

**Centro Universitario de Sancti Spíritus
“José Martí Pérez”**

CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN

***TESIS EN OPCIÓN DEL GRADO DE
MASTER EN DIRECCIÓN***

TÍTULO: Diseño e Implementación de un procedimiento para la Administración de Riesgos en la Empresa Municipal Industrias Locales de la Isla de la Juventud.

CAPÍTULO 1 AUTORA: Lic. Raiza Hastie Dominguez

CAPÍTULO 2 TUTOR: Dr. Eberto Pablo Gutiérrez Morales

2007

INTRODUCCIÓN

El estudio y manejo de los riesgos no es un tema nuevo, actualmente la dirección moderna concibió una disciplina denominada “Administración de Riesgos” o “Gerencia

de Riesgos” que es una función de muy alto nivel dentro de la organización para definir un conjunto de estrategias que a partir de los recursos (físicos, humanos y financieros) busca, en el corto plazo mantener la estabilidad financiera de la empresa, protegiendo los activos e ingresos y, en el largo plazo, minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de dichos riesgos.

En este sentido, las entidades no pueden ser ajenas al tema de los riesgos y deben buscar como manejarlos y controlarlos partiendo de la base de su razón de ser y su compromiso con la sociedad; por esto se debe tener en cuenta que los riesgos no sólo son de carácter económico y están directamente relacionados con entidades financieras o con lo que se ha denominado riesgos profesionales, sino que hacen parte de cualquier gestión que se realice.

El Riesgo es un concepto que se puede considerar fundamental, por su vínculo con todo el quehacer, casi se podría afirmar que no hay actividad de la vida, los negocios o de cualquier asunto que no incluya la palabra riesgo, es por ello que la humanidad desde sus inicios buscó maneras de protegerse contra las contingencias y desarrolló, al igual que la mayoría de las especies animales, maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas.

Toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios. Dadas las amenazas e impactos potenciales de los riesgos, su conocimiento y gestión representa una elevada responsabilidad para las gerencias.

Los ejecutivos de una organización, deben estar conscientes del efecto de sus propias actitudes frente al riesgo cuando se tomen decisiones de relevancia para la entidad. Se considera que a toda acción le corresponde uno o más riesgos.

Los riesgos que enfrentan las entidades dependen, entre otros, del volumen de los recursos, la complejidad de las actividades, la estructura organizativa, el giro de la empresa, el nivel de tecnificación alcanzado, el momento evolutivo de la entidad, el marco competitivo nacional e internacional y la velocidad con que se desenvuelve dicha entidad.

En la práctica los riesgos no se pueden predecir con certeza y la actitud racional de los individuos es enfrentar mayores condiciones de riesgo solo si perciben que los resultados esperados serán más favorables. Esto tiene que ver con la definición en torno a la relatividad del riesgo, ya que al ocurrir una contingencia en determinada actividad, dependiendo de las circunstancias existentes, se generan impactos de distinta intensidad a los considerados en el proceso de la evaluación de riesgos, esto es lo que lo hace totalmente relativo.

Los principios de la administración de riesgos han ganado aceptación, como una vía necesaria para la toma de decisiones en los negocios, lo cual implica un buen augurio para su desarrollo futuro y del propio administrador de riesgos como ente fundamental. La gerencia de riesgo se ha convertido en uno de los temas más importantes para las Instituciones Financieras, no Financieras, reguladoras y académicas.

Se aspira a que cada entidad pueda definir su capacidad de retención de riesgos acorde con su desarrollo financiero y la variable más factible de transferencia a otras entidades, ya sean especializadas, como en el caso de las aseguradoras, o bajo otras fórmulas contractuales, influyendo las más novedosas variantes alternativas. (Manuel Millares Rodríguez (1998).

La actividad de toda empresa, sea financiera o no, está enmarcada en el entorno donde coexisten factores de toda índole: económicos, políticos, ecológicos, jurídicos, sociológicos, entre otros. De la capacidad de adaptación de la empresa a los cambios dependerán no solo los beneficios sino también su existencia como empresa.

Pero un punto fundamental que deben tener en cuenta las organizaciones, es la supervivencia en caso de pérdidas catastróficas provocadas por accidentes, negligencias, falta de profesionalismo o cualquier otra causa de pérdida o efecto dañoso que amenace con interrumpir las operaciones de la entidad, para su crecimiento o reducir sus utilidades.

La diversificación de los productos financieros y el resurgimiento de la volatilidad a escala global, confluye en la necesidad de adoptar métodos y procedimientos para gestionar riesgos, lo que garantice la supervivencia y estabilidad financiera de cualquier organización empresarial.

Este proceso se encuentra constantemente expuesto a riesgos, aunque estos no hayan sido identificados. Ya que gestionar riesgos no ha sido una práctica habitual de nuestros ejecutivos y funcionarios, razón por la cual se puede afirmar que no se identifican, evalúan y minimizan los probables impactos en la gestión financiera lo que ha influido negativamente en la solución de esta problemática.

Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que pueda conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Todo lo anterior se resume en la Gestión de riesgo de la Empresa Municipal Industrias Locales en la cual se enmarca el desarrollo del presente trabajo investigativo.

La investigación se plantea como **situación problémica**, el deterioro de la situación económico – financiera, que se refleja en un endeudamiento a mediano y largo plazo debido al embargo de la cuenta en CUC, situación que no ha variado desde febrero

del 2004, no cuentan con Capital de trabajo. Además carecen de rentabilidad tanto general como en ventas, se encuentra descapitalizada, debido al crecimiento de sus pasivos circulantes, y a su vez presentan pérdidas, y un envejecimiento de las cuentas por cobrar que incidió en que hoy la liquidez inmediata de la empresa esté tocando los niveles más bajos y se incumplan, en reiteradas ocasiones, los compromisos de pagos con los proveedores, la empresa no cuenta con una contabilidad certificada. Sumando a esta situación la carencia de polos turísticos y el difícil acceso del ya existente, la tecnología obsoleta, y que la empresa no cuenta con personal profesional comprometido con los resultados finales de la organización. Asimismo, las técnicas de gestión financiera no son suficientemente utilizadas en la dirección de la entidad. Por lo que se hace evidente la falta de un procedimiento que le permita a la entidad la Administración de los riesgos asociados a su Gestión Financiera.

Por lo antes analizado, podemos formular el siguiente **Problema Científico**: La inexistencia de un procedimiento de Administración de Riesgos en la Empresa Municipal Industrias Locales de la Isla de la Juventud, impide optimizar la gestión económica financiera.

Objeto de Estudio Teórico:

Administración de Riesgos y gestión económica financiera.

Objeto de Estudio Práctico:

Administración de Riesgos y gestión económica financiera en la Empresa Municipal Industrias Locales de la Isla de la Juventud.

Objetivo General: Diseñar e Implementar un procedimiento de administración de Riesgos en la Empresa Municipal Industrias Locales de la Isla de la Juventud que permita optimizar la gestión económica financiera.

Objetivos Específicos:

1. Analizar la bibliografía relacionada con la **administración de riesgos**, así como la de **gestión económica financiera** que permita elaborar el marco teórico referencial de la investigación.
2. Diseñar un procedimiento de administración de riesgos en la Empresa Municipal Industrias Locales de la Isla de la Juventud que permita optimizar la gestión económica financiera.
3. Implementar un procedimiento de administración de riesgos en la Empresa Municipal de Industrias Locales de la Isla de la Juventud que permita optimizar la gestión económica financiera.
4. Valorar los beneficios de la investigación.

Hipótesis:

Si se diseña e implementa un procedimiento de administración de riesgos en la Empresa Municipal de Industrias Locales de la Isla de la Juventud, entonces se optimiza la gestión económica financiera.

Tipo de Investigación:

- ✓ Exploratoria: Debido a que se examina el tema de administración riesgos en la gestión económica financiera que ha sido poco estudiado y que aún puede ser enriquecido.
- ✓ Descriptiva: Ya que se evalúan diversos aspectos y componentes, que lo constituye el problema científico de la investigación y sus variables relacionadas con administración riesgos y la gestión económica financiera.
- ✓ Correlacional: Es la fundamental, avalada porque se analiza el comportamiento de la variable administración riesgos según la variable relacionada, que permite valorar las formas para optimizar la gestión económica financiera.

Métodos y Técnicas:

Métodos

- ✓ Histórico – Lógico
- ✓ Análisis – Síntesis

Técnicas

- ✓ Observación
- ✓ Análisis grupal
- ✓ Revisión de Documentos

Significación de la investigación:

Significación Teórica:

Esta dada en que se hace una amplia revisión bibliográfica y recopilación de información que permite la actualización y construcción del marco teórico - referencial de la investigación sobre administración de riesgos y gestión económica financiera.

Significación Metodológica:

Está dado en que se propone un procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos, que permite administrar los riesgos a los que se encuentra expuesta la entidad y con ello optimizar la gestión económica financiera.

Significación Práctica:

Esta dado por la implementación del procedimiento para la administración de riesgos en la Empresa Municipal Industrias Locales de la Isla de la Juventud, que permite optimizar su gestión económica financiera.

Significación Social:

Se expone a través de los resultados obtenidos en la implementación del procedimiento, ya que con esta investigación se administran los riesgos que se puedan incurrir en la gestión financiera de las organizaciones, trayendo consigo la eliminación de los daños que puedan lacerar la imagen de la institución y las afectaciones a las personas implicadas.

Significación Económica:

Con la implementación del procedimiento se optimizan los indicadores económicos financieros de la entidad, además se logra prevenir pérdidas en las que la esta pueda incurrir por riesgos tanto planificados como imprevistos.

Para su presentación esta tesis se estructuró de la forma siguiente: Una Introducción, donde se fundamenta el tema desarrollado; Un capítulo I, que contiene, en lo fundamental, el marco teórico y referencial de la investigación; Un capítulo II, que presenta la explicación del procedimiento general y los específicos diseñados por la investigadora para administrar riesgos, en busca de optimizar la gestión económica financiera de la Empresa Municipal Industrias Locales de la Isla de la Juventud; Un capítulo III, donde se muestra la implementación del procedimiento general y los específicos y recoge los principales resultados obtenidos que evidencian su factibilidad y corroboran la hipótesis formulada al inicio de la investigación; las Conclusiones; Recomendaciones; Bibliografía consultada y los anexos que fueron necesarios utilizar.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 Introducción

El objetivo de este capítulo es confeccionar el marco teórico referencial de la investigación, donde primeramente se abordan aspectos relacionados a la Administración de Riesgos, continuando con cuestiones relativas al mejoramiento de la Gestión Económica Financiera de la Empresa Municipal Industrias locales de la Isla de la Juventud, seguidamente se expresa brevemente la interrelación de la administración de riesgos y gestión económica financiera y se plantea la problemática de la Empresa Industrias locales de la Isla de la Juventud, arribando finalmente a las conclusiones derivadas del estudio de la bibliografía consultada.

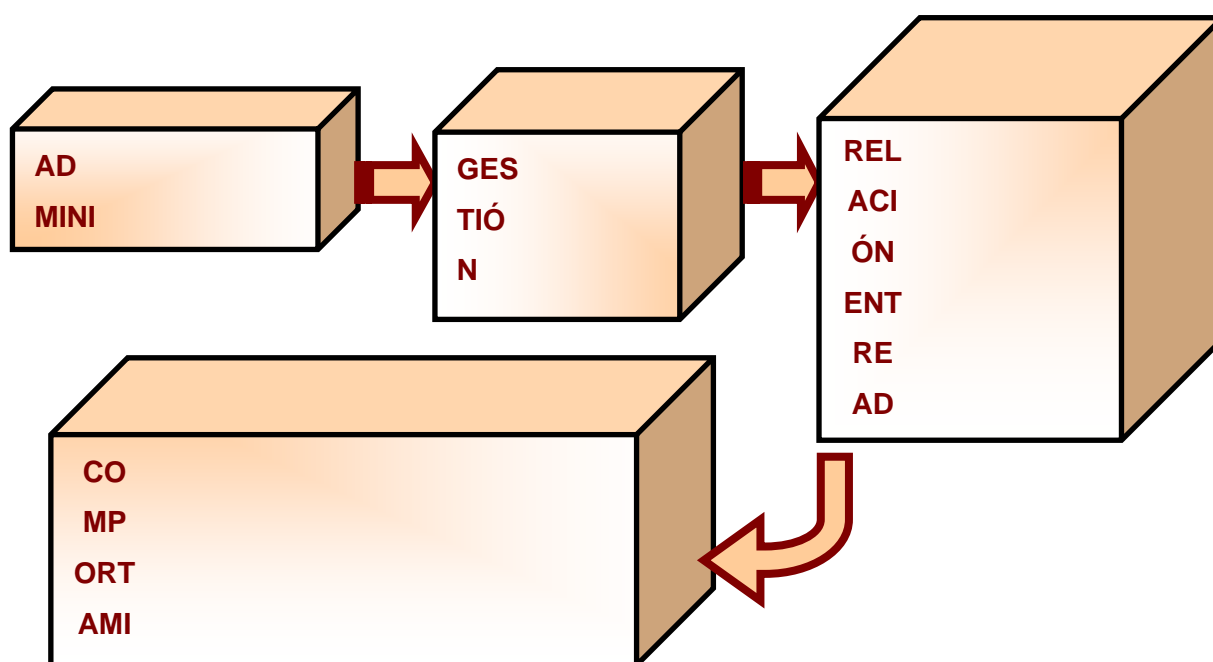


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación, Fuente: Elaboración propia.

1.2. Administración de Riesgos.

En este epígrafe se abordan los antecedentes del riesgo, conceptos y clasificación, así como procedimientos para la administración de riesgos y los conceptos asociados a este.

1.2.1. Antecedentes del Riesgo, Conceptos y Clasificación.

La palabra riesgo, aunque de forma intuitiva, nos trasmite sensación de incertidumbre e inseguridad, pues existe la posibilidad de que el resultado de una situación en un momento dado no nos sea favorable. En realidad tiene un significado negativo relacionado con el peligro, daño, siniestro o pérdida.

Antecedentes del riesgo

A través de la historia el hombre convive con riesgos que pueden ser provocados por los fenómenos de la naturaleza, el desarrollo tecnológico desarrollado por el mismo, los actos malintencionados generados por los seres humanos y otros riesgos. Desde

sus primeros pasos hasta el gran salto de la era industrial, en que las estructuras sociales se hacen extremadamente complejas; la convivencia con los riesgos se producía de forma natural.

La palabra riesgo proviene del latín *risicare*. En la antigüedad llamaban *risicare* a la capacidad de navegar alrededor de un arrecife o roca. En realidad tiene un significado negativo relacionado con el peligro, daño, siniestro o pérdida. Sin embargo, el riesgo es parte inevitable de los procesos de toma de decisiones en general.

A partir de la revolución industrial iniciada en el siglo IX, las condiciones de producción y de la vida ciudadana en general crean y se ven expuestas a nuevos y más grandes riesgos, que precisan de una respuesta acorde con la innovación y la importancia que entrañan.

Conceptos

Son muchos los autores que han pretendido dar una definición de riesgo; Según lo plantea el CECOFIS, el riesgo es: “Evento fortuito e incierto resultante de nuestras acciones, o por la acción de una causa externa, que puede intervenir en el alcance de las metas trazadas, causando daños directos o indirectos al patrimonio, a los bienes o a las personas.

Emilio García Soldevilla (1990), define riesgo como: Un factor cualitativo que describe cierto grado de incertidumbre sobre los resultados futuros de la inversión. Situaciones donde la probabilidad puede aplicarse a los resultados Futuros.

Cooper & Chapman (1994), plantean que el riesgo es la exposición a la posibilidad de Pérdidas económicas y financieras, de daños en las cosas y en las personas o de otros prejuicios como consecuencia de la incertidumbre que origina el llevar a cabo una acción.

La escuela Cubana de Seguros (1995) define que riesgo es: La posibilidad de que por azar ocurra un hecho que produzca una necesidad patrimonial. Es decir, se plantea que se soporta un riesgo cuando se sufren las consecuencias de la ocurrencia de un hecho previsto como posible.

Saavedras, Casa Grabiell (1997) lo define como la posibilidad de que un evento o acción pueda afectar en forma adversa a la organización.

Según el Banco Central de Cuba (1997), es la contingencia o eventualidad de un daño o de una pérdida como consecuencia de cualquier clase de actividad y cuyo aseguramiento cuando sea posible, puede ser objeto de contrato.

Philippe Jorrian (1999) plantea que es la volatilidad de los flujos financieros esperados, generalmente derivada del valor de los activos o los pasivos.

Para Portillo Tarragona (2001), el riesgo es la existencia de escenarios con posibilidad de pérdida y pérdida la obtención de una rentabilidad por debajo de la esperada. De

este modo es bastante habitual asociar el riesgo con variabilidad de rentabilidad, en sus diferentes acepciones, de manera que habrá tantos tipos de riesgos como rentabilidades.

La Universidad de Colombia (2001) lo define como la posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos. (2004) plantea que el riesgo es una medida de incertidumbre que refleja hechos presentes y futuros que pueden ocasionar una ruptura en el flujo de información o incumplimiento en el logro de los objetivos organizacionales.

Las diversas definiciones de riesgo existentes demuestran que este es adaptado según la actividad por la cual se exponen los entes económicos, como son:

En las **Instituciones Financieras** el riesgo aparece cuando la entidad asume financiar a terceros, lo que va a depender en gran medida del pago de la deuda en tiempo y forma al Banco. En los **Mercados Financieros** la imputación de riesgo de un activo financiero respecto al riesgo de una cartera diversificada, depende como reaccione el rendimiento de ese título en una subida o bajada general de todo el mercado. En **Economía** es el conjunto de dificultades y peligros que debe afrontar el empresario para conseguir beneficios en su actividad o la probabilidad de no obtener el resultado esperado y deseado.

En esta investigación, entendemos por riesgo, "Evento fortuito e incierto resultante de nuestras acciones, o por la acción de una causa externa, que puede intervenir en el alcance de las metas trazadas, causando daños directos o indirectos al patrimonio, a los bienes o a las personas".

Clasificación General de Riesgo, según Willian G. Nickels, James M. Mchugh, Susan M. Mchugh (1997) y Jorion P. (1999).

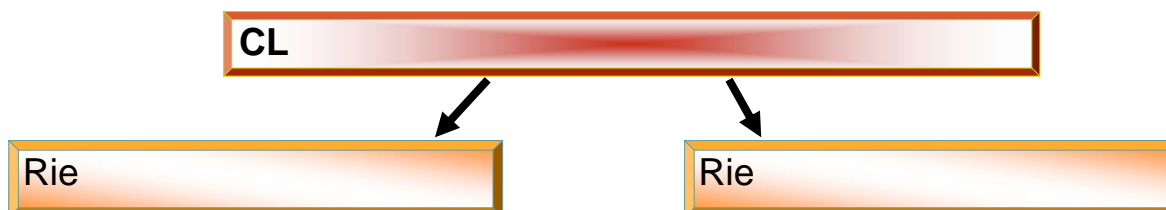


Figura 1.2. : Fuente: Elaboración propia.

Los riesgos puros son aquellos tipos de riesgos que comprenden la posibilidad de ganancia o de pérdida.

Sin embargo **los riesgos Especulativos** son los tipos de riesgos que amenazan la ocurrencia de pérdidas sin contar con la posibilidad de obtener ganancia, agrupa los tipos de riesgos que preocupa a la gente de negocios, amenazando la existencia de las empresas. Estos riesgos pueden ser inherentes o incorporados.

Inherentes: Es aquel riesgo que por su naturaleza no se puede separar de la situación donde existe. Es propio del trabajo a realizar. Es el riesgo propio de cada empresa de acuerdo a su actividad. Se deben controlar y/o eliminar los que sean posibles, ya que como estos están en directa relación con la actividad de la empresa, si no se asumen no pueden existir.

Incorporados: Es aquel riesgo que no es propio de la actividad, sino que producto de conductas poco responsables de un trabajador, el que asume otros riesgos con el objetivo de conseguir algo que cree que es bueno para el y/o para la empresa. Los riesgos incorporados se deben eliminar de inmediato.

Los riesgos puros están compuestos por Riesgos Asegurables, que son los riesgos que cubre una típica Compañía de Seguros y los Riesgos No Asegurables, que son aquellos riesgos que no son cubiertos por una Compañía Aseguradora.



Figura 1.3. : Fuente. Elaboración propia.

Según Jorian P. (1999) las empresas están expuestas a tres tipos de riesgos. La empresa asume diversos riesgos financieros en el desempeño de su actividad, y el incremento de los mismos dependerá del grado de incertidumbre futura y de la exposición de la empresa a dicho riesgo. En el marco de los negocios las exposiciones al riesgo estratégico, de negocios y financieros están sustancialmente vinculadas entre sí, estos se muestran a continuación:

Riesgo de Negocios: Son aquellos que la empresa está dispuesta a asumir para crear ventajas competitivas y agregar valor para los accionistas.

Tiene que ver con el mercado del producto en el cual opera la empresa y comprenden innovaciones tecnológicas, diseño del producto y mercadotecnia.

En cualquier actividad de negocio, la exposición racional a este tipo de riesgo es considerada como una habilidad interna o ventaja competitiva de la propia empresa.

Riesgo Estratégico: Son los resultantes de cambios fundamentales en la economía o en el entorno político. La expropiación y la nacionalización también son considerados riesgos estratégicos.

Estos riesgos difícilmente se pueden cubrir, a no ser por la diversificación a través de distintas líneas de negocios y de distintos países.

Riesgo Financiero: Es el riesgo de no estar en condiciones de cubrir los costos financieros. Está relacionado con la dinámica de cambio y las posibles pérdidas en los mercados financieros, los movimientos en las variables financieras tales como las tasas de interés y los tipos de cambio, constituyen una fuente importante de riesgos para la mayoría de las empresas. Se refiere a las eventualidades que pueden afectar el resultado o beneficio neto de la empresa.

➤ **Riesgos de Mercado:** Se entiende como la cantidad de dinero que se puede perder, en un cierto plazo, debido al movimiento de las variables de mercado: Inflación, divisas, acciones, tipos de cambio y tasas de interés, entre otras.

También se pueden definir como la posibilidad de que el valor presente neto de un portafolio se mueva adversamente, ante cambios en las variables macroeconómicas que determinan el precio de los instrumentos que componen una cartera de valores.

➤ **Riesgo de Crédito:** Posibilidad de que en un préstamo la contraparte no cumpla sus obligaciones. Es un riesgo bancario típico y tradicional, asociados a las operaciones de préstamo, aval, etc.

En este tipo de riesgo están implícitos:

1- Los riesgos de insolvencia: Falta de reembolso de las operaciones crediticias a sus vencimientos.

2- El riesgo de país: Posibilidad de que el valor de los activos y/o los ingresos en moneda local no puedan ser convertidos en moneda extranjera, debido a eventos políticos y/o económicos que no se contemplaron en las expectativas de los inversionistas.

➤ **Riesgo de Liquidez:** Cuando una contraparte no paga en la fecha de vencimiento; aunque es capaz de pagar en una fecha posterior.

También se refiere a la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolios (imposibilidad de vender un activo en el mercado). Este riesgo está presente en

situaciones de crisis cuando en los mercados únicamente hay vendedores pero no compradores.

➤ **Riesgo Legal:** Se refiere a la pérdida que podrían sufrir en caso de que exista incumplimiento de una contraparte y en esa transacción no se pudiera exigir por la vía jurídica, cumplir con los compromisos de pago. Se refiere a operaciones que tengan algún error de interpretación jurídica o alguna omisión en la documentación.

➤ **Riesgo Operativo:** Es un concepto muy amplio y está asociado a fallas en los sistemas, procedimientos, en los modelos o en las personas que manejan dichos sistemas. Grandes volúmenes de transacciones con peligro de pérdida de datos, errores, y otros riesgos. También está asociado a pérdidas por fraudes o por falta de capacitación y controles defectuosos.

También se atribuye este tipo de riesgo a las pérdidas en que puede incurrir una empresa o institución por la eventual renuncia de algún empleado o funcionario de la misma, que durante el período en que laboró en dicha empresa, concentró todo el conocimiento especializado en algún proceso clave.

1.2.2. Antecedentes de administración de riesgos, Procedimientos y Conceptos asociados al riesgo.

La administración de Riesgos se puede definir como una disciplina que utiliza las diversas técnicas de la Administración General, con el fin de manejar las que sean factibles de utilizar en una organización industrial, comercial o de servicios, pudiéndose transferir incluso en el ámbito personal y familiar.

A lo largo de la historia han aparecido muchas y detalladas definiciones sobre la administración de riesgos, sin embargo, todas coinciden en que se trata de un proceso metodológico y sistemático para identificar, analizar, evaluar y manejar los riesgos asociados a cualquier actividad, función o proceso, de forma tal que permita a la entidad que lo realiza, aprovechar las oportunidades de expansión, minimizando las pérdidas. (Ramón Rodríguez Carrera, 1998).

La administración de Riesgos es la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de la empresa, para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir como manejarlos con la combinación óptima de costo – efectividad.

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

Antecedentes de la administración de riesgos

La Administración de riesgos es una actividad consustancial con la misma naturaleza humana y, enfocada desde esta óptica, una práctica tradicional que podemos encontrar en cualquier lugar y momento histórico. Pero en realidad, menos de 350 años nos separan del momento en que la humanidad sustituyó los ancestrales métodos guiados por la superstición, los instintos y la fe ciega, por las técnicas de cuantificación de los riesgos que han ido evolucionando hasta lo que hoy conocemos como la moderna Administración de Riesgos. (Ramón Rodríguez Carrera, 1998).

La Administración de Riesgos en el mundo, se ha practicado desde hace mucho tiempo. Sin embargo, con la aplicación de las técnicas modernas de la Teoría de las Probabilidades, del Seguro Contemporáneo y otros instrumentos afines, este trabajo ha tomado un cuerpo debidamente formalizado, constituyendo un instrumento indispensable en toda evaluación seria sobre el desarrollo esperado de cualquier proyecto productivo. (Manuel Millares Rodríguez, 1998)

Otros pilares de la disciplina fueron cimentándose desde principios siglo XX, pero no fue hasta 1955 que finalmente se acuñó el término de “Administración de Riesgos”, y desde entonces avanza rápidamente en continuo perfeccionamiento, ampliando su alcance, profundizando su estructura y delineando sus fronteras. (Ramón Rodríguez Carrera, 1998).

Con la propuesta del banco estadounidense JP Morgan (1994) del concepto de valor en riesgo (VaR), en la que se incorporan los conceptos estadísticos desarrollados desde el siglo XVII, la administración de riesgos moderna en los umbrales del siglo XXI se concibe como la adopción de un enfoque más proactivo, que transforma la manera de medir y monitorear los riesgos.

Justamente cuando nacía la Administración de Riesgos en los países desarrollados, en Cuba se producían los cambios sociopolíticos más trascendentales de su historia. El fomento de una predominante economía estatal y el desarrollo de un programa social de largo alcance, condicionaron rasgos muy particulares de la Administración de Riesgos. (Ramón Rodríguez Carrera, 1998).

Un rasgo peculiar de nuestra práctica en Administración de Riesgos, consiste en que los trabajos han tenido un enfoque eminentemente operacional, y muy pocos han abordado la arista económico-financiera, como expresión resumida del impacto de los riesgos sobre la posición general del objeto analizado. (Ramón Rodríguez Carrera, 1998).

Hasta el año 2003 la práctica de la Administración de riesgo cubana se caracteriza por la existencia de numerosas instituciones administrativas y científico-técnicas que

norman aspectos parciales, asociadas fundamentalmente a actividades muy específicas como: La Defensa Civil, el Seguro y en las Empresas, el área de Recursos Humanos en el subsistema Protección y Seguridad identifican riesgos físicos, a partir de lo legislado en relación con la prevención ante los accidentes laborales.

El año 2003 se puede definir como el año del control en Cuba ya que se emitieron por los Ministerios de Auditoria y Control y de Finanzas y Precios, disposiciones que tienen como fin, el obligatorio cumplimiento del control de todos los recursos que el estado pone a disposición de las entidades para la creación de bienes y la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Aún así es importante señalar la carencia de especialistas en Administración de Riesgos y la inexistencia de un perfil laboral específico para atender esta actividad en las entidades, parecen entonces una consecuencia de la falta de integralidad en la aplicación de una política sobre Administración de Riesgos. (Ramón Rodríguez Carrera, 1998).

Proceso de Administración de Riesgos

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).

Entre los expertos en la materia no existe unanimidad en la segmentación del proceso de la Administración de riesgo. A continuación se resumen las consideraciones generales de estudios realizados acerca del proceso de gestión de riesgo.

Etapas del proceso de Administración de riesgos:

Identificación de riesgos

Análisis de riesgos

Evaluación de riesgos

Control o tratamiento de riesgos

➤ Identificación de riesgos:

La identificación de riesgos es la primera etapa del proceso y es sumamente importante, dada que permite determinar de una manera más exacta el nivel de exposición al riesgo o pérdida de una entidad o negocio.

Para conocer un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de este y si puede afectar a la entidad o no. Ya que, lo que conocemos como riesgo es el efecto de algo.

Al considerar la identificación de riesgos, se asume el punto de vista más amplio posible. Es necesario no sólo determinar aquellos riesgos que son susceptibles de asegurar o controlar, sino también tratar de detallar todas las formas posibles en que los activos de la entidad pueden ser dañados y las formas en que su capacidad para generar ganancias pueda ser afectada. Es decir, deben reconocer todas las posibilidades de pérdida en la entidad.

Arce (2005) afirma que es un proceso interactivo 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.

Según Toledano (2003) 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.

DMR-Consulting (2005) plantea que 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".

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

Tipificación de los riesgos

Una vez identificados los riesgos según su origen, ya sean internos, provocados por la empresa 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.

La tipificación de los riesgos (internos o externos) se realiza para conocer en que terreno están las fortalezas y debilidades de la entidad.

➤ **Análisis de riesgos:**

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 porcentualmente, 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 donde se produce el impacto.

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:**

En la etapa de evaluación se pasa a explorar el “como” y el “cuanto”, es decir, el comportamiento del riesgo en una situación específica.

La compilación de los datos como una parte vital del proceso de Administración de riesgos, es solo el comienzo, esta debe ser analizada para determinar el análisis de su impacto financiero en la entidad. Por lo que, una vez que las exposiciones a riesgos

han sido identificadas, deben ser evaluadas para determinar cuales son significativas y cuales no.

El proceso de evaluación asegura que cada escalón organizativo minimice la exposición de los riesgos operativos asociados al ser estos identificados.

Las políticas y estrategias definidas en los objetivos de la organización, constituyen el punto de partida para determinar los riesgos operativos asociados a estos y proveen el marco adecuado para que las gerencias tomen decisiones para mejorar la eficacia y eficiencia operacional, el rendimiento de la inversión, y la protección de los recursos, sin exponer a la organización a un nivel de riesgo inaceptable.

Evaluar los riesgos a que se encuentra sometida la organización, se encuentra estrechamente relacionado con la administración del cambio, permite identificar las amenazas, cuantificar su posible impacto, definir las actividades de control que deben implementarse y el proceso de supervisión que determinará la calidad del proceso de prevención, resultados que serán de conocimiento de cada instancia mediante un adecuado intercambio de información.

La evaluación de riesgos es un proceso interactivo y continuo, que constituye un componente cardinal de un sistema de control interno eficaz, dirigido a identificar y analizar, en cada nivel de la estructura de dirección y gestión, aquellas amenazas relevantes para el logro de sus objetivos.

Constituye la base para determinar la forma en que tales amenazas deben ser manejadas para alcanzar los objetivos propuestos con el menor impacto. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios que identifican riesgos específicos, asociados con los cambios, tanto los que influyen desde el entorno de la organización (externos), como en el interior de la misma (internos).

La evaluación de riesgo es una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Determinar y caracterizar un riesgo constituye un proceso de auto evaluación en cada uno de los momentos de la actividad ejecutiva, administrativa, de la gestión productiva o de los servicios, razón por la cual deben ser identificados y evaluados en correspondencia con su importancia, nivel de ocurrencia y magnitud del impacto que se le atribuye.

Una vez que tales factores han sido identificados, la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos, prevenir y atenuar su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información.

Evaluar riesgos incluye, tanto los factores internos como los externos intrínsecos a la actividad, así como otros exógenos, existentes en el entorno operativo, que interactúan con la actividad en forma directa o indirecta.

La etapa de evaluación de riesgos es importante, ya que, permite discriminar la información generada en la fase de identificación y colabora para establecer las prioridades de solución.

De la propia importancia de esta etapa se desprenden dos acciones fundamentales: Medir y jerarquizar los riesgos.

- ✓ Medir: Es asignarle un valor al riesgo previamente identificado.

Una vez que definimos los parámetros para medir los riesgos es necesario darles un valor en caso de realizarse el daño. El impacto será expresado en valor monetario.

- ✓ Jerarquizar: Conociendo los recursos financieros de la entidad, es necesario establecer un orden de prioridad para la atención de los riesgos. Es importante fijar rangos de modo que podamos establecer categorías de cada uno de los riesgos identificados, de esta forma podremos determinar, cuales son los más importantes y urgentes que requieren de una atención inmediata y cuales los que menos importancia y que podrían ser atendidos posteriormente.

➤ **Control o tratamiento de riesgos:**

Una vez identificados y evaluados los riesgos, se pasa al análisis de soluciones y al diseño de programa de acciones a corto, mediano y largo plazo, lo que refiere de la función de control.

El control de riesgos es un elemento regulador de orientación estratégica, que se encuentra dentro del contexto empresarial y significa el nivel de pérdidas que puede o no asumir una entidad detallando el conjunto de medidas aplicables al delimitar los efectos adversos de los riesgos.

Existe una herramienta de control que permite presentar una panorámica de los riesgos a los que esta expuesta cualquier organización, esta herramienta es el mapa de riesgo. Los mapas de riesgo se pueden representar de diversas formas, pueden ser a través de mapas geográficos (muy utilizados para atención de desastres) o a través de matrices, o simplemente a través de un plano cartesiano que simboliza el nivel de riesgo al que esta expuesta la organización. López (2002). Los mapas de riesgo, independientemente de la forma que se utilice para elaborarlos, son solo una representación fría de datos, por lo que solo pueden servir como herramienta eficaz, como componentes integrales de la gestión del riesgo empresarial.

Conceptos asociados al riesgo:

El riesgo se interpreta en el espacio de categorías como:

Incertidumbre:

Primer componente de la definición de riesgo, puede ser entendida como la imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento

dato. Esta imposibilidad se debe parcialmente al desconocimiento o insuficiencia de conocimiento sobre el futuro, independientemente de que este desconocimiento sea reconocido o no por los individuos. Si conocieran con certeza lo que va a suceder no se estaría corriendo ningún riesgo.

Existen ocasiones donde se conoce con certeza que algo va a ocurrir, pero no se tiene certidumbre acerca de cuándo se producirá y la magnitud de los hechos en caso de que se presenten.

Probabilidades:

Es la proporción de veces que un evento en particular, ocurre, en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes.

La idea de probabilidad se relaciona con la incertidumbre, estableciendo una tendencia en el resultado de un evento. Es medible y determina la posibilidad de realización del hecho o no.

Nivel de riesgo:

Aun cuando se conoce la posibilidad de ocurrencia de un hecho, siempre existe incertidumbre acerca de cuántas veces se manifestará y la magnitud del efecto que podrá tener. Estos dos factores se expresan mediante los conceptos de frecuencia y severidad de ocurrencia de un riesgo.

Se entiende por **frecuencia**, el número de ocurrencias en un período de tiempo definido y por **severidad**, la magnitud de los efectos de la ocurrencia, es decir, el monto de daños o pérdidas ocasionadas por la misma.

La relación entre frecuencia y severidad puede presentarse de forma diferente según el tipo de riesgo que se esté analizando.

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

1.3. GESTIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

La Gestión comprende todas las actividades de una organización que garantizan el cumplimiento de las metas y objetivos trazados, a partir del diseño estratégico desarrollado con la participación de la dirección y demás trabajadores, incluye la evaluación oportuna y sistemática de su desempeño operativo en función de las estrategias previstas.

La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital. Por ello se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera, John M. (2007)

1.3.1. Gestión Financiera. Antecedentes y Conceptos.

La gestión financiera puede actuar sobre la eficacia y eficiencia de toda la empresa y convertirse en un “Caballo de Troya” de la estrategia de la Organización. Pero para ello, las Finanzas deben estar en una de las prioridades máximas de la dirección de toda la empresa, siendo el Director General el que concilia los intereses de todas las áreas y las ofertas de los agentes externos. Así, el directivo financiero debe convertirse en un asesor permanente del Director General, evaluando todas aquellas decisiones fundamentales de la empresa y previendo los resultados futuros que de ellas pueden derivarse.

Antecedente de la Gestión Financiera

El estudio de las Finanzas como ciencia data de principios del presente siglo, uno de sus precursores fue el profesor Arthur Stone Dewing, con su obra “Corporate Promotions and Reorganizations, que vio la luz en 1914.^{1[1]} Su desarrollo continuó durante la recesión de 1920-21 y la crisis de 1929-1933, las cuales plantearon nuevos problemas a las finanzas de las empresas de la época. No obstante, fue en la década de los 50 cuando en realidad comienza el verdadero auge de las Finanzas, momento en que se inicia la contraposición de la concepción moderna a la tradicional.

La posición tradicional sobre el contenido de la Administración financiera se ilustra muy bien en la siguiente declaración del profesor francés Depallens (1966): “La gestión financiera de una empresa puede ser definida, en principio, de una manera sencilla: es la función que tiene como finalidad esencial asegurar en forma regular a la empresa los fondos necesarios para su equipamiento racional y su explotación normal”. O sea, la concepción tradicional sustenta el criterio de que la Administración financiera debe limitarse a las funciones de financiación.

En contraposición, la tesis moderna fundamenta que la Administración financiera debe incluir “tanto los problemas de financiación como los problemas de inversión empresarial”^{2[2]} Esta posición, que como que es compartida por la autora de esta investigación, es ampliamente fundamentada por diferentes autores, como van Horne, Weston, Brigham, Mao, Portefield, Robichek, Myers, Weston, Ezra Solomón, entre muchos otros.^{3[3]}

Conceptos de Gestión Financiera

^{1[1]} Arthur S. Dewing. Corporate Promotions and Reorganizations. Cambridge, Harvard University Press, 1930.

^{2[2]} Suárez Suárez A. Obr. Cit. Pág. 28

^{3[3]} J. C. Van Horne. Administración financiera. Ed. Contabilidad Moderna. Buenos Aires, 1973; J. Weston y D. Woods. Teoría de la financiación de la empresa; J.C.T. Mao Análisis financiero. El Ateneo. Buenos Aires, 1974; J.T.S. Portefield. Decisiones de inversión y costo de capital. Herrero Hermanos, México, 1967; Brealey R.A. y Myers S.C Obr. Cit; J. Weston y D. Woods. Teoría de financiación de la empresa. Gustavo Gili, Barcelona, 1970; Ezra Salomón. The Theory of Financial Policy of Corporations. Ronald Press, New York, 1972.

Existen varias conceptualizaciones que le dan diferentes autores al término de gestión financiera, a veces lo señalan como “función financiera”, otras en forma genérica a “las finanzas”, en ocasiones al “directivo financiero” y rara vez a “la administración financiera” como tal.

El Diccionario especializado al definir la Administración financiera refiere: “Las responsabilidades genéricas del director financiero de una empresa son: Aumentar el capital; decidir sobre el coeficiente de endeudamiento, la política de dividendos, las inversiones y la administración de fondos”.

Gutiérrez Marulanda (1992) asegura que “las grandes tareas del gerente financiero son decidir en que invertir y conseguir los fondos para hacerlo”

El financista español Duran Herrera (1992) asegura: “... la función financiera se encarga de la administración y control de los recursos financieros, siendo esta área el punto de contacto sobre la obtención y aplicación de los recursos financieros”.

Por su parte, Brealey y Myers (1993) afirman que “el directivo financiero se enfrenta a dos problemas básicos. Primero, ¿cuánto debería invertir la empresa, y en que activos concretos debería hacerlo?. Segundo, ¿cómo deberían conseguirse los fondos necesarios para tales inversiones?. La respuesta a la primera pregunta es la decisión de inversión de la empresa. La respuesta a la segunda es su decisión de financiación”.

Suárez Suárez (1993) argumenta: “Una empresa nace para hacer frente a una demanda insatisfecha. Ahora bien, para hacer frente a esa demanda se necesitan hacer inversiones en bienes de equipos, naves industriales, activo circulante, etc., pero a su vez dichas inversiones no pueden llevarse a cabo si no se dispone de recursos financieros”

Con los conceptos antes expuestos se puede llegar a la conclusión de que la mayoría de los autores no ofrecen una definición conceptual clara y precisa de la Administración Financiera, limitándose a describir la “función financiera”, las “tareas del director financiero” o “el contenido” de tan manejada categoría.

Existen algunos autores, muy pocos, que llegan a una definición. Como es el caso del académico venezolano Altuve Godoy J. G. (1995) que afirma: “ la Administración financiera comprende el estudio, planificación, coordinación, control y evaluación eficientes de los recursos escasos y de todo orden para lograr el valor total de la empresa en términos económicos y sociales”.

En la actualidad casi todos los autores coinciden en que la Administración financiera esta referida a las decisiones de inversión y financiación de la empresa. Sin embargo, durante mucho tiempo se discutió si la Administración financiera abarcaba solo la

obtención de recursos financieros o, además, incluía las decisiones de inversión. Esta discusión dio lugar a dos concepciones: la “tradicional” y la “moderna”.

1.3.2. Indicadores Económicos Financieros.

Los indicadores financieros permiten la medición de la eficacia y la eficiencia. El análisis financiero sintetiza los resultados de la organización y permite valorar la eficacia y la eficiencia por áreas, negocios y actividades.

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 resultado y el balance del periodo o periodos que se consideran. Utilizando los datos que se encuentran en estos estados, pueden calcularse diferentes razones que permitan la evaluación de determinados aspectos del funcionamiento de la empresa.

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.

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 este 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.

RAZONES FINANCIERAS BÁSICAS

Los indicadores financieros permiten medir las consecuencias económicas de las acciones y decisiones tomadas en la entidad. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de la entidad, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo realmente a su gestión.

Las razones financieras pueden dividirse en cuatro grupos básicos:

- ❖ Razones de liquidez y actividad.
- ❖ Razones de endeudamiento.
- ❖ Razones de rentabilidad.
- ❖ 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.

Se insiste en las razones de liquidez y 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:

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. 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 el objetivo de forzar a la empresa a mantener la 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.

2. Índice de liquidez general:

El índice de liquidez general, es el más generalmente utilizado, este relaciona el activo circulante con el pasivo circulante. Este mide las disponibilidades actuales de la empresa para atender las obligaciones existentes y se expresa como sigue:

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

3. Índice de solvencia:

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

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

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

El capital neto de trabajo es útil solamente para compara 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.

4. Razón o prueba del ácido:

El índice de la prueba del ácido o razón líquida 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, además de que pueden producir pérdidas con mayor facilidad y en consecuencia no debe tenerse en cuenta. El índice de la Prueba del Ácido se calcula, de la manera siguiente:

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

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. 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.

1. Rotación del inventario:

A menudo se mide la liquidez o actividad del inventario de la empresa por su rotación, este permite evaluar el promedio de veces que rota el inventario durante un año en una entidad, realizando su cálculo de la siguiente forma:

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

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. Las diferencias de índices de rotación resultan de las diversas características de operación de diferentes empresas. La manera más 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.

El término "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.

Una gran mayoría creen que mientras más alta sea la rotación del inventario de la empresa, con mayor eficiencia se administra su inventario. Hasta cierto punto es real, pero también es cierto que una alta rotación de inventario puede significar problemas para la entidad. 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 los valores superiores a este límite pueden indicar inventarios insuficientes y faltas frecuentes de existencias.

2. Plazo promedio del inventario:

Este representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa permite saber según el valor obtenido en la rotación de inventario, cuyo

resultado se expresa en veces, cada cuantos días como promedio se mueve el inventario de la entidad, y se calcula de la siguiente forma:

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

3. Rotación de cuentas por cobrar:

Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación. Esto permite conocer como promedio cuantas veces al año logramos hacer efectivo los cobros. Mientras más alta sea la rotación de cuentas por cobrar de la empresa, es más favorable para la misma, este índice se calcula como sigue:

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

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 deficiente.

4. Plazo promedio de cuentas por cobrar:

El plazo promedio de cuentas por cobrar, o período medio de cobros, es una cifra significativa para aplicar en la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa, esta se calcula de la forma siguiente:

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

5. Rotación de cuentas por pagar:

La rotación de cuentas por pagar es semejante a la rotación de cuentas por cobrar. Se utiliza para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año. Este expresa en veces cada qué tiempo logra la empresa como promedio cumplir con sus obligaciones a corto plazo, que entre más se alargue mejor es para la empresa, pero hay que tener cuidado no se vaya a caer en niveles que puedan convertir a la empresa en un cliente poco confiable y dañe su imagen y con esto el acceso a financiamientos comerciales y bancarios. Este se calcula 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.

6. 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 de cuentas por cobrar:

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

Este 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 conocer las normas de pago de la empresa.

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.

1. 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, esta razón se calcula como sigue:

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

Este indicador puede mostrar si la empresa ha financiado 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 o 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 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 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 entidad. 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.

1. Rentabilidad general

La rentabilidad General se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rentabilidad general} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Capital Invertido}}$$

2. 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.

1.4. Interrelación de Administración de Riesgos y Gestión Económico financiera.

Hoy en día la gestión 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 vinculo ni relaciones establecidas, no se

consideraba el control interno como un instrumento de gestión capaz de lograr la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

En la teoría financiera la relación entre riesgo y rentabilidad es directa y está más asociada al concepto de variabilidad y no solo al de pérdida. De acuerdo a lo anterior, es más arriesgado aquello que da resultados más variables, unas veces mejores y otras peores, según determinadas probabilidades.

Para las empresas la administración de riesgos juega un papel fundamental ya que están llamadas 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 el 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.

El riesgo afecta a los futuros acontecimientos. El hoy y el ayer están más allá de lo que les pueda preocupar, pues están cosechando lo que sembraron previamente con sus acciones del pasado. Por tanto, si cambian sus acciones actuales, pueden crear una oportunidad mejor para el futuro. Lo que significa que el riesgo implica cambio e implica elección y la incertidumbre que entraña la elección.

Una gestión de riesgos eficiente se traduce en efectos económicos incalculables para cualquier organización, constituyendo una herramienta imprescindible para la toma de decisiones.

Gestionar riesgos inherentes a la gestión financiera, contribuye a minimizar el impacto negativo que se pueda presentar cuando ocurra cualquier eventualidad sobre los mismos.

1.5. Problemática de la Empresa Municipal Industrias Locales de la Isla de la Juventud.

La Empresa Municipal Industrias Locales de la Isla de la Juventud, muestra un endeudamiento a mediano y largo plazo debido al embargo de la cuenta en CUC, situación que no ha variado desde febrero del 2004, no cuentan con Capital de trabajo. Además carecen de rentabilidad tanto general como en ventas, se encuentra descapitalizada, debido al crecimiento de sus pasivos circulantes, y a su vez presentan pérdidas, y un envejecimiento de las cuentas por cobrar que incidió en que hoy la liquidez inmediata de la empresa esté tocando los niveles más bajos y se incumplan, en reiteradas ocasiones, los compromisos de pagos con los proveedores, situación que no permite optimizar la gestión económico financiera y por la cual la empresa no cuenta con una contabilidad certificada. Sumando a esta

situación la carencia de polos turísticos y el difícil acceso al ya existente, la tecnología obsoleta, y que la empresa no cuenta con personal profesional comprometido con los resultados finales de la organización.

1.6. Conclusiones del capítulo.

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 gestión económico financiera, es importante, el estudio constante de estos términos y el enriquecimiento de los conocimientos, así como contar con una base documental.

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

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 y optimizar la gestión económica financiera. El procedimiento transita por cuatro etapas que en todo momento se someten al control y la retroalimentación del sistema, la etapa de administración de los riesgos se complementa mediante un procedimiento específico que cuenta con varios pasos que también son explicados, al igual que la etapa del Análisis de la Situación Económico Financiera, finalmente se arriba a las conclusiones del capítulo.

2.2. Premisas para la construcción del procedimiento.

En el diseño del procedimiento para administrar riesgos que permita optimizar la gestión económica financiera de la Empresa Municipal Industrias locales de la Isla de la Juventud, se toman como base dos elementos que se consideran claves en el proceso planeado: Las premisas y los objetivos.

El procedimiento tiene como premisas

- Permitir a los directivos y demás miembros de la organización comprender la necesidad de prestarle el interés necesario a los riesgos que intervienen en los resultados de la gestión económica financiera.
- Impulsar la aplicación de la optimización en los indicadores financieros como motor impulsor de la Gestión Económica Financiera de la Entidad.
- El propio proceso articula los demás componentes del procedimiento de administración de riesgos, al tener estos un carácter integrador, facilitando el cumplimiento y perfeccionamiento continuo de los demás elementos que intervienen en la Gestión Económica Financiera.

Objetivos del procedimiento

El objetivo general radica en administrar los riesgos con relación optimizar los resultados de la gestión económica financiera, que a partir de las características de la entidad se accione para su implementación y su incidencia con relación a mejorar los indicadores financieros.

Para su cumplimiento incluye los objetivos específicos siguientes:

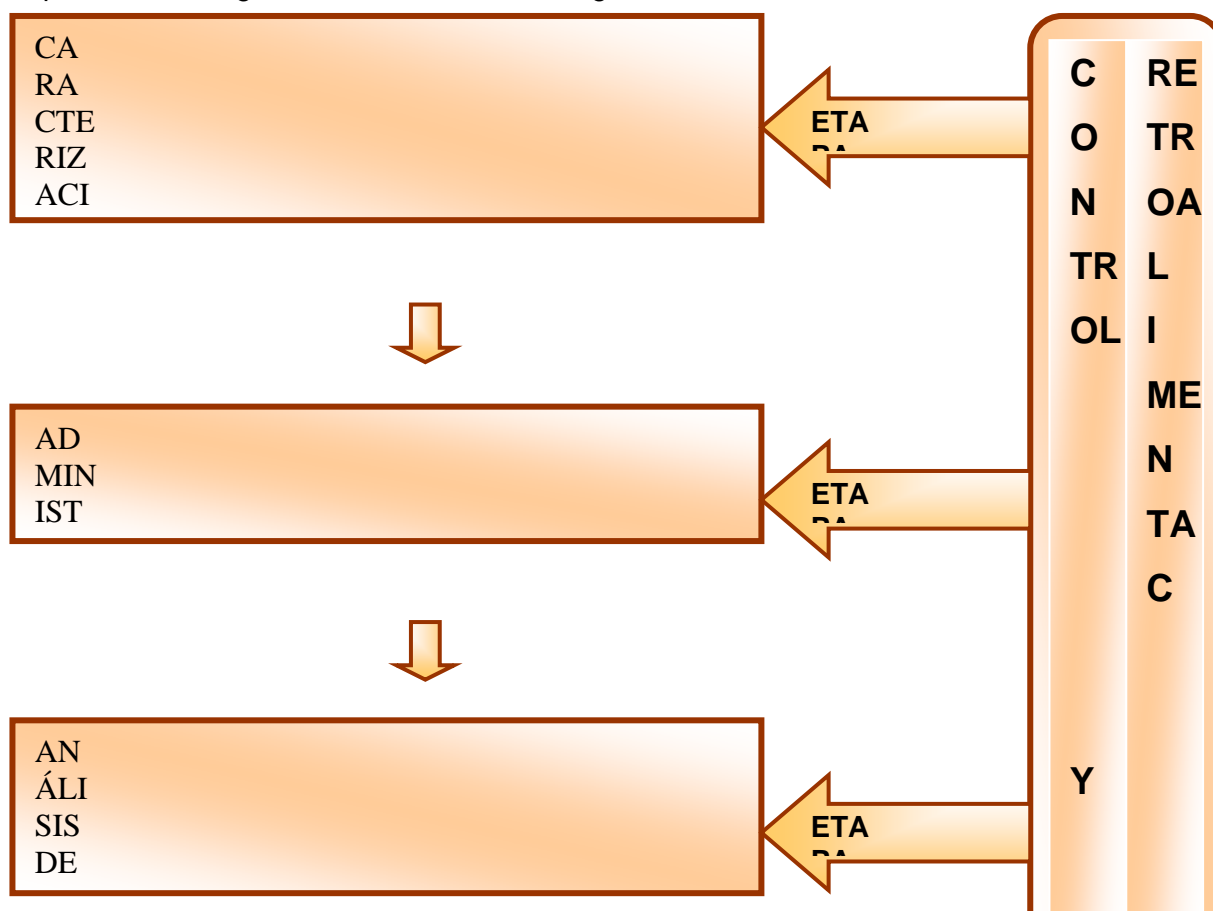
- Generar una visión sistémica acerca de los riesgos, consolidado en la gestión económica financiera de la entidad.
- Desarrollar el diagnóstico de los riesgos asociados a la gestión económica financiera.
- Evaluar la implantación del procedimiento de administración de riesgos y los indicadores que intervienen en los resultados de la Gestión Económica Financiera, antes y después de implantado el procedimiento.

2.3. Procedimiento general, y específicos para administrar riesgos.

En la presente investigación se diseña un procedimiento general y dos específicos con el objetivo de administrar riesgos para optimizar la gestión económica financiera, el cual cuenta de cuatro etapas que se someten en todo momento al control y la retroalimentación del sistema, definiéndose las mismas de la forma siguiente:

- ❖ Caracterización de la entidad.
- ❖ Administración de riesgos.
- ❖ Análisis de la situación económica financiera.
- ❖ Valoración de resultados.

El procedimiento general se muestra en la Figura No. 2.1.



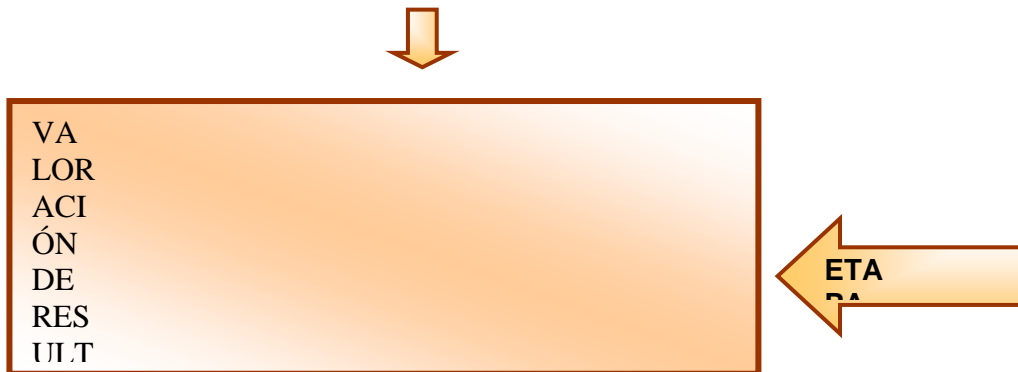


Figura 2.1: Procedimiento general de administración de riesgos para optimizar la gestión económica financiera. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 3 2.3.1. Caracterización de la entidad.

En la caracterización de la entidad se plasma la misión, visión y el análisis de los factores internos y externos.

Para la formulación y operacionalización de la política de administración del riesgo es fundamental tener claridad de la misión institucional, sus objetivos y tener una visión sistémica de la gestión de manera que no se perciba esta herramienta gerencial como algo aislado del mismo accionar administrativo. Por ende, el diseño se establece a partir de la identificación de los factores internos o externos de la entidad que pueden generar riesgos que afecten el cumplimiento de sus objetivos.

2.3.2. Administración de riesgos a escala organizacional.

La gestión de riesgos ha pasado a ocupar un importante papel en la empresa moderna, contribuyendo cada vez más al cumplimiento de los objetivos y metas previstas en la organización hasta el punto que no se concibe una organización que

pretenda avanzar con pasos firmes hacia el éxito sin contar con la actividad de gestionar los riesgos bien organizada.

La clasificación de los riesgos en tipos, permite casi al nivel de 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.

En esta etapa se desarrolla y establece un programa para administrar riesgos a escala organizacional a través de la aplicación de un procedimiento específico de administración de riesgos el cual se muestra en la Figura No. 2.3. Y cuenta con siete pasos.

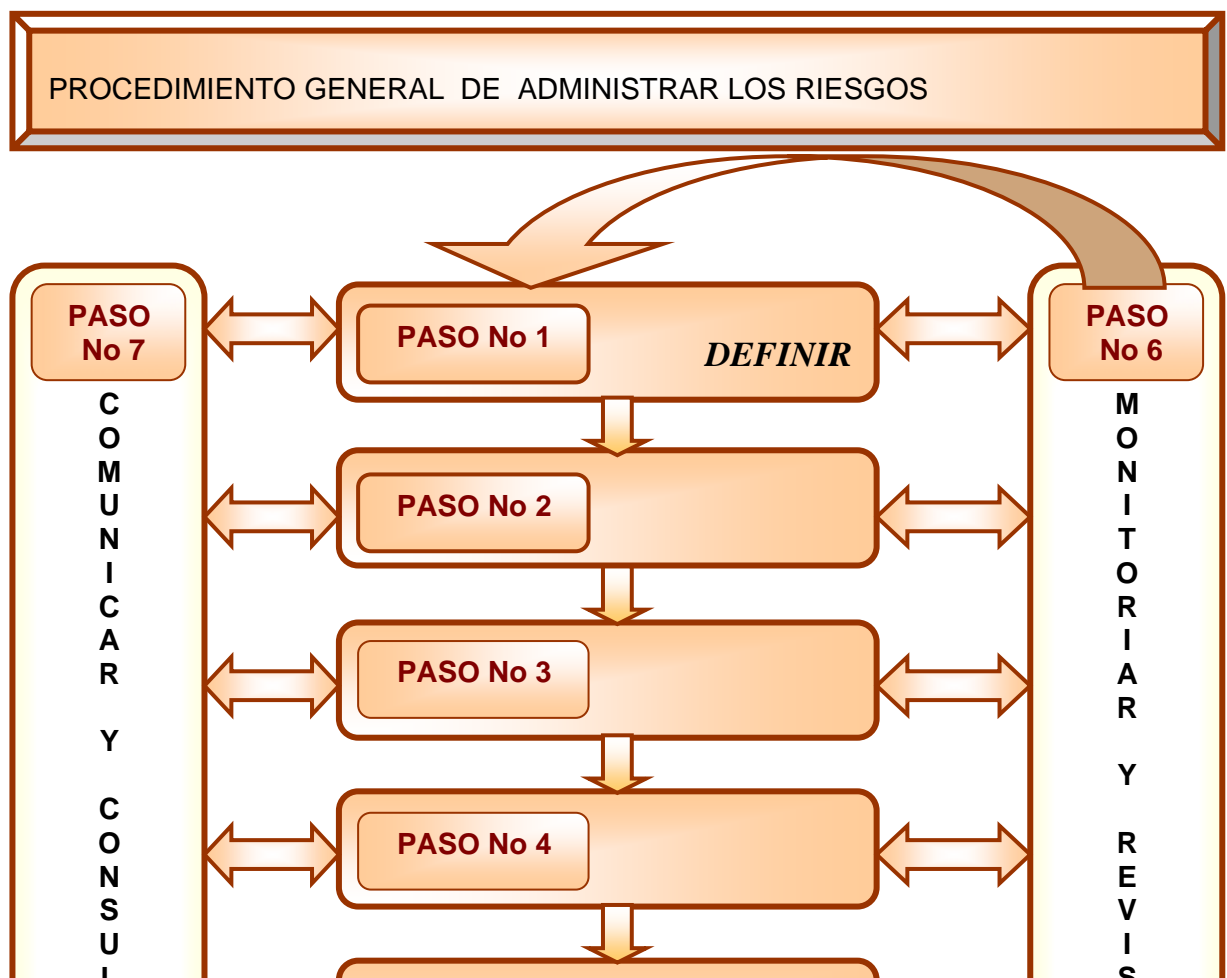


Figura # 2.3: Procedimiento específico para administrar riesgos. Fuente: Elaboración propia.

Los pasos principales de la metodología de administración de riesgos, se explican a continuación:

2.3.2.1. Definición de la política.

Se debe definir la política de administración de riesgos en el cual tendrá lugar el resto del proceso. Estableciendo criterios contra los cuales se evaluarán los 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.

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 en el interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas.

➤ **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 es 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.

2.3.2.2. Identificación de los 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? y ¿Qué controles existen en ese momento para contrarrestar sus efectos? Con el propósito de conocer estas respuestas se realizarán tormentas de ideas, con la participación de los trabajadores del área y asesorados por el grupo de trabajo que se encargará de evaluar los mismos. Y cuyo modelo se muestra a continuación:

Tabla 2.1: Identificación de los Riesgos.

IDENTIFICACION DE RIESGOS						
Clasificación del riesgo:				Proceso:		
No.	¿Qué riesgo?	Externo	Interno	¿Cómo se manifiesta?	¿Por qué?	Control existente

Luego de recopilados todos los riesgos se procederá a tipificarlos según su origen en internos o externos.

El proceso de identificar los riesgos debe incluir un ambiente en el que las personas sientan la libertad de expresar puntos de vista especulativos o controversiales. Cuando los riesgos se perciben como algo negativo, los integrantes de un equipo se sienten renuentes a informar sobre ellos. En algunos proyectos, el mencionar los riesgos nuevos se toma como una queja. En ciertas situaciones, una persona que habla de los riesgos recibe el calificativo de conflictiva, y las reacciones se concentran en la persona, antes que en los riesgos. Bajo estas circunstancias, los miembros de un equipo tienen reservas para comunicar sus opiniones con libertad. Seleccionan y suavizan la información de riesgos que deciden compartir para que no resulte demasiado negativa en relación con las expectativas de los demás integrantes.

Identificar qué, por qué y cómo pueden surgir las cosas como base para análisis posterior.

Este paso busca identificar los riesgos a administrar. Es crítica una identificación amplia utilizando un proceso sistemático bien estructurado, porque los riesgos potenciales que no se identifican en esta etapa son excluidos de un análisis posterior. La identificación debería incluir todos los riesgos, estén o no bajo control de la organización.

2.3.2.3. Análisis de los riesgos.

Parte del análisis que se realiza, a los riesgos identificados, en cuanto a las consecuencias y probabilidades de ocurrencia de los mismos.

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:

1. La Calificación del Riesgo: Esta 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.

Tabla 2.2: Calificación de los Riesgos.

CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS					
IMPACTO			PROBABILIDAD		
Nivel de Impacto	Descripción	Detalle	Nivel de Probabilidad	Descripción	Detalle
L	Leve	Perjuicios tolerables. Baja pérdida financiera.	PF	Poco Frecuente	Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales.

M	Moderado	Requiere de un tratamiento diferenciado. Pérdida financiera media.	M	Moderado	Puede ocurrir en algún momento.
G	Grande	Requiere tratamiento diferenciado. Alta pérdida financiera.	F	Frecuente	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.

2. 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, moderados, o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

Se analizan los riesgos combinando las estimaciones de impacto y su probabilidad de ocurrencia, en el contexto de las medidas de control existentes, valorando las fortalezas y debilidades de cada uno. Si algún riesgo resulta excluido se debe mencionar en el análisis. Al combinar las consecuencias de ocurrir un evento con las probabilidades de que ocurra se llega a determinar un nivel de riesgo.

Los **Niveles de Riesgo** en la entidad serán los siguientes:

- Aceptable
- Moderado
- Inaceptable

Las fuentes de información que pueden ser utilizadas para estos fines son:

- 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

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

- Entrevistas

- Grupos de expertos
- Cuestionarios individuales

2.3.2.4. Evaluación de riesgos.

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, moderados, o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

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 para la reducir el impacto y la 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.

Tabla 2.3: Matriz de Riesgos.

MATRIZ DE RIESGOS				
PROBABILIDAD	Frecuente	Inaceptable	Inaceptable	Inaceptable
	Moderado	Moderado	Moderado	Inaceptable
	Poco Frecuente	Aceptable	Moderado	Inaceptable
		Leve	Moderado	Grande
		IMPACTO		

Elaboración del mapa de riesgos por proceso y el institucional.

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.

2.3.2.5. 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

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
- 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.

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.
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, ejemplo: 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, 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 mejores criterios de implementación.

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.

2.3.2.6. 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 el personal encargado de realizar el control interno, su finalidad principal será la de aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo. El personal encargado de realizar el 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.

2.3.2.7. 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.

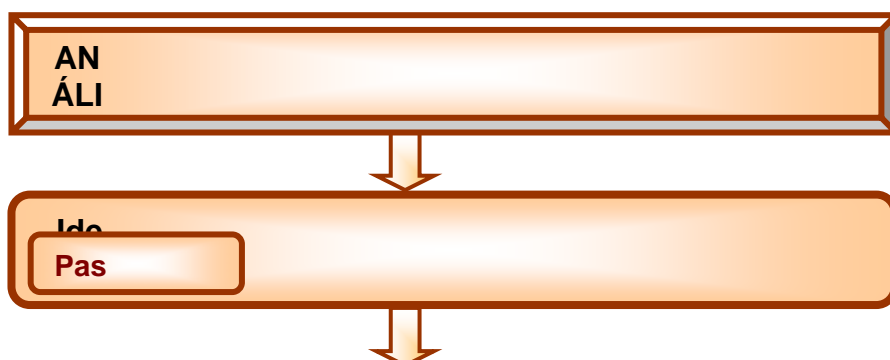
La comunicación y consulta son una consideración importante en cada paso del proceso de administración de riesgos. Es importante desarrollar un plan de comunicación para los interesados internos y externos en la etapa más temprana del proceso. Este plan debería encarar aspectos relativos al riesgo en 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.

2.3.3. Análisis de la Situación Económica Financiera

Se aplica el procedimiento específico, Figura No. 2.2, donde se definen los indicadores de gestión económica financiera a utilizar en la investigación, para su valoración, utilizando series de datos que permitan apreciar las tendencias evolutivas de los mismos y analizando la optimización en los indicadores de gestión económica financiera.



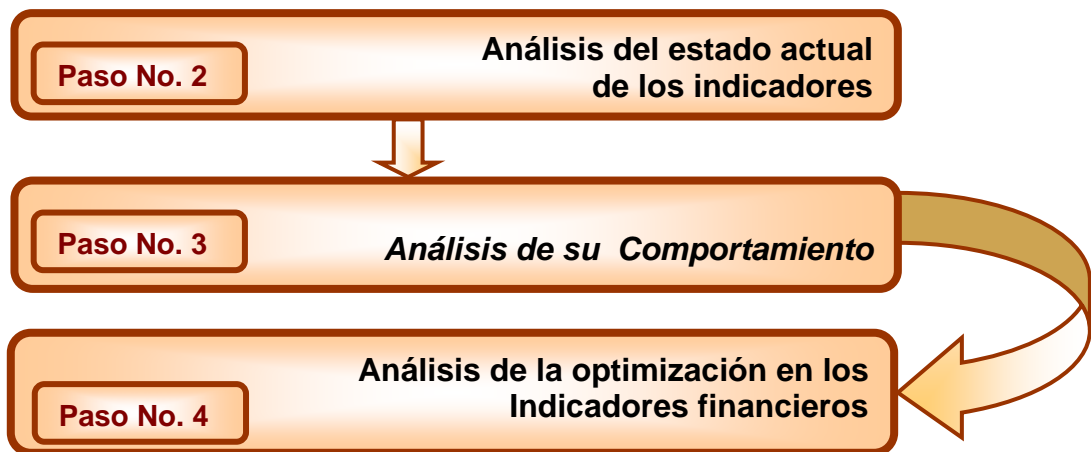


Figura 2.2: Procedimiento específico para definir y analizar la optimización de los indicadores de gestión económica financiera. Fuente: Elaboración propia.

2.3.2.1. Identificación y selección de los indicadores:

Con el objetivo de **identificar** los indicadores la investigadora 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 comienza por definir los indicadores que intervienen en la gestión económica financiera, se tendrán en cuenta las razones financieras que son representativas para la entidad.

2.3.2.2. Análisis del estado actual de los indicadores de gestión económica financiera:

La entidad debe conocer a través de indicadores, el diagnóstico de la gestión económica financiera en el momento antes de la implantación del procedimiento, para desarrollar este paso se comienza por la revisión de la documentación, una vez localizada esta se procede al cálculo de indicadores de gestión económica financiera y se van analizando los resultados obtenidos.

2.3.2.3. Análisis del comportamiento de los indicadores de gestión económica financiera.

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.

2.3.2.4. Análisis de la optimización de los indicadores económicos financieros.

Para analizar la optimización de los indicadores económicos financieros se tienen en cuenta los siguientes indicadores:

- ✓ El capital neto de trabajo ideal debe ser de \$2.00 a \$1.00 o sea que por cada peso que se debe en el corto plazo se tienen dos pesos como respaldo.

- ✓ La liquidez general para ser favorable debe de estar cerca de los \$2.00. Aunque podemos decir que se reconoce el promedio de la industria \$1.50.
- ✓ La Razón ácida o índice de la prueba ácida ideal es de \$1.00, o sea por cada peso que se debe a corto plazo, se tiene un peso fácilmente convertible en dinero en los activos corrientes. En el mundo se reconoce como promedio de la industria \$ 0.80.
- ✓ El valor óptimo del índice de solvencia que se reconoce en el entorno es de \$1.60.
- ✓ La rotación del inventario óptima dependerá del tipo de producto que elabore la empresa, la facilidad o dificultad con que se consiguen sus materiales, su carácter perecedero y el costo de los pedidos.
- ✓ Si la rotación de cuentas por cobrar muestra un número de días bajo, significa una recuperación rápida del dinero que adeudan los clientes. En el caso de que el número de días sea alto, significa que la recuperación de la cartera es muy lenta afectándose la capacidad de pago del negocio y desde luego su liquidez. La norma financiera para este indicador que es de 30 días.
- ✓ En el caso de la rotación de las cuentas por pagar se considera que este índice debe estar alrededor de los 90 días.
- ✓ Se considera que un endeudamiento del 60% es manejable, es decir, que de cada \$100,00 pesos que la empresa tiene en sus activos se adeudan \$60,00. Un endeudamiento menor al anterior muestra que la empresa esta en capacidad de contraer más obligaciones.

2.3.4. 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 gestión económica financiera, 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 del tratamiento realizado a los riesgos y una tabla resumen donde se muestra el seguimiento de los riesgos.

2.3.5. Control y Retroalimentación.

En el procedimiento se diseña una etapa de control y retroalimentación para verificar el grado de cumplimiento del objetivo propuesto y facilite la adopción de las decisiones oportunas de existir desviaciones lo cual es válido para todas las etapas. Si se tiene en cuenta y reconoce que todo es cambiante, que posee un determinado grado de turbulencia y por ende, si se establecen acciones de contingencia, se impone la necesidad de detectar de manera sistemática y coherente las variaciones que

decidieron establecer un procedimiento para la implementación de la administración de riesgo y la optimización de la gestión económica financiera.

En la fase de control se establece la comparación entre lo planeado en cada una de las fases diseñadas y lo logrado realmente, determinándose las acciones correctivas. Dichas acciones son ejecutadas e introducidas en la fase o procedimiento según corresponda y se elaboran las modificaciones al procedimiento, de manera que a través de los resultados que se van alcanzando y el estado del cumplimiento de lo proyectado, se pueda valorar el procedimiento de implementación del ambiente de control.

La función de control se ve aplicada en todos los pasos del procedimiento e incluso antes de diseñarse el mismo y la misma se establece a partir de las evaluaciones del cumplimiento de los objetivos propuestos en cada fase, comprobándose el mismo mediante la observación y los resultados obtenidos.

El control es una de las funciones esenciales de todo sistema abierto y, por lo tanto, sometido a las perturbaciones del entorno, y en consecuencia también de la empresa. La principal misión del control es lograr que el sistema se mantenga dentro de una trayectoria previamente definida, introduciendo las correcciones necesarias en la trayectoria realmente seguida para evitar las desviaciones que se vayan produciendo. La función de control debe estar presente en todos los pasos del procedimiento propuesto, e incluso antes de diseñarse el mismo. Constantemente hay que hacerse interrogantes sobre cada una de las etapas que forman parte del procedimiento de administración de riesgos.

El control del procedimiento tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del enfoque estratégico y comprobar que se están alcanzando las decisiones previstas. El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas y si es necesario tomar medidas correctoras.

Una vez implementado el procedimiento para optimizar la gestión económica financiera, resulta imprescindible retomar los instrumentos diseñados y aplicarlo nuevamente para comprobar si realmente se ha manifestado un mejoramiento en los indicadores económicos financieros. Este proceso se debe convertir en una constante de trabajo en las organizaciones, con la finalidad de retroalimentarse y corregir errores que puedan provocar retrocesos o estancamientos en lo logrado hasta el momento.

2.3.6. Conclusiones del capítulo.

1. Se propone un procedimiento general con sus procedimientos específicos para la optimización de la gestión económica financiera, que transita por cuatro etapas, caracterización de la entidad, administración de riesgos, análisis de la situación económica financiera y la valoración de los resultados, todo ello relacionado entre

- si y caracterizados por la consistencia lógica y flexibilidad.
2. El procedimiento que se propone tiene como finalidad optimizar la gestión económica financiera de la Empresa Municipal Industrias Locales de la Isla de la Juventud.
 3. El procedimiento general y los específicos que se proponen resultan de gran importancia, ya que pueden ser utilizados como instrumentos metodológicos en otras organizaciones.

CAPITULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EN LA EMPRESA INDUSTRIAS LOCALES DE LA ISLA DE LA JUVENTUD.

3.1. Introducción.

En el Capítulo II de la investigación se propone un procedimiento de administración riesgos para optimizar la gestión económica financiera en la entidad, el desarrollo de este procedimiento por parte de la investigadora fue motivado por la problemática, expuesta en el Capítulo I de la investigación. En el presente capítulo se plasman los principales resultados obtenidos el diseño y la implementación del procedimiento general con sus procedimientos específicos para administrar los riesgos en aras de optimizar la gestión económico financiera en la organización seleccionada, se declaran los beneficios más significativos y se arriban a las conclusiones del capítulo.

3.2. Aplicación del procedimiento en la Empresa Municipal Industrias Locales de la Isla de la Juventud.

La caracterización de la organización constituye la primera etapa del procedimiento, en ella la investigadora realiza un estudio de su misión, visión, además analiza el entorno en que se desenvuelve, así como somete a análisis los indicadores de gestión financieros seleccionados como de más importancia, establece criterios para el análisis posterior de los riesgos y realiza la valoración de los resultados.

CAPÍTULO 4 3.2.1 Caracterización de la entidad.

La Empresa Municipal Industrias Locales Isla de la Juventud es una entidad creada a principios del año 1977, por el presidente del Poder Popular.

Misión:

Realizar ventas minoristas y mayoristas en CUC y MN asegurando el abastecimiento para la producción y los servicios planificados con eficiencia y eficacia, dando respuesta a productos de alta demanda popular y atención a los talleres de discapacitados.

Visión:

- **Contamos con ventas respaldadas por nuestras ofertas capaces de satisfacer las necesidades de la población y organismos con imagen superior y eficaz.**
- **Tenemos una imagen corporativa superior, moderna que nos permite hacer competencia a otros centros comerciales.**
- **Contamos con mayor gestión de recursos humanos aumentando la eficiencia con mayor nivel técnica y profesional vinculado a los resultados finales.**
- **Brindamos una fuerte atención a los talleres de discapacitados dándole oportunidad y participación en el Mercado de Artículos Industriales.**

La Empresa Municipal Industrias Locales, que constituye el objeto de estudio práctico de la investigación, se encuentra situada en calle 39 entre % 26 y 28, Nueva Gerona, Isla de la Juventud.

La Empresa tiene como objeto social efectuar la producción y comercialización mayorista de productos terminados y producciones intermedias de todas las ramas, en talleres o en la modalidad de trabajo a domicilio.

Esta formada por 5 Unidades Básicas, 9 talleres, 2 tiendas y la Dirección de la Empresa, estructurada de la forma siguiente:

- Unidad Básica de Confecciones, con el taller de corte y costura.
- Unidad Básica de Aseguramiento, con el taller de mármol.
- Unidad Básica de Cerámica, con dos talleres, el taller de cerámica de artes aplicadas y el taller de cerámica en el poblado de La Fé.
- Unidad Básica de Muebles, con tres talleres, uno en La Fé, uno en Chacón y el taller de carpintería de aluminio.
- Unidad Básica de Discapacitados, con dos talleres, uno en Gerona y otro en La Fé.
- Dirección Empresa, se encuentran subordinadas dos tiendas, uno en Gerona y otro en La Fé.

Análisis del entorno

Se realizó a partir de la identificación de los factores internos y externos de la entidad que pueden generar riesgos que afecten el cumplimiento de sus objetivos, estos se muestran a continuación:

Factores internos:

DEBILIDADES:

- ✓ Red muy pequeña para la oferta de productos en divisa.
- ✓ No se profundiza en los criterios referentes a la protección al consumidor.
- ✓ Falta de abastecimiento materiales, útiles y herramientas y medios de transporte (tecnología obsoleta).
- ✓ Falta de personal calificado.

- ✓ La empresa no cuenta con una contabilidad certificada.
- ✓ Poco movimiento de la ANIR y FORUM.
- ✓ Falta de personal para asumir como cuadros y su reserva al nivel de empresa y unidades.

FORTALEZAS:

- ✓ Única empresa de este tipo en el territorio.
- Existencia de recursos naturales que permiten el desarrollo de las producciones.
- ✓ Capacidad de producción de productos de alta demanda popular.
- ✓ Realiza una amplia gama de servicios a la población.
- ✓ La empresa opera en CUC y MN.
- ✓ Cuenta con un colectivo con profundo sentido de pertenencia.

Factores externos:

AMENAZAS:

- ✓ Deficiente transporte terrestre y marítimo para el abastecimiento.
- ✓ La existencia de otras entidades que realizan la comercialización minorista en CUC.
- ✓ Emigración del personal profesional hacia sectores que brindan mayores posibilidades económicas.
- ✓ Carencia de polos turísticos y el existente de difícil acceso.

OPORTUNIDADES:

- ✓ La realización de ventas y servicios en CUC y MN, tanto a la población como a organismos.
- ✓ La existencia de puntos de ventas en distintas zonas del municipio.
- ✓ Disposición de medios de difusión para la divulgación de las ofertas de comercio y servicios de la empresa.
- ✓ Posibilidad de estudiar que brinda el municipio a todos los trabajadores.
- ✓ La vinculación de los trabajadores a los resultados finales de la producción.

3.2.2. Aplicación del procedimiento específico de administración de riesgos.

En esta etapa se desarrolló un programa para administrar riesgos a escala organizacional a través de la aplicación de un procedimiento específico de administración de riesgos, el cual cuenta con siete pasos que se desarrollan a continuación:

3.2.2.1. Definición de la política.

Se definió la política de administración de riesgos, la cual está encaminada en un primer momento a reducir los riesgos puros no asegurables que existen hoy en la entidad, mediante la optimización de la gestión económica financiera.

Para en un segundo momento trabajar sobre la base de evitarlos, a través del tratamiento que recibirán estos riesgos que intervienen en la gestión económica financiera de la empresa y que se plasman en la investigación.

Así mismo se asumirá el gasto que representa el pago de la prima de seguros a cambio de traspasar los riesgos puros asegurables a la empresa aseguradora, en vez de enfrentarlo debido al escaso capital disponible.

3.2.2.2. Identificación de los riesgos inherentes a la gestión económica financiera.

Los riesgos fueron identificados en los puntos vulnerables de la gestión económica financiera, atendiendo a las diversas fuentes que lo originaron y las manifestaciones de ocurrencia de los mismos.

Para lo cual se realizó una tormenta de ideas, con la participación de los trabajadores del área.

Arrojando los siguientes resultados, Ver Anexo No. 01:

1. En la gestión económica financiera de la entidad se detectaron los riesgos de liquidez, crediticios de insolvencia y operativos.
2. Los riesgos identificados en su mayoría son riesgos internos.
3. El impago en la fecha de vencimiento de las deudas, la falta de reembolso de las operaciones crediticias a sus vencimientos y la imposibilidad de vender un activo en el mercado, son riesgos que se encuentran estrechamente relacionados con los indicadores de la gestión económica financiera.

3.2.2.3. Análisis de los riesgos.

Parte del análisis que se realizó, a los riesgos identificados, fue en cuanto a las consecuencias y probabilidades de ocurrencia de los mismos. Estableciendo la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias.

Tabla 3.1: Calificación de los Riesgos

CAPÍTULO 5 ANÁLISIS DE LOS RIESGOS

CAPÍTULO 6 Riesgos	Impacto	Nivel de impacto	Probabilidad	Nivel de Probabilidad
Riesgo de liquidez	Impago en la fecha de vencimiento de las deudas.	➤ Moderado	Su ocurrencias mensuales desde el 2004, debido al embargo de su cuenta bancaria en CUC.	Frecuente
	Imposibilidad de vender un activo en el mercado.	Moderado	Históricamente ha existido muy poco acceso al polo turístico más cercano (Cayo Largo del Sur).	Frecuente
Riesgo crediticio de insolvencia	Falta de reembolso de las operaciones crediticias a sus vencimientos.	Grande	Debido a que carecen de disponibilidad de efectivo, sus operaciones crediticias son reembolsadas en el momento en que exista disponibilidad en su cuenta y no a su vencimiento.	➤ Moderado

Riesgo Operativo	Los departamentos económicos no cuentan con sus plazas cubiertas y el personal existente carece de calificación para el manejo de los sistemas contables.	Leve	Existe inestabilidad del personal del área económica y la minoría que se ha mantenido estable es debido a su baja calificación para emigrar a otro sector.	Moderado

3.2.2.4. Evaluación de los riesgos.

La Evaluación de los riesgos permitió comparar los resultados de su calificación, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al riesgo.

Los datos de la matriz de riesgos se registran en la tabla de Evaluación de Riesgos que se muestra en el Anexo No. 02.

La cual arroja los siguientes resultados:

- La entidad se encuentra expuesta a riesgos inaceptables y moderados, resultado que se obtuvo con la relación entre el impacto y la probabilidad, en el momento en que se realizó mapa de riesgos.
- Estos riesgos inaceptables y moderados representan para la entidad los niveles de riesgos que se indican a continuación:
- Riesgos medios al considerar los riesgos operacionales. Este se considera un riesgo aceptable con medidas de control. Para el cual se deben acometer acciones de reducción de daños y el director económico es el responsable de su implementación.
- Riesgos altos en el caso de los riesgos de liquidez y los riesgos crediticios de insolvencia. Para los que deben tomarse de inmediato las acciones para reducir el impacto de sus consecuencias y la probabilidad de ocurrencia, que permitirá atenuar la gravedad del riesgo.

CAPÍTULO 7 3.2.2.5. Tratamiento de los riesgos.

Como medida para tratar los riesgos se decidió reducir los riesgos puros no asegurables que existen hoy en la entidad, mediante el procedimiento específico que permite la optimización de la gestión económica financiera.

Para Reducir dichos riesgos se realizaron los planes de tratamiento de riesgos teniendo en cuenta su orden de prioridad. El calendario de implementación, de una primera parte del tratamiento será durante el año 2006, período en que se está evaluando la implementación. Los aspectos que se tuvieron en cuenta para el tratamiento se muestran en la tabla que aparece a continuación:

Tabla 3.2: Tratamiento de los riesgos.

Riesgos	Opciones de tratamiento	Responsable de acometer la acción	Forma en que se va a monitorear
➤ Riesgo de Liquidez de impago.	➤ La obtención de financiamiento a través de prestamos bancarios.	➤ El Director de la entidad.	➤ Con el chequeo del cumplimiento de los indicadores relacionados.
➤ Riesgo de liquides por la imposibilidad de venta.	Mayor gestión comercial a través de una estrategia que conlleve a la búsqueda de nuevos clientes.	El Director de la entidad de conjunto con el Jefe del área comercial de la entidad.	➤ Con el chequeo del cumplimiento de los indicadores relacionados.
➤ Riesgo crediticio de insolvencia.	Administración de cuenta bancaria en CUC.	El Banco administra la cuenta y la empresa realiza las operaciones contables.	Con el chequeo del cumplimiento de los indicadores relacionados.
Riesgo Operativo	Cubrir las plazas del Departamento Económico y continuar calificando al personal existente.	Del primero, la Jefa Económica de la entidad. ➤ Del segundo, la Capacitadora.	Con el análisis mensual en el consejo de dirección de las acciones que se han desarrollado con este fin.

3.3.3. Aplicación del procedimiento específico, Análisis de la situación económica financiera.

Se aplicó el procedimiento específico, donde se definieron los indicadores de gestión económica financiera a utilizar en la investigación, para su valoración, se utilizaron series de datos que permitieron apreciar las tendencias evolutivas de los mismos y se analizó la optimización de los indicadores de gestión económica financiera.

3.3.3.1. Identificación y selección de los indicadores de gestión económica financiera.

Se identificaron los indicadores de gestión económica financiera, y fueron seleccionados, aquellas razones financieras que son representativas para la entidad y que están relacionadas con los riesgos identificados anteriormente. Estas son:

- Capital Neto de Trabajo
- Liquidez General
- Índice de Solvencia
- Razón de Prueba Ácida
- Rotación de Inventarios
- Plazo promedio del inventario
- Rotación de las Cuentas por Cobrar
- Plazo promedio Cuentas por Cobrar
- Rotación de las Cuentas por Pagar
- Plazo promedio Cuentas por Pagar
- Razón de Endeudamiento

3.3.3.2. Análisis del estado actual de los indicadores de gestión financiera.

Se realizó el cálculo de indicadores de gestión económica financiera, utilizando los datos contemplados en el balance general y el estado de resultados (Ver anexo 03 y 04) y finalmente se hace un análisis de los resultados obtenidos.

Para este cálculo se tiene en cuenta el año 2005, antes de la implementación del procedimiento.

❖ **Capital neto de trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante**

$$= \$ 606 346 - \$1 340 298 = (\$733 952)$$

El análisis de este indicador muestra que la empresa se encuentra descapitalizada, debido al crecimiento de sus pasivos circulantes.

$$\begin{aligned} \text{❖ Liquidez General} &= \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{\$ 606\,346}{\$1\,340\,298} = \$ 0.45 \end{aligned}$$

El resultado de esta razón explica que la empresa cuenta por cada peso de pasivo circulante con \$0.45 de activo circulante para hacer frente a sus obligaciones.

$$\begin{aligned} \text{❖ Índice de Solvencia} &= \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{\$ 1\,236\,015}{\$ 1\,340\,669} = \$0.92 \end{aligned}$$

Su solvencia total es de \$0.92, por lo que es evidente que no existe rotación del capital de trabajo.

$$\begin{aligned} \text{❖ Índice de la prueba del ácido} &= \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo circulante}} \\ &= \frac{\$ 606\,346 - \$ 443\,747}{\$1\,340\,298} = \$ 0.12 \end{aligned}$$

El resultado de esta razón explica que la empresa solo puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo con \$ 0.12 del activo circulante, sin tener en cuenta los inventarios.

$$\begin{aligned} \text{❖ Rotación del inventario} &= \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario promedio}} = \frac{\$ 817\,649}{\$ 454\,610} = 1.8 \text{ veces} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Inventario promedio} &= \text{Inventario, principio del año} + \text{Inventario, fin de año} / 2 \\ &= \$ 465\,473 + \$ 443\,747 / 2 \\ &= \$ 454\,610 \end{aligned}$$

Este indicador muestra que el inventario en la entidad rota 1.8 veces durante el año.

$$\begin{aligned} \text{❖ Plazo promedio del inventario} &= \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de inventarios}} = \frac{360 \text{ días}}{1.8 \text{ veces}} = 200 \text{ días} \end{aligned}$$

El resultado muestra que el inventario se mueve cada 200 días como promedio de la entidad.

$$\begin{aligned} \text{❖ Rotación de cuentas por cobrar} &= \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}} \\ \text{❖} &= \frac{\$ 92\,951}{\$ 86\,752} = 1.07 \text{ veces} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Promedio de Cuentas por cobrar} &= \frac{\text{Cuentas por cobrar comienzos del año} + \text{Cuentas por cobrar fin de año}}{2} \\ &= \frac{\$ 69\,715 + \$ 103\,788}{2} \\ &= \$ 86\,752 \end{aligned}$$

Este resultado indica que como promedio se logran hacer efectivo los cobros 1.07 veces al año.

$$\begin{aligned} \text{❖ Plazo promedio de cuentas por cobrar} &= \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}} \\ &= \frac{360 \text{ días}}{1.07 \text{ veces}} = 336 \text{ días} \end{aligned}$$

En este indicador se observa que el plazo promedio en que la empresa hace efectivo sus cobros es de 336 días.

$$\begin{aligned} \text{❖ Rotación de cuentas por pagar} &= \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}} \\ &= \frac{\$ 734 424}{\$ 357 648} = 2,05 \text{ veces} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Promedio de Cuentas por pagar} &= \frac{\text{Cuentas por pagar} + \text{Cuentas por pagar}}{\text{comienzos del año} + \text{fin de año}} / 2 \\ &= \frac{\$ 309 128 + \$ 406 167}{2} \\ &= \$ 357 648 \end{aligned}$$

El resultado indica que las cuentas por pagar se convierten en efectivo 2.05 veces en el curso del año.

$$\begin{aligned} \text{❖ Plazo promedio de cuentas por pagar} &= \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por pagar}} \\ &= \frac{360 \text{ días}}{2,05 \text{ veces}} = 176 \text{ días} \end{aligned}$$

En este indicador se observa que el plazo promedio en que la empresa hace efectivo sus pagos es de 176 días.

$$\text{❖ Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \times 100 = \frac{\$ 1 340 669}{\$ 1 236 015} \times 100 = 108\%$$

El índice de endeudamiento indica que la empresa ha financiado sus activos con deuda.

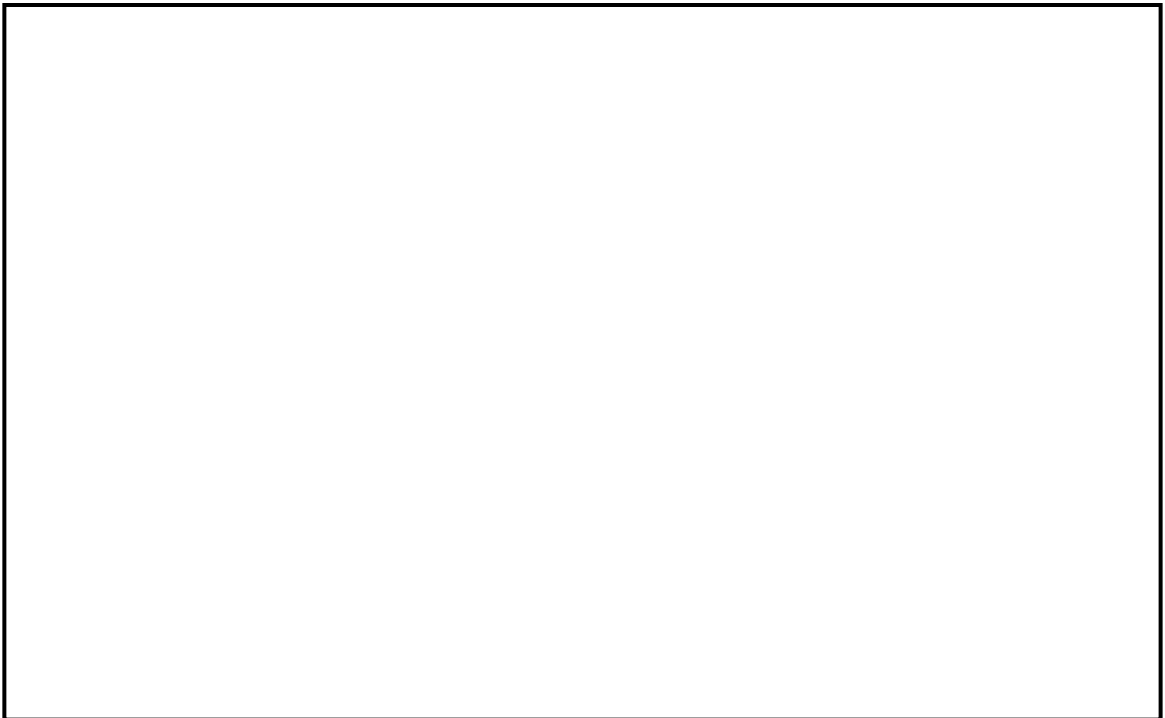
3.3.3.3. Análisis del comportamiento de los indicadores de la gestión económica financiera.

El análisis del comportamiento de los indicadores que tributan a la gestión económico financiera, se realizó estudiando las series históricas de la organización para observar las tendencias.

Se analizan los años 2004, 2005 y 2006. Teniendo en cuenta que a finales del 2004 la empresa se descapitaliza, son embargadas sus cuentas bancarias y comienzan a deteriorarse sus indicadores.

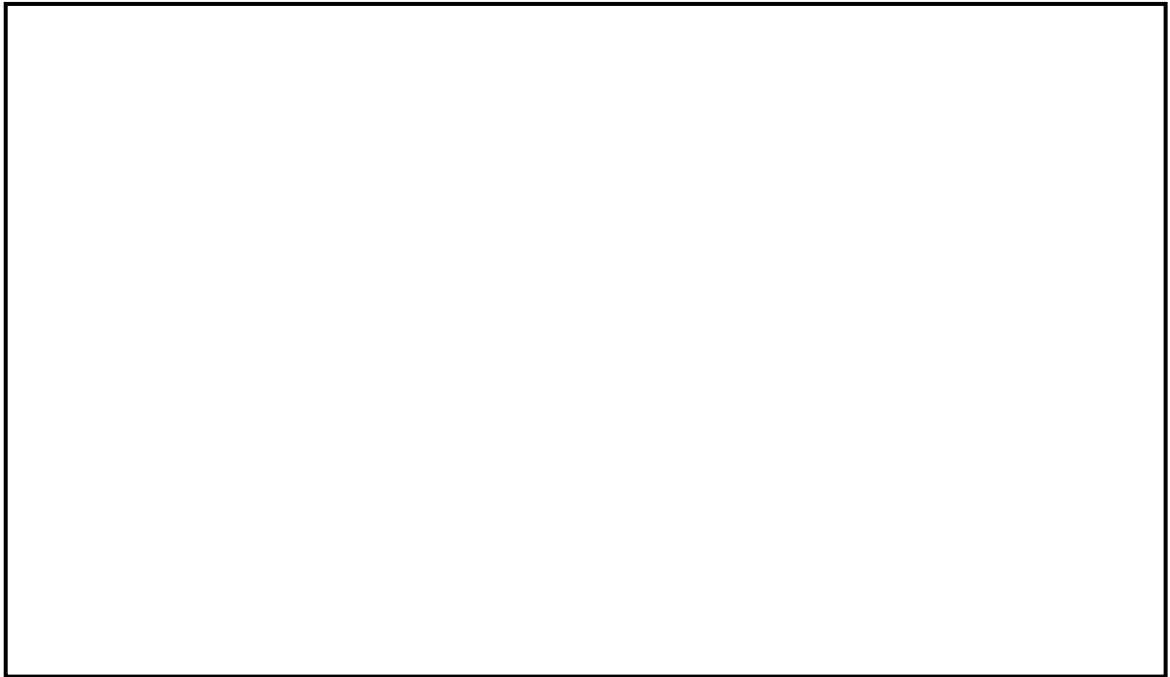
En el año 2005 la empresa realiza sus operaciones con muchos de sus indicadores deteriorados. En dicho año se implementa el procedimiento que combina la administración de riesgos con la optimización de los indicadores de la gestión económica financiera y se muestran las tendencias de los resultados obtenidos en el 2006 después de la implementación.

Para el análisis de las Tendencias se tomaron como base los datos que aparecen en los anexos 04 y 05 y cuyo resultado se muestran en los los gráficos que aparecen a continuación:



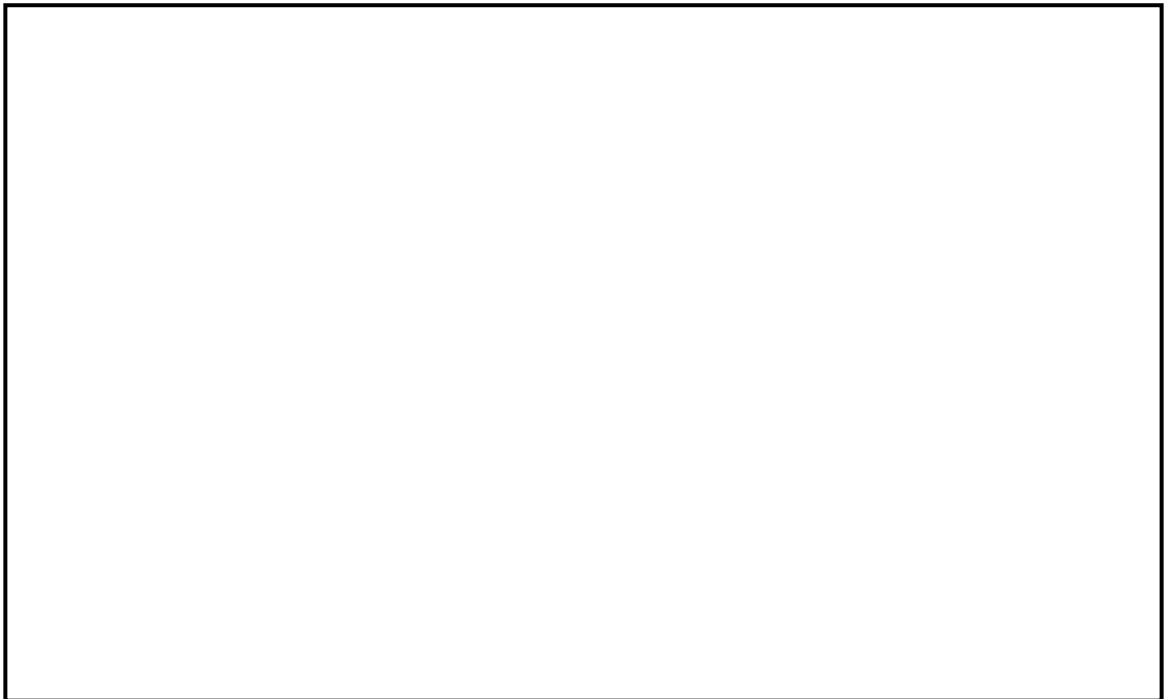
Capital Neto de Trabajo

Gráfico # 3.1: Tendencia del capital neto de trabajo. Fuente: Elaboración propia.



Liquidez General

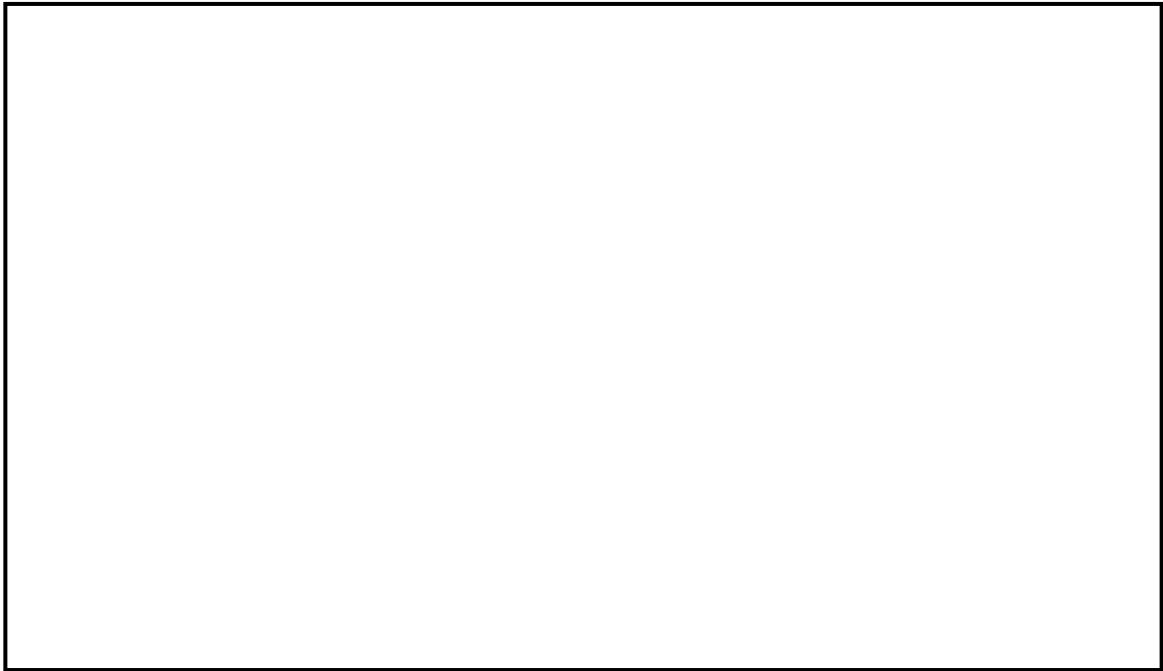
Gráfico # 3.2: Tendencia de la liquidez general de la empresa. Fuente:



Elaboración propia.

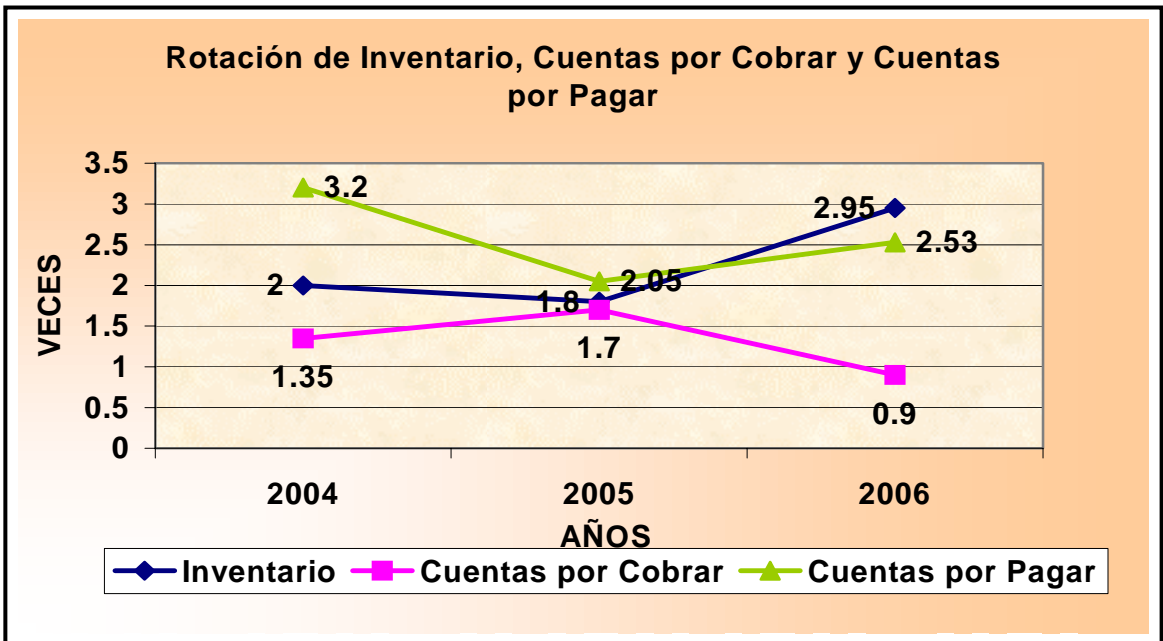
Índice de Solvencia

Gráfico # 3.3: Tendencia del índice de solvencia. Fuente: Elaboración propia.



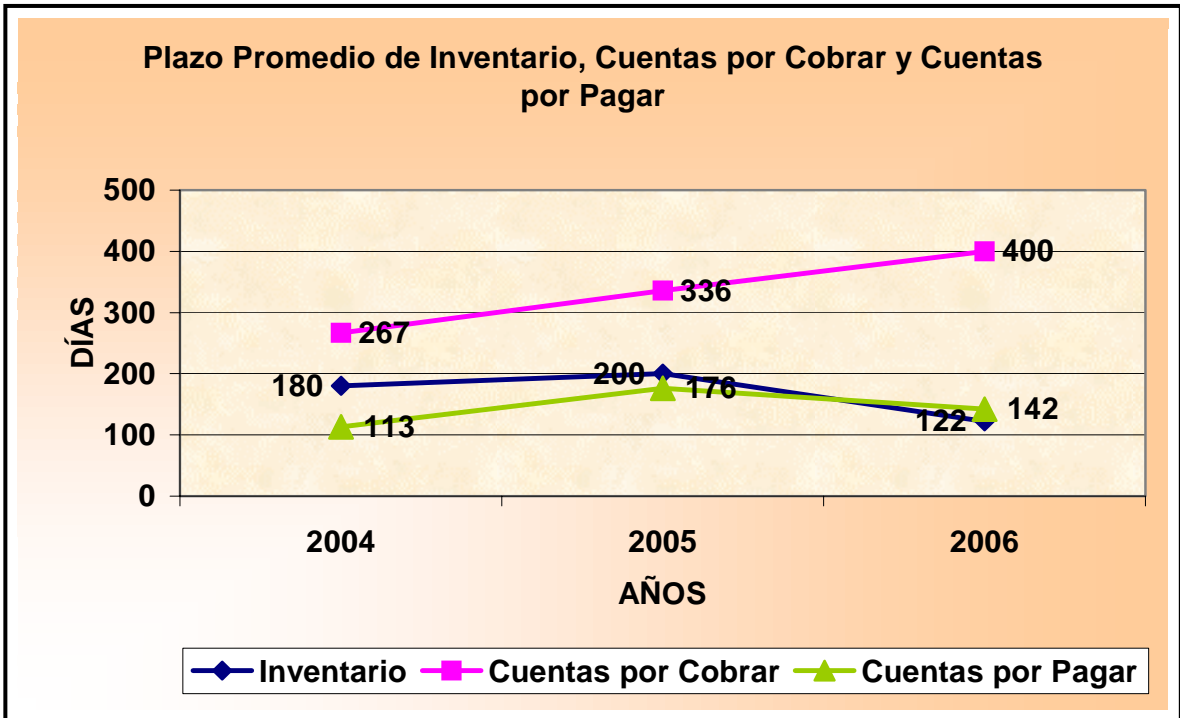
Índice de Prueba Ácida

Gráfico # 3.4: Tendencia del índice de prueba ácida. Fuente: Elaboración propia.



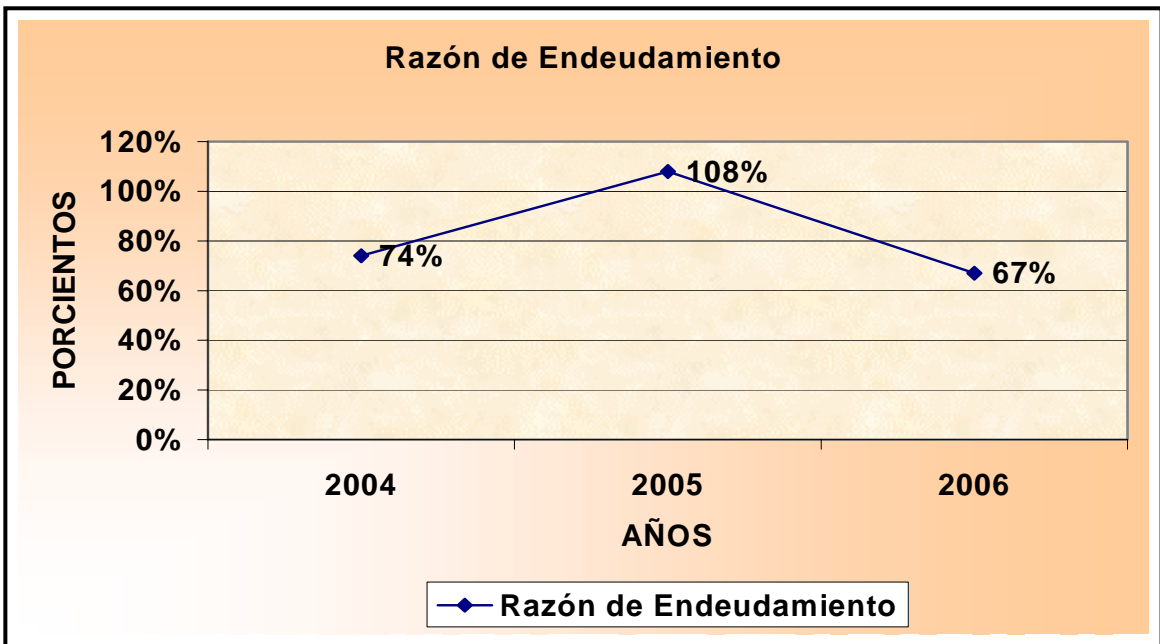
Rotación de inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Gráfico # 3.5: Tendencias de la rotación de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Fuente: Elaboración propia.



Plazo promedio de inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Gráfico # 3.6: Tendencias del plazo promedio de inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Fuente: Elaboración propia.



Razón de endeudamiento

Gráfico # 3.7: Tendencia de la razón de endeudamiento. Fuente: Elaboración propia.

3.3.3.4. Análisis de la optimización de los indicadores económicos financieros.

Se analizaron los indicadores que fueron establecidos en el procedimiento para optimizar la gestión económica financiera, comparando los resultados obtenidos con los valores óptimos establecidos para cada indicador, los cuales arrojaron los resultados siguientes:

- El capital neto de trabajo antes de la implementación del procedimiento tocaba los niveles más bajos, teniendo en cuenta la tendencia de este indicador, se evidencia que este deteriorado ya existía en años anteriores. Situación que fue mejorándose en durante el año 2006, aunque aún no se puede decir que este indicador tenga resultados positivos, mucho menos que obtenga su valor óptimo, es decir, que por cada peso que se debe a corto plazo se tengan dos pesos de respaldo.
- La liquidez general óptima es de \$1.50, cuyo importe no se ha logrado en el periodo analizado, aunque el año 2006 mostró el índice más alto con un valor de \$0.83, situación que puede estar dada por el tratamiento que se le ha dado en la empresa al riesgo de liquidez que es uno de los riesgos que más golpean a dicha entidad.
- Índice de solvencia tuvo un aumento considerable de \$1.52, cifra casi similar a su valor óptimo de \$1.60.
- El índice de la prueba ácida mostró un salto considerable en el año 2006, de los \$0.09 y \$0.12 que tenían en años anteriores se llegó a \$0.50, cifra que se acerca a su valor óptimo de \$0.80.
- La rotación del inventario aumentó de 1.8 en el año 2005, a 2.95 veces en el 2006, lo que refiere que ha aumentado la venta de productos, siendo este uno de los riesgos detectados en el procedimiento específico de administración de riesgos. Esto trajo consigo que el plazo promedio del Inventario también disminuyera de 200 días que tenía en el 2005, a 122 días en el 2006.
- En la rotación de cuentas por cobrar los indicadores no son favorables ya que la tendencia muestra un decrecimiento en el transcurso de los tres años analizados, llegando a rotar sus cuentas por cobrar 0.9 veces al año, lo que evidencia que hacen efectivo sus cobros una vez al año, para un plazo promedio de cuentas por cobrar de 400 días.
- Rotación de las cuentas por pagar no alcanza los niveles óptimos pero existió un aumento en el número de veces que la entidad realiza sus pagos durante el año 2006, por lo que el plazo promedio del inventario disminuyó de 176 días en el 2005, a 142 días en el 2006.
- La razón de Endeudamiento logra llegar de un 108% en el 2005, a un 67% en el 2006, cifra que se acerca al 60% que es considerado como manejable para la entidad.

3.3.4. Valoración de los resultados de la implementación.

Para la valoración de los resultados y validar la hipótesis de la investigación se realizaron comparaciones de los resultados de los indicadores de la gestión económica financiera que se muestran en la tabla 3.3, 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 del tratamiento realizado a los riesgos.

Tabla 3.3: Comparación de los indicadores de la gestión económica financiera, antes y después de la implementación del procedimiento.

Indicadores	U/M	Antes de la Implementación	Después de la implementación	Valoración
Capital Neto de Trabajo	MP	(733 952)	(156 159)	Disminución del deterioro.
Liquidez General	Pesos	0.45	0.83	Existe un ligero aumento.
Índice de Solvencia	Pesos	0.92	1.52	Aproximación a su valor óptimo.
Razón de Prueba Ácida	Pesos	0.12	0.50	Aproximación a su valor óptimo.
Rotación de Inventarios	Veces	1.8	2.95	Aumentó con relación al año anterior
Plazo promedio del inventario	Días	200	122	Con el aumento de su rotación disminuye el plazo promedio.
Rotación de las Cuentas por Cobrar	Veces	1.7	0.9	Este indicador no es favorable.
Plazo promedio Cuentas por Cobrar	Días	336	400	Aumentó el plazo promedio.
Rotación de las Cuentas por Pagar	Veces	2.05	2.53	Existe un ligero aumento.
Plazo promedio	Días	176	142	Existe una

Cuentas por Pagar				ligera disminución.
Razón de Endeudamiento	%	108%	67%	Existe una disminución que logra acercarla a su cifra óptima.

3.3.5. Control y Retroalimentación.

En esta etapa se verifico el grado de cumplimiento del objetivo propuesto, estableciendo la comparación entre lo planeado en cada una de las etapas diseñadas y lo logrado realmente.

Teniendo en cuenta que las funciones de control y retroalimentación se ven aplicadas en todos los pasos del procedimiento.

Tabla 3.4: Comparación entre lo planeado en cada una de las etapas diseñadas y lo logrado realmente.

Etapas	Plan	Real
Caracterización de la entidad.	En la caracterización de la entidad se plasma la misión, visión y el análisis de los factores internos y externos.	Todos los objetivos propuestos fueron cumplidos.
Administración de Riesgos.	Se aplica un procedimiento específico de administración de riesgos que cuenta con siete pasos. 1. Definir la política. 2. Identificar los riesgos. 3. Analizar los riesgos. 4. Evaluar los riesgos. 5. Tratar los Riesgos.	Se aplicó el procedimiento específico de la siguiente forma: 1. Se definió la política para administrar riesgos. 2. Se identificaron los riesgos inherentes a la gestión económica financiera. 3. Se analizó el impacto de sus consecuencias y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos. 4. Se evaluaron los riesgos según sus niveles de exposición. 5. Se implementó el plan de tratamiento

	<p>6. Monitorear y Revisar.</p> <p>7. Comunicar y Consultar.</p>	<p>a los riesgos.</p> <p>6. Los pasos 6 y 7 se evaluaron dentro de los pasos anteriores, por el corto período disponible para implementación del procedimiento, en una empresa donde sus indicadores están deteriorados y el plazo de recuperación debe de ser mayor que el período que se analiza.</p>
<p>Análisis de la Situación Económica Financiera.</p>	<p>Se aplica el procedimiento específico que cuenta de cuatro pasos.</p> <p>1. Identificación y Selección de los indicadores.</p> <p>2. Análisis del estado actual de los indicadores.</p> <p>3. Análisis de su comportamiento.</p> <p>4. Análisis de la optimización de los indicadores financieros.</p>	<p>Se aplicó el procedimiento específico de la siguiente forma:</p> <p>1. Se identificaron los indicadores de gestión económica financiera, y fueron seleccionados, aquellas razones financieras que son representativas para la entidad y que están relacionadas con los riesgos identificados anteriormente.</p> <p>2. Se realizó el cálculo de indicadores de la gestión económica financiera y se hizo el análisis de los resultados obtenidos.</p> <p>3. Se analizó a través de las gráficas las tendencias de estos indicadores, utilizando los datos de los estados financieros de los años 2004, 2005 y 2006.</p> <p>4. Se compararon los resultados obtenidos con los valores óptimos establecidos para cada indicador, con el fin de analizar si han sido optimizados estos indicadores con la implementación del procedimiento.</p>
<p>Valoración de los Resultados.</p>	<p>Para la valoración de los resultados y validar la hipótesis de la</p>	<p>Se realizó una comparación de los indicadores de la gestión económica financiera, antes y después de la</p>

	<p>investigación se deben realizar comparaciones de los resultados de los indicadores de la gestión económica financiera. Además se describe a través del tratamiento realizado a los riesgos y una tabla resumen donde se muestra el seguimiento de los riesgos.</p>	<p>implementación del procedimiento. La tabla de seguimiento de los riesgos en estos momentos carece de factibilidad debido a que en la investigación no se vuelve a evaluar el nivel de los riesgos después de la implementación, sino que se dejan acciones de tratamiento y se espera un tiempo considerable a que la empresa se recupere.</p>
--	---	---

3.3.6. Valoración de los beneficios de la investigación.

Al analizar los beneficios que trajo consigo para la entidad el desarrollo de esta investigación, se tiene en cuenta que los indicadores económicos financieros tocaban los niveles más bajos en el momento en que esta se inicia, situación que ha variado considerablemente con el desarrollo de este trabajo investigativo:

- Comienza a tener una recuperación de sus indicadores económicos, lo que a traído consigo una disminución de las pérdidas.
- Se logra aumentar en un 90% los indicadores económicos financieros analizados.
- El índice de endeudamiento a mediano y largo plazo logra una disminución que le permite acercarse a su cifra óptima.
- Aunque aún la entidad se encuentra descapitalizada a existido una recuperación en las cifras negativas que ha venido mostrando el capital de trabajo.
- La entidad cuenta con un plan de acción para el tratamiento de los riesgos, logrando primeramente definir estos, clasificarlos de acuerdo a su importancia y trascendencia, los jerarquizan. Constituye el riesgo de liquidez el más significativo ya que la entidad carece de activos circulantes para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, seguido del riesgo crediticio de insolvencia, limitando sus operaciones a través de una administración de fondo con el banco.

El cumplimiento del plan de acción hasta la fecha ha permitido optimizar la gestión económica financiera.

3.3.7. Conclusiones del capítulo.

1. Como parte de la implementación del procedimiento para administrar riesgos, se realizaron planes de acción para su tratamiento.
2. La implementación contribuyó a que los indicadores económicos financieros alcanzaran cifras cercanas a su optimización.
3. En algunos casos se logró al menos disminuir su deterioro como parte de una primera aplicación del procedimiento, en espera de mejores resultados a medida que la empresa se recupere como resultado de las acciones para su tratamiento.

CONCLUSIONES

1. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación confirma la existencia de una amplia base conceptual, que sirvió como instrumento metodológico para el diseño e implementación del procedimiento de administración de riesgos para optimizar la gestión económica financiera.
2. El diseño de un procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos, de administrar riesgos para optimizar la gestión económica financiera

constituye un instrumento metodológico de sencilla aplicación en organizaciones de producción, comercialización y los servicios.

3. La implementación del procedimiento para administrar riesgos, contribuyó a que los indicadores económicos financieros alcanzaran cifras muy cercanas a su optimización y en algunos casos se logró al menos disminuir su deterioro en espera de que la empresa se recupere como resultado de las acciones para su tratamiento.
4. La definición y ordenamiento por su importancia de los riesgos le han permitido a la entidad primeramente reconocer la existencia de esto, así como definir acciones para su tratamiento.

CAPÍTULO 8

RECOMENDACIONES

1. Dar continuidad a la aplicación del procedimiento de administración de riesgos una vez que sean presentados sus resultados en la entidad.
2. Extender la aplicación del procedimiento a otras entidades del territorio.
3. Presentar en eventos científicos el resultado de la presente investigación.

CAPÍTULO 9

CAPÍTULO 10

CAPÍTULO 11

CAPÍTULO 12

CAPÍTULO 13

CAPÍTULO 14 BIBLIOGRAFIA

1. Altuve Godoy J.G., "Finanzas, teoría y práctica". Universidad de Los Andes, Venezuela, 1995.
2. Arthur S. Dewing. Corporate Promotions and Reorganizations. Cambridge, Harvard University Press, 1930.

3. BCC (1997): "Glosario de términos", en Curso de finanzas y bancos para empresarios; CD, La Habana.
4. Brealey R.A. y Myers S.C., "Fundamentos De financiación empresarial", cuarta edición, McGraw Hill, España, 1993.
5. CECOFIS, Selección de Ponencias presentadas en el 1er Seminario Nacional sobre Administración de Riesgo, Mayo 1998, Material elaborado por CECOFIS.
6. CECOFIS, Educación a Distancia. Curso Básico de Administración de Riesgos, 2005. Material elaborado por CECOFIS.
7. Contabilidad la base para decisiones gerenciales, Ediciones Revolucionarias.
8. Coopers y Lybrand., Los nuevos conceptos del control interno. Informe COSO, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, tomo I.
9. Curso análisis de Riesgo Financiero - Bancario, Banco Central de Cuba, Mayo de 2004.
10. Curso virtual dado por la Universidad Nacional de Colombia sobre Control Interno y Control de Gestión, disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co>, Marzo 2005.
11. Depallens G., "Gestión financiera de la empresa". Ed. La Ley. Buenos Aires, 1966.
12. Diccionario lo esencial. Master en Administración y Dirección de empresas. Coopers and Lybrand. Ed. Expansión. Madrid, 1994.
13. DMR – Consulting. , Nuevo esquema de gestión de riesgos. [en línea mayo 2005]. Disponible en: <http://www.dmr-consulting.com.mx>.
14. Duran Herrera J.J., "Economía y dirección financiera de la empresa". Ed. Pirámides. Madrid, 1992.
15. Escuela Cubana de Seguros, Sistema de Capacitación.
16. Esteva Fischer, Eduardo, Guía Básica de Administración de Riesgo, serie documentos de trabajo, Comisión Nacional de Seguros y Finanzas, México, Diciembre, 1994.
17. Ezra Salomón. The Theory of Financial Policy of Corporations. Ronald Press, New York, 1972.
18. Finanzas al día, Normas Generales de Contabilidad para la actividad empresarial, Sección 1, Tomo 1, Comité Estatal de Finanzas, Publicaciones.
19. Gutiérrez Marulanda L.F., "Finanzas practicas para países en desarrollo". Ed. Norma. Colombia, 1992.
20. Hernandez Sampier, Roberto, Metodología de la Investigación 1, Editorial Félix Varela, La Habana, 2004.
21. Hernandez Sampier, Roberto, Metodología de la Investigación 2, Editorial Félix Varela, La Habana, 2004.

22. Ibarra Martín, Francisco y coautores, Metodología de la Investigación Social, Editorial Félix Varela, La Habana, 2001.
23. Informe Económico, Empresa Industrias Locales, Isla de la Juventud, Diciembre de 2005 y Diciembre de 2006.
24. J.C.T. Mao, "Análisis financiero". El Ateneo. Buenos Aires, 1974.
25. J. C. Van Horne, "Administración financiera". Ed. Contabilidad Moderna. Buenos Aires, 1973.
26. J.T.S. Portefield, "Decisiones de inversión y costo de capital". Herrero Hermanos, México, 1967.
27. J. Weston y D. Woods, "Teoría de financiación de la empresa". Gustavo Gili, Barcelona, 1970.
28. López, N., Control Interno. Análisis de Riesgos. Revista de Auditoría y Control. La Habana, 2002.
29. Maldonado, Estudio de la Contabilidad General, Ediciones Revolucionarias.
30. Maskrey, A., Conceptos y definiciones de relevancia en la gestión del riesgo. [en línea marzo 2002]. Disponible en: <http://www.snet.gob.su/documentos/conceptos.htm>.
31. Ministerio de Fianzas y precios, Resolución 297/03 sobre el Control interno.
32. Portillo Tarragona, Ma Pilar (2001): "Gestión de riesgos financieros: Tipos de interés", [en línea] 5campus.com, Dirección financiera: <http://www.5campus.com/lección/gesrfi>
33. Primer Seminario Nacional sobre Administración de Riesgos, Material elaborado por el centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros, Mayo 1998.
34. Quirós, M.C., Administración del riesgo y auditoría interna. Universidad de costa Rica. Contraloría Universitaria. Boletín 1, Artículo 9. [en línea septiembre 2003]. Disponible en: <http://ucu.ucr.ac.cr/boletin1-2003.articulo9.htm>.
35. Rosés, F., El mapa de riesgos permite ver las amenazas que tiene la empresa. [en línea abril 2000]. Disponible en: <http://diariomedico.com/gestion/ges.220300.com>.
36. Selección de lecturas de metodología, Métodos y técnicas de investigación Social II, Colectivo de Autores, Editorial Félix Varela, La Habana, 2002.
37. Suárez S. A., "Decisiones optimas de inversión y financiación de la empresa". Ed. Pirámide. Madrid, 1993.
38. Secretaria de la Función Pública (SFP). Sesión de Inducción: Modelo de Administración de Riesgos (MAR). [en línea enero 2004]. Disponible en: <http://www//sfp.org>.

39. Toledano, J., Curso taller de Riesgos, causas de riesgos y controles. Especialidad de la Gestión económico - financiera de la Educación Superior, Conferencia 3, Cuba, 2003.
 40. Zorrilla, S., La administración de Riesgos. [en línea junio 2004]. Disponible en: [http:// www.gestiopolis.com/canales2/finanzas/1/admoriesgo.htm](http://www.gestiopolis.com/canales2/finanzas/1/admoriesgo.htm).”.
-