

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**“ANÁLISIS DE RIESGOS NO FINANCIEROS APLICADOS A LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

Ronny Alexis Chávez Santos
Sindy Banessa González Figueroa

Para optar al grado de:
MAESTRO(A) EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Abril de 2016

Ciudad Universitaria, San Salvador, El Salvador C.A.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR INTERINO : LIC. JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN
SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO :LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
VICEDECANO :LIC. MARIO WILFREDO CRESPIÓN ELÍAS, MSc
SECRETARIO :LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ
TRIBUNAL EXAMINADOR :LIC. JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ,
: LIC. JONNY FRANCISCO MERCADO CARRILLO,
: LIC. VÍCTOR RENÉ OSORIO AMAYA

MAYO DE 2016 CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR,
CENTRO AMÉRICA

RESUMEN

El riesgo está inmerso en todos los procesos que realizan las empresas en el día a día; es por ello que se busca proporcionar de las herramientas cualitativas y cuantitativas necesarias, que faciliten a las empresas la toma de decisiones. Esta investigación además pretende ampliar los conceptos relacionados al mismo, que tienen actualmente las pequeñas y medianas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador. Para ello se comienza dando a conocer aspectos generales y conceptos concernientes a la gestión de riesgos empresariales, que permiten al lector una familiarización rápida de los temas a tratar; se hace una descripción del proceso a seguir el cual incluye las diferentes etapas que lo conforman y otros aspectos relevantes. Luego de comprender los conceptos y el proceso sistemático que componen los riesgos del sector en estudio, se procedió al establecimiento de la metodología a utilizar en la investigación, la cual tiene un enfoque cualitativo y se fundamentó en la producción de datos descriptivos obtenidos de los entrevistados en forma hablada y escrita, además de la conducta observable, para lo cual se consultó a cinco personas que laboran en el sector panificador del área metropolitana de San Salvador para que emitieran su opinión y conocimiento acerca de la aplicación de gestión de riesgos empresariales y su influencia en la toma de decisiones dentro de sus empresas, obteniendo como resultado el poco conocimiento y aplicación del tema en las empresas Salvadoreñas.

INDICE

Portada	i
autoridades universitarias	ii
resumen.....	iii
índice de tabla y figuras	vi
introducción	vii
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 antecedentes	1
1.2 definición del problema.....	2
1.2.1 pregunta de investigación	3
1.3 objetivos	3
1.3.1 objetivo general.....	3
1.3.2 objetivos específicos	3
1.4. Justificación.....	4
1.5 beneficios obtenidos.....	5
1.6 delimitación.....	6
1.7 limitaciones	6
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	8
2. Sector panificador y la gestión de riesgos.....	8
2.1 antecedentes del sector de panificadoras	8
2.2 sector panificador en el salvador	9
2.3 antecedentes de riesgo	10
2.4 concepto de riesgo	12
2.5 evento de riesgo.....	12
2.6 clasificación de riesgos.....	13
2.7 proceso de gestión de riesgos empresariales	15

antecedentes administración de riesgos empresariales.....	31
2.8. Conceptos relacionados a la gestión de riesgos.....	32
CAPÍTULO 3. LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.1 enfoque metodológico.....	34
3.2. Informantes claves	35
3.3 instrumentos para obtención de datos	36
3.4 procedimientos utilizados para recolectar los datos.....	37
3.5 analisis e interpretacion de datos.....	38
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	39
4.1 resultados relacionados al conocimiento sobre gestión de riesgos empresariales	40
4.2 planteamiento de caso práctico.	46
4.2.1 desarrollo de la problemática.....	47
4.2.2 desarrollo del caso práctico.....	49
4.2.3 nstrumentos y técnicas utilizadas	55
CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
5.1 conclusiones	58
5.2 recomendaciones	60
bibliografía.....	61
apendice	A

ÍNDICE DE TABLA Y FIGURAS

Tabla 1 <i>Matriz de valorización y asignación de calificación de riesgo</i>	27
Tabla 2 <i>Matriz de riesgo empresarial</i>	28
Tabla 3 <i>Calificación de riesgo según su probabilidad de ocurrencia</i>	29
Figura 1 Procesos de gestión de riesgo	15
Figura 2 Contexto externo	16
Figura 3 Espina de Pescado de Ishikawa.....	24
Figura 4 Diagrama causa y efecto.....	56
Figura 5 Análisis de amenazas.....	57

INTRODUCCIÓN

Uno de los temas de actualidad en las empresas, es el relacionado a la gestión de riesgos ya que es en los procesos en donde se requiere de intervención humana, uso de tecnología y procedimientos a seguir; en donde se está más propenso a cometer errores de manera involuntaria.

Es por ello que surgió la necesidad de monitorear la interrelación de todos estos factores que pudiesen afectar de alguna manera los resultados esperados para las empresas. Un riesgo puede definirse como la probabilidad de que ocurra una situación desafortunada. Un diseño de gestión de riesgo apropiado para la empresa de acuerdo a su tamaño y complejidad de la misma que permita realizar dentro de sus procesos: la identificación, medición, control, monitoreo, comunicación y mitigación puede contribuir a la toma de decisiones de manera oportuna, evitando así incurrir en costos innecesarios o adicionales.

El primer capítulo contiene aspectos generales como la evolución de la gestión de riesgos y el sector panificador; se ha definido el problema y la pregunta de investigación el cual tiene que ver con la falta de gestión de riesgos en las empresas no financieras y toma decisiones.

Se muestran también los objetivos generales y específicos del trabajo de investigación, haciendo mención de los diferentes aspectos tanto bibliográficos como técnicos a utilizar para proponer soluciones a la problemática encontrada en los capítulos posteriores.

Se presentan además los beneficios esperados a todos los sectores interesados en ampliar y aplicar el concepto de gestión de riesgos en sus actividades diarias y por último se hace mención de las limitaciones encontradas para la realización del presente trabajo.

El capítulo II comprende el marco teórico, en el cual se ha resumido antecedentes del sector panificador y gestión de riesgos, conceptos generales, clasificación y las diferentes etapas que comprenden el proceso de gestión de riesgos, que permiten al lector una familiarización rápida de los temas a tratar.

En el capítulo III se procedió al establecimiento de la metodología a utilizar en la investigación, la cual tiene un enfoque cualitativo y se fundamentó en la producción de datos descriptivos obtenidos de los entrevistados en forma hablada y escrita, además de la conducta observable, para lo cual se consultó a cinco personas que laboran en el sector panificador del área metropolitana de San Salvador para que emitieran su opinión y conocimiento acerca de la aplicación de gestión de riesgos empresariales y su influencia en la toma de decisiones dentro de sus empresas.

El capítulo IV, contiene un análisis de los resultados obtenidos a través del cuestionario de preguntas utilizado; además se ha desarrollado un caso práctico en cual se detallan aspectos generales de las empresas panificadoras tales como: antecedentes del sector, productos principales. Con la información obtenida también se identificaron las diferentes etapas del proceso de gestión de riesgos y por último se brindan alternativas de solución para dichos riesgos.

Finalmente en el capítulo V, se muestran las conclusiones y recomendaciones propuestas..

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Desde siempre el ser humano siempre ha tratado de tomar muy en serio los controles de sus bienes, la historia lo demuestra, desde que tomó la decisión de resguardar sus cosechas, sus ganados etc. Con el fin de minimizar los riesgos y sufrir grandes pérdidas.

La evolución de la economía y las diferentes vertientes de pensamientos han provocado que se busquen herramientas que ayuden al control y buen manejo de los recursos que ayuden a minimizar las pérdidas.

El riesgo es un estado intermedio en la que se tendrá cierta certidumbre completa de los valores futuros de las variables y el pleno conocimiento de las consecuencias negativas, es allí donde nace la administración de riesgo, la cual permite anticiparse a los hechos y transformarlos en oportunidades que conlleven al éxito. La administración de riesgo no es más que la identificación de los activos riesgosos de la empresa, y trazar planes para mitigar las posibilidades de ocurrencia.

El sector panificador no posee una cultura de administración de riesgo, esto provoca que sean vulnerables y como consecuencia puede desencadenar problemas de índole financieros. Al hablar del sector panificador, se deben tomar en cuenta factores como: la tecnología utilizada, mano de obra, clientes, proveedores etc. Dentro de cada etapa que componen sus procesos se debe tomar en cuenta que la empresa está expuesta a diferentes

tipos de riesgos los cuales en la gran mayoría de pequeñas y medianas empresas no son gestionados o no se cuenta con controles establecidos y mucho menos con planes de contingencia para mitigar los problemas y en última instancia evitar posibles pérdidas.

Las prácticas internacionales en control interno de los procesos pueden ser importante a la hora de crear, proteger y dar valor a los clientes.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las empresas del sector panificador en El Salvador, no cuentan con un sistema general de gestión de riesgos en sus controles, esto puede deberse en parte a que la gran mayoría de empresas aplican la contabilidad tradicional y desconocen de técnicas estadísticas y financieras para una adecuada gestión del riesgo en sus procesos. Lo anteriormente descrito puede ser un factor que impacte de forma negativa en sus resultados, puesto que no cuentan con una herramienta que les facilite la toma de decisiones.

Debido al tamaño, volumen de operaciones, sectores en los que operan, y el resto de actividades inmersas en los procesos productivos(desde su inicio hasta su finalización) que desarrollan las empresas del sector panificador, afrontan dificultades en el acceso a los productos y servicios financieros con los que cuenta el sistema bancario, lo cual se traduce muchas veces en la insuficiencia de recursos líquidos para llevar a cabo las operaciones

normales del negocio; financieramente la disminución de sus flujos de efectivo a consecuencia de la falta de financiamiento por no contar con el efecto fiscal que produce la deuda, mal manejo de su ciclo de efectivo, entre otras.

1.2.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo influye en la toma de decisiones, la falta de gestión de riesgos en las diferentes actividades que realizan las empresas del sector panificador del área metropolitana de San Salvador?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una investigación tanto bibliográfica como técnica acerca de los diferentes riesgos a los cuales están expuestas las pequeñas y medianas empresas del sector panificador en el área metropolitana de San Salvador, como consecuencia de la falta de un modelo de gestión de riesgos en sus actividades y su relación con la toma de decisiones.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio bibliográfico acerca de los principales factores de riesgos a los que están expuestas las empresas del sector panificador.

- Efectuar un diagnóstico a empresas del sector panificador, apoyados por una metodología de estudio.
- Analizar los resultados obtenidos de acuerdo a la metodología aplicada, que permita revelar la situación actual de la empresa.
- Proponer un modelo de gestión de riesgos en los procesos de las empresas del sector panificador con el fin de evitar el deterioro en sus flujos de efectivo-utilidades.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Debido a los problemas que hoy en día presentan muchas empresas para salvaguardar sus activos surge la necesidad de realizar un estudio para determinar las posibles causas que propician este problema, esto conlleva a que se establezcan ciertos criterios sobre los procesos, para identificar la cultura de riesgo que poseen actualmente las empresas.

Esta investigación pretende beneficiar a las pequeñas y medianas empresas del sector panificador que operan en el país, sugiriendo la adaptación de nuevos métodos de control basados en una cultura de riesgo, lo cual podría considerarse como un tema nuevo ya que la gran mayoría solo se basan en la contabilidad tradicional para realizarlo. La adaptación de una cultura de riesgos permitirá entre otras cosas, la obtención de financiamiento para la realización de nuevos proyectos lo que a su vez les permitirá cumplir

con los objetivos inicialmente planteados y abrirse nuevas oportunidades en el mercado local.

1.5 BENEFICIOS OBTENIDOS

Con el aporte teórico y práctico realizado, se espera que las pequeñas y medianas empresas del sector panificador adapten una cultura de riesgo, identificando cada una de sus etapas; en que consiste, su importancia para el negocio, y primordialmente cuenten con una herramienta adicional para la toma de decisiones, que a su vez les permita predecir con anticipación las posibles pérdidas en las diferentes actividades que realizan de manera cotidiana.

Además, se proporcionará a profesionales y personas interesadas en la materia, diversos elementos cuantitativos y cualitativos que permiten su análisis para el área o actividad que sea de su interés.

Se espera que al adaptarse a la cultura de riesgos, las empresas panificadoras mejoren sus niveles competitivos, mediante el aprovechamiento de la tecnología la cual es base en la cuantificación de los modelos a implementar.

Permitirá identificar de manera más clara los riesgos externos que pudiesen ocasionar pérdidas a este sector e internamente contribuirá a que los empleados tomen conciencia en la realización correcta de sus labores.

1.6 DELIMITACIÓN

La investigación se fundamentó de manera teórica, utilizando diferente literatura especializada en las áreas de estudio, incluyendo libros, revistas, y documentos informativos que contribuyan al logro de los objetivos.

En la práctica se realizaron visitas de campo, recopilando información a través de la entrevista que permitió determinar los conocimientos que tienen las empresas sobre gestión de riesgos.

Se pretende además, análisis de la situación actual en la que se encuentran las empresas del sector panificador, en cuanto a la forma de gestionar sus diferentes riesgos; y determinar de qué manera estos inciden en la toma de decisiones a la alta dirección o a las personas encargadas de las mismas. Las empresas a las que está dirigida la investigación pertenecen al sector panificador del área metropolitana de San Salvador. Dicha investigación se realizó entre los meses de septiembre 2015 y febrero 2016..

1.7 LIMITACIONES

Dentro de las limitaciones que se encontraron para realizar la investigación se tienen principalmente las siguientes:

La poca información de entidades de gobierno que recogen datos estadísticos y comparativos con otros sectores económicos del país, así como investigaciones académicas para este sector referentes a la gestión de riesgos,

A pesar que se cuenta con el apoyo de las empresas en estudio, por el tipo de información proporcionada en la cual se involucra la parte financiera y pone al descubierto el conocimiento de las personas encargadas de la misma, la información proporcionada podría tener algún tipo de sesgo que influiría de alguna manera en los resultados a obtener.

Otra limitante fue la disposición de las personas conocedoras de la información, tanto por su experiencia, conocimiento del área o años de laborar dentro de la empresa en muchas ocasiones no tenían el tiempo para reunirse, o no proporcionaban con facilidad la información posiblemente por considerarla como confidencial de parte de los dueños.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2. SECTOR PANIFICADOR Y LA GESTIÓN DE RIESGOS

2.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR DE PANIFICADORAS

Según el libro del pan (José Fiset, Éric Blais); la historia de la panificación se remonta hacia el año 3,000 a. C; a la civilización Egipcia; quienes descubrieron las técnicas de fermentación, panificación y crearon los primeros hornos. Sin embargo fue en Grecia durante la época clásica que se comercializaba diferentes tipos de pan, tales como: pan de centeno, de salvado egipcio, negro, de avena, entre otros.

En el año 30 AC se constituye en la ciudad de Roma Italia el primer “colegio oficial de panaderos” propagando la cultura del pan en todas sus colonias, sus panaderías eran dirigidas por profesionales griegos.

A finales del siglo XVIII, se mejoraron las técnicas de producción de trigo y se intensifican las investigaciones para mejorar la harina producida.

La panificación como tal se remonta hasta tiempos de la colonia, desarrollándose a nivel familiar y local utilizando procesos artesanales de producción. La evolución en los cambios de patrones de consumo de las personas, así como el ritmo de vida suscitado en los últimos años ha provocado que la industria siga en crecimiento.

2.2 SECTOR PANIFICADOR EN EL SALVADOR

La historia de las empresas panificadoras en El Salvador, se remonta hasta la época de la colonia, (Diseño de un programa de capacitación de logística... Mónica del carmen Meléndez y Claudia Beatriz Cárcamo) en donde los europeos introdujeron el trigo, materia prima principal para la elaboración de harina. La elaboración era de tipo artesanal y exclusivamente para el consumo familiar.

En la década de los cincuenta, la elaboración del pan deja de ser de tipo familiar y se comienza a elaborar en cantidades mayores con el fin de comercializarlo.

El calificativo de industria no fue adoptado sino hasta principios de la década de los noventa, con la introducción de maquinaria, la cual produjo cambios en los procesos productivos, así como en la comercialización del producto.

Hoy en día, la industria panificadora es más tecnificada, son fuentes proveedoras de empleo para la población y son parte importante de la economía del país.

Independientemente de su tamaño está compuesta por una serie de elementos que se relacionan entre sí, los cuales se detallan a continuación:

Proveedores: Son las empresas productoras o distribuidoras que abastecen de materia prima, insumos, maquinaria y equipo, y los diferentes utensilios necesarios para la elaboración del pan.

Empresas panificadoras: Son las que proveen recursos tanto materiales, humanos y técnico financiero para la transformación de las materias primas en producto terminado.

Intermediarios: Se refiere a los diferentes canales de distribución empleados para la distribución del producto terminado; son los encargados de llevarlo al consumidor final.

Clientes: Es el demandante de los productos ofrecidos por las empresas panificadoras, el consumidor final de dichos productos y la razón de ser del intercambio comercial.

2.3 ANTECEDENTES DE RIESGO

Hablar de gestión de riesgos a nivel internacional, se relaciona en un primer plano al sector bancario; es así como la medición del mismo está relacionado a la probabilidad y/o incertidumbre, a una pérdida en un futuro, siendo una herramienta importante en la toma de decisiones.(Alfonso de Lara Haro- Medición y control de riesgos financieros, tercera edición)

Los primeros estudios de probabilidad se desarrollaron en el siglo XVI, el italiano Girolamo Cardano (1500-1571) debido a su afición por los juegos de azar, realizó múltiples análisis de probabilidad, es considerado la primera persona que se refirió al riesgo mediante la probabilidad como medida de frecuencia relativa de eventos aleatorios.

Galileo (1564-1642) a través de su obra “Jugando a los dados” analizó la frecuencia de diferentes combinaciones y resultados al tirar los dados.

En el siglo XVII los franceses Blas Pascal, Pierre de Fermat, Chevalier de Meré; propusieron un método sistemático para medir la probabilidad; a través de métodos algebraicos, intuitivos y geométricos a la teoría de la probabilidad.

En 1730, Abraham de Moivre propuso la distribución de probabilidad normal (distribución de campana) y el concepto de desviación estándar. Ocho años más tarde Daniel de Bernoulli definió un proceso para la toma de decisiones basado en probabilidades.

En 1875, Francis Galton descubrió el concepto de “Regresión de la media” el cual se refiere a que a pesar de las fluctuaciones en los precios que se pueden observar en los mercados organizados y de que los activos que cotizan en dichos mercados pueden estar sobrevaluados o subvaluados, siempre habrá una fuerza natural que presiona los precios al valor promedio históricamente observado o a la “restauración de la normalidad”.

En 1959, Harry Markowitz, premio nobel de economía desarrollo la teoría de portafolios y de la diversificación de cartera de inversión (Riesgo medido a través de la desviación estándar) incluyó además el concepto de correlación y covarianza.

Fisher Black Myron Scholes propusieron la fórmula para la evaluación de opciones como instrumentos financieros.

En 1994, el banco estadounidense JP Morgan propuso en su documento técnico Risk Metric, el concepto de valor en riesgo, como modelo para medir cuantitativamente los riesgos de mercado e instrumentos financieros o portafolios.

2.4 CONCEPTO DE RIESGO

a) De Lara Haro(2008) sostiene que la palabra riesgo proviene del latín *risicare*, que significa atreverse o transitar por un sendero peligroso. En realidad tiene un significado negativo, relacionado con peligro, daño, siniestro o pérdida. (p.13).

El riesgo es producto de la incertidumbre que existe sobre el valor de los activos financieros, ante movimientos adversos de los factores que determinan su precio; a mayor incertidumbre mayor riesgo.

b) La palabra riesgo “Maite Seco Benedicto (2007), Riesgos económicos y financieros en la empresa. Escuela de organización industrial (EOI) (P.11). Se puede definir de distintas formas, aunque en todas ellas se destacan las características de aleatoriedad e incertidumbre. El riesgo supone la contingencia, posibilidad o proximidad de un peligro o daño, que se concretará en un perjuicio con una determinada probabilidad. No es previsible de antemano si el riesgo finalmente se concretará en algo en un hecho negativo o dañino

2.5 EVENTO DE RIESGO

Son aquellas situaciones que afectan el normal desarrollo de las operaciones de la entidad, las cuales incluyen los incidentes ocurridos y eventos potenciales que pudieran generar pérdidas económicas y pueden o no afectar el estado de resultados.

2.6 CLASIFICACIÓN DE RIESGOS

(según Alfonso de Lara Haro en su libro Medición y control de riesgos financieros, tercera edición); el riesgo se encuentra presente en todas las empresas independientemente de la actividad económica a la cual se dediquen. Existen muchos riesgos asociados en la operatividad propia de las industrias panificadoras, los cuales se detallan a continuación:

a) **Riesgo de Mercado:** Pérdida que puede sufrir un inversionista debido a la diferencia de los precios que se presentan en el mercado o en factores de riesgo tales como: tasas de interés, tipos de cambio, etc.

b) **Riesgo de Crédito:** Es la pérdida potencial producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago.

c) **Riesgo de Liquidez:** Se refiere a las pérdidas que puede sufrir una institución al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos a un costo posiblemente inaceptable.

d) **Riesgo Legal:** Es la pérdida que se sufre en caso de existir incumplimiento de la contraparte y no se pueda exigir por vía jurídica, cumplir con los compromisos de pago. Se refiere a las operaciones que tengan algún error de interpretación jurídica o alguna omisión de la documentación.

e) **Riesgo Operativo:** Está asociado a fallas en los sistemas, procedimientos, en los modelos, o en las personas que manejan dichos sistemas. También se relaciona con pérdidas por fraudes, falta de capacitación a los empleados en procesos clave dentro de la

organización. La renuncia de un empleado o funcionario especializado en un proceso clave en alguna área de la empresa, también es considerado como riesgo operativo.

f) **Riesgo Reputacional:** Es el relativo a las pérdidas que podrían resultar como consecuencia de no concretar oportunidades de negocio atribuibles a un desprestigio de una institución, por falta de capacitación del personal clave, fraudes o errores en la ejecución de alguna operación.

g) **Riesgo empresarial:** Es la posibilidad de que los flujos de efectivo sean insuficientes para cubrir los gastos de operación. Los gastos de operación corresponden a los gastos que una empresa utiliza para realizar sus operaciones normales, dentro de las cuales se pueden mencionar: salarios, alquiler, reparaciones, impuestos, transporte, venta, y gastos administrativos y generales. Sin los flujos de caja suficientes las empresas se vuelven más propensas a fallar.

2.7 PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES

El proceso de gestión de riesgo, está compuesto por una serie de etapas, la cual inicia con la definición del contexto externo e interno en el cual la empresa desarrolla sus actividades, dicho proceso se describe en el siguiente esquema:

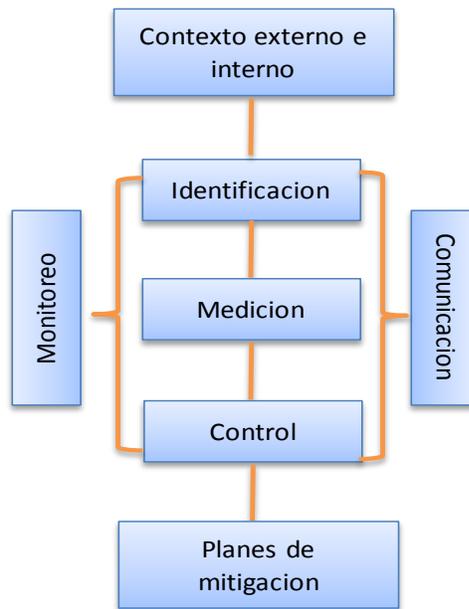


Figura 1 Procesos de gestión de riesgo

Fuente: Elaboración propia

Identificación de los riesgos: En la primera etapa se identifican tanto los factores externos e internos que pueden afectar las operaciones normales de las empresas panificadoras, los cuales se detallan a continuación:

Contexto externo: Se refiere al entorno en donde opera la empresa; y cuyos factores están íntimamente relacionados al riesgo del entorno es decir aquellos factores que están fuera del control de las empresas y que afectan directamente a todo el sector. Basándose en las cinco fuerzas de Michael Porter entre estos factores se pueden mencionar:



Figura 2 Contexto externo

Fuente: Elaboración propia en base a boletín de Riesgos económicos y financieros de Maite Seco Benedicto

a) Rivalidad entre competidores:

Se refiere a la competencia existente entre empresas pertenecientes a la misma industria, las cuales por lo general compiten ofreciendo el mismo tipo de productos al mercado con algunos diferenciales propios de cada empresa que pueden convertirse en una ventaja competitiva para la misma.

b) Ingreso de nuevos competidores:

La facilidad con la que una empresa ingresa al mercado, hace que la competencia en una empresa determinada se incremente, sin embargo existen muchas barreras de entrada que pueden dificultar dicho objetivo como pueden ser:

- Economías de escala
- Poca experiencia
- Lealtad del consumidor hacia marcas ya existentes en el mercado
- Limitado acceso a productos y servicios financieros
- Falta de canales adecuados de distribución
- Políticas reguladoras gubernamentales, etc.

c) Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Se refiere a la entrada al mercado de empresas que venden productos alternativos a los que ofrece la industria.

La presencia de productos sustitutos permite establecer un límite a los precios que se pueden cobrar por un determinado producto; ya que las variaciones en los precios podrían ocasionar que los consumidores prefieran el producto sustituto.

d) Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores son de mucha importancia para el suministro de materias primas, es así que cuanto menor sea la cantidad de proveedores, más poder tendrán para la negociación.

Una concentración excesiva de pedidos, puede afectar tanto la producción como los márgenes de utilidad de la empresa.

El poder de negociación de los proveedores también tiende a incrementarse si:

- Pocos volúmenes de compra de materia prima
- Inexistencia o pocas materias primas sustitutas
- Incremento de costos por el cambio de materia prima a utilizar en el proceso productivo

e) Poder de negociación de los consumidores:

Se refiere al poder que poseen los clientes o consumidores para obtener buenos precios y condiciones. Mientras menores compradores existan, mayor será su capacidad de negociación.

El poder de los compradores también puede incrementar por otros factores, tales como:

- Falta de diferenciación de los productos
- Consumidores bien informados sobre precios, productos y costos
- Amplia variedad de productos a encontrar en el mercado,etc.

Otros factores externos, (Basados en noticias de prensa escrita, radio y televisión):

f) Condiciones económicas del país. Las condiciones económicas en las cuales se encuentra el país se vuelven un factor de riesgo para las empresas panificadoras; debido a que puede ser afectado por diferentes situaciones que pueden de alguna manera afectar sus ventas, entre estos factores se pueden mencionar: desempleo: el cual disminuye el poder adquisitivo de la población, los niveles inflacionarios; encareciendo los precios de las materias primas, afectando la producción y reduciendo las ganancias de las mismas,

g) Políticas gubernamentales. Las políticas económicas pueden afectar la gestión de riesgos de las empresas como puede mencionarse imposición de barreras arancelarias a materias primas importadas, incremento en el número de impuestos e incremento de los mismos, beneficiar a un grupo reducido de empresas con las políticas, lo que ocasiona poca apertura económica y se vería afectada la operatividad de las empresas panificadoras.

h) Fenómenos naturales: Los fenómenos naturales pueden afectar la producción y en consecuencia el abastecimiento de algunas de las materias primas utilizadas en la elaboración de los diferentes productos que se elaboran en las empresas

panificadoras, por lo que también es considerado como un factor de riesgo importante hoy en día, debido a los problemas por el cambio climático a nivel mundial.

i) Situación social: La delincuencia se vuelve un factor de riesgo preponderante en las empresas panificadoras, ya que no están exentas de este fenómeno social que afecta a todos los sectores de la sociedad. En los últimos años este problema ha generado costos en las empresas a nivel nacional ya que se requiere de personal de seguridad para salvaguardar tanto las plantas productivas, salas de venta, equipo repartidor, sistemas de seguridad integrada, etc.

j) Entorno competitivo: La creciente competencia de las empresas panificadoras existentes y legalmente establecidas independientemente de su tamaño; deben contemplar además el incremento de las ventas informales de pan que influye en sus ingresos puesto que estas compiten en precios aunque no en calidad.

Contexto interno: Está íntimamente relacionado con el riesgo no sistemático, es decir son los riesgos relacionados a las diferentes actividades, o procesos en los que intervienen o interrelacionan las personas en las empresas. Entre estos factores se pueden destacar los siguientes:

a) Riesgos económicos:

Se refiere a los riesgos relativos al negocio, y vienen dados por factores derivados del mercado en el que opera la empresa, independientemente de sus resultados.

Dicho de otra manera, es la posibilidad de sufrir pérdidas en el caso que el cliente o los clientes incumplan con el compromiso contractual pactado con anterioridad ya sea por falta de liquidez o solvencia.

El riesgo más común asociado a un negocio, se refiere al riesgo de crédito o riesgo comercial.

- **Mal manejo de crédito;** La empresa debe cuidar su liquidez inmediata teniendo el cuidado de que sus cuentas por cobrar se recuperan de una manera más rápida que el pago de sus obligaciones, manteniendo ciclos de efectivo positivo que permitan la continuidad normal del negocio.

b) Riesgos financieros:

Son aquellos riesgos derivados de la probabilidad de incurrir en pérdidas patrimoniales por transacciones financieras o desequilibrios entre activos y pasivos, destacando el déficit de liquidez.

- **Déficit de liquidez:** Se refiere a la pérdida de la capacidad para poder cumplir con las obligaciones contraídas en el corto plazo.

c) Riesgos operacionales:

Son los riesgos derivados de la operatividad o funcionamiento diario de las empresas.

Está relacionado a todos los riesgos inherentes en las actividades diarias de la empresa y que pueden deberse a fallas en procesos entre las máquinas y las personas; personas y procesos, y que pueden afectar los resultados esperados.

Otros riesgos internos:

a) **Estructura organizativa inadecuada:** Es necesario que dentro de la estructura organizativa se establezcan claramente las líneas de autoridad y funcionalidad; es decir que los miembros de la empresa en todos los niveles conozcan la importancia de su trabajo para el cumplimiento de objetivos y metas, además se deben evitar dualidades de mando y funciones con el fin de minimizar errores en los procesos.

b) **Auditoría deficiente:** Este se refiere a la veracidad y a la ética con la cual los auditores expresan sus opiniones a los estados financieros no estén apegados a la realidad o estén representados de manera errónea. Estados financieros con información no útil puede crear expectativas de crecimiento o estabilidad falsas para los encargados y propietarios de la empresa e impedir la detección y corrección temprana de síntomas que pudieran evidenciar problemas financieros mayores. Por lo tanto será importante la prevención de un déficit de liquidez, guardando especial cuidado en los flujos de efectivo de la empresa, así como en el manejo del crédito de la misma.

MEDICIÓN

Esta segunda etapa consiste en medir los riesgos identificados utilizando diferentes alternativas. Para el caso de las empresas en estudio se utilizara herramientas básicas para la medición de los principales riesgos identificados,(Seco Benedicto Maite, 2007, p.12) entre estas herramientas están:

Espina de pescado de Ishikawa.

Según Sacristán Rey Francisco(2003). “El diagrama causa- efecto es una representación gráfica compuesta de líneas y símbolos que tiene por objeto representar una relación causa y efecto. Dichos diagramas han sido creados para describir un conjunto de factores concretos.”(p.80) Es posible que para cada efecto existan muchas causas interrelacionadas.

La herramienta permitirá entre otras cosas:

- a) Análisis de las situaciones reales
- b) Eliminar las condiciones que pudieran estar ocasionando deficiencias en los productos y malestar en los clientes
- c) Mejorar las operaciones y reducir los costos
- d) Capacitar al personal en las áreas donde se encontraron deficiencias.
- e) Introducción o mejora de tecnología utilizada en los procesos productivos

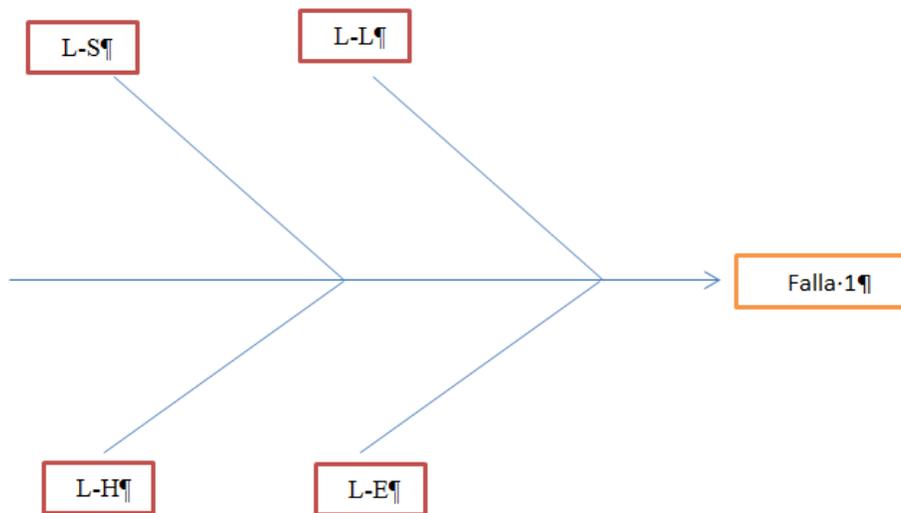


Figura 3 Espina de Pescado de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

MODELO SHEL

Por sus siglas en inglés de S: software; H: Hardware; E: Environment y L: Liveware) que combinados originan la mayoría de fallas dentro de la institución.

Dentro del Software “S” (Instrucciones) se considera:

- a) Procedimientos claramente definidos a través de manuales,
- b) Instrucciones claras y precisas, (verbales y escritas)
- c) Toma de decisiones, (formales e informales)
- d) Descripción de procesos,

- e) Procesos actualizados,
- f) Responsabilidades y obligaciones dentro de los procesos,
- g) Definiciones de tareas, claramente definidas,
- h) Políticas institucionales y sus objetivos y metas,
- i) Indicadores de gestión conforme objetivos de la institución, y
- j) Otros asociados.

Dentro del Hardware **“H”** (Equipo) se considera:

- Equipo,
- Instalaciones,
- Facilidades,
- Herramientas,
- Computadoras, y
- Otros asociados.

Dentro del Environment **“E”** (Medio Ambiente) se considera:

- Competencia,
- Medio Ambiente,
- Cultura y clima empresarial,
- Política y sociedad, y
- Otros.

Dentro del Liveware **“L”** (Humanos) se considera:

- Personas,
- Grupos de trabajo,
- Empoderamiento, y
- Otros.

CONTROL

Las actividades de control se refieren a las políticas y procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen con las directrices de la dirección; y asegurar que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución objetivos de la empresa

A través de una matriz de riesgo, la cual es una herramienta de control y gestión; se pueden determinar los riesgos inherentes a los distintos procesos y productos que ofrecen las empresas del sector, estudiando sus causas y consecuencia.

Una vez identificadas las actividades se debe determinar la probabilidad de ocurrencia del riesgo así como sus consecuencias sobre las utilidades. El instrumento de medición y control propuesto a las empresas en estudio utilizara una valoración cualitativa, conteniendo escalas descriptivas para la probabilidad de ocurrencia década evento, como se describe a continuación:

Tabla 1 *Matriz de valorización y asignación de calificación de riesgo*

Ocurrencia	Significado	Valor
Frecuente	Probable que se produzca muchas veces (ha ocurrido con frecuencia)	5
Ocasional	Probable que se produzca a veces (pocas veces ha ocurrido)	4
Remoto	Poco probable que ocurra, pero es posible (ha ocurrido en raras ocasiones)	3
Improbable	Muy poco probable que ocurra (no se conoce que ha ocurrido)	2
Extremadamente improbable	Casi inconcebible que el evento ocurra	1

Fuente: Elaboración propia grupo de tesis

En el cuadro anterior se puede observar la valorización, asignando calificaciones de riesgo, que van en escala desde el 1(menos probable) hasta el 5(más probable), dependiendo de la combinación resultante entre impacto y probabilidad.

Para realizar la evaluación de probabilidad de ocurrencia, puede considerarse la siguiente información:

- Datos históricos (informes previos emitidos)
- Informes de auditoría interna o externa
- Estadísticas de comportamiento
- Experiencia y conocimiento del personal

Para la determinación de las consecuencias, se ha de considerar información referente a:

- Datos históricos (informes previos emitidos)

- Informes de consecuencias o impacto a la empresa (auditorías internas y externas)
- Impacto a la empresa si la causa o sub-causa se materializa, considerando:
 - Pérdida de imagen empresarial
 - Impacto financiero
 - Pérdida de clientes
 - Re-trabajos o re-procesos
 - Multas o emplazamientos
 - Pérdida de oportunidades
 - Tiempo perdido
 - Otros, que impacten como consecuencia

Tabla 2 *Matriz de riesgo empresarial*

Consecuencia	Significado	Valor
Catastrófica	Pérdida de imagen, pérdida potencial de clientes, incremento exponencial de las moras, crisis financiera.	E
Peligrosa	Gran reducción de los márgenes de utilidad, carga de trabajo que los empleados no puedan confiar en realizar sus tareas eficientemente, serios daños a la imagen.	D
Mayor	Reducción de utilidad, reducción significativa de la capacidad del personal para hacer frente a las condiciones adversas a las condiciones de funcionamiento como resultado de condiciones críticas de trabajo, o como resultado de condiciones adversas que perjudican las condiciones de trabajo.	C
Menor	Molestias, limitaciones operacionales, uso de procedimientos de emergencia, incidentes menores.	B
Insignificante	Pequeñas consecuencias, sin mayor impacto organizacional.	A

Fuente: Elaborado por el grupo de tesis

En conclusión, la matriz de riesgo empresarial servirá para hacer una calificación de las consecuencias del riesgo en base a la probabilidad de ocurrencia de este; como se muestra a continuación:

Tabla 3 Calificación de riesgo según su probabilidad de ocurrencia

			CONSECUENCIAS				
			Catastrófica E	Peligrosa D	Mayor C	Menor B	Insignificante A
PROBABILIDAD	Frecuente	5	5E	5D	5C	5B	5 ^a
	Ocasional	4	4E	4D	4C	4B	4 ^a
	Remoto	3	3E	3D	3C	3B	3 ^a
	Improbable	2	2E	2D	2C	2B	2 ^a
	Extremadamente improbable	1	1E	1D	1C	1B	1 ^a

Fuente: Elaborado por el grupo de tesis

MONITOREO

Para apoyar a las pequeñas y medianas empresas en el logro de sus objetivos y utilizando las herramientas de control anteriormente propuestas se mantendrá un monitoreo constante sobre:

- Las amenazas identificadas en los procesos nuevos y existentes
- Fluctuación de los precios de las principales materias primas utilizadas en el proceso de producción
- Medidas de mitigación a desarrollar ante los problemas identificados

COMUNICACIÓN

Es importante que la comunicación fluya en todos los niveles de la empresa, es por ello que una vez identificados los posibles riesgos, estos deben ser comunicados de forma inmediata al área encargada, que para este caso y dado el tamaño y naturaleza de las empresas en estudio será el área administrativa contable; la encargada de llevar a cabo el proceso de gestión de riesgo en la empresa y para lo cual se apoyará con los encargados de las diferentes áreas que forman parte de la empresa, las cuales retroalimentan al departamento o área encargada del proceso de gestión de riesgos de nuevos riesgos que vayan surgiendo, así como se apoyaran en las mismas para desarrollar las medidas a tomar encaminadas a mitigar dichos riesgos.

ANTECEDENTES ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES

La globalización de los mercados, la introducción de nuevas tecnologías, así como las estrategias de expansión y la búsqueda de ventajas competitivas, traen consigo riesgos inherentes a los negocios, y los cuales están divididos en tres grandes grupos como lo son: riesgos en la dirección y sus procesos, riesgos económicos y riesgos de tipo financiero; los cuales requieren un seguimiento más estricto del manejo de los riesgos. A nivel internacional se han venido formalizando estándares de control interno ayudando a diferentes empresas a identificar, medir, controlar, monitorear y comunicar los riesgos encontrados en sus procesos. Esto requiere de análisis más profundos por parte de las personas encargadas de realizar una planeación estratégica del negocio que le permita alcanzar los objetivos de los dueños o directivos de las empresas, encaminados principalmente a maximizar sus recursos.

La identificación de riesgos ha sido impulsado principalmente por las normativas expedidas en los diferentes campos profesionales como lo son: la salud ocupacional, industrial, finanzas, etc. La conciencia creada de los dueños de las empresas sobre clientes y proveedores a través de la responsabilidad social, fraudes corporativos entre otros, han sido la motivación principal de los legisladores, administradores, profesionales y dueños de los recursos productivos sobre la importancia de una administración efectiva de los riesgos.

La administración de riesgos surgió con la administración de seguros, dedicándose al estudio de los riesgos asegurables como los inherentes al transporte marítimo, de vida y bancario y luego se fue expandiendo a otros riesgos.

En 1929 fue de mucha importancia en la administración de los riesgos, ya que se determinó el riesgo puro del negocio, creándose asociaciones de administradores de riesgo; con el fin de intercambiar información entre sus miembros o datos de interés para los compradores de seguros.

En años posteriores se fundaron instituciones dedicadas a la investigación y sociedades de administración de riesgo y seguros los cuales realizaban seminarios, realizaban publicaciones y reportes de estudios que permitieron el desarrollo de la administración de riesgos.

2.8. CONCEPTOS RELACIONADOS A LA GESTIÓN DE RIESGOS

1) **Riesgo sistemático:** Es la probabilidad de que la economía en general experimenta una recesión. Cualquier empresa que se encuentre en el mismo mercado estará igualmente expuesta a este riesgo. Los riesgos sistemáticos más comunes, son: recesiones económicas, accidentes, guerras, desastres naturales.

2) **Riesgo no sistemático:** Describe la probabilidad de que una empresa o industria en particular falle; a diferencia del riesgo sistemático que es constante para todas las empresas que operan en el mismo mercado., el riesgo no sistemático difiere de una empresa a otra; puesto que el riesgo no sistemático se deriva de la gestión de los dueños de los negocios y de los gerentes en la toma de decisión.

3) **Gestión integral de Riesgo:** Consiste en gestionar oportunamente los riesgos que pueden afectar a la empresa, para generar las estrategias que se anticipen a ellos y los conviertan en oportunidades de rentabilidad para la empresa.

CAPÍTULO 3. LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo se mostró el método que se utilizó, en este caso fue el método cualitativo ya que en la investigación se obtuvo el aporte de los informantes claves a través de entrevista como herramientas que se utilizó para la obtención de datos, la interpretaciones de los resultados y responder al planteamiento del fenómeno que se estudió.

3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO.

La presente investigación es cualitativa porque es: “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Taylor y Bogdan, 1986, p. 20). El método cualitativo es el método que se adecúa más a esta investigación ya que se pudo definir el fenómeno de una manera más apegada a la realidad y su adecuación de cómo se reunió la información con los informantes o personas claves del sector que se estudió muy bien se define su terminología como “cualidad viene del latín qualitas, y ésta deriva de qualis (cuál, qué). De modo que a la pregunta por la naturaleza o esencia de un ser: ¿qué es?, ¿cómo es?, se da la respuesta señalando o describiendo su conjunto de cualidades o la calidad del mismo.” (René

Descartes, 1637, p. 16), no solo se pretendió mostrar cualidades del tema que se estudió si no también una investigación integrada en un todo.

Unas de las razones por la que se realizó el presente trabajo es la presentación de la gestión de riesgo en una empresa no financiera; también describir la cultura de riesgo en los procesos que tiene el sector de panadería.

3.2. INFORMANTES CLAVES

Los obtenidos de la investigación se obtuvieron mediante las personas informantes que están dentro del sector en estudio, personas en diferentes posiciones como propietarios, gerentes, que tenían el conocimiento de cómo podría afectar la falta de controles internos del sector panificador.

Para el estudio, se mencionó en el párrafo anterior a los propietarios, estas personas son las creadoras del negocio, los emprendedores, o bien unos de los accionistas mayoritarios de una sociedad, que han manejado la empresa hacia el éxito, que debido a su enfoque de crecimiento en ocasiones, descuida un proceso muy importante dentro de la organización esto provoca la vulnerabilidad de algunos aspectos internos.

Los gerentes juegan un papel importante en la que coordinación de las actividades diarias, potenciando a que estas se realicen de manera eficiente y eficaz en todos los niveles de la empresa; además son los encargados de realizar evaluaciones del desempeño de los diferentes proyectos en marcha y trazar nuevos proyectos, estos a su vez tienen un

conocimiento amplio del negocio lo que les permitirá identificar el problema dentro de la organización y dar un aporte significativo a la investigación.

Las personas que aportaron a la investigación en su mayoría fueron profesionales universitarios y tienen un amplio conocimiento de las consecuencias que trae la falta de controles y además de conocer que líneas de producción podrían estar afectando económicamente al negocio, así como otros factores tales como: los desperdicios y pérdidas de activo realizable. La información financiera proporcionada también ayudará a complementar la investigación.

Estas personas fueron claves, y para efecto de investigación se realizó una entrevista a 5 personas que laboran en diferentes empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador.

3.3 INSTRUMENTOS PARA OBTENCIÓN DE DATOS

En la investigación se determinó en realizar una guía de entrevista a las personas claves, esto ayudó a conocer las variables del entorno sobre el tema de interés, a su vez permitió tener una interacción con el entrevistado, tratando cara a cara con la persona clave y se creó una relación recíproca de comunicación, que permitió obtener una mejor calidad de información, entre el entrevistado y entrevistador, probablemente la reflexión del entrevistado. “Donde se da una conversación íntima de intercambio recíproco, en la cual el

informante se convierte en una extensión de nuestros sentidos y asume la identidad de un miembro de su grupo social” (Tremblay,1968:312).

Se realizó una prueba piloto con la finalidad de detectar algunos problemas y si es necesario reformular la pregunta, todo dependió de los resultados obtenidos en la prueba piloto.

3.4 PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS PARA RECOLECTAR LOS DATOS.

“El enfoque cualitativo, la recolección de datos ocurre completamente en los ambientes naturales y cotidianos de los sujetos e implica dos fases o etapas: (a) inmersión inicial en el campo y (b) recolección de los datos para el análisis" (Albert, 2007, p.231) Se recolectó la información y se anotó en la guía de entrevista previamente elaborada; que con llevo a la finalidad de identificar los hechos generadores del fenómeno estudiado, esto no está libre de posibles exageraciones o distorsiones dentro de lo que hacen y lo que dicen por esta razón fue importante la realización de la entrevista a 5 personas que laboraron en diferentes empresas y que a su vez realicen actividades económicas en estudio.

La información que se obtuvo proporcionó además de la perspectiva del participante, hacia la realidad del día a día de las operaciones del sector panificador.

En primer lugar la entrevista se coordinó por el entrevistador de forma programada u ocasional dependiendo el caso. En Segundo lugar se dirigió a sujetos elegidos según el plan establecido previamente, es decir fueron sujetos claves del negocio.

Por último, la entrevista que buscaba entablar una conversación cara a cara, con roles de interlocutores, esto facilitó a que el entrevistado se abriera y entrara en un nivel de confianza, contribuyendo con información importante, lo contrario de un instrumento con preguntas cerradas para la obtención de la misma.

3.5 ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Los datos se obtuvieron a través de entrevista con una serie de preguntas pre elaborado, por lo que se ha evaluó entrevistar a 5 personas que laboran en el sector panificador, en cargos tales como: contadores, gerentes y propietarios, etc. A manera de obtener información con menos alteraciones a la realidad del problema, las etapas que se consideraron para la obtención los datos son los siguientes: Se estructuró preguntas entre abiertas para facilitar al entrevistado oportunidad de cubrir las áreas principales a investigar. Como siguiente paso se programó reuniones con personas claves, procediendo a la entrevista recolectando información valiosa, esto sirvió para realizar análisis.

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se mostraran los principales resultados obtenidos de la investigación realizada en el sector panificador específicamente de pequeñas y medianas empresas. El cuestionario está relacionado al grado de conocimiento de las personas entrevistadas acerca de los riesgos a los cuales está expuesto el sector en el cual laboran y las medidas a tomar para mitigarlo.

Se entrevistaron cinco personas de entre empleados y propietarios de diferentes panaderías del área metropolitana de San Salvador, con un promedio de escolaridad media; ya que unas personas cuentan con estudios de bachillerato, así como personas profesionales que se encuentran laborando en las empresas; el género entrevistado fue indistinto.

La información obtenida permitió recolectar diferentes puntos de vista, así como aportes significativos acerca de la gestión de riesgos de la pequeña y mediana empresa del sector panificador en El Salvador, sus resultados se presentan a continuación:

4.1 RESULTADOS RELACIONADOS AL CONOCIMIENTO SOBRE GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES

Una vez conocidos las características y estudios de las personas entrevistadas, se pretendió indagar sobre el grado de conocimiento acerca del proceso de gestión de riesgos en las pequeñas y medianas empresas del área metropolitana de San Salvador. Se les solicitó a las personas entrevistadas evaluar y transmitir sus conocimientos sobre la gestión de riesgos y su influencia en la toma de decisiones.

La primera pregunta del cuestionario de entrevista se aplica la primera etapa del proceso de gestión de riesgos se preguntó a los entrevistados, si ¿Su empresa cuenta con un mecanismo de identificación de riesgos para cada una de las actividades que se realizan dentro de sus procesos? Con la pregunta anterior se pretendía conocer si las empresas que proporcionaron información contaban con mecanismos formales y documentados de identificación de riesgos, mostrando que tres de cinco de las empresas no poseen los mecanismos adecuados de control de riesgos y las dos empresas restantes dice conocerlos; adicionalmente las personas que dijeron que si tienen identificados los riesgos mencionaron que no se cuenta con instructivos o manuales que permita a los empleados tener mayor seguridad o medidas a tomar dado el riesgo; esto evidencia la poca importancia que se le da al tema en las empresas no financieras al tema; sin embargo es necesario que exista documentación formal de gestión de riesgos, ya que facilitará a los empleados su identificación así como las medidas a implementar en caso de materializarse una amenaza.

La segunda pregunta realizada pretendía conocer si las empresas tenían identificados algunos eventos de riesgo tanto internos como externos al que están expuestos como parte de sus actividades diarias; a lo cual expresaron sus propietarios que, a pesar de no contar con mecanismos formales de identificación de riesgos, han logrado identificar eventos de riesgo de tipo operativo, encontrándose principalmente en su proceso productivo, almacenamiento, y distribución del producto. Se mencionaba de parte de los entrevistados que la materia prima era sujeta a hurtos y desperdicios, esto fue posible debido a la amplia experiencia de las personas que laboran en esas áreas.

La pregunta número tres se refería a si la empresa contaba con herramientas de medición que le facilitara analizar los eventos de riesgos identificados; Con esta pregunta se pretendió conocer el grado de conocimiento que tienen y aplican las empresas en cuanto a la gestión de riesgos, se preguntó en la entrevista si contaban con herramientas de medición para los riesgos identificados para lo cual todos manifestaron no poseer herramientas que les ayude a cuantificarlos. Por lo que se les recomendó utilizar un listado proporcionado (ver anexo) el cual les servirá de base para la identificación de los riesgos dentro de las áreas y procesos anteriormente mencionados.

Se consultó también a los propietarios y/o empleados de las empresas panificadoras si poseían una metodología para la medición efectiva de los riesgos, , que si existían

herramientas de medición dentro de sus empresas, la totalidad de personas entrevistadas manifestó no poseer una metodología de medición de riesgos; por lo cual se ha propuesto dos metodologías para la medición de los mismos (anexos 1 y 2) las cuales son: el diagrama causa y efecto, y el modelo shel, los cuales son herramientas útiles para la identificación oportuna y exposición al riesgo identificado, además permite el análisis de las causas y evitar las posibles consecuencias.

En cuanto al tipo de información relevante para la medición de los riesgos, por el tipo de industria a la cual pertenecen manifestaron que en referente al proceso productivo se debe medir lo relacionado a las entradas y salidas de materia prima, la puesta en marcha de las buenas prácticas de manufactura (BPM) que permitan la prevención de accidentes en el lugar de trabajo, evitar los desperdicios en materia prima y averías en el producto terminado (pan pasado de horneado, producto vencido, etc.) así como información de tipo administrativa financiera como el movimiento de precios de materias primas, disponibilidad de proveedores, estados financieros al día, que permitan conocer la situación actual y futura de la empresa para el cumplimiento de sus c, son las áreas de producción, ya que es el fuerte de su trabajo, y en donde está concentrado el mayor número de empleados y procesos, por lo tanto es allí donde se generaban mayor tipo de dificultades, también el área de contabilidad puesto que es una generadora importante de información si se quieren medir los riesgos.

La pregunta siete se refería a si la empresa contaba con los controles necesarios para la medición de los riesgos y cuáles eran sus controles; dando como resultado que tres de las empresas no cuentan con controles de seguimiento a los riesgos que ya tienen identificados. Al no contar con planes de seguimiento apropiados podría desencadenar mayores problemas al que se tenía inicialmente, que pueden ocasionar hasta el cierre de la empresa. Dos de las empresas consultadas manifestaron que poseen controles principalmente para la materia prima que se despacha para la elaboración de las diferentes líneas de pan, así como el control en los precios y sus fluctuaciones en el mercado. Como se mencionaba anteriormente se han propuesto dos formatos para la identificación y posterior medición de los riesgos, estos deberán informarse mensualmente a las personas de mayor rango; y de forma ocasional cuando ocurra un evento de riesgo. Al no contar con una cultura de riesgos las empresas no ven necesarios planes apropiados que le pudiesen ayudar a prevenir las situaciones adversas anteriormente descritas encontrándose en la pregunta ocho, que solo un encargado de las empresas entrevistadas manifestó contar con planes de contingencia y que es el gerente del área el encargado de llevarlo a cabo, en caso de presentarse una situación adversa a los planes y objetivos trazados con anticipación por los dueños o gerentes.

La comunicación es parte fundamental en toda organización ya que permite que los empleados conozcan de qué manera se está desarrollando el trabajo que se realiza; es por ello que se preguntó a las personas entrevistadas quienes eran los encargados dentro de sus

empresas de comunicar los riesgos una vez han sido identificados así como cualquier problema que se tenga en el desarrollo de sus actividades diarias es así como tres de ellos manifestó que son los gerentes de área, supervisores o encargados (según el tamaño y orden jerárquico establecido) los que comunican los riesgos; el restante dice que al no tener una cultura de riesgo adoptada no hay alguien en específico asignado para dicha actividad, y que por lo general el empleado que detectaba algún problema lo comunicaba directamente a sus superiores y compañeros involucrados. Así mismo se les consultó en relación a la comunicación de los riesgos, con qué frecuencia y de qué forma estos eran comunicados, esto con el fin de saber si la falta de comunicación oportuna crea una mayor exposición al riesgo y desencadene otros problemas incluidos los financieros, para lo cual la todos coincidieron en que los eventos de riesgo identificados se comunican en el momento en que estos van surgiendo y por el rubro en el que están inmersos deben ser comunicados de forma verbal; puesto que las mayores dificultades están en el área de producción y almacenamiento de materias primas, y que por lo tanto les es más fácil y práctico hacerlo de esta manera.

Se hizo también la pregunta sobre factores externos como por ejemplo: cambio climático, nivel adquisitivo de la población, ingreso de nuevos competidores entre otros pueden afectar a la empresa ya sea reduciendo sus niveles de venta e incrementando sus costos; en tal sentido se les consultó a las personas como creían que esto les podía afectar de manera particular; expresando que según su criterio les podría afectar algunos factor

latente que ellos observaban eran los incrementos de precios de materia prima en especial de la harina; la cual si puede verse afectada por el cambio climático, además manifestaron que las fluctuaciones en los precios del gas propano es otro factor que les puede afectar y del cual no tienen control.

Existen factores propios en las empresas tales como: fraudes internos, mal manejo de los créditos, entre otros que son generadores de riesgo ya que de presentarse pueden afectar grandemente a la empresa ocasionándole muchas consecuencias negativas especialmente en la parte económica, además de afectación del clima laboral importante para la consecución de objetivos y metas. Es así que los participantes en la entrevista mencionaron que entre los factores internos que más les afectan son los robos, falta de toma de decisiones en el momento oportuno, así como el cumplimiento de metas ya que esto ve disminuidos sus ingresos.

En cuanto a la cultura de riesgos, se consultó a las personas entrevistadas si creían que la adaptación de una cultura de riesgos en sus controles les facilitaría a la hora de tomar decisiones, a lo que respondieron todos los entrevistados que efectivamente; el tener controles más apropiados a los riesgos que van identificando les ayudaría a tomar decisiones más rápidas ya que la evidencia cuantitativa se tendría en el momento y no comenzaría a indagar sobre las posibles causas en el momento.

Para concluir la entrevista se les consulto a las personas si creían que les seria de utilidad en su empresa, un sistema de gestión de riesgos; para lo cual mencionaron que efectivamente, les seria de utilidad un sistema de gestión de riesgos en su empresa; principalmente porque les ayudaría a reducir costos, tendrían una base de datos con posibles riesgos y les ayudaría a predecir posibles pérdidas; lo cual sería una ventaja competitiva

4.2 PLANTEAMIENTO DE CASO PRÁCTICO.

El desarrollo del caso práctico se llevó en una empresa panificadora del área metropolitana de San Salvador, en la cual se pondrán en práctica el desarrollo del marco teórico desarrollado en el cap. dos, para ello es necesario tener un entendimiento de todos los conceptos a aplicar así como de la estructura organizativa de la empresa así como del negocio.

El proceso de administración de riesgos conlleva una serie de fases o etapas, comenzando con la identificación de los riesgos, medición de la probabilidad de ocurrencia y su impacto, para lo cual se utilizaran los modelos de ishikagua y Shell luego se debe tener un control, y monitoreo permanente de los riesgos identificados a través de los formatos propuesto (anexo) y por último se debe comunicar los riesgos en caso de ser encontrados.

Con el caso práctico se pretende proporcionar un modelo metodológico del proceso que debe llevarse a cabo para la gestión de riesgos en empresas no financieras a su vez les permita alcanzar sus objetivos institucionales y sea una herramienta que facilite la toma de decisiones.

4.2.1 DESARROLLO DE LA PROBLEMÁTICA

De acuerdo a los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, se logró determinar que la gran mayoría de las empresas en estudio, no cuentan con un procedimiento definido que les permita identificar, medir, controlar, monitorear, y mitigar los riesgos identificados que pueden afectar en la consecución de los objetivos y metas trazados con anterioridad. A pesar de ello, muchas de las personas entrevistadas; por su experiencia en los procesos de la empresa logran identificar algunos riesgos relacionados al negocio pero que no cuentan con documentos formales acerca de su aplicación y que pudiesen contribuir en la inducción y capacitación de personal nuevo en la empresa a la vez que les ayude en la toma de decisiones.

Los riesgos que han logrado identificar no han podido ser medidos, debido a que carecen de personal capacitado para la realización de dicha actividad, desconociendo de esta manera las herramientas de medición apropiadas para su empresa.

Sin embargo las personas que laboran dentro de la planta de producción y otras áreas de la empresa, han identificado algunos eventos de riesgos de los cuales han hecho partícipes a sus jefes inmediatos de forma verbal, ya que no existen mecanismos de divulgación definidos.

Por todo lo anteriormente descrito, resulta indispensable la determinación de los diferentes riesgos que pueden afectar directa o indirectamente la empresa ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Para darle solución a la problemática planteada en la investigación se realizarán los siguientes pasos o etapas:

- a) Se desarrollara un esquema de los factores tanto internos como externos que pueden afectar a la empresa, los cuales incluyen riesgos de tipo económico, financiero y operacional adaptados a las empresas del sector.
- b) Luego se propondrán herramientas para la medición y control sugeridos, incluyendo las medidas contingenciales a tomar en caso de materializarse los riesgos identificados.

4.2.2 DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

Antecedentes del sector

Las empresas panificadoras juegan un papel importante en la alimentación de la población en El Salvador, ya que el pan se consume en el país desde hace muchos años atrás, elaborándose a partir de procesos artesanales hasta llegar hoy en día a procesos mecanizados. Las empresas panificadoras consultadas son en su mayoría empresas familiares pequeñas y medianas que luchan por permanecer en la industria a pesar de la competencia.

La primera panadería de corte familiar llamado la estrella surgió en 1952, posteriormente aparecería pan migueleño como otra opción para los consumidores, hasta llegar a convertirse en la industria que es hoy en día.

Productos principales que se elaboran dentro de la industria

- a) Pan dulce menudo
- b) Quesadillas
- c) Repostería
- d) Pastelería
- e) Tortas de higo, de banano, vainilla
- f) Semita de exportación
- g) Pan francés

- h) Pan de caja
- i) Pan para hot-dog
- j) Pan para hamburguesa
- k) Pan para torta
- l) Tortillas árabes

Identificación de los riesgos

Para la identificación de los riesgos, es necesario el establecimiento de factores externos como internos, a los que están expuestas las empresas panificadoras y las cuales están descritas en el capítulo dos en las que se destacan;

- a) Factores de tipo externos

Barreras de entrada:

Estas empresas poseen muchas barreras de entrada, encontrándose principalmente el acceso a los recursos financieros, que les permitan ampliar sus negocios, ya sea físicamente, en tecnología, impulsando nuevas ideas, etc. Este factor se vuelve un riesgo, puesto que pudiese llegar a generar el cierre de operaciones de muchas empresas por la falta de recursos.

Otro factor importante de mencionar como una barrera de tipo natural y latente es la situación socio política del país, ya que limita la distribución del producto, corriendo el

riesgo de asalto tanto en las sucursales como en los carros repartidores trayendo como consecuencia el incremento de los costos.

Es importante también mencionar la gran industria en este sector, las cuales han tenido libre acceso al mercado local, debido a la gran apertura de los tratados de libre comercio que los han favorecido, su capacidad financiera les permite adquirir materia prima a grandes volúmenes, a la vez que poseen grandes influencias para el acceso a grandes cadenas de distribución como supermercados y grandes tiendas en diferentes partes del país, lo de alguna manera afecta a la industria local.

Poder de los proveedores

Uno de los riesgos a los que puede verse sometido el sector panificador; se refiere a la concentración de proveedores, ya que en este rubro existen materias primas que son primordiales para la elaboración del producto terminado. En el caso de las harinas, existe una marcada centralización del producto siendo molsa y harisa, los proveedores principales de esta industria, las panificadoras corren el riesgo de que estas ejerzan su poder en el mercado, manipulando el producto en cantidad y precios, limitando así su producción.

Poder de los clientes

Al contrario de lo expuesto en el punto anterior, se vuelve un factor de riesgo la concentración de ventas en algunos clientes; las pequeñas y medianas empresas del sector, al desconocer estos aspectos, muchas veces favorecen con buena parte de su producción a los clientes por su fidelidad a través de los años, muchos empresarios sienten seguridad en estos clientes; sin embargo al depender en gran medida de ellos puede llevar a la quiebra a la empresa si estos clientes importantes también llegasen a tener problemas de cualquier índole que limiten o reduzcan su capacidad de compra.

Competencia

La competencia en la industria panificadora, ha venido en crecimiento en los últimos años, la oferta en el mercado es amplia así como la diversidad de productos que ofrecen, es fácil encontrar una panadería en el área metropolitana de San Salvador. Uno de los retos más grandes de esta industria si desean sobrevivir en el mercado, es la administración adecuada utilizando tanto herramientas como tecnología y procesos actualizados; así como la capacitación al recurso humano que labora dentro de las empresas.

Productos sustitutos

Uno de los grandes retos que enfrentan el sector tradicional de pequeñas y medianas empresas panificadoras, está relacionado a las exigencias de los clientes, ya que la

tendencia de hoy en día es a los productos de dieta o bajos en grasa y calorías, lo cual les genera que muchas personas ya sea por salud o por moda, busquen consumir productos con harinas y otras materias primas más saludables, ocasionando que un segmento de clientes busquen productos de este tipo en la competencia. También puede generar una oportunidad para la empresa a la vez que puede incrementar sus costos de producción debido a la introducción de nuevos productos.

b) Contexto interno

Dentro de la clasificación de riesgos internos cabe destacar tres tipos de riesgos: económico, financiero y operativo. Estos riesgos son los más comunes independientemente del tipo de industria, el sector panificador también se ve afectado en estas áreas, siendo los principales riesgos identificados los siguientes:

Riesgos económicos

Riesgo por mal manejo de crédito; En el caso de las empresas en estudio, se verifico el manejo de sus ventas al crédito, encontrando que buena parte de sus ventas son al crédito, lo cual es riesgoso ya que este riesgo esta relacionado con los incumplimientos de los clientes con la empresa lo cual puede ser por causa de liquidez o de solvencia.

Riesgos financieros

Riesgo de liquidez: Para la identificación de este riesgo, es importante ponerle atención a los estados financieros de la empresa, verificando que sus activos líquidos o

convertibles en liquidez a corto plazo sean lo suficientes para cumplir sus deudas en el corto plazo.

Es decir: Pasivo corriente > Activo corriente

Riesgo de solvencia:

Está asociado con el riesgo de financiamiento de la empresa, por lo que las pérdidas consecutivas, deterioran los recursos propios de la empresa. Para el caso, algunas empresas del sector especialmente las pequeñas empresas son financiadas con recursos propios. El deterioro de los recursos propios a causa de pérdidas consecutivas se vuelve un factor grande de riesgo

Riesgo operativo:

Esta referido al riesgo que se deriva de la producción, tecnología disponible, obsolescencia de activos productivo, entre otros, es decir aquellos que se refieren al proceso de elaboración del pan en todo su proceso productivo desde la materia prima hasta el producto terminado.

Riesgos legales:

Se identifican los riesgos que tienen que ver con las regulaciones o normativas vigentes, emitidas por las instituciones competentes para realizarlo; en tal sentido el riesgo

de las empresas del sector recae en el incumplimiento, siendo el principal las obligaciones tributarias de la empresa con el fisco, la Ley de Registro y Control Especial de Contribuyentes al Fisco, Ley de Impuesto sobre la Renta, Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios y Ley Tributaria Municipal

Riesgos laborales:

Se pretende identificar aquellos riesgos que se derivan de la relación patrono-empleado, destacando los riesgos por incumplimiento en : disposiciones contenidas en el código de trabajo, ISSS, Ley del sistema de ahorro de pensiones entre otras.

4.2.3 Instrumentos y técnicas utilizadas

Con la ayuda del personal de producción se procedió a realizar la identificación de los riesgos en dicha área, para lo cual se utilizará de forma ilustrativa el diagrama causa y efecto, como se muestra a continuación:

FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS											
Nombre del proceso o sub proceso:			Número:								
Presentado por:			Area de producción	Fecha: Feb. 2016							
Descripción del riesgo (fallas activas y latentes): Pérdida de materia prima(Robos internos)			Áreas o departamentos afectados: Despacho de materia prima								
Origen y causa raíz: 1. Programación de compra de MP.deficiente 2. Estimación inadecuada de cantidades de MP a utilizar 3. Acumulación de la MP en ciertos lugares dentro de la bodega 4. Falta de coordinación de producción y encargado de compra 5. Falta de capacitación del personal que trabaja en bodega 6. Procesos de selección de personal deficientes											
Análisis del Riesgo				Bases y razones de la probabilidad de ocurrencia: 1. Experiencia del personal que analiza el riesgo identificado.							
Técnico		Administrativo		Otro (identificar)							
Consecuencia		A	B	C	D	E					
Probabilidad		1	2	3	4	5					
Frecuente		5		5							
Ocasional		4		4C							
Remoto		3		3							
Improbable		2		2							
Ext. Improbable		1		1							
		E		D		C		B		A	
		Catastrófica		Peligrosa		Mayor		Menor		Insignificant	
		Bajo		Medio		Alto					
Descripción de las consecuencias: 1. Incremento de costos para la empresa 2. Perdida de tiempo 3. Problemas de clima laboral 4. Costos por rotación de personal 5. Reducción utilidades											
Defensas para la mitigación del riesgo: 1. Supervisar regularmente el area de MP 2. Estimación inadecuada de MP a utilizar 3. Revisión del personal, antes y después de la jornada laboral 4. Manejo de camaras de vigilancia cerca del area 5. Verificar los periodos en los que se detecta el extravío, por ejemplo semanal o quincenal 6. Verificar el consumo de materiales vrs. Elaboración del producto											

Figura 4 Diagrama causa y efecto

ANÁLISIS DE AMENAZAS (RESULTADOS CAUSAS-EFECTOS)		
Indicaciones: Establezca las principales causas y subcausas que originan la amenaza. Establezca un análisis por cada amenaza encontrada. Entre más se analicen las causas existentes, más probabilidades habrá de determinar las defensas y su respectivo seguimiento		
Nombre del proceso afectado: Bodega de MP	Fecha: Feb. 2016	
Departamentos afectados: Bodega de MP		
Descripción de amenaza identificada: Insuficiencia o excedente de efectivo en el Centro de servicio, por no haber realizado la petición de traslado en forma oportuna.		
Relación Humano/Humano	Causa 1	Falta de supervisión en el área de MP
	Causa 2	Falta de comunicación entre encargados de producción, MP y
	Causa 3	Fallas en el proceso de contratación
	Causa 4	
	Causa 5	
Relación Humano/Proceso, procedimientos, manuales	Causa 1	Falta de control adecuado de inventarios por parte de los
	Causa 2	Inexistencia de manuales de procedimientos y otros de forma
	Causa 3	Falta de incentivos al personal
	Causa 4	
	Causa 5	
Relación Humano/Equipo	Causa 1	Falta de herramientas tecnológicas que faciliten el control de inventarios y vigilancia en la planta de producción y otras áreas de trabajo dentro de la empresa
	Causa 2	
	Causa 3	
	Causa 4	
	Causa 5	
Relación Humano/Entorno	Causa 1	Situación económica del país, que propicie dicha situación
	Causa 2	
	Causa 3	
	Causa 4	
	Causa 5	
ANÁLISIS DE AMENAZAS (RESULTADOS EFECTOS)		
Efecto 1	Incremento de costos de producción	
Efecto 2	Incremento en costos de contratación	
Efecto 3	Si no se detecta a tiempo; incumplimiento en elaboración y entrega de un producto a los clientes	
Efecto 4	Ser objeto de sanciones por incumplimiento de contrato(empresas u organismos gubernamentales)	
Efecto 5		
ANÁLISIS DE AMENAZAS (PLAN DE MITIGACIÓN)		
Actividad 1	Elaborar manuales de procedimientos para cada una de las áreas involucradas en el proceso productivo	
Actividad 2	Supervisar regularmente el inventario existente	
Actividad 3	Establecer técnicas de control de inventario adecuadas	
Actividad 4	Revisiones sorpresivas a la salida de la planta productiva	
Actividad 5	Capacitaciones de tipo técnico, operativo y administrativo al personal	

Figura 5 Análisis de amenazas

CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Para finalizar la investigación tanto bibliográfica como los obtenidos directamente del sector de medianas y pequeñas empresas panificadoras del área de San Salvador se pudieron estructurar las siguientes conclusiones de la problemática establecida en el capítulo I y el alcance de los objetivos establecido al inicio de la investigación lo cual se muestra a continuación:

- Las pequeñas y medianas empresas panificadoras, desconocen o conocen poco acerca del tema de gestión de riesgos, en consecuencia no es aprovechado en la incorporación a sus procesos productivos.
- Las empresas no tienen identificados los riesgos a los que están expuestos como parte del proceso de gestión de los mismos, esto los vuelve vulnerables a tomar las medidas pertinentes en el momento en que los eventos de riesgo ocurran.
- No se cuenta con instrumentos de medición apropiados para la evaluación de los riesgos encontrados lo que incrementa la exposición a los riesgos en cada una de las áreas.
- Existen pocos mecanismos de control a las áreas involucradas en el proceso productivo, y por ende la comunicación es deficiente entre las diferentes áreas.

- Los propietarios de los negocios expresaron que la adopción de la gestión de riesgos en sus controles, sería de mucha utilidad ya que les permitirá anticiparse a los riesgos, a la vez tomar acciones de manera más rápida y oportuna que les permitirá la reducción de costos así como mejorar la toma de decisiones.
- Carencia de instrumentos y manuales de parte de las empresas del sector, que permitan tener un panorama claro a los empleados de cuáles deben ser las acciones a seguir en caso de presentarse algún problema en el desarrollo de sus actividades diarias.
- El riesgo está presente en todas las actividades que se realizan en las empresas, independientemente del rubro al cual se dediquen, por lo tanto es necesario que exista una gestión de riesgo eficiente en los procesos principales que se realizan con el fin de maximizar los recursos de la misma.
- Según la opinión de las personas consultadas, al contar con un sistema adecuado de gestión de riesgo, le permitirá entre otras cosas la reducción de los costos, prevención de pérdidas internas y desperdicio de materiales, entre otros.

5.2 RECOMENDACIONES

Las conclusiones que se obtuvo en la investigación conducen a las siguientes recomendaciones:

- Es necesario que las empresas panificadoras capaciten a su personal o promuevan una cultura de administración de los riesgos a los encargados y los involucrados en los procesos
- Mostrar a los elementos claves de las organizaciones los riesgos a los que están expuestos mediante capacitaciones.
- Crear instrumentos de medición de riesgo para determinar la vulnerabilidad a la exposición de riesgo.
- En la medida que los sectores se comprometan a mejorar la comunicación entre sí, se mejorarían los mecanismos de control.
- En la medida en que se adopten más herramienta de gestión de riesgo

BIBLIOGRAFIA

Alas tobar (2010), Evaluación del riesgo empresarial y de auditoria en la gran empresa privada de El Salvador. Tesis de Licenciatura en Contaduría, Facultad de Economía, Universidad Dr. José Matías Delgado

Escobar Guerra y González Sánchez (2007), Evaluación de la fase de análisis del potencial competitivo para la exportación y propuesta de mejora para las pequeñas y medianas empresas panificadoras en el departamento de San Salvador. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Facultad de Economía, Universidad Dr. José Matías Delgado

De Lara Haro (2005); Medición y control de riesgos financieros. (3ª ed.). Distrito Federal, México. Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Melo Velandia y Becerra (2006); Medidas de riesgo y características de medición. Bogotá, Colombia

Rey Sacristán (2003), Técnicas de resolución de problemas. (2ª ed.), Madrid, España,
Fundación Confemetal.

Rene D. (1637) Enfoque Cualitativo en La Investigación Recuperado el 16 de diciembre
2015 <http://prof.usb.ve/miguelm/nc10enfoquecualitativo.html>

Msc. Nohelia Alfonzo (2012), Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos
Cualitativos (2012) Recuperado el 21 de diciembre de 2015 de:
<http://www.monografias.com/trabajos93/tecnicas-e-instrumentos-recoleccion-datos-cualitativos/tecnicas-e-instrumentos-recoleccion-datos-cualitativos.shtml>

Raúl L. y Jean D. (2011) La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en
Trabajo Social Recuperado el 22 de diciembre 2015 de
:<http://www.margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf>

Maite Seco Benedicto (2007) Riesgos económicos y financieros en la empresa, recuperado

el 11 de enero 2016 de:

http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45904/componente45902.pdf

APENDICE

APENDICE A

FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS																																																																
Nombre del proceso o sub proceso:				Número:																																																												
Presentado por:				Fecha:																																																												
Descripción del riesgo (fallas activas y latentes):					Áreas o departamentos afectados:																																																											
Origen y causa raíz:																																																																
Análisis del Riesgo					Bases y razones de la probabilidad de ocurrencia:																																																											
Técnico	Administrativo		Otro (identificar)																																																													
Consecuencia	A	B	C	D			E																																																									
Probabilidad	1	2	3	4			5																																																									
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">Frecuente</td> <td style="width: 5%;">5</td> <td style="width: 15%; background-color: red;"></td> <td style="width: 15%; background-color: red;"></td> <td style="width: 15%; background-color: yellow;"></td> <td style="width: 15%; background-color: yellow;"></td> </tr> <tr> <td>Ocasional</td> <td>4</td> <td style="background-color: red;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> </tr> <tr> <td>Remoto</td> <td>3</td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: green;"></td> </tr> <tr> <td>Improbable</td> <td>2</td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: green;"></td> </tr> <tr> <td>Ext. Improbable</td> <td>1</td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: green;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">E</td> <td style="text-align: center;">D</td> <td style="text-align: center;">C</td> <td style="text-align: center;">B</td> <td style="text-align: center;">A</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">Catastrófica</td> <td style="text-align: center;">Peligrosa</td> <td style="text-align: center;">Mayor</td> <td style="text-align: center;">Menor</td> <td style="text-align: center;">Insignificante</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td colspan="2"></td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">Bajo</td> <td style="text-align: center;">Medio</td> <td colspan="2"></td> <td style="text-align: center;">Alto</td> </tr> </table>					Frecuente	5					Ocasional	4					Remoto	3					Improbable	2					Ext. Improbable	1							E	D	C	B	A			Catastrófica	Peligrosa	Mayor	Menor	Insignificante										Bajo	Medio			Alto	Descripción de las consecuencias:	
					Frecuente	5																																																										
					Ocasional	4																																																										
					Remoto	3																																																										
					Improbable	2																																																										
					Ext. Improbable	1																																																										
		E	D	C	B	A																																																										
		Catastrófica	Peligrosa	Mayor	Menor	Insignificante																																																										
																																																																
		Bajo	Medio			Alto																																																										
Defensas para la mitigación del riesgo:																																																																
A																																																																

APENDICE B

ANÁLISIS DE AMENAZAS (RESULTADOS CAUSAS-EFECTOS)				
<p>Indicaciones: Establezca las principales causas y subcausas que originan la amenaza. Establezca un análisis por cada amenaza encontrada. Entre más se analicen las causas existentes, más probabilidades habrá de determinar las defensas y su respectivo seguimiento</p>				
Nombre del proceso afectado:			Fecha:	
Departamentos afectados:				
Descripción de amenaza identificada:				
Relación Humano/Humano	Causa 1			
	Causa 2			
	Causa 3			
	Causa 4			
	Causa 5			
Relación Humano/Proceso, procedimientos, manuales	Causa 1			
	Causa 2			
	Causa 3			
	Causa 4			
	Causa 5			
Relación Humano/Equipo	Causa 1			
	Causa 2			
	Causa 3			
	Causa 4			
	Causa 5			
Relación Humano/Entorno	Causa 1			
	Causa 2			
	Causa 3			
	Causa 4			
	Causa 5			
ANÁLISIS DE AMENAZAS (RESULTADOS EFECTOS)				
Efecto 1				
Efecto 2				
Efecto 3				
Efecto 4				
Efecto 5				
ANÁLISIS DE AMENAZAS (PLAN DE MITIGACIÓN)			FECHA INICIO	FECHA FIN
Actividad 1				
Actividad 2				
Actividad 3				
Actividad 4				
Actividad 5	B			

APENDICE C

Cuestionario de entrevista

1. En su empresa se cuenta con un mecanismo de identificación de riesgos para cada una de las actividades que se realizan dentro de los procesos.
2. Tiene identificados eventos de riesgo en cada una de las actividades que componen sus procesos y que pudiesen afectar el resultado de sus operaciones
3. La empresa cuenta con herramientas de medición que le facilite analizar los riesgos anteriormente identificados.
4. Que herramientas o metodología utilizan en su empresa para la medición efectiva de los riesgos identificados
5. Qué tipo de información consideran relevante para la medición de los riesgos
6. Que áreas de su empresa son las encargadas de alimentar información necesaria para la medición de los riesgos identificados.
7. Considera ud. Que la empresa cuenta con controles adecuados para darle seguimiento a los riesgos identificados
8. Mencione algunos de los controles que realizan en su empresa con el fin de prevenir las consecuencias de los riesgos identificados
9. Quienes son los encargados de llevarlos a cabo
10. Cuáles son las La empresa cuenta con planes de contingencia en caso de presentarse algún evento de riesgo identificado con anterioridad
11. medidas inmediatas para reducir los riesgos antes de la activación de los planes de contingencia
12. A que áreas o personas se tiene establecidas dentro de su estructura organizacional para la comunicación de los riesgos identificados
13. De qué manera o porque medios se comunican los riesgos al resto de la empresa
14. Con qué frecuencia se comunican los riesgos

15. De qué manera considera ud. Factores externos como: políticas gubernamentales, fenómenos naturales, déficit del poder adquisitivo de las personas, pudiesen afectar sus niveles de venta y la operatividad en general de su empresa
16. Que factores de riesgos internos como por ejemplo: auditoria deficiente, fraudes internos, mal manejo de créditos pudiesen afectar la operatividad de su empresa
17. En cuanto a la documentación de diferentes eventos que pudiesen afectar a su empresa; que medios son utilizados para reportar dichos riesgos.
18. Considera ud. Que la adaptación de una cultura de riesgo a sus controles administrativos, le ayudaría a tomar mejores decisiones para su empresa
19. Un instrumento adecuado de medición de los riesgos le seria de utilidad en su empresa?
20. En cuanto a la administración adecuada de los riesgos, considera necesario un estudio más detallado de los riesgos de su empresa
21. Le seria de utilidad un sistema de gestión de riesgos en su empresa, si no, porque?