



**Universidad de Sancti Spíritus**  
**“José Martí Pérez”**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**

**TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título: Procedimiento para la gestión de los riesgos asociados al riesgo de liquidez y de crédito en la Empresa Agropecuaria MININT SS.**

**Autora: Yenisel de la Caridad Ramírez González**

**Tutora: MSc. Lissette Puentes Vasconcellos**

**Curso 2014-2015**

### Pensamiento

**“(...) NO SE PUEDE DIRIGIR SI NO SE SABE ANALIZAR, Y NO SE PUEDE ANALIZAR SI NO HAY DATOS, VERIDICOS, Y NO HAY DATOS VERIDICOS SI NO HAY TODO UN SISTEMA DE RECOLECCION DE DATOS CONFIABLES, Y NO HAY UN SISTEMA DE RECOLECCION DE DATOS CONFIABLES SINO HAY UNA PREPARACION DE UN SISTEMA ESTADISTICO DE HOMBRES HABITUADOS A RECOGER EL DATO Y TRANSFORMARLO EN NUMEROS. DE MANERA TAL QUE ESTA SEA UNA TAREA ESENCIAL”.**



**ERNESTO CHE GUEVARA DE LA SERNA**

## AGRADECIMIENTOS

Los pequeños o grandes logros que alcanzamos en los actos cotidianos de la vida o en nuestras carreras profesionales, sólo encuentran justificación en los corazones que son capaces de reconocer a los seres que inspiran estas acciones, toda vez que somos sujetos sociales y nos desenvolvemos y nos formamos en la interacción social.

Es este factor de la dialéctica del conocimiento la que busca mejorar nuestra condición de vida y la de los que nos rodean, y en esta obra, trato de plasmar mi contribución de continuo aprendizaje desde mi entorno estudiantil y laboral y a la vez reconocer el trabajo que en materia financiera se ha venido cumpliendo en la Empresa Agropecuaria Minint Sancti Spíritus, por eso el presente trabajo está dedicado:

- A mis hijos Michel Alejandro González Ramírez y Maikol González Ramírez, que con su ternura e inocencia me alienta cada día a seguir superándome como persona, madre, estudiante y futura profesional y por eso es mi mayor fuente de inspiración y amor.
- A mi mamá que aunque no esté presente me dio sus mejores consejos y a mi papá por estar a mi lado apoyándome en cada momento y suministrando las fuerzas para seguir adelante, pues con sus sacrificio y vida ejemplar ha sabido encaminarme y enseñarme a ser mejor cada día, de ahí mi promesa de emular con su honestidad y tenacidad en el ejercicio de mi profesión.
- A todos mis familiares y amigos de manera general, por el apoyo y cariño recibido a lo largo de toda mi vida y en particular en la elaboración de este proyecto, porque con ustedes aprendí lo bello de superarme todos los días de una manera integral

## DEDICATORIA

Los planes de vida que los individuos nos planteamos, encuentran una serie de obstáculos en los sucesos propios de la existencia humana o en los conflictos más complejos de nuestra sociedad, pero es en estos momentos, en los más duros, en los que tenemos la dicha de hallar personas e instituciones que con sus acciones y contribuciones emocionales nos alientan a seguir adelante e impulsan de manera fundamental la concreción de nuestras metas.

La diferencia entre las personas que alcanzan sus objetivos y logran contribuir de manera imperecedera con la Patria y los que simplemente forman parte de las estadísticas, son estas personas a quienes quiero expresarles mi más profundo y eterno agradecimiento porque han sido un soporte en mi vida:

- A mi tutora Lissette Puentes Vasconcellos por su destacada sabiduría, que sin el menor egoísmo supo, con gran paciencia, sembrar en mí la semilla del conocimiento y el arte por la investigación científica.
- A todo el personal de la Empresa Agropecuaria Minint Sancti Spíritus que supieron colaborar con esta investigación de manera desinteresada y altruista y en particular a Carlos Alberto Cuellar Ortega que desde su cargo supo comprender todas mis inquietudes y requerimientos académicos.
- A todas aquellas personas que me dieron un Si en el momento preciso; y porque no, a aquellas que no creyeron en mí, así como a todas las que me ayudaron con una sonrisa.

## ÍNDICE

Introducción.		1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.		5
1.1	Definición de riesgo.	5
1.2	Clasificación de los riesgos.	7
1.3	La administración de los riesgos	9
1.4	Métodos para la administración financiera de los riesgos	12
1.5	Algunas consideraciones sobre la evaluación del riesgo financiero como forma de mejorar la efectividad en la gestión de la empresa.	20
CAPÍTULO II: DISEÑO Y VALIDACIÓN TEÓRICO-PRÁCTICA DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO		21
2.1	Procedimiento para la gestión del riesgo de liquidez y de crédito.	21
2.2	Validación del procedimiento (teórico y por criterio de expertos)	23
2.3	Validación práctica	28
Conclusiones.		41
Recomendaciones.		42
Bibliografía.		43
Anexos.		45

## RESUMEN

La gestión de riesgo es un proceso dinámico que se desenvuelve a través del tiempo y permea a cada aspecto de los recursos y operaciones de la organización. Involucra a todas las personas de una entidad a todos los niveles, y requiere ver toda la organización como un portafolio de riesgos. Así es evidente que la misma ocupa un lugar y toma una fuerte importancia dentro de la definición más amplia de Administración Empresarial, ya que su función es reducir al mínimo la repercusión negativa de las pérdidas en la organización. La presente investigación titulada: Procedimiento para la gestión de los riesgos asociados a la liquidez y al crédito, en la Empresa Agropecuaria MININT SS, reviste de gran importancia en los momentos actuales, pues la misma responde a las prioridades de trabajo del Partido Comunista de Cuba emanadas del VI Congreso, además de posibilitar la toma de decisiones adecuadas para mejorar la actividad empresarial cubana. En la misma se diseñó un procedimiento metodológico para la administración financiera de los riesgos asociados a la liquidez y al crédito, el que a su vez se validó desde el punto de vista teórico, por el método de los expertos y de forma práctica. Luego se proponen posibles soluciones encaminadas a minimizar el efecto de los riesgos detectados durante la investigación. Finalmente se arriban a conclusiones, recomendaciones y se plasman los anexos necesarios en la investigación.

## INTRODUCCIÓN

La gestión de riesgo es un proceso dinámico que se desenvuelve a través del tiempo y permea a cada aspecto de los recursos y operaciones de la organización. Involucra a todas las personas de una entidad a todos los niveles, y requiere ver toda la organización como un portafolio de riesgos. Así vemos que la misma ocupa un lugar y toma una fuerte importancia dentro de la definición más amplia de Administración Empresarial, ya que su función es reducir al mínimo la repercusión negativa de las pérdidas en la organización.

En la vida moderna, más importante que actuar sobre las consecuencias que origina la ocurrencia de riesgos, es considerar y estudiar de forma oportuna las causas que dan lugar a esta ocurrencia y actuar profesionalmente de forma preventiva sobre ellas para evitar y/o minimizar las pérdidas económicas en la organización.

Si los riesgos empresariales son principalmente decisiones, eventos o procesos, ejecutados (u omitidos) en situación de incertidumbre, que potencialmente/probablemente originan resultados en forma de pérdidas o de beneficios para la empresa; su gestión debe ser el conjunto de actividades que persiguen el doble objetivo – tanto de proteger la empresa como de explotar oportunidades de beneficio que ofrecen los riesgos.

En las entidades se hace necesario administrar financieramente los riesgos a los que están expuestas como son: riesgos financieros operacionales, de crédito y de liquidez. Sin embargo en la actualidad se están presentando ciertas dificultades en el proceso de gestión de los riesgos financieros de la empresa cubana actual, motivado fundamentalmente por la existencia de numerosas técnicas para ello, las cuales no siempre son sencillas y fáciles de aplicar. En muchas ocasiones los especialistas tienen un exceso de información y se les dificulta la gestión de dichos riesgos. La Agropecuaria MININT SS no está ajena a esta situación.

De acuerdo con lo anteriormente planteado se devela el siguiente **problema científico**:

¿Cómo administrar los riesgos financieros de liquidez y de crédito en la Empresa Agropecuaria MININT SS?

Para solucionar el problema planteado, se identificó el siguiente **objetivo general de investigación:**

Diseñar un procedimiento metodológico para la gestión de los riesgos asociados a la liquidez y al crédito.

Como objetivos específicos se determinaron los siguientes:

1. Búsqueda bibliográfica sobre la administración financiera de los riesgos financieros operacionales, de crédito y de liquidez.
2. Diseño de un procedimiento para la gestión de los riesgos asociados a la liquidez y al crédito.
3. Validación del procedimiento diseñado.
4. Aplicación del procedimiento en la Empresa Agropecuaria MININT SS.

La **idea a defender** durante la investigación es: un procedimiento que permita la gestión de los riesgos asociados a la liquidez y al crédito facilitaría diseñar propuestas de acciones para gestionar dichos riesgos de forma más sencilla y coherente.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados se emplearon diferentes métodos del nivel teórico y empírico.

#### **Métodos del nivel teórico:**

Histórico-lógico, se realizó un estudio bibliográfico sobre el riesgo financiero en el momento de solicitar un financiamiento, y en particular su efecto en la evaluación en la gestión empresarial, resaltando la importancia de utilizar los procedimientos adecuados a tales fines, permitiendo la toma de decisiones correctas.

Inductivo-deductivo, se aplicó para conocer hasta dónde han llegado los estudios realizados, así como para que los elementos particulares investigados permitan llegar a conclusiones generales sobre la posibilidad de implementar y usar de forma adecuada el análisis referido al riesgo financiero.

Analítico-sintético, se empleó fundamentalmente para determinar las ideas contributivas en el objeto de estudio y para sistematizar las mismas, lo cual



posibilitó analizar por partes los principales textos, artículos, documentos que conforman las ideas relativas usadas para aplicar un procedimiento para el análisis del riesgo financiero.

### **Métodos del nivel empírico:**

Entrevista, permitió conocer los criterios de los técnicos y directivos que laboran en la Empresa Agropecuaria Minint Sancti Spíritus acerca del análisis que se realiza sobre el riesgo financiero que se asume al momento de solicitar un financiamiento en la gestión de la empresa y la toma de decisiones.

Revisión de documentos, posibilitó conocer la profundidad con que se analizan los Estados Financieros, y dentro de ellos los análisis que se realizan sobre el riesgo que se asume en el momento de solicitar un financiamiento en la gestión de la empresa.

Observación, permitió constatar la situación financiera y los análisis que se realizan sobre el riesgo que se asume en el momento de solicitar un financiamiento en la gestión y la toma de decisiones en la entidad, objeto de investigación.

El aporte metodológico de esta investigación radica en proponer un procedimiento, a través del cual se pueden gestionar los riesgos asociados a la liquidez y al crédito de una forma sencilla y coherente. El procedimiento además constituye una herramienta que posibilitará a los directivos de las empresas tomar decisiones más acertadas a la hora de prevenir y gestionar los riesgos, lo cual fundamenta el aporte práctico y su importancia.

Esta tesis se estructura para su presentación de la siguiente forma: un primer capítulo titulado Marco Teórico referencial, el cual aborda los principales elementos teóricos y conceptuales asociados a la gestión de riesgos financieros. En el segundo capítulo – metodológico-práctico -, se presenta el diseño del procedimiento propuesto y su validación. Finalmente se aplica el procedimiento en Agropecuaria MININT SS y a partir de los resultados obtenidos, se realizan propuestas de acciones encaminadas a minimizar el impacto de los riesgos identificados. Se establecen las conclusiones y

recomendaciones derivadas de la investigación. Finalmente se presenta la bibliografía (18 textos) y 2 anexos de necesaria inclusión como sustento de los resultados de la misma.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.1 Definición de riesgos.**

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.

En la mayoría de las definiciones, el riesgo empresarial se interpreta en el espacio de categorías como incertidumbre, probabilidades, alternativas, pérdidas. Es por ello, que autores como G. Goldstein y A. Gutz (1982), definen el riesgo como la incertidumbre en cuanto al potencial de pérdidas en el proceso de alcanzar los objetivos de la empresa. En algunos trabajos se resalta como algo decisivo el impedimento, el obstáculo, la amenaza, el problema que ponen en duda el alcance de los objetivos empresariales.

El riesgo empresarial tiene su fundamento en el carácter probabilístico de la actividad empresarial, así como en la relativa incertidumbre situacional en que se desarrolla la misma y que necesariamente la acompaña.

Según Frank H. Knigh en (1921), la incertidumbre como aleatoriedad sin probabilidades conocidas predetermina la necesidad de elegir entre diferentes alternativas y de tomar decisiones en situación de información incompleta. Donde no hay espacio para la elección no hay posibilidad de riesgo. El riesgo presupone tomar decisiones y asumir sus consecuencias, por lo tanto, realizando una de las posibles alternativas el empresario siempre corre el riesgo de alcanzar resultados que no corresponden a los objetivos previos.

En correspondencia con lo anterior, el riesgo empresarial podría definirse como un fenómeno subjetivo-objetivo del proceso de toma de decisión entre diferentes alternativas en situación de incertidumbre, con la probabilidad de ocasionar efectos negativos en los objetivos de la empresa, produciendo después de realizarse la acción decidida un resultado peor del previsto. De tal modo, el riesgo se presenta como un fenómeno complejo, de carácter objetivo y a la vez subjetivo que incluye:

- la situación de incertidumbre como contexto y condición objetiva del riesgo;

- el acto de tomar decisiones sobre la base de información incompleta;
- la vivencia de vacilación motivada por la probabilidad de pérdidas o fracasos como resultado de la realización de la alternativa privilegiada.

En la Norma Australiana 4360: “Gestión de Riesgos” (1999), refiere a que el riesgo es la exposición a las consecuencias de la incertidumbre o cambios potenciales respecto de lo que está planeado o se espera. Es la posibilidad de que ocurra algo que tendría repercusión sobre los objetivos, como se había visto anteriormente.

Es nuevamente coincidente en todas las definiciones lo siguiente: “Evento fortuito e incierto que puede resultar de nuestras acciones o por una causa externa que puede intervenir en el alcance de las metas de la organización”, apareciendo términos comunes como es la probabilidad e incertidumbre.

- **Probabilidad:** Es la proporción de veces que un evento en particular, ocurre, en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes.
- **Incetidumbre:** Es la indecisión o falta de certidumbre, es aquella situación en que las probabilidades estimadas son poco conocidas en la situación de riesgo.

Estos dos conceptos establecen una tendencia en el resultado de un evento. La probabilidad es una tendencia medible y la incertidumbre determina la posibilidad de realización del hecho o no.

Algunas de estas definiciones sólo consideran el riesgo en su aspecto negativo, como origen de pérdidas, y no en su potencial de oportunidades para mejorar el desempeño empresarial, a partir de su oportuna identificación, evaluación y control, en función tanto de los beneficios como de las pérdidas potenciales.

En tal sentido, la Norma Australiana 4360(1999), en su definición de riesgo no se limita solo a su impacto negativo, al señalar que es la posibilidad de que ocurra algo que tendría repercusión sobre los objetivos. Los mismos se miden en términos de consecuencias y probabilidad.

Los riesgos son acontecimientos futuros, fortuitos e inciertos que puede resultar de acciones individuales o por una causa externa que puede intervenir en el alcance de los

objetivos y metas de la empresa, concepto en el cual se entienden incluidos los objetivos estratégicos, financieros, de operaciones y de cumplimiento. Esta definición es la que se utilizará en el presente trabajo investigativo.

## **1.2 Clasificación de los riesgos**

El riesgo empresarial tiene carácter universal, podría manifestarse y afectar a todas las etapas y sectores de una organización económica, todas las actividades empresariales conllevan un riesgo. Por tal razón, para los fines de su administración es necesario clasificar los 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. Las tesorerías de las empresas han evolucionado hacia una sustancial transformación en la gestión integral del riesgo, que les obliga a una gestión minuciosa de los flujos de caja y a una protección de activos y beneficios con mayor sensibilidad hacia el riesgo financiero.

En el marco de los negocios las exposiciones al riesgo estratégico, de negocios y financieros están sustancialmente vinculadas entre sí.

Los riesgos que afectan a las actividades de las entidades pueden clasificarse por su alcance y por su naturaleza:

### ***Alcance***

- **Sistémico**, cuando un evento afecta a todo el sistema financiero y no puede reducirse mediante la diversificación.
- **No-sistémico**, denominado también riesgo específico, cuando un evento afecta individualmente a una entidad o sector. Este riesgo se puede reducir a través de la diversificación.

### ***Por naturaleza:***

#### **1. Riesgos de Mercado o Sistemático:**

Posibilidad o probabilidad de sufrir pérdidas ante movimientos adversos en los precios de mercado de los instrumentos financieros en poder de la entidad. Esta categoría incluye a:

- a. **Riesgo de Tipo de Cambio:** posibilidad o probabilidad de sufrir pérdidas por fluctuaciones en los tipos de cambio de las monedas en las que están

denominados los Activos, Pasivos y operaciones fuera de balance de la entidad.

- b. **Riesgo de Tasa de Interés:** la posibilidad o probabilidad de que se incurra en pérdidas como consecuencia de movimientos adversos de las tasas de interés, sean estas fijas o variables.

## **2. Riesgos de Crédito o de Insolvencia:**

Es la posibilidad o probabilidad de sufrir pérdidas derivadas del incumplimiento de pago de las obligaciones contractuales por parte de las contrapartes con las que se relaciona la entidad.

## **3. Riesgo de Liquidez:**

El riesgo de liquidez se deriva de que los pagos y los cobros de una empresa no coinciden ni en volumen, ni en periodicidad, lo que puede generar superávit o déficit de tesorería. El riesgo de liquidez de una entidad será mayor en tanto sus activos líquidos a corto plazo sean menores que sus obligaciones en el mismo período. Aun cuando una entidad sea solvente, una falta de adecuación temporal entre la existencia de Activos líquidos, o casi líquidos, y obligaciones inmediatas, puede crear una situación de falta de liquidez, y con ello la imposibilidad de satisfacer sus obligaciones, por no poder cubrir con ellos, o mediante su transformación en dinero, las obligaciones presentes.

La relación entre las Obligaciones a Corto Plazo de una entidad y sus Activos líquidos, o casi líquidos, permitirá calcular la salud financiera a corto plazo de la misma.

## **4. Riesgo Operacional:**

Riesgo Operacional: posibilidad o probabilidad de sufrir pérdidas como consecuencia de la existencia de la aplicación de inadecuados procesos, sistemas de control interno, equipos técnicos o humanos, o por fallos en los mismos, así como por hechos externos. O sea, por la probabilidad de que los controles establecidos no logren evitar, detectar y corregir oportunamente, errores que se presentan en las transacciones.

El riesgo operativo incluye al riesgo legal, no así, al riesgo estratégico y al riesgo reputacional.

### **a) Riesgo legal:**

Puede generar a través de los cambios en las leyes y regulaciones que rigen en el mundo, pérdidas que se podrían sufrir en caso de que exista incumplimiento de una contraparte en la cual no se exige por la vía jurídica el cumplimiento del compromiso de pago en la transacción. Se refiere a operaciones que tengan algún error de interpretación jurídica o alguna omisión de la documentación.

Riesgo Reputacional: posibilidad de sufrir pérdidas por la disminución de la confianza en la integridad de la institución, que surge cuando el buen nombre de la entidad es afectado. El riesgo de reputación puede presentarse a partir de otros riesgos inherentes en las actividades de una organización.

### **5. Riesgo País:**

Podemos relacionarlo a la pérdida que se podría 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. Comprende tres tipos de riesgo interrelacionados: riesgo político, riesgo administrativo y riesgo soberano.

### **1.3 La administración de riesgos.**

La administración de riesgos es una actividad consustancial a la misma naturaleza humana y, enfocada desde esta óptica, una práctica tradicional que se puede 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 se conoce como la moderna administración de riesgos.

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 desenvolvimiento esperado de cualquier proyecto productivo.

Otros pilares de la disciplina fueron cimentándose desde principios del presente siglo, 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.

Los riesgos en la antigüedad eran reconocidos por la capacidad de navegar alrededor de un arrecife o roca. La vida del hombre (post) moderno está llena de este tipo de navegación, porque se desarrolla en un espacio globalizado en que mutuamente se producen más bienestar y más peligros, más información y más incertidumbres, más opciones y más inseguridad.

En el pasado, los principales peligros y riesgos se asociaban con la naturaleza, con las catástrofes naturales, ahora primordialmente se imputan a acciones y decisiones humanas, no sólo o no tanto por las imprudencias, sino en la mayoría de los casos por la incapacidad del ser humano de prever los efectos lejanos de su protagonismo tecnológico y social.

Los aspectos económicos del proceso de toma de decisiones en situación de riesgos e incertidumbre empiezan activamente a discutirse después del año 1921, cuando se publica el libro clásico del economista norteamericano Frank H. Knight "Riesgo, Incertidumbre y Beneficio". La idea principal de este primer estudio de los riesgos económicos es que ser empresario significa correr riesgos, porque es imposible obtener ganancias sin enfrentarse con los riesgos en el ambiente económico. Si no hay nada que perder, no hay nada que ganar, es la premisa de que parte el libro.

Frank H. Knight (1921), hace la distinción entre "riesgo" e "incertidumbre", entendido lo primero como aleatoriedad con probabilidades conocidas, e incertidumbre como aleatoriedad sin probabilidades conocidas. Por ejemplo, factores imprevisibles como las guerras o las catástrofes naturales. El autor considera que el beneficio empresarial surge de la diferencia entre las previsiones y lo que realmente ocurre. En su libro, Frank H. Knight ha desarrollado también unas de las principales formas de respuesta y control del riesgo económico – consolidación, transferencia, reducción.

Entre los "padres" de la teoría de la elección en situación de riesgo e incertidumbre están también los economistas Milton Friedman, John Von Neuman y Joseph Stieglitz (1968), quienes han estudiado el comportamiento del hombre tomando decisiones racionales en situación de una información incompleta. Sobre la base de estos estudios se ha desarrollado en los años 50-70 la teoría moderna de la gestión financiera. Al final de este período los estudios de los métodos de comportamiento empresarial en situaciones de riesgos reciben un gran empuje por el proceso de la globalización.

Atrae la atención de muchos académicos y financistas el tema de las fluctuaciones de la tasa de cambio como factor del riesgo empresarial. Sobre la base de estos estudios aparece una nueva actividad, cuya meta es evitar los riesgos de la fluctuación monetaria, el llamado "financial engineering".

Los años 70 del siglo pasado, introducen nuevos aspectos en la teoría de riesgos. Su desarrollo conduce a la comprensión que la toma de decisiones en situación de riesgo es



mucho más complicada que la reflejada a través de las teorías de la gestión financiera. Así surge el interés académico para los aspectos psicológicos, sociales, culturales en el proceso de la toma de decisiones económicas. Autores como Herbert A. Simon, Paúl Slovic, Amos Tversky y Daniel Kahneman (1977), critican la teoría de la utilidad como adopción de decisiones bajo riesgo y contribuyen con el desarrollo de modelos de comportamientos no racionales que rompen con la concepción clásica del “homo economicus”.

Herbert A. Simon en (1978), premio Nobel de Economía, por su investigación pionera en el procedimiento de toma de decisiones dentro de organizaciones económicas, defiende la tesis que las empresas actúan para alcanzar objetivos que no son los óptimos desde el punto de vista de la racionalidad, su conducta es más compleja y por tal razón, no se fundamenta en el principio del maximum beneficio, sino de elegir alternativas satisfactorias.

Daniel Kahneman en el (2002), recibe el Premio Nóbel de Economía 2002 por haber integrado los avances de la investigación psicológica en la ciencia económica especialmente en lo que se refiere al juicio humano y a la adopción de decisiones bajo incertidumbre. A partir de la publicación en 1979 de su artículo "Teoría de la prospección" D. Kahneman y Amos Tversky desarrollan la llamada “teoría prospectiva”, según la cual las decisiones en situación de incertidumbre difieren de los principios básicos de la teoría de la probabilidad. Por ejemplo, en esta teoría se destaca que en el comportamiento humano normalmente se realiza una aversión a la pérdida: un individuo prefiere no perder 100 dólares antes que ganar 100 dólares.

Los años 90 están marcados por tres tendencias, el avance del enfoque integral y de la metodología interdisciplinaria en el estudio del fenómeno del riesgo, la elaboración de estándares nacionales para la administración del riesgo y el desarrollo de múltiples sistemas y programas personalizados de asesoría para el manejo del riesgo en los diferentes ámbitos de la actividad económica.

Para la profundización del conocimiento de la toma de decisiones bajo la premisa de información asimétrica, para el estudio de las múltiples variables del riesgo y para elaborar herramientas más adecuadas para su gestión práctica se unen más y más ideas e instrumentos que vienen tanto de las ciencias económicas, como de la matemática, psicología, ciencias informáticas, la medicina, etcétera.

Paralelamente, se desarrolla el proceso de elaborar y aprobar normativas nacionales para la administración de riesgos. Las más conocidas son las normativas de Australia y Nueva Zelanda (AS/NZS 4360: 1999), de Canadá (CAN/CSA – Q850-97), así como de la Agencia de la Protección del Medio Ambiente de EEUU (EPA 40CFR68). En su mayoría ellos definen el marco en el cual se pueden desarrollar las actividades industriales y económicas para no producir riesgos ambientales, de salud, de trabajo, etcétera. Simultáneamente, grandes empresas de consultaría en el mundo entero están prestando atención al tema, ofreciendo sus sistemas y programas de gestión del riesgo adaptadas a las diferentes actividades económicas.

#### **1.4 Métodos para la administración financiera de los riesgos.**

Durante la revisión bibliográfica realizada en esta investigación se pudo constatar que existen diversos métodos para gestionar el riesgo de liquidez y de crédito. A continuación se presentan algunos de ellos.

##### **1.4.1 MÉTODOS PARA GESTIONAR EL RIESGO DE CRÉDITO**

###### **Método tarjeta de crédito**

Es el método simple de evaluar el riesgo de crédito. Consiste en asignar valores a un grupo de parámetros - y los muchos factores que cada uno de estos incluye - para emitir una opinión sobre una transacción de crédito.

Cada factor emite un valor subjetivo – “Negativas” o “Positivo”, y si al final, el número de factores con calificaciones positivas son más altos que el de negativa, la opinión es probable que sea favorable a la concesión de crédito.

Hay varios factores a tener en cuenta en el análisis de crédito. Los indicadores incluidos en los parámetros de la "naturaleza del cliente" y "capacidad de gestión" son los más importantes porque nos dan una idea precisa del comportamiento de los clientes probables.

Analizando su pasado predecir su comportamiento futuro, buscando sólo conceder créditos a los que demuestran la posibilidad más grande y mejor para honrar sus compromisos.

Es posible representar el riesgo de crédito de un cliente por medio de ecuaciones tales como:

\* Riesgo de crédito = naturaleza del cliente + capacidad de gestión + valor del patrimonio + garantías de crédito + entorno contextual

- La naturaleza del cliente = pago puntual de las deudas + factores restrictivos (información negativa dada por un cliente) + CP (Características particulares del Cliente.)
- La capacidad de gestión = análisis de los Estados Financieros + Cálculo de los coeficientes de liquidez, solvencia y rentabilidad
- Valor del Patrimonio = Prueba de valor patrimonial de las existencias en el almacén (en el caso de una empresa) o evidencia del valor patrimonial de los bienes (si es particular) + Valor de mercado (sólo si el cliente es una empresa, es el valor en que el Patrimonio de la empresa sería vendida en un momento dado)
- Las garantías de crédito = liquidez (la capacidad del cliente para pagar sus deudas) + valor de mercado (solo para cliente empresa) + formalización correcta del contrato (los términos del contrato podrá exigir el pago de ciertas garantías de las deudas, por ejemplo, la existencia de un avalista o fiador)
- El entorno contextual = es un análisis puramente cualitativo de las condiciones del mercado que la empresa no puede controlar, pero que influyen en el riesgo de crédito.

### **Método Creditscoring (Método de puntuación de crédito)**

Es un tipo de análisis utilizado para evaluar la solvencia de los clientes, ya sean individuos o corporaciones. A través de la consideración de varios factores. Clasificando a los clientes en dos categorías:

- Buenos contribuyentes - aquellos que potencialmente son capaces de cumplir con las obligaciones que el préstamo obtenido.
- Morosos - a los que potencialmente no cumplan las condiciones para cumplir las obligaciones de crédito.

Este sistema depende de la calidad de los datos recogidos y la inteligencia de su interrelación. Para construir un sistema de puntuación de crédito que tiene que procesar

una cantidad de datos, que todas las empresas, especialmente pequeñas y medianas empresas, pueden que realizar.

Estas pruebas facilitan por un lado, la comprensión y explotación de riesgo del cliente, sin embargo, cree estimaciones precisas del riesgo de demandas que son pagados por la definición de un criterio que trata de maximizar ingresos y minimizar las pérdidas, proporcionando una base estadística para la satisfactoria pruebas de las decisiones.

Hay que tener en cuenta también que este análisis se puede realizar sobre una base histórica (el examen de los casos del pasado de los créditos problemáticos se van a extraer las variables) o en los datos actuales (construcción al azar).

### **Método risk rating**

Método de calificación de riesgo

Es una metodología que evalúa una variedad de factores, asignando un puntaje a cada uno y, a continuación una nota final a todos estos factores examinados. Con base en esta nota final se le asigna una calificación de riesgo, o una calificación de riesgo, lo que determina el valor (riesgo de crédito) que la institución financiera dará al prestatario.

Se puede utilizar la escala de 1 a 10, de 1 a 4, de la A a E, las combinaciones de letras y números, etc. Idealmente, el sistema es eficiente y puede predecir lo que se acreditará con una mayor probabilidad de incumplimiento.

La gran ventaja de este tipo de análisis es que le da acceso a las decisiones de crédito por personas que no son expertos en el campo de la evaluación de riesgos y créditos. Además, permite un uso por las empresas que trabajan con crédito al por mayor (por ejemplo, compañías financieras, compañías de tarjetas de crédito y los bancos de inversión, entre otros) y la necesidad de acelerar el procesamiento de grandes cantidades de propuestas un período mínimo de tiempo.

Cálculo de la calificación crediticia

Solución CreditFlow tiene recursos para clasificar el riesgo de crédito a las personas y Físicas legal utilizando metodologías estadísticas.

Aunque las instituciones financieras son los mayores usuarios de esta tecnología, muchas empresas están implementando sistemas para el cálculo de calificación crediticia.

Con el avance de Internet y el comercio electrónico, muchas empresas en todo el mundo han implementado sistemas de análisis de crédito en sus sitios web. Por lo tanto, pueden vender productos y servicios dentro de la red más grande como lo hacen en el mundo real.

Métodos de cálculo de la calificación crediticia

Métodos de Cálculo de la valoración se puede clasificar como "estadísticas" o "crítico". Los métodos estadísticos se caracterizan por utilizar técnicas como la regresión y redes neuronales. Es importante señalar que para la aplicación de estos modelos, la necesidad de la existencia de datos (historial de incumplimiento) en operaciones liquidadas es crucial. Modelos de juicio, que se caracteriza por la incorporación de conocimientos de análisis de crédito. La experiencia adquirida por los expertos en la materia se traducen en reglas de negocio, procesados por un software llamado un motor de inferencia, que rige las cadenas de acuerdo con el comportamiento del usuario.

Los métodos estadísticos se utilizan desde mediados de los 70. Incluso entonces, los sistemas basados en técnicas de regresión se ejecutan en los mainframes y fueron capaces de generalizar el comportamiento crediticio de los clientes de un banco a partir del análisis de sus bases de datos.

Más tarde, en los años 80, la tecnología de la inteligencia artificial ha dado lugar a sistemas expertos llamados (ahora rebautizado como los sistemas críticos o sistemas basados en reglas de negocio), que empezaron a generalizarse en la aplicación de soluciones para el análisis de crédito individual y las personas jurídicas.

Las variaciones de los métodos estadísticos y las nuevas tecnologías, tales como los algoritmos genéticos, también comenzó a ser utilizado en la aplicación de los sistemas de calificación crediticia, poniendo hoy en día, una amplia gama de opciones tecnológicas disponibles para aquellos que ponerlas en práctica.

Metodología Estadística.

La metodología estadística para el cálculo de calificación crediticia, se basa en el modelado de la probabilidad de incumplimiento (default), lo que implica la asunción de una información histórica sobre el impago de las empresas.

Desde la base histórica, el proceso de modelado consiste en estimar una ecuación de la forma:

Probabilidad (i firma por defecto) = función (tipo de empresa i).

La ecuación anterior aumenta la dependencia de la probabilidad de incumplimiento en relación con las características de la empresa. Uno de los objetivos principales del análisis estadístico en este caso es encontrar la función adecuada para comparar las características de la empresa i de la probabilidad de incumplimiento.

Entre las preguntas a ser respondidas con el análisis estadístico, son:

1. ¿Qué variables relevantes predicen la probabilidad de impago de una empresa en particular. Puede ser que el sector de la actividad empresarial es relevante, mientras que el tiempo de la cuenta no está activa?
2. Para las variables de predicción seleccionadas, existe la necesidad de una transformación de estas variables.
3. Por último, ¿cuál es la importancia relativa de cada variable previsible (transformadas o no) acerca de la probabilidad de impago?

Una vez estimado el modelo de forma predeterminada, el siguiente paso es evaluar el modelo, utilizando técnicas de validación.

Una vez que se utilizan los modelos de regresión estimada a través de procedimientos estadísticos a continuación estos modelos predecen los posibles incumplimientos en la cartera de negocios.

Es decir, de la función estimada a partir de la base histórica y las características de las empresas en la cartera de hoy, podemos estimar una probabilidad de impago de todas las empresas. Estas probabilidades se pueden clasificar como de alta (cerca de uno) a la baja (cerca de cero).

Dependiendo de la variedad de estas probabilidades, utilizando técnicas estadísticas de la clasificación, el sistema asigna las letras indicativas de la proximidad de default.

Por ejemplo, A puede ser atribuido a las empresas con probabilidad predicha de incumplimiento entre el 0,0% y 0,1%, B puede ser atribuido a las empresas con probabilidad predicha de incumplimiento entre el 0,1% y 0,5%, y así sucesivamente.

### **Metodología Julgamental**

Cálculo de la calificación crediticia de Reglas de Negocio es una tecnología que surgió en los años 80, con los sistemas expertos llamada, aplicaciones de la tecnología de la Inteligencia Artificial.

Las reglas de negocio son las estructuras de la forma "If-Then-Else" que permiten representar el conocimiento, y pueden ser almacenados en bases de reglas (también llamadas bases de conocimiento) de la misma manera que la información se almacena en los registros de base de datos.

Su uso permite crear soluciones en las que el conocimiento es representado en las estructuras independientes de la aplicación, facilitando el mantenimiento y la incorporación

de las nuevas normas. Las reglas de negocio son procesados por un algoritmo (del motor) llamado el motor de inferencia.

Utilizando esta tecnología, la experiencia adquirida por los mejores analistas de crédito de una institución financiera o empresa pueden traducirse en reglas de negocio, bases de datos y procesada por el motor de inferencia, que las cadenas de acuerdo a cada sesión de usuario.

Las reglas de negocio detectan las necesidades y el comportamiento de sus clientes mediante el envío de correos electrónicos personalizados, proporcionando las necesidades, ayuda a resolver problemas simples y de forma automática es la ruta de la resolución de problemas complejos.

Solución CreditFlow tiene características para la creación y el procesamiento de reglas de negocio diseñado específicamente para las necesidades del mercado de crédito y se puede comprar con bases de conocimiento que acumulan los conocimientos de productos como préstamos personales, automóviles, etc.

Estas características hacen que sea muy fácil de mantener y ampliar CreditFlow plataforma, permitiendo la incorporación constante de nuevas familias de productos y promociones de sus administradores de sistemas propios.

Algunas de las características del módulo y características Clasificación Julgamental CreditFlow solución son:

- Establecimiento de nueve niveles de clasificación (de AA a H);
- Clasificación del deudor y sus garantes;
- Análisis de las cuestiones como la situación económica y financiera, la responsabilidad, la estabilidad y las referencias de crédito a los particulares;
- Análisis de los estados financieros, el endeudamiento, la capacidad para generar ganancias, flujo de caja, la puntualidad, gestión y análisis de la industria para las empresas;
- Análisis de la naturaleza y la finalidad de las operaciones de crédito;
- Análisis de las garantías en términos de adecuación y de liquidez;
- Reevaluación sistemática de las calificaciones debido a los retrasos;

- Cálculo de disposiciones mensuales automáticos que se realizarán sobre la base de las calificaciones calculado;
- Clasificación de transacciones por tipo de cliente, la actividad económica, la edad de madurez.

## **Método para cubrir pérdida esperada**

### Provisiones

En el contexto del riesgo de crédito, las provisiones reducen el valor original del crédito al valor presente estimado, tomando en consideración el nivel de deterioro del crédito en el tiempo. La imposibilidad de identificar y reconocer este deterioro en el tiempo puede agravar y prolongar los problemas financieros e incrementar el costo de lidiar con estos.

### Previsión Específica

Las provisiones específicas se determinan en función a la evaluación y calificación de la cartera de créditos de las entidades. La calificación está referida a la estimación del riesgo de incumplimiento, basada en la evaluación de la capacidad de pago de un deudor para cumplir con las obligaciones financieras contraídas. La calificación puede realizarse en forma manual o automática. Por lo general, la cartera de créditos comerciales se califica en forma manual e individual.

Para calcular la previsión específica de una entidad, se utilizan los saldos de créditos directos y contingentes, y en función a la calificación que tiene cada uno de los deudores, se le aplica el porcentaje de ponderación y se determina un monto de previsión que debe ser constituido. Para el efecto, se establecen ocho categorías de calificación de riesgo (de la A hasta la H) con porcentaje de previsión desde 1% a 100%.

La utilización de garantías puede bajar el requerimiento de provisiones. (tipo de garantía que debe ser definida por la entidad) pueden disminuir el requerimiento de previsión hasta en un 50%.

### Previsión Genérica

Las provisiones genéricas son aquellas que no son atribuidas a ninguna operación o deudor en particular. Son requeridas sobre el total de la cartera de créditos y contingentes que no fueron objeto de evaluación individualizada. El porcentaje a constituir por este tipo de previsión, depende de riesgos de incobrabilidad adicionales a la morosidad, los cuales



son determinados en base al grado de incumplimiento a las políticas y procedimientos de las entidades.

#### **1.4.2 MÉTODOS DE GESTIÓN DE LIQUIDEZ**

Para gestionar apropiadamente sus recursos líquidos las entidades deben apoyarse en herramientas que les permitan manejar sus activos y pasivos entidad:

##### **Método de límite de liquidez**

Los Límites de Liquidez, se definen con el doble propósito de controlar el cumplimiento de políticas y de monitorear los objetivos operativos. El análisis de límites permite a las entidades tomar decisiones respecto a la canalización de recursos líquidos, evitar la concentración de Pasivos, refinanciar Pasivos con vencimiento de corto plazo, etc.

##### **Método Calce financiero**

El Calce Financiero, permite visualizar el Balance General de la entidad desde una perspectiva de plazos y determinar futuras necesidades de financiamiento comparando el plazo de maduración de los Activos y Pasivos. Esta comparación permite calzar los vencimientos de Activos y Pasivos a través de su recomposición, incluso en el mediano plazo.

##### **Método de flujo de caja**

Flujo de Caja Proyectado permite, de forma anticipada establecer la cantidad de liquidez que la entidad pueda requerir en el corto plazo. A través de esta herramienta se identifican los posibles eventos futuros y cómo éstos podrían afectar a las necesidades de fondeo, y así establecer mecanismos para cubrir estas necesidades sin incurrir en pérdidas considerables. Los niveles de liquidez que mantienen las entidades no sólo deben cubrir los actuales Pasivos, sino también deben ser suficientes para soportar el crecimiento proyectado de la entidad.

##### **Plan de Contingencia**

El Plan de Contingencia debe permitir a las entidades administrar situaciones de una eventual falta de liquidez como consecuencia de escenarios atípicos. Considerará como básico lo siguiente:

- Las situaciones que activan su aplicación,

- Los funcionarios responsables de su aplicación,
- Los procedimientos para administrar situaciones eventuales de iliquidez, con especial énfasis en la gestión de Activos y Pasivos,
- Un análisis del Costo de las diversas alternativas de financiamiento.

Las entidades deben asegurarse permanentemente que el Plan de Contingencia sea efectivo, para lo cual deben realizarse las pruebas necesarias e informar a la Alta Gerencia sobre los resultados obtenidos.

### **1.5 Algunas consideraciones sobre la evaluación del riesgo financiero como forma de mejorar la efectividad en la gestión de la empresa.**

El hecho de tener un capital de trabajo neto positivo, o sea, que sus pasivos circulantes estén cuantitativamente respaldados por los activos circulantes no es motivo para confiar que la empresa tenga suficiente liquidez para hacer frente a sus obligaciones con el banco. Hay que tener en cuenta la estructura y calidad de los activos circulantes y el grado de riesgo que representan los pasivos circulantes. Por otro lado, si los recursos permanentes, deuda a largo plazo y capital, son inferiores al volumen de los activos fijos netos, ello implica que parte del financiamiento de ellos se efectúa con pasivos a corto plazo, con una alta exigibilidad, lo cual puede conllevar a dificultades para cumplir con las obligaciones.

Una entidad puede ser solvente y sin embargo presentar una difícil situación financiera. La no correspondencia temporal entre la existencia de activos líquidos, o casi líquidos, y las obligaciones más exigibles, puede tener como resultado una situación de falta de liquidez. En ese caso se puede dar una imposibilidad de satisfacer sus obligaciones, por no poder cubrir con los activos líquidos las obligaciones inmediatas.

La relación entre las obligaciones a corto plazo de una entidad y sus activos líquidos, o casi líquidos, expresa la salud financiera a corto plazo de la misma.

Se puede decir que la evaluación del riesgo financiero tiene una gran importancia para la toma de decisiones ya que es una herramienta o técnica que aplica el administrador para la evaluación histórica de un organismo social, público o privado.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO Y VALIDACIÓN TEÓRICO-PRÁCTICA DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO**

### **2.1 Procedimiento para la gestión del riesgo de liquidez y de crédito.**

Un procedimiento es la forma y secuencia en que se ejecutan determinadas acciones que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio correctamente.

La ISO 9000:2000 expone que procedimiento es la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Karina (2004) definió que son verdaderas guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse y hace referencia a lo planteado por Melinkoff (1990) que los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores.

Los elementos del procedimiento que se proponen en esta investigación son:

- Objetivo: Evaluar la gestión del riesgo de liquidez y de crédito
- Responsables:
  - ✓ El director económico de la empresa
  - ✓ El director de la organización
- Documentos aplicables y referencias:
  - ✓ Plan de prevención de riesgos
  - ✓ Documentos de trabajo de la organización
- Premisas para la aplicación del procedimiento:
  - ✓ Contar con especialistas preparados para la aplicación del procedimiento y su control sistemático.
  - ✓ Alta percepción del riesgo por parte de la dirección de la empresa.
- Etapas que conforman el procedimiento:

#### **Etapa 1: Preparatoria**

En esta etapa se concibe el equipo que estará al frente de la aplicación del procedimiento. Es importante destacar que las personas que integren dicho equipo, deben ser especialistas en el tema, con varios años de experiencia en la actividad empresarial.

Este es el momento en el que ya una vez definido el equipo, se le debe capacitar sobre el tema en cuestión, logrando de esta forma que los participantes en la tarea ganen en claridad en cuanto a la tarea planteada, así como en el uso de las herramientas a utilizar, para finalmente poder cumplir con el objetivo del procedimiento.

Esta etapa incluye además una caracterización de la organización objeto de estudio, así como de la actividad de liquidez y de crédito en la empresa.

**Etapa 2:** Análisis de los factores internos y externos relacionados con la liquidez y el crédito.

Para desarrollar esta etapa resulta imprescindible que los miembros del equipo tengan bien definidos cada uno de los instrumentos que se proponen. Es importante aclarar que cada uno de estos instrumentos variará de acuerdo al nivel de complejidad que tenga el objeto de análisis.

- ✓ Tormenta de ideas a los especialistas de la empresa con el objetivo de determinar los aspectos que inciden al riesgo de liquidez y crédito en la organización objeto de estudio.
- ✓ La entrevista: Debe desarrollarse de forma privada, lo que posibilitará la franca observación, a través del diálogo directo, la reacción y posición del entrevistado ante cada uno de los temas tratados. Esto sin dudas constituye la mayor ventaja de este instrumento. La guía general de entrevista se muestra en el anexo 1.
- ✓ Revisión documental: con este instrumento se logra una profundización en todo el soporte documental del objeto de estudio.

En este caso deben examinarse exhaustivamente los siguientes documentos: (de los últimos tres años 2012; 2013; y 2014).

- Balance General
- Estado de Resultado
- Razones financieras
- Capital de Trabajo Necesario
- Plan de Prevención de Riesgos

**Etapa 3:** Determinación de los riesgos asociados a la liquidez y al crédito identificados a partir de la etapa 2.

En este momento se deben listar los riesgos que se identificaron luego de haberse realizado la entrevista al director de la empresa, así como al director económico, la revisión documental y la tormenta de ideas. Estos riesgos deberán ir acompañados

de las causas que lo originan, las consecuencias que pudiesen provocar y la fuente de procedencia.

**Etapa 4:** Propuesta de posibles acciones para minimizar el efecto de los riesgos identificados.

En correspondencia a los riesgos detectados, se proponen posibles soluciones que correspondan, según el criterio de los miembros del equipo y con el uso de herramientas de apoyo que pudieran utilizarse.

**Etapa 5:** Control y monitoreo

El control y monitoreo está formado por las actividades de monitoreo, control y comunicación de los riesgos y resultados financieros, posibilitando su integración al resto de los riesgos de la entidad. Es importante que los especialistas se mantengan en alerta para poder detectar y corregir los aspectos que no se comportaron de la forma prevista.

## **2.2 Validación del procedimiento (teórico y por criterio de expertos)**

Los fenómenos de tipo social se diferencian de los naturales, entre otras cosas, porque no pueden ser aislados, separados de su medio y llevados al laboratorio para investigarlos. En este sentido Marx<sup>1</sup> escribió en El Capital: "En el análisis de las formas económicas de nada sirven el microscopio ni los reactivos químicos. El único medio de que disponemos, en este terreno, es la capacidad de abstracción."

En el lenguaje común, generalmente se entiende por abstracto lo que no es real y existe solo en la imaginación; y por concreto se entiende lo contrario, lo que tiene existencia real. Esta idea de lo abstracto y lo concreto no es científica. Los conceptos generalizadores del pensamiento humano, que están abstraídos del carácter inmediato del fenómeno que se estudia, pero reflejan su contenido esencial se llaman abstracciones científicas. Por tanto, el punto de partida de la abstracción científica no es la conciencia, sino la realidad objetiva.

En este sentido la razón puede ser suficiente fuente de conocimiento, capaz de construir certezas verdaderas al margen de experiencias previas y de contrastes empíricos posteriores. Centrando la atención en el deductivismo como parte del proceso de abstracción científica, se puede establecer que el procedimiento propuesto permite desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o hipótesis básicas y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de

---

<sup>1</sup> Marx, C. El Capital. Ob. Cit., p. 140.

las herramientas definidas. Junto a ésta aparece una serie de condicionantes iniciales o premisas, de las cuales se deducen las afirmaciones sobre el fenómeno que se quiere explicar.

Los elementos que permitirán evaluar el nivel de integración de los sistemas de gestión para su mejora continua, vendrán dados por proposiciones del tipo “en todos los casos en los que se da el fenómeno A, se da también el fenómeno B. Tendrán un carácter determinista cuando se refieran a fenómenos >”B” individuales y carácter estocástico cuando hagan mención a clases de fenómenos “B” que se den con una cierta probabilidad”.

A esta lógica pudiera cuestionársele su validez debido a que parte de las consideraciones fruto del razonamiento de un solo investigador.

Teniendo en cuenta este elemento se utiliza en la investigación el criterio de expertos, el cual permite, a través del criterio de “n” especialistas, corroborar o no el procedimiento propuesto. A continuación se explica el método y a continuación se valida el procedimiento propuesto.

Un enfoque básico para la selección de expertos es su competencia en el tema de la investigación. Una metodología completa y sencilla para la determinación de la competencia de los expertos la constituye la aprobada en 1971 para elaboración de pronósticos científicos técnicos.

El coeficiente de competencia de los expertos se calcula por la fórmula:

$$K = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

Donde:

K<sub>c</sub>- Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre la valoración del propio experto en una escala del 0 al 10 y multiplicado por 0,1.

K<sub>a</sub>- Es el coeficiente de argumentación de los criterios del experto, obtenido como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón.

Tabla 4: Modelo de autoevaluación de la competencia del experto

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios.		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1

Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Al experto se le presentaría esta tabla sin cifras, orientándosele marcar con una cruz cuál de las fuentes él considera que ha influido en su conocimiento de acuerdo con el grado A, M o B.

El procedimiento para la selección de los expertos considera tres etapas fundamentales:

- ✓ Determinación de la cantidad de expertos;
- ✓ Confección del listado de expertos;
- ✓ Haber obtenido el consentimiento del experto en su participación.

Para determinar la cantidad de expertos que se entrevistará en las rondas se deberán definir, como se planteó con anterioridad, las esferas de conocimiento vinculadas a la solución del problema. Para cada una de ellas se determina el número máximo y mínimo de especialistas que deberán participar.

Para determinar la cantidad necesaria de expertos se utilizó la siguiente fórmula matemática:

$$M = P \times (1 - P) \times K \div I^2$$

Donde:

P= 0.01 como error máximo que se tolerará en el juicio de expertos.

K= 6.6564 para un nivel de confianza del 99%

I = ± 0.10 Nivel de precisión que se asumirá

De esta forma se obtiene el número de expertos *M* que en este caso fue de 7. Las valoraciones emitidas por estos especialistas se analizan integralmente y se adopta la moda como criterio definidor general.

La siguiente etapa de trabajo es la confección de la relación de expertos, para lo cual deberá hacerse un análisis de la calidad de cada uno de ellos y considerar, además, su lugar de trabajo, así como su posibilidad real de participación.

Después de confeccionado, la relación se les invita a participar en la investigación. En ella se le explica el objetivo de la realización de la encuesta, el plazo y orden de ejecución, así como el volumen total del trabajo. El procesamiento de la información de carácter cuantitativo puede llevarse a cabo a partir de la mediana de las evaluaciones individuales de los diferentes expertos, la que define la evaluación pericial generalizada.

Este tipo de información también puede procesarse a partir de técnicas de diseño experimental no paramétrico, las que permiten obtener el grado de concordancia de las opiniones de los expertos, el nivel de competencia del especialista en el tema analizado, la confiabilidad de las fuentes de argumentación, así como la influencia de las mismas en las respuestas de los expertos.

Para la aplicación de este método primeramente se seleccionaron los expertos que fueron encuestados sobre la actividad de liquidez y de crédito en la Agropecuaria MININT SS. El equipo estuvo compuesto por miembros de la empresa con una amplia experiencia y años de trabajo.

En la selección de los expertos se tuvieron como premisas los siguientes criterios de selección:

- ✓ Grado escolar: Graduado de nivel superior con título académico de Máster o Especialista.
- ✓ Años de experiencia tratando el tema, o relacionados con él, de 15 en adelante.
- ✓ Preparación técnico profesional recibida
- ✓ Reconocimiento por la labor realizada.

Datos de los expertos encuestados.

No	Nombre	Nivel escolar	Años de experiencia	Preparación técnica recibida
1	Experto 1	Superior	15	Buena
2	Experto 2	Superior	16	Excelente
3	Experto 3	Superior	17	Buena
4	Experto 4	Superior	19	Buena
5	Experto 5	Superior	20	Buena
6	Experto 6	Superior	22	Excelente
7	Experto 7	Superior	27	Excelente



A los expertos ya seleccionados se les aplica la encuesta (anexo 2). Los resultados se muestran a continuación.

Previo a la aplicación del procedimiento en las diferentes organizaciones se validó el diseño de los instrumentos mediante el criterio de experto con los siguientes resultados:

Elaborada la propuesta (anexo 2) se procedió a consultar con los expertos acerca de su viabilidad. Los resultados se muestran a continuación. Debe aclararse que en la respuesta “sí, parcial”, el experto daba una valoración variable (de 4,3 ó 2) según su criterio, a continuación se muestran los resultados:

Preguntas	Expertos que contestaron:		
	Sí	Sí, parcial	No
1	7		
2	7		
3	6	1	
4	6	1	
5	7		
6	6	1	
7	7		
8	7		
9	5	2	

De la tabla anterior se desprende que los expertos consultados tuvieron una total coincidencia en cinco de las

preguntas (1, 2, 5, 7, 8,) y el resto dio una valoración afirmativa en las restantes preguntas.

Al aplicar el coeficiente de Kendall se tuvieron los siguientes resultados:

<b>Número de preguntas (N)</b>									
Expertos consultados(k)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Experto 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 3	5	5	4	5	5	5	5	5	5
Experto 4	5	5	5	5	5	5	5	5	4

Experto 5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Experto 6	5	5	5	5	5	4	5	5	5
Experto 7	5	5	5	4	5	5	5	5	5
$R_j$	35	35	34	34	35	34	35	35	33
$R_j - (R_j / N)$	31.12	31.12	30.23	30.23	31.12	30.23	31.12	31.12	24.34
$(R_j - (R_j / N))^2$	968.45	968.45	913.85	913.85	968.45	913.85	968.45	968.45	860.83
$S = \sum (R_j - (R_j / N))^2$	8444.63								
$1/12 k^2 (N^3 - N)$	2940.00								
$W = S / (1/12 k^2 (N^3 - N))$	2.8723								
$^2c = k(N-1)W$	160.85								

Para el desarrollo del estudio de las estimaciones hechas por el grupo de expertos en materia de evaluar el nivel de integración de los sistemas de gestión en relación con la aplicabilidad de una propuesta al respecto en el sector empresarial con  $N=9$  y  $k=7$ ; se encontró un  $W=2.8723$  con este valor se puede determinar el nivel de significación de esta relación a través del cálculo de  $^2c=160.85$  el cual es comparado con el  $^2_7 = 15.5$  recogido en la tabla de valores críticos de  $^2$  chi-cuadrada, bajo la condición de que

$$V = N - 1 = 8.$$

Lo que demuestra que el  $^2_c = 102.91 > ^2_t = 15.5$  y la ocurrencia conforme a  $H_0$  tiene una probabilidad  $p < 0.9501$ .

Ello permite a la autora considerar válida la propuesta, sujeta a la puesta en práctica en la organización objeto de estudio y su generalización posterior.

### 2.3 Validación práctica

En este epígrafe se muestra la validación práctica del procedimiento en la Agropecuaria MININT SS.

Estructura del procedimiento:

- Objetivo: Evaluar la gestión del riesgo de liquidez y de crédito en la Agropecuaria MININT SS.
- Responsables:
  - ✓ El director económico de la Agropecuaria MININT SS.

- ✓ El director de la Agropecuaria MININT SS.
- Documentos aplicables y referencias:
  - ✓ Plan de prevención de riesgos
  - ✓ Estados Financieros
- Premisas para la aplicación del procedimiento:
  - ✓ Contar con especialistas preparados para la aplicación del procedimiento y su control sistemático.
  - ✓ Alta percepción del riesgo por parte de la dirección de la empresa.
- Etapas que conforman el procedimiento:

**Etapas 1:** Preparatoria

En esta etapa, se conformó el equipo que ejecutó el procedimiento. El mismo estuvo integrado por:

- ✓ Director Económico de la empresa.
- ✓ Director de la empresa.
- ✓ Contadora Principal de la empresa.
- ✓ Jefe del Departamento de Organización y Planificación de la empresa.

A este equipo se le impartió una breve capacitación sobre las características del procedimiento así como de los instrumentos que se utilizarían en la investigación.

En esta etapa además se presentó tal y como lo explica el procedimiento, una caracterización de la empresa, la cual aparece reflejada a continuación.

Caracterización de la empresa objeto de estudio:

La Empresa Agropecuaria del MININT Sancti Spíritus tiene su domicilio legal en calle Bartolomé Massó No. 357 / Abel Aloart y Comandante Mariano Hernández.

Como estructura cuenta con la Dirección de Empresa, un Complejo Agroindustrial (Centro integral Porcino), un Combinado de Productos Alimenticios Chambelón, 6 Granjas Ganaderas y Una Granja Avícola, una Granja Acuícola y dos Granjas Agrícola y 12 fincas.

Por Resolución 239 de fecha 7 de Marzo de 2014 del Ministerio de Economía y Planificación se modifica el Objeto social de la Empresa y en lo sucesivo su nombre como Empresa Agropecuaria e Industrial MININT Sancti Spíritus, encargada de Producir y Comercializar Productos Agropecuarios, de la Pesca e Industriales.

La Resolución que crea la organización empresarial por Resolución 541/2001 del Ministro del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y fue creada mediante la

Resolución # 1 del Ministro de Interior, General de Cuerpo de Ejército Abelardo Colomé Ibarra, con fecha 10 de abril del 2002. Esta creación se encuentra respaldada por la Resolución # 541/2001 dictada por el Ministro del MEP.

La estructura real que está funcionando tiene tres niveles de dirección al igual que la formal: la Empresa, Granjas y Fincas, existe el documento de delegación de autoridad del Director de la Empresa (Resolución 29/2013) en el que delega en el Subdirector de Producción la atención del Combinado de Productos Alimenticios Chambelón, Complejo Agroindustrial Guayos, la Granja Avícola y la Granja Acuícola. La estructura que está funcionando realmente garantiza todos los procesos productivos y de control sin escalones intermedios entre la Empresa y las Granjas que entorpezcan el trabajo productivo de las mismas, se debe seguir trabajando en la disminución de las fincas improductivas que generen pérdidas para la Granja y la Empresa.

**OBJETO SOCIAL:**

Dirigir, controlar, desarrollar y organizar las producciones alimenticias, agrícolas, pecuarias, apícolas, acuícolas e industriales y llevar a cabo el aseguramiento de las entidades que lo integran, con vistas a satisfacer sus necesidades alimentarias en sus renglones fundamentales.

**VISIÓN:**

Que nuestro Grupo Empresarial Agropecuario cuente con un nivel de desarrollo científico-técnico y metodológico aceptable, para lograr una mayor eficiencia en función de nuestro desarrollo agrario y que las transformaciones cualitativas introducidas en los procesos proporcionen un incremento en la eficiencia, con impacto positivo en la producción y en la calidad de los resultados que permita integrarnos al proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

**MISIÓN:**

Dirigir y controlar los procesos productivos, agrícolas, pecuarios, acuícolas y agroindustriales en las entidades que se le subordinan; empleando los adelantos de la ciencia y la técnica, cumpliendo las regulaciones medio-ambientales e higiénico-sanitarias para obtener producciones con elevada calidad y eficiencia, que permitan cumplir la demanda alimentaria de las fuerzas del Ministerio del

Interior en los renglones asignados y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de estas fuerzas y su familia.

## **DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

1. **Nombre Oficial de la Empresa:** Empresa Agropecuaria del MININT Sancti Spíritus.
2. **Número REEUP:** 272-0-12661.
3. **Provincia de Residencia:** Sancti Spíritus.
4. **OACE o CAP al cual se subordina:** Ministerio del Interior.
5. **Organización Superior de Dirección Empresarial a la cual se adscribe la Empresa:** Grupo Empresarial Agropecuario.
6. **Principales Producciones y Servicios que se realizan en la Organización:**
  - Producción de Carnes Procesadas.
  - Producción bovina, porcina, ovino – caprino, avícola, cunícola y acuícola.
  - Producción de leche y queso.
  - Producción de viandas, granos, vegetales y frutas.
  - Producción de Dulces en almíbar.
  - Producción de carbón vegetal.
  - Otras producciones agropecuarias.
  - Producción y comercializar productos agropecuarios, de la pesca e industriales.
7. **Cantidad de trabajadores de la Organización al cierre 31/12/2014:** 604.
8. **Cantidad de trabajadores que participaron en el proceso de elaboración del diagnóstico:** 522 que representan aproximadamente el 86.4 % del total.
9. **Cantidad de trabajadores que vinculan el salario a:**
  - 52.03 % Directos a la Producción.

- 10.57 % Indicadores de Generales y de Eficiencia.
- 37.40 % Destajo.

**10. Resultado de los principales indicadores directivos:**

No.	Indicador	U/M	Cierre 2013
1.	Ingresos	MP	15068,7
2.	Ventas	MP	14561,1
3.	Utilidad del período (pérdidas)	MP	52,8
4.	Aportes CUC	-	-
5.	Gasto total/Ingreso total	U	0.51
6.	Cantidad de trabajadores	U	604
7.	Salario	P	5318,2
8.	Correlación salario medio productividad.	P	0.93

Luego de un análisis detallado, los miembros del equipo decidieron y diseñaron los instrumentos más adecuados para aplicar en la organización. Finalmente se aceptó la aplicación de:

- a) Tormenta de ideas.
- b) Entrevista a especialistas de la empresa
- c) Revisión documental a:
  - ✓ Estados Financieros
  - ✓ Plan de Prevención de Riesgos
  - ✓ Cálculo de las razones financieras.
  - ✓ Capital de trabajo necesario.

**Etapa 2: Análisis de los factores internos y externos relacionados con la liquidez y el crédito.**

Ya se tienen los instrumentos escogidos y diseñados. Luego de aplicarlos se obtuvieron los siguientes resultados:

Tormenta de ideas: Se destacaron como aspectos que inciden en la oportuna gestión del riesgo de liquidez y de crédito, el tema de la falta de capacitación del personal que labora en los departamentos económicos en las granjas. Se señaló

también que la empresa en estos momentos carece de una tecnología avanzada lo que indudablemente afecta los resultados obtenidos.

Un aspecto medular obtenido a través de esta técnica estuvo relacionado con la elaboración del plan de prevención de riesgos. Si bien es una fortaleza el hecho de que exista tal documento y que los trabajadores de la empresa lo conozcan, es válido destacar que a juicio de ellos mismos y de la autora, se considera muy pobre y poco abarcadora la identificación del riesgo de liquidez y de crédito.

Entrevistas: Se entrevistaron a un total de 6 trabajadores de la empresa, los cuales conforman el Departamento económico de la misma. Como resultado se obtuvo en primer lugar que existe liquidez en la empresa suficiente para amortizar los créditos en la fecha establecida según lo planificado en el flujo de caja correspondiente. Un factor clave en este sentido lo constituye además el hecho de que se cuenta con una buena rotación de los inventarios.

En relación al riesgo de crédito es importante aclarar que la empresa solamente solicita crédito por concepto de dos actividades fundamentales: las pollitas (crédito pollitas) así como para la ceba y cría vacuna (crédito de mejora y ceba).

El crédito de pollitas no tiene dificultades por cuanto para solicitar ese monto, se tiene en cuenta la producción de huevos por nave. Este aspecto se cumple según lo planificado en la empresa. Además estas pollitas se aseguran a través de la Empresa de Seguros (ESEN) con el objetivo de que si contraen una enfermedad no se incurra en pérdidas.

Por parte de los entrevistados se manifestó que a pesar de que en la temporada ciclónica se aseguran las naves y se toman todas las medidas de seguridad, para contrarrestar los daños ocasionados por eventos climatológicos que pudieran afectar a la provincia, en la práctica es imposible garantizar que no se afecten dichas granjas si llegara un evento de este tipo. Es un tema que no se debe perder de vista por cuanto la llegada o no de un evento climatológico no depende de los directivos de la empresa.

Se dejó bien claro que constituye una oportunidad de la Agropecuaria MININT SS, la presencia de un mercado seguro para el total de sus producciones, debido fundamentalmente a que estas garantizan el consumo de alimentos en el sector del MININT tanto en el territorio espiritano como en el resto de la zona central del país.

El total de los entrevistados coincidió en que al examinar el Plan de Prevención de Riesgos de la empresa, se aprecia claramente que no se tuvo en cuenta lo suficientemente la actividad de liquidez y de crédito a la hora de elaborar dicho plan. Es probable que esto se deba a que en el momento de su confección la empresa no presentara dificultades en relación a estos aspectos. Sin embargo los entrevistados aseguran que en este sentido faltó la percepción del riesgo de las personas que confeccionaron este plan, aún más cuando se trata de dos temas tan importantes para cualquier organización como lo son la liquidez y el crédito.

Está claro en la opinión de todos los consultados que existen elementos identificados en la empresa que pudieran incidir en el riesgo de liquidez y de crédito, en el mediano y largo plazo. Uno de ellos es que las obligaciones de pago sean mayores que las cuentas por cobrar en un determinado período. El otro aspecto se relaciona con la posibilidad de que ocurran ventas sin la debida contratación, lo que indudablemente provocaría un problema a la hora de gestionar los cobros correspondientes a dichas ventas.

Durante la revisión documental se examinaron los estados financieros de la empresa durante los años 2012; 2013 y 2014, con el objetivo de analizar el comportamiento de la liquidez y el crédito, para luego poder identificar los riesgos asociados a estos dos aspectos.

Como resultado se obtuvo que la empresa tiene deudas que ascienden a un total de \$2927400.00 en el 2012; \$2279627.00 en el 2013 y \$1834809.00 en el 2014. Aunque se observa un decrecimiento importante en las deudas adquiridas es válido analizar el comportamiento en relación con lo que realmente tiene la empresa que radica en los activos circulantes. ¿Tendrá problemas para satisfacer tales obligaciones? Un análisis de liquidez integral requiere del uso de presupuestos de efectivo, pero al relacionar la cantidad de efectivo y de otros activos circulantes con las obligaciones actuales de la empresa, el análisis de razones financieras proporciona una medida de liquidez de rápida aplicación y muy fácil de usar. Por esa razón se utilizó en la investigación un grupo de razones financieras para arribar a diferentes conclusiones, realizando un estudio comparativo de los últimos tres años 2012; 2013 y 2014.

Razón circulante se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes arrojando la siguiente información:



	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Razón de liquidez</b>	3,83 veces	4,50 veces	6,08 veces

Para efectuar el análisis es válido tener en cuenta que los activos circulantes incluyen por lo general efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios. Los pasivos circulantes consisten en cuentas por pagar, los documentos por pagar a corto plazo, vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo, impuestos sobre ingresos por pagar y otros gastos devengados.

La razón circulante proporciona el mejor indicador individual de la medida en que los derechos de los acreedores a corto plazo quedan cubiertos por los activos que se espera se conviertan en efectivo en un plazo muy breve, es la medida de solvencia a corto plazo que se usa con mayor frecuencia.

Si la empresa está teniendo resultados financieros positivos, empieza a pagar sus cuentas por pagar de una manera más rápida, y pide menos dinero prestado a sus acreedores, etc. Si los pasivos circulantes están disminuyendo más rápido que los activos circulantes (situación que ocurre en la comparación de 2012; 2013 y 2014) es positivo para el desenvolvimiento empresarial en el corto y mediano plazo.

La razón circulante para el 2014 es superior a los años anteriores. Toda vez que los activos circulantes se han programado para que se conviertan en efectivo en un futuro cercano, es bastante probable que pudieran liquidarse en una cantidad cercana a su valor nominal. Con una razón circulante de 6,08 veces la empresa liquidó los activos circulantes de su valor en libros y pudo liquidar totalmente a sus acreedores circulantes.

En comparación a los dos períodos anteriormente analizados en el 2012 y 2013 con una razón 3,83 veces y 4,50 veces respectivamente, la empresa pudo liquidar el 26% y 22% de su valor en libros y aún podría liquidar totalmente a sus acreedores circulantes.

La razón rápida o razón de prueba ácida se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y posteriormente dividiendo el resto entre los pasivos circulantes.

Los inventarios son por lo general el menos líquido de los activos circulantes de una empresa; por lo tanto, representan los activos sobre los cuales es más probable que ocurran pérdidas en caso de que sobrevenga una liquidación. Por lo

tanto, la medición de la capacidad de una empresa para liquidar sus obligaciones a corto plazo sin basarse en la venta de los inventarios es importante.

Por lo que:

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Razón rápida</b>	3,45 veces	3,99 veces	5,46 veces

Se puede percibir que aun restando del activo circulante el total de inventarios la razón rápida mejora de año en año, por lo que el desempeño y la gestión financiera de la empresa han ido mejorando en torno a tan importantes indicadores en el 2014.

La razón de deuda total a activos totales, generalmente conocida como razón de endeudamiento, mide el porcentaje de fondos proporcionado por los acreedores:

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Razón de endeudamiento</b>	57 %	22 %	13 %

La deuda total incluye tanto a los pasivos circulantes como a la deuda a largo plazo. Los acreedores prefieren razones de endeudamiento de nivel bajo, porque entre más baja sea dicha razón mayor será el “colchón” contra las pérdidas de los acreedores en caso de liquidación. Por otra parte, los propietarios se pueden beneficiar del apalancamiento porque éste aumenta las utilidades.

La razón de endeudamiento de la empresa de año en año es más baja, esto significa que sus acreedores han proporcionado cada vez menos financiamiento del total de la empresa. Puesto que la razón promedio de endeudamiento es inferior a lo previsto para empresas de este tipo, la empresa no le será difícil encontrar préstamo de fondos adicionales. La razón de endeudamiento en 2012 fue de 0.57 por lo que se le asocia un riesgo medio, sin embargo en 2013 fue 0.22 y en 2014 de 0.13, lo que implica que la empresa tuvo bajo riesgo en relación al endeudamiento utilizado.

Luego de aplicarse cada instrumento se identificaron los siguientes factores internos y externos asociados a los riesgos de liquidez y de crédito:

<b>Factor identificado</b>	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>	<b>Asociado al riesgo de crédito</b>	<b>Asociado al riesgo de liquidez</b>
Poca identificación del riesgo de liquidez y de crédito en el Plan de Prevención de Riesgos	X		X	X
Falta de capacitación del personal que labora en los departamentos económicos en las granjas.	X			X
Posibilidad de que las Cuentas Por Pagar sean mayores que las Cuentas Por Cobrar.	X			X
Daños ocasionados por eventos climatológicos.		X	X	X
La carencia de tecnología avanzada		X		X

Exceso de inventarios ociosos.	X			X
--------------------------------	---	--	--	---

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Etapa 3:** Determinación de los riesgos asociados a la liquidez y al crédito identificados a partir de la etapa 2.

<b>Riesgo identificado</b>	<b>Causa que lo origina</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Fuente de procedencia</b>
Poca percepción del riesgo en los directivos de la empresa.	Históricamente no se han obtenido grandes dificultades con la liquidez y el crédito.	Situaciones de posibles endeudamiento y carencia de suficiente liquidez para asumir las obligaciones de la empresa	Plan de Prevención de Riesgos
Elaboración de informes económicos en las granjas con poca profundidad y análisis en torno a la liquidez.	Falta de capacitación del personal de las granjas.	Poca previsión de problemas de liquidez generados en las granjas. Los estados financieros no muestran la verdadera situación que presente la granja	Estados Financieros de las granjas.
Pérdidas de las producciones y ocurrencia de daños materiales.	La llegada de fuertes eventos climatológicos.	Incumplimiento de los planes de producción y deterioro de la infraestructura.	
Poca calidad de	Tecnología	Errores en la	

las informaciones económicas emitidas.	informática obsoleta	elaboración de los estados financieros de la empresa	
Tendencias al aumento de los inventarios.	Excesivas compras de inventarios. Lenta rotación de inventarios.	Exceso de inventario con tendencias a quedar ociosos partiendo de la diversidad que hay de los mismos.	Balance General

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Etapa 4:** Propuesta de posibles acciones para minimizar el efecto de los riesgos identificados.

Luego de haberse identificado los posibles riesgos de liquidez y de crédito a los que está expuesta la empresa, el equipo que aplicó el procedimiento propuesto, ofrece las siguientes posibles acciones para minimizar el efecto de los riesgos identificados. A continuación se listan dichas propuestas:

1. Capacitación del personal tanto de las granjas como de los directivos de la empresa en relación a la gestión de riesgos de liquidez y de crédito.
2. Reelaborar el Plan de Prevención de Riesgos según los resultados obtenidos en esta investigación.
3. Gestionar por parte de la dirección de la empresa un sistema automatizado coherente en función de mejorar la calidad de las informaciones que se emiten.
4. Garantizar cantidades de inventarios adecuadas para no afectar la liquidez inmediata de la empresa.

**Etapa 5:** Control y monitoreo

Esta etapa la realizará cada empresa de acuerdo a su particularidades y teniendo en cuenta las opiniones de los miembros del equipo responsable de la aplicación del procedimiento. En este caso el control se decidió se iba a efectuar con carácter

bimensual para chequear los resultados obtenidos a partir de la ejecución de las soluciones brindadas. El responsable se determinó fuera el Jefe del Dpto. de Control, Organización y Planificación. (COP)

## **CONCLUSIONES**

Al finalizar la investigación se arriban a las siguientes conclusiones:

1. La gestión del riesgo de liquidez y de crédito tiene una gran importancia para la toma de decisiones. Constituye una herramienta indispensable para los directivos en los momentos actuales.
2. Actualmente la empresa no presenta problemas de crédito y cuenta con suficientes liquidez como para asumir sus activos circulantes.
3. El procedimiento diseñado permitió brindar posibles soluciones en función de lograr una gestión más eficiente de la actividad de liquidez y de crédito.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda:

1. El procedimiento se aplique en otras organizaciones del territorio para ampliar su validación y promover su perfeccionamiento.
2. Comunicar a los trabajadores de la Agropecuaria MININT SS los resultados derivados de esta tesis.
3. Utilizar esta investigación como material de consulta en la Asignatura de Administración Financiera del Riesgo Empresarial.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Añez, M. (junio de 2001). Wikileaks mis finanzas en línea.com. Recuperado el 9 de Enero de 2011, de <http://www.mottincontabilidad.com.br>
2. Arrivillaga, J. L. (1999). Los principales índices financieros para evaluar la aceptación de un proyecto y del mismo negocio en marcha. Guatemala.
3. Calvagante, F. (s.f.). *Seminarios.adm.br*. Recuperado el 15 de abril de 2011, de [http://www.canalexecutivo.com/cv\\_34.htm](http://www.canalexecutivo.com/cv_34.htm)
4. Dominguez, P. R. (s.f.). *Monografias*. Recuperado el 15 de ABRIL de 2010, de [http://www.monografias.com/usuario/perfiles/pedro\\_rubio\\_dominguez](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/pedro_rubio_dominguez)
5. Esgoti, A. (27 de octubre de 2008). *A. Esgoti*. Recuperado el 5 de abril de 2011, de <http://www.ariesgoti.cnt.br/index.htm>
6. Ejecutivo, P. (s.f.). *Pmelink.pt*. Recuperado el 15 de Febrero de 2011, de [http://www.pmelink.pt/article/pmelink\\_public/EC/0,1655,1005\\_5331-3\\_41098--View\\_429,00.html#01](http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5331-3_41098--View_429,00.html#01)
7. García, E. M. (21 de Mayo de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 9 de noviembre de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adminfinancieraenrique.htm>
8. *Gestiopolis*. (s.f.). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adminfinancieraenrique.htm>
9. J. Moreno. (2005). *Las Finanzas en La Empresa, Información, Análisis, Recursos y planeación*. La Habana: Felix Varela.
10. Profitsfinancesite. (26 de Octubre de 2009). *profitsfinancesite.com*. Recuperado el 6 de Abril de 2011.

11. Real Academia Española (1992). Diccionario de la lengua española (21ª ed.) Madrid, España: Espasa- Calpe.
12. RSM. (s.f.). Recuperado el 21 de Enero de 2011, de [http://advancemarketing.com.br/bizschool/outubro/matriz\\_risco.pdf](http://advancemarketing.com.br/bizschool/outubro/matriz_risco.pdf).
13. Sampieri, R. (2003). Metodología de la investigación. La Habana, Cuba: Félix Varela.
14. Sampieri, R., y Batista, L. (1998). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
15. Silva, R. A. (2005). Analise do Giro do Capital Circulante na Dinâmica Patrimonial. *Revista Mineira de Contabilidade*(18).
16. Soto, L. (s.f.). *MiTecnologico*. Recuperado el 9 de Febrero de 2011, de <http://www.mitecnologico.com/Main/MetodoDeValuacionPorPuntos>
17. T.F, w. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera* (Vol. II). La Habana, Cuba: Félix Varela.
18. Vélez, F. C. (4 de Febrero de 2008). *zonaeconomica*. Recuperado el 9 de Enero de 2011, de <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-credificio.htm>

## **Anexo 1: Guía de entrevista**

- ¿A su juicio cuáles son los principales aspectos que inciden en la actividad de liquidez y de crédito en la Agropecuaria MININT SS?
- ¿Considera usted que el Plan de Prevención de Riesgos de la empresa es lo suficientemente abarcador cuando de liquidez y riesgo se habla?
- ¿Hay algún elemento que pudiera incidir en el riesgo de liquidez y de crédito en el mediano y largo plazo?

## Anexo 2: Encuesta a expertos

Estimado compañero(a): Usted ha sido seleccionado como experto en esta investigación que tiene como objetivo evaluar la gestión del riesgo de liquidez y de crédito en las empresas. A continuación se relacionan los ítems a partir de los cuales se realizará la evaluación. En documento anexo se le muestra el procedimiento propuesto. Usted debe de marcar con una x su grado de acuerdo con la formulación de estos ítems como apropiados para realizar la investigación, gracias.

No	El procedimiento:	Sí	Sí parcial			No
		5	4	3	2	1
1	Es lógico, secuencial					
2	Posibilita evaluar el la gestión del riesgo de liquidez y de crédito de una organización					
3	Es factible de contextualizar					
4	Brinda información para la toma de decisiones					
5	Es una fuente de información para la mejora continua					
6	Respeto la legislación existente en el país					
7	Permite solucionar el problema de investigación					
8	Es comprensible					
9	Es sencillo, coherente y asequible					