trabajo; un Capítulo II que presenta la explicación del procedimiento general y el específico elegido por el investigador para administrar riesgos de manera que se mejore la eficiencia empresarial en la División Sancti Spíritus de COPEXTEL S. A, Capítulo III que recoge las principales resultados obtenidos de la implementación del procedimiento general y específico, que corroboran la hipótesis formulada al inicio del estudio; las Conclusiones; Recomendaciones y Anexos necesarios.

1.1 Introducción

El objetivo de este capítulo es confeccionar el marco teórico referencial de la investigación, donde primeramente se aborda la importancia de la administración de riesgos, continuando con cuestiones relativas a mejoramiento de la eficiencia empresarial de la División Sancti Spíritus de Copextel SA, seguidamente se expresan brevemente la interrelación de la administración de riesgos y eficiencia empresarial y finalmente se plantea la problemática de la División Sancti Spíritus de Copextel SA, arribando finalmente a las conclusiones derivadas del estudio de la bibliografía consultada.

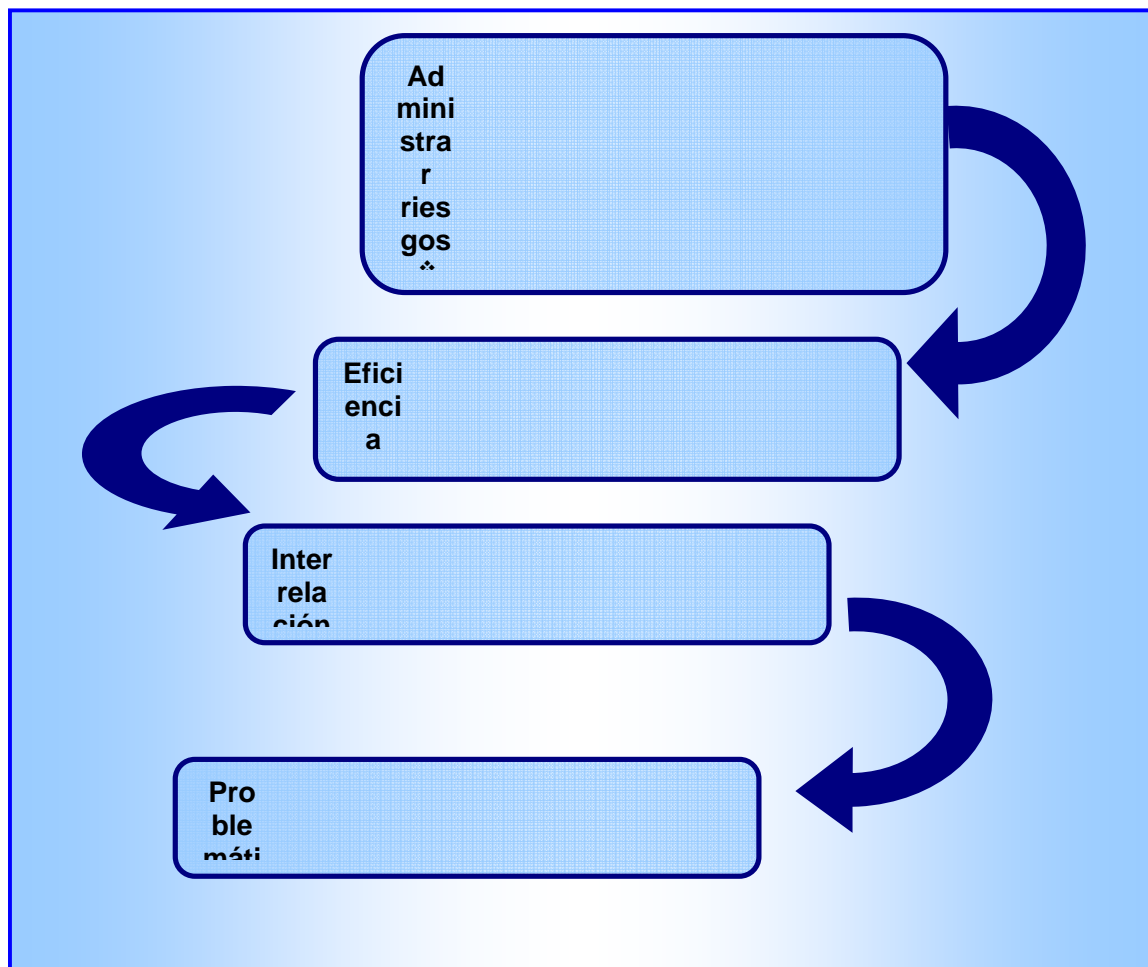


Figura No 1: Hilo conductor de la investigación, fuente de elaboración propia

1.2 Importancia de la administración de riesgos

Todos los agentes económicos, incluyendo las organizaciones empresariales, están sometidos a diversos tipos de riesgo. Algunos (llamados riesgos endógenos) son generados por la propia actividad. Otros (llamados riesgos exógenos) son generados por actividades ajenas o por el azar.

Se llama **análisis de riesgos** al estudio de los eventos que tienen efectos sobre la actividad de la empresa. Se llama **administración de riesgos** a la aplicación de estrategias para evitar o reducir los costes generados por los riesgos.

El análisis y la administración de riesgos incluyen por tanto, la investigación e identificación de las fuentes de riesgo, la estimación de su probabilidad y evaluación de sus efectos, la planificación de estrategias y procedimientos de control de riesgos, la aplicación optimizadora de esas estrategias en presencia de incertidumbre.

El riesgo es una condición futura que existe fuera del control del grupo del proyecto, y que puede tener un impacto negativo sobre el resultado del proyecto si se llega a dar la condición. Administradores reactivos esperan a resolver la situación cuando esta suceda. Los administradores proactivos tratan de identificar y resolver problemas potenciales antes de que ocurra.

La administración de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores tanto de origen interno como externo que pueden ser relevantes para la consecución de los objetivos previstos, se refiere al proceso interactivo continuo y a la metodología mediante la cual la empresa identifica las áreas de más alto riesgo, que ameritan la mayor atención y la asignación de recursos para la aplicación de medidas de control. (López, 2002).

En la Resolución 297/03 se declara que el control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, evaluando así la vulnerabilidad del sistema.

En el contexto económico actual, la administración de riesgos es un componente esencial en la estrategia corporativa de cualquier empresa. Compañías de diferentes organizaciones están desarrollando y aplicando estrategias para administrar su capital y los riesgos asociados a las operaciones, contribuyendo así al mantenimiento y la creación de riqueza con la que cuentan.

Los proyectos pequeños, por su corta duración, no dan mucha cabida al surgimiento de problemas. Por el contrario, los proyectos grandes están propensos a problemas esperando a aparecer. Abogamos por una administración pro activa, por lo que la administración de riesgos entonces la definimos como la identificación de todos los riesgos posibles, determinas qué tan certero es que se presente el riesgo, y entender el impacto en el proyecto si ocurre

Al igual que con la administración del alcance, no hay nada malo en que haya riesgos en un proyecto. No se pretende que un proyecto no tenga riesgo, lo que importa es la respuesta que de la administración del proyecto al riesgo. Si se ignoran los riesgos, se convertirán en situaciones y se tendrán para ese entonces, menos opciones para su solución.

La gerencia o administración de riesgos es la disciplina que se ocupa del estudio de cómo realizar el análisis y predicción con la mayor exactitud posible de la ocurrencia de hechos causantes de perjuicios económicos a personas físicas o jurídicas con el fin de medirlos y analizarlos para lograr su eliminación o en caso contrario disminuir sus efectos daños.

La gerencia de riegos surge de la fusión de otras disciplinas gerencias o asociadas a la solución del manejo del riesgo, o sea la unión de las funciones que eran realizadas por separado por profesionales del seguro, presentándose como un nuevo concepto, aportando como elementos

novedosos su propia estructura, su uso y aplicación como técnica gerencial. Pese a resultar una actividad relativamente nueva, la administración de riesgos esta' siendo reconocida por el mundo como una actividad útil necesaria e independiente sobre la base de que posee una técnica propia de aplicación, rápidamente identificable con los procesos que tienen que ver con la identificación, reducción y Transferencia de riesgos.

El objetivo fundamental de la administración de riesgos, es el de minimizar los efectos adversos de los riesgos, con un costo mínimo mediante la identificación, evacuación y control de los mismos.

La actividad de la Administración de riesgos se centra, fundamentalmente en detectar los riesgos estáticos o sea aquellos que solo producen pérdidas sobre edificios, maquinarias, y procesos de trabajo y que se agrupan en 5 tipos diferentes:

1. Daños materiales a los bienes
2. Interrupción del proceso de producción.
3. Robos, defraudaciones y otros actos criminales.
4. Responsabilidad Civil.
5. Perjuicios que originan la muerte o incapacidad temporal o permanente de funcionarios u obreros.

Independientemente de estos riesgos estáticos el gerente de riesgos debe realizar un análisis profundo de toda la actividad empresarial, incluyendo además los distintos aspectos que tienen relación directa con la gestión. En tal sentido, tiene la responsabilidad de asesorar y dar recomendaciones a la máxima dirección de la empresa en aspectos tales como:

Contratar las coberturas de seguros más completas y a menor costo en correspondencia con los riesgos, Asegurar la estabilidad financiera y buen servicio de sus aseguradoras, el cumplimiento de todos y cada uno de los requisitos contractuales exigidos por los aseguradores, el calculo correcto de las indemnizaciones, los planes de emergencia y los programas de seguridad para la instalación, la elaboración e implementación de sistemas de comunicación ínter gerencial en la empresa, para hacer fluida la información sobre aspectos de interés tales como: cambios operativos, nuevas inversiones etc.

La necesidad que tiene el hombre actual de conocer esta disciplina está fundamentada en los siguientes aspectos:

Cada amanecer las catástrofes naturales son mayores y más impredecibles. Recordemos al Charley, recordemos a Iván, muy cerca tenemos las afectaciones que produjo el Denis, fenómenos meteorológicos estos que han afectado nuestro país. Y que decir del Katrina que

acaba de destrozar el sur de los Estados Unidos en Alabama, Louisiana y Misisipi tengamos presente el cambio climático.

El mercado es mas competitivo en calidad y exigencia, Al insertarse el país en la economía de mercado, todas las reglas derivadas de esa situación hay que conocerlas para ser mas eficientes.

Aumenta el monto de los daños potenciales a terceros y al medio ambiente. La población crece, también crece la infraestructura, el impacto ambiental es cada vez más fuerte.

Aumenta la complejidad de los procesos productivos y tecnológicos. Las posibilidades de que ocurra un siniestro que es la materialización del riesgo son proporcionales al aumento de la complejidad tecnológica.

Aumentan los valores de los activos expuestos a riesgos. Las nuevas inversiones y la reposición de otras aumentan el valor de los activos.

Son muchas las razones que evidencian el aumento de nuestra vulnerabilidad a los diferentes factores de riesgos que amenazan el medio en que vivimos y que abarcan tanto a los factores de tipo natural como los de tipo artificial producidos por la acción del hombre, y que pueden ser casuales o intencionales, objetivos o subjetivos, de origen externo o interno, por lo que estamos obligados a conocer la Administración de Riesgos y sus técnicas, para poder protegernos de dichos factores, tanto en el orden de nuestra propia integridad, como en los ordenes financieros y económicos.

La práctica de la administración de riesgos cubana, se ha caracterizado por la existencia de numerosas instituciones administrativas y científico técnicas, que norman aspectos parciales de la actividad, como son la Defensa Civil, pero el rasgo peculiar de la Administración de Riesgos Cubana, ha consistido en que los trabajos han tenido un enfoque eminentemente operacional y muy pocos han abordado el aspecto económico financiero, como expresión resumida del impacto de los riesgos, sobre la posición general del objeto analizado, de manera que en cuba la necesidad de la implantación y desarrollo de la administración de Riesgos es obvia,

El riesgo se interpreta en el espacio de categorías como:

Incertidumbre: Imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado.

Probabilidades: Proporción de veces que un evento en particular ocurre en un tiempo determinado o estimación de que un suceso ocurra o no.

Nivel de riesgo: Valoración de la frecuencia y severidad de la ocurrencia de un riesgo. (Del toro y col, 2005)

Diversas han sido las definiciones encontradas en la literatura consultada que demuestra que el riesgo no ha sido conceptualizado de forma integral sino de manera fragmentada, de acuerdo con el enfoque de cada disciplina involucrada en su valoración, por lo que ha incrementado su complejidad y la manera como las personas lo entienden (Casas, 1998; León, 2003; Koprinarov, 2005).

Según Quirós (2003) y SFP (2004) el riesgo no es más que la probabilidad de ocurrencia de hechos o fenómenos internos o externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos en la organización.

Otros especialistas relacionan exposición y vulnerabilidad, asegurando que combinados proporcionan la medida de la "fortaleza" de una organización para evitar los eventos de pérdidas en función de las salvaguardas que tenga previstas. (DMR-Consulting, 2005).

Otros autores como Coburn y col (1991), Maskrey (1998), Percedo, M.I (2004) plantean que en muchas ocasiones no es posible actuar sobre la amenaza, o es muy difícil, pero bajo este enfoque es factible comprender que para reducir el riesgo no habría otra alternativa que disminuir la vulnerabilidad de los elementos expuestos condicionando así el riesgo a estas dos variables.

Toledano (2003) clasifica el riesgo como el efecto financiero de una causa multiplicado por la frecuencia probable de su ocurrencia.

Para León (2004) el riesgo existe cuando se tienen dos o más posibilidades entre las cuales optar, sin poder conocer de antemano los resultados a que conducirá cada una. Todo riesgo encierra, pues, la posibilidad de ganar o de perder, cuanto mayor es la posible pérdida, tanto mayor es el riesgo.

Sin embargo en los últimos dos años con la puesta en vigor de las Resoluciones 297 del Ministerio de Finanzas y Precios y la 013 del Ministerio de Auditoría y Control, (está relacionada con la detección y enfrentamiento de las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, que se hayan presentado o puedan presentarse en una entidad, para lo cual se establece el diagnóstico de los riesgos y la elaboración del plan de prevención) la administración de riesgos en Cuba comienza a tomar una estructura más integral, lo que no es suficiente todavía si tenemos en cuenta que tanto por la alta especialización profesional requerida, como por la importancia económica del mismo, a la empresa cubana le resultaría más ventajoso desde el punto de vista económico contratar este servicio en las oportunidades que lo requiera, que desarrollar y mantener especialistas en la materia.

En la capital de nuestro país se ofrecen servicios de consultoría de seguridad por ARIES, (Administración de Riesgos Tecnológicos).

Esta consultoría ofrece sus servicios en prevención de riesgos, control de riesgos, emergencias y cursos de capacitación relacionados con la materia, pero una consultoría económica como CANEC que se encuentra prestando servicios en todo el país pudiera ofrecer el servicio de administración de riegos, como un paquete de servicios asociados que ayudarían no solo a la identificación, análisis y prevención

Tipificación de los riesgos (internos o externos) para conocer en qué terreno están las fortalezas y debilidades de la División.

Una vez concluida la recopilación de los riesgos se procedió a tipificarlos según su origen, ya sea internos (provocados por la División teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento) o externos (elementos fuera de la organización que afectan en alguna medida el cumplimiento de sus objetivos).

De este análisis puede concluirse que la mayor cantidad de riesgos se encuentran dentro de la división por lo que al mismo tiempo constituyen fortalezas y debilidades ya que su accionar puede ser más específico hacia metas claves en su funcionamiento interno y no tendría que incidir en otras entidades o áreas fuera de la división.

Una vez identificados los riesgos a nivel de institución se procedió a estimar la frecuencia con que se presentan estos riesgos y a valorar el grado de pérdidas que podrían generar los riesgos puros.

Decisión mas acertada para la empresa cubana en su política de administración de riesgos, resultaría la de asumir el gasto que representa el pago de la prima de seguros a cambio de traspasar el riesgo a la empresa aseguradora, que enfrentarlo con su escaso capital disponible, pero que para tomar la referida decisión tiene que partir primero de un análisis previo muy bien fundamentado, el que solo con el asesoramiento de una consultoría especializada en las técnicas de la Administración de Riesgos puede realizar eficientemente.

En las bases para el Perfeccionamiento Empresarial se orienta a las direcciones de las organizaciones económicas implementar las técnicas y procedimientos relativos a la administración de riesgos , para lo cual deben considerar la actividad del seguro estatal como un instrumento financiero eficiente de recepción y administración de riesgos de la empresa, pero las empresas cubanas en general siguen teniendo dos vías posibles para enfrentar las consecuencias dañosas en caso de siniestros, el **seguro y el autoseguro**.

El auto seguro representado por los fondos de reservas para contingencia , como se ha demostrado, está limitado tanto en su creación como en su acumulación y no le permitiría a la empresa, enfrentar perdidas económicas severas que se le pudieran presentar en un momento determinado. En tanto el seguro aun con su incidencia en el incremento de los costos por la

prima que debe ser pagada al trasladar el riesgo a la aseguradora, sería la garantía de la estabilidad económica de la empresa, pero la estrategia más acertada para la actividad empresarial aun en las más bajas condiciones de siniestralidad, es que el seguro y el autoseguro se puedan complementar, lo que propiciaría la posibilidad de disminuir las tarifas de prima, abaratando los costos de este servicio financiero.

Aun cuando la Administración de Riesgos se practica en Cuba desde el mismo instante que se creó la defensa civil en 1966 y por otra parte en los últimos años se han dado cursos de Administración de Riesgos en las universidades y en la escuela cubana de seguros y otros han sido impartidos por CECOFIS, el aspecto integral de esta técnica que sigue estando insuficientemente difundida, no se ha logrado todavía por carecer de su complemento económico financiero.

Ahora la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el control interno está situando en su justo lugar la importancia del Análisis, Evaluación y Control de los Riesgos, por lo que se requiere del conocimiento de las técnicas Administración de Riesgos.

La Administración de Riesgos es la disciplina que permite definir en qué cuantía deben ser traspasados los riesgos a las aseguradoras, cual es el monto de inversiones requeridos para la minoración de los riesgos y qué cuantía debe auto asegurarse, pero el conocimiento que sobre la referida materia que poseen las empresas es efímero, necesitando del asesoramiento adecuado.

Se aprecia que a las empresas de la economía en sentido general, pero más acentuado en las pequeñas y medianas, le sería más factible contratar el servicio de Administración de Riesgos, que desarrollar especialistas en la materia.

La experiencia en la asesoría sobre la identificación, el análisis y evaluación de los riesgos como parte de la implementación de la Resolución de Control Interno ha resultado positiva.

Es importante tener presente que en muchas ocasiones los integrantes de un equipo conocen los riesgos, pero no los comunican en la forma adecuada. Por lo general, es fácil informar de los riesgos hacia abajo en la cadena de mando, pero es difícil hacerlo en sentido contrario. En todos los niveles, las personas pretenden conocer los riesgos de los niveles inferiores, pero muchas veces no los comunican abiertamente a quienes están a un nivel más alto.

Identificación del riesgo.

Es un proceso iterativo que se encuentra integrado a la estrategia y planificación. Para la identificación del riesgo es conveniente partir de cero y no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores. (Arce, 2005).

Para definir un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de este y si puede afectar a la empresa o no. (Toledano, 2003).

En muchas ocasiones las entidades identifican de forma intuitiva las áreas críticas, al sopesar únicamente el valor de su pérdida potencial y no consideran de forma conjunta los criterios de amenaza y vulnerabilidad, por ello, en algunos casos, las áreas que las entidades consideran como su foco de atención, son también las que presentan mayor fortaleza y tienen más salvaguardas y, por lo tanto, están suficientemente "controladas" (DMR-Consulting , 2005).

Las herramientas más utilizadas para desarrollar la actividad de identificación de riesgos según Del Toro y col(2005) son los cuestionarios, organigramas, diagrama de flujos, inspecciones, entrevistas, y otros.

Estimación del riesgo.

Una vez identificados los riesgos a nivel de institución, programa o actividad, se debe proceder a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos incluyen como mínimo una estimación de su frecuencia, o sea la probabilidad de ocurrencia y una valoración de la pérdida que podría resultar.

Las ponderaciones de las variables de riesgo se desglosan en:

Factibilidad (probabilidad de ocurrencia). Se determina porcentual mente, atendiendo al índice de ocurrencia con que se ha materializado el riesgo.

Importancia (evaluación del impacto). Se determina al declarar el objetivo de dirección en el área económica objeto de análisis y en las categorías del control interno que impacta.

No siempre es posible cuantificar monetariamente las pérdidas debido a la envergadura o características que presentan muchos riesgos. Es difícil aplicar estas fórmulas en los riesgos relacionados con las fallas del control interno, en la mayoría de los casos es imposible cuantificar ya que no se corresponden con el análisis de los riesgos objetivos a realizar. Por tal razón existen varios métodos que facilitan la estimación utilizando para ello una clasificación cualitativa de los mismos según Del Toro y col (2005) a partir de una estimación de la frecuencia y el impacto financiero que los mismos tengan sobre la entidad.

Los métodos más conocidos son los que se relacionan a continuación:

Método del criterio de frecuencia de Prouty, este método clasifica los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos en:

Riesgo poco frecuente: Si la frecuencia de pérdida es casi nula (prácticamente el evento no sucede)

Riesgo moderado: Si la frecuencia sucede una vez en un lapso de tiempo.

Riesgo frecuente: Si la frecuencia sucede regularmente.

Método del criterio de gravedad o financiero, este método clasifica los riesgos según el impacto financiero que tengan sobre la entidad en:

Riesgo leve: Si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y lo asume.

Riesgo moderado: Si el impacto financiero de las pérdidas hace necesario una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente.

Riesgo grave: Si el impacto financiero de las pérdidas afecta las utilidades, pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.

Riesgo catastrófico: Si el impacto financiero de las pérdidas pone en peligro la supervivencia de la empresa.

Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos involucra comparar el nivel de riesgo detectado durante el proceso de análisis con criterios de riesgo establecidos previamente.

El análisis de riesgo y los criterios contra los cuales se comparan los riesgos en la evaluación de riesgos deberían considerarse sobre la misma base. En consecuencia, la evaluación cualitativa involucra la comparación de un nivel cualitativo de riesgo contra criterios cualitativos, y la evaluación cuantitativa involucra la comparación de un nivel numérico de riesgo contra criterios que pueden ser expresados como un número específico, tal como, un valor de fatalidad, frecuencia o monetario.

El producto de una evaluación de riesgo es una lista de riesgos con prioridades para una acción posterior.

Deberían considerarse los objetivos de la organización y el grado de oportunidad que podrían resultar de tomar el riesgo.

Las decisiones deben tener en cuenta el amplio contexto del riesgo e incluir consideración de la tolerabilidad de los riesgos sostenidos por las partes fuera de la organización que se benefician de ellos.

Si los riesgos resultantes caen dentro de las categorías de riesgos bajos o aceptables, pueden ser aceptados con un tratamiento futuro mínimo. Los riesgos bajos y aceptados deberían ser monitoreados y revisados periódicamente para asegurar que se mantienen aceptables.

Si los riesgos no caen dentro de la categoría de riesgos bajos o aceptables, deberían ser tratados utilizando una o más de las opciones.

El plan también debería incluir un mecanismo para evaluar la implementación de las opciones contra criterios de desempeño, las responsabilidades individuales y otros objetivos

Implementar planes de tratamiento

Idealmente, la responsabilidad por el tratamiento del riesgo debería ser llevada a cabo por aquellos con mejor posibilidad de controlar el riesgo. Las responsabilidades deberían ser acordadas entre las partes en el momento más temprano posible.

La implementación exitosa del plan de tratamiento del riesgo requiere un sistema efectivo de administración que especifique los métodos seleccionados, asigne responsabilidades y compromisos individuales por las acciones, y los monitoree respecto de criterios especificados. Si luego del tratamiento hay un riesgo residual, debería tomarse la decisión de si retener este riesgo o repetir el proceso de tratamiento.

Preparar planes de tratamiento

Determinación de los objetivos de control

El diseño de los objetivos de control debe abarcar lo que cada departamento, unidad o sección necesita para evitar que los riesgos se materialicen, respondiendo a la estrategia que la dirección desee seguir para minimizar los riesgos sobre qué quiere hacer: prevenir, detectar, impedir, interactuar, corregir, segregar, entonces estará en condiciones de analizar cuales instrumentos le permitirán llevar a cabo tal estrategia, considerando siempre la relación costo-beneficio. (SENA, 2004; Koprinarov, 2005).

Detección del cambio

La detección del cambio no es más que la identificación de los cambios en las circunstancias del medio ambiente en que la entidad despliega su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera, por lo que toda entidad debe disponer de procedimientos y mecanismos capaces de captar e informar oportunamente los cambios ocurridos. (Arce, 2005).

Para Quiros (2003), presidente del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, una constante revisión, actualización y mejora del Control Interno es precisamente una respuesta a lo que se conoce como Detección del Cambio en materia de riesgo.

A pesar de ser considerados los riesgos un componente esencial del control interno, la manera tan ambigua en que este tema es desarrollado tanto en el informe COSO como en la resolución 297/03 imposibilita una gestión eficaz de los mismos. Las definiciones y la variedad de términos no están expuestas con la suficiente claridad que permita a las entidades aplicar correctamente los elementos contenidos en este componente. La evaluación de riesgos profundiza fundamentalmente en la identificación y evaluación de los riesgos, no siendo así para la gestión de los mismos que es la función más importante a desarrollar.

Ni el informe COSO, ni la resolución 297/03 ofrecen una metodología que permita engranar todas las normas comprendidas en este componente que pueda constituir un marco referencial común para todas las entidades que permita a una administración efectiva de los riesgos.

1.3. Eficiencia empresarial, condición necesaria para el éxito

Según la Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta (2004) **Eficiencia**. Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos. Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Según Varela Santamaría R. (2001) La experiencia en una gran variedad de ambientes de trabajo, como director, gerente y consultor, nos hace concluir que un ingrediente clave para el éxito de un negocio radica en la habilidad de la organización de poder anclar su capacidad competitiva en un buen sistema de medición de resultados, instalado éste a la largo y ancho de toda la organización. No aseguramos el éxito de la empresa tan sólo con la medición a través de los estados financieros. Cuando éstos nacen y salen a la luz ya son historia, sólo “cuentan el cuento” y no tienen la función de ser instrumento para la toma de acciones correctivas inmediatas; las acciones correctivas inmediatas sólo son posibles cuando tienen lugar a todo lo largo de los procesos operativos del negocio, y representan acciones que tienen lugar *en los momentos precisos y más cercanos posibles al hecho que genera un resultado*.

Entre más largo el período entre el momento de una desviación de resultados y el reporte que nos lo indica, más estaremos tomando decisiones sobre bases históricas, y poca será nuestra capacidad de poder trabajar sobre las tendencias inmediatas para buscar la mejora de situaciones que hagan mantener los resultados dentro de metas establecidas.

Para contar con un éxito sostenido, lograr altos niveles de productividad, retener a los buenos empleados y mantener a los clientes, la organización empresarial debe poder medir sus puntos débiles como condición para mejorar su desempeño total. Poder diagnosticar las brechas de desempeño e implementar iniciativas para atender los problemas de resultados es un imperativo para lograr la efectividad empresarial.

La empresa, y por ende cada individuo en la organización, no puede tener éxito si no sabe medir las cosas que le representan éxito.

La alta complejidad y competitividad de los mercados, producto ello de cambios continuos, profundos y acelerados en un entorno globalizado, requiere de un máximo de eficacia y

eficiencia en el manejo de las empresas. Asegurar niveles mínimos de rentabilidad implica hoy día la necesidad de un alto aporte de creatividad destinado a encontrar nuevas formas de garantizar el éxito.

Lo primero que debe comprenderse dentro de este nuevo contexto es la interrelación entre los diversos sectores y procesos de la empresa. Analizar y pensar en función de éstas relaciones es pensar en forma o de manera sistémica.

Quedarse sólo con índices financieros sin saber la razón de ser de ellos ya no sirve. Actualmente se requiere de un trabajo en equipo que involucre tanto en la planificación, como en las demás funciones administrativas a todos y cada uno de los sectores o áreas de la corporación.

Así al conformarse un presupuesto financiero el mismo deberá tener claramente en cuenta los diversos sectores, procesos y actividades que inciden y componen el funcionamiento organizacional. Por tal motivo no sólo tendrán que tenerse en consideración los índices y ratios financieros, sino también los de carácter operativo, pues éstos últimos son fundamentalmente la razón de ser de los primeros.

Además deberá interrelacionarse el presupuesto financiero con las condiciones tanto previstas como reales, a los efectos de monitorear la evolución de tales indicadores y adoptar las medidas preventivas y reactivas apropiadas, teniendo siempre como base los objetivos financieros, los cuales son cuatro fundamentales de toda organización: La máxima rentabilidad sobre la inversión, el mayor valor agregado por empleado, el mayor nivel de satisfacción para los clientes y consumidores y la mayor participación de mercado.

El área de finanzas es la que se encarga de lograr estos objetivos y del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

El ámbito de estudio de las finanzas abarca tanto la valoración de activos como el análisis de las decisiones financieras tendentes a crear valor. La interrelación existente entre el análisis de la decisión a tomar y la valoración viene dada desde el momento en que un activo cualquiera sólo debería ser adquirido si se cumple la condición necesaria de que su valor sea superior a su coste (ésta condición no es suficiente porque puede haber otros activos que generen más valor para la empresa). Bajo el nombre de finanzas podemos contemplar tres áreas importantes: Las Finanzas Corporativas, la Inversión Financiera y los Mercados Financieros y los Intermediarios.

Conceptos generales sobre finanzas

Las finanzas es el arte y la ciencia de administrar el dinero, el ser humano está rodeado por conceptos financieros, el empresario, el bodeguero, el agricultor, el padre de familia, todos piensan en términos de rentabilidad, precios, costos, negocios buenos malos y regulares. Cada persona tiene su política de consumo, crédito, inversiones y ahorro.

Las finanzas provienen del latín "finis", que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros (con la transferencia de dinero se acaba la transacción).

Entonces, ya definida las finanzas como el arte de administrar el dinero, la administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero, el cual tiene como función básica la planificación necesaria de los fondos para el funcionamiento de un negocio.

Las áreas generales de las finanzas son tres:

- La gerencia financiera (empleo eficiente de los recursos financieros).
- Los mercados financieros (conversión de recursos financieros en recursos económicos, o lo que es lo mismo conversión de ahorros en inversión)
- La inversión financiera (adquisición y asignación eficientes de los recursos financieros).

Mientras que las responsabilidades básicas del gerente financiero son:

1. Adquisición de fondos al costo mínimo (conoce de los mercados de dinero y capital, además de los mecanismos de adquisición de fondos en ellos).
2. Convertir los fondos en la óptima estructura de activos (evalúa programas y proyectos alternativos).
3. Controlar el uso del activo para maximizar la ganancia neta, es decir, maximizar la función: ganancia neta = ingresos - costos.
4. Mantener el equilibrio entre los dividendos y los ingresos retenidos, asegurando así tanto la participación de los socios como los fondos para la reinversión.

Gestión económico financiera

Importancia de analizar los estados financieros

Los ejecutivos u hombres de negocios, por necesidad deben enjuiciar las causas y los efectos de la gestión de la empresa, punto de partida para tomar numerosas decisiones en el proceso de administrar los eventos de la empresa, de manera que sean consecuentes con las técnicas de comportamiento en el futuro y que puedan predecir su situación económica y financiera (capacidad de obtener utilidades y capacidad de pago).

La contabilidad tiene la misión de suministrar datos a la dirección de las empresas para poder realizar el proceso de planeación, administración y gestión además de información a todos los

usuarios, tanto externos como internos. La importancia del dato contable ha asumido mayor peso en la medida que se han perfeccionado las teorías de la dirección científica, la cual exige un flujo de información veraz y precisa. Además el desarrollo de la informática en el mundo actual ha transformado la faz externa de la contabilidad, no así la interna, que es dada por sus conceptos contables; este proceso ha permitido el manejo de un gran número de datos con gran fiabilidad. La información contable es por tanto un instrumento poderoso de la administración. El uso inteligente de esta información probablemente sólo pueda lograrse si los encargados de tomar decisiones en el negocio comprenden los aspectos esenciales del proceso contable, que termina con un producto final, los estados financieros y el análisis de dichos estados, que permiten conocer la realidad que subyace tras esa información.

Las empresas pueden estar en una situación de suspensión de pago o quebrar por desconocimiento de sus ejecutivos, que es lo mismo que *ausencia de un diagnóstico empresarial*, consecuencia lógica del análisis..

Condiciones que tiene que cumplir la información para poder lograr los objetivos del análisis.

Periodicidad: La contabilidad tiene que permitir un registro sistemático de las operaciones diarias en términos monetarios. Estos registros se cierran de acuerdo con el ciclo contable establecido (anual, semestral, trimestral, mensual, diario). Esta frecuencia puede acortarse en la medida en que la contabilidad se automatice, pero más importante aún es la necesidad que los ejecutivos tienen de conocer más a menudo los resultados de su gestión.

Puntualidad: Para que un ejecutivo pueda hacer uso efectivo de la información debe exigir un plazo no mayor de cinco días hábiles del mes siguiente, con su respectivo análisis medio; no cerrar el mismo 31 (aunque no es imposible) ni esperar a hacerlo después del 15 del mes siguiente.

Exactitud: Es obvia la necesidad de exigir exactitud en los datos contables; hay que tomar medidas de control para posibles errores, realizar auditorías internas, establecer sistemas de control interno para lograr la confianza absoluta en la contabilidad.

El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable para el logro de los objetivos siguientes:

- ❖ Eficiencia y eficacia de las operaciones
- ❖ Confiabilidad de la información financiera
- ❖ Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

Con esta definición caracterizamos el control interno como:

- ❖ Es un proceso, es decir es un medio para lograr un fin, no un fin en si mismo.
- ❖ Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- ❖ En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable del control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos.
- ❖ Aporta un grado de seguridad razonable, no la total.
- ❖ Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones de la empresa.
- ❖ Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos.

¿Como analizar?

Una vez que se han elaborado los estados financieros, la Contabilidad no ha culminado el Proceso Contable, porque se debe desarrollar una de las fases de este proceso, que consiste en analizar e interpretar dicha información para ser utilizada en la toma de decisiones, con el objetivo de eliminar o disminuir los puntos débiles y maximizar sus fortalezas financieras. En muchas ocasiones se comete el grave error de no analizar ni de interpretar los estados financieros, porque piensan de forma equivocada que han cumplido con la tarea contable cuando han entregado los estados financieros.

Generalidades del análisis financiero

La Contabilidad representa un instrumento de vital importancia, pues constituye un doble servicio:

El primero, el de registrar las operaciones económicas y;

El segundo, el de informar la situación financiera del negocio a todos los usuarios; por consiguiente la Contabilidad no culmina con la elaboración de los estados financieros como muchas personas piensan, porque a partir de la elaboración de los mismos, se hace imprescindible analizarlos e interpretarlos.

Para lograr el segundo objetivo es imprescindible utilizar herramientas del análisis financiero para poder planear y controlar; es decir para evaluar el desempeño o para poder proyectarse, lo anteriormente expresado lo reafirma;

José Rivero, "Análisis de los Estados Financieros" Editorial Trivium, España; cuando caracteriza análisis de los financieros "...como el estudio de las relaciones que existen entre distintos

estados contables en un momento dado y la evolución de los mismos y de dichas relaciones en el futuro”

Abraham Perdomo Moreno, “Análisis e interpretación de los Estados Financieros”, México: afirma que el análisis es: el orden que sigue para separar y conocer los elementos descriptivos y numéricos que integran el contenido de los estados financieros”

Leopoldo Berntein, “Análisis de los Estados Financieros Teoría. Aplicación e Interpretación”, España: el que define el proceso de análisis de los estados financieros de la siguiente manera; “.....es la aplicación de herramientas y técnicas analíticas a los estados y datos financieros, con el fin de obtener de ellos medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones”.

Pasos para la realización del análisis

Cualquiera que sea el usuario de la información contable necesita seguir el siguiente proceso para analizar dicha información.

1. Observación.
2. Estudio y análisis de la información.
3. Interpretación de la información, deduciendo conclusiones de la misma.
4. Toma de decisiones.

Herramientas de análisis

Pocas son las cifras en un estado financiero que pueden considerarse altamente significativas por si mismas, lo importante es su relación con otras cantidades de valor y dirección de los cambios desde un a fecha anterior.

Existen cuatro técnicas de análisis ampliamente utilizadas:

- ❖ Cambios en pesos y en porcentajes.
- ❖ Porcentajes de tendencias.
- ❖ Porcentajes componentes (tamaño común).
- ❖ Cálculo de razones.

Cambios en pesos y porcentajes

El valor de un cambio en pesos de un período a otro es significativo (valor absoluto), pero expresar el cambio en términos de porcentajes añade una cierta perspectiva.

Al medir cambios en pesos y porcentajes de cualquier indicador, hay que respetar los períodos de tiempo que se toman para la comparación. Por ejemplo, si el análisis es trimestral, se debe comparar el trimestre corriente, con el trimestre correspondiente del año anterior.

Porcentaje de tendencias

Consiste en determinar las variaciones de un año base, en relación con los años siguientes considerados en el análisis. Esto por supuesto ayuda a demostrar la extensión y dirección del cambio.

Porcentajes componentes

Estos porcentajes indican el tamaño relativo de cada partida incluida en un total, con relación al total. Calculando los porcentajes de varios años sucesivos se pueden observar partidas que aumentan en importancia y las menos significativas. A los estados preparados de esta forma se les denomina Estados de Tamaño Común.

Cálculo de razones

El análisis de Estados Financieros se refiere al cálculo de razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado de la empresa. El análisis de razones es la forma más usual de análisis financiero. Ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la empresa. Se utilizan un buen número de técnicas diferentes para juzgar determinados aspectos del funcionamiento corporativo, pero las razones financieras son las que se citan más a menudo. Los insumos principales para el análisis financiero son el estado de ingresos y el balance del periodo o periodos que se consideran. Utilizando los datos que se encuentran en estos estados, pueden calcularse diferentes razones que permiten la evaluación de determinados aspectos del funcionamiento de la empresa.

Ofrecemos no solamente definiciones de las diferentes razones financieras, si no también explicaciones acerca de las implicaciones de determinados valores de razones.

Utilización de razones financieras

Antes de estudiar los métodos para calcular e interpretar razones financieras, es importante tener un conocimiento básico de las diferentes partes interesadas en el análisis de razones financieras y de los tipos de comparación que se efectúan usualmente al utilizarlos. La primera parte de esta sección estudia brevemente las partes interesadas en el análisis de razones de la empresa y pone de manifiesto sus campos fundamentales de interés. La segunda sección describe los dos tipos básicos de comparaciones de razones que se utilizan normalmente.

Partes interesadas

El análisis de razones de los estados financieros de una empresa es de interés para un buen número de participantes, especialmente los ejecutivos, de la administración de la empresa.

Los acreedores de la empresa se interesan primordialmente en la liquidez a corto plazo de la empresa y en su capacidad para atender las deudas a largo plazo. Los acreedores actuales quieren asegurarse de la liquidez de la empresa y de que esta esté en capacidad de atender al pago de intereses y amortizaciones del capital a su vencimiento. Los posibles acreedores se

interesan en determinar si la empresa puede responder por las deudas adicionales que resultarían al extenderle un crédito. Un interés secundario del acreedor actual o en perspectiva es la rentabilidad de la empresa; desea asegurarse de que la empresa es saludable y continuara siendo prospera.

La administración de la empresa se preocupa de todos los aspectos de la situación financiera de esta. Un objetivo colateral de la administración de la empresa es la utilización de razones para regular el funcionamiento de la empresa de periodo a periodo. Cualquier cambio inesperado se examina para descubrir problemas en gestación. El análisis financiero pone a disposición del administrador los instrumentos necesarios para verificar continuamente el pulso de la empresa y poder así implementar programas correctivos tan pronto se presenten síntomas de problemas futuros.

Tipos de comparaciones

Hay dos formas principales para la utilización de razones financieras: (1) un enfoque de cruce seccional, y (2) el análisis de series de tiempo. El enfoque de cruce seccional involucra la comparación de diferentes razones financieras de la empresa en una misma época. La empresa normal se interesa en conocer la eficiencia de su funcionamiento en relación con la competencia. A menudo el funcionamiento de la empresa se compara con el de la empresa que es líder. Esta comparación puede permitir que la empresa descubra importantes diferencias operacionales, las cuales si se cambian aumentan su eficiencia. Otro tipo de comparación de cruce seccional muy popular, es comparar las razones de la empresa con los promedios de otras de similar operaciones. El análisis de series de tiempo se hace cuando el analista financiero evalúa el funcionamiento de la empresa en el transcurso del tiempo. La comparación del funcionamiento actual de la empresa en relación con el funcionamiento anterior, utilizando el análisis de razones permite que la empresa determine si esta progresando de acuerdo con lo planeado.

La evolución de las tendencias puede descubrirse utilizando comparaciones que comprendan muchos años, y el conocimiento de estas tendencias debe servir a la empresa para planear operaciones futuras. La teoría que sustenta el análisis de series de tiempo dice que la empresa debe evaluarse en relación con su funcionamiento anterior, las tendencias en desarrollo deben individualizarse y deben tomarse medidas adecuadas para encaminar la empresa hacia sus metas inmediatas y a largo plazo. El análisis de series de tiempo es a menudo muy útil para verificar si son razonables los estados financieros proforma de la empresa. La comparación de razones actuales y pasadas con las que resulte del análisis de estados proforma, pueden poner de manifiesto discrepancias u optimismo exagerado en estos estados.

Antes de estudiar razones específicas, vienen al caso tres advertencias. Primero, una sola razón generalmente no ofrece suficiente información para juzgar el funcionamiento total de la empresa; solamente cuando se utiliza un grupo de razones puede formarse un juicio razonable referente a la situación financiera total de la empresa. Si el analista no se ocupa de la situación financiera total de la empresa, sino solamente con aspectos específicos de esta, puede que una o dos razones sean suficientes. Segundo, al comparar estados financieros el analista debe verificar si las fechas de los estados que se comparan son las mismas.

En caso contrario, los efectos estacionales pueden provocar conclusiones y decisiones erróneas. Finalmente, es de suma importancia asegurarse de que los datos en los estados financieros que se comparan hayan sido elaborados de la misma manera.

Principales Estados Financieros.

Los estados financieros principales, son el estado de Resultado y el balance general de la una empresa.

La continuidad de la empresa nos exige la realización de una serie de inversiones a las que debemos hacer frente y que debemos contemplar, como hemos mencionado anteriormente, en una política presupuestaria correcta.

Así, en función de las instalaciones y los equipos de producción, los consumos de materias primas y suministros, los costes de personal, impuestos, etc. determinaremos el volumen de recursos económicos necesarios para que la empresa pueda ponerse en marcha y desarrolle su actividad.

Parte de las inversiones necesarias irán destinadas a financiar los **activos permanentes** de la empresa, considerando como tales, aquellos que van a participar en más de un ejercicio económico, como son los locales, instalaciones, maquinaria, etc.

El resto de las inversiones corresponderán a los activos que serán consumidos a la largo del ejercicio y que están directamente relacionados con el funcionamiento normal de la empresa, lo que constituye su **activo circulante** (materias primas, productos terminados para su venta, etc.).

En este Tema determinaremos las necesidades financieras de la empresa y la forma de hacer frente a las mismas, analizando permanentemente los resultados económicos, así como la estructura funcional necesaria para alcanzar la rentabilidad que esperamos obtener de los capitales invertidos.

Razones Financieras Básicas

Las razones financieras pueden dividirse en cuatro grupos básicos:

- ❖ Razones de liquidez y actividad,

- ❖ Razones de endeudamiento,
- ❖ Razones de rentabilidad y
- ❖ Razones de cobertura o reserva.

Los primeros dos grupos de índices dependen en muy alto grado de los datos que se toman del balance general, en tanto los otros dos grupos dependen en gran parte de los datos que aparecen en el estado de resultados. Como regla general, los insumos necesarios para un buen análisis financiero incluyen, por lo menos, el estado de resultados y el balance general. El lector va a encontrar que se insiste muchísimo en las razones de liquidez rentabilidad, ya que estos campos ofrecen la información más importante relacionada con las operaciones a corto plazo de la empresa. Si la empresa no puede sobrevivir a corto plazo, es innecesario molestarse con los aspectos financieros a largo plazo.

Las razones de endeudamiento y de reserva son útiles solamente si uno puede asegurarse que la empresa va a sobrevivir a corto plazo.

Medidas de liquidez y actividad

La liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estas vencen. La liquidez se refiere no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes.

Medidas de la liquidez total de la empresa

Las tres medidas básicas de la liquidez total de la empresa son:

1. Capital neto de trabajo
2. Índice de solvencia
3. Razón o prueba del ácido

Capital neto de trabajo

El capital neto de trabajo de una empresa se calcula deduciendo su pasivo circulante de su activo circulante. Esta cifra no es muy útil en la comparación del funcionamiento de empresas diferentes, pero es muy útil para control interno. Muy a menudo el contrato bajo el cual se incurre en una deuda a largo plazo establece específicamente que la empresa debe mantener un nivel mínimo de capital neto de trabajo. Este requerimiento tiene por objeto forzar a la empresa a mantener liquidez de operación suficiente y contribuye a proteger los préstamos del acreedor. A menudo una comparación de una serie de tiempo del capital de trabajo neto de la empresa es muy útil para evaluar las operaciones de esta.

Índice de Solvencia

El índice de solvencia es uno de los índices financieros que se citan con mayor frecuencia. Se expresa como sigue:

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

El índice de solvencia es mucho más útil en comparaciones de liquidez de empresas de diferentes, que el capital neto de trabajo.

El capital neto de trabajo es útil solamente para comparar la liquidez de la misma empresa en el transcurso del tiempo y no debe utilizarse para hacer comparaciones con otras empresas; en su lugar, debe utilizarse más bien el índice de solvencia.

Índice de la Prueba del Ácido

El índice de la prueba del ácido es similar al índice de solvencia, excepto por el hecho de no incluir el inventario en el activo circulante. La suposición básica del índice de la prueba del ácido es que usualmente el inventario es el activo circulante con menos liquidez y en consecuencia no debe tenerse en cuenta. El índice de la Prueba del Ácido se calcula, de la manera siguiente:

$$\text{Índice de la prueba del ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$$

(o Razón Líquida)

Se recomienda un índice de la prueba del ácido de 1,00 o mayor. Por otra parte, lo que se considera como un valor aceptable depende en gran parte del campo industrial en que opera la empresa. Esta razón ofrece una mejor estimación de la liquidez total, solamente cuando el inventario de la empresa no pueda convertirse fácilmente en efectivo. Si el inventario es de fácil venta, el índice de solvencia es la medida preferida de la liquidez total.

Medidas de la liquidez o actividad de cuentas circulantes específicas

Se utiliza un buen número de razones para juzgar la liquidez del inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Se estudiarán las más comunes. Una suposición básica que se utiliza para simplificar muchos de los cálculos es que el año tiene 360 días y los meses son de 30 días, a menos que se especifique lo contrario.

Rotación del inventario

Muy a menudo se mide la liquidez o actividad del inventario de la empresa por su rotación.

Este cálculo se efectúa de la manera siguiente:

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario promedio}}$$

La rotación resultante es significativa solamente cuando se compara con la de otras empresas en la misma actividad, o a la rotación anterior del inventario de la empresa. No puede darse un estimativo general. Una rotación de inventario debe considerarse de acuerdo con las

características de la actividad. Una rotación de inventarios de 40,0 no sería excepcional en una tienda de abarrotes, en tanto que la rotación común de inventario de un fabricante de aviones sería de 1,0. Las diferencias de índices de rotación resultan de las diversas características de operación de diferentes empresas.

La manera mas correcta de calcular el inventario promedio es utilizando cifras mensuales en vez de cifras de fin de año. A menudo, sin embargo, los únicos datos disponibles son las cifras del inventario de fin de mes.

Observaciones:

El termino "actividad" se utiliza a menudo para referirse a la liquidez de cuentas específicas, o a la rapidez con que estas cuentas pueden convertirse en efectivo. Los términos "Liquidez" y "actividad" se utilizan alternativamente para referirse a la velocidad de rotación de cuentas específicas.

Muchos creen que mientras mas alta sea la rotación del inventario de la empresa con mayor eficiencia se administra su inventario. Esto es verdad hasta cierto punto, pasado el cual, una alta rotación de inventario puede significar problemas. Por ejemplo, una forma de aumentar la rotación del inventario es manteniéndolo a un nivel bajo. Sin embargo, tal estrategia podría ocasionar una gran cantidad de faltantes en inventario, lo que se traduce en pérdidas de ventas por insuficiencia, que a su vez puede perjudicar las ventas futuras de la empresa. En cada empresa hay un rango a la rotación del inventario que puede considerarse conveniente. Los valores por debajo de este rango pueden indicar iliquidez o inventarios inactivos, en tanto que valores superiores a este límite pueden indicar inventarios insuficientes y faltas frecuentes de existencias.

Plazo promedio del inventario. El plazo promedio del inventario representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa. Se calcula de la manera siguiente:

$$\text{Plazo promedio del inventario} = \frac{360}{\text{Rotación de inventarios}}$$

Rotación de cuentas por cobrar

La rotación de cuentas por cobrar de la empresa es una medida de su liquidez o actividad y se define como sigue:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

Mientras mas alta sea la rotación de cuentas por cobrar de la empresa, es más favorable. Una empresa puede aumentar la rotación de sus cuentas por cobrar con una política de créditos muy restrictiva, pero no se recomienda esta estrategia debido a que podría producir pérdidas de venta. El analista financiero debe poner en tela de juicio sobre todo las rotaciones muy altas de cuentas por cobrar porque esto puede ser indicativo de una política de créditos deficientes.

Plazo promedio de cuentas por cobrar

El plazo promedio de cuentas por cobrar, o periodo medio de cobros, es una cifra mas significativa para aplicar en la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa. Se encuentra por la simple transformación de la rotación de las cuentas por cobrar de la empresa, así:

$$\text{Plazo promedio de cuentas por cobrar} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

El plazo promedio de las cuentas por cobrar puede calcularse directamente utilizando la formula siguiente:

$$\text{Plazo promedio de cuentas por cobrar} = \frac{360 \cdot \text{promedio de cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales a crédito}}$$

Rotación de cuentas por pagar

La rotación de cuentas por pagar es semejante a la rotación de cuentas por cobrar. Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año y se define como sigue:

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$$

Como las compras anuales a crédito normalmente no aparecen en el balance o estado de ingresos, deben estimarse determinando el porcentaje del costo de los artículos vendidos que corresponda a las compras a crédito.

Esta cifra indica el número de veces anuales que la empresa rota sus cuentas por pagar. No es una medida tan útil como el plazo promedio de cuentas por pagar.

Plazo promedio de cuentas por pagar.

El plazo promedio de cuentas por pagar o período medio de pagos, se calcula de la misma manera que el plazo promedio de inventario y el plazo promedio de cuentas por cobrar, así:

$$\text{Plazo promedio de cuentas por pagar} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

Esto debe analizarse considerando el plazo de pago que a la empresa se le concede.

Los proveedores se interesan principalmente en el plazo promedio de cuentas por pagar, ya que esto les permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

Sustituyendo la fórmula de la rotación de las cuentas por pagar por el denominador de la ecuación anterior, obtenemos una fórmula de un solo paso, para determinar el plazo promedio de cuentas por pagar, así:

$$\text{Plazo promedio de cuentas por pagar} = \frac{360 \cdot \text{Cuentas promedio por pagar}}{\text{Compras anuales a crédito}}$$

Análisis de la antigüedad: El análisis de la antigüedad es una técnica para evaluar la composición de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. Suministra al analista la información referente a la proporción de cada tipo de cuenta que haya estado pendiente un período de tiempo. Al poner de relieve las irregularidades, le permite precisar la causa de los problemas en cobros y pagos.

El análisis de la antigüedad requiere que las cuentas por cobrar o por pagar se descompongan en grupos basado en su origen.

El mismo sistema que se ilustra en este ejemplo puede aplicarse al análisis de las cuentas por pagar. Los acreedores actuales y en perspectiva probablemente están sumamente interesados en el análisis de cuentas por pagar. El valor del análisis de antigüedad se encuentra en su tendencia a señalar periodos específicos de lentitud aparente en el cobro o pago de cuentas.

Medidas de endeudamiento

La situación de endeudamiento de la empresa indica el monto de dinero de terceros que se utilizan en el esfuerzo para generar utilidades. Normalmente el analista financiero se ocupa principalmente de las deudas a largo plazo de la empresa, ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo a pagar intereses y finalmente a devolver la suma prestada.

Los acreedores también se preocupan por el grado de endeudamiento en que incurra la empresa, ya que mientras mayor sea el endeudamiento, mayor probabilidad de que la empresa no esté en condiciones de pagar a sus acreedores. Obviamente, la administración debe ocuparse del endeudamiento, ya que esto pone de manifiesto la atención que le hayan prestado otras partes interesadas y porque indudablemente no desean ver la empresa en estado de insolvencia.

Razón de endeudamiento: Esta razón mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Mientras mayor sea este índice, mayor será la cantidad de dinero de

otras personas o empresas, que se esté utilizando en generar utilidades para los propietarios o empresa. La razón se calcula como sigue:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Veamos un ejemplo:

Esto indica que la empresa ha financiado el 45.7% de sus activos con deuda.

Mientras más alta sea esta razón, más alto apalancamiento financiero tiene una empresa

Las razones de endeudamiento que se utilizan usualmente incluyen la razón de endeudamiento, la razón pasivo-capital, y la razón pasivo a capitalización total. En términos generales, mientras más altas sean estas razones más pasivo tiene la empresa y es más riesgosa en términos financieros.

Medidas de rentabilidad

Existe un buen número de medidas de rentabilidad, y cada una de ellas relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital.

Como grupo, estas medidas permiten al analista evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de las ventas, los activos o a la inversión. Se presta atención a la rentabilidad de la empresa ya que para sobrevivir es necesario producir utilidades. Sin utilidades una empresa no puede atraer capital externo y además los acreedores y dueños existentes se preocuparían por el futuro de la compañía. Los administrativos concentran su atención en fomentar las utilidades de la empresa en consideración a la gran importancia que da el mercado a las ganancias empresariales.

Otras medidas de rentabilidad abarcan la rotación total del activo, el rendimiento en la inversión, el rendimiento en el capital de acciones ordinarias y las utilidades por acción.

Los rendimientos y el valor en libros por acción algunas veces se calculan y se consideran de importancia por parte de los accionistas de la empresa.

Estados de ingresos porcentuales

Utilizando un estado de ingresos porcentual que presenta todos los renglones como porcentaje de ventas, puede determinarse fácilmente el margen bruto de utilidades, el margen de utilidades de operación y el margen neto de utilidades.

Margen bruto de utilidades.

El Margen Bruto de Utilidades indica el porcentaje que queda sobre las ventas después de que la empresa ha descontado el costo de las existencias vendidas. Es mejor mientras más altas sean las utilidades brutas y más bajo el costo relativo de las mercancías vendidas.

Margen de utilidades en operación.

Esta razón representa lo que a menudo se llama las utilidades puras que gana la empresa en el valor de cada venta. Las utilidades en operación son puras en el sentido de que no tienen en cuenta cargos financieros y en que determinan solamente las utilidades que obtiene la empresa en su operación.

Margen neto de utilidades.

El margen neto de utilidades determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo impuestos. Es mejor mientras más alto sea el margen de utilidades netas. El margen neto de utilidades es un índice que se cita muy a menudo para referirse a los logros de una Corporación con respecto a sus ganancias sobre las ventas. Los márgenes sólo “son ventajosos” cuando se comparan en un mismo campo industrial o comercial, y en este último, no serían iguales los de una tienda minorista, a los de una joyería, u otra unidad de servicios.

Rotación del activo total.

La rotación del activo total indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas. Mientras más alta sea la rotación del activo, más eficientemente se ha utilizado éste. La rotación del activo es probablemente de gran interés para los administradores de la empresa, pues esto indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes desde el punto de vista financiero.

Esta rotación se calcula como sigue:

$$\text{Rotación total del activo} = \frac{\text{ventas anuales}}{\text{Activos totales}}$$

Un valor de rendimiento puede ser aceptable, cuando se compara con promedios de similares empresas, y /o rendimiento previsto o esperado, luego entonces pueden sacarse conclusiones significativas.

Indicadores de costo y utilidad

El primer determinante fundamental de la utilidad de una firma es lo atractivo del sector industrial, por lo que comprender la estructura de éste permite a la firma adoptar una adecuada estrategia competitiva, a partir de una buena comprensión de las normas de competencia.

Porter (4) identificó estas normas de competencia y las englobó en cinco fuerzas competitivas: el ingreso de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. Estas fuerzas están presentes en cualquier sector industrial y las firmas a través de sus estrategias pueden influir en las cinco fuerzas competitivas.

La posición relativa de una firma dentro de una industria es una cuestión central en la estrategia competitiva, ya que su ubicación determina si la utilidad de una firma está por arriba o por abajo del promedio del sector.

La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que pueden poseer una firma, costos bajos o diferenciación. Estas surgen de la estructura del sector industrial y son el resultado de la capacidad de una firma de lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales. Existe también un nivel considerable, aunque no exagerado, de rivalidad interna entre competidores. Lo anterior se debe al gran número de firmas existentes en el mercado cuyo servicio prácticamente no se diferencia entre unas y otras. Dicha rivalidad se ve regulada en gran parte por los propios compradores y por sus mecanismos de contratación que son los que en definitiva permiten determinados movimientos estratégicos como crecimientos y rotaciones. Existen además altas barreras de salida, marcadas por altos costos de salida y activos especializados con bajo valor de reventa, con un mercado alternativo muy limitado y barreras emocionales muy altas.

La ventaja competitiva está relacionada con la estructura de la industria, con el grado de evolución de la empresa y con su escala o tamaño. El tamaño y el grado de evolución están directamente relacionados, el aumento de tamaño obliga a las firmas a perfeccionar su organización interna y mejorar sus sistemas de gestión. A medida que estas dos variables mejoran, la posición de la firma en la industria se hace más fuerte o menos vulnerable, se mejora su posición de costo y su nivel tecnológico. A medida que esto ocurre, la confiabilidad y eficiencia de la firma aumentan, produciéndose un mejor posicionamiento de la marca en el mercado.

Las firmas pequeñas se caracterizan por un bajo nivel de profesionalización, sistemas organizacionales informales, bajas tasas de inversión, carencia de instalaciones básicas y un alto nivel de dependencia del cliente. En estas circunstancias, si no hay un esfuerzo explícito o una inversión significativa de recursos, la firma está condenada a mantenerse subsistiendo por muchos años con ese mismo perfil, con los consiguientes perjuicios en términos de rentabilidad. En el tiempo sólo algunas de estas firmas logran evolucionar y crecer para transformarse en medianas. Se debe recordar que la opción de crecimiento es una alternativa administrada en gran parte por los compradores, por lo que quienes hayan sido capaces de crecer en este mismo mercado poseen, por lo menos, el activo esencial que conforma el contacto y la historia previa con el comprador.

1.4 Satisfacción del cliente un elemento básico para el éxito de la empresa

Muchas veces olvidamos que el objetivo de todas nuestras actividades es el **Ciente**. Los empresarios tienen la responsabilidad de asegurar que cada miembro de la organización tome en serio la idea del cliente como objetivo y ello se vea reflejado en una correcta actitud en el desempeño de sus funciones.

Si las empresas no miden como se siente el cliente con relación a su desempeño como proveedores de productos y/o servicios, nunca podrán iniciar acciones concretas para aumentar su eficacia, mantener a sus actuales clientes contentos y captar nuevos. Es vital acentuar lo que se está haciendo bien, y corregir lo que está desarrollando insatisfacción en el cliente.

En la época previa a la revolución industrial, el artesano tenía un contacto directo con el cliente. Los productos que él elaboraba eran entregados directamente al consumidor. El cliente de manera natural podía retroalimentar al fabricante y expresarle su sentir sobre el producto que había adquirido. Así mismo, el artesano por la dinámica que generaba la interacción con el usuario de sus productos, podía fácilmente, recopilar información sobre los deseos, frustraciones y preferencias de sus clientes sobre los bienes que él elaboraba. La retroalimentación entre el fabricante y el cliente era continua. Cada vez, el productor podía acercarse más a lograr una mayor satisfacción de sus clientes. De una manera sencilla, el comercio de aquellos tiempos fomentaba este acercamiento. Con el pasar del tiempo, con el advenimiento de la revolución industrial, esta relación íntima entre fabricante y consumidor, se fue rompiendo. Por la masificación de la producción, aparecieron los "canales de distribución". Estos sistemas se convirtieron en intermediarios entre el productor y el consumidor y por ende rompieron el acercamiento histórico que existía entre éstos dos elementos. Con el pasar de los siglos, la separación se fue acentuando. El fabricante, para conocer las necesidades de sus clientes, dependía exclusivamente de la información que le suministraba el distribuidor. Recién en las últimas cuatro décadas, es que se le ha empezado a prestar una seria atención a la "satisfacción del cliente". Una de las disciplinas que inicialmente empezó a tocar el tema, fue el área de investigación de mercados abanderada por el Dr. Kotler. Posteriormente el área de mercadeo, se centró en temas como psicología del consumidor y estrategias / producto mercado. En occidente, la mayor influencia para hacer reflexionar a las empresas sobre la importancia de las necesidades de los clientes ha sido a partir de los años setenta con el movimiento de calidad total. Todos los gurús tales como: Deming, Jurán, Crosby, Conway y Tanembaun han sido enfáticos en hacer mucho hincapié en la importancia del tema del cliente. Las empresas de hoy en día, amenazadas por la competencia extranjera y las nuevas reglas de juego que ha generado en el comercio exterior la globalización, tienen que vender productos y/o servicios, más que nunca, que satisfagan los requerimientos de sus clientes para así poder

mantenerlos y hacerse, como consecuencia, más competitivas y ser eficaces en su funcionamiento. Se entiende por eficacia la habilidad que tiene la empresa de poder producir productos y/o servicios que exige el mercado. Muchas veces en las empresas, se cae en la falacia de creer que se conocen los requerimientos de los clientes, al efectuar encuestas que en esencia sólo miden qué también opera su sistema de ventas. Este enfoque es sumamente miope ya que la esencia es averiguar que es lo que el cliente desea de la empresa y no qué tan eficientemente es el sistema de ventas de la organización suplidora.

Según Alexander Ph.D. (2003) ¿Qué es lo que se debiera hacer? Las empresas deben invertir el tiempo y esfuerzo en efectuar "mediciones de la satisfacción de sus clientes", analizar e interpretar adecuadamente la información recolectada y tomar acciones pertinentes para acentuar lo que se está haciendo bien y corregir lo que está generando insatisfacción en los clientes. La "medición de la satisfacción de los clientes", conlleva a utilizar un enfoque metodológico para no caer en subjetividades y tomar acciones no adecuadas. La empresa, para implantar las mediciones, debiera seguir los siguientes pasos metodológicos:(1) identificación de sus clientes. Aquí se deben ubicar los clientes

actuales y es recomendable también incluir a los desertores (pueden proporcionar información valiosa). (2) Establecimiento del método de muestreo a utilizar. Se debe tener una muestra estadísticamente representativa de la población a investigar. (3) Identificación de los requerimientos de los clientes. En esta etapa se debe entrevistar a una muestra de los clientes y utilizando el "método del incidente crítico" averiguar que es lo que el cliente desea de la empresa suplidora. Los requerimientos de los clientes no son solamente las especificaciones del producto. Son mucho más, abarcan todos los deseos y expectativas que tienen los clientes frente a la organización suplidora. (4) Elaboración del cuestionario. Los "requerimientos de los clientes", una vez analizados y categorizados, se convierten en las variables a medir en un cuestionario que se debe confeccionar. Aquí se debe tener cuidado con la escala a utilizar, la cual debe ser sencilla y muy fácil de entender. (5) Implantación del test. El cuestionario elaborado es mejor administrarlo en pequeña escala a una muestra de los clientes. El objetivo es identificar la fiabilidad y validez de la prueba. (6) Administración del cuestionario. La prueba confeccionada debe ser administrada por personal debidamente entrenado. La receptividad del cliente es importante para asegurar objetividad en la información a recolectar. (7) Análisis e interpretación de los datos. Una vez captada la información se debe proceder a analizarla gráficamente para facilitar su comunicación en la organización. Este análisis debe llevar a identificar las dimensiones sujetas a mejorar y las que deben acentuarse por estar causando satisfacción. (8) Acción correctiva. La investigación realizada no debe quedar en un simple

ejercicio académico de buenas intenciones. Como ya se ha estado mencionando, la empresa tiene que iniciar acciones concretas como consecuencia de la medición de la satisfacción del cliente.

No hay manera de aumentar la eficiencia de las empresas si no se elaboran productos y/o servicios que satisfagan las expectativas de los clientes. Para lograr una eficacia organizacional se tiene que orientar todo el esfuerzo de la empresa a satisfacer a plenitud las necesidades de los clientes. Esto solo podrá hacerse en la medida que el suplidor, de una manera seria y organizada, mida la satisfacción de sus clientes, de manera periódica y tome las acciones pertinentes. Toda esta actividad debe ser un esfuerzo constante de nunca acabar. En cualquier empresa el que un solo empleado no trate al cliente como es debido debe ser motivo grave de preocupación, puesto que se está poniendo en evidencia a toda la Organización.

La capacidad de crecimiento de una empresa, en el sentido más amplio, se basa en “hasta donde puede identificar las necesidades de sus clientes y como satisfacerlas”. Una empresa es un ente dinámico que *crea clientes*.

En vez de esperar pasivamente a que el cliente acuda a comprar un producto o recibir un servicio, deberemos salir a buscar activamente los clientes e identificar sus necesidades y tratar por todos los medios de satisfacerlas

Por lo general los clientes no tienen las ideas muy claras de cómo mejorar sus vidas, es labor nuestra desarrollar dicha percepción.

¿Qué es la satisfacción de los clientes?

Es la situación en la cual el cliente está contento con la adquisición de nuestros productos y servicios de calidad que le permite seguir confiando y contando en el futuro con nuestra empresa.

¿Por qué son tan importantes los clientes satisfechos ?

Los sistemas de gestión empresarial han cambiado. La creciente competitividad y globalización de los mercados hace que cada vez sea más importante que la empresa preste a su cliente la atención que requiere y lo convierta en el protagonista y principal elemento de referencia a la hora de orientar el rumbo y funcionamiento de la empresa.

Ya no es suficiente con complacer a nuestro cliente, sino que debemos satisfacer de manera óptima sus expectativas (lo que el cliente espera de nuestra empresa, de nuestros productos y/o servicios) y por tanto este debe ser nuestro objetivo prioritario.

Un cliente satisfecho es un cliente potencial y por tanto nos va a seguir demandando en el tiempo nuestros productos y nuestros servicios y va a influir positivamente en la captación de

nuevos clientes. En cambio si a un cliente no lo tenemos contento se convertirá en un blanco perfecto para la competencia y tenderá a desaparecer.

La satisfacción del cliente y los Sistemas de Gestión de la Calidad

La satisfacción del cliente es el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de la empresa, recogido de forma expresa en la revisión de la norma ISO 9001:2000 “ Sistemas de Gestión de la Calidad “, y establece expresamente la necesidad de :

- Disponer de un procedimiento adecuado para medir el grado de satisfacción de los clientes.
- Disponer de datos medibles y que a partir de su tratamiento nos permitan conocer su grado de satisfacción actual, así como poder intuir expectativas futuras de nuestros clientes.
- Utilizar estos datos para definir actuaciones y procesos internos de la empresa con vistas a mejorar el grado de satisfacción de nuestros clientes y por tanto como hemos dicho anteriormente el éxito de la empresa.

Tradicionalmente se emplean cuestionarios debidamente estudiados que nos dan una referencia de las opiniones que los clientes tienen de nuestra empresa y de nuestros productos y servicios. Por ejemplo suele ser frecuente valorar del 1 a 5, siendo 1 muy malo, 2 malo, 3 regular, 4 bueno y 5 muy bueno, aspectos tales como calidad de producto, plazo de entrega, reclamaciones, servicio posventa, atención al cliente, precio ,estado de conservación del producto, garantía, etc.

Los cuestionarios de valoración se están pasando cada vez más a formato digital y a través de bases de datos y correo electrónico son remitidos a nuestros clientes para que nos valoren y nos permita sacar conclusiones de cómo mejorar. Esta sistemática, como hemos indicado muy utilizada por gran número de empresas, tiene a veces problemas en cuanto a la fiabilidad de los datos que obtenemos, debido a:

- Frecuentemente, se remiten cuestionarios complejos con la pérdida de tiempo en su cumplimentación y muchas veces no recogen toda la información útil para la empresa.
- Raramente los clientes nos remiten más del 20% de las encuestas de satisfacción emitidas, con la pérdida de eficacia que ello supone.
- Muchos de los datos se rellenan simplemente para cubrir el expediente y no reflejan la realidad de la relación empresa-cliente.

Debido a éstos problemas, son muchas las empresas que están optando por emplear mecanismos de medición de la satisfacción de los clientes, basados en cuestionarios, pero complementados con información adicional de forma verbal y directa con el cliente que mejora

sensiblemente la calidad de la información obtenida, estamos hablando de preguntar periódicamente a los clientes.

Técnicas de fidelización

Para mejorar el grado de satisfacción de nuestros clientes se utiliza las técnicas de fidelización que nos permiten obtener mayor lealtad de nuestros clientes. La utilización de las nuevas tecnologías en la explotación de base de datos son herramientas muy adecuadas para complementar las técnicas de fidelización tradicionales, basadas en la mejor comunicación, entendimiento con el cliente y creación de elementos vinculantes. A modo de ejemplo podemos citar:

Envío de ofertas y novedades de nuestros productos, campañas informativas y de marketing, envío de detalles, felicitaciones, etc

¿Para qué satisfacción de clientes?

La satisfacción del cliente, no trata tanto de atender las quejas y reclamaciones de manera más o menos sistemática, sino de obtener y explotar toda la información que podamos captar sobre nuestros clientes: sus opiniones, deseos, expectativas y en definitiva poder ofrecerle de manera satisfactoria productos y servicios.

Además nos permite trabajar con mayor calidad, de manera coordinada con nuestros empleados y proveedores en unos objetivos comunes así como mejorar su comunicación.

La eficiencia empresarial exitosa no se debe conformar sólo con ir al mínimo de lo que nos exigen nuestros clientes, debemos ser ambiciosos y orientar la empresa y adaptarla en todo momento a sus necesidades y en algunas ocasiones darle de forma inteligente más de lo que podría esperar de nosotros y en definitiva ser capaz de sorprenderlos.

1.5 Interrelación de la Administración de Riesgos y la Eficiencia Empresarial.

Para las empresas la administración de riesgos juega un papel fundamental ya que estamos llamados al control interno como una medida de eficiencia en la actividad empresarial visto desde un amplio espectro que sería la mitigación de las pérdidas económicas y su consecuente aumento de los indicadores de eficiencia siempre que exista una correcta apreciación, detección y eliminación de toda conducta dañosa que atente contra los objetivos establecidos por la organización

La empresa debe gestionarse para que genere riquezas en el futuro, crearlo, este es el verdadero reto de la gestión empresarial moderna, y todos los adelantos, las tecnología y capacitación de personal, confluyen en tratar de resolver los problemas que se presentan para cumplir este objetivo.

La alegría de un empresario, de un comerciante, de un gerente nace cuando vende un producto o un servicio, gana un cliente y obtiene una utilidad, esta alegría aumenta cuando regresa el cliente, y le comenta las bondades de su producto o su servicio y vuelve a realizar tratos comerciales, es decir que la empresa moderna necesita enfocar de manera integral tanto las actividades de control interno y en especial lo relativo a la administración de los riesgos como su propia eficiencia empresarial basada en elementos cuantitativos y cualitativos que van desde la selección correcta de su personal, el aumento de su nivel de actividad como la satisfacción del cliente y el logro de resultados económicos favorables.

1.6 Problemática de la División Sancti Spiritus de Copextel SA.

La División Sancti Spiritus de Copextel SA, comienza un vertiginoso crecimiento a finales del año 2003 necesario para asumir los nuevos retos a que se sometió con el aumento de los compromisos como balancista de varios de los renglones que demandan las obras de la batalla de ideas, así como el crecimiento de la tecnología instalada en los diferentes programas de la Revolución, que trajo como consecuencia un aumento de su capital humano, no siempre con personal suficientemente preparado y comprometido con los resultados finales de la organización, las compras por su parte comenzaron a ser numerosas y de forma indiscriminada llenando nuestros almacenes con productos que muchos de ellos se convirtieron en ociosos o de lento movimiento, las ventas a pesar de crecer año tras año se concentraron en clientes relacionados con la batalla de ideas y no siempre los demás pueden cubrir sus demandas, las pérdidas económicas relacionadas con la mala gestión de cobro aumentó, el ciclo de rotación de inventarios creció lo que unido al envejecimiento de las cuentas por cobrar hicieron que hoy la liquidez inmediata de la empresa esté tocando los niveles mas bajos y se incumplan en reiteradas ocasiones los compromisos de pagos con los proveedores, el insuficiente surtido de piezas de repuesto y lo desgastada que se encuentra la técnica de transporte hace que el tiempo de respuesta pactado con los clientes para el servicio técnico no siempre se cumple, todas estas dificultades e insuficiencias provocan que el cliente no esté satisfecho con los servicios que presta la División .

1.7 Conclusiones

El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, confirma la existencia de una amplia base conceptual sobre el análisis de administración de riesgo relacionada con eficiencia empresarial, es importante, el estudio

constante de estos términos y el enriquecimiento de los conocimientos, así como contar con una base documental.

2.1 Introducción.

El objetivo de este capítulo consiste en la explicación del procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos elegidos de la literatura para administrar los riesgos e incrementar la eficiencia en la gestión empresarial. El procedimiento transita por seis etapas que en todo momento se someten al control y la retroalimentación del sistema, la etapa de administrar los riesgos se complementa mediante un procedimiento específico que cuenta con varios pasos que también son explicados, finalmente se arriban a las conclusiones del capítulo.

2.2 Procedimiento general y específico para administrar riesgos

En la presente investigación se diseña un procedimiento general y uno específico con el objetivo de administrar riesgos para incrementar eficiencia en la gestión empresarial el cual cuenta de seis etapas, definiéndose las mismas de la forma siguiente:

- ❖ Diagnóstico de la organización
- ❖ Respaldo de la dirección
- ❖ Organizativa
- ❖ Comunicativa e interactiva
- ❖ Administración de riesgos
- ❖ Valorar los resultados

El procedimiento general se muestra en la figura # 2.1

2.2.1 Fase No 1: Diagnostico de la Organización

Para diagnosticar la organización en primer lugar se realiza una caracterización general donde se plasme la misión, visión y el análisis del entorno (microentorno y macroentorno):

El microentorno está compuesto por el entorno inmediato: la propia empresa, los suministradores o proveedores, intermediarios, clientes, competidores y mercado donde se desarrolla nuestro producto.

Elementos que integran el microentorno:

Dentro de la propia empresa:

Recursos internos: Capacidad de investigación, capacidad, imagen de la empresa, recursos materiales y recursos humanos de la empresa, capacidad productiva.

Suministradores: Este factor está compuesto por todas las empresas e individuos que proporcionen los recursos necesarios para la producción de bienes y servicios.

Es fundamental para la empresa contar con uno o varios suministradores, con calidad, formalidad, eficiencia y confiabilidad.

Intermediarios: Son empresas encargadas de promover, vender y distribuir los bienes de la compañía al consumidor. Son las encargadas de que el producto llegue al cliente.

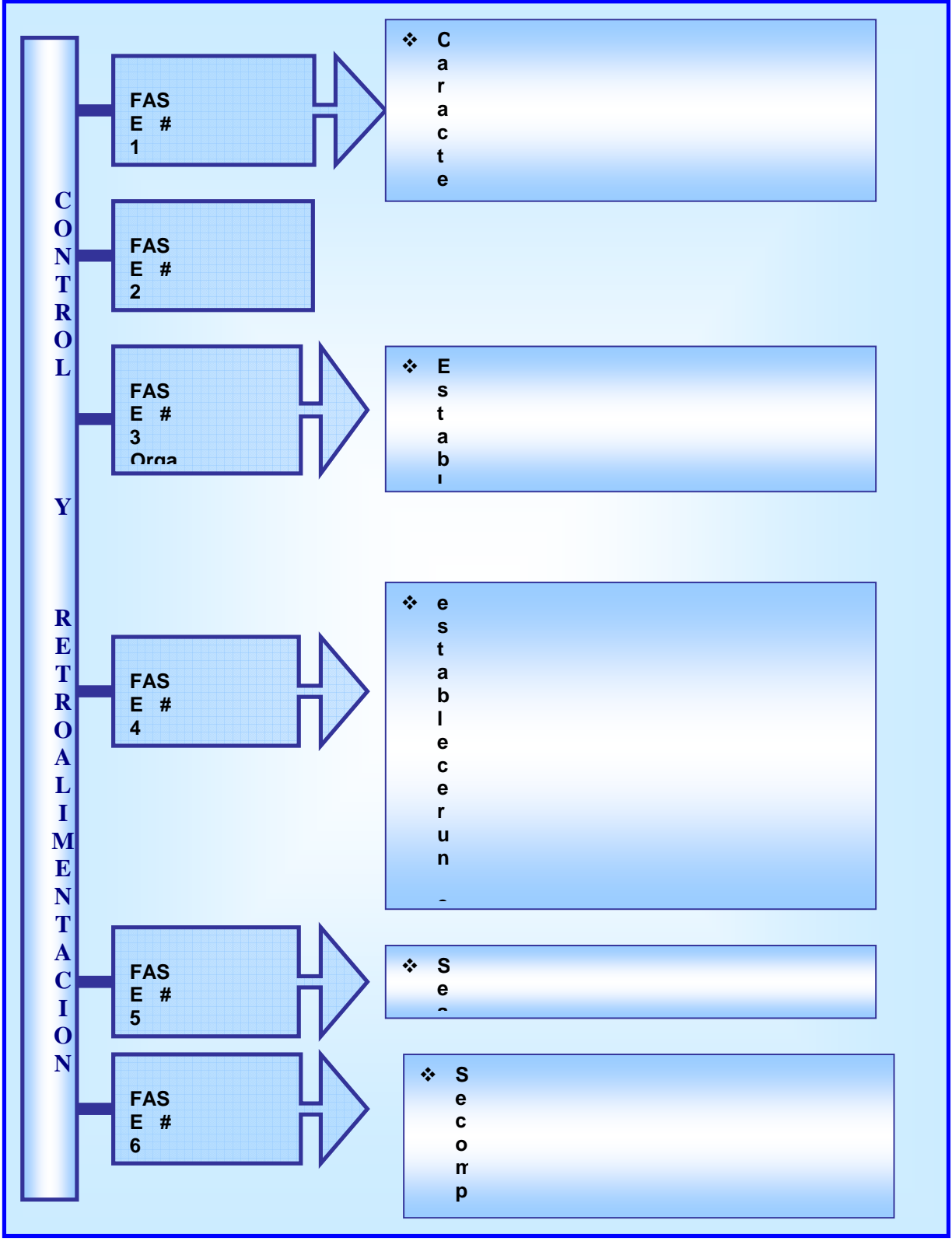


Figura # 2.1: Procedimiento General de Administrar Riesgos para Mejorar la Eficiencia Empresarial, Fuente: Elaboración propia.

Clientes: Pueden ser:

Mercado de consumidores: Clientes que compran bienes y servicios para consumo personal.

Mercados industriales: Empresas que adquieren los bienes y servicios necesarios para producir otros.

Mercados de reserva: Empresas que compran los bienes y servicios para revenderlos y obtener beneficios.

Mercados públicos: Gobierno y organizaciones no lucrativas que adquieren bienes para prestar servicios públicos o transfieren estos bienes y servicios a quienes lo necesiten.

Mercados extranjeros: Compradores extranjeros que pueden ser productores, revendedores, consumidores y gobiernos.

El macroentorno está integrado por las fuerzas sociales más amplias que afectan también el entorno de la empresa, es decir factores demográficos, políticos, económicos, tecnológicos, etc.

Los factores que integran el macroentorno son:

Entorno demográfico: Constituye la población y es el primer factor de interés externo para los especialistas. Está conformado por varios elementos: tamaño de la población, distribución, natalidad, mortalidad, matrimonio y estructuras raciales.

Entorno económico: Está formado por diferentes aspectos que determinan el poder de compra del consumidor y sus modelos de gastos.

Los especialistas en marketing deben estar atentos a los cambios en el nivel de ingresos y en los modelos de gastos de los consumidores a la hora de determinar la misión y el segmento de mercado al cual estarán orientadas las ventas de la empresa.

Entorno tecnológico: La tecnología constituye un factor muy importante dentro del macroentorno. El grado de crecimiento de la economía está afectado directamente por los descubrimientos tecnológicos.

Entorno político: Las decisiones en marketing están afectadas directamente por el ambiente o situación política imperante. Está compuesto por: Instituciones públicas, políticas monetarias y fiscales, leyes de protección a las compañías, los consumidores, a la economía, la sociedad y al medio ambiente. Para lograr éxito en sus negocios los inversionistas deben tener muy en cuenta la amplia regulación legislativa para los negocios a escala nacional e internacional.

Entorno cultural: Son los valores, normas sociales, estilos de vida, creencias religiosas, costumbres.

Aunque halla valores y creencias que perduran a través del tiempo y son trasmitidas de generación en generación, hay otras que si cambian.

Condiciones ambientales: En los últimos años las condiciones ambientales han pasado a ser un factor considerable para las estrategias de las empresas.

El deterioro del medio ambiente se ha hecho evidente en todo el planeta, la falta o contaminación del agua y del aire, el agujero en la capa de ozono y el peligroso efecto de invernadero o recalentamiento paulatino del planeta son un ejemplo claro de esto.

Un problema fundamental para las empresas es la escasez de materias primas, recursos como el agua, los bosques o la comida están en estado de crisis. Otros como el petróleo, carbón, platino, zinc y plata significarán un serio problema cuando las reservas se acaben.

Las empresas que requieren de ellos presentan un marcado incremento en sus costos. Otros encuentran una oportunidad especial para desarrollar productos.

Posteriormente se aplica el procedimiento específico, figura # 2.2, donde se definen los indicadores de eficiencia empresarial a utilizar en la investigación, para su valoración utilizando series de datos que permitan apreciar las tendencias evolutivas de los mismos.

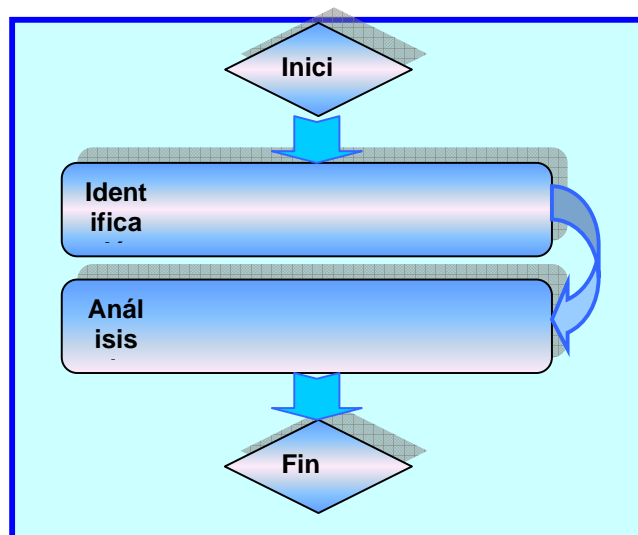


Figura # 2.2: Procedimiento específico para definir indicadores de la eficiencia empresarial.

Fuente: Elaboración propia.

Identificación y selección de los indicadores

Con el objetivo de identificar los indicadores el investigador se apoyará en la revisión bibliográfica y en otras experiencias previas que sobre el tema se han desarrollado. Para la **selección** de los indicadores se utilizará el método de Delphi

Muchas veces, al revisar diferentes tesis de grado científico, académico, y trabajos de diplomas, se ha observado que en algunos se hace alusión al llamado Método Delphi; pero cuando se analiza el trabajo se observa, en ocasiones, imprecisiones: en la forma de aplicar dicho método, la manera en que se seleccionaron los expertos, y hasta en basar el análisis solamente en una ronda de consulta.

¿Qué es el método Delphi?

El método Delphi consiste en la **utilización sistemática del juicio intuitivo** de un grupo de **expertos** para obtener un consenso de opiniones informadas (Valdés, 1999), (Moráguez, 2001). Resulta imprescindible que estas opiniones no se encuentren permeadas o influenciadas por criterios de algunos expertos. Este método resulta más efectivo si se garantizan: el anonimato, la retroalimentación controlada y la respuesta estadística de grupo.

¿Qué ventajas tiene el método?

Este autor considera, al igual de Zayas (1998), Campistrous (1998), Valdés (1999), Moráguez (2001), que las ventajas del método están dadas en que:

- Permite la formación de un criterio con mayor grado de objetividad.
- El consenso logrado sobre la base de los criterios es muy confiable.
- La tarea de decisiones, sobre la base de los criterios de expertos, obtenido por éste tiene altas probabilidades de ser eficiente.
- Permite valorar alternativas de decisión.
- Evita conflictos entre expertos al ser anónimo, (lo que constituye un requisito imprescindible para garantizar el éxito del método) y crea un clima favorable a la creatividad.
- El experto se siente involucrado plenamente en la solución del problema y facilita su implantación. De ello es importante el principio de voluntariedad del experto en participar en la investigación.
- Garantiza libertad de opiniones (por ser anónimo y confidencial). Ningún experto debe conocer que a su igual se le está solicitando opiniones.

¿Cuáles son sus desventajas?

Sus desventajas más significativas están dadas en que:

- Es muy laborioso y demanda tiempo su aplicación, debido a que se requiere como mínimo de dos vueltas para obtener el consenso necesario.
- Es costoso en comparación con otros, ya que requiere del empleo de: tiempo de los expertos, hojas, impresoras, teléfono, correo...
- Precisa de buenas comunicaciones para economizar tiempo de búsqueda y recepción de respuestas.
- Debe ser llevado a cabo por un grupo de análisis: los expertos como tales.
- Se emiten criterios subjetivos, por lo que el proceso puede estar cargado de subjetividad, sometido a influencias externas. De aquí la necesidad de aplicar varias vueltas, buscar técnicas variadas de análisis para obtener un consenso y pruebas estadísticas para determinar su grado de confiabilidad y pertinencia.

¿Cómo se seleccionan los expertos y qué instrumentos se aplican?

Para la aplicación práctica del método es necesario considerar metodológicamente dos aspectos fundamentales: **selección del grupo de expertos** a encuestar y la **elaboración del cuestionario** o los cuestionarios. Pero ante todo: ¿A quiénes se pueden considerar expertos?

Se define como **experto** el individuo en sí, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia (Valdés, 1999) (Moráguez, 2001). De esta definición se infiere, como requisito básico para la selección de un experto, que éste tenga experiencia en el tema a consultar, dado por sus años de trabajo (praxis), y que puedan ser complementados con: conocimientos teóricos adquiridos a través de las distintas formas de superación, y grado académico o científico alcanzado en relación al tema, entre otros.

¿Cómo se desarrolla el método?

La explicación se basará en la forma que el autor lo realizó en su tesis de maestría (puede consultarse en la biblioteca).

Se confeccionó una “bolsa de posibles expertos” o relación de éstos, en función de las características siguientes: experiencia, competencia, creatividad, disposición a participar en la encuesta, capacidad de análisis y de pensamiento, interés colectivista y autocrítico.

Cálculo del número de expertos:

$$N = p(1-p) * K / i^2$$

P: máximo error que se tolera en el juicio de los expertos.

I : nivel de precisión a utilizar.

K: constante que cambia según el nivel de confianza

1- α	K
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

Después se calcula si hay concordancia entre los expertos, según la formulación correspondiente y si se alcanza $C \geq 60\%$ para cada R_j se acepta un buen nivel de consenso. Si no existe consenso se realiza una segunda ronda (otra valoración en una segunda hoja, previo conocimiento de los resultados de la primera matriz) y si tampoco se alcanza ese nivel de C, entonces se descarta esa variable. Cuesta (1999).

La expresión para el cálculo de C es:

$$C = (1 - V_n / V_t) * 100$$

donde,

C: concordancia expresada en porcentaje.

V_n : cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

V_t : cantidad total de expertos.

Luego de analizada la concordancia de los expertos y obtenida las variables que estos consideran, con su respectivo orden de prioridad, se analizan los distintos instrumentos que existen. Los instrumentos a utilizar se encuentran validados.

Análisis del comportamiento de los indicadores de la eficiencia empresarial.

Para analizar el comportamiento de los indicadores se utilizan series de datos que permitan observar la tendencia de los mismos y en consecuencia con los resultados establecer criterios para el análisis posterior de los riesgos. El análisis también incluye la aplicación de una encuesta de satisfacción del cliente como un elemento importante de la valoración de la eficiencia empresarial.

Calculador del Tamaño de la Muestra

Usted puede utilizar este calculador para determinar cuantos clientes deberá encuestar con vistas a obtener resultados que reflejen a la población con la precisión necesaria.

Determinación del tamaño de la muestra

Nivel de confianza 95% 99%

Intervalo de confianza 4.0 4.0

Introduzca el intervalo de confianza

Población 111450 1400 requerido y el tamaño de la población.

Tamaño de la muestra 597 597

Intervalo de confianza: Es el intervalo en que usted puede estar seguro de que si usted hubiese preguntado a toda la población, hubiese tenido la misma respuesta. Por ejemplo, si ha obtenido un 46% de respuestas iguales en la muestra tomada y el intervalo de confianza es de 4, usted puede estar seguro de que hubiera obtenido entre un 42 % (46-4) y un 50% (46+4) de respuestas iguales si hubiese preguntado a toda la población.

Nivel de confianza: Le indica cuán seguro puede usted estar. Se expresa en por ciento y representa la frecuencia en que el verdadero por ciento de la población que darían una respuesta igual se encuentran dentro del intervalo de confianza. El 95% de nivel de confianza indica que usted está en lo cierto en el 95% del total. La mayoría de los encuestadores utilizan el 95%.

Con ambos índices usted puede decir, por ejemplo, que está el 95% seguro de que la respuesta indicada será dada por un por ciento de la población total entre el 42% y el 50% mientras mayor sea el intervalo de confianza que usted esté dispuesto a aceptar, mayor será la certeza de que el total de respuestas de la población estarán dentro de ese rango. Si usted hace una encuesta a 1000 personas en una ciudad de 100000 habitantes sobre la preferencia de las marcas de cerveza y obtiene que el 60% de las respuestas dan la preferencia a la marca A, usted puede estar muy seguro de que entre el 40% y el 80% de la población prefiere esa marca. Sin embargo, no puede estar seguro de que entre el 59% y el 61% preferirán esa marca.

Factores que afectan el intervalo de confianza

Hay tres factores que afectan el intervalo de confianza: el tamaño de la muestra, el por ciento de respuestas iguales y la población.

Tamaño de la muestra

A mayor tamaño de la muestra, mayor seguridad de que las respuestas reflejarán a toda la población.

Para un nivel de confianza dado, un mayor tamaño de muestra permitirá un menor intervalo de confianza.

Por ciento de respuestas

La precisión también depende del porcentaje de la muestra que selecciona una misma respuesta. Si el 99% de su muestra respondió "SI" y el 1% dijo "NO", la oportunidad de error es remota, independientemente del tamaño de la muestra. Sin embargo si los porcentajes son 51% y 49% respectivamente, la oportunidad de error es mucho mayor.

Cuando se determina el tamaño de la muestra para un nivel de precisión dado se debe utilizar el peor caso que es un porcentaje de 50%. El calculador está programado de esa forma.

Tamaño de la población

Las matemáticas de las probabilidades prueban que la dimensión de la población es irrelevante, a menos que la población sea relativamente pequeña. Sin embargo, se asume que la muestra es aleatoria y representativa, pues de lo contrario las respuestas no podrán ser consideradas aplicables a toda la población.

Fórmulas a utilizar:

$$s = \frac{Z^2 \times p \times (1-p)}{c^2}$$

s= tamaño de la muestra

Z= valor Z =1,96 para un nivel d confianza de 95%

Z =2,58 para un nivel d confianza de 99%

p= por ciento de respuestas iguales, expresado en decimales

se utilizará 0,5 par determinar el tamaño necesario de la muestra

c= intervalo de confianza, expresado en decimales

ej.: 0,4 = +/- 4

$$S_{\text{corregida}} = \frac{s}{1 + \frac{s-1}{\text{pob}}}$$

pob= tamaño de la población

2.2.2 Fase No 2: Respaldo de la Dirección

Desarrollar una filosofía de administración de riesgos organizacional y toma de conciencia sobre riesgos a nivel de la Dirección. Esto podría ser facilitado mediante entrenamiento, educación y síntesis a la dirección de la División Sancti Spíritus de Copextel SA

Es necesario el apoyo permanentemente activo del Consejo de Dirección de la División..

2.2.3 Fase No 3: Organizativa

Esta fase es de suma importancia, por que es donde el investigador con el respaldo de la alta dirección deja definido los objetivos que se persiguen con la administración de riesgos, de la misma forma establece las actividades que según el cronograma que se acuerde se desarrollaran y define los responsables por cada una de ellas

2.2.4 Fase No 4: Comunicativa e interactiva

Desarrollar, establecer e implementar una infraestructura o medidas para asegurar que la administración de riesgos se convierte en una parte integral de los procesos de planeamiento y administración y de la cultura general de la organización. Esto puede incluir:

Establecer un equipo que comprenda personal de alta gerencia para ser responsable por las comunicaciones internas acerca de la política; procurar la toma de conciencia acerca de la administración de riesgos; comunicación, diálogo en toda la organización acerca de administración de riesgos y la política de la organización; adquirir pericia en administración de riesgos, ej: consultores, y desarrollar destrezas en el personal a través de la educación y

capacitación; asegurar niveles apropiados de reconocimiento, recompensas y sanciones; y establecer procesos de administración de desempeño.

2.2.5 Fase No 5: Administrar riesgos a nivel organizacional

Desarrollar y establecer un programa para administrar riesgos a nivel organizacional a través de la aplicación de un procedimiento de administración de riesgos el cual se muestra en la figura # 2.3

La clasificación de los riesgos en tipos, permite partir de una definición concreta de los mismos, un nivel de homogeneidad y armonía en el momento de su identificación eliminando o reduciendo la posibilidad de introducir denominaciones diferentes para un mismo fenómeno y redundando en una mejor organización de la gestión de riesgos. Sin embargo en el mundo de las finanzas y los recursos materiales clasificar los riesgos se convierte en una tarea compleja por la multifactoriedad del agente causal. Este carácter multifactorial se presta a confusiones y repeticiones por lo que se hace necesario encontrar un punto medio que acote el problema.

La administración de riesgos debería estar integrada con los procesos de planeamiento estratégico y administración de la organización.

El contexto de la organización y de la administración de riesgos; los riesgos identificados para la organización; el análisis y evaluación de estos riesgos; las estrategias de tratamiento; los mecanismos para revisar el programa; y las estrategias para procurar la toma de conciencia, la adquisición de pericia, la capacitación y la educación.

2.2.5.1 Paso No 1: Definir la política

Definir la política organizacional y de administración de riesgos en el cual tendrá lugar el resto del proceso. Deberían establecerse criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definirse la estructura del análisis.

En el se muestran los detalles del proceso de administración de riesgos. El proceso ocurre dentro de la estructura del contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos de una organización. Esto necesita ser establecido para definir los parámetros básicos dentro de los cuales deben administrarse los riesgos y para proveer una guía para las decisiones dentro de estudios de administración de riesgos más detallados. Esto establece el alcance para el resto del proceso de administración de riesgos.

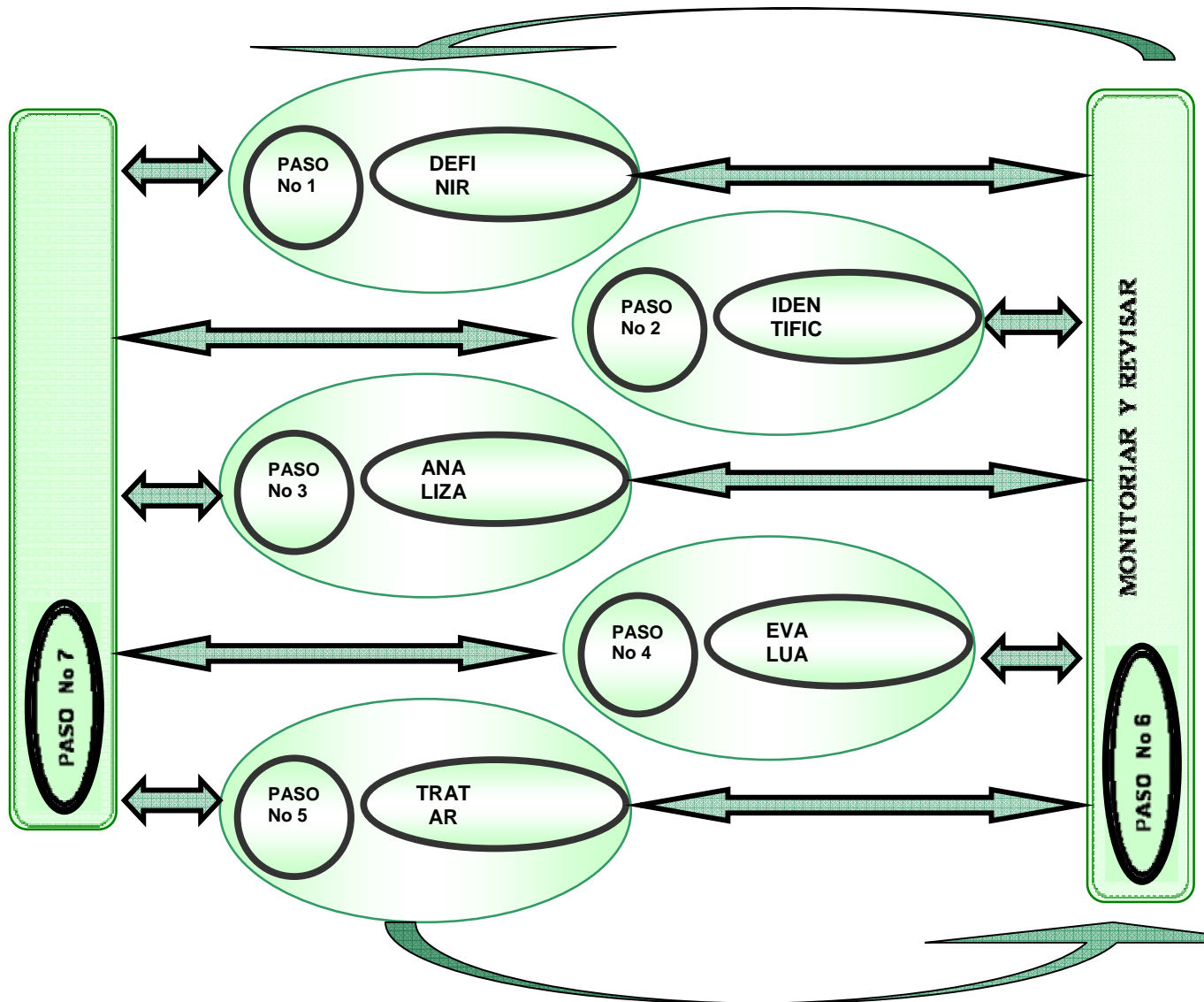


Figura # 2.3: Procedimiento específico de administrar riesgos, Fuente: Elaboración propia.

Para la consolidación de las Políticas de Administración de Riesgos se deben tener en cuenta todas las etapas que se desarrollan en el ejercicio de la administración del riesgo.

Las políticas identifican las opciones para tratar y manejar los riesgos basadas en la valoración de riesgos, permiten tomar decisiones adecuadas y fijar los lineamientos de la administración

del riesgo, a su vez transmite la posición de la dirección y establecen las guías de acción necesarias a todos los servidores de la entidad.

Se deben tener en cuenta alguna de las siguientes opciones, las cuales pueden considerarse cada una de ellas independientemente, interrelacionadas o en conjunto.

- *Evitar el riesgo*, tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.

- *Reducir el riesgo*, implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

- *Compartir o Transferir el riesgo*, reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Es así como por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

- *Asumir un riesgo*, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones a emprender, las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos entre otros. La selección de las acciones más conveniente debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica y se puede realizar con base en los siguientes criterios:

a) La valoración del riesgo

b) El balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma.

Para la ejecución de las acciones, se deben identificar las áreas o dependencias responsables de llevarlas a cabo, definir un cronograma y unos indicadores que permitan verificar el cumplimiento para tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Con la realización de esta etapa se busca encauzar el accionar de la entidad hacia el uso eficiente de los recursos, la continuidad en la prestación de los servicios, la protección de los bienes utilizados para servir a la comunidad. Igualmente, se busca que la entidad tenga claridad sobre las políticas de Administración del Riesgo, las acciones de manejo de riesgo y el compromiso de la Dirección y de los servidores de la entidad.

Aceptar y monitorear los riesgos de baja prioridad. Para otros riesgos, desarrollar e implementar un plan de administración específico que incluya consideraciones de fondeo.

El tratamiento de los riesgos involucra identificar el rango de opciones para tratar los riesgos, evaluar esas opciones, preparar planes para tratamiento de los riesgos

2.2.5.2 Paso No 2: Identificar riesgos

Los riesgos serán identificados, en los puntos vulnerables de cada proceso, atendiendo a las diversas fuentes que pueden originarlos y las posibles manifestaciones de ocurrencia de los mismos. Se detallará si su fuente es interna o externa. Deberá quedar registrado:

- Cuál es el riesgo
- Cómo puede manifestarse
- Por qué

Qué controles existen en ese momento para contrarrestar sus efectos.

Tabla # 2.1 Identificación de los Riesgos, fuente elaboración propia					
Proceso:					
No.	¿Qué riesgo?	Externo	Interno	¿Cómo se manifiesta?	Control existente

2.2.5.3 Paso No.3 Análisis Riesgos

El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del riesgo dependerá de la información obtenida en el formato de identificación de riesgos y la disponibilidad de datos históricos y aportes de los servidores de la entidad.

Se han establecido dos aspectos a tener en cuenta en el análisis de los riesgos identificados, *Probabilidad e Impacto*. Por la primera se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de *Frecuencia*, si se ha materializado (por ejemplo: No. de veces en un tiempo determinado), o de *Factibilidad* teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado. Por *Impacto* se entiende las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Para adelantar el análisis del riesgo se deben considerar los siguientes aspectos:

- La *Calificación del Riesgo*: se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo. La primera representa el número de veces que el riesgo se ha presentado en un determinado tiempo o puede presentarse, y la segunda se refiere a la magnitud de sus efectos.

- La *Evaluación del Riesgo*: permite comparar los resultados de su calificación, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al riesgo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

Con el fin de facilitar la calificación y evaluación a los riesgos, a continuación se presenta una matriz que contempla un *análisis cualitativo*, que hace referencia a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad). Tomando las siguientes categorías:

Leve, moderado y grande en relación con el impacto y poco frecuente, moderado y frecuente respecto a la frecuencia

Así mismo, presenta un *análisis cuantitativo*, que contempla valores numéricos que contribuyen a la calidad en la exactitud de la calificación y evaluación de los riesgos.

Tanto para el impacto como para la frecuencia se han determinado valores múltiplos de 5 La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresados y combinados en la matriz provee la evolución del riesgo.

Calificación del Riesgo

Se debe calificar cada uno de los Riesgos según la matriz de acuerdo a las siguientes especificaciones: *probabilidad frecuente* se califica con 3, *probabilidad Moderada* con 2 y *Probabilidad poco frecuente* con 1, de acuerdo al número de veces que se presenta o puede presentarse el riesgo. Y el *Impacto* si es *Leve* con 5, si es *Moderado* con 10 y si es *grande* con 20., ver tabla # 2.3.

Tabla # 2.3: Clasificación de riesgos, , Fuente: Elaboración propia

IMPACTO				PROBABILIDAD			
Nivel de Impacto	valor	Descrip.	Detalle	Nivel de Probabilidad	valor	Descrip.	Detalle
L	5	Leve	Perjuicios tolerables. Baja pérdida financiera.	PF	1	Poco Frecuente	Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales.
M	10	Moderado	Requiere de un tratamiento diferenciado. Pérdida financiera media.	M	2	Moderado	Puede ocurrir en algún momento.
G	20	Grande	Requiere tratamiento diferenciado. Alta pérdida financiera.	F	3	Frecuente	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.

Las fuentes de información que pueden ser utilizadas para estos fines son (Tabla # 2.2):

- ◆ Datos estadísticos
- ◆ Experiencias
- ◆ Práctica diaria
- ◆ Datos relevantes de publicaciones
- ◆ Comprobaciones efectuadas por investigación de mercado
- ◆ Resultados de experimentos
- ◆ Modelos establecidos
- ◆ Opiniones y juicios de expertos y especialistas

Tabla # 2.2: Fuentes de riesgos, Fuente: Elaboración propia

EXTERNAS	INTERNAS
Naturales	Directas
Políticas	Consecuenciales
	Recursos Humanos

Las técnicas para analizar los riesgos, entre otras, puede ser:

- ◆ Entrevistas
- ◆ Grupos de expertos
- ◆ Cuestionarios individuales

2.2.5.4 Paso No.4.- Evaluación

Evaluación.- Es el resultado de comparar los niveles de riesgo establecidos, con los criterios que tenemos preestablecidos para su evaluación. En la entidad estos criterios son los siguientes:

Aceptables.- (Riesgo Bajo).- Cuando se pueden mantener los controles actuales siguiendo los procedimientos de rutina.

Moderados.- (Riesgo Medio).- Se consideran riesgos aceptables con medidas de control. Se deben acometer acciones de reducción de daños y especificar la responsabilidad de su implementación.

Inaceptable.- (Riesgo Alto).- Deben tomarse de inmediato acciones de reducción de impacto y probabilidad para atenuar la gravedad del riesgo. Se especificará el responsable y la fecha de revisión.

La evaluación de riesgos proporciona la lista de prioridades para el tratamiento de los riesgos por medio de las acciones a seguir en cada caso.

Se deben tener en cuenta los objetivos de la organización y el grado de oportunidad que se puede alcanzar como resultado de tratar el riesgo. Se tendrá en cuenta, también, el grado de beneficio para las partes involucradas.

MATRIZ DE RIESGOS

PROBABILIDAD	Frecuente	Inaceptable	Inaceptable	Inaceptable
	Moderado	Moderado	Moderado	Inaceptable
	Poco Frecuente	Aceptable	Moderado	Inaceptable
		Leve	Moderado	Grande
		IMPACTO		

Figura # 2.5: Matriz de Riesgo, fuente: Elaboración propia

Elaboración del Mapa de Riesgos por proceso y el institucional

La elaboración de mapas de riesgos es la reunión y exhibición organizada de información crítica relativa a una amenaza, incidente o actividad que es vista como un riesgo, real o potencial, para la operación segura de una organización, grupo o compañía. Pero, contrariamente a lo que algunos puedan creer, un mapa de riesgos no es lo mismo que un plan de interrupción de negocios.

En el proceso de diseñar un mapa de riesgos, un gerente de seguridad puede emplear un análisis de interrupción de negocios para conseguir información sobre las pérdidas financieras que podría enfrentar una compañía. Sin embargo, es una guía para poner las funciones críticas de una corporación otra vez en operación, mientras que un mapa de riesgos es lo opuesto: un vehículo que puede ser usado para convencer a la gerencia para que desarrolle un BIP o para convencerla de que un programa o producto en particular es un planteamiento de costo-eficacia para evitar una pérdida.

El mapa presenta una imagen o gráficos de funciones para mostrar la gravedad de un problema, y se emplea mejor si lleva una solución y el costo de la solución. Los mapas de riesgos también pueden incluir datos o cifras financieras.

Los mapas de riesgos pueden ser usados para analizar diversas perspectivas sobre un asunto específico

El mapa de riesgos contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la entidad, permitiendo conocer las políticas inmediatas de respuesta ante ellos tendientes a evitar, reducir, dispersar o transferir el riesgo; o asumir el riesgo residual, y la aplicación de acciones, así como los responsables, el cronograma y los indicadores. Nos obstante se considera recomendable, elaborar un mapa de riesgos por cada proceso para facilitar la administración del riesgo, el cual debe elaborarse al finalizar la etapa de Valoración del Riesgo. En la figura # 2.6 se muestra la plantilla del mapa de riesgos que utiliza el investigador

MAPA DE RIESGOS		

Figura # 2.6: Plantilla de mapa de Riesgo, fuente: Elaboración propia

2.2.5.5 Paso No.5 Tratamiento de los Riesgos

Las opciones a tener en cuenta para acometer acciones de reducción de riesgos pueden ser:

- ◆ Evitarlo
- ◆ Reducir probabilidad de ocurrencia y consecuencias
- ◆ Transferir el riesgo
- ◆ Retener el riesgo

Luego estas opciones deberán evaluarse y tener en cuenta el costo beneficio de la decisión de tratamiento del riesgo.

Se confeccionarán planes de tratamiento de riesgos. En los mismos se tendrá en cuenta:

- ◆ El riesgo en orden de prioridad
- ◆ Opciones posibles de tratamiento
- ◆ Nivel que adquiere el riesgo luego de ser tratado

- ◆ Resultado del análisis costo beneficio
- ◆ Responsable de acometer la acción
- ◆ Calendario de implementación
- ◆ Forma en que se va a monitorear

Las opciones, que no son necesariamente mutuamente exclusivas y apropiadas en todas las circunstancias, incluyen lo siguiente:

a) Evitar el riesgo decidiendo no proceder con la actividad que probablemente generaría el riesgo (cuando esto es practicable).

Evitar riesgos puede ocurrir inadecuadamente por una actitud de aversión al riesgo, que es una tendencia en mucha gente (a menudo influenciada por el sistema interno de una organización). Evitar inadecuadamente algunos riesgos puede aumentar la significación de otros. La aversión a riesgos tiene como resultado:

- 1- Decisiones de evitar o ignorar riesgos independientemente de la información disponible y de los costos incurridos en el tratamiento de esos riesgos.
- 2- Fallas en tratar los riesgos;
- 3- Dejar las opciones críticas y/o decisiones en otras partes;
- 4- Diferir las decisiones que la organización no puede evitar; o
- 5- Seleccionar una opción porque representa un riesgo potencial más bajo independientemente de los beneficios.

b) Reducir la probabilidad de la ocurrencia y consecuencias.

Acciones para reducir o controlar la probabilidad de la ocurrencia.

1. programas de auditoria y cumplimiento;
2. condiciones contractuales;
3. inspecciones y controles de procesos;
4. administración de inversiones y cartera;
5. administración de proyectos
6. mantenimiento preventivo;
7. aseguramiento de calidad, administración y estándares;
8. investigación y desarrollo, desarrollo tecnológico;
9. capacitación estructurada y otros programas;
10. supervisión;
11. comprobaciones;
12. acuerdos organizacionales; y
13. controles técnicos.

c) Transferir los riesgos

Esto involucra que otra parte soporte o comparta parte del riesgo. Los mecanismos incluyen el uso de contratos, arreglos de seguros y estructuras organizacionales.

La transferencia de un riesgo a otras partes, o la transferencia física a otros lugares, reducirá el riesgo para la organización original, pero puede no disminuir el nivel general del riesgo para la sociedad.

Cuando los riesgos son total o parcialmente transferidos, la organización que transfiere los riesgos ha adquirido un nuevo riesgo, que la organización a la cual ha transferido el riesgo no pueda administrarlo efectivamente.

d) Retener los riesgos

Luego de que los riesgos hayan sido reducidos o transferidos, podría haber riesgos residuales que sean retenidos. Deberían ponerse en práctica planes para administrar las consecuencias de esos riesgos si los mismos ocurrieran, incluyendo identificar medios de financiar dichos riesgos. Los riesgos también pueden ser retenidos en forma Predeterminada, ej cuando hay una falla para identificar y/o transferir apropiadamente o de otro modo tratar los riesgos.

Proceso de Tratamiento de Riesgos

A la reducción de las consecuencias y probabilidades se las puede referir como control de riesgos. El control de riesgos involucra determinar el beneficio relativo de nuevos controles a la luz de la efectividad de los controles existentes. Los controles pueden involucrar políticas de efectividad, procedimientos o cambios físicos.

Evaluar opciones de tratamiento de los riesgos

Las opciones deberían ser evaluadas sobre la base del alcance de la reducción del riesgo, y el alcance de cualquier beneficio u oportunidad adicional creados, Pueden considerarse y aplicarse una cantidad de opciones ya sea individualmente o combinadas.

La selección de la opción más apropiada involucra balancear el costo de implementar cada opción contra los beneficios derivados de la misma. En general, el costo de administrar los riesgos necesita ser conmensurada con los beneficios obtenidos.

Cuando se pueden obtener grandes reducciones en el riesgo con un gasto relativamente bajo, tales opciones deberían implementarse. Otras opciones de mejoras pueden ser no económicas y necesita ejercerse el juicio para establecer si son justificables.

Las decisiones deberían tener en cuenta la necesidad de considerar cuidadosamente los riesgos raros pero severos, que podrían justificar medidas de seguridad que no son justificables por fundamentos estrictamente económicos.

Costo de las Medidas de Reducción de Riesgos

En general el impacto adverso de los riesgos debería hacerse tan bajo como sea razonablemente practicable, independientemente de cualquier criterio absoluto.

Si el nivel de riesgo es alto, pero podrían resultar oportunidades considerables si se lo asume, tal como el uso de una nueva tecnología, entonces la aceptación del riesgo necesita estar basada en una evaluación de los costos de tratamiento y los costos de rectificar las consecuencias potenciales versus las oportunidades que podrían depararse de tomar el riesgo. En muchos casos, es improbable que cualquier opción de tratamiento del riesgo sea una solución completa para un problema particular. A menudo la organización se beneficiará sustancialmente mediante una combinación de opciones tales como reducir la probabilidad de los riesgos, reducir sus consecuencias, y transferir o retener algunos riesgos residuales. Un ejemplo es el uso efectivo de contratos y la financiación de riesgos sustentados por un programa de reducción de riesgos. Cuando el costo acumulado de implementación de todos los tratamientos de riesgos excede el presupuesto disponible, el plan debería identificar claramente el orden de prioridad bajo el cual deberían implementarse los tratamientos individuales de los riesgos. El ordenamiento de prioridad puede establecerse utilizando distintas técnicas, incluyendo análisis de *“ranking”* de riesgos y de costo-beneficio. Los tratamientos de riesgos que no puedan ser implementados dentro de los límites del presupuesto disponible deben esperar la disponibilidad de recursos de financiamiento adicionales, o, si por cualquier razón todos o algunos de los tratamientos restantes son considerados importantes, debe plantearse el problema para conseguir el financiamiento adicional. Las opciones de tratamiento de los riesgos deberían considerar cómo es percibido el riesgo por las partes afectadas y las formas más apropiadas de comunicárselo a dichas partes.

Preparar planes de tratamiento

Los planes deberían documentar cómo deben ser implementadas las opciones seleccionadas. El plan de tratamiento debería identificar las responsabilidades, el programa, los resultados esperados de los tratamientos, el presupuesto, las medidas de desempeño y el proceso de revisión a establecer.

El plan también debería incluir un mecanismo para evaluar la implementación de las opciones contra criterios de desempeño, las responsabilidades individuales y otros objetivos, y para monitorear los mojones críticos de implementación. Ver tabla # 2.4.

Implementar planes de tratamiento

Idealmente, la responsabilidad por el tratamiento del riesgo debería ser llevada a cabo por aquellos con mejor posibilidad de controlar el riesgo. Las responsabilidades deberían ser acordadas entre las partes en el momento más temprano posible.

La implementación exitosa del plan de tratamiento del riesgo requiere un sistema efectivo de administración que especifique los métodos seleccionados, asigne responsabilidades y compromisos individuales por las acciones, y los monitoree respecto de criterios especificados. Si luego del tratamiento hay un riesgo residual, debería tomarse la decisión de si retener este riesgo o repetir el proceso de tratamiento.

Tabla # 2.4: Plan de acción de riesgos, , Fuente: Elaboración propia
Proceso:
Riesgo:
Acciones propuestas:

2.2.5.6 Paso No. 6 Supervisión y Monitoreo

Es preciso que los riesgos y la efectividad de las medidas de control de cada uno, sea monitoreado y supervisado para tener la seguridad de que las condiciones cambiantes, tanto internas como del entorno, no alteren las prioridades del tratamiento de los mismos. Además contribuye a la identificación de las nuevas fuentes de riesgos y por consiguiente el comienzo del tratamiento de los nuevos riesgos identificados.

Una vez diseñado y validado el plan para administrar los riesgos, en el mapa de riesgos, es necesario monitorearlo teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la organización.

El monitoreo es esencial para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.

El monitoreo debe estar a cargo de los responsables de los procesos y de la Oficina de Control Interno, su finalidad principal será la de aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo. La Oficina de Control Interno dentro de su función asesora comunicará y presentará luego del seguimiento y evaluación sus resultados y propuestas de mejoramiento y tratamiento a las situaciones detectadas.

Monitorear y revisar el desempeño del sistema de administración de riesgos y los cambios que podrían afectarlo.

Es necesario monitorear los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento de los riesgos, las estrategias y el sistema de administración que se establece para controlar la implementación. Los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser monitoreadas para asegurar

que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos. Pocos riesgos permanecen estáticos.

Es esencial una revisión sobre la marcha para asegurar que el plan de administración se mantiene relevante. Pueden cambiar los factores que podrían afectar las probabilidades y consecuencias de un resultado, como también los factores que afectan la conveniencia o costos de las distintas opciones de tratamiento. En consecuencia, es necesario repetir regularmente el ciclo de administración de riesgos. La revisión es una parte integral del plan de tratamiento de la administración de riesgos.

2.2.5.7 Paso No. 7 Comunicación y Consulta

En cada paso del proceso de administración de los riesgos es importante mantener una adecuada comunicación de los interesados. En cada paso debe existir una forma en que se comunique el trabajo que se está realizando con los riesgos.

Esta comunicación debe preverse en ambas direcciones, es decir, solamente no estará concebida esta como un flujo de información hacia los interesados, debe existir la retroalimentación del emisor con los criterios de todos los involucrados.

Comunicar y consultar con interesados internos y externos según corresponda en cada etapa del proceso de administración de riesgos y concerniendo al proceso como un todo.

La administración de riesgos se puede aplicar en una organización a muchos niveles. Se lo puede aplicar a nivel estratégico y a niveles operativos. Se lo puede aplicar a proyectos específicos, para asistir con decisiones específicas o para administrar áreas específicas reconocidas de riesgo.

La administración de riesgos es un proceso interactivo que puede contribuir a la mejora organizacional. Con cada ciclo, los criterios de riesgos se pueden fortalecer para alcanzar progresivamente mejores niveles de administración de riesgos.

Para cada etapa del proceso deberían llevarse registros adecuados, suficientes como para satisfacer a una auditoría independiente.

A continuación se detalla el procedimiento con las actividades específicas a cumplir en cada paso.

La comunicación y consulta son una consideración importante en cada paso del proceso de administración de riesgos. Es importante desarrollar un plan de comunicación para los interesados internos y externos en la etapa más temprana del proceso. Este plan debería encarar aspectos relativos al riesgo en sí mismo y al proceso para administrarlo. La comunicación y consulta involucra un diálogo en ambas direcciones entre los interesados, con

el esfuerzo focalizado en la consulta más que un flujo de información en un sólo sentido del tomador de decisión hacia los interesados.

Es importante la comunicación efectiva interna y externa para asegurar que aquellos responsables por implementar la administración de riesgos, y aquellos con intereses creados comprenden la base sobre la cual se toman las decisiones y por qué se requieren ciertas acciones en particular.

Las percepciones de los riesgos pueden variar debido a diferencias en los supuestos, conceptos, las necesidades, aspectos y preocupaciones de los interesados, según se relacionen con el riesgo o los aspectos bajo discusión. Los interesados probablemente harán juicios de aceptabilidad de los riesgos basados en su percepción de los mismos.

Dado que los interesados pueden tener un impacto significativo en las decisiones tomadas, es importante que sus percepciones de los riesgos, así como, sus percepciones de los beneficios, sean identificadas y documentadas y las razones subyacentes para las mismas comprendidas y tenidas en cuenta.

2.2.6 Fase No. 6 Valoración de los resultados

Para valorar los resultados y validar la hipótesis de la investigación se realizan comparaciones de los resultados de los indicadores de la eficiencia empresarial, utilizando los promedios de la serie de datos estudiadas para el diagnóstico y los obtenidos después de implementado el procedimiento. Además se describe a través de indicadores específicos el tratamiento realizado a los riesgos y una tabla resumen donde se muestra el seguimiento de los riesgos.

Indicadores

Por ciento del nivel de riesgo con respecto al total de riesgos identificados

Expresa, del total de riesgos identificados, qué porcentaje representan los riesgos evaluados como inaceptables, moderados y aceptables.

Por ciento de riesgos con tratamiento

Mide, del total de riesgos, qué porcentaje representan los riesgos con opción de Tratamiento.

Por ciento de riesgos que bajaron de nivel

Mide, del total de riesgos, el porcentaje que ha disminuido hacia un nivel de riesgo inferior con respecto del análisis anterior efectuado.

Una vez realizado el tratamiento se reanalizan, valoran y mapean los riesgos para mostrar gráficamente la nueva imagen resultante.

2.2.7 Fase No. 7 Control y Retroalimentación

La administración de riesgos no se puede separar de dos actividades importantes, una es la de control que está presente en cada una de las anteriores fases del procedimiento

enunciado permitiendo en cada momento corregir conductas que atacan el cumplimiento de los objetivos de la organización y al retroalimentación que permite la continuidad del proceso ya que el tratamiento de cualquier riesgos presupone la existencia de otros.

2.3 Conclusiones:

1. Se propone un procedimiento general con sus procedimientos específicos para el aumento de la eficiencia empresarial, que transita por seis fases, Diagnóstico de la organización, Respaldo de la alta dirección, organizativa y la comunicativa e interactiva, se detalla, además un procedimiento específicos que permite administrar riesgos, todo ello relacionado entre si y caracterizados por la consistencia lógica y flexibilidad.
2. El procedimiento que se propone tiene como finalidad incrementar la eficiencia empresarial de la División Sancti Spíritus de Copextel SA.
3. Tanto el procedimiento general como el específico, propuestos, resultan de gran importancia ya que pueden ser utilizados como instrumentos metodológicos en otras organizaciones.

CAPITULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EN LA DIVISION SANCTI SPIRITUS DE LA CORPORACION COPEXTEL S.A.

3.1 INTRODUCCIÓN

En el Capítulo II de la investigación se propone un procedimiento de administrar riesgos para mejorar la eficiencia empresarial en organizaciones, el desarrollo de este procedimiento por parte del investigador fue motivado por la problemática, expuesta en el Capítulo I de la investigación, en la División Sancti Spíritus de COPEXTEL S.A. En el presente Capítulo se plasman los principales resultados obtenidos de la implementación del procedimiento general con su procedimiento específico de administrar riesgos en aras de lograr mejor eficiencia empresarial en la organización seleccionada, se declaran los beneficios más significativos y se arriban a las conclusiones del Capítulo.

3.2 IMPLEMENTACION DEL PROCEDIMIENTO EN LA DIVISION SANCTI SPIRITUS DE COPEXTEL S.A.

El procedimiento a implementar consta de seis fases y una complementaria que dan el carácter sistémico al mismo al estar presente en cada una de las demás fases. El diagnóstico de la organización constituye la primera fase del procedimiento, seguida del respaldo de la alta dirección; organizativa; comunicativa e interactiva; administración de riesgos y valoración de resultados.,

3.2.1. Fase de diagnóstico

En esta fase el investigador realiza una caracterización de la organización objeto de estudio, enuncia , su misión, visión, además analiza el microentorno y el microentorno en que se

desenvuelve, así como somete a análisis los indicadores de eficiencia empresarial seleccionados que deciden el éxito de la empresa según el criterio de los expertos

3.2.1.1 Caracterización de la Organización

La Corporación COPEXTEL S.A. Casa Matriz, es una Sociedad Mercantil cubana que inicia sus operaciones en el año 1991, con el objetivo de comercializar equipamiento electrónico de alta tecnología. El crecimiento de su actividad ha propiciado el desarrollado una red de servicios técnicos y de garantía, consultoría y otras prestaciones que enriquece considerablemente sus capacidades comerciales en el mercado cubano.

La Corporación cuenta con capacidad para importar y exportar una amplia gama de equipos, partes y piezas, accesorios, muebles, componentes e insumos asociados a las soluciones que ofrece.

Además, la empresa ha asumido como filosofía de trabajo la integración de todas sus tecnologías en forma de un único paquete que comercializa "llave en mano". Esta modalidad cubre todas las etapas, desde el proyecto inicial, instalación y puesta en marcha, hasta los servicios de posventa.

Actualmente, COPEXTEL muestra una fuerte presencia en el mercado cubano de la tecnología. Su red comercial tiene un alcance nacional, que unida al alto nivel profesional de sus trabajadores la avala como una de las empresas de mayor éxito en el sector.

Misión

Juntos para crecer con...

Clientes: Contribuyendo a su éxito, anticipándonos a sus necesidades, aportándoles una amplia gama de soluciones, servicios y nuestra capacidad integradora.

Empleados: Garantizando un clima que estimule su formación y desarrollo constante, que reafirme su compromiso con nuestros clientes y la sociedad.

Sociedad: Creando valores que propicien su desarrollo sostenido.

Visión

Ser el principal aliado de nuestros clientes.

Valores

Profesionalidad: Por la calificación, competencia y conocimiento que ofrecemos a nuestros clientes y proveedores.

Consagración: Por la disposición que tenemos hacia el trabajo, sin límites de horario ni tiempo, lo cual avala la presencia de una responsabilidad ante la ejecución de las tareas.

Sentido de Pertenencia: Por el nivel de implicación con las metas y el orgullo personal de estar vinculado a nuestra organización y asumir sus valores como propios.

Colaboración: Por el sentimiento de apoyo y cooperación entre nosotros y por los demás.

Aceptación de retos: Por la actitud que asumimos ante cada situación

Unidades de Negocios

Copextel se encuentra estructurado en Unidades Estratégicas de Negocio (UENs) en atención a las tecnologías que comercializa, el público al que van dirigidas y las necesidades que satisfacen. Cada UEN a su vez se organiza empresarialmente por Divisiones Comerciales.

A continuación aparece un listado de cada una de ellas y su objeto social.

- ❖ UEN1 - Sistemas Tecnológicos Ingenieros
- ❖ UEN2 - Ofimática
- ❖ UEN3 - Ingeniería y Sistemas Automatizados
- ❖ UEN4 - Electrónica Doméstica
- ❖ UEN5 - Telecomunicaciones
- ❖ UEN6 - Energía, Electricidad y Electrónica
- ❖ UEN7 – Proyectos.
- ❖ UEN8 – Atención a Entidades en el Exterior.

Productos y Servicios

UEN1 - Sistemas Tecnológicos Ingenieros

Equipamiento e insumos gastronómicos. Sistemas de climatización y refrigeración en toda su extensión. Sistema de audio y luces profesionales, y mecánica escénica. Sistemas de lavandería y equipos de limpieza. Mobiliario y diseño decorativo. Elevadores. Ferretería especializada en herramientas manuales y eléctricas.

UEN2 - Ofimática

Equipamiento de cómputo. Insumos, partes y piezas Equipamiento de oficina. Insumos, partes y piezas. Materiales de oficina en general. Servicios Técnicos y de Posventa de todo el equipamiento que comercializa.

UEN3 - Ingeniería y Sistemas Automatizados

La transmisión de datos. El acceso a Internet y los servicios de valor agregado. Las soluciones informáticas de registro electrónico y control de acceso. Las redes informáticas. La automatización industrial y de edificios. La edición y comercialización de software. Promoción y publicidad.

UEN4 - Electrónica Doméstica

Equipamiento de electrónica doméstica de marcas reconocidas internacionalmente. Equipos y accesorios para autos. Herramientas profesionales y útiles del hogar. Esta UEN cuenta como

soporte importante de venta con una red de Centros Servicios Técnicos a nivel nacional, donde los clientes pueden recibir las asistencias de garantía y post garantía.

UEN5 - Telecomunicaciones

Conectividad alámbrica e inalámbrica. Redes móviles terrestres y marítimas. Redes de radio y televisión. Centrales telefónicas digitales y analógicas. Antenas direccionales, omnidireccionales y sectoriales.

UEN6 - Energía, Electricidad y Electrónica

Energía Alternativa: Solar Fotovoltaica, Eólica, Solar Pasiva y Cogeneración. Sistemas de respaldo eléctrico: Grupos Electrónicos, UPS, Inversores, Baterías, Sistemas de protección contra descargas eléctricas. Materiales eléctricos y de iluminación. Proyectos de iluminación y electricidad en general. Eficiencia y ahorro energético y tecnologías asociadas a estos proyectos. Tratamiento de aguas. Sistemas Hidráulicos: Calentadores solares, bombas de agua, grifería y fitería. Componentes electrónicos, instrumentos de medición, herramientas y accesorios. Proyectos y Suministros de Tierras y Pararrayos.

UEN7 – Proyectos.

Integra los productos de las demás Unidades Estratégicas de Negocio.

[La División Sancti Spíritus de Copextel SA, que constituye el objeto de estudio práctico de la investigación, se encuentra situada en Céspedes 14 Sur en el municipio de Sancti Spiritus. Esta Empresa desde 1994 se creó como una Sucursal de la División Centro radicada en la provincia de Villa Clara, en Abril de 1998 se inauguró lo que es hoy la División Territorial de la provincia, perteneciente a la Corporación COPEXTEL S.A. del Ministerio de Informática y Comunicaciones.](#)

La División tiene como objeto social la comercialización mayorista en Moneda Libremente convertible de:

- ❖ Sistemas y equipos eléctricos y de iluminación, incluyendo los sistemas automáticos o mecánicos gobernados electrónicamente.
- ❖ Diseño, elaboración, ejecución, montaje e instrumentación de sistemas asistidos por ordenadores, informáticos y automatizados, así como de proyectos integrales y de ingeniería en materia de computación, informática y automatización.
- ❖ Sistemas y equipos de energía fotovoltaica, eólica hidroenergética y otras fuentes de energía alternativa.
- ❖ Sistemas, materiales y equipos destinados al ahorro de energía y la eficiencia energética.

- ❖ Sistemas y equipos de refrigeración, climatización incluyendo el montaje e instrumentación de proyectos en esos temas.
- ❖ Sistemas y equipamientos especializados para la gastronomía, la hotelería y el turismo.
- ❖ Sistemas y equipamientos de Telecomunicaciones.
- ❖ Diseño, elaboración y montaje de servicios de promoción y publicidad en diferentes soportes.
- ❖ Equipos electrodomésticos, así como muebles y material de oficina.
- ❖ Todos los bienes y mercancías indispensables para comercializarlos en forma de paquetes o en la modalidad de llave en mano.

La división cuenta con 6 Gerencias comerciales, el grupo de Dirección y Economía, una encargada de los Programas especiales de la Revolución, tres estructuras de apoyo y la Dirección Integrada de Proyectos, además cuenta con un punto de venta en Trinidad y de presencia técnica en la totalidad de los municipios de la geografía espirituana.

Paso I.1.1 Análisis de Micro y Macroentorno

Microentorno:

Recursos internos: La organización cuenta con los medios necesarios para hacer frente a los retos del mercado, tanto desde el punto de vista de los recursos humanos, materiales y financieros con una red de unidades de ventas en expansión, amparadas por una imagen corporativa bien reconocida, siendo la capacidad investigativa un freno para el mejor desempeño, además de tener articulada una infraestructura de comunicación que le permite el rastreo y seguimiento de las operaciones tanto comerciales como de servicios técnicos en tiempo real.

Suministradores: Los principales suministradores son las Divisiones comerciales de la Corporación COPEXTEL S.A. las cuales realizan distribuciones autorizadas y exclusivas de conocidas marcas internacionales, entre ellas podemos citar: LG Electronic, Vince, Omron, Casio, Daewoo, Panasonic, Pioneer, Epson, Compaq, entre otras. Además, se comercializan marcas propias de computadoras personales LTEL y Standard Computer. Y algunos externos como Thaba; Micalum, Refrigeración Caribe entre otros, aunque se debe destacar que la política de la Casa Matriz es que los territorios realicen sus compras a las Divisiones internas de la Corporación, pero en ocasiones por falta de suministros específicos que el mercado exige por la competencia en el territorio ha sido necesario utilizar los proveedores externos.

Clientes: La Organización cuenta con gran cantidad de clientes que clasifican en los mercados de consumidores, porque se realizan ventas a personas para consumo personal, mercados industriales, porque se le vende a empresas que utilizan los productos para producir otros,

mercados de reserva o revendedores, mercados públicos, gobierno y organizaciones no lucrativas. Los principales clientes son:

- ❖ Rancho Hatuey, Cubanacán S.A.
- ❖ ITH, Trinidad.
- ❖ Hotel Ancón, Gran Caribe S.A
- ❖ CMON, Cubanacán S.A
- ❖ Islazul
- ❖ Rumbos
- ❖ Cubalse
- ❖ Empresa de Ingeniería y Servicios
- ❖ Complejo Topes de Collantes
- ❖ DIVEP, SIME
- ❖ Tienda TRD, Panamericanas
- ❖ UBC Trinidad del Mar
- ❖ Sectorial Provincial De Salud,
- ❖ ETECSA,
- ❖ MICONS
- ❖ Corporación CIMEX.

Competidores: Toda empresa reconocida ha de tener competidor y COPEXTEL S.A no está exenta a tal efecto, de hecho, por su amplia gama de productos y servicios que brinda se enfrenta en el territorio a la competencia de varias empresas comercializadoras:

❖ **EMSUNA:**

Es una Empresa de comercialización mayorista de productos universales en moneda nacional y moneda libremente convertible, con una gama de productos que se agrupan en 9 divisiones, alimentos, textil y calzado, artículos domésticos, uso personal, equipos, metales, químicas y gomas, madera, envases y embalajes.

❖ **ITH:**

Comercializadora mayorista de insumos, bebidas, alimentos, ferretería y diseños de alta calidad.

❖ **COMERCIALIZADORA ESCAMBRA Y:**

Esta entidad mayorista se encarga de comercializar líneas de productos tan importantes como la eléctrica, sanitaria, hidráulica, materiales de construcción y cerámica.

❖ **DIVEP SIME:**

Se dedica a la comercialización de partes y piezas de repuesto de vehículos, así como de accesorios y equipos electrodomésticos, con una amplia red de tiendas a lo largo del territorio.

❖ **CIMEX:**

Resulta la mayor empresa comercializadora de Cuba que agrupa un amplio complejo de servicios que incluye tiendas, red gastronómica, servicentros de combustible, la empresa Turoperadora Habanatur, negocios inmobiliarios, bancarios, financieros, de zona franca y consultaría jurídica, entre otras.

Como se aprecia, estas empresas tienen un gran potencial como para desplazar a COPEXTEL S.A. pero el desconocimiento de sus características, sus precios, estrategias, fortalezas y debilidades, impiden contrarrestar cualquier tipo de acción competitiva. La inexistencia de estudios sobre de los competidores impide el poder hacer estimados sobre la tendencia que siguen o en qué medida afectarán a la empresa.

Macroentorno:

Entorno demográfico: Se considera que es favorable por el incremento demográfico experimentado en el territorio, aunque con la preocupante de la situación que presenta el índice da natalidad que en los últimos 5 años ha disminuido progresivamente y a la postre puede conllevar a la disminución demográfica.

Entorno económico: Se valora como positivo, debido a la recuperación paulatina que ha experimentado el país.

Entorno tecnológico: La organización marcha paralelamente con el desarrollo tecnológico que se va imponiendo lo cual le da ventajas en su entorno competitivo.

Entorno político: La estabilidad política que impera en el país, favorece el desempeño de la organización, permitiéndole hacer proyecciones en su desarrollo corriendo riesgos mínimos.

Entorno cultural: En este sentido no han ocurrido cambios significativos en las costumbres, estilos de vida y tradiciones del territorio, por lo que se considera que no afecta, ni a favor ni en contra, el desarrollo de la organización.

Condiciones ambientales: El planeta actualmente sufre un elevado deterioro ambiental, producto a las políticas agresivas que desarrollan las grandes potencias económicas, y el país no esta exento a tal problemática viéndose afectado de forma indirecta, los cambios climáticos ocasionan sequías, intensas lluvias o tormentas que afectan la economía de la nación y de hecho las empresas que son la base de esta.

3.2.1.2 Identificación y Selección de los Indicadores de Eficiencia Empresarial

Los indicadores identificados y seleccionados por el criterio de los expertos fueron:

❖ **Eficiencia económico financiera**

- Ventas Netas Totales
 - Costo por Peso de Venta Neta Total
 - Gasto de Operaciones por Peso de Venta Neta
 - Ciclo de Cobro Total (Días)
 - Ciclo de pago total
 - Ciclo de Rotación de Inventarios (Días)
 - Liquidez general
 - Rentabilidad Económica
 - Utilidad o Perdida Neta
- ❖ **Satisfacción del cliente:** Para la medición del comportamiento de este indicador se utilizo una encuesta de satisfacción de clientes, ver anexo # 1.
- El criterio de evaluación del nivel de satisfacción fue el siguiente:
- Totalmente Insatisfecho de 0 a 40 %
 - Insatisfechode 41 a 60 %
 - Parcialmente Satisfechode 61 a 75 %
 - Satisfechode 76 a 95 %
 - Totalmente Satisfechode 96 a 100 %

Comportamiento de los indicadores

El análisis del comportamiento de los indicadores, se efectuó en dos partes, primeramente los indicadores que tributan a la eficiencia económico financiera, lo que se realizo estudiando las series históricas de la organización para observar las tendencias; y se prosiguió con la medición de la satisfacción del cliente, detallándose el resultado de cada una de las preguntas que contiene el cuestionario. A continuación se muestra una representación de estos indicadores, el resto pueden ser

Consultados en el anexo # 2.

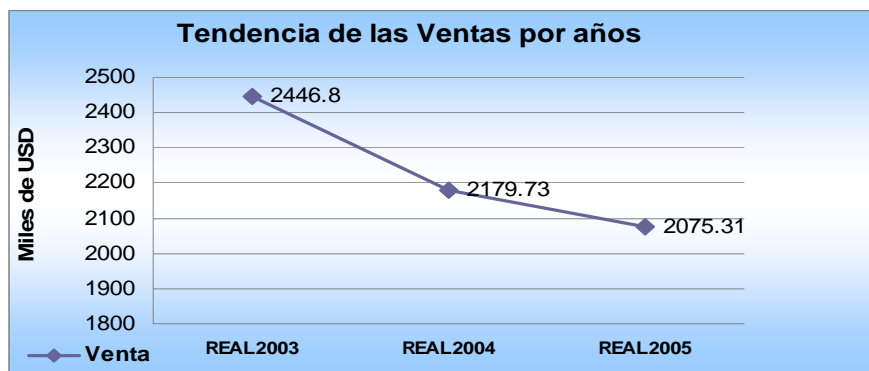


Grafico # 3.1: Tendencia de las Ventas, Fuente elaboración propia.

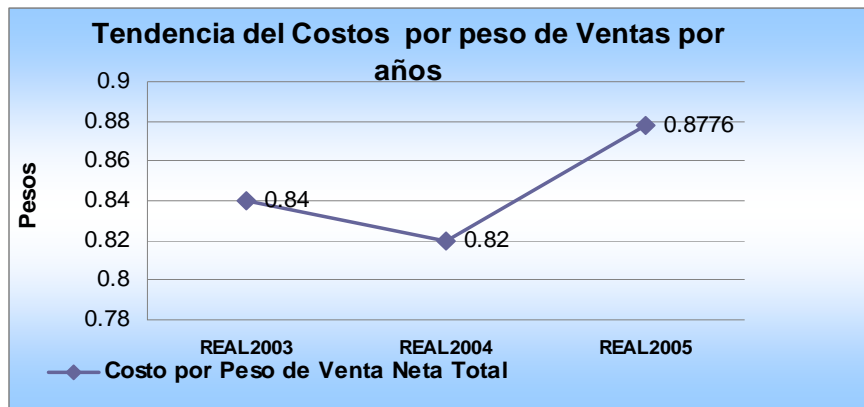


Grafico # 3.2: Tendencia del costo por peso de Ventas, Fuente elaboración propia.

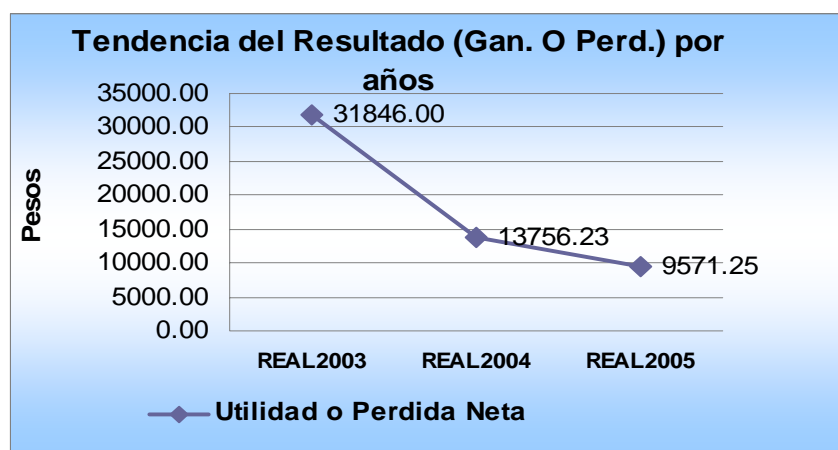


Grafico # 3.3: Tendencia del resultado, Fuente elaboración propia

Análisis del resultado de la encuesta de satisfacción

El análisis de los resultados de la aplicación de la encuesta de satisfacción permitió arribar a las siguientes conclusiones, ver gráficos del anexo # 3:

- El 57 % de los encuestados plantea que están satisfechos con la cartera de productos que oferta COPEXTEL.
- Sobre la amabilidad del personal solo el 3 % respondió estar plenamente satisfecho y el 73 % parcialmente satisfechos.
- En cuanto a la localización de los establecimientos el 66 % dijo estar insatisfecho
- A la pregunta de seguir comprando en COPEXTEL el 44 % respondió que NO.
- Aproximadamente la mitad de los encuestados se mostró parcialmente satisfecho con la información que se brinda al cliente.
- Solo el 53 % recomendaría a alguien los servicios de COPEXTEL.

De forma general el nivel de satisfacción se diagnosticó a un 53.45 %, lo que indica según el criterio evaluativo que los clientes estaban insatisfechos, ver grafico # 3.4.

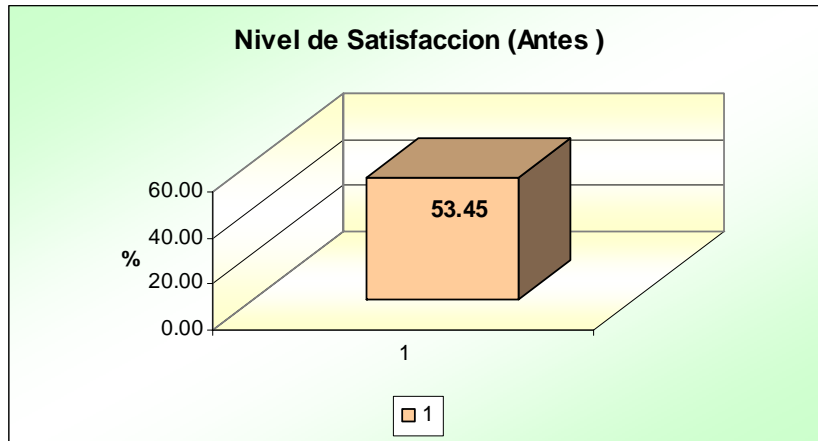


Grafico # 3.4: Nivel de Satisfacción antes de la administración de los riesgos, Fuente elaboración propia

3.2.2 Fase #. 2 Respaldo de la Alta Dirección.

Se desarrolló una explicación a la dirección de la División Sancti Spíritus de Copextel SA con el objetivo de lograr el compromiso y la cooperación de todo el consejo de dirección, esto se logró y consta en acta firmada en el anexo # 4, además algunos objetivos se relacionan a continuación.

Objetivos y compromisos de la dirección en:

- 1- Identificará, evaluará y controlará los riesgos
- 2- Garantizará la capacitación de todos los trabajadores, técnicos, obreros y dirigentes de las diferentes UENs que conforman la División.
- 4- Divulgará oportunamente los manuales de los procesos claves de la organización que le permita al personal comprensión de los puntos vulnerables, así como las conductas identificadas como posibles riesgos.
- 5- Facilitará la participación de todos los trabajadores en la identificación de riesgos y la elaboración de medidas para eliminarlos.
- 6- Entregará los recursos y medios necesarios para el enfrentamiento a los riesgos que se defina darle tratamiento.

3.2.3 Fase # 3 Organizativa

En esta fase se logro definir lo objetivos concretos para el desarrollo del procedimiento de administración de riesgos, se estableció un cronograma de actividades a ejecutar con sus respectivos responsables

Objetivos definidos

- 1- Identificar, evaluar y tratar los riesgos:
- 2- Lograr la participación de todos los dirigentes y trabajadores de la organización:
- 3- Lograr sistematicidad en el proceso del control de los riesgos

El cronograma de actividades a ejecutar con sus responsables se muestra en la tabla # 3.1

Tabla # 3.1: Actividades , cronograma y responsables, fuente: Elaboración propia			
No	Actividad	Fecha de cumplimiento	Responsable
1	Identificar los riesgos	30 / 3/2006	Gerente general y Jefes de procesos
2	Evaluar los riesgos	31/4/2006	Equipo de investigación
3	Tratamiento de los riesgos	31/6/2006	Gerente general y Jefes de procesos
4	Crear un ambiente que favorezca la aplicación del procedimiento	permanente	Gerente general y Jefes de procesos
5	Retroalimentación del proceso de administración de los riesgos	mensual	Gerente general y Jefes de procesos
6	Valoración parcial del efecto de administración de los riesgos en los resultados de los indicadores de eficiencia empresarial seleccionados	30/9/2006 31/12/2006 31/3/2007	Equipo de investigación y Gerente general y Jefes de procesos

3.2.4 Fase # 4: Comunicativa e Interactiva

Se estableció un equipo que comprende el personal de alta gerencia el que es responsable de las comunicaciones internas acerca de la política el que contribuyó a la toma de conciencia acerca de la administración de riesgos; se desarrolló un grupo de actividades dirigidas a comunicar y fomentar el diálogo en toda la organización acerca de administración de riesgos y la política de la organización, para ello se utilizaron los matutinos, conversatorios, conferencias de expertos del Centro Universitario, además se adiestró el personal responsabilizado con la administración de los riesgos y de esta manera se aseguraron niveles apropiados de reconocimiento, recompensas y sanciones y establecieron procesos de administración de desempeño.

3.2.5 Fase # 5 Administración de los riesgos

La administración de los riesgos se cumplimentara mediante la ejecución de procedimiento específico diseñado por el investigador descrito en la fase # 5 del procedimiento general (Capitulo II).

3.2.5.1 Definir la política

1. El Consejo de Dirección como órgano colegiado de dirección será el encargado de aprobar las políticas de Administración de Riesgos.
2. El Equipo de Apoyo, a partir del esquema del Sistema de Control Interno, será el encargado de diseñar los lineamientos para la Administración de Riesgos.
3. Los lineamientos establecidos para el tratamiento de los riesgos, en Copextel, S.A., se detallan en la Metodología para Administración de los Riesgos en Copextel S.A.
4. Los riesgos serán identificados en cada uno de los procesos de la organización y toda la evidencia documental de su administración se recogerá en un expediente habilitado a tales efectos.
5. Los responsables de cada proceso tendrán a su vez la obligación de informar los riesgos que se observen en dicho proceso.
6. Los responsables de cada proceso implementarán y darán permanente continuidad a los lineamientos que se dictan en la Metodología para Administración de los Riesgos en la División Sancti Spíritus de Copextel S.A.
7. La Dirección de la División conjuntamente con el Equipo de Apoyo será la encargada de revisar que se cumpla el trabajo que se debe desarrollar en el tratamiento de los riesgos.
8. Los responsables de procesos tendrán las siguientes funciones:
 - Iniciar las acciones para prevenir o reducir los efectos adversos de los riesgos.
 - Mantener el control de cada riesgo hasta que el mismo sea considerado en la categoría **ACEPTABLE**.
 - Identificar, registrar y dar a conocer cada nuevo riesgo.
 - Promover las soluciones a los riesgos tratados y verificar las mismas.
 - Emitir la correspondiente comunicación, según corresponda, de las incidencias de riesgo en el proceso.
 - Actualizar permanentemente el mapa de riesgo del proceso.
 - Mantener actualizado el Expediente de Riesgos del Proceso con toda la evidencia documental referente al tratamiento de los riesgos.
9. La evaluación de los riesgos tendrá tres niveles:

- **Aceptable.**- Se considera aceptable el riesgo cuando se pueden mantener los controles actuales siguiendo los procedimientos de rutina.
- **Moderado.**- Es moderado el riesgo cuando deben confeccionar acciones de reducción de daños y especificarse quien es el responsable de la implementación de éstas.
- **Inaceptable.**- Se considera inaceptable el riesgo cuando deben tomarse, de inmediato, acciones de reducción de impacto y probabilidad para atenuar la gravedad del riesgo. Se especificará la responsabilidad, fecha de cumplimiento y fecha de revisión.

3.2.5.2 Identificación de los riesgos

Para la identificación de los riesgos se conformo la tabla # 3.2, los riesgos fueron identificados según los procesos más importantes presentes en la organización objeto de estudio, debe señalarse que el enfoque participativo primó en la determinación de los mismos.

Tabla # 3.2 Identificación de los Riesgos, fuente elaboración propia					
Proceso: ORGANIZACIÓN					
No.	¿Qué riesgo?	Ext.	Int.	¿Cómo se manifiesta?	Control existente
1	No actualizar las estructuras y las funciones según la estrategia		x	Estructura desactualizada	Sin control
2	No establecer políticas y procedimientos de extinción, fusión y creación de Dependencias internas		x	Al existir cambios en la estructura, no existe metodología a seguir	Sin control
3	No contar con un sistema de información organizado		x	La información fluye con dificultades y no existe esquema de comunicación	Sin control
Proceso: Dirección					
4	Pérdida del vinculo directo con los trabajadores		x	La administración desconoce el reclamo de los trabajadores	Asamblea sindical
5	Incorrecto control de la autoridad delegada		x	No se efectúan chequeos de la autoridad que se chequea	informal
6	Débil actividad de las estructuras sindicales y del PCC en Copextel		x	Las estructuras sindicales y del PCC, no ejercen control sobre la actuación de la	Asamblea sindical y consejo de dirección.

				administración	
Proceso: CONTROL					
7	No actualizar el Plan de Prevención ante la identificación de nuevos riesgos		x	No existe el plan o esta desactualizado	Sin control
8	No implantación de las metodologías de supervisión y la administración de riesgos.		x	No existe la metodología para el control de los riesgos	Sin control
9	No establecimiento de los indicadores de gestión en la empresa.		x	Deficientes análisis económico financieros	Informe mensual en consejo de dirección
10	No dar seguimiento a las auditorías calificadas de Mal y Deficiente		x	Insuficientes planes de medida para dar respuestas a deficiencias detectadas	Cheques y recheques externos
Proceso: COMPRAS					
11	Realización de compras a proveedores no autorizados		x	Compras indebidas a proveedores	Mediante sistemas automatizados
12	Incorrecta contratación		x	Mala calidad de los productos adquiridos	Sin control
Proceso: VENTAS					
13	Ventas de productos no autorizados en el objeto social de COPEXTEL		x	Ventas no autorizadas	Sistema automatizado
14	No verificar los datos contenidos en las Fichas de Clientes.		x	Facturación incorrecta	Comprobaciones esporádicas
15	No actualizar los precios fijados		x	Precios desactualizados	Comprobaciones externas
16	Desconocimiento del grado de satisfacción de los clientes		x	La organización no está enfocada al cliente	Encuestas anuales
Proceso: LOGISTICA					
17	Mal estado de los almacenes de Copextel con el consecuente deterioro de las mercancías		x	Deterioro físico de las construcciones	Comprobaciones externas

18	Pérdida de mercancías en la cadena de distribución		x	Faltantes de productos en la compra y distribución	Conteos físicos programados
Proceso: ECONOMICO FINANCIEROS					
19	Valoración parcial o poco profunda de los resultados económico financieros		x	Poca calidad de los análisis económico financieros	Consejo económico
20	Existencia de expedientes de Faltantes y Sobrantes sin depurar		x	Existen expedientes de faltantes y sobrantes fuera de términos	Comprobaciones externas
21	Existen deficiencias en la actividad Cuentas por Cobrar y Pagar y las conciliaciones		x	Ciclo de cobros y pagos fuera del parámetro establecido	Informe mensual
22	Descontrol de los recursos gastables y del combustible.		x	Índices de consumo distorsionados	Informe mensual
23	Mala manipulación de las cuentas de gastos		x	Ejecución de gastos no autorizados y sin respaldo productivo	Comprobaciones externas
24	Incumplimiento de los planes de ingresos y utilidades		x	Planes incumplidos y bajo nivel de utilidades	Consejo de dirección

25	Mala manipulación de los sistemas automatizados que soportan las bases de datos económicos financieros		x	Perdidas reiteradas de información	Sin control
----	--	--	---	------------------------------------	-------------

3.2.5.3 Análisis y evaluación de los Riesgos

La tabla # 3.3 muestra los resultados del análisis y evaluación de los riesgos sobre la base de los criterios expuestos en la metodología explicada en el capítulo II

Tabla # 3.3 Análisis y Evaluación de los riesgos, Fuente: Elaboración Propia						
Riesgo	Probabilidad		Impacto		Resultado	Evaluación
	Clasif	Valor	Clasif	Valor		
R # 1	moderado	2	grande	20	40	Inaceptable
R # 2	frecuente	3	grande	20	60	Inaceptable
R # 3	poco frecuente	1	Moderado	10	10	Moderado
R # 4	frecuente	3	grande	20	60	Inaceptable
R # 5	moderado	2	Moderado	10	20	Moderado
R # 6	moderado	2	grande	20	40	Inaceptable
R # 7	frecuente	3	grande	20	60	Inaceptable
R # 8	frecuente	3	grande	20	60	Inaceptable
R # 9	frecuente	3	grande	20	60	Inaceptable
R # 10	moderado	2	leve	5	10	Moderado
R # 11	moderado	2	Moderado	10	20	Moderado
R # 12	moderado	2	grande	20	40	Inaceptable
R # 13	poco frecuente	1	grande	20	20	Inaceptable
R # 14	moderado	2	grande	20	40	Inaceptable
R # 15	moderado	2	leve	5	10	Moderado
R # 16	frecuente	3	grande	20	60	Inaceptable
R # 17	poco frecuente	1	Moderado	10	10	Moderado
R # 18	moderado	2	grande	20	40	Inaceptable
R # 19	frecuente	3	grande	20	60	Inaceptable
R # 20	frecuente	3	grande	20	60	Inaceptable
R # 21	moderado	2	grande	20	40	Inaceptable
R # 22	poco frecuente	1	grande	20	20	Inaceptable
R # 23	moderado	2	Moderado	10	20	Moderado
R # 24	poco frecuente	1	grande	20	20	Inaceptable
R # 25	moderado	2	grande	20	40	Inaceptable

Elaboración del Mapa de riesgos

Con los datos obtenidos en el análisis y evaluación de los riesgos se proyectó el mapa de riesgos, figura # 3.1 que grafica la situación que presenta la organización antes del tratamiento, como se puede observar existían 7 riesgos con la evaluación de moderado que representan el 28 % del total, el resto, el 72 %, se evaluaron como inaceptables, como es evidente ningún riesgo se evaluó de aceptable por lo que se requiere someter a tratamiento el 100 % de los identificados.

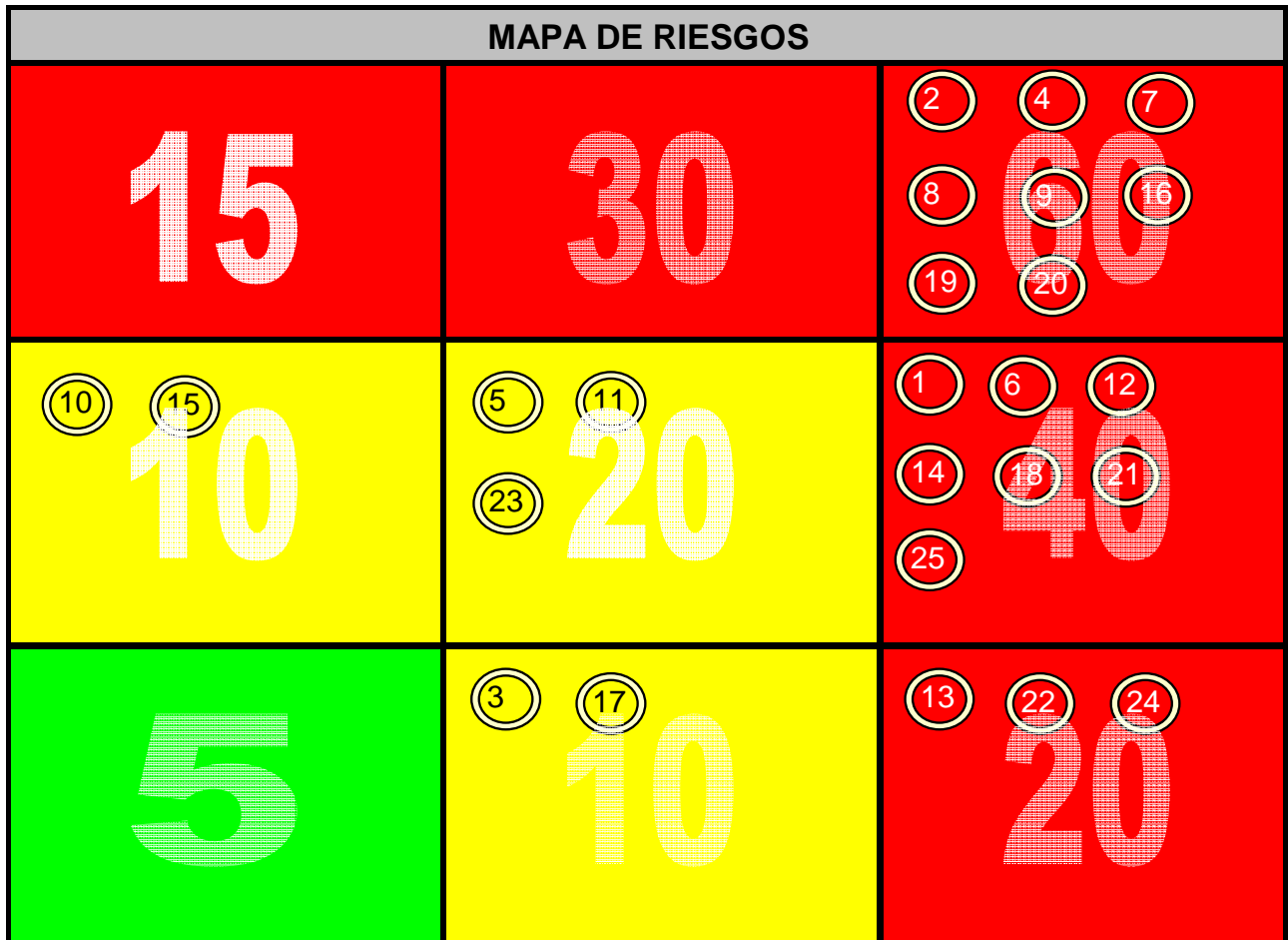


Figura 3.1: Mapa de riesgo antes del tratamiento, Fuente: Elaboracion propia.

3.2.5.4 Tratamiento de los Riesgos

La metodología diseñada por el investigador para el tratamiento de los riesgos ofrece varias opciones, **Evitarlos, Reducir probabilidad de ocurrencia y consecuencias, Transferirlos o Retenerlos.** Teniendo en cuenta las características de los riesgos identificados en la organización objeto de estudio la estrategia a seguir fue establecer un plan de medidas para reducir la probabilidad de ocurrencia y sus consecuencias o impacto con lo cual se busca el anhelado propósito de la **seguridad razonable**

En la tabla # 3.4 se ilustra el tratamiento de los riesgos de mayor frecuencia e impacto.

Tabla # 3.4: Plan de acción de riesgos, , Fuente: Elaboración propia
Proceso: ORGANIZACIÓN
Riesgo: 2- No establecer políticas y procedimientos de extinción, fusión y creación de Dependencias internas
Acciones propuestas: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas y procedimientos de extinción, fusión y creación de Dependencias internas
Proceso: DIRECCION
Riesgo: 4- Pérdida del vinculo directo con los trabajadores
Acciones propuestas: <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir una política de puertas abiertas para la atención al trabajador propiciando la participación de los trabajadores en el sistema de dirección de la empresa. • Realización de matutinos semanales en las diferentes áreas de la división.
Proceso: CONTROL
Riesgo: 7- No actualizar el Plan de Prevención ante la identificación de nuevos riesgos
Acciones propuestas: <ul style="list-style-type: none"> • Actualización sistemática del Plan de Prevención (mensual).
Riesgo: 8- No implantación de las metodologías de supervisión y la administración de riesgos
Acciones propuestas: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal dirigente acerca de la Metodología de Supervisión y la de Administración de Riesgos • Controlar el cumplimiento del Plan de Supervisión
Riesgo: 9- No establecimiento de los indicadores de gestión en la empresa.
Acciones propuestas: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el Cuadro de Mando Operativo
Proceso: VENTAS

<p>Riesgo:</p> <p>16- Desconocimiento del grado de satisfacción de los clientes</p>
<p>Acciones propuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantar el Proceso de Clientes • Rendir cuenta ante el Consejo de Dirección de los resultados de las encuestas a los clientes de Copextel de manera periódica
<p>Proceso: ECONOMICO FINANCIEROS</p>
<p>Riesgo:</p> <p>19- Valoración parcial o poco profunda de los resultados económico financieros</p>
<p>Acciones propuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer cómo se debe realizar el Informe económico financiero y su análisis en los órganos colectivos de dirección
<p>Riesgo:</p> <p>20- Existencia de expedientes de Faltantes y Sobrantes sin depurar</p>
<p>Acciones propuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acometer la tarea de depuración de lo declarado en los Expedientes de Faltantes y Sobrantes

3.3.6 Valoración de los resultados

Para valorar los resultados se exponen comparaciones, utilizando gráficos de barras, del promedio de las series de datos estudiadas para el diagnóstico y los obtenidos después de implementado el procedimiento, en el capítulo se muestran una selección de los indicadores, el resto se pueden consultar en el anexo # 5. Los datos que se utilizaron para confección de todos los gráficos referentes a los indicadores de gestión económica financiera se pueden consultar en el anexo # 6, siendo su fuente los estados financieros de la División Sancti Spíritus de COPEXTEL S.A.

Ventas totales

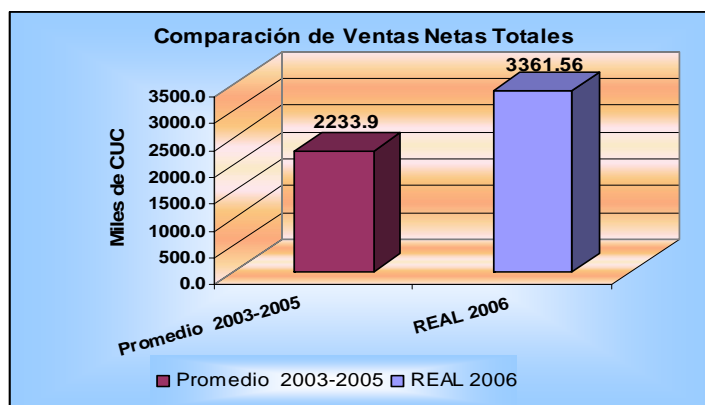


Grafico # 3. 5: Comparación de las ventas totales, Fuente elaboración propia
Costos y Gastos por pesos de ventas totales

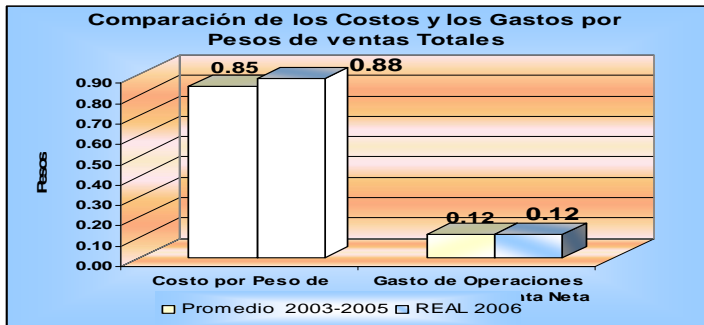


Grafico # 3.6: Comparación de los costos y gastos por peso de ventas totales, Fuente elaboración propia

Resultados (Ganancia o Pérdidas)

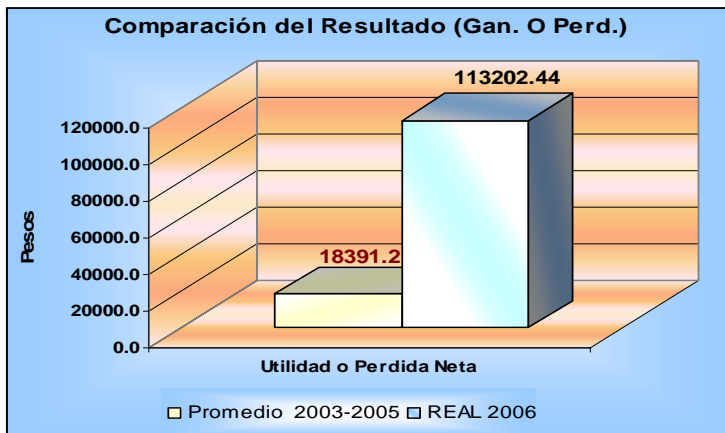


Grafico # 3.7: Comparación de los resultados finales (Ganancia o Perdida), Fuente elaboración propia

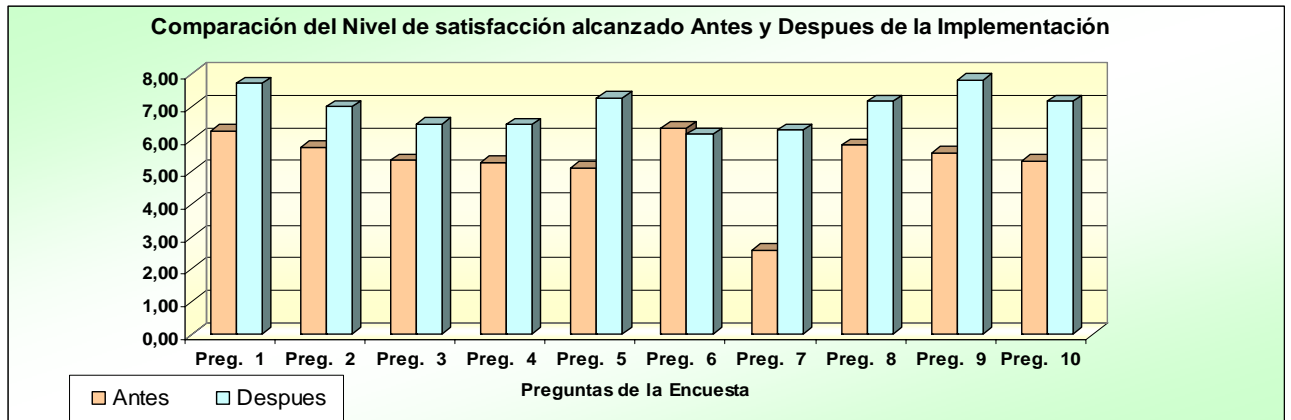


Grafico # 3.8: Comparación del nivel de satisfacción según cuestionario, Fuente elaboración propia

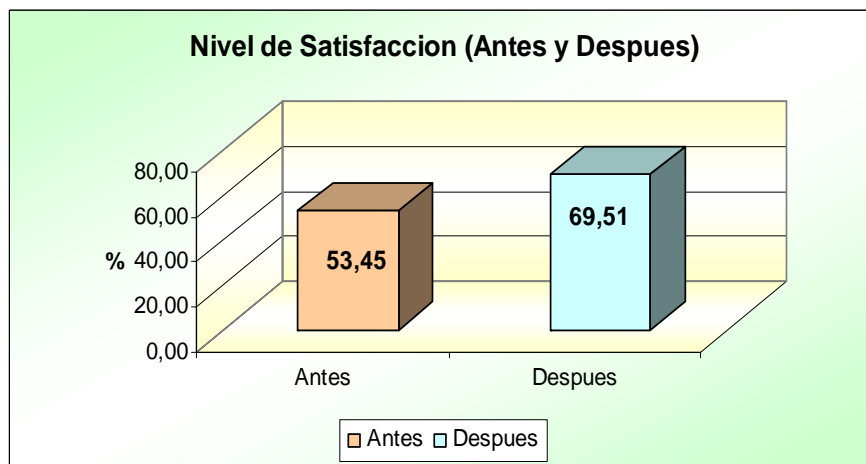


Grafico # 3.9: Comparación del nivel de satisfacción general (antes y después), Fuente elaboración propia

Análisis de los indicadores específicos de tratamiento de riesgos

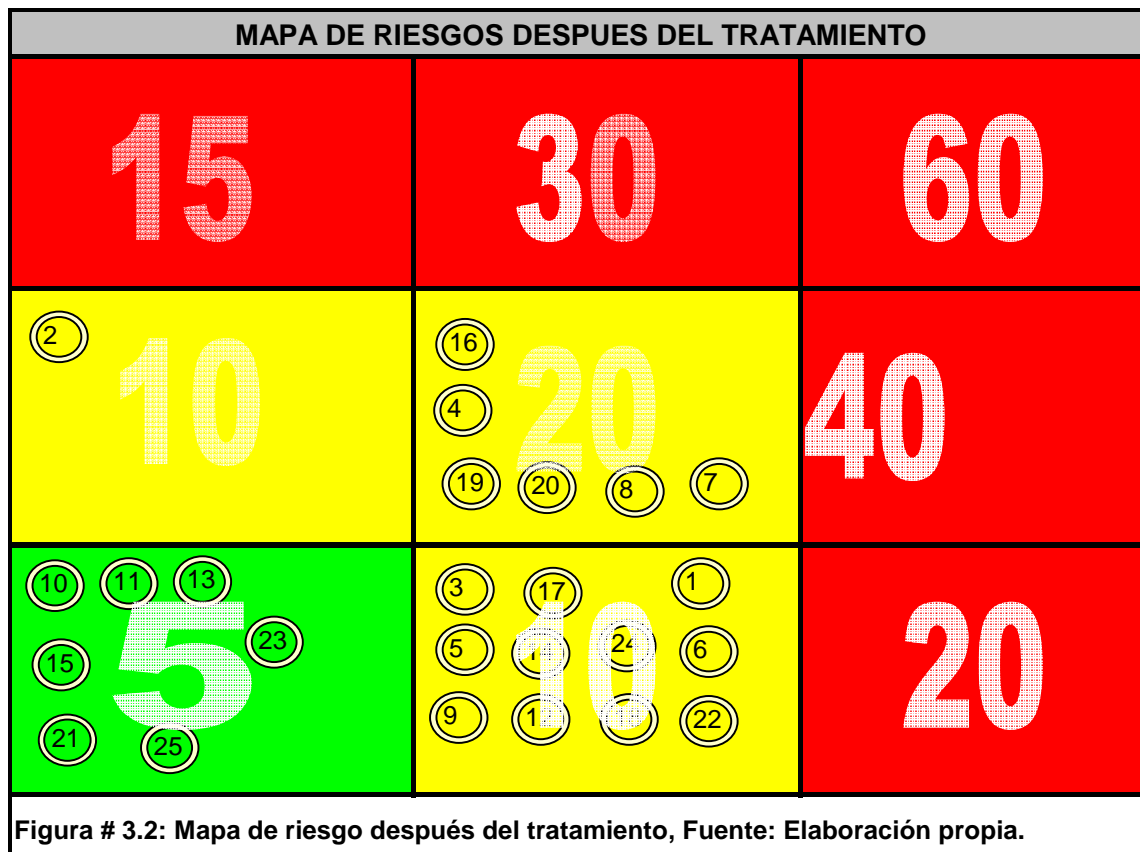
Mediante estos indicadores el investigador muestra la eficiencia alcanzada en el proceso de administración de riesgos, tales resultados pueden observarse en la tabla # 3.5.

Tabla # 3.5: Comportamiento de indicadores de Administración de Riesgos		
Indicadores	Cantidad	%
Riesgos Identificados	25	100
Evaluados como Aceptables	0	0
Evaluados como Moderados	7	28
Evaluados como Inaceptables	18	72
Riesgos con Tratamiento	25	100
Riesgos que bajaron de nivel	22	88

Una vez realizado el tratamiento se reanalizan, valoran y mapean los riesgos para mostrar gráficamente la nueva imagen resultante, en la tabla # 3.6 se muestra el análisis y evaluación de los riesgos después de ser tratados.

Tabla # 3.6 Análisis y Evaluación de los riesgos después del tratamiento, Fuente: Elaboración Propia						
Riesgo	Probabilidad		Impacto		Resultado	Evaluación
	Clasif	Valor	Clasif	Valor		
R # 1	Poco Frecuente	1	Moderado	10	10	Moderado
R # 2	Moderado	2	Leve	5	10	Moderado
R # 3	Poco Frecuente	1	Moderado	10	10	Moderado
R # 4	Moderado	2	Moderado	10	20	Moderado
R # 5	Poco Frecuente	1	Moderado	10	10	Moderado
R # 6	Poco Frecuente	1	Moderado	10	10	Moderado
R # 7	Moderado	2	Moderado	10	20	Moderado
R # 8	Moderado	2	Moderado	10	20	Moderado
R # 9	Poco Frecuente	1	Moderado	10	10	Moderado
R # 10	Poco Frecuente	1	Leve	5	5	Aceptable
R # 11	Poco Frecuente	1	Leve	5	5	Aceptable
R # 12	Poco Frecuente	1	Moderado	10	10	Moderado
R # 13	Poco Frecuente	1	Leve	5	5	Aceptable
R # 14	Poco Frecuente	1	Moderado	10	10	Moderado
R # 15	Poco Frecuente	1	Leve	5	5	Aceptable
R # 16	Moderado	2	Moderado	10	20	Moderado
R # 17	Poco Frecuente	1	Moderado	10	10	Moderado
R # 18	Poco Frecuente	1	Moderado	10	10	Moderado
R # 19	Moderado	2	Moderado	10	20	Moderado
R # 20	Moderado	2	Moderado	10	20	Moderado
R # 21	Poco Frecuente	1	Leve	5	5	Aceptable
R # 22	Poco Frecuente	1	Moderado	10	10	Moderado
R # 23	Poco Frecuente	1	Leve	5	5	Aceptable
R # 24	Poco Frecuente	1	Moderado	10	10	Moderado
R # 25	Poco Frecuente	1	Leve	5	5	Aceptable

Los resultados de la tabla anterior permiten construir nuevamente el mapa de riesgos, ver figura # 3.2, donde se puede apreciar que un numero importante de riesgos bajan de nivel y se colocan cercanos al nivel aceptable.



3.4 Beneficios de la implementación del procedimiento de administración de riesgos

- Se logró identificar indicadores de Eficiencia Empresarial
- Se mejoró la eficiencia empresarial identificada en los indicadores económicos financieros y satisfacción del cliente.
- Se identificaron y trataron los riesgos a los que está expuesta la organización.
- Se logró disminuir de nivel los riesgos identificados y tratados.

3.5 Conclusiones del capítulo

- Se realizó la implementación del procedimiento descrito en el capítulo II, lográndose darle tratamiento a los 25 riesgos identificados en los diferentes procesos de la organización.
- Se logró que el 88 por ciento de los riesgos tratados bajaran de nivel.
- Como resultado de la implementación del procedimiento mejoraron la totalidad de los indicadores de eficiencia empresarial seleccionados.

Anexo # 1: Encuesta aplicada

La División Sancti Spiritus de Copextel S.A. está realizando un estudio para conocer las opiniones de los clientes sobre sus productos. Por tal motivo le pedimos que responda el siguiente cuestionario. Por favor refleje sus criterios con total libertad. Para nosotros es esencial obtener esta información y quedamos muy agradecidos por su colaboración.

1. Seleccione con una X el(los) servicio(s) que ha recibido en nuestras instalaciones:

Ventas Servicios Técnicos Ejecución de un Proyecto

2. ¿Se siente satisfecho con los productos y/o servicios de Copextel?

Si No

3. En el siguiente listado de características marque con una X las que utilizaría para describir la oferta comercial de Copextel.

- Buen diseño.
 Soluciones que se corresponden con sus necesidades.
 Suficiente documentación técnica.
 Actualización tecnológica.
 Nivel de garantía adecuado.
 Adecuada relación calidad / precio.
 Suficiente infraestructura técnica que garanticen reparaciones después de la garantía.

4. Valore los servicios que brinda la empresa en cuanto a su satisfacción en una escala de 1 a 5

Atributos	totalmente insatisfecho			Muy satisfecho	
	1	2	3	4	5

- Apariencia de las instalaciones
- Amabilidad del personal
- Información a los clientes
- Localización de las instalaciones

5. En el siguiente listado, seleccione las características que posee la gestión que desarrolla Copextel.

- Comportamiento ético del personal.
 Interés por satisfacer sus requerimientos.
 Alta preparación técnica del personal.
 Los mecanismos existentes permiten adaptar la oferta a sus necesidades.
 Existe seriedad para cumplir los compromisos.
 Las instalaciones están bien situadas.
 El ambiente en el local es agradable.
 Lo mantienen oportunamente informado sobre las ofertas y los servicios.

6 ¿Quisiera seguir comprando en Copextel en el futuro?

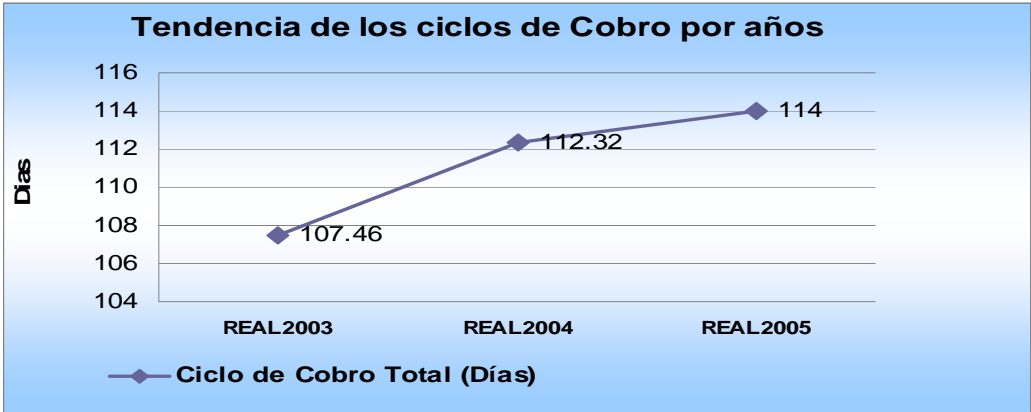
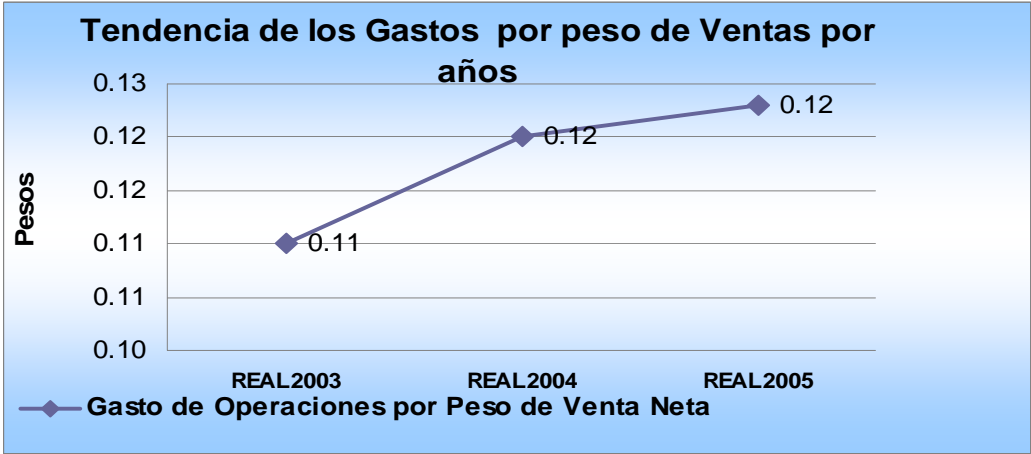
Si No

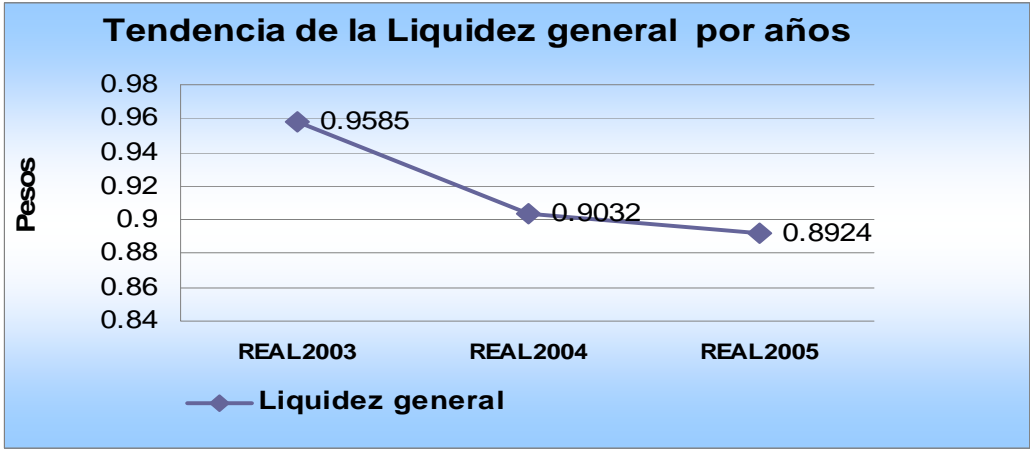
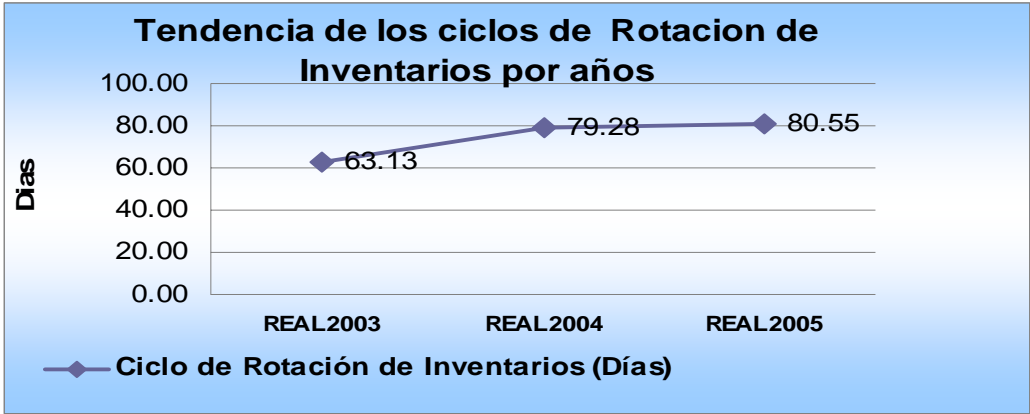
7. Le recomendaría a alguien utilizar los servicios de Copextel.

Si No

8. Le gustaría hacernos alguna sugerencia para mejorar nuestro desempeño.

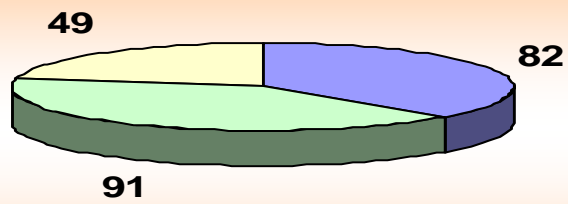
Anexo # 2: Análisis de la tendencia de indicadores seleccionados



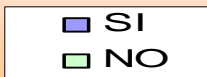
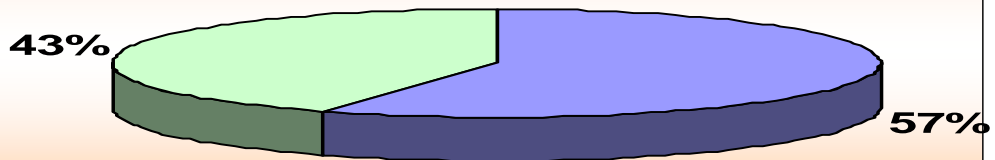


Anexo # 3: Gráficos de resultados de la encuesta de satisfacción

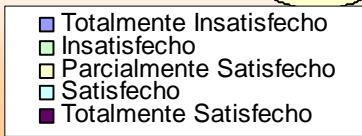
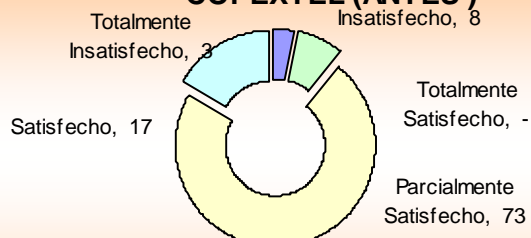
Servicios que ha recibido en Copextel (ANTES)

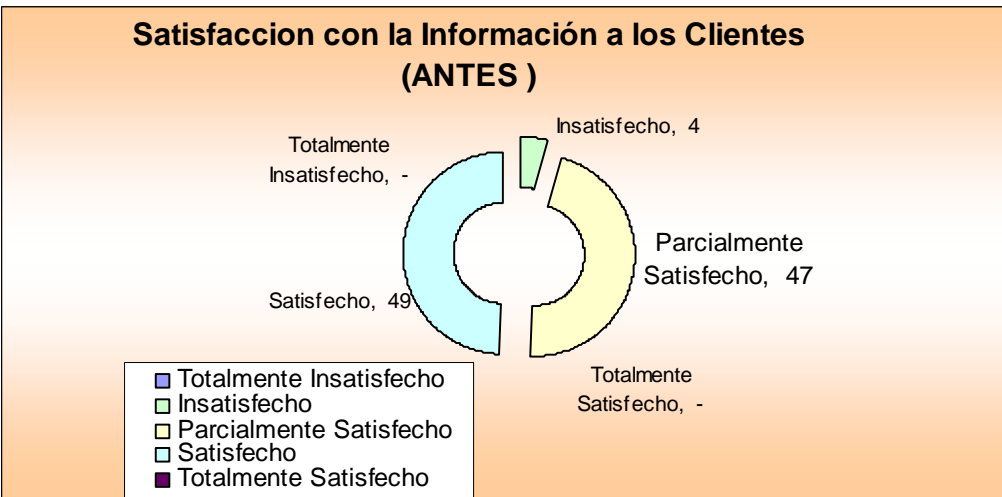
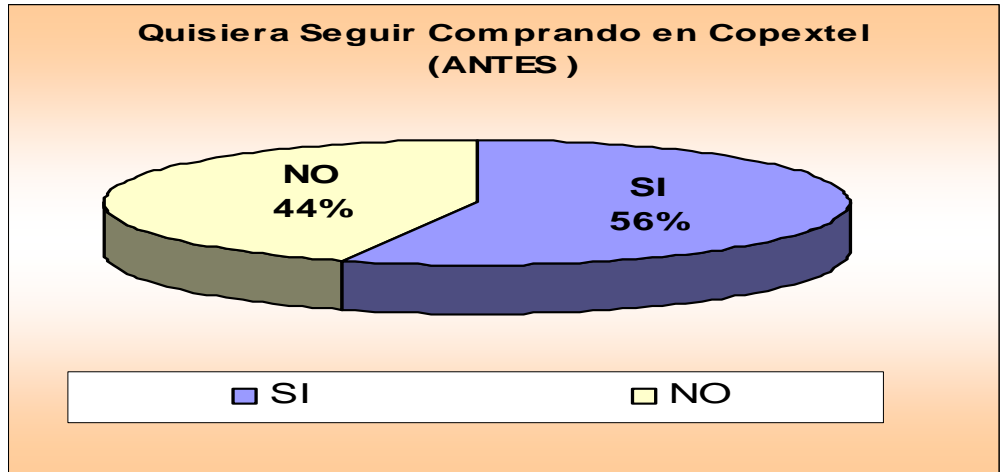
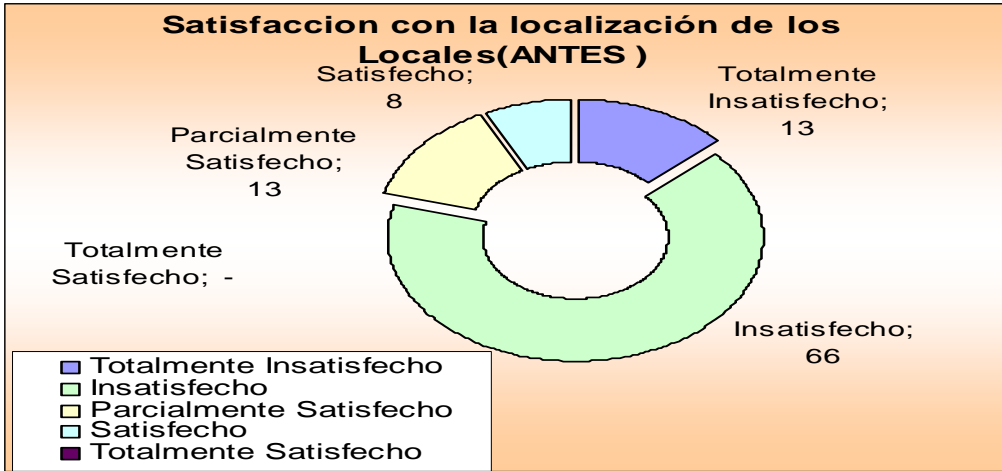


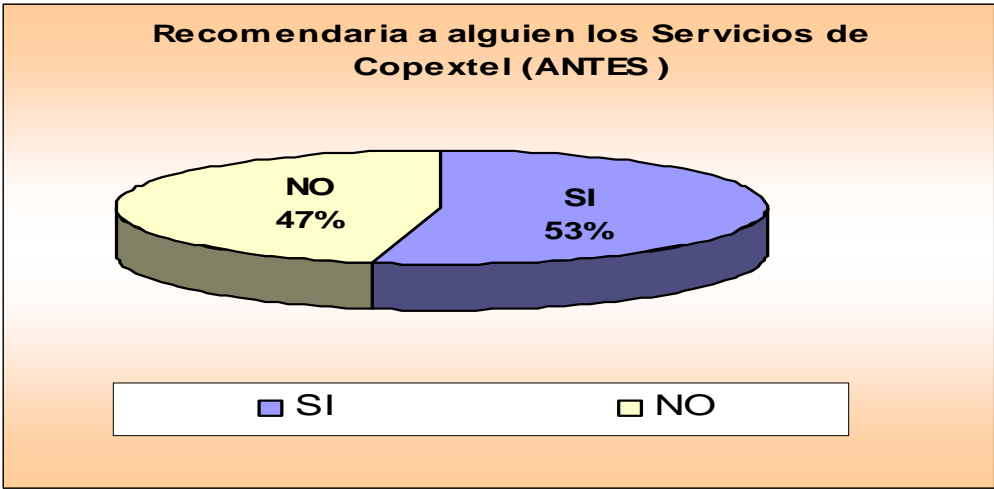
Satisfacción con los Productos de Copextel (ANTES)



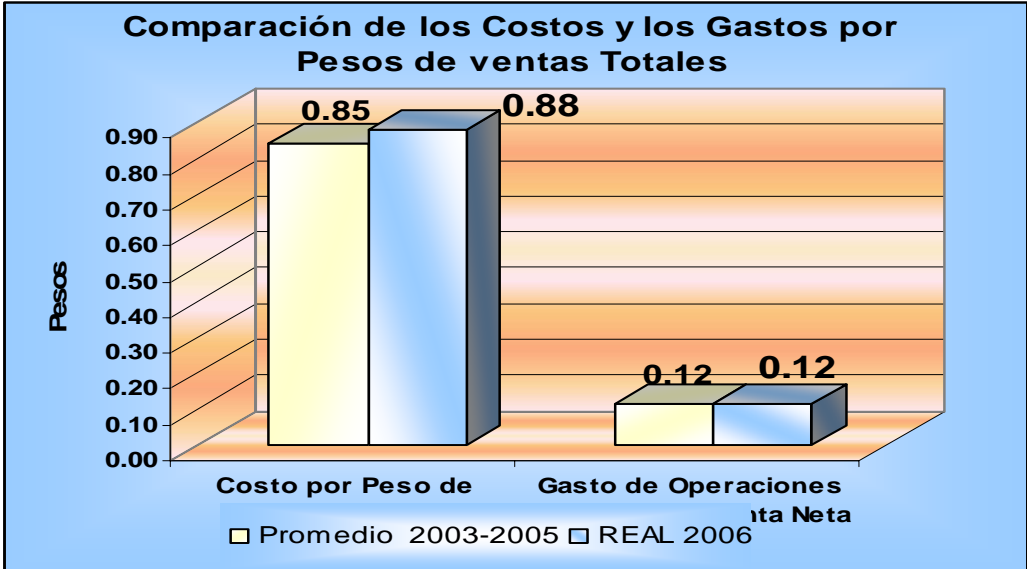
Satisfacción con la Amabilidad del Personal de COPEXTEL (ANTES)

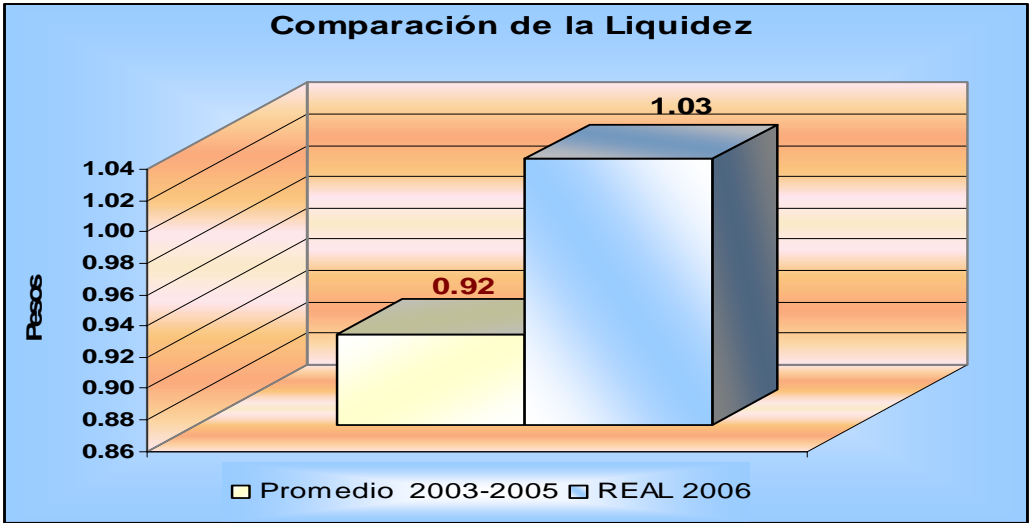
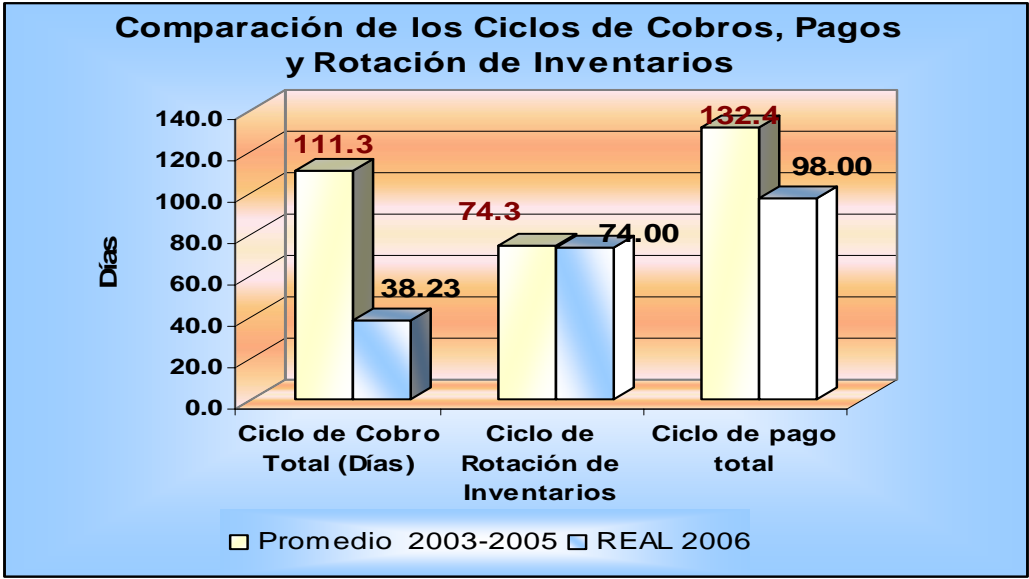


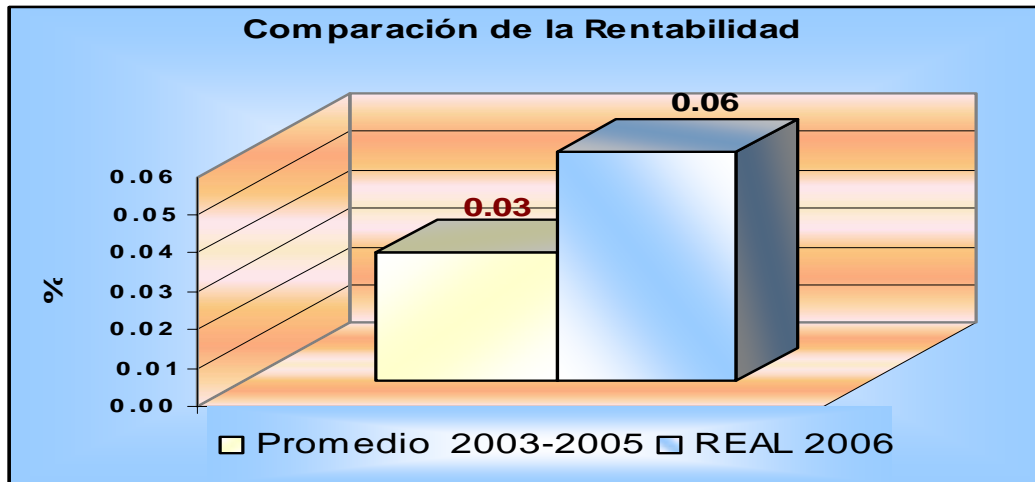




Anexo # 5: Gráficos de comparación de resultados







Anexo # 6: Series de datos de indicadores económico financieros

Comportamiento de Indicadores Productivos y Económicos						
CONCEPTOS	U/M	REAL2003	REAL2004	REAL2005	Promedio 2003- 2005	REAL 2006
Ventas Netas Totales	MCUC	2446.8	2179.73	2075.31	2233.9	3361.5
Costo por Peso de Venta Neta Total	Pesos	0.84	0.82	0.8776	0.85	0.88
Gasto de Operaciones por Peso de Venta Neta	Pesos	0.11	0.12	0.12	0.12	0.12
Ciclo de Cobro Total (Días)	Días	107.46	112.32	114	111.3	38.23
Ciclo de Rotación de Inventarios (Días)	Días	63.13	79.28	80.55	74.3	74.00
Ciclo de pago total	Días	87.99	153.77	155.32	132.4	98.00
Liquidez general	Pesos	0.9585	0.9032	0.8924	0.92	1.03
Rentabilidad Económica	%	0.07	0.02	0.01	0.03	0.06
Utilidad o Perdida Neta	Pesos	31846.00	13756.23	9571.25	18391.2	113202.