

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA**



**TRABAJO DE GRADUACIÓN:
DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS PARA LA
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE LA ZONA OCCIDENTAL
DE EL SALVADOR**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

**PRESENTAN:
ARÉVALO ZEPEDA, RAÚL ANTONIO
RAMÍREZ ELIAS, JAIME ERNESTO
RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, WILLIAM ERNESTO**

**DOCENTE DIRECTOR:
ING. EDUARDO ANTONIO MARROQUÍN ESCOTO**

**SEPTIEMBRE, 2008
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMERICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

ING. Y MSC. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

VICE-RECTOR ACADÉMICO

ARQ. Y MASTER MIGUEL ÁNGEL PÉREZ RAMOS

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. Y MASTER OSCAR NOÉ NAVARRETE

SECRETARIO GENERAL

LICDO. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

FISCAL GENERAL

DR. RENÉ MADECADEL PERLA JIMÉNEZ

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DECANO

LICDO. JORGE MAURICIO RIVERA

VICE-DECANO

LICDO. Y MASTER ELADIO EFRAÍN ZACARÍAS ORTEZ

SECRETARIO DE FACULTAD

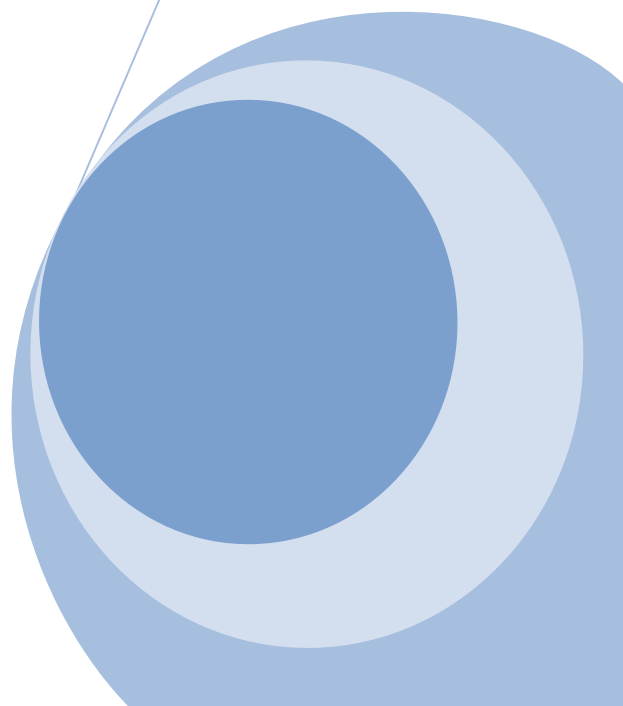
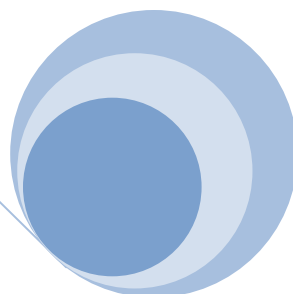
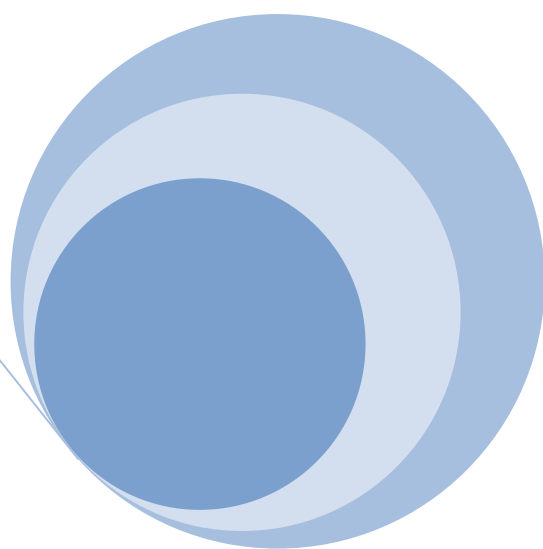
LICDO. VÍCTOR HUGO MERINO QUEZADA

JEFE DE DEPARTAMENTO

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

ING. RAÚL ERNESTO MARTÍNEZ BERMUDEZ

Agradecimientos



Después de haber logrado alcanzar este triunfo deseo expresar mis más profundos agradecimientos a:

Dios todopoderoso, porque con su iluminación, compasión y amor, he logrado cumplir uno de los más grandes e importantes objetivos de mi vida, esto es por su gloria.

Mis padres, Raúl Arévalo y Teresa Zepeda de Arévalo, por haber forjado el camino sin importar lo adverso que fueran las condiciones, por siempre enseñarnos a no rendirnos y apoyarnos cuando parecía ser imposible, por infundir su amor y confianza, por educarnos y enseñarnos siempre a buscar ser alguien y no alguien más; pero sobre todo por tenernos siempre en sus oraciones.

Mis hermanos, Carlos y Jorge, por darme siempre el apoyo necesario en los momentos más duros, por el amor fraternal que nos une, y por infundirme su fortaleza cuando más lo he necesitado. Gracias por ser como son.

Mi familia, porque no me alcanzaría la página para nombrarlos a todos, gracias por apoyarme y estar presentes en los triunfos y tristezas por igual. Pero sobre todo a mi Tía Dori, Tío Wences, Gaby, Wences, Fernando y Pigo.

Las personas que han aparecido en mi vida y con su amistad se han convertido en partes importantes de esta, Xenia, Anita, Elenita, Jeaneth, Julia, Rosaura, Merling, Bea, Carlos (el Chupa), Darwin (Oddie), Barrera (Bob), José Mario (el Mompirri), Iván (el Negro), Jaco (el otro Negro), Alex (la Zoila), Alex (el Erudo), Marinero (el 3G); Soto, Darwin y Ronald (los Farsantes); Guille, Jorge y Juárez (las hijas); Mojica (el Chino), Erick, Wendy, Brenda, Marcela, Jessica, Astrid, Tatiana, Yensi; Bonnie y Douglas; y a todos los compañeros con los que compartí.

Mis amig@s, todos y cada uno de ellos, por haber compartido alegrías y tristezas y por haber enfrentado cada una de ellas siempre con el mejor de los esfuerzos. Pero especialmente a los que compartimos la alineación del PANAZO FC.

La mara de los micros, porque nunca nos dejaron abajo cuando ya no había espacio para viajar, puras sardinas pero allí íbamos.

Mis compañeros de tesis que aunque sea un poco lento pero logramos llegar, pero como dijo un arriero, no hay que llegar primero sino saber llegar.

Los docentes directores, Ing. Marroquín e Ing. Rodezno, por la paciencia mostrada.

Las personas que desinteresadamente participaron y colaboraron en la elaboración del presente trabajo de grado.

Usted que realiza la lectura del presente documento, éntrele ya por que esta largo, deje de estar leyendo los agradecimientos. Son bromas, gracias por el interés.

Sinceramente:

Raúl

Doy gracias:

A Dios Todopoderoso, por su amor incondicional, por la fortaleza que me ha brindado, y darme la oportunidad de culminar mis estudios superiores, ya que a Él debo lo que soy y lo que llegue a ser, ¡Solo a Él sea la gloria!

A mis padres, Vilma y Jaime, a ambos por igual, que me han brindado su amor, calor, comprensión, soporte económico, consejos, palabras de aliento y mucho más, ya que son los mejores padres que Dios me pudo haber dado.

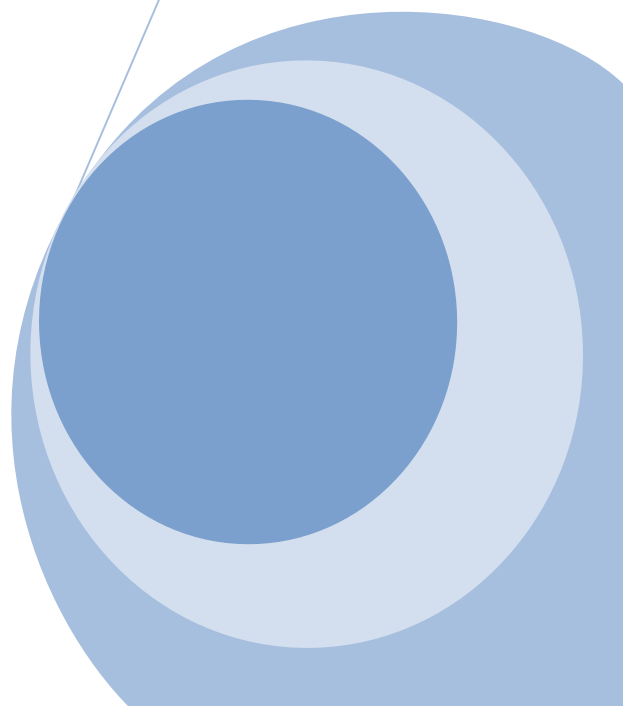
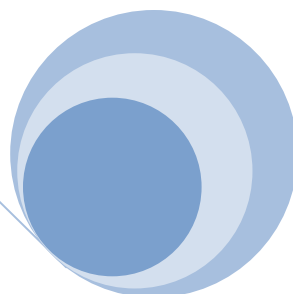
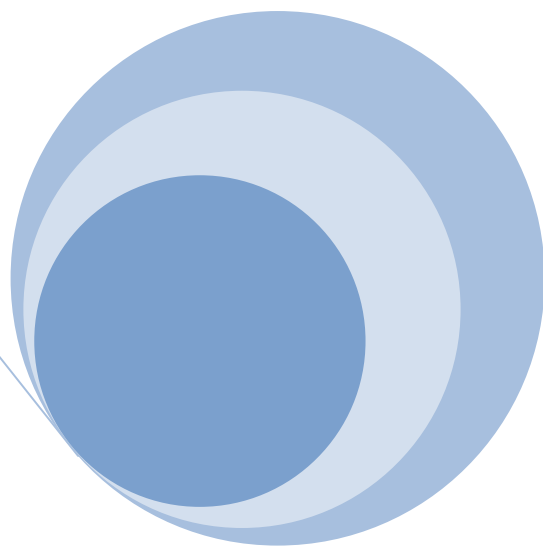
A mis compañeros de trabajo de graduación, Raúl Arévalo y William Rodríguez, ya que como equipo, pudimos salir adelante y culminar nuestro trabajo de grado.

A todos los docentes que contribuyeron en mi formación académica.

A familiares, amigos y compañeros que siempre fueron de apoyo para mí.

Jaime

Índice



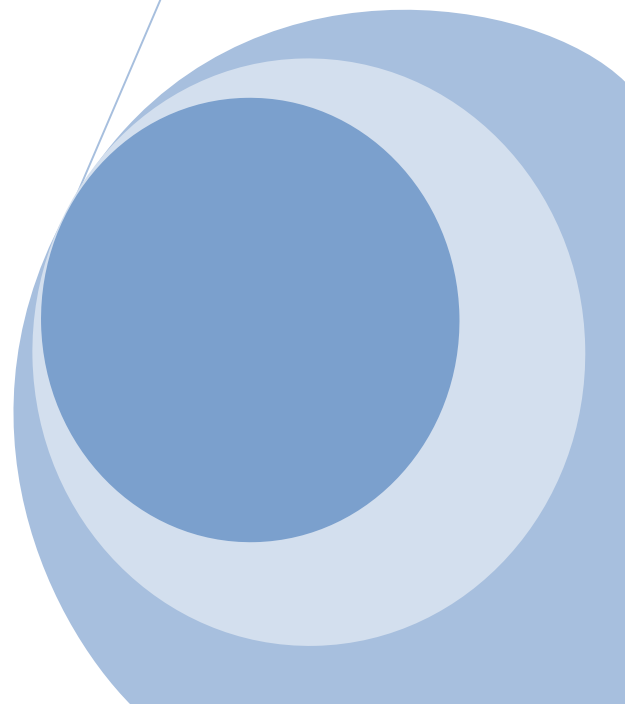
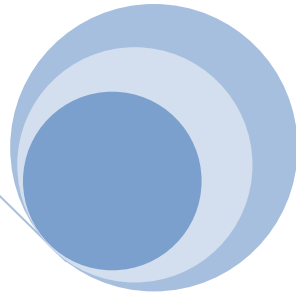
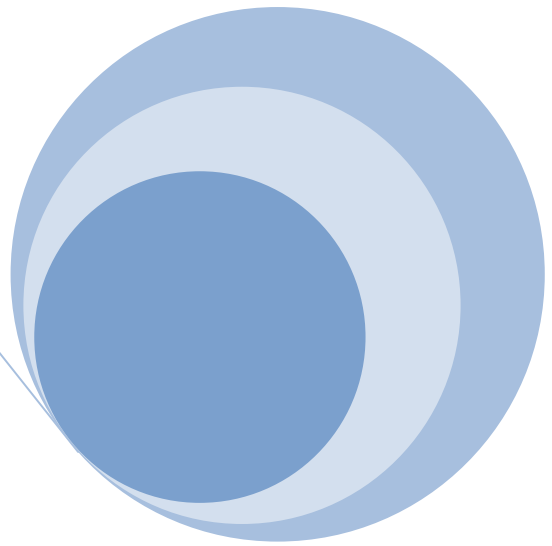
Contenido

	Pág
Introducción.....	i
Objetivos.....	iv
Alcances.....	vi
Capitulo I: Aspectos Generales de la Micro y Pequeña Empresa.....	8
A. La Micro y Pequeña Empresa de El Salvador.....	9
1. Información de la Micro empresa.....	9
2. Información de la Pequeña Empresa.....	14
B. Marco Legal de la Micro y Pequeña Empresa Salvadoreña.....	14
1. Obligaciones Básicas.....	14
C. Instituciones de Apoyo a las Microempresas.....	18
Capítulo II: La Administración de Riesgos.....	21
A. Los riesgos.....	22
B. Tipos de riesgos.....	22
1. Riesgos Financieros.....	22
2. Riesgo de mercado.....	29
3. Riesgo de gestión operativo.....	29
C. Proceso de la Administración de Riesgos.....	31
1. Planeación.....	32
2. Valoración del Riesgo.....	34
3. Manejo del Riesgo.....	45
4. Monitoreo.....	51
Capitulo III: Situación actual y diagnóstico de los riesgos del sector micro y pequeña empresa productora de la zona occidental de El Salvador.....	52

A. Aspectos generales del diagnostico.....	53
B. La investigación.....	53
1. Fuente de Información.....	54
C. El entorno macroeconómico de El Salvador.....	55
1. Entorno general.....	55
2. El entorno financiero.....	62
D. La situación actual de la MYPE.....	68
1. Datos del VII censo económico.....	68
2. La atención crediticia.....	72
E. La Micro y Pequeña Empresa Productora de la Zona Occidental	78
1. Generalidades de la Investigación.....	78
2. Los resultados.....	80
F. Conclusiones.....	84
G. Recomendaciones.....	87
Capítulo IV: Propuesta de Programa de administración de riesgos para la micro y pequeña empresa productora de la zona occidental de El Salvador	88
A. Plantilla Para Evaluar Situación Actual.....	89
B. Planeación.....	103
1. La visión.....	103
2. La misión.....	104
3. Los objetivos.....	105
4. Las estrategias.....	107
5. Establecimientos de acciones.....	111
6. Programación de acciones.....	112
7. Coordinación de acciones.....	114
C. Los presupuestos.....	116
1. Los presupuestos de producción.....	109
2. Presupuesto de materias primas.....	134

3. Presupuestos de Inventarios.....	140
4. Presupuesto de Gastos Administrativos.....	143
5. Punto de Equilibrio.....	148
D. Establecimiento de controles.....	149
Capitulo V: Ejemplo: Programa de administración de riesgos aplicado a una cooperativa agroindustrial.....	151
A. Aplicación de la Plantilla para evaluar la administración de riesgos.....	152
B. Factores de Riesgo Identificados.....	153
C. Plan Estratégico.....	155
1. La visión.....	155
2. La misión.....	155
3. Los objetivos.....	156
4. Definición de las estrategias.....	157
5. Establecimiento y Programación de acciones.....	161
6. Seguimiento de actividades.....	163
7. Propuesta a realizar para control de riesgos.....	164
D. Establecimiento de controles.....	176
Conclusiones y Recomendaciones Generales.....	177
Anexos.....	181
Bibliografía.....	227
Glosario.....	230

Introducción



En la actualidad, uno de los sectores empresariales más importantes y contribuyentes en el desarrollo económico del país, son las micro y pequeñas empresas, que en conjunto desarrollan actividades que se encargan de mover grandes volúmenes de productos y de dinero, sin mencionar, el gran número de personas que se ven beneficiadas, tanto directa como indirectamente, con los empleos generados en este sector.

En la zona occidental de El Salvador, los beneficios generados por este sector son evidentes, por lo cual, la búsqueda de desarrollo de estas organizaciones debe ser prioridad para las instituciones gubernamentales, financieras, educativas, ONG's etc.. Por tal razón, en el presente documento se detalla a manera de propuesta un programa de administración de riesgos; que adecuado a la realidad empresarial de este sector, pueda servir como un instrumento de autoevaluación y conocimiento del ambiente interno y externo de la empresa; de tal manera que identificando los factores de riesgos que se presentan en su entorno, les sirva para tomar decisiones que disminuyan el impacto negativo y lograr los objetivos deseados.

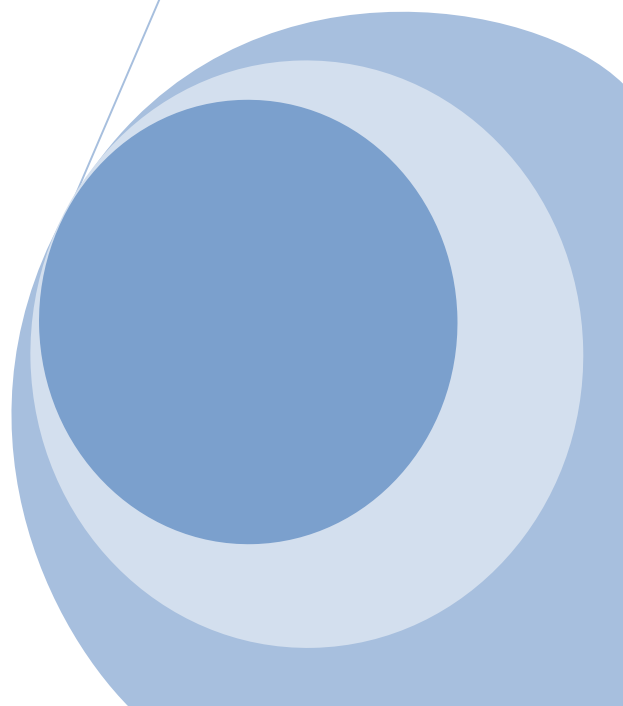
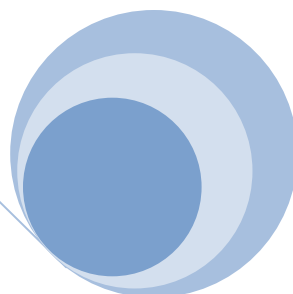
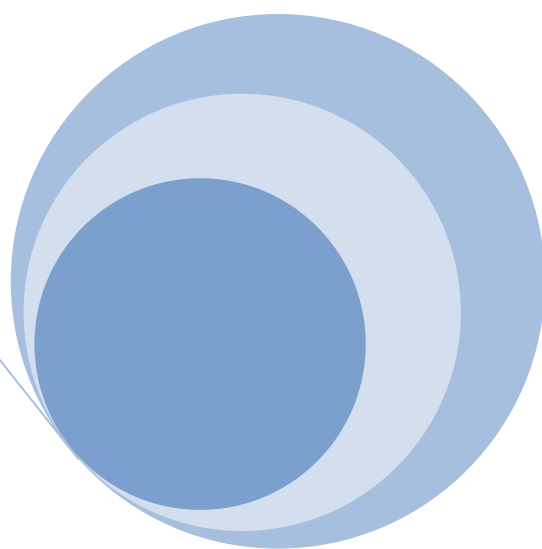
En el presente estudio se dan a conocer los aspectos que definen a la micro y pequeña empresa salvadoreña, identificando su potencial y la importancia que tienen en la economía nacional; se presenta un análisis de la teoría de la administración de riesgos, que sirvió de base para formular las herramientas utilizadas en el programa de administración de riesgo; se realizó un diagnóstico de la situación actual del sector, mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias de información; así también, haciendo uso de la información que se obtuvo de la teoría de la administración de riesgos y del diagnóstico, se elaboró una propuesta que contiene instrumentos que sirven para identificar los diferentes riesgos a los cuales están expuestos los micro y pequeños empresarios; de tal forma que sirva de base para tomar decisiones que disminuyan dichos riesgos.

También, esta propuesta se considera una guía para llevar a cabo la planeación estratégica y elaboración de presupuestos, debido a que en el diagnóstico se

encontró que la mayoría de micro y pequeñas empresas no realizan planeación estratégica, ni elaboran presupuestos.

Tomando en cuenta las conclusiones y recomendaciones de este estudio se concluye que la importancia de la planeación estratégica, radica en que sirve de base para hacer crecer la empresa y definir donde se quiere estar en el futuro; sin dejar de considerar que en las actividades diarias es importante la aplicación del proceso administrativo.

Objetivos



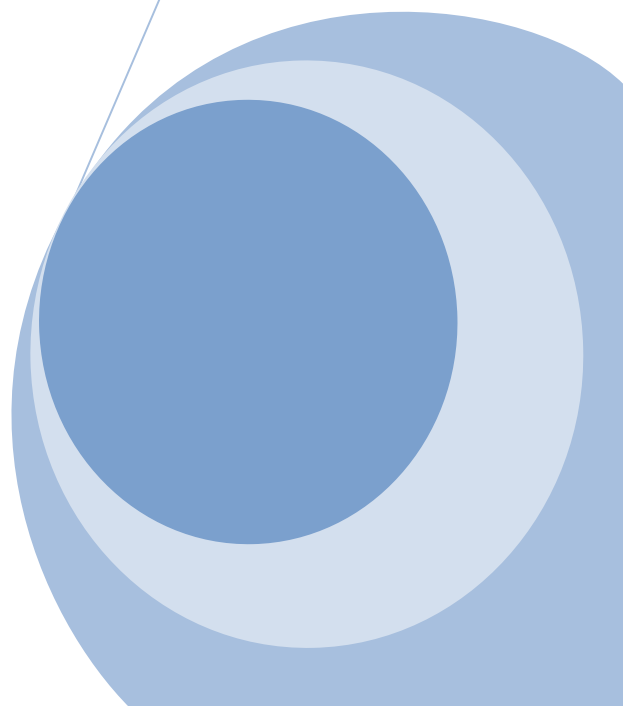
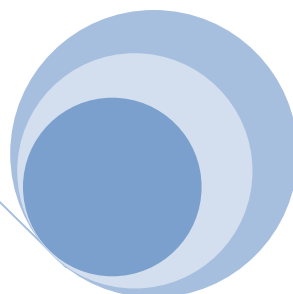
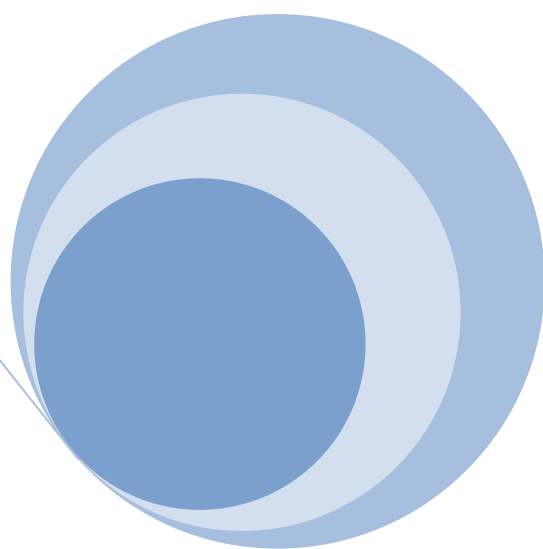
General:

Proponer un programa de administración de riesgos, que permita a la micro y pequeña empresa de la zona occidental de El Salvador, optimizar sus operaciones, a fin de disminuir los factores negativos que generan pérdidas inesperadas y que afectan su productividad y crecimiento.

Específicos:

- Analizar la situación actual en que se encuentran las micro y pequeña empresas
- Verificar, analizar y clasificar los factores que benefician o perjudican la consecución de las metas y objetivos de la micro y pequeña empresa, a fin de aprovecharlos o eliminarlos según se defina.
- Establecer un instrumento de identificación de riesgos, para mejorar el desempeño de las empresas.
- Determinar las técnicas de Ingeniería Industrial para el control de riesgos con la finalidad de beneficiar a la micro y pequeña empresa salvadoreña.
- Crear un instrumento que permita tomar decisiones para solucionar las problemáticas identificadas.
- Verificar la utilidad de la herramienta propuesta tomando como ejemplo una empresa productora de la zona occidental.

Alcances



- El presente estudio será aplicado inicialmente a la micro y pequeña empresa productora de la zona occidental de El Salvador.
- La propuesta del programa de administración de riesgos incluirá la evaluación del área financiera, operativa y de mercado de la micro y pequeña empresa.
- El estudio ha de llegar hasta la elaboración del programa de administración de riesgos, dejando la implementación y financiamiento del programa en manos de la empresa interesada.



Capítulo I

Aspectos Generales de la Micro y Pequeña Empresa



A. La Micro y Pequeña Empresa de El Salvador

En El Salvador, la micro y pequeña empresa tiene una importancia fundamental en la generación de empleo, pues movilizan grandes volúmenes de productos y dinero. En esta sección se ha sintetizado la información más relevante que las caracteriza.

1. Información de la Microempresa

De acuerdo al Libro Blanco de la Microempresa¹, elaborado por un grupo multidisciplinario de profesionales, los criterios para la definición se basan en una dimensión laboral (que es el número máximo de trabajadores, incluyendo al empresario y a trabajadores no remunerados) y en una dimensión financiera (en la que por motivos prácticos se utiliza el valor de las ventas brutas). Acorde a esto microempresa se define como “la unidad económica que tiene entre diez trabajadores o menos y cuyas ventas anuales no superan los ¢600,000.00 (\$68,965.51)”.

CONAMYPE ha incorporado una modificación al concepto en la dimensión financiera, tomando como base el salario mínimo, con la intención de que el concepto se actualice automáticamente. Incorporando este nuevo criterio, la microempresa se define de la siguiente manera:

MICROEMPRESA: “Toda unidad económica que tiene hasta 10 ocupados y ventas anuales hasta el equivalente de 476.2 salarios mínimos. Se excluyen las unidades económicas dedicadas a las actividades del sector agropecuario.”

¹Incluye el nivel de la contribución de la microempresa a la actividad económica; su contribución al empleo; el marco institucional y legal en el cual se inscriben las acciones de la microempresa y su promoción; aspectos de la heterogeneidad productiva y social de las unidades micro empresariales; así como las características y problemas de la dotación y cambio tecnológico en el sector.

a. Clasificación de la Microempresa (Segmentos Productivos)

La microempresa en El Salvador ha sido clasificada en tres segmentos productivos: microempresa de subsistencia, microempresa de acumulación simple, y microempresa de acumulación amplia; este último segmento también es conocido como “micro-tope”.

El criterio principal de clasificación, por su practicidad, son las ventas. De esta forma, los segmentos quedan definidos así:

i. Microempresa de Subsistencia

Aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 11.9 salarios mínimos ó 142.9 salarios al año.

ii. Microempresa de Acumulación Simple

Aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 23.8 salarios mínimos o 285.7 salarios al año.

iii. Microempresa de Acumulación Ampliada

Aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 39.7 salarios mínimos al mes o 476.2 salarios anuales.

b. Características del Sector Microempresa

La microempresa en El Salvador tiene una importancia grande para la economía del país, sobre todo, por el papel preponderante que desempeña en la generación de empleo. Las características expuestas en esta sección sobre las microempresas, sin obviar la heterogeneidad y diversidad interna del sector son:

i. Ubicación Geográfica

La actividad micro-empresarial se concentra fundamentalmente en la zona urbana; de acuerdo a los datos levantados entre noviembre y diciembre del 2001 a través del modulo de microempresas de la EHPM (Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2001), un poco más de las dos terceras partes de los micro negocios se encuentran ubicados en los mercados urbanos dado que son espacios económicos en los cuales, la población, en promedio, obtiene un mayor ingreso y por tanto existe una relativa mayor capacidad de consumo respecto a poblaciones más dispersas o residiendo en regiones más apartadas.

ii. Genero de los Socios y Trabajadores

En general se observa, entre los dueños de establecimientos, un predominio del género femenino en el total de la actividad micro-empresarial cerca de 64% de mujeres frente a un 36% de hombres. Se destaca el predominio de las mujeres sobretudo en el micro-negocio de subsistencia con ingresos menores al salario mínimo, sin embargo en la de acumulación ampliada el predominio es de los hombres, mientras que en la MYPE de subsistencia con ingresos mayores al salario mínimo y la de acumulación simple, las proporciones más bien se muestran equilibradas pero con un leve domino de género femenino.

iii. Mano de Obra y Precariedad Laboral

La actividad micro-empresarial representa la ocupación laboral única para casi el 89% de los empresarios, mientras que para el 11% restante, el micro-negocio continúa siendo la actividad principal pero tienen otra fuente de ingreso (otro empleo). Los microempresarios de los segmentos productivos de subsistencia presentan una mayor dependencia del micro-negocio como exclusiva fuente de ingresos laborales.

c. Las Microempresas Productoras en la Zona Occidental

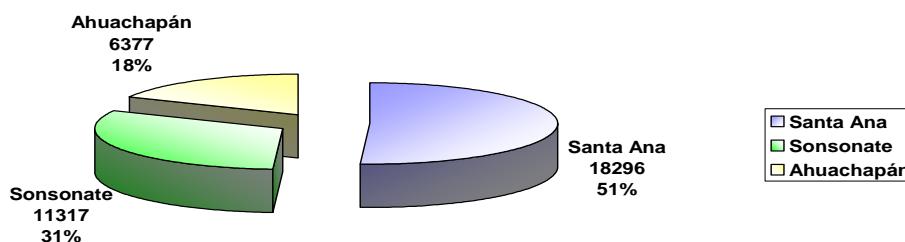
Las microempresas productoras o manufactureras se encuentran distribuidas a lo largo y ancho del territorio nacional, por lo que conocer la realidad local contribuye al descubrimiento de la problemática a la que se enfrentan en la actualidad.

Las microempresas productoras o manufactureras según el Programa de Fomento de la Microempresa en el estudio “SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA MANUFACTURERA SALVADOREÑA EN EL CONTEXTO DEPARTAMENTAL” publicado por FISDL en octubre de 1998, están definidas de la siguiente forma:

MICROEMPRESA MANUFACTURERA: “Se entiende por microempresa manufacturera a aquellos establecimientos cuyas actividades se relacionan con los procesos de transformación cuyos resultados son bienes elaborados, semi-elaborados y subproductos y que cuenten con menos de diez empleados.”

Según datos obtenidos por la DIGESTYC en Censo Económico del año 2005, en el occidente del país se contabilizaron 35,990 empresas, las cuales se encuentran distribuidas en los tres departamentos de la forma que muestra el Grafico 1.

Grafico 1. Empresas en el Occidente del País



Al clasificar las empresas en sus respectivos sectores, el Censo Económico revela que el sector manufactura o de producción (formado por sector industria, agroindustria y minas y canteras) constituye un 12.94% de las empresas del occidente. Ver Cuadro 1.

Cuadro 1. Empresas del sector productor².

	Industria	Agroindustria	Minas y Canteras	Totales
Santa Ana	2149	14	1	2164
Sonsonate	1621	10	0	1631
Ahuachapán	854	10	0	3795
Total zona occidental	4624	34	1	4659
Total zona occidental en %	12.85	0.09	0.003	12.94

De los totales de empresas productoras antes mencionados, y de acuerdo a los resultados de la Encuesta Económica del 2002 efectuada por el Ministerio de Economía, de un total de 19,539 establecimientos identificados los 4,659 encontrados en el occidente ascienden a un 23.84% de los establecimientos productores del país.

d. Importancia de las Microempresas Productoras

El adecuado funcionamiento de las microempresas productoras del país es de gran importancia, ya que estas constituyen un motor de desarrollo económico, porque estas a pesar de su tamaño son generadoras de empleo (63,341 personas

²Fuente: CENSO ECONOMICO 2005 DEL MINISTERIO DE ECONOMIA.

ocupadas, de acuerdo a la encuesta económica 2002 de la DIGESTYC), tienen producción local y de consumo básico (25% del PIB del sector industria según datos publicados en la revista quincenal de La Prensa Grafica, “El Economista” el 27 de febrero de 2007).

De acuerdo a lo antes expuesto, el sector microempresas productoras, constituye una buena alternativa para proporcionar desarrollo regional, Tanto en lo económico como en lo social.

2. Información de la Pequeña Empresa

Bajo las mismas dimensiones consideradas para la microempresa (una dimensión laboral y una dimensión financiera) CONAMYPE ha adoptado el siguiente concepto para la pequeña empresa:

PEQUEÑA EMPRESA: Toda unidad económica que tiene hasta cincuenta ocupados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 4,762 salarios mínimos, excluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de 476.2 salarios mínimos con 10 o menos ocupados.

B. Marco Legal de la Micro y Pequeña Empresa Salvadoreña

1. Obligaciones Básicas

a. De Índole Tributaria

i. Registro y Control Especial de Contribuyentes (NIT)

El objetivo de este trámite es dotar a las personas naturales y jurídicas la calidad de contribuyente al Fisco. De esta manera el Estado puede identificar a aquellas personas naturales o jurídicas que realizan alguna actividad económica industrial, de comercio o de prestación de servicios. La base legal de su exigencia se

encuentra en el Decreto 79 “Ley de Registro y Control Especial de Contribuyentes al Fisco”.

ii. Renta

Grava los productos o utilidades percibidas o devengadas provenientes del trabajo, de la actividad empresarial, del capital y de toda clase de productos, ganancias, beneficios o utilidades. Este Impuesto está normado por el Decreto 134 “Ley de Impuesto a la Renta” y por el Decreto 101 “Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta”.

iii. Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Su objetivo es registrar y gravar los movimientos de ingresos y egresos de aquellos que realicen transferencia de bienes o la prestación de servicios. Proporciona una especie de balance entre ambos movimientos para la adquisición del crédito fiscal. Su base legal se encuentra en el Decreto 296 “Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios” y en el Decreto 83 “Reglamento de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios”.

b. De índole laboral

i. Normas de Trabajo

Tienen como propósito regular las prestaciones entre empleadores y trabajadores. Su base legal se encuentra en la “Constitución Política” y en el “Código de Trabajo”.

ii. Seguridad Social

Su propósito es regular los compromisos sociales de los que son sujetos los empleadores y vincular directamente con la afiliación a la seguridad social a los trabajadores estableciendo las condiciones para su acceso a las prestaciones por enfermedad, accidente de trabajo, enfermedad profesional y maternidad.

Su sustento legal se encuentra la Constitución Política, en la “Ley del Instituto Salvadoreño de Seguridad Social”, y en el “Reglamento para la Aplicación del Régimen del Seguro Social”.

iii. Sistema de Ahorro para Pensiones

Su propósito es regular las obligaciones y prestaciones de los sistemas de ahorro para pensiones. Su base legal se encuentra en la “Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones”.

iv. Formación Laboral

Su propósito es crear un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

Su base legal se encuentra en la Constitución Política y en el Decreto 554 “Ley de Formación Profesional”. Se aplica sólo a las empresas que tengan más de diez trabajadores afiliados al ISSS.

c. De índole mercantil

i. Matrícula de Empresa

Su propósito es registrar la empresa que efectuará actividades mercantiles. La certificación anual de esta matrícula es la única prueba para establecer la calidad frente a terceros de la condición de comerciante y de propietario de la empresa.

Su fundamento legal está en la “Ley de Reforma del Código de Comercio”, la “Ley de Reforma del Registro de Comercio”, y “Reglamento de la Ley del Registro de Comercio”.

ii. Sub-Matrícula de Establecimiento

Su propósito es registrar el ó los establecimientos en los que una empresa efectuará actividades mercantiles. Su fundamento legal está en la “Ley de

Reforma del Código de Comercio”, la “Ley de Reforma del Registro de Comercio”, y “Reglamento de la Ley del Registro de Comercio”.

iii. Registros Contables

Su finalidad es asegurar el método contable que se utilizará en la empresa, constatando que sea adecuado al giro del negocio y que contenga todos los requisitos contables necesarios para su funcionamiento y que responda a alguno de los sistemas contables generalmente aceptados.

Su fundamento legal se encuentra en la “Ley de Reforma al Código de Comercio”, en la “Ley del Ejercicio de la Contaduría” así como en la “Ley de la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles.

iv. Registro de Balance

Su finalidad es dar fe, ante terceros, sobre la situación económica de una empresa. Su fundamento legal se encuentra en la “Ley de Reforma al Código de Comercio”, en la “Ley del Ejercicio de la Contaduría” así como en la “Ley de la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles.

d. De Índole Municipal

i. Contribuyente Municipal

Establece los principios básicos y el marco normativo para que los municipios ejerciten y desarrollen su potestad tributaria. Su fundamento legal se encuentra en “La Constitución Política”, en el “Código Municipal” y en la “Ley General Tributaria Municipal”.

ii. Solvencia Municipal

Procura fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de las empresas con relación a las municipalidades. Su fundamento legal se encuentra en la

“Constitución Política”, en el “Código Municipal” y en la “Ley General Tributaria Municipal”.

e. De Índole Estadística

i. Registro en el Directorio de Empresas en la DIGESTYC

Procura identificar al universo de empresas que operan en El Salvador con fines estadísticos. Su base legal se encuentra en la “Ley del Servicio Estadístico Nacional”.

ii. Encuesta Económica Empresarial

Procura identificar y procesar los principales indicadores del desenvolvimiento económico empresarial en El Salvador. Su base legal se encuentra en la “Ley del Servicio Estadístico Nacional”.

C. Instituciones de Apoyo a las Microempresas

En el entorno en que las microempresas del país se desenvuelven, se enfrentan con distintos tipos de dificultades, desde la obtención de su financiamiento inicial o capital semilla, hasta en el desarrollo diario de las actividades que se realizan para satisfacer diferentes necesidades de la población, obteniendo beneficios. Estas dificultades pueden surgir en función de distintos factores, como las distintas etapas del desarrollo del producto, funciones básicas de la empresa y hasta del alcance que ella tenga.

Con motivo de fomentar y apoyar al desarrollo del sector microempresa, distintas instituciones, tanto nacionales como internacionales se han comprometido a ofrecer el apoyo necesario para que las microempresas puedan obtener; servicios calificados de desarrollo empresarial, mecanismos de acceso al crédito, estrategias para mejorar competitividad de manera que estas empresas, puedan,

solucionar problemáticas, tanto en las operaciones productivas como en las administrativas, buscando garantizar el alcance de los objetivos de las empresas.

Algunas de las instituciones que brindan apoyo a las microempresas del país, se pueden mencionar:

Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños – AMPES: se encarga de brindar representatividad a la MIPYMES a nivel nacional, utilizando recursos que se adapten a las necesidades del sector, ofreciendo servicios de alta calidad.

Asociación de Micro y Pequeños Empresarios de El Salvador – AMYPES: institución no gubernamental que compromete esfuerzos y recursos para generar capacidades de autogestión y desarrollo humano, acompañando procesos aplicando metodologías participativas, de género y organizativas, aplicando las mejores prácticas de micro finanzas y fomentando habilidades para el desarrollo económico y social de la población en situación de pobreza, procurando; la no exclusión del sector micro empresarial.

Ministerio de Relaciones Exteriores – RREE: formula, dirige y ejecuta la política exterior de El Salvador de una manera coordinada, eficiente y eficaz, que permite una presencia activa del país en el sistema internacional, proyectando, promoviendo, defendiendo, fomentando, gestionando y negociando con excelencia, acciones en los campos político, económico, social, cultural y humano en beneficio del desarrollo integral de la Nación Salvadoreña.

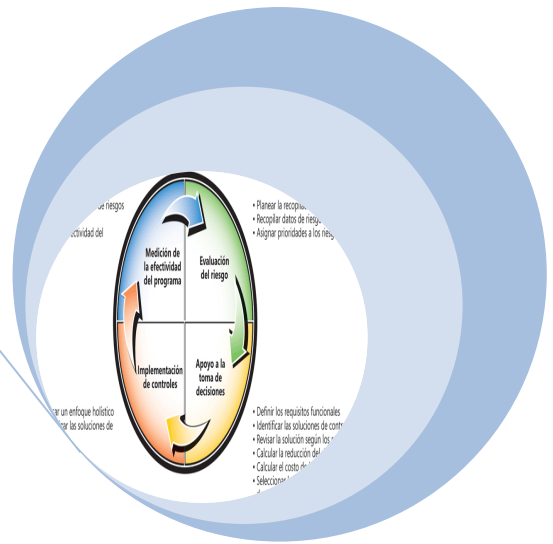
INFOCENTROS: entidad con capacidad de generación de contenidos, divulgación del conocimiento por medio de capacitaciones de las tecnologías de información y

comunicación, que agreguen valor en beneficio de la población y contribuyan a elevar la productividad.

Asociación para la Organización y Educación Empresarial Femenina de El Salvador - OEF/ES: institución encargada de potenciar familias solidarias, emprendedoras, equitativas y propositivas capaces de auto-gestionar el desarrollo social, económico y político de sus comunidades y del país; mediante la facilitación de servicios integrales brindados con calidad y calidez.

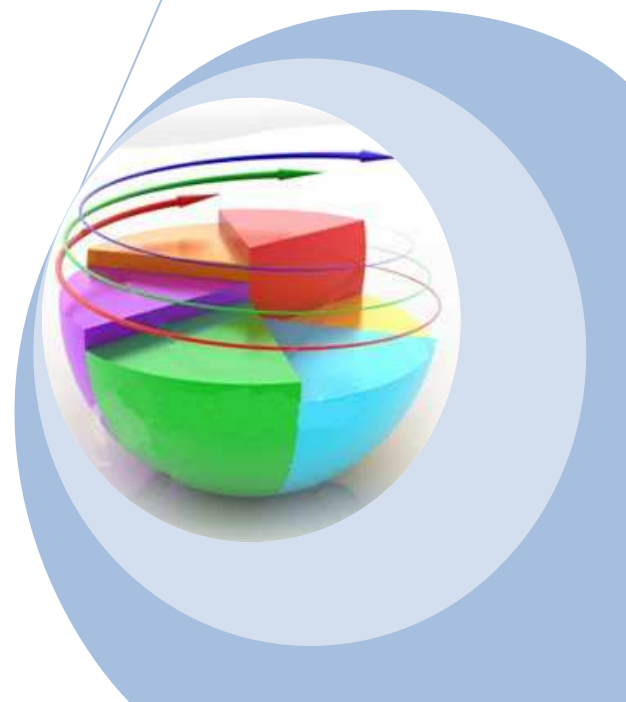
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa – CONAMYPE: esta institución se encarga de proponer, promover, facilitar y coordinar la ejecución de políticas, estrategias, programas y acciones para el desarrollo integral de las Micro y Pequeñas empresas salvadoreñas.

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID: los esfuerzos de desarrollo económico de USAID en la región ayudan a los agricultores a diversificar la producción y aumentar el rendimiento; aumentar las pequeñas y micro empresas en las áreas rurales y urbanas y aumentar la competitividad regional y global.



Capítulo II

La Administración de Riesgos



A. Los Riesgos

Los riesgos son conceptos que pueden considerarse fundamentales, ya que están vinculados con todo el que hacer, es decir casi toda actividad, el clima, el trabajo, los deportes, los negocios, es por esto que la humanidad buscó y sigue buscando formas de protegerse contra las contingencias y se han desarrollado maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas.

Las micro y pequeñas empresas salvadoreñas, no están libres de riesgos en el desarrollo de sus actividades productivas, considerando a los riesgos como la probabilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga impacto en el alcance de los objetivos de una empresa; es decir la materialización de cualquier hecho, situación, acontecimiento, acción o condición que tiene una causa que lo origina y una consecuencia derivada de la misma. Se puede decir que las empresas del país en el desarrollo de sus actividades productivas, se encuentran expuestas a diferentes factores que podrían significar oportunidades o amenazas a sus objetivos, es decir las empresas del país se encuentran en constante exposición al riesgo.

B. Tipos de Riesgos

Algunos de los riesgos a los que las empresas de todo el mundo se ven expuestas se definen a continuación, haciendo notar que no son los únicos, y podrán identificarse otros en variación con la empresa en estudio y el sector en el que se desenvuelva.

1. Riesgos Financieros

a. Riesgo de Crédito

Son importantes porque afectan el activo principal. Una política liberal de aprobación de créditos generada por contar con excesivos niveles de liquidez, y

altos costos de captación, o por un relajamiento de la exigencia de evaluación de los clientes sujetos de crédito, ocasiona una alta morosidad.

Es la probabilidad de que un prestatario no haga frente en sus debidos momentos o en su totalidad a su obligación de devolver una deuda o préstamo. El impago ocurre cuando el prestatario no puede cumplir con sus obligaciones financieras, como son los pagos de intereses, o principal, a los obligacionistas o el reembolso de préstamos bancarios. En el caso de un impago, los prestamistas (poseedores de bonos o bancos) sufren una pérdida porque no recibirán todos los pagos que se les han prometido, lo mismo aplica con las MYPES y sus clientes.

Es de vital importancia que las MYPES, registren el comportamiento de los clientes, respecto al cumplimiento de pagos de la mercadería brindada vía crediticia, de esta manera se tiene el registro de los clientes, categorizados en puntuales o morosos, esto es de gran ayuda para las empresas, ya que brinda un criterio técnico a la hora de definir políticas de ventas vía crediticia y al contado; a los clientes puntuales se les puede brindar mercadería al crédito, pero a los clientes morosos, se les vende únicamente al contado, o con garantías de activos, para tener el aseguramiento de la recuperación de el pago adeudado.

Todo lo mencionado anteriormente es para la relación empresa – cliente, no obstante es también aplicado a la relación empresa – fuentes de financiamiento; ya sean bancos, cooperativas, instituciones internacionales u otras que brindan apoyo financiero a las MYPES, ya que al ser puntuales en el pago de créditos, se obtiene mayor confianza de las instituciones financieras para optar a otros préstamos.

b. Riesgo de Tasas de Interés

Es producido por la falta de correspondencia en el monto y el vencimiento de activos, pasivos y rubros fuera del balance. Generalmente cuando se obtiene

créditos a tasas variables. En ciertos mercados la demanda de dinero puede afectar las tasas de interés pudiendo llegar por efecto de cambios en la economía internacional a niveles como los de la crisis de la deuda.

Los cambios en las tasas de interés afectan el valor subyacente de los activos de los bancos, de sus pasivos y de sus instrumentos fuera de balance porque el valor presente de flujos futuros de efectivo (y en algunos casos, los mismos flujos de efectivo) cambia cuando las tasas de interés lo hacen. De acuerdo con esto, un proceso efectivo de administración de riesgo que mantenga el riesgo de tasa de interés dentro de niveles prudentes es esencial para la seguridad y solidez.

c. Riesgo de Liquidez o Fondeo

Se produce a consecuencia de continuas pérdidas de cartera, que deteriora el capital de trabajo. Un crecimiento desmesurado de las obligaciones también puede conducir al riesgo de pérdida de liquidez.

Se refiere a la incapacidad de conseguir obligaciones de flujos de efectivo necesarios, lo cual puede forzar a una liquidación anticipada, transformando en consecuencia las pérdidas en papel en pérdidas reales.

Algunas consecuencias en las MYPES al haber iliquidez son:

Incapacidad de fondos sin incremento de activos.

Incapacidad de pagar obligaciones inmediatas.

Afecta la rentabilidad.

Genera insolvencia.

La liquidez de una empresa se refiere a la relación que, en un momento determinado, existe entre sus recursos líquidos y las obligaciones que le son exigibles en ese momento. El riesgo de iliquidez se refiere a la posibilidad de que

la empresa no pueda cumplir sus obligaciones financieras como consecuencia de una falta de recursos líquidos.

Las mediciones de riesgo de iliquidez que se consideran de mayor importancia, evalúan la necesidad de renovación de pasivos de exigibilidad inmediata, dados los vencimientos de activos y pasivos pertinentes, como proporción tanto de los mismos pasivos como del patrimonio.

El análisis global de la liquidez se hace con especial énfasis en la liquidez básica, complementándose, con los resultados de la evaluación de la liquidez de corto plazo y de la liquidez de mediano plazo.

En consecuencia, 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.

d. Riesgo de Cambio

Originado en las fluctuaciones del valor de las monedas. Las economías de los países en vías de desarrollo, no están libres de que crezca la brecha comercial o de balanza de pagos. La consecuencia normal es la devaluación del tipo de cambio, que afectará elevando el valor de los créditos otorgados.

Una constante del mercado de divisas es la incertidumbre, debido a que sólo son conocidos el valor de intercambio (compra/venta) y el de rendimiento (tipo de interés) de las divisas en el momento de concertar la operación. El riesgo, por tanto, viene determinado por el desconocimiento de la evolución de los precios de compra/venta o de los tipos a los que se pueda tomar o prestar dinero.

El riesgo tipo de cambio es por tanto aquel que viene determinado por el posible beneficio o quebranto que una evolución favorable o desfavorable del precio de intercambio, en un determinado periodo de tiempo.

Desde el punto de vista del exportador, el riesgo se produce cuando debe pagar a los proveedores en una moneda distinta a la que utiliza para cobrar a sus clientes, todo ello incrementado por la duración media de la operación proyectada.

En las transacciones comerciales internacionales es frecuente que se acuerde entre las partes efectuar el pago de forma aplazada y en una determinada moneda. La elección de dicha moneda es fundamental para evitar el riesgo de cambio.

e. Riesgo de Insuficiencia Patrimonial

El riesgo de insuficiencia patrimonial, se define como el que las Instituciones no tengan el tamaño de capital adecuado para el nivel de sus operaciones corregidas por su riesgo crediticio.

La suficiencia patrimonial tiene como objetivo medir la capacidad autónoma de cada empresa para absorber pérdidas o desvalorizaciones del activo, es decir, que cualquier deterioro en la calidad de los mismos, sea absorbido contra el patrimonio de la empresa y no contra de los clientes y proveedores.

El propósito es medir y ponderar el capital adecuado que una empresa requiere para cumplir tanto con los propósitos estratégicos como con los propósitos financieros para lo cual fue constituido el capital.

Los Propósitos Financieros de la suficiencia patrimonial son:

- Absorber pérdidas y desvalorizaciones del activo. (pérdidas esperadas y no esperadas)
- Transformar activos, esto es otorgar créditos para financiar proyectos de riesgo y operaciones contingentes.
- Constituir reservas (políticas de saneamiento de activos) por valuación de cartera (créditos e inversiones).
- Potenciar el grado de endeudamiento y apalancamiento financiero. (crecimiento de mercado, entre otras)
- Tener fuentes alternativas de financiamiento. (otros financiamientos obtenidos)

Los Propósitos Estratégicos de la suficiencia patrimonial son:

- Expandir los canales tradicionales (la red de sucursales y agencias de la entidad) y alternativos de distribución. (venta a domicilio y en los canales locales de distribución).
- Replantear la plataforma tecnológica y los sistemas de información.
- Realizar inversiones en activos fijos. (bienes de uso, bienes realizables, entre otros)
- Realizar nuevas inversiones.

Se entiende que la base patrimonial de una entidad debe gozar de suficiencia en calidad y en cantidad, no solo para financiar la absorción de pérdidas y deterioros en la calidad de los activos (propósitos financieros) sino para financiar el futuro estratégico de la institución, es decir darle continuidad al negocio en el tiempo.

Será clave inferir si los recursos propios son suficientes no sólo para dar cumplimiento a los requerimientos mínimos operacionales, sino para darle

cobertura al potencial de activos improductivos de riesgo o inmovilizados registrados dentro y fuera del balance.

f. Riesgo de Endeudamiento y Estructura de Pasivo

Se define como el no contar con las fuentes de recursos adecuados para el tipo de activos que los objetivos corporativos señalen. Esto incluye, el no poder mantener niveles de liquidez adecuados y recursos al menor costo posible.

Los ratios de la estructura del pasivo ponen en evidencia la naturaleza de los recursos de que dispone la empresa. Expresan su endeudamiento.

La estructura del endeudamiento de una empresa obedece a ciertas reglas, de tal forma que si los capitales propios representan más de dos tercios del total de recursos, la empresa tiene una gran capacidad de endeudamiento; si representan más de la mitad, todavía puede recurrir a la obtención de préstamos; en cambio, si este ratio es inferior, se encontrará en una situación tal que los eventuales prestamistas serán más caros y exigentes. Estos ratios varían según los sectores y el tamaño de la empresa.

Cuando la empresa carece de recursos propios suficientes para crear, desarrollar o simplemente mantener el negocio objeto de su actividad, necesita recurrir al mercado de capitales con objeto de obtener los fondos de financiamiento necesarios.

La relación que debe existir entre fondos propios y ajenos es difícil de determinar. No existe, en realidad, ninguna obligatoria. Se podría incluso admitir que trabaje solamente con financiación ajena. En realidad, la proporción que debe existir entre ambas clases de financiación vendrá determinada por su incidencia en la rentabilidad.

2. Riesgo de Mercado

Son causados por las variaciones imprevistas de los precios de los instrumentos de negociación. Cada día se cierran muchas empresas y otras tienen éxito. Es la capacidad empresarial y de gestión la que permitirá ver el futuro y elegir productos de éxito para mantener la lealtad de los clientes, preservar la imagen y la confianza.

Este riesgo se refiere a la posibilidad de que las MYPES tengan pérdidas económicas debido a variaciones de los precios (la disminución estrepitosa del precio de un producto en el mercado), la competencia, la innovación constante de los productos en el mercado y las preferencias de los consumidores.

3. Riesgo de Gestión Operativo

Se entiende por riesgos de operación a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencias de eventos externos adversos.

Es el riesgo de que los otros gastos necesarios para la gestión operativa de la institución, tales como gastos de personal y generales, no puedan ser cubiertos adecuadamente por el margen financiero resultante. Un buen manejo del riesgo operativo, indica que vienen desempeñándose de manera eficiente.

Se refiere a las pérdidas potenciales resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano; a continuación se describen los principales riesgos operativos:

a. Riesgo Legal

Se puede producir a consecuencia de los cambios legales o de las normas de un país, que puede poner en desventaja a una institución frente a otras.

Proviene fundamentalmente de las carencias legislativas debido a la continua innovación financiera, pero también de la falta de rigor al analizar las posibles limitaciones legales de actuación de las distintas contrapartidas. Así también, representa la posibilidad de que un contrato de derivados pueda juzgarse ilegal o impropio.

Estos riesgos se definen como la posible pérdida debido al incumplimiento de las normas jurídicas y administrativas aplicables, a la emisión de resoluciones administrativas o judiciales desfavorables y a la aplicación de sanciones con relación a las operaciones que la administración lleva a cabo.

Clasificación en función de las causas que lo originan

- **Riesgo de Documentación:** Es el riesgo de que documentos incorrectos o extraviados, o la inexistencia de los mismos, incida negativamente en las actividades de negocio.
- **Riesgo de Legislación:** Riesgo de que una operación no pueda ser ejecutada por prohibición, limitación o incertidumbre acerca de la legislación del país de residencia de alguna de las partes, o por errores en la interpretación de la misma.
- **Riesgo de Capacidad:** Se refiere a dos conceptos: riesgo de que la contraparte no tenga capacidad legal para operar en un sector, producto o moneda determinada y el riesgo de que las personas que actúan en nombre de la contraparte no cuenten con poder legal suficiente para comprometerla.

b. Riesgo Soberano

Se refiere a la posibilidad de incumplimiento de las obligaciones de parte del estado.

El “riesgo-país” se define como “la posibilidad de que un prestatario soberano no pudiera o no quisiera cumplir con sus obligaciones de pago por razones distintas a las que usualmente se pueden dar en todo tipo de préstamo, riesgos que pueden ir desde las consecuencias de decisiones oficiales, o de cambios socio-políticos en los países deudores, hasta las consecuencias de hechos o acontecimientos imprevisibles, como desastres naturales o shocks externos ligados a fenómenos globales.

Este riesgo es el resultado del contexto económico (inflación galopante, sobreendeudamiento externo, crisis financieras y bancarias) y político del estado extranjero, y la pérdida puede ser debida a una inmovilización de los activos (confiscación de bienes, bloqueo de fondos, moratoria o repudio de deudas), o a la pérdida de un mercado, debido a las razones anteriores.

c. Riesgo Sistémico

Se refiere al conjunto del sistema financiero del país frente a choques internos o externos. También se refiere a la ocurrencia o probabilidad de ocurrencia de pérdidas o daños en el conjunto de un sistema, manifestándose mediante movimientos conjuntos entre todas o la mayoría de las partes.

El riesgo sistémico bancario se manifiesta mediante una elevada correlación y concentración de quiebras bancarias en un país, en varios países o globalmente. La visión macroeconómica del riesgo sistémico bancario es la que mejor explica las crisis bancarias recientes, tanto en países industriales como en desarrollo.

C. Proceso de la Administración de Riesgos

Para poder identificar los riesgos que amenazan a la empresa en estudio y determinar las medidas adecuadas, se necesita realizar un proceso de administración de riesgos que se puede resumir de la siguiente forma.

1. Planeación

Dentro de la planeación, es necesario definir la relación entre la empresa y su entorno , identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, identificar los interesados internos y externos, y considerar sus objetivos, tomar en cuenta sus percepciones, y establecer políticas de comunicación con estas partes.

La planeación se vuelve indispensable en la administración de riesgos, ya que permite establecer la manera metodológica en que se debe de proceder para la correcta aplicación y funcionamiento de las diferentes actividades necesarias.

a. Conocimiento General de la Institución

Para el diseño de esta planeación es fundamental tener claridad en la misión institucional, en sus objetivos y tener una visión sistémica de manera que no se perciba la administración del riesgo como algo aislado. Igualmente es necesario conocer sobre el tema de riesgos y la metodología propuesta.

Tener el conocimiento de la organización y sus capacidades, sus metas, objetivos y estrategias de trabajo actuales es importante, ya que la administración de riesgos tiene lugar en el contexto de las amplias metas, objetivos y estrategias de la organización; la falla en lograr los objetivos de la organización, o de una actividad específica, o proyecto en consideración, es un conjunto de riesgos que debería ser administrado; la política y metas de la organización ayudan a definir los criterios mediante los cuales se decide si un riesgo es aceptable o no, y constituye la base para las opciones de tratamientos.

b. Diseño del Plan

Dicha planeación debe contener: ¿Cuándo va a empezar a manejarse el tema dentro de la entidad?, ¿Quiénes van a participar directamente en el proceso?, ¿Cuándo van a realizarse las capacitaciones y a quién van a ir dirigidas? y ¿Cómo se va a articular el tema dentro de la planeación con los procesos?

Deberán establecerse las metas, objetivos, estrategias, alcance y parámetros de la actividad, o parte de la organización a la cual se está aplicando el proceso de administración de riesgos. El proceso deberá ser llevado a cabo con plena consideración de la necesidad de balancear costos, beneficios y oportunidades.

Deberán especificarse los recursos requeridos y los registros que se van a llevar.

Establecer el alcance y los límites de una aplicación del proceso de administración de riesgos involucra:

- Definir el proyecto y establecer sus metas y objetivos.
- Definir la extensión del proyecto en tiempo y ubicación.
- Identificar cualquier estudio necesario y su alcance, objetivos y recursos requeridos. Pueden proveer una guía para esto las fuentes genéricas de riesgo y las áreas de impacto.
- Definir el alcance y amplitud de las actividades de administración de riesgos a llevar a cabo.
- Los aspectos específicos que también serán discutidos incluyen lo siguiente:
 - Los roles y responsabilidades de las distintas partes de la organización que participan en la administración de riesgos.
 - Las relaciones entre el proyecto y otros proyectos o partes de la organización.

c. Comunicación

Es importante desarrollar un plan de comunicación para los interesados internos y externos en la etapa más temprana del proceso.

Involucra un diálogo en ambas direcciones entre los interesados, con el esfuerzo focalizado en la consulta más que un flujo de información en un sólo sentido del tomador de decisión hacia los interesados.

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

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

2. Valoración del Riesgo

La valoración del riesgo consta de tres etapas: la identificación, el análisis y la determinación del nivel del riesgo. Estas etapas son de singular interés para desarrollar con éxito la administración del riesgo e implementar una política al respecto en la entidad; para cada una de ellas se sugiere tener en cuenta la mayor cantidad de datos disponibles y contar con la participación de las personas que ejecutan los procesos para lograr que las acciones determinadas alcancen los niveles de efectividad esperados.

a. Identificación del Riesgo

El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo integrado al proceso de planeación y debe partir de la claridad de los objetivos estratégicos de la entidad para la obtención de resultados.

Previa la identificación de los riesgos es importante tener en cuenta los factores que pueden incidir en la aparición de los mismos, los cuales pueden ser externos e internos y llegar a afectar la organización en cualquier momento.

Debe considerarse además de los factores previamente citados, factores externos relacionados con la entidad como son: económicos, sociales, de orden público, políticos, legales y cambios tecnológicos, entre otros y como factores internos: la naturaleza de las actividades de la entidad, la estructura organizacional, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos económicos.

Para la identificación se recomienda la aplicación de varias herramientas y técnicas como por ejemplo: entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés, reuniones con directivos y con personas de todos los niveles en la entidad, evaluaciones individuales usando cuestionarios, lluvias de ideas con los servidores de la entidad, entrevistas e indagaciones con personas ajenas a la entidad, usar diagramas de flujo, check list (lista de chequeo), análisis de escenarios y hacer revisiones periódicas de factores económicos y tecnológicos que puedan afectar la organización.

Igualmente pueden utilizarse diferentes fuentes de información de la entidad, tales como registros históricos, experiencias significativas registradas, opiniones de especialistas y expertos, informes de años anteriores, los cuales pueden proporcionar información importante, la técnica utilizada dependerá de las necesidades y naturaleza de la entidad.

Una manera de visualizar los riesgos es a través de la utilización del formato de identificación de riesgos el cual permite hacer un inventario de los mismos, definiendo en primera instancia los riesgos, posteriormente presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo las posibles consecuencias. Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la entidad.

Cuadro 2. Formato de identificación de riesgos

RIESGO	DESCRIPCION	POSIBLES CONSECUENCIAS

Donde:

Riesgo: Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

Descripción: Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.

Posibles consecuencias: Corresponde a los posibles efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden traducir en daños de tipo económico, social, administrativo, entre otros.

i. Clasificación del Riesgo

Durante el proceso de identificación del riesgo se recomienda hacer una clasificación de los mismos teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

- **Riesgo Estratégico**

Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el

cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.

- **Riesgos Operativos**

Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la entidad, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

- **Riesgos de Control**

Están directamente relacionados con inadecuados o inexistentes puntos de control y en otros casos, con puntos de controles obsoletos, inoperantes o poco efectivos.

- **Riesgos Financieros**

Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.

- **Riesgos de Cumplimiento**

Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

- **Riesgos de Tecnología**

Se asocian con la capacidad de la Entidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la entidad y soporten el cumplimiento de la misión.

b. Análisis del Riesgo

El objetivo del análisis es el de establecer una valoración y priorización de los riesgos con base en la información obtenida en la etapa de identificación, con el fin de establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del riesgo dependerá de la información sobre el mismo, de su causa y la disponibilidad de datos. Para adelantarlos es necesario diseñar escalas que pueden ser cuantitativas o cualitativas.

Los pasos necesarios para analizar los riesgos son:

i. Clasificar Nivel de Riesgo

Los objetivos de análisis son separar los riesgos menores aceptables de los riesgos mayores, y proveer datos para asistir en la evaluación y tratamiento de los riesgos. El análisis de riesgos involucra prestar consideración a las fuentes de riesgos, sus consecuencias y las probabilidades de que puedan ocurrir esas consecuencias. Pueden identificarse los factores que afectan a las consecuencias y probabilidades. Se analiza el riesgo combinando estimaciones de consecuencias y probabilidades en el contexto de las medidas de control existentes.

Se puede llevar a cabo un análisis preliminar para excluir del estudio detallado los riesgos similares o de bajo impacto. De ser posible los riesgos excluidos deberían listarse para demostrar que se realizó un análisis de riesgos completo.

ii. Determinar los Controles Existentes

Identificar la administración, sistemas técnicos y procedimientos existentes para controlar los riesgos y evaluar sus fortalezas y debilidades. Pueden ser apropiadas las herramientas y técnicas utilizadas en la identificación del riesgo, como asimismo los enfoques tales como inspecciones y técnicas de auto-evaluación de controles.

iii. Consecuencias y Probabilidades

La magnitud de las consecuencias de un evento, si el mismo ocurriera, y la probabilidad del evento y sus consecuencias asociadas, se evalúan en el contexto de los controles existentes. Las consecuencias y probabilidades se combinan para producir un nivel de riesgo. Se pueden determinar las consecuencias y probabilidades utilizando análisis y cálculos estadísticos.

Alternativamente cuando no se dispone de datos anteriores, se pueden realizar estimaciones subjetivas que reflejan el grado de convicción de un individuo o grupo de que podrá ocurrir un evento o resultado particular.

Para evitar prejuicios subjetivos cuando se analizan consecuencias y probabilidades, deben utilizarse las mejores técnicas y fuentes de información disponibles.

Se pueden incluir las siguientes fuentes de información:

- Registros anteriores.
- Experiencia relevante.
- Prácticas y experiencia de la industria.
- Literatura relevante publicada.
- Comprobaciones e investigaciones de mercado.
- Experimentos y prototipos.
- Modelos económicos y de ingeniería.
- Opiniones y juicios de especialistas y expertos.

Las técnicas disponibles incluyen:

- Entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés.
- Utilización de grupos multidisciplinarios de expertos.

- Evaluaciones individuales utilizando cuestionarios.
- Uso de modelos de computador u otros.
- Uso de árboles de fallas y árboles de eventos.

Siempre que sea posible, debe incluirse el nivel de confianza asignado a las estimaciones de los niveles de riesgo.

iv. Tipos de Análisis

El análisis de riesgos puede ser llevado con distintos grados de refinamiento dependiendo de la información de riesgos y datos disponibles. Dependiendo de las circunstancias, el análisis puede ser cualitativo, semi-cuantitativo o cuantitativo o una combinación de estos. El orden de complejidad y costos de estos análisis en orden ascendente, es cualitativo, semi-cuantitativo y cuantitativo. En la práctica, a menudo se utiliza primero el análisis cualitativo para obtener una indicación general del nivel de riesgo. Luego puede ser necesario llevar a cabo un análisis cuantitativo más específico. El detalle de los tipos de análisis es el siguiente:

- **Análisis Cualitativo**

El análisis cualitativo utiliza formatos de palabras o escalas descriptivas para describir la magnitud de las consecuencias potenciales y la probabilidad de que esas consecuencias ocurran. Estas escalas se pueden modificar o ajustar para adaptarlas a las circunstancias, y se pueden utilizar distintas descripciones para riesgos diferentes.

Los Cuadros 3 y 4 muestran ejemplos de escalas simples cualitativas o descriptivas para probabilidades y consecuencias. El Cuadro 5 es un ejemplo de una matriz en la cual los riesgos están asignados a clases de prioridad mediante la combinación de su probabilidad y consecuencia. Se necesita adaptar estas para satisfacer las necesidades de una organización individual o la evaluación de riesgos.

Cuadro 3. Medidas cualitativas de consecuencia o impacto.

Nivel	Descriptor	Ejemplo de descripción detallada
1	Insignificante	Sin perjuicio, baja pérdida financiera
2	Menor	Tratamiento de primeros auxilios, liberado localmente se contuvo inmediatamente, pérdida financiera media
3	Moderado	Requiere tratamiento médico, liberado localmente contenido con asistencia externa, pérdida financiera alta
4	Mayor	Perjuicios extensivos, pérdida de capacidad de producción, liberación externa, sin efectos nocivos, pérdida financiera mayor
5	Catastrófico	Muerte, liberación toxica externa con efectos nocivos, enorme pérdida financiera

Las medidas utilizadas deben reflejar las necesidades y naturaleza de la organización y actividad bajo estudio.

Cuadro 4. Medidas cualitativas de probabilidad.

Nivel	Descriptor	Descripción
A	Casi certeza	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias
B	Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias
C	Posible	Podría ocurrir en algún momento
D	Improbable	Pudo ocurrir en algún momento
E	Raro	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales

Estos Cuadros necesitan ser adaptadas para satisfacer las necesidades de una organización en particular.

Cuadro 5. Matriz de análisis de riesgo cualitativo – nivel de riesgo

Probabilidad	Consecuencias				
	Insignificantes	Menores	Moderadas	Mayores	Catastróficas
A (casi certeza)	H	H	E	E	E
B (probable)	M	H	H	E	E
C (moderado)	L	M	H	E	E
D (improbable)	L	L	M	H	E
E (raro)	L	L	M	H	H

Donde:

E: riesgo extremo, requiere acción inmediata

H: riesgo alto, necesita atención de la alta gerencia

M: riesgo moderado, debe especificarse responsabilidad gerencial

L: riesgo bajo, administrar mediante procedimientos de rutina

El análisis cualitativo se utiliza:

Como una actividad inicial de tamiz, para identificar los riesgos que requieren un análisis más detallado.

Cuando el nivel de riesgo no justifica el tiempo y esfuerzo requerido para un análisis más completo.

Cuando los datos numéricos son inadecuados para un análisis cuantitativo.

- **Análisis Semi-Cuantitativo**

En el análisis semi-cuantitativo, a las escalas cualitativas, tales como las descritas anteriormente, se les asignan valores. El número asignado a cada descripción no tiene que guardar una relación precisa con la magnitud real de las consecuencias o probabilidades. El objetivo es producir un ordenamiento de prioridades más detallado que el que se logra normalmente en el análisis cualitativo, y no sugerir valores realistas para los riesgos tales como los que se procuran en el análisis cuantitativo.

Se debe tener cuidado con el uso del análisis semi-cuantitativo porque los números seleccionados podrían no reflejar apropiadamente las relatividades, lo que podría conducir a resultados inconsistentes. El análisis semi-cuantitativo puede no diferenciar apropiadamente entre distintos riesgos, particularmente cuando las consecuencias o las probabilidades son extremas.

- **Análisis Cuantitativo**

El análisis cuantitativo utiliza valores numéricos para las consecuencias y probabilidades. La calidad del análisis depende de la precisión e integridad de los valores numéricos utilizados.

Las consecuencias pueden ser estimadas modelando los resultados de un evento o conjunto de eventos, o extrapolando a partir de estudios experimentales o datos del pasado. Las consecuencias pueden ser expresadas en términos de criterios monetarios, técnicos y humanos.

En algunos casos se requiere más de un valor numérico para especificar las consecuencias para distintos momentos, lugares, grupos o situaciones.

La probabilidad es expresada generalmente como, una frecuencia, o una combinación de exposición y probabilidad.

La forma en que se expresan las probabilidades, las consecuencias y las formas en que las mismas son combinadas para proveer un nivel de riesgo variarán de acuerdo con el tipo de riesgo y el contexto en el cual se va a utilizar el nivel de riesgo.

- **Análisis de Sensibilidad**

Dado que algunas de las estimaciones realizadas en el análisis cuantitativo son imprecisas, deberá llevarse a cabo un análisis de sensibilidad para comprobar el efecto de los cambios en los supuestos y en los datos.

c. Determinación del Nivel de Riesgo

La determinación del nivel de riesgo es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad con los controles existentes al interior de los diferentes procesos y procedimientos que se realizan. Para adelantar esta etapa se deben tener muy claros los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones, estos niveles de riesgo pueden ser:

ALTO: Cuando el riesgo hace altamente vulnerable a la entidad.

MEDIO: Cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media.

BAJO: Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad baja.

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

El análisis de riesgo y los criterios contra los cuales se comparan los riesgos en la evaluación de estos deberán considerarse sobre la misma base. En consecuencia, la evaluación cualitativa involucra la comparación de un nivel cualitativo de riesgo

contra criterios cualitativos, y la evaluación cuantitativa involucra la comparación de un nivel numérico de riesgo contra criterios que pueden ser expresados como un número específico, tal como, un valor de fatalidad, frecuencia o monetario.

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

Deberán considerarse los objetivos de la organización y el grado de oportunidad que podrá resultar de tomar el riesgo.

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

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

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

3. Manejo del Riesgo

Cualquier esfuerzo que emprendan las entidades en torno a la valoración del riesgo llega a ser en vano, si no culmina en un adecuado manejo y control de los mismos.

a. Consideración de Acciones

Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones a emprender las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la

implementación de políticas, definición de estándares, optimización de procesos, procedimientos y cambios físicos entre otros.

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

i. Evitar el Riesgo

Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico.

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

La aversión a riesgos tiene como resultado:

- a) Decisiones de evitar o ignorar riesgos independientemente de la información disponible y de los costos incurridos en el tratamiento de esos riesgos.
- b) Fallas en tratar los riesgos.
- c) Dejar las opciones críticas y/o decisiones en otras partes.
- d) Diferir las decisiones que la organización no puede evitar.
- e) Seleccionar una opción porque representa un riesgo potencial más bajo independientemente de los beneficios.

ii. Reducir el Riesgo

Si el riesgo no puede ser evitado porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible. La reducción del riesgo es

probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

Acciones para reducir el riesgo

- a) Administración de inversiones y cartera de créditos y efectivo.
- b) Mantenimiento preventivo de maquinaria y equipo.
- c) Aseguramiento de calidad, administración y estándares.
- d) Arreglos contractuales.
- e) Condiciones contractuales.
- f) Planeamiento de control de fraudes.
- g) Minimizar la exposición a fuentes de riesgo.
- h) Planeamiento de cartera de créditos.
- i) Política y controles de precios.
- j) Separación o reubicación de una actividad y recursos.
- k) Relaciones públicas.
- l) Utilización de seguros.

iii. Dispersar y Atomizar el Riesgo

Se logra mediante la distribución o localización del riesgo en diversos lugares. Es así como la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

iv. Transferir el Riesgo

Hace referencia a buscar respaldo y compartir con otro parte del riesgo como por ejemplo tomar pólizas de seguros, esta técnica es usada para eliminar el riesgo de

un lugar y pasarlo a otro o de un grupo a otro. Así mismo, el riesgo puede ser minimizado compartiéndolo con otro grupo o dependencia.

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

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

v. Asumir el Riesgo

Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso:

Deberán ponerse en práctica planes para administrar las consecuencias de esos riesgos si los mismos ocurrieran, incluyendo identificar medios de financiar dichos riesgos.

Los riesgos también pueden ser retenidos en forma predeterminada, cuando hay una falla para identificar y transferir apropiadamente o de otro modo tratar los riesgos.

Una vez establecidas cuales de las anteriores opciones de manejo del riesgo se van a concretar, estas deben evaluarse con relación al beneficio-costos para proceder a elaborar el mapa de riesgos, el cual permitirá visualizar todo el proceso de valoración, análisis y manejo de los riesgos.

b. Mapa de Riesgos

Para la consolidación del Mapa de Riesgos, adicional a las consideraciones expuestas, es necesario identificar las causas que los pueden ocasionar³, lo cual facilita el proceso de definición de acciones para mitigar los mismos.

La selección de las acciones más convenientes debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica, se puede realizar con base en los siguientes factores:

Definidos estos como los medios, circunstancias y agentes que generan riesgos:

- a) El nivel del riesgo
- b) El balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma.

Cuadro 6. Mapa de riesgo

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Control existente	Nivel de riesgo	Causas	Acciones	Responsables	Indicadores

Así mismo en el Mapa de Riesgos se deben identificar los controles existentes, las áreas o dependencias responsables de llevar a cabo las acciones, definir unos indicadores que permitan verificar el cumplimiento para tomar medidas correctivas cuando sea necesario de tal forma que dentro de los factores a considerar en el mapa de riesgos están:

Riesgo: Aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

Impacto: Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

³ Definidas estas como los medios, circunstancias y agentes que generan riesgos

Probabilidad: Entendida como la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos.

Control existente: Especificar cuál es el control que la entidad tiene implementado para combatir, minimizar o prevenir el riesgo.

Nivel de riesgo: El resultado de la aplicación de una escala escogida ya sea cualitativa o cuantitativa.

Causas: Son los medios, circunstancias y agentes que generan los riesgos.

Acciones: Es la aplicación concreta de las opciones del manejo del riesgo que entrarán a prevenir o a reducir el riesgo.

Responsables: Son las dependencias o áreas encargadas de la administración de riesgo.

Estos están subdivididos de la siguiente forma:

Estructura estratégica: Consejo de administradores y los directivos, definen y aprueban estrategias y políticas.

Estructura operativa: Deben ejecutar las estrategias e implantar las políticas en el desarrollo de las funciones que cada uno tenga.

Indicadores: Se consignan los indicadores diseñados para evaluar el desarrollo de las acciones implementadas.

Finalmente, partiendo de que el fin último de la administración del riesgo es el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, los cuales están consignados en la planeación de la entidad, se sugiere articular el mapa de riesgos con la planeación de manera que no sean planes aislados sino complementarios.

c. Implementación de Acciones

Definido el Mapa de Riesgos con sus acciones y responsables, es fundamental comenzar a ejecutar dichas acciones con el fin de determinar su efectividad en el menor tiempo posible.

4. Monitoreo

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

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

Pueden cambiar los factores que afectan las probabilidades y consecuencias de un resultado, como también los factores que afectan la conveniencia o costos de las distintas opciones de tratamiento.

Los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser monitoreadas para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos. Pocos riesgos permanecen estáticos.

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



Capítulo III

**Situación actual y diagnóstico
de los riesgos del sector micro
y pequeña empresa
productora de la zona
occidental de El Salvador**



A. Aspectos Generales del Diagnóstico

La economía y el ambiente empresarial de El Salvador se encuentran en constante cambio, influenciado tanto por la estructura sectorial como por las relaciones con la economía internacional, este cambio acelerado, exige cada vez más a las distintas empresas que operan en el país, a ser capaces de adaptarse y aprovechar cada oportunidad que se presente.

Toda decisión que se ha de tomar referente al aprovechamiento de tales oportunidades tiene su respectivo riesgo, el cual podría afectar la consecución de los objetivos operacionales de la empresa. Para los efectos de este estudio se ha de considerar el impacto de estos riesgos en el recurso financiero, el más costoso y difícil de obtener, identificando factores de riesgo en la administración de las empresas productoras, para así eliminar tal riesgo o en el peor de los casos reducir su impacto negativo.

Para esto, es necesario conocer los aspectos de la economía salvadoreña que afectan o ponen en peligro la consecución de objetivos de las micro y pequeñas empresas, el presente estudio busca identificar estos factores, tomando en cuenta aspectos globales, así como también las formas de operación de estas empresas. A efectos de esto, la información aquí presentada consiste en la recolección de estudios efectuados por distintas entidades de apoyo a la micro y pequeña empresa, también la realización de entrevistas estructurada con distintos empresarios de la zona occidental del país.

B. La Investigación

El sector micro y pequeña empresa en El Salvador enfrenta muchos problemas y limitantes en sus actividades, y se necesitan propuestas concretas para mejorar su situación; sin embargo, antes de realizar estas propuestas es necesario tener un

diagnóstico real de la situación de las empresas en su entorno como en su trabajo, y a partir de esto, tomar las decisiones orientadas a la mejora del sector.

Para lograr lo anterior se utilizó la investigación descriptiva, que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos.

1. Fuentes de Información

a. Fuentes Primarias de Información

Son todas aquellas que proporcionan la información de manera directa, es decir, que se obtiene en el lugar de los hechos o lugar de estudio, lo cual, para el presente es la información que pueda ser obtenida de parte de la empresa en la que se desarrolla el estudio, las personas que laboran en esta, y el mercado en el que se desenvuelve, por medio de distintas técnicas como lo son entrevistas, observación directa y cuestionarios que fueron utilizados (Anexo 1) de la forma siguiente:

- Las entrevistas fueron dirigidas personas que pudiesen brindar información sobre el tema en estudio.
- En la observación directa se establecieron los parámetros que influyeron en el estudio, los cuales fueron sometidos al análisis.
- Los cuestionarios fueron efectuados para detectar y analizar factores tanto externos como internos que influyen en el desarrollo de actividades de la empresa.

La información fue recolectada directamente en las empresas realizando una entrevista y mediante la observación directa.

b. Las Fuentes Secundarias de Información

Son todas aquellas personas o entidades, ya sean públicas o privadas, que preliminarmente obtuvieron información de forma directa, y luego la facilitan por medio de publicaciones con datos del tema en estudio.

Este tipo de fuentes, fueron recopiladas de publicaciones obtenidas de instituciones directamente ligadas con la micro y pequeña empresa del país, especialmente el BMI, del cual proviene la mayoría de gráficos.

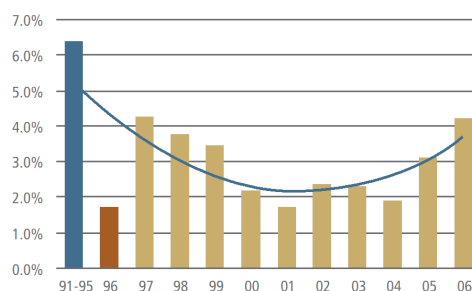
C. El entorno Macroeconómico de El Salvador

1. Entorno General

A lo largo de los años ocurrieron sucesos que han contribuido a la generación de nuevas inversiones, tales como el cambio de modelo económico de 1989, hacia mayores libertades económicas, la participación de la economía nacional en la internacional; así como la firma de los Acuerdos de Paz en el año 1992 consolidando un ambiente favorable para la reconstrucción. A raíz de estos acontecimientos, las inestabilidades macroeconómicas fueron minimizándose de manera que no se afectara la estabilidad de precios y la solvencia externa del país. Se reduce la inflación, se alcanza la estabilidad cambiaria, y se ajustan las tasas de interés en un sistema financiero depurado y privatizado.

Gráfico 2. Tasa de crecimiento del PIB real.

Fuente "El BMI en el desarrollo de la micro y pequeña empresa de El Salvador".



Como se puede observar en el gráfico 2, los factores anteriormente mencionados, contribuyeron a que en el periodo del 91-95, la economía tuviera un crecimiento promedio de 6.2%, para después experimentar una desaceleración que permitió un crecimiento de apenas un 1.8%, causado por factores internos y externos, como la caída del precio del café en un 19%, aumento del precio del petróleo en un 20%, también caídas en los ingresos del exterior en concepto de transferencias netas; de allí en adelante se experimentó un crecimiento promedio de 2.7%, hasta el año 2006 donde se alcanza un 4.2% y en el 2007 se alcanzó un crecimiento promedio de 4.7%.

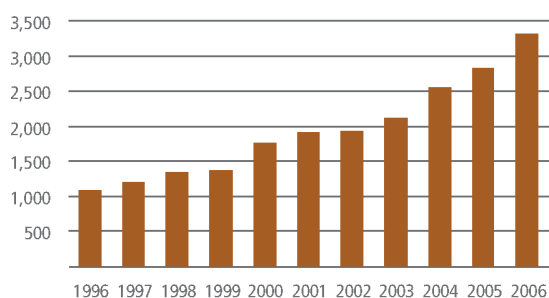
De esta manera, han existido comportamientos tendenciales de variables macroeconómicas y financieras que han estructurado una economía diferente a la que se tenía hace 20 años.

Una de estas variables relevantes son las remesas familiares, que han tendido casi a triplicarse en los últimos 10 años (ver gráfico 3). Es de gran importancia mencionar las remesas, ya que su incorporación al circuito nacional de circulación de dinero dinamiza a sectores como el de comercio y el de servicios, sectores de gran participación de MYPES (micro y pequeñas empresas). Cabe mencionar que, las remesas también se han convertido en factores de intermediación financiera, ya que hay instituciones que las utilizan para estructurar titularizaciones en el

exterior, y como garantías de crédito. Igualmente, existen instituciones que buscan la creación de mayores usos productivos.

Gráfico 3. Remesas familiares en millones de dólares.

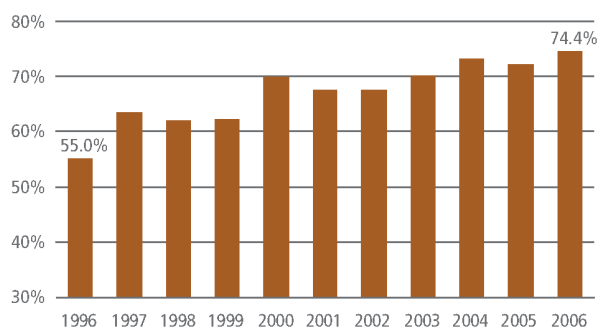
Fuente "El BMI en el desarrollo de la micro y pequeña empresa de El Salvador".



La apertura comercial externa de la economía salvadoreña es otra de las variables de gran importancia, la cual, es medida por el cociente de la suma de las importaciones y exportaciones entre el PIB. En los últimos diez años se ha producido un crecimiento de 20 puntos porcentuales del PIB (ver gráfico 4), dentro de estas han sido las importaciones las predominantes, pero también las exportaciones de bienes no tradicionales han tenido buena dinámica.

Gráfico 4. Apertura comercial de El Salvador en % del PIB.

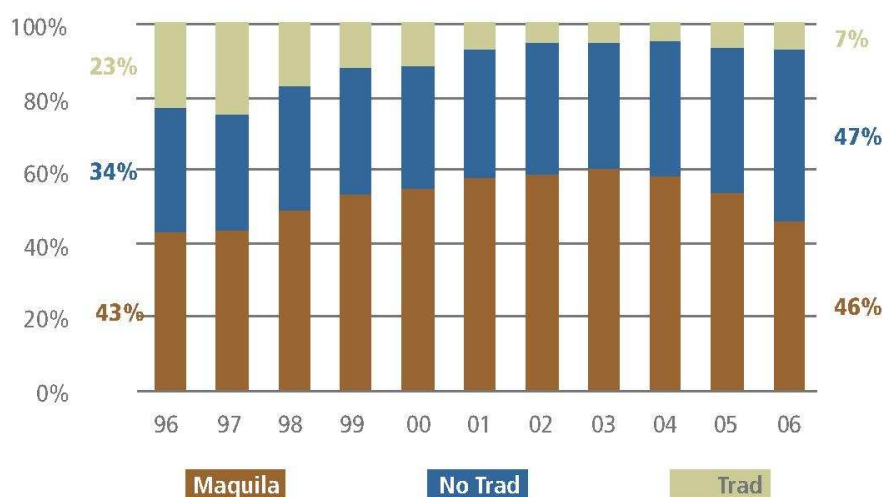
Fuente "El BMI en el desarrollo de la micro y pequeña empresa de El Salvador".



Las exportaciones han experimentado cambios a lo largo de los años pasados, lo cual indica una reestructuración productiva del país. En 1996 las exportaciones del país estaban distribuidas de la siguiente forma, 43% maquila, 34% productos no tradicionales y 23% en productos tradicionales (principalmente café). En el año 2006 los cambios que se han experimentado dentro de la estructura de exportaciones se muestran de la siguiente manera 46% maquila, 47% productos no tradicionales y 7% productos tradicionales (ver gráfico 5).

Gráfico 5. Exportaciones en % de participación de componentes principales.

Fuente "El BMI en el desarrollo de la micro y pequeña empresa de El Salvador".



Esta recomposición de la estructura exportable da a suponer que existe una dinámica creciente de actividades industriales que busca atender mercados externos. Durante años han existido exportaciones de productos como los de la industria farmacéutica, productos alimenticios, productos de papel y cartón, hierro, aluminio y textiles. A estos productos, recientemente se han sumado otros como lomos de atún, alcohol deshidratado, arneses para vehículos y estructuras de aviones; Así también, como resultado del mercado de inmigrantes que tiene el

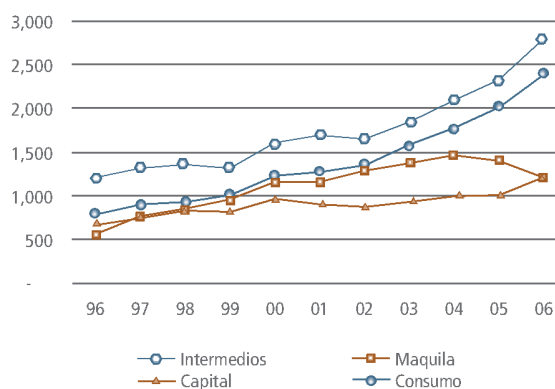
país en los Estados Unidos, se está exportando en una forma creciente gran variedad de productos alimenticios autóctonos o “nostálgicos”, como pupusas, frijoles enlatados, tamales, queso, bebidas, loroco, mangos, jocotes, productos de panadería, condimentos y otros que pueden continuar creciendo con la madurez del CAFTA-DR.

Con el desarrollo de estas nuevas actividades de exportación se espera un incremento en los negocios de las MYPE, para lo cual, es importante que se vayan profundizando las buenas prácticas de los negocios y se asimilen las capacitaciones y tecnología que se brinde.

Con respecto a las importaciones, en el periodo que comprende 1996 al 2006, los montos de acuerdo a la clasificación económica, han crecido 3 veces en bienes de consumo, 2.3 para los bienes intermedios, 2.2 para la maquila y 1.8 para los bienes de capital (ver gráfico 6). De acuerdo a los datos encontrados, para el año 1996 los bienes de consumo representaban el 24.6% del total, mientras que, en 2006, esta participación se incremento a un 31.5%. Los demás componentes de las importaciones cayeron en su porcentaje de participación, y de no ser por el impacto en el precio del petróleo, el cual está incorporado en los bienes intermedios, las importaciones de bienes de consumo ocuparían el primer lugar en montos y porcentajes de participación total.

Gráfico 6. Importaciones totales por clasificación económica en millones de dólares.

Fuente "El BMI en el desarrollo de la micro y pequeña empresa de El Salvador".



Ahora con respecto a la estructura sectorial del PIB, se han generado cambios en la participación de las actividades productivas. En 1990 los sectores agropecuario⁴, industria y construcción constituían el 42.3% del PIB de ese año, en 1996 esa participación se redujo a 38.3%, y en el 2006 continúa la reducción hasta llegar al 35%. Ahora la contribución entre los sectores comercio y servicios⁵, representó el 57.2% en 1990, porcentaje que se mantuvo en 1996 y luego un incrementó en el 2006 al 61.4%.

Al comparar los dos últimos quinquenios el primero de 1997 a 2001 y el segundo de 2002 a 2006, la contribución que hacen los principales sectores al crecimiento económico se aprecia en los sectores de mayor contribución a la tasa de crecimiento del PIB que son comercio y servicios.

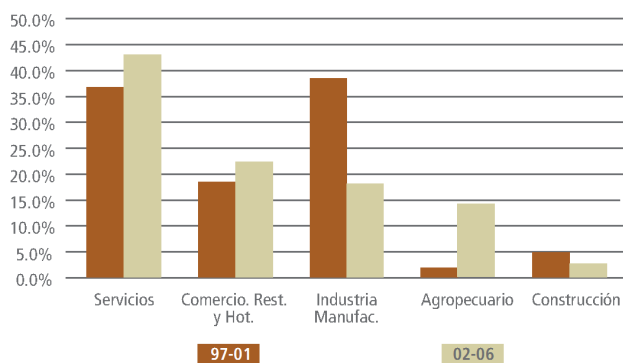
Según el gráfico 7, los servicios contribuyeron al 36.6% del crecimiento del primer quinquenio, y el de comercio al 18.3%; esas contribuciones pasaron a 41.3% y 22.2% respectivamente, para el quinquenio recién terminado en 2006.

⁴ El sector agropecuario incluye las actividades de caza, agricultura, silvicultura y ganadería.

⁵ Servicios esta compuesto por los siguientes 6 sectores: electricidad; gas y agua; transporte; almacenamiento y comunicaciones; establecimientos financieros y seguros; bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas; alquileres de vivienda y servicios comunales sociales; personales y domésticos.

Gráfico 7. Contribución sectorial al crecimiento del PIB por quinquenios.

Fuente "El BMI en el desarrollo de la micro y pequeña empresa de El Salvador".

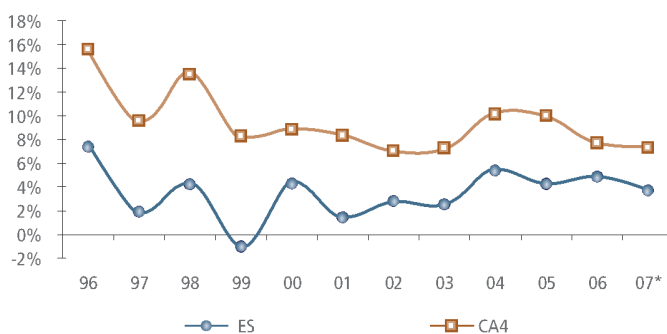


Esto muestra que la economía salvadoreña, desde el punto de vista de la estructura productiva, se está volcando hacia actividades del sector terciario (65.3% del crecimiento en los últimos cinco años), más que en actividades de la industria manufacturera y del sector agropecuario, aunque este último ha crecido significativamente en los últimos años del 1.8% en el quinquenio 96-01 a 14% en el quinquenio 02-06.

Por el lado del comportamiento de los precios, la inflación de El Salvador se mantuvo controlada en la época de la política monetaria y se ha mantenido baja después de la dolarización, en niveles promedio a 5%. Las tendencias muestran que la inflación de El Salvador se mantiene como la más baja de Centroamérica (Ver gráfico 8). Esta comparación se realiza con los países que se denominan CA4, compuesta por Costa Rica, Guatemala, Honduras y Nicaragua.

Gráfico 8. Tasas de inflación anuales.

Fuente “El BMI en el desarrollo de la micro y pequeña empresa de El Salvador”.



En los últimos diez años El Salvador ha cambiado significativamente. El sector real de la economía está teniendo cambios estructurales por el lado de la demanda y la oferta agregada. Por el lado de la demanda, se muestra una creciente apertura externa, una mayor participación de la demanda externa de productos industriales no tradicionales, muchos vinculados al agro pero con montos todavía pequeños y otros, de mayor valor agregado que pueden repuntar en los próximos años. Asimismo se ha profundizado el componente de bienes de consumo del total de importaciones. Por el lado de la oferta, se está experimentando un cambio estructural hacia las actividades de los sectores de comercio y servicios.

2. El Entorno Financiero

La evolución económica del país indica, que la micro y pequeña empresa se ha desarrollado en condiciones cambiantes, lo que podría también haber cambiado los indicadores del negocio, como los empleados, ventas, activos fijos y valores agregados. Así también, los cambios que se han presentado en la economía han tenido cierto impacto por el lado del sector financiero con el que se trabaja en las MYPES.

Para inicios de la década de los 80 el sistema financiero estaba bajo el esquema de nacionalización bancaria; estas condiciones de intermediación presentaban

características de “represión financiera”, lo cual quiere decir que los precios y cantidades eran decisiones gubernamentales. El mercado no ejercía su influencia en la asignación de recursos.

Lo anterior llevo a la quiebra técnica del sistema financiero, bajo un modelo de orientación de mercado, se procedió al saneamiento y fortalecimiento, antes de la privatización. El proceso de la venta de activos financieros empezó en los años 90, con lo cual empezaba nuevamente el esquema de intermediación financiera del mercado, con las reformas al marco que lo regula y a la institucionalidad, para que respondieran a la liberación económica que recién tomaba auge.

A partir de allí se formularon nuevas leyes orgánicas para los entes reguladores y supervisores, se creó una nueva ley de bancos, se especializó la atención de los supervisados por segmento de mercado, se ordenó el mercado y se eliminaron las funciones crediticias de la banca central del gobierno y al sector privado, y se comenzó a diseñar una política monetaria para garantizar de precios macroeconómicos.

Poco después, tomando en cuenta la ocurrencia de fraudes financieros, se optó por reforzar la legislación bancaria y se volvió más estricta la supervisión en el sitio. Se creó el mecanismo de seguro de depósito, se reformo el sistema de pensiones, aparecieron los inversionistas institucionales y se creó la normativa propia de los intermediarios financieros no bancarios (IFNB).

Los factores de cambio y el desarrollo del mercado bajo condiciones de la evolución económica, se reflejaron en un desarrollo financiero impresionante. La banca salvadoreña entro en un proceso de regionalización, el mercado se reestructuro bajo los conglomerados financieros, se inicio con la atención de remesas familiares, comenzó a consolidarse el mercado con adquisiciones locales y alianzas regionales y se generó inversión extranjera en el sector financiero.

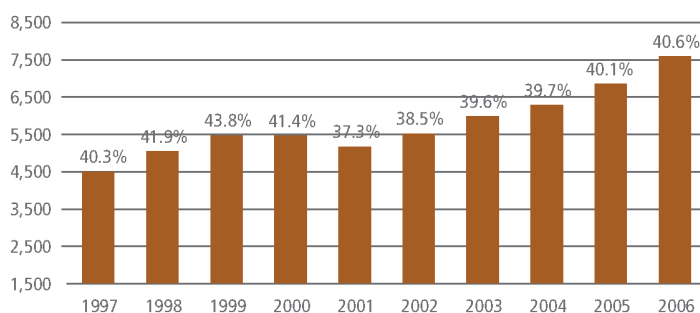
La dolarización y la firma del CAFTA-DR comprenden dos factores que significan mejoras en las oportunidades del sector y mayor competitividad al país y que,

finalmente, se concretan en la participación de la banca internacional en El Salvador.

La profundización financiera, medida por el volumen del crédito bancario a empresas y particulares como cociente del PIB, muestra que en los últimos 10 años dos tendencias, una a partir de 1997, que se aprecia en el gráfico 9, en la cual se aumenta la profundización hasta alcanzar un 43.8%; después se aprecia una reducción hasta el 37.3% en el 2001, para comenzar a crecer y alcanzar el 40.8% en el 2006. Cabe mencionar que en 1991 la profundización era del 21.5%, lo cual indica que debido a la reconstrucción, fuerte demanda de consumo y el auge de las actividades productivas anteriormente reprimidas, se logró que se duplicara en tan solo nueve años.

Gráfico 9. Crédito a empresas y particulares en millones de dólares y en % del PIB.

Fuente "El BMI en el desarrollo de la micro y pequeña empresa de El Salvador".

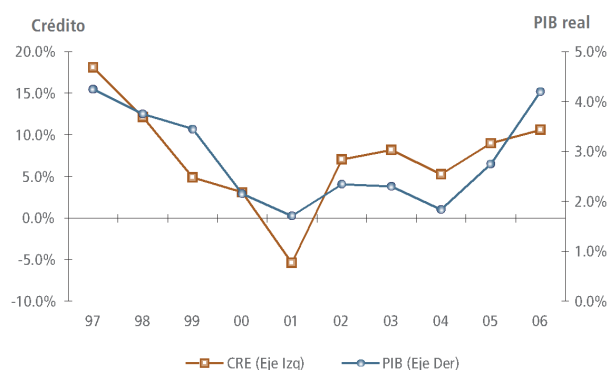


El auge de la intermediación financiera evolucionó conforme al crecimiento del PIB real (ver gráfico 10), aunque el comportamiento del crédito ya había desacelerado, se ve que fue en los primeros años de la dolarización que se redujeron las tasas negativas de crecimiento. Sobre esto hay que mencionar dos factores que afectaron al crédito; por un lado, la fuerte caída de las tasa de interés

internacionales, que hicieron más barato el endeudamiento externo como fuente de financiamiento de los intermediarios financieros y otros que ya recibían crédito comercial de sus casas matrices, por otro lado el crecimiento económico se redujo al 1.7%, en parte afectado por los terremotos de enero y febrero del 2001.

Gráfico 10. Tasas de crecimiento del crédito y del PIB.

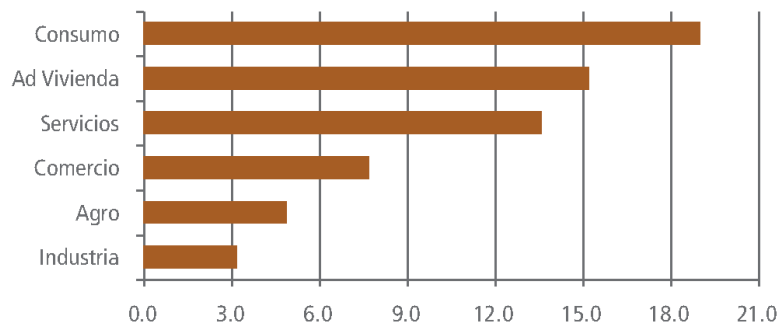
Fuente “El BMI en el desarrollo de la micro y pequeña empresa de El Salvador”.



De acuerdo a la demanda crediticia por sector, los destinos con mayor crecimiento de los últimos seis años han estado ubicados en el consumo y en adquisición de vivienda; luego, están los sectores de servicios, comercio y, por debajo de ellos, los sectores agropecuarios e industria (ver gráfico 11). Otro sector como la construcción tuvo una tasa promedio negativa y otros como transporte y electricidad comportamientos muy irregulares.

Gráfico 11. Tasa promedio de crecimiento del crédito por sectores, periodo 2001-2006.

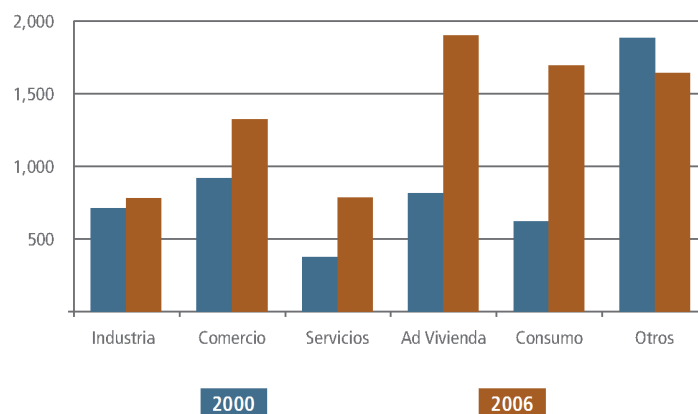
Fuente "El BMI en el desarrollo de la micro y pequeña empresa de El Salvador".



En cuanto a lo que se refiere a montos, el sector predominante es la adquisición de vivienda, luego sigue consumo, comercio, servicios e industria (ver gráfico 12). Un dato importante para el análisis del entorno de las MYPE es que el sector de servicios, en el año 2000, tenía un monto equivalente al 53.1% del monto otorgado a la industria manufacturera y seis años después en el 2006, el monto del crédito del sector servicios supera al sector industria manufacturera.

Gráfico 12. Cartera de préstamos por sectores en millones de dólares.

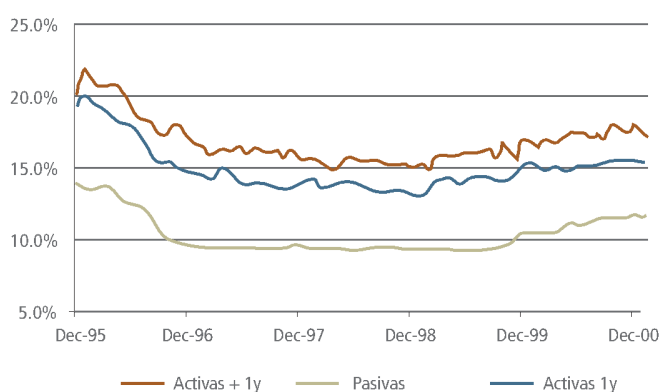
Fuente "El BMI en el desarrollo de la micro y pequeña empresa de El Salvador".



En relación con las tasas de interés activas, los promedios ponderados a más de un año y a menos de un año, y la pasiva a 180 días (ver gráfico 13), muestra el comportamiento que han tenido las tasas en dólares desde diciembre del 2000 hasta julio del 2006. Después la contracción monetaria se incrementó desde el cuarto trimestre de 1995 al primer trimestre de 1996. Después de ese ajuste, volvieron a caer y a estabilizarse, durante varios años, en torno al 16.5%, hasta que entre 1999 y 2000 volvieron a caer en niveles entre el 12.2% y el 13.65% a plazos de un año y más. En este periodo el país obtiene grado de inversión en los mercados internacionales, con esto comienza a emitir títulos soberanos, y el sector privado abre oportunidad al financiamiento externo.

Gráfico 13. Tasas de interés en dólares (promedios ponderados) Sistema bancario.

Fuente “El BMI en el desarrollo de la micro y pequeña empresa de El Salvador”.



A consecuencia de la dolarización, se eliminó el riesgo cambiario, se logró que las tasas en colones convergieran con las tasas en dólares, y que el sistema financiero solamente ofreciera las tasas en dólares. Se puede observar que las tasas se redujeron en al menos tres puntos porcentuales, llegándose al mínimo de

5.96% y 7.35% para plazos a un año o más de un año, respectivamente. Este periodo coincide con la caída de tasas de interés internacionales y la regionalización de la banca salvadoreña.

D. La Situación Actual de la MYPE

1. Datos del VII Censo Económico

Los datos que se reflejan en el VII censo económico, son una fuente de la información confiable que permite apreciar los cambios económicos que experimenta actualmente El Salvador. Estos datos, reflejan que las MYPE tienen características propias que deben de ser tomadas en cuenta para definir estrategias y políticas que permitan el desarrollo de sus actividades productivas.

El Cuadro 7, muestra la constitución de las empresas que trabajan en el país, se puede apreciar que el 95.9% son microempresas, el 3.2% pequeñas empresas y únicamente el 0.8% está constituido por medianas y grandes empresas.

Cuadro 7. Constitución empresarial de El Salvador

Fuente "Estadísticas del VII censo económico 2005"⁶

	Número de establecimientos	Número de ocupados	Activos fijos	Ventas
Micro	168,065	299,519	658,468,209	1,524,701,565
Pequeña	5,677	109,826	1,557,827,090	1,520,334,991
Mediana	700	48,194	948,560,133	810,982,302
Grande	736	242,042	4,621,072,016	2,871,488,012
Totales	175,178	699,581	7,785,927,488	6,727,506,870
En % de participación				
Micro	95.9%	42.8%	8.5%	22.7%
Pequeña	3.2%	15.7%	20.0%	22.6%
Mediana	0.4%	6.9%	12.2%	12.1%
Grande	0.4%	34.6%	59.4%	42.7%
Totales	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Al observar los datos se puede apreciar que las micro y pequeñas empresas, que constituyen el 99.1% de los establecimientos, mantiene ocupados al 58.5% de las personas ocupadas, y generan un 45.3% de las ventas del país, todo esto con una inversión en activos fijos baja equivalente al 28.5% del total. Las comparaciones entre las ventas y la inversión en activos fijos de la micro y pequeña empresa se pueden observar en el Cuadro 8 y el gráfico 14.

⁶ De los establecimientos censados el 55.7% son unipersonales y el promedio de personas ocupadas en la microempresas es de dos personas, y en la pequeña empresa es de diez y nueve personas.

Cuadro 8. Variables promedio por establecimiento de micro y pequeñas empresas

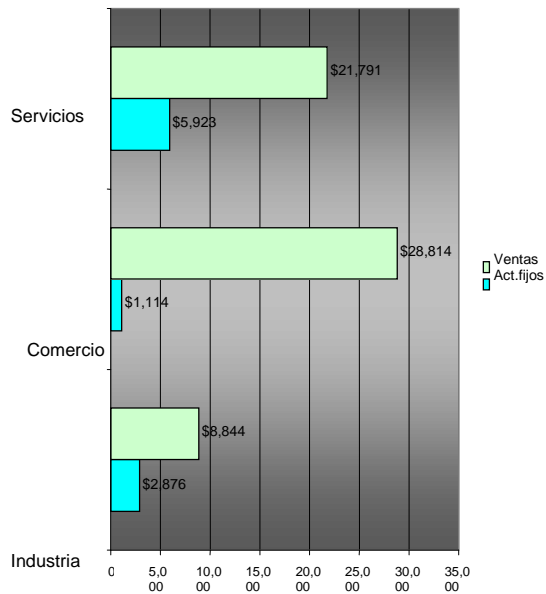
Fuente "Estadísticas del VII censo económico 2005"

Microempresa	Industria	Comercio	Servicios	Transporte y Comunicaciones	Otros
Activos Fijos	\$2,876	\$1,114	\$5,923	\$77,266	\$91,923
Ventas	\$8,844	\$28,814	\$21,791	\$103,677	\$124,376
Ocupados	2	2	2	3	4
Pequeña empresa	Industria	Comercio	Servicios	Transporte y Comunicaciones	Otros
Activos Fijos	\$155,818	\$184,251	\$378,248	\$424,155	\$347,777
Ventas	\$428,505	\$1,305,902	\$358,168	\$715,089	\$635,624
Ocupados	21	18	19	19	24

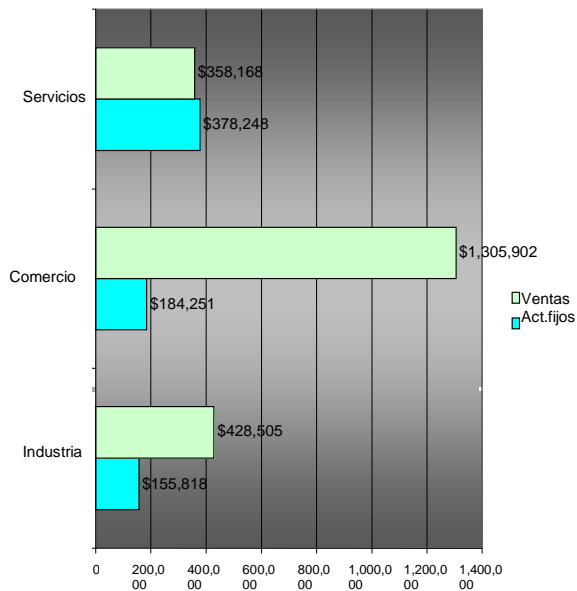
Gráfico 14. Ventas e inversiones en activos fijos

Fuente "Estadísticas del VII censo económico 2005"

Microempresa



Pequeña empresa



2. La Atención Crediticia

a. La Micro y Pequeña Empresa

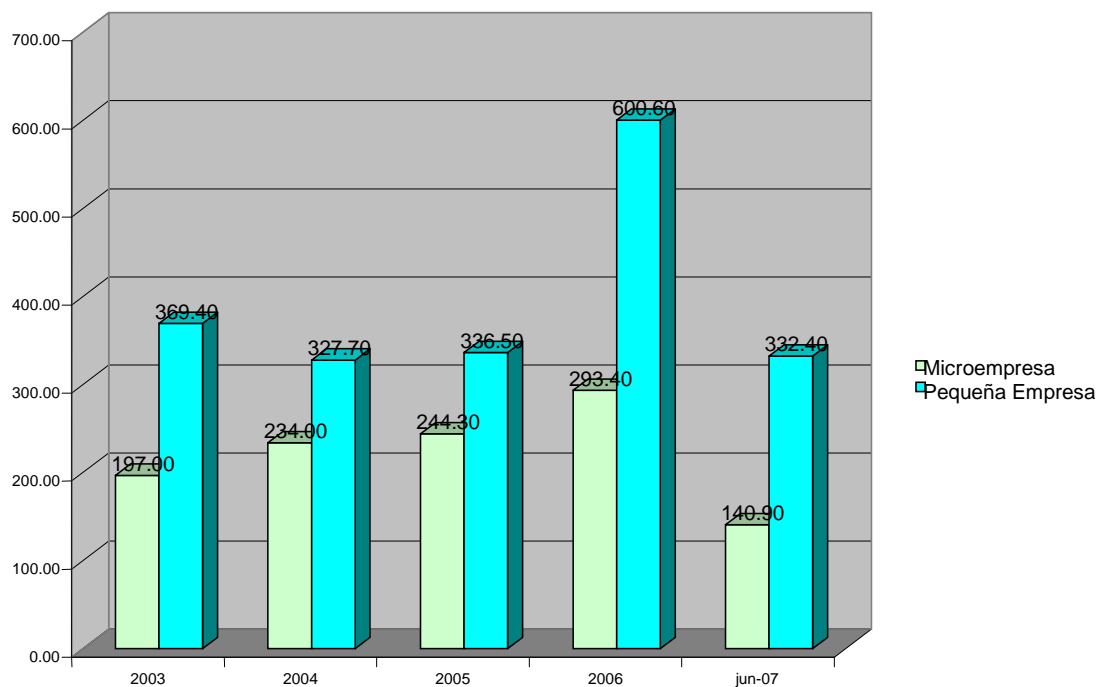
De acuerdo a información publicada por la revista Micro Enfoque, de enero a junio del 2007, se contabilizaban 206,495 créditos que han sido otorgados a las MYPE en 90 instituciones financieras con un monto global de \$314.7 millones, de los cuales 39.5% fue a signado a comercio, 24.9% a consumo, 13.7% a construcción y vivienda, el 7.9% a servicios, un 5.8% a agropecuario y el restante 8.2% distribuido entre comercio e industria. El monto promedio otorgado a la microempresa se describe en el Cuadro 9.

Cuadro 9. Montos promedio otorgados a la microempresa por sector de enero a junio del 2007

Sector o actividad económica	Crédito promedio (\$)
Construcción y vivienda	4,469
Consumo	3,621
Otras actividades	3,234
Servicios	2,865
Industria	1,251
Comercio	977
Agropecuario	760

De acuerdo a 92 instituciones financieras, al 30 de junio del 2007, se tiene un total de 348,181 créditos activos otorgados a las MYPE, con un saldo global de \$698.7 millones donde los mayores porcentajes se encuentran en comercio, industria y servicios, con un acumulado de 45.5%, consumo 29.7% , construcción y vivienda 18.3%.

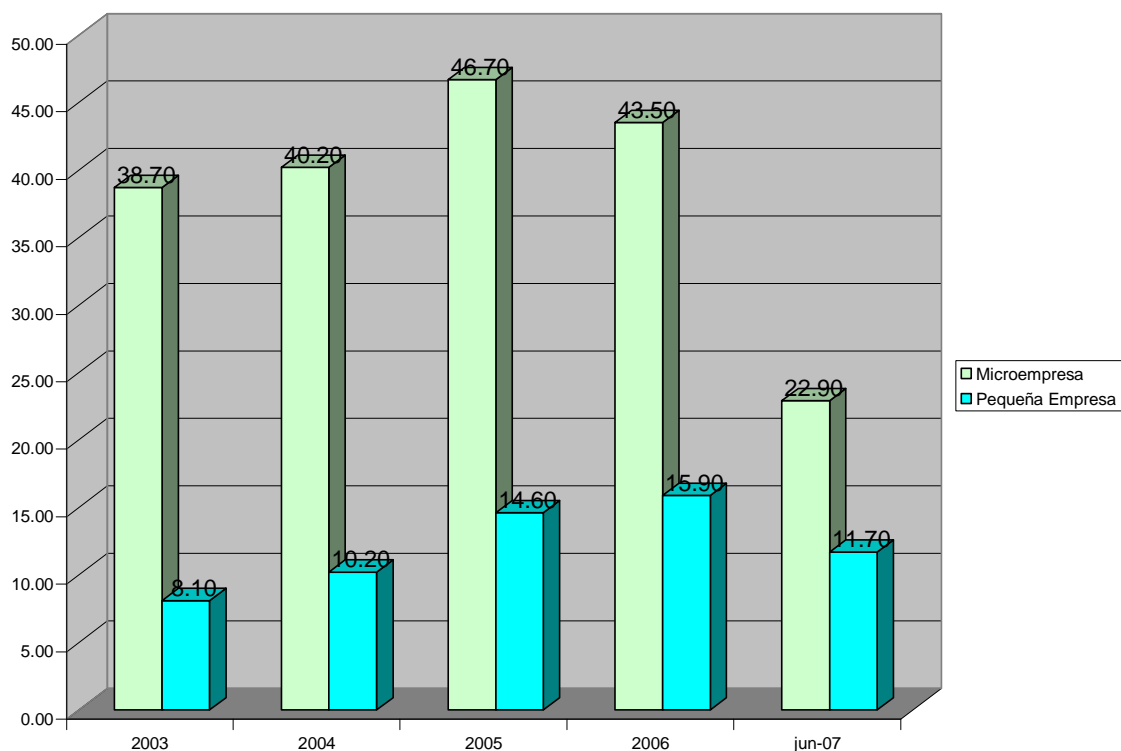
Gráfico 15. Montos otorgados por el sistema financiero a las MYPES en millones de dólares



El gráfico 15 muestra los montos otorgados por el sistema financiero del periodo 2003-jun 2007, donde son predominantes los montos que se otorgan a la pequeña empresa, ahora bien comparado con los montos otorgados con recursos del BMI (ver gráfico 16), se puede observar que los mayores montos son otorgados a la microempresa.

Vale la pena mencionar que, los préstamos a las MYPES son otorgados también a través de instituciones como el Sistema FEDECREDITO, banco PROCREDIT y otras instituciones financieras, ya que estas disminuyen el riesgo para la banca formal.

Gráfico 16. Montos otorgados a las MYPES con fondos del BMI en millones de dólares



Se puede observar que la participación de los recursos del BMI se concentra en la microempresa, pero así también se puede apreciar que el sistema financiero cubre gran parte de la demanda de créditos para MYPES, ya sea con recursos propios o con programas de ayuda orientados hacia estas.

De los recursos otorgados por el BMI, la mayor parte son colocados por el Sistema FEDECREDITO y banco PROCREDIT, ya que son entidades que se dedican a la atención de este tipo de empresas.

b. El Sector Industria

El sector industria forma parte importante de la vida productiva del país, en el 2006 constituyó el 37% del PIB, siendo el sector productivo de mayor participación en

dicho año (ver gráfico 17), así también constituye una fuente de empleo permanente, ya que se ha reportado casi una duplicación en el número de ocupados según datos del censo económico del 2005 (ver gráfico 18).

Gráfico 17. Aporte al PIB por sectores 2006

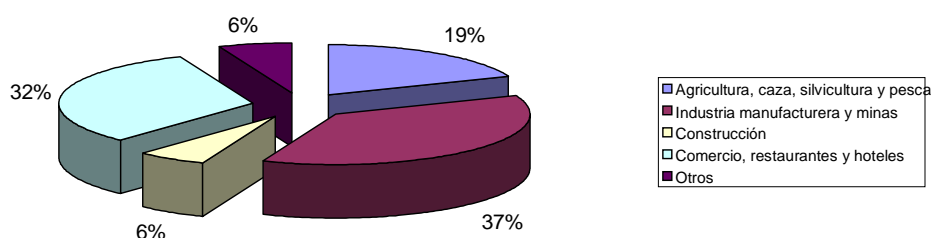


Gráfico 18. Número de ocupados por sector y porcentaje de crecimiento

- 4 y menos ocupados

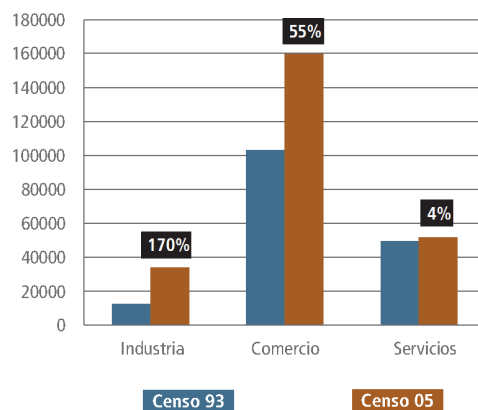
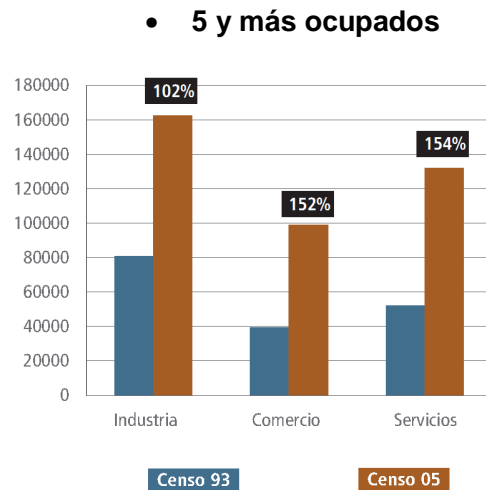
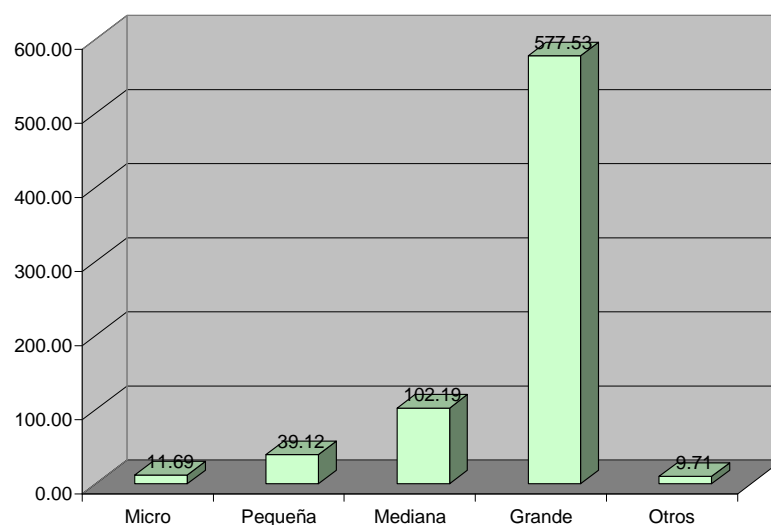


Gráfico 18. Número de ocupados por sector y porcentaje de crecimiento



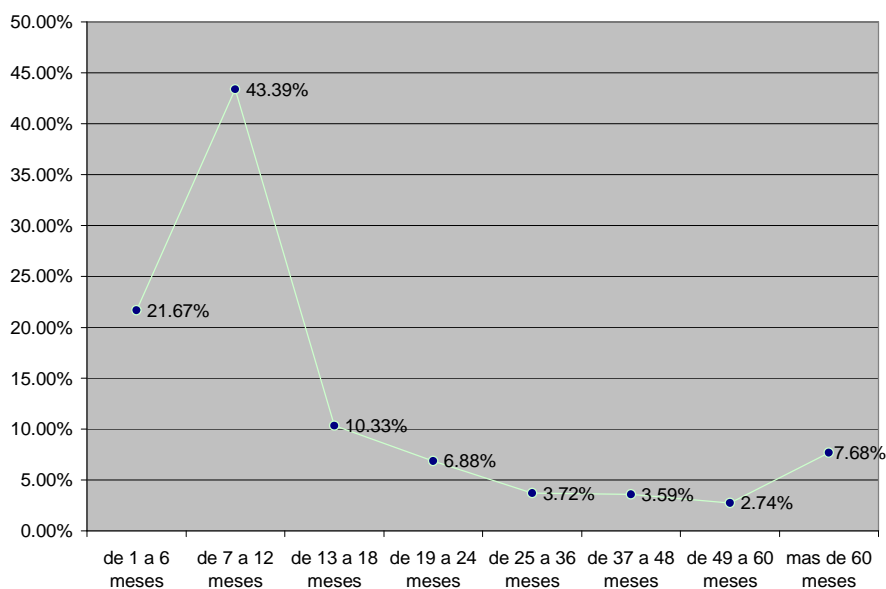
Como se puede ver, el sector industria es uno de los más productivos, y por lo tanto necesita los recursos adecuados para su funcionamiento, a continuación se presentan datos sobre el financiamiento de la micro y pequeña empresa del sector industria manufacturera. Como se puede apreciar en el gráfico 19 la situación del financiamiento del sector por tamaño de las empresas.

Gráfico 19. Créditos otorgados al sector industria por tamaño de empresas en millones de dólares



La participación del sector ha crecido en 4%, con respecto al año anterior, lo cual indica una mayor participación y búsqueda del financiamiento externo para la realización de actividades productivas. El mayor porcentaje de los préstamos utilizados en el sector está concentrado en los periodos de 6, 12 y hasta 18 meses; siendo estos el 75.39% de los créditos otorgados (ver gráfico 20).

Gráfico 20. Plazos de los créditos otorgados al sector industria de enero a marzo del 2007



Del financiamiento al que el sector accede, el principal destino es el capital de trabajo, siendo menores los destinados para adquisición de maquinaria y equipo. El 32% de los créditos es garantizado por hipotecas.

Así pues, como los datos anteriores indican, el sector de industria manufacturera es un sector que con poca inversión es capaz de generar un valor en ventas mucho mayor, pero aunque esta inversión del sector sea menor, no implica que no deba de cuidarse apropiadamente la utilización del recurso financiero, ya que el sector está experimentando un mayor crecimiento últimamente, debido al

crecimiento de nuevas industrias no tradicionales, las cuales están logrando crecer debido a las exportaciones realizadas. Esto se refleja en un crecimiento permanente del sector, mejorando cada vez su participación en la actividad productiva del país.

E. La Micro y Pequeña Empresa Productora de la Zona Occidental

1. Generalidades de la Investigación

Para obtener un mejor conocimiento de la realidad en la que la micro y pequeña empresa de occidente se desenvuelve, se procedió a realizar el estudio necesario en una muestra de estas. Para esto se diseñó un cuestionario que busca la identificación de factores de trabajo administrativo para la producción, a manera de poder obtener un diagnóstico confiable, y tener las herramientas necesarias para tomar las decisiones de propuesta, con el fin de mejorar la realidad de estas empresas.

a. El Universo

Para la determinación del tamaño del universo se procedió a trabajar con un listado de empresas industriales legalmente establecidas en la zona occidental del país; siendo esta un total de 65, según listado otorgado por las filiales occidentales de la Cámara de Comercio e Industria (ver anexo 1), sin embargo al establecer las particularidades del presente estudio se determinó que debería de realizarse una depuración al listado, acorde a los siguientes parámetros:

- Se consideran las MYPES productoras, basados en las definiciones previamente expuesta, eliminando medianas y grandes empresas.
- Así también que las empresas estén activas en la realización de sus labores.

- Se trabajó con las MYPES que demostraron interés y prestaron su colaboración para realizar el estudio.

Al final de esta depuración el universo resulto ser de 32 empresas, objeto de este estudio.

(Se decidió entrevistar a la totalidad de empresas que forman el universo, sin embargo, cuando se realizaron los contactos necesarios para la ejecución, 10 de ellas se negaron, adjudicando que no disponían de tiempo para brindar información referente a la forma en que realizan su trabajo resultando el numero de microempresas entrevistadas un numero de 22.

b. La Recolección de Datos

La recolección de datos en las empresas se efectuó por medio de la entrevista, ya que se consideró necesaria la obtención de información directa de los empresarios ya que son los involucrados directamente en la administración del trabajo de dichas empresas.

Las empresas involucradas son micro y pequeñas empresas dedicadas a la manufactura, siendo específicos empresas productoras de lácteos, muebles, pan, textiles y productos alimenticios varios; que están ubicadas en la zona occidental del país.

Para la recolección de datos se utilizo una guía estructurada (ver anexo 2) que permitiera extraer datos e información adicional de parte de las personas encargadas de las empresas.

2. Los Resultados

A continuación se presenta la información obtenida, a fin de realizar una observación estructurada de la situación descrita por los empresarios y personas que administran las empresas.

a. De la Organización

- De las empresas que fueron entrevistadas, buena parte de estas están organizadas por lo menos en su estructura organizativa, es decir tienen definidas sus estructuras y jerarquías necesarias para la realización del trabajo, un 55% de ellos manifestaba la existencia de esta.
- En las metodologías de trabajo un 64% de ellas manifestó no tenerla definida por escrito, 59% de las empresas dice no tener ningún tipo de manual administrativo, y un 77% no posee un plan estratégico de negocios, lo que indica que la mayoría de empresas no tiene definido el curso de trabajo y no hay sistemas de comunicación adecuados a los distintos niveles de la organización, más que en forma verbal, lo cual a pesar de la estructura organizativa, no garantiza un compromiso de las personas que forman la empresa para con las metas y objetivos de la empresa en todos los niveles, así como la continuidad de la empresa en el tiempo.

Cuadro 10. Evaluación de factores organizativos.

Concepto	Porcentaje de empresas (%)
Estructura organizativa definida	55
Metodologías de trabajo escritas	36
Existencia de al menos algún tipo de manuales organizativos	41
Existencia de plan estratégico de negocios	33

b. De la Producción

- De la identificación de los factores que influyen en el desarrollo de las operaciones de transformación, se puede decir, un 100% de las empresas entrevistadas manifiesta que se realiza control de la producción, se puede trabajar en forma constante y por pedidos para satisfacer las necesidades de ventas.
- La producción de unidades defectuosas se presenta en el 95.5% de las empresas, cuyo costo es asumido por los costos de producción en un 68.2% de los casos y en el otro 31.2% no es tomado en cuenta en estos, lo cual afecta el adecuado control de estos.
- Para el evitar la producción defectuosa se empieza desde el control de materias primas que es aplicado en el 82% de las empresas, y el 95.5% de las veces los proveedores se responsabilizan de esta; así también con distintos métodos aplicados, siendo estos el mantenimiento a maquinaria (72.73%), capacitación a mano de obra (64.64%), revisión de métodos (50%), inspecciones en proceso (36.36%) y reciclaje de materias primas (68.2%) para reparar o producir otros productos.
- En las empresas entrevistadas solo un 27.3% manifestó tener un manual de procedimientos de producción definido, los demás casos se trabaja en base a la experiencia de los empleados y la enseñanza que pueda dárseles, es decir de forma empírica.
- Así también en la rotación de personal productivo, las empresas manifiestan que es baja ya que casi no se realizan cambios de personal (81%).

Cuadro 11. Evaluación de factores productivos.

Concepto	Porcentaje de empresas (%)
Se lleva control de la producción	100
Existen producción de unidades defectuosas	95.5
Se agregan los costos de unidades defectuosas	68.2
Existencia de procedimientos de producción	27.3
Rotación de personal baja	81%

c. Lo Económico y Financiero

- De las empresas entrevistadas el 95%, lleva un control contable, lo cual es de vital importancia para el desarrollo empresarial ya que ayuda a la disminución de riesgos operativos.
- El 100% de las empresas afirma haber utilizado financiamientos para sus operaciones, el 59.1% las utiliza tanto para obtención de materias primas como para comprar maquinaria, el 27.7% de las veces se utilizan tanto para mercadeo como para las instalaciones, el 13.6% para desarrollo de nuevos productos y el 18.2% para otros rubros. Lo cual indica un mayor uso para el capital de trabajo.
- Las principales fuentes de financiamiento para las empresas son la banca formal y las cooperativas financieras (63.6% y 54.6% respectivamente), y los plazos preferidos son a corto plazo, es decir hasta un año, las razones de buscar estas fuentes son el fácil acceso por parte de las cooperativas

financieras y las tasas de interés más bajas en el caso de la banca formal (63.4% y 59.1% de las empresas las califican así respectivamente).

- Los factores que las empresas evalúan a la hora de tomar la decisión de solicitar un crédito ya sea a la banca formal o informal es su capacidad de pago (72.7%), seguido por el endeudamiento actual y el índice de vencimiento de sus cuentas por cobrar (54.5%).
- El 40.9% de las empresas manifiesta haber tenido problemas con la obtención de créditos, y no solo una vez, dentro de las causas, la principal es falta de garantías, seguido por niveles de endeudamiento, otras como falta de requisitos y la insuficiencia patrimonial.
- El 55% de las empresas entrevistadas manifiesta haber tenido problemas para pagar los préstamos recibidos, debido a la falta de liquidez.
- Los canales de ventas utilizados son: la distribución propia (59.1%), ventas en sus establecimientos (63.6%) y el uso de intermediarios (27.3%), aclarando que hay empresas que utilizan más de un método de venta; en cuanto a las políticas de venta, el 27.3% otorga mercadería al crédito y al contado, un 68.2% únicamente al contado y un 4.5% solo al crédito, lo cual se debe a la constante necesidad del recurso líquido. El 85.7% de las empresas que venden al crédito, evalúan la capacidad y moral de pago de sus clientes y solo un 14.3% de las productoras exige garantías por ventas al crédito.

- De las empresas entrevistadas el 72.7% manifiesta que la mejor manera de lograr su crecimiento es la reinversión de las utilidades, pero sin un plan estratégico definido.

Cuadro 12. Evaluación de factores económicos y financieros.

Concepto	Porcentaje de empresas (%)
Utilización de financiamientos	100
Manejo de contabilidad formal en las empresas	95
Problemas con obtener financiamientos	40.9
Problemas con los pagos de financiamientos	55
Preferencia de ventas a contado	68.2
Preferencias de la reinversión de utilidades	72.7

F. Conclusiones

- La micro y pequeña empresa de El Salvador, significa un sector vital en la vida productiva y económica del país ya que, mantiene ocupado al 60% de la población económicamente activa, generan el 50% de las ventas del país y requieren un mínimo de inversión.
- En las MYPES, lo único que es constante es el cambio. Aquellas MYPES que se adapten mejor al entorno competitivo y gestionen adecuadamente sus riesgos serán las que tengan éxito, por lo tanto, es indispensable que tengan herramientas adecuadas para la administración de riesgo, y las que

no las tengan tendrán que desarrollar dichas herramientas para evitar el fracaso en sus actividades.

- El desconocimiento de productos financieros adecuados al sector MYPE hace que estos se vean en la necesidad de poner sus activos como garantías para acceder a financiamientos, para hacer frente a sus necesidades de inversión, lo que conlleva un riesgo de no poder hacer frente a sus obligaciones y podrían ser embargados sus activos.
- La falta de estrategias claras y definidas y herramientas adecuadas, impiden el crecimiento y desarrollo de las MYPES, ya que no hay claridad a la hora de tomar decisiones que lleven al cumplimiento de los objetivos.
- El 100% de empresas encuestadas manifiesta haber solicitado financiamiento para costear sus operaciones, lo cual indica que el recurso financiero debe ser administrado de la manera más cuidadosa posible ya que representa el eje en el cual gira todo el que hacer de la empresa y que no hay ejecución de la planeación si no hay recursos con que llevarlos a cabo.
- El recurso financiero es de vital importancia para las MYPES, ya que el 100% de ellas manifiesta haber solicitado financiamiento para costear sus operaciones, lo que conlleva a la necesidad de hacer un buen uso del mismo.

- Las MYPES, por su misma naturaleza, no cuentan con los recursos necesarios para hacer uso de los modelos probabilísticos-matemáticos que les permita administrar el riesgo, por lo que la planeación y ejecución de procedimientos operativos y administrativos se vuelve en una alternativa factible.
- Lo que apunta a ser la clave del éxito empresarial, es el desarrollo de formas de trabajo que permitan a las empresas alcanzar expresiones altas de efectividad y eficiencia, lideradas por personal capaz, responsable y comprometidos al alcance de los objetivos y metas de la empresa contribuyendo así al alcance del futuro deseado para las empresas.
- El hecho que el 45% de microempresas manifiesta haber tenido atrasos en los pagos del crédito, indica que no se han tenido los recursos en el tiempo adecuado, es decir falta de liquidez, lo cual representa riesgo porque es calificada como la causa principal de fracaso en las empresas.
- Las políticas de ventas que las MYPES utilizan reflejan una preferencia por el uso exclusivo de las ventas por contado ya que esto garantiza la existencia de recursos monetarios líquidos, aunque también incurre en el riesgo de pérdidas de clientes, por lo cual se vuelve necesario el establecimiento de políticas que permitan prolongar la falta de recursos líquidos y la disminución de riesgos en la recuperación, a fin de aprovechar ventas a crédito.
- La falta de la elaboración de un presupuesto supone muchas repercusiones negativas para la empresa entre las cuales se pueden mencionar, la falta

de claridad al determinar las necesidades económicas para ejecutar los planes, no hay un registro que respalde cual es el monto que la empresa necesita para operar, dificultad a la hora de definir los costos y todas estas representan una desventaja competitiva.

G. Recomendaciones

- Para lograr establecer el adecuado rumbo de una empresa que se dedica a la producción se debe de tener claro los objetivos y estrategias que han de comprometer y guiar los esfuerzos de las personas encargadas de realizar las acciones productivas, por lo cual, establecer la planeación adecuada y comunicarla permitirá establecer los medios adecuados para la consecución del futuro esperado por la empresa.
- Utilizar la herramientas adecuadas a la producción que permita realizar presupuestos realistas, ya que estos funcionan para la toma de decisiones en la adquisición de recursos, control del uso de estos, lo cual ayudara a saber identificar los factores de riesgo a tiempo.
- Proponer un instrumento que permita evaluar de manera integral las distintas unidades que conforman las MYPES, para identificar los factores de riesgos que sea necesario modificar o reforzar para lograr los objetivos deseados.
- El instrumento propuesto deberá contener estrategias y acciones a seguir para disminuir el riesgo.



Capítulo IV

Propuesta de Programa de administración de riesgos para la micro y pequeña empresa productora de la zona occidental de El Salvador



La siguiente propuesta tiene por objeto identificar y administrar los riesgos en las MYPES productoras de la zona occidental de El Salvador, su finalidad es disminuir el impacto negativo en sus objetivos. Esta herramienta servirá para diagnosticar la realidad de la empresa, planificar estrategias, acciones y definir recursos que permitan solventar las necesidades básicas a la vez servirá para conocer su comportamiento en el transcurso del tiempo; es flexible, ya que podría ajustarse de acuerdo a los resultados y condiciones que obtengan en determinado momento mediante el seguimiento y control de las diferentes actividades planificadas.

Es de aclarar, que esta herramienta ha sido adaptada de la plantilla de evaluación de riesgos que utiliza el sistema FEDECREDITO en sus afiliadas a las condiciones de las MYPES.

A. Plantilla para Evaluar Situación Actual

Esta plantilla está diseñada con el objetivo de mostrar la situación actual de la institución que utilice dicha herramienta, ya que lleva a cabo una evaluación de las diferentes áreas que componen la empresa de esta manera se obtiene un panorama de la situación que permite llevar a cabo una buena toma de decisiones.

Está compuesta por una serie de preguntas que evalúan en lo referente a la estructura organizacional, el área de recurso humano, producción, los objetivos estratégicos, aspectos legales que rigen a la empresa, la comunicación, el manejo al cambio de las condiciones del mercado, contabilidad, elaboración de presupuestos, financiamiento, otorgamiento de créditos a clientes y riesgos de mercado; a los cuales los entrevistados han de responder con un SI o NO, dejando una columna para sus comentarios o puntos de vista, posteriormente describe las consecuencias en las que se incurre al tener una respuesta negativa a la pregunta, dependiendo de la respuesta que se brinde, se valora el riesgo al

que la empresa puede estar expuesto, para que al final, el entrevistador de las propuestas pertinentes quedando a discreción de la organización ejecutarlas, modificarlas o rechazarlas.

Es necesario aclarar que para llenar la plantilla deberá hacerse mediante una entrevista y hacer las preguntas para luego escribir los comentarios del entrevistado, además, hay que preguntar a las diferentes secciones y a diferentes miembros de la organización según la especialización de los mismos.

Procedimiento de utilización de plantilla.

- 1º. Reunión de la dirección de la empresa para plantear los objetivos que se pretenden al pasar la plantilla, y de esta manera lograr el convencimiento de la misma.
- 2º. Se organizan grupos de trabajo de las diferentes áreas de la empresa según cada departamento para consultar directamente a ellos las preguntas de la plantilla, ya que ellos son las personas más idóneas para dar respuesta.
- 3º. A cada pregunta realizada, la respuesta será sí o no, para lo cual será necesario el respectivo comentario.
- 4º. Según el comentario de cada pregunta se valorará el nivel de riesgo el cual es valorizado de; 1 a 5, siendo 1 cuando no hay riesgo, y de 2 a 5 cuando hay riesgo, siendo 2 el más leve y 5 el más peligroso.
- 5º. Al final se obtiene un panorama claro de la situación actual de la empresa, donde los mismos miembros, son consientes en qué áreas son competitivos como también las áreas donde hay oportunidades de mejora.
- 6º. Esto permite priorizar las necesidades de la empresa para planificar en torno a estas necesidades y de esta manera planificar para la toma de decisiones.

Cuadro 13. Descripción del proceso de llenado de plantilla.

Paso	Descripción	Proceso	Resultado
1	Reunión de la dirección.	Se discute la importancia de utilizar la plantilla para valorar e implementar mejoras en un futuro, pues la dirección debe estar convencida	Mentalidad orientada a la mejora continua.
2	Formar grupos de trabajo.	La dirección reunirá a los líderes de cada departamento para explicar los objetivos y explicar la sección de la plantilla que les corresponderá llenar.	Resultados más confiables debido al conocimiento del área.
3	Realizar las preguntas.	Se procede a realizar cada una de las preguntas a la persona asignada, siendo la respuesta sí o no.	Conocer la situación actual, dependiendo de la respuesta.
4	Escribir comentario	A cada pregunta realizada y según la necesidad, se escribirá un comentario, que brinda el entrevistado para tener más información.	Mayor información pertinente.
5	Valorar nivel de riesgo	A cada pregunta contestada, se le dará una valoración del riesgo, siendo 1 la ausencia de riesgo, y de 2 a 5 la presencia del riesgo, siendo 2 un riesgo menor hasta llegar a 5 como un riesgo alto.	Priorizar las necesidades que tiene la empresa para la toma de decisiones.
6	Planificar	Teniendo el resultado de la valoración efectuada en plantilla, la dirección es la responsable de adoptar estrategias, que sirvan para combatir las debilidades mostradas.	Toma de decisiones certeras.

Plantilla para la evaluación de la situación actual en las MYPES productoras de la zona occidental de El Salvador.

No.	Preguntas	Respuestas			Consecuencias	Valoración del riesgo					Soluciones
		Si	No	Comentarios		1	2	3	4	5	
Riesgos Operativos											
Estructura organizacional											
1	¿En la estructura organizativa de la empresa, están debidamente identificadas las actividades que realizan las diferentes áreas de trabajo?				Desorden administrativo y problemas al identificar al responsable de determinada actividad						Identificar, agrupar y definir las funciones principales realizadas dentro de cada área de la empresa de tal forma que se elabore un manual de organizativo.
2	En caso de respuesta positiva ¿Se encuentran esas funciones compiladas en un "Manual organizativo" de la Empresa?				La falta de un manual organizativo genera dificultad para definir las funciones de las diferentes áreas de la empresa, falta de conocimiento a la hora de definir los requisitos o perfil para cubrir un puesto y falta de procedimientos estándar para realizar el trabajo dentro de la empresa.						Elaborar el manual organizativo. (manual de puestos, de funciones y de procedimientos)
Personal											
3	¿Las funciones de cada puesto están definidos en un manual de puestos de la empresa?				Falta de registro de las funciones, obligaciones y responsabilidades en cada uno de los puestos de la empresa						Elaborar manual de puesto
4	¿Se utiliza algún criterio específico de los mencionados para la contratación de personal? a) Basándose en el curriculum, de acuerdo con las características del puesto b) De acuerdo con las aptitudes demostradas por el candidato mediante examen o test c) De acuerdo a las recomendaciones obtenidas por el candidato d) En función de la decisión del departamento de recursos humanos (RRHH). e) Entrevista f) Otras				Al no considerar criterios técnicos para la contratación de personal, se corre el riesgo de hacer una mala elección y que se de un mal desempeño						Utilizar el manual de puestos para auxiliarse al momento de llevar a cabo una contratación como también aplicar criterios técnicos como pedir curriculum vitae, recomendaciones personales y laborales, y entrevista directa para conocer las aptitudes y actitud del candidato.

No.	Preguntas	Respuestas			Consecuencias	Valoración del riesgo					Soluciones
		Si	No	Comentarios		1	2	3	4	5	
5	¿Las remuneraciones al personal son competitivas en el sector?				Al no recibir un salario competitivo los trabajadores de la empresa, pueden buscar ir a otra empresa donde si tengan un salario competitivo y se genera mala imagen de la empresa.						Investigar el promedio de salario de pendiendo del sector y del puesto que se analice a fin de tener salarios justos, competitivos y acorde a la capacidad financiera de la empresa.
6	¿Se comunican las sanciones al Ministerio de Trabajo?				Demandas posteriores por parte del trabajador						Regir toda su actividad según los estatutos definidos en el código de trabajo.
7	¿Se paga el trabajo realizado en horas adicionales según como lo establece la ley?				Al no recibir el pago de las horas extras laboradas, esto genera desconfianza a los trabajadores e incluso puede llevar a problemas legales.						Controlar el trabajo adicional y usarlo solamente en casos de necesidad y siempre compensarlo según lo estipula la ley en el código de trabajo.
8	¿Se justifica razonablemente el trabajo en horas extras?				El trabajo excesivo genera cansancio y en consecuencia una disminución en el desempeño.						No someter a los trabajadores a largas jornadas de trabajo.
9	¿Existe un programa de capacitación para los empleados de la empresa?				Falta de especialización de la mano de obra.						Establecer programas de capacitación según las necesidades de la empresa.
10	¿Existe un programa de capacitación para los administradores de la empresa?				Falta de competitividad debido al desconocimiento de las nuevas técnicas de administración y manufactura de las empresas vanguardistas.						Establecer programas de capacitación según las necesidades de los administradores.
11	¿Se realiza la evaluación del desempeño de los empleados y administradores?				No darse cuenta del mal desempeño por parte de un empleado o el administrador mismo debido a la falta de un sistema de medición del desempeño de tal forma que se generan malos resultados y los salarios no son los justos.						Establecer mecanismos de medición del desempeño para empleados y el administrador.
12	¿Se consideran los resultados de la evaluación del desempeño en la planificación de la capacitación del personal?				Si se considera brindar capacitaciones se enfocan en temas que no son los que se necesita para el buen desempeño de los empleados de la empresa.						Implementar los programas de capacitación en base a los resultados que muestran las necesidades de la evaluación del desempeño.
13	¿El personal nuevo es capacitado adecuadamente?				Se generan procedimientos inadecuados de los empleados nuevos y generar perdidas ya que se alarga el periodo de aprendizaje para el empleado.						Entrenar adecuadamente al personal nuevo según las actividades de este y que estas capacitaciones duren el tiempo que sea necesario.

No.	Preguntas	Respuestas			Consecuencias	Valoración del riesgo					Soluciones
		Si	No	Comentarios		1	2	3	4	5	
Producción											
14	¿Se encuentran los principales procesos productivos que se desarrollan en su empresa normalizados, por medio de manuales de procedimientos?				Se generan practicas inadecuadas de producción y dificultad para medir la productividad en la empresa.						Normalizar los procesos productivos por medio de un manual de procedimientos.
15	¿La producción anual es basada en los pronósticos de venta?				Incumplimiento con las necesidades del mercado o excedente en inventario de producto terminado.						Proyectar ventas según historial de ventas para poder planear la producción necesaria.
16	¿Se elaboran planes de ventas, comercialización y producción?				Causar perdidas en ventas dependiendo de las decisiones en la determinación de clientes y distribución por zonas .						Elaborar planes de : ventas, comercialización y producción para ayudar en la toma de decisiones relacionadas con producción y comercialización.
17	¿Se utiliza el plan de producción para determina las cantidades requeridas de materia prima?				Se puede tener falta de material para trabajar o exceso de materia prima aumentando los costos de mantener esta, en un espacio físico de la empresa.						Determinar cantidades optimas en el requerimiento de materia prima tomando como base el plan de producción.
18	¿Conoce como determinar el porcentaje de inventario que debe tener como cantidad mínima necesaria para operar?				Paro de producción o se debe sobre carga a los trabajadores y maquinaria generando pago de horas extras y deterioro de maquinaria.						Determinar el porcentaje de inventario con una técnica adecuada y políticas.
19	¿Se realizan los presupuestos de: requerimiento de materiales, de inventario de producto terminado e inventario de materia prima.?				Falta de fondos líquidos para la adquisición de materiales y exceso de costos por mantener inventarios.						Presupuestar: Requerimiento de materia prima, de inventario de producto terminado y de inventario de materia prima
20	¿Se realiza el presupuesto de gastos administrativos?				inoperatividad debido al desconocimiento de las cantidades de fondos para hacer frente a las necesidades básicas para trabajar.						Llevar a cabo el presupuesto de gastos administrativos.
21	¿Se conoce como determinar el tiempo para recuperar la inversión y la cantidad de unidades necesarias para esto?				Perdidas al no producir las cantidades mínimas necesarias para recuperar la inversión.						Utilizar la técnica del calculo del punto de equilibrio.
22	¿Se poseen políticas de adquisición de materia prima que permitan regular el tiempo de recepción?				Paro de producción por falta de materiales y afectar de forma negativa todo el proceso productivo y las relaciones con los clientes						Determinar punto de re orden auxiliándose del plan de producción y establecimiento de políticas de compra.

No.	Preguntas	Respuestas			Consecuencias	Valoración del riesgo					Soluciones
		Si	No	Comentarios		1	2	3	4	5	
23	¿Se dispone de capacidad tecnológica para poder generar nuevos productos?				Aumento de costos al fabricar un producto sin la tecnología adecuada y pérdida de ganancias al no poder fabricar un producto de alta demanda en el mercado						No considerar fabricar productos que necesiten alta tecnología si no se posee la capacidad financiera para adquisición de maquinaria, realización de pruebas en nuevos productos y capacitación de personal en nuevos métodos de producción.
Objetivos estratégicos											
24	¿Se tienen definidos los objetivos de la empresa?				Falta de visión clara hacia donde se quiere encaminar a la empresa y por consecuencia tomar medidas estratégicas erróneas.						Definir los objetivos estratégicos de la empresa tomando en consideración el futuro deseado para la empresa. Fijar objetivos realistas y flexibles que permitan medir el avance en el alcance de estos, y poder adecuar las estrategias en dado caso no se obtengan los resultados deseados.
25	¿Qué indicadores o cifras se utilizan para medir el nivel de alcance de las metas establecidos para la empresa?				De no establecer indicadores adecuados no se conoce el porcentaje de cumplimiento de metas e incluso no se establecen acciones de corrección en dado caso no se estén cumpliendo.						Tomar los resultados que provengan de las distintas áreas empresariales para poder identificar si los avances son los adecuados o no.
26	¿Están identificados de una forma explícita los riesgos de los objetivos estratégicos?				El no tener presente los riesgos financieros, operativos y de mercado, podrían estar afectando sin darse cuenta de ello, imposibilitando la realización de acciones o estrategias para el alcance de estos						Evaluar cada uno de los tipos de riesgo en los que podría estar incurriendo la empresa, para poder contrarrestarlos o disminuirlos.
Legales											
27	¿Con cuáles de las siguientes obligaciones tributarias cumple?				Al no pagar los impuestos como renta e IVA la empresa corre el riesgo de ser sancionada por evasión de impuestos.						Cumplir con los requisitos descritos en los decretos 101 y 134 de la Ley de Impuesto a la Renta y con los decretos 83 y 296 de la Ley de Impuesto a la Transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios para el pago del IVA
	a) Número de Identificación Tributaria (NIT)										
	b) Renta										
	c) Registro de contribuyente (IVA)										
	d) Registro de comercio										

No.	Preguntas	Respuestas			Consecuencias	Valoración del riesgo					Soluciones
		Si	No	Comentarios		1	2	3	4	5	
28	¿Cumplen con las obligaciones que exige el código de trabajo las cuales son?				Problemas legales con el ministerio de trabajo por no brindar a los trabajadores de las prestaciones mínimas que la ley exige.						Dar contrato laboral a los trabajadores y que este incluya ISSS, AFP y formación profesional para empresas que tengan a más de 10 empleados afiliados al seguro social.
	a) Contrato Laboral.										
	b) Seguridad Social.										
	c) Sistema de Ahorro para Pensiones.										
	d) Formación Laboral.										
	e) Reglamento interno de trabajo										
29	¿Cumplen con las obligaciones que exige el código de comercio las cuales son?				Incumplimiento de requisitos legales y exposición a multas.						Matricular a la empresa en el registro de comercio. contar con la sub matricula de establecimiento. contar con la sub matricula de establecimiento. tener los registros contables.
	a) Matrícula de la empresa en el Registro de Comercio?										
	b) Sub - Matrícula de establecimiento.										
	c) Registros Contables.										
30	¿Con cuáles de las siguientes obligaciones de índole municipal cumple?				Problemas legales con la municipalidad en la que se encuentra la empresa.						Ser contribuyente municipal. Tener la solvencia municipal.
	a) pago de impuestos Municipales.										
	b) Tarifa municipal o arbitrios municipales.										
	c) Solvencia Municipal.										
31	¿Con cuáles de las siguientes obligaciones de índole estadística cumple?				El no presentar información que la DIGESTYC exige incurre en sanciones económicas sin que esta exima de presentar dicha información, la periodicidad de entrega de esta información depende de la solicitud de la DIGESTYC						Estar registrado en el directorio de empresas de la DIGESTYC inscribirse en el directorio de empresas para la encuesta económica empresarial.
	a) Registro en el directorio de empresas en la DIGESTYC										
	b) Inscripción en el Directorio de Empresas para la Encuesta Económica Empresarial.										
Comunicación											
32	¿Los canales de comunicación están debidamente definidos?				Falta de coordinación y de medición de avance de las diferentes actividades.						Se soluciona a través de: La Planeación de las Comunicaciones lo cual consiste en determinar las necesidades de información y comunicación de los partidos interesados: quien la necesita, que información, cuando la van a necesitar, y como se les será entregada.

No.	Preguntas	Respuestas			Consecuencias	Valoración del					Soluciones
		Si	No	Comentarios		1	2	3	4	5	
33	¿Se cumplen estas necesidades de información?				Existencia de distribución de información incorrecta e incompleta.						Llevar a cabo revisiones periódicas de la utilización de los medios de comunicación adecuados.
34	¿Existe retroalimentación para confirmar que están actualizadas las fuentes de la información?				Desfase en el desarrollo de actividades, pues no se conoce cual es el estado real de las diferentes áreas de la empresa.						Utilizar el plan de comunicación para verificar que la información que se emite concuerde con el periodo de tiempo que este transcurriendo al momento de su transmisión.
35	¿Se encuentran definidos los medios adecuados de comunicación para la información?				Que la información nunca llegue a su receptor, se pierda el mensaje real o sucede que el tiempo de entrega sea mayor al que realmente se necesita.						Se debe prestar atención a: <ul style="list-style-type: none"> • Modelos de transmisión que han de utilizar. • Técnicas de presentación • Técnicas de reuniones administrativas
Manejo del cambio											
36	¿Existe un encargado de la evaluación de los riesgos y oportunidades relacionados con los cambios?				Existencia de vulnerabilidad alta a fracasar ante un cambio con un impacto significativo en las operaciones de la empresa.						Determinar la persona o equipo encargado de administrar los riesgos, debe involucrarse a los encargados de la ejecución de las diferentes actividades para establecer alternativas de solución.
37	¿Existe alguna forma de identificar y reaccionar con oportunidad a los cambios que tienen implicaciones en los objetivos institucionales?				Los cambios negativos significativos pueden hacer fracasar el alcance de objetivos						Se debe establecer un formato para identificar, evaluar y mitigar los diferentes riesgos derivados de los cambios.
38	¿La capacidad para reaccionar a los cambios es oportuna y positiva?				Se tienen problemas que pueden dañar permanentemente las operaciones de las diferentes áreas que corresponden a la unidad dependiendo del momento en que se detectan y se reacciona ante las diferentes amenazas						Se deben tener definitivos los medios idóneos y calculado el tiempo adecuado para evitar daños
Riesgos financieros											
Contabilidad											
39	¿Se lleva contabilidad formal?				Se pueden llevar a cabo ejercicios erróneos que dañen la consecución de las actividades necesarias para poder operar con normalidad						Crear un plan contable interno, claro, preciso y actualizado que refleje los estados de la empresa

No.	Preguntas	Respuestas			Consecuencias	Valoración del riesgo					Soluciones
		Si	No	Comentarios		1	2	3	4	5	
40	¿Existe un plan contable interno, claro, preciso y actualizado que facilite su consulta?				De no existir se tiene una alta probabilidad de fracaso en las actividades diarias, pues no se contara con los fondos adecuados para llevarlas a cabo.						Se debe prestar atención a: Los diarios especiales, los mayores especiales, las cuentas de control, el registro de comprobantes y los presupuestos.
41	¿Existe un catalogo de cuentas que este estructurado de forma que permita identificar todos los procesos de la empresa?				No se tiene control preciso de las erogaciones que se efectúan y no se considera si se están realizando de la forma adecuada y si se posicionan las cantidades monetarias en cuentas o subcuentas erróneas que no muestran con fidelidad las áreas con problemas financieros.						Se debe de utilizar un plan contable que mejor se adecue a las actividades de la empresa.
42	¿El catalogo de cuentas tiene su respectivo manual que describa su forma de aplicación?				se pueden cometer errores al momento de realizar los ejercicios contables que corresponden a las actividades y obligaciones de los involucrados.						Elaborar el manual de procedimientos contables.
43	¿se lleva al día la contabilidad?				Se pueden cometer errores al no registrar las operaciones contables lo cual puede alterar las cantidades destinadas a las diferentes operaciones.						Se debe establecer un control interno, que considere las incidencias que pueden afectar el cumplimiento de las actividades presupuestadas.
44	¿Se tiene establecido el periodo de tiempo para realizar el cierre contable?				Si no se realiza el cierre contable no se posee un control adecuado para identificar la situación actual de la empresa y pueden haber tendencias negativas sin ser detectadas.						Se recomienda llevar el cierre contable mensualmente para verificar resultado y hacer comparaciones de el estado de la empresa entre mes y mes.
45	¿Se informa a las diferentes áreas de la empresa sus respectivos costos y gastos?				Al no estar informados con los respectivos presupuestos pueden ocasionar gastos innecesarios.						Cada área de la empresa debe estar informada de sus respectivos costos y gastos
Presupuestos											
46	¿Se elaboran presupuestos administrativos y de producción?				De no elaborarse se corre el riesgo de no contar con los fondos necesarios para llevar a cabo las diferentes actividades.						Elaborar por separado los presupuestos de producción y los administrativos.

No.	Preguntas	Respuestas			Consecuencias	Valoración del riesgo					Soluciones
		Si	No	Comentarios		1	2	3	4	5	
47	¿Se tienen definidas las políticas para elaborar un presupuesto?				De no estar definidas se puede tener deficiencia y surgen más dudas al momento de la elaboración de los presupuestos, pues no se contará con la información adecuada para tomar un punto de referencia al momento de considerar que es lo que debe presupuestarse.						Se deben definir las cuentas y subcuentas que han de considerarse para elaborar el presupuesto administrativo también definir los planes y presupuestos que forman parte del presupuesto de producción.
48	¿Existe una persona encargada de elaborar los presupuestos?				De no haber nadie designado se corre el riesgo que lo elabore cualquier persona que crea poder.						Deben ser personas que conozcan bien los métodos para elaborar presupuestos confiables pues, de ellos se toman decisiones que pueden llevar al fracaso.
49	¿Se compara el comportamiento real con lo presupuestado?				De no llevarse a cabo se pueden estar generando pérdidas, pues se pueden estar invirtiendo más de lo destinado.						Comparar por lo menos una vez al mes lo presupuestado con lo real.
50	¿Se toman acciones correctivas para el uso adecuado de los recursos según lo presupuestado?				La no toma de acciones que regulen el manejo del presupuesto puede desencadenar en escasez de recursos para realizar lo planeado.						Se deben tomar acciones concretas cuando hay gastos innecesarios o subutilización de fondos.
51	¿Se utilizan los presupuestos como una herramienta para la toma de decisiones?				Puede existir desvío de las metas, escasez de recursos, decisiones inadecuadas.						Basar la toma de decisiones empresariales en base a los datos que el presupuesto refleja para dar seguimiento y alcance de los objetivos, de acuerdo al futuro deseado de la empresa.
Financiamiento											
52	¿Se tiene acceso a crédito, ya sea con cooperativas financieras o con la banca formal?				No tener acceso a crédito puede llevar a la insuficiencia de recursos no permitiendo el desarrollo y crecimiento de la institución.						Realizar la adecuada planeación acorde a los presupuestos permite solicitar recursos cuando son realmente necesarios.
53	Si no se cuenta ¿Cuáles son las causas de no tener esta fuente de financiamiento?				No permite dar solución a estas si no se conocen.						Basar las solicitudes del financiamiento en base a requisitos establecidos por la financiera.
54	¿Se conocen y se cumplen los requisitos que las instituciones financieras demandan para otorgar el financiamiento?				No se puede tener acceso a financiamiento si no se cumplen los requisitos.						Establecer cada uno de los requisitos, para poder solventarlos.

No.	Preguntas	Respuestas			Consecuencias	Valoración del riesgo					Soluciones
		Si	No	Comentarios		1	2	3	4	5	
55	Si se cumplen los requisitos ¿se utiliza este tipo de fondeo?				Al no utilizar las fuentes de fondeo la empresa podría no hacer frente a futuras demandas						
56	¿Se efectúa una planeación de la utilización del dinero financiado?				Al no planear las instituciones pueden cancelar las líneas de crédito						Realizar la planeación adecuada para solventar las necesidades primarias de la empresa
57	¿Tienen planes para solventar el pago de obligaciones financieras?				Se pueden tener pérdidas						Elaborar planes de solvencia
58	¿Se cuenta con el producto financiero adecuado para la actividad de la empresa?				Tener costo financieros mas altos						Investigar los costos financieros para cada tipo de préstamo
59	¿Conocen los tipos de garantías que se pueden utilizar para acceder a los financiamientos?				Es necesario no comprometer valores vitales para el funcionamiento de la empresa, ya que de presentarse problemas estos derivan en quiebras o falta de recursos						Uso de fondos de garantía, fideicomisos o compañías de seguro, a fin de no comprometer los activos
Créditos											
60	¿Se otorgan ventas al crédito?				Se podrían perder clientes al no realizarlas.						Se deben de realizar ventas al crédito siempre y cuando se analice el flujo de efectivo adecuado a las necesidades de la empresa, y se evalúe con profundidad las garantías presentadas.
61	¿Están determinados los requisitos o garantías de los clientes a los que se otorga crédito?				El no tener parámetros para evaluar a las personas que se les da crédito podría derivar en el no cumplimiento de la deuda.						Fijar garantía de terceros, documentos legales, factoring, sistemas de cobros.
62	¿Existen políticas para otorgar créditos?				Se puede dar crédito a personas no adecuadas.						Manual de políticas de crédito.
63	¿Se tiene una adecuada documentación de las cuentas por cobrar?				El no tener documentos adecuados no permite hacer efectivas las cuentas por cobrar.						Crear documentación legal y adecuada para la información de cuentas por cobrar, la cual
64	¿Se les da el adecuado seguimiento a estas cuentas?				El no seguir las cuentas puede causar el no pago de estas.						Destinar recursos para dar los seguimientos a las ventas efectuadas a crédito.
65	¿Se tienen fijados los periodos de las cuentas por cobrar?				No tener parámetros de cobro no permite tener un adecuado flujo de efectivo.						Fijar periodo de pago adecuado al flujo de efectivo.
66	¿Se conocen los índices de mora de la empresa?				El no manejar indicadores demora puede provocar pérdidas a la empresa.						Permite ver hasta que punto una empresa esta siendo solvente o no.
67	¿Existe respaldo en caso de una cuenta incobrable?				Se pierde en su totalidad el valor de la deuda.						Venta de deudas o constitución de reservas.

No.	Preguntas	Respuestas			Consecuencias	Valoración del riesgo					Soluciones	
		Si	No	Comentarios		1	2	3	4	5		
Riesgos de mercado												
68	¿Se realiza un análisis adecuado del entorno económico en el que trabaja la empresa?				Incorrecta toma de decisiones de acuerdo al mercado y la competencia, aspectos legales y permisos.							Elaboración del análisis de los factores que constituyen un riesgo para la empresa y de los que internamente pueden afectar la participación del mercado
69	¿Se realizan investigaciones para conocer la satisfacción de los clientes?				No se sabe si el producto ofrecido es del agrado y si satisface al cliente							Elaboración de encuestas o cuestionarios de satisfacción al cliente, así como seguimiento personalizado
70	¿La empresa realiza alianzas o negocios de riesgo?				Se pueden perder oportunidades							Realizar el adecuado análisis de las oportunidades de negocios que pueden presentarse, realizando un análisis exhaustivo de estos
71	¿La administración conoce las quejas de los clientes?				No se pueden tomar decisiones adecuadas a las no conformidades							Que la dirección examine las necesidades del mercado para la evaluación de sus decisiones
72	¿Existen medios para que se lleven a cabo las quejas?				No se pueden identificar los descontentos del cliente							Elaborar formularios para presentar quejas
73	¿Para elaborar nuevos productos se toma en cuenta la opinión de los clientes?				Se puede crear un producto que no tendrá mercado y por lo tanto se tendrán pérdidas							Evaluar la opinión de los clientes respecto a los productos ya que estos deben buscar satisfacer las necesidades de estos
74	¿Se tienen precios competitivos de acuerdo a la competencia del sector?				El producto podría no representar una opción de compra a menos que su calidad o nicho de mercado sean distintos							Fijar precios adecuados al sector, ofreciendo el valor agregado para los clientes, y buscando la disminución de los costos de producción
75	¿Se da a conocer el valor agregado que se ofrece a los clientes?				No se puede explotar para la concretización de negocios							Elaboración de encuestas o cuestionarios de satisfacción al cliente, así como seguimiento personalizado enfocados a la preferencia de los productos de la empresa
76	¿Esta perfectamente definido el mercado objetivo?				Inadecuado uso de recursos y bajas ventas							Identificar los consumidores potenciales y clasificarlos acorde a sus preferencias de consumo
77	¿Existe un posicionamiento diferencial frente a la competencia?				El no tener claro la diferenciación no permite aportar armas de promoción y distinción de los productos							Identificar cuál es el valor agregado que se ofrece a los clientes y explotarlo
78	¿Existe un procedimiento de gestión de ventas completamente definido?				Se debe seguir un procedimiento que permita no saturar o acosar al cliente							Definir procesos de gestión de ventas adecuados a cada cliente o sector de mercado

No.	Preguntas	Respuestas			Consecuencias	Valoración del riesgo					Soluciones
		Si	No	Comentarios		1	2	3	4	5	
79	¿Tienen los encargados de ventas el perfil adecuado, están motivados y con la formación suficiente?				Las persona de ventas deben de estar siempre en condiciones adecuadas para realizar su trabajo						Crear un plan de selección, motivación y capacitación adecuado
80	¿Se cuenta con los niveles de ventas adecuados a las necesidades de la empresa?				El no contar con ventas no permite obtener los ingresos para solventar operaciones						Crear un plan de comercialización adecuado a la realidad comercial
81	¿Se han definido técnicas comerciales para aumentar el volumen de las ventas?				No tener una guía permite tener poca capacidad de negociación y movimiento de productos						Establecer políticas para lograr la comercialización de los productos

B. La Planeación Estratégica

Para conocer los riesgos a los que la empresa está expuesta con anticipación, es necesario, primero conocer las metas de la empresa y los medios de trabajo con los que se pretende llegar a ellas. Por lo cual la ejecución de la planeación estratégica dentro de las empresas productoras, es uno de los factores principales, que ha de permitir, no solo guiar las actividades del negocio en el ambiente globalizado en el que se desenvuelve, si no también permitirá evaluar los efectos, positivos o negativos que influencien las actividades empresariales.

Para elaborar el plan de trabajo de una empresa, es necesario que todas las partes que la componen estén involucradas dentro de esta, ya que la empresa debe de ser vista como un todo sistemático en el que las pequeñas partes que la componen contribuyen de manera eficiente al alcance de los distintos objetivos planteados para el beneficio del negocio. Ya que así, se permitirá la identificación de todas las necesidades de la empresa, lo cual contribuye a la distribución adecuada de los recursos necesarios para su funcionamiento.

Lo que a continuación se describe es un procedimiento de elaboración de cada una de las partes de la planeación.

1. La visión

Establecer la visión empresarial es absolutamente necesario, ya que esta denota una imagen del futuro deseado para la empresa, es decir lo que se pretende llegar a ser dentro de un determinado periodo de tiempo, no mayor a 5 años. La elaboración y comunicación de la visión contribuye a que la gente, el liderazgo, los esfuerzos, y los recursos estarán dirigidos a la materialización de dicha imagen.

Para elaborar la visión es necesario:

- i. La empresa debe de plantear una imagen de su futuro contestando la siguiente pregunta: ¿Cómo queremos estar como empresa dentro de X años?
- ii. Esta imagen futura debe de ser deseable, clara, y detallada, y cuantificable, ya que debe de poder transformarse en una realidad tangible y ser comunicada a todas las personas dentro de la empresa
- iii. Se debe de expresar en un enunciado lógico, motivador, claro y conciso, que permita a todos los miembros de la empresa entenderla y comprometerse a alcanzarla
- iv. Se debe de revisar su cumplimiento periódicamente a fin de poder reajustar las formas de trabajo para su alcance

2. La misión

Ya definido la meta que se pretende alcanzar, es necesario establecer y dar a conocer la forma de trabajo que se utiliza para alcanzar los objetivos deseados, es decir la misión sirve para expresar lo que es y hace la empresa, resaltando su identidad, como un sistema que se encarga de satisfacer necesidades a sus clientes y la relación que tiene con estos, la cual debe de ser planteada como una distinción de las demás empresas. Esta definición aclara la razón de existir y propósitos de la empresa, permitiendo establecer objetivos claros y realistas, de lo cual se obtiene toda la planeación adecuada y realista de todas las actividades de la empresa.

Para elaborar la misión es necesario:

- i. Se debe de dar respuesta a las siguientes preguntas:
 - ¿En qué negocio se desenvuelve y en cual de quiere desenvolver la empresa?
 - ¿Cuáles son los productos que se ofrecen? Y ¿Cuáles son los principales?
 - ¿Quiénes son los clientes de la empresa y por que compran los productos que se ofrecen?
 - ¿Qué valor o beneficio se aporta al cliente?
 - ¿Con que tecnología se cuenta?
 - ¿Con que personal se cuenta?
 - ¿Cómo se ve define la empresa?
- ii. Al responder estas preguntas identificar lo siguiente:
 - Que es y hace la empresa
 - Definir el producto en función de lo que se ofrece al cliente
 - Resaltar las características que distinguen a la empresa
 - Se debe de formular de manera que sea clara y entendible, ya que debe cumplir su función comunicativa.

3. Los objetivos

Los objetivos constituyen enunciados útiles para definir el accionar de la empresa, a fin de conseguir el beneficio del negocio, ya que plasman las metas que se desea alcanzar para volver realidad el futuro deseado para la empresa, es decir alcanzar el resultado esperado en un determinado periodo de tiempo.

La importancia de establecer objetivos radica en que:

- i. Sirven de guía para la toma de decisiones, ya que estas influyen en la operación diaria de la empresa y contribuyen al alcance de los objetivos
- ii. Miden la eficiencia del esfuerzo de las personas, ya que para alcanzar los objetivos hay que utilizar recursos, se puede medir la cantidad de recurso utilizados en el alcance de objetivos
- iii. Garantizan legitimidad en todas las actividades de la empresa.
- iv. Ayudan a que exista coherencia en los esfuerzos realizados por las divisiones de la empresa
- v. Sirven para medir el desempeño, ya que sirven para medir los esfuerzos de los responsables de efectuarlos

Para la correcta fijación de objetivos es necesario:

- i. Se deben de establecer metas cuyo cumplimiento contribuya al alcance de los resultados esperados para la empresa. A fin de poder alcanzarlos, los objetivos deben de ser realistas. Basados en la situación de la empresa tanto interna como externa
- ii. Para un mejor funcionamiento debe de existir coherencia entre los objetivos de las distintas partes de la empresa, es decir no contradecirse
- iii. Se deben de formular de forma clara, para que no exista ninguna duda en las personas responsables que participan en su alcance
- iv. Deben de ser motivadores y confiables, para las personas. Es decir un reto para los responsables
- v. Deben tener fechas específicas para su cumplimiento, o algún factor que indique el alcance de estos, es decir deben de ser

medibles, tienen que poder evaluarse en un periodo de tiempo a fin de evaluar su avance con precisión y objetividad

vi. De ser posible debe definirse el costo en el que deben alcanzarse

vii. Se debe de priorizar, se debe de fijar una escala de prioridad para ubicar los objetivos en orden, de acuerdo a su importancia o urgencia

4. Las estrategias

Las estrategias son acciones, es decir la forma en que se ha de proceder para alcanzar determinados resultados, para el caso de las empresas, son los métodos que han de utilizarse para cumplir los objetivos y obtener los resultados deseados para estas.

Para poder establecer las formas de trabajo que han de emplearse dentro de una empresa, es necesario saber los aspectos internos y externos que influyen en el desarrollo adecuado de las actividades de trabajo.

Los factores que han de identificarse son los siguientes, en el ámbito interno se conocen como fortalezas y debilidades, y en el ámbito externo como oportunidades y amenazas. La definición de estos puede verse en la Cuadro 14.

Cuadro 14. Definición de los factores.

Factor	Carácter	Concepto
Fortalezas	Interno	Representan cualidades ventajosas que se poseen para realizar el trabajo en que se desenvuelve la empresa
Debilidades	Interno	Son factores que representan deficiencias de la empresa en determinados rubros de su trabajo
Oportunidades	Externo	Representan un beneficio que puede surgir de la utilización de determinada situación externa
Amenazas	Externo	Son factores que representan perjuicio para las empresas dada determinada circunstancia del ambiente

Para establecer las estrategias adecuadas a los factores que influyen en la empresa, es necesario primero identificarlos, para lo cual se vuelve necesario utilizar la metodología FODA.

a. Análisis FODA

Se debe de proceder de la siguiente manera:

- i. En un equipo de trabajo formado por las distintas partes de la empresa se debe de consultar los factores que se consideran ya sea como fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas y clasificarlos según sea el caso
- ii. Cada uno de los factores identificados debe de ser adecuadamente anotado (ver Cuadro 15)

Cuadro 15. Formato para anotar factores identificados.

Fortalezas: F1 F2 F3 ...	Debilidades: D1 D2 D3 ...
Oportunidades: O1 O2 O3 ...	Amenazas: A1 A2 A3 ...

- iii. Se procede a valorar cada factor de acuerdo a la importancia que representa para los miembros de la empresa, para esto es necesario que se fije una escala con los niveles de importancia y que cada persona de un valor a cada aspecto, para lo cual se puede utilizar el Cuadro 16
- iv. Luego se procede a enumerar los factores según la importancia dada por los evaluadores, de mayor valoración a menor, permitiendo así también depurar el listado

Cuadro 16. Formato de evaluación de factores

Tipo de factores a evaluar: Fortalezas / Debilidades / Oportunidades / Amenazas						
Factor identificado	Calificación 1	Calificación 2	Calificación 3	Calificación n	Total	Orden correlativo según votación

- v. Después se procede a identificar qué factores pueden ayudar a solventar otros para lo cual se formulan estrategias de uso, haciendo uso de la matriz FODA (ver Cuadro 17)
- vi. Se anotan los factores en su respectiva ubicación enumerados según su importancia en la parte exterior del cuadro
- vii. Se analiza cual factor externo incide con cual interno a fin de aprovechar al máximo los beneficios y disminuir los perjuicios, de acuerdo a los objetivos de la empresa, fijando las estrategias en los cuadros internos, pero indicando de la comparación de cuales factores nace (Fn, An)

Una vez establecidas las estrategias que han de utilizarse para lograr alcanzar los objetivos, servirán para definir las actividades y acciones que se requerirán para cumplirlas, lo cual es importante definir a fin de controlar la utilización adecuada de recursos que ha de utilizarse en estas.

Cuadro 17. Matriz FODA.

Factores Externos Factores Internos	Oportunidades O1 O2 O3 On....	Amenazas A1 A2 A3 An....
	Fortalezas F1 F2 F3 Fn....	Estrategias que busquen maximizar las oportunidades y las fortalezas (Fn, On)
Debilidades D1 D2 D3 Dn....	Estrategias que busquen minimizar amenazas y maximizar fortalezas (Dn, On)	Estrategias que busquen minimizar amenazas y minimizar debilidades (Dn, An)

5. Establecimientos de acciones

En esta sección se especifican acciones a llevar a cabo, para ejecutar las estrategias y actividades establecidas en la planificación, lo cual ha de llevarse a cabo de la siguiente forma:

Las diferentes estrategias que se establecen surgen acciones, que han de ser necesarias para la materializar los objetivos buscados.

Se establecen diferentes estrategias así como también sus actividades, según el análisis FODA se elige las estrategias que sean primordiales para ayudar a áreas con deficiencia o aquellas que presenten oportunidades para la empresa, pero se debe tener en cuenta que puede materializarse una o varias acciones dependiendo de los fondos que necesite para su realización.

Para especificar estas acciones se procede de la siguiente forma:

Cuadro 18. Listado de estrategias y acciones.

Nº	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCION	COSTO

6. Programación de acciones

Después de haber establecido las acciones que han de tomarse para la consecución de los objetivos y metas empresariales, es necesario establecer el tiempo en que deben de ser cumplidas, para obtener el mayor beneficio de estas.

La forma de conseguir esto es fijar límites de tiempo para cada actividad y establecer el resultado que se espera de esta, para establecer los límites debe de auxiliarse del Cuadro 19.

Cuadro 19. Establecimiento de periodos y resultados esperados.

Objetivo	Estrategia	Actividad	Inicio	Final	Resultado	Responsable
Objetivo 1	Estrategia 1.1.	Actividad 1.1.a.	xx/xx/xxxx	xx/xx/xxxx	Resultado 1.1.a.	Responsable 1.1.a.
		Actividad 1.1.b.	xx/xx/xxxx	xx/xx/xxxx	Resultado 1.1.b.	Responsable 1.2.a.
		Actividad 1.1.c.	xx/xx/xxxx	xx/xx/xxxx	Resultado 1.1.c.	Responsable 1.3.a.
	Estrategia 1.2.	Actividad 1.2.a.	xx/xx/xxxx	xx/xx/xxxx	Resultado 1.1.a.	Responsable 1.2.a.
		Actividad 1.2.b.	xx/xx/xxxx	xx/xx/xxxx	Resultado 1.2.b.	Responsable 1.2.b.

De este Cuadro se puede entender:

- Objetivo: se refiere al objetivo que se busca cumplir con la realización de las distintas actividades.
- Estrategia: comprende el grupo de estrategias identificadas y adoptadas para conseguir el objetivo de la empresa.
- Actividad: son las actividades que contribuyen a la realización de la estrategia empresarial.
- Inicio y final: se detallan las fechas en que se inicia y la que se espera sea la fecha de finalización de las actividades.
- Resultado: es lo que se espera obtener al final de la realización de cada actividad.
- Responsable: la o las personas encargadas de dar seguimiento a la realización de las actividades.

7. Coordinación de acciones.

Para establecer una mejor coordinación es necesario dar seguimiento a la realización de las distintas actividades, y al alcance de objetivos para esto se pueden utilizar métodos gráficos como el diagrama de GANT, de manera que puedan apreciarse la duración de las actividades como las dependencias entre estas.

Para llevar el seguimiento de las diferentes actividades que se han de ejecutar se utilizará el Cuadro 20.

Aquí se procede de la siguiente forma:

- 1º. Especificar las diferentes actividades.
- 2º. Establecer el tiempo que se ha de invertir para la ejecución de dicha actividad.
- 3º. Fijar la fecha de inicio y finalización de cada actividad
- 4º. Designar las personas encargadas de su ejecución.
- 5º. Marca de forma grafica en la escala de tiempo con una barra horizontal, la duración antes establecida de las actividades que contemplan la realización de una estrategia.

Cuadro 20. Formato para seguimiento de actividades.

Actividad	Duración	Inicio	Fin	Encargado	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.

C. Los presupuestos

Para dar ejecución a todas las actividades y estrategias que han de emplearse en la empresa se vuelve necesario invertir todo tipo de recursos, ya que obtener los resultados esperados se deriva de la realización de todas estas actividades. Una buena forma de evitar riesgos en la consecución de metas y objetivos es la elaboración de presupuestos, ya que con esta se puede expresar en valores monetarios los planes. De tal manera que pueden ser controlados a lo largo del periodo planeado y presupuestado, comparando los valores supuestos con los valores obtenidos en la realidad del desenvolvimiento del negocio, pudiendo así continuar con el trabajo o en caso contrario realizar las correcciones necesarias, lo cual permite eliminar o disminuir los impactos negativos en el alcance de los objetivos.

Los presupuestos básicos con los que han de trabajarse son los de producción y los administrativos, los cuales detallan los gastos necesarios para las operaciones de la empresa.

1. Los presupuestos de producción

Estos tienen como fin detallar cada uno de los pasos y gastos que se esperan para realizar la producción de la empresa.

Para definir estos presupuestos es necesario llevar el siguiente procedimiento:

a. Proyecciones de ventas

Para tener la idea de lo que se ha de necesitar producir dentro del periodo de planeación, es necesario tener un conocimiento de cuanto se espera vender, para lo cual las proyecciones o pronósticos de ventas serán de gran utilidad. Para efectuar el pronóstico se utilizará el método de proyección de mínimos cuadrados el cual permite proyectar datos, basados en el comportamiento histórico de estos. El método de mínimos cuadrados realiza proyecciones lineales, es decir ajusta los

datos de manera que pueda predecirse valores de acuerdo a un comportamiento lineal del tipo $Y = a + bX$.

A continuación se describe el método para lo cual nos auxiliaremos del Formato 1.

Formato 1. Pronostico mínimos cuadrados

Dato a pronosticar: _____

Años conocidos (n): _____

Periodo	Escala de tiempo (X)	Datos (Y)	XY	X ²	Y ²
Totales (Σ)					
Promedios					

$$Y = a + bX$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

$$b = \frac{(\sum XY - n\bar{X}\bar{Y})}{(\sum X^2 - n\bar{X}^2)}$$

a= _____ b= _____

Proyección= a + bx

Proyección= _____

- 1°. En el formato se puede identificar el dato que se pronostica así como los años conocidos, ya que es de gran importancia identificarlos para que todos los interesados puedan entenderlos.

- 2°. Se necesita conocer los datos de por lo menos 5 periodos pasados, que sean continuos con el que se busca pronosticar.
- 3°. En la columna año se identifica la fecha que se está utilizando (por ejemplo 2003). En la escala de tiempo (**X**) se le da un orden lógico de avance en el tiempo siendo el primer año identificado el 1 (por ejemplo: si el primer año de la serie es el 2003 se le asigna el orden 1 y así sucesivamente para los años siguientes).
- 4°. En la columna identificada como datos (**Y**) se ubica el valor que el dato estudiado tomó en el año especificado.
- 5°. Ahora se procede a llenar las columnas restantes (**XY, X², Y²**), para lo cual se procede así:
- La columna **XY** es el equivalente de la multiplicación de los valores de la escala de tiempo y datos (**X*Y**)
 - La columna **X²** es el resultado de elevar al cuadrado el valor de la escala de tiempo (**X*X**)
 - La columna **Y²** es el resultado de elevar al cuadrado el valor de la escala de tiempo (**Y*Y**)
- 6°. Lo siguiente es obtener los valores totales, que son el equivalente de la sumatoria de los datos contenidos en cada columna (**excepto Años**).

7°. Ahora se obtiene el promedio de las columnas escala de tiempo (**X**) y datos (**Y**). el cual se obtiene dividiendo la sumatoria de cada columna entre el número de años conocidos (**n**).

8°. Se procede a obtener los datos de “b”, realizando la fórmula para esta,

- I. Calcular el resultado de la sumatoria de los datos ($\sum XY$), menos el resultado de multiplicar ($n * \bar{X} * \bar{Y}$).
- II. Obtener el resultado de la sumatoria de los cuadrados de la escala de tiempo ($\sum X^2$) menos el producto del número de años conocidos (n) $*(\bar{X}^2)$.
- III. Se dividen los valores obtenidos de los literales a y b; y este valor es b.

$$b = \frac{(\sum XY - n\bar{X}\bar{Y})}{(\sum X^2 - n\bar{X}^2)}$$

9°. Ahora se prosigue con la obtención del valor de “a”, que resulta de obtener el residuo de el promedio de los datos (\bar{Y}) menos el producto de el valor de “b” por el promedio de la escala de tiempo (\bar{X}).

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

10°. Se procede entonces a evaluar el valor a proyectar (**Y**) para el año deseado (**X**) evaluando el valor de “a” sumado a la multiplicación valor de “b” por el valor de la escala de tiempo siguiente (**X**).

$$Y = a + bX$$

El valor de (Y) luego a de ser conocido como: IVP = importe de ventas proyectadas.

Hay que destacar que los resultados obtenidos son proyecciones basadas en el comportamiento histórico del dato estudiado, por lo cual el comportamiento real puede variar, pero para esto se pueden realizar los ajustes necesarios en el plan de manera que se mantengan lo más apegados a la realidad posible.

El método de mínimos cuadrados puede ser utilizado para proyectar los datos que sean necesarios en la elaboración del presupuesto.

a. Plan de ventas

Formato 2. Plan de ventas

		Productos									Totales de importes por zona (TIPZ)
Zonas de distribución o clientes	% de ventas en zona (PPZ)	Producto A: _____			Producto B: _____			Producto C: _____			
		% Participación en ventas (PPP)			Participación en ventas (%) (PPP)			Participación en ventas (%) (PPP)			
		Precio venta	Unidades	Importe	Precio venta	Unidades	Importe	Precio venta	Unidades	Importe	
Zona 1: _____											
Zona 2: _____											
Zona 3: _____											
Zona 4: _____											
Zona 5: _____											
Totales											IVP

Después de conocer las proyecciones de ventas es necesario conocer la forma en las que estas han de efectuarse, para tal efecto el formato 2, se centra en la distribución de tales ventas por productos y por zonas. Identificar las participaciones de productos en las ventas, facilita la identificación de las necesidades de producción, así como las de materias primas; la identificación de las zonas de distribución y el conocimiento de sus pronósticos de venta permite establecer formas de distribución y comercialización que ha de ser utilizada para realizar las ventas. Así también la determinación de los importes esperados por cada producto permite la facilitación en el manejo de costos de producción.

Para llenar el formato para el plan de ventas, e identificar los importes de los productos y las unidades necesarias de producto se procede de la siguiente manera.

Antes de empezar es necesario identificar los productos con los que se trabaja, como también los porcentajes de participación de cada zona y de contribución de cada producto en las ventas. Los cuales también pueden ser proyectados a partir de datos históricos. Así también es necesario anotar los precios de cada producto en cada zona sea que estos varíen o no.

$$\text{PPZ} = (\text{la cantidad de ventas por zona} / \text{ventas totales anuales}) * 100$$

- 1º. Se debe de conocer el total de los importes de las ventas, es decir la cantidad total que se espera vender la cual es la proyección obtenida en el pronóstico de ventas (**IVP**), anotándolo en la casilla que contiene los totales de todas las zonas.

- 2º. Lo siguiente es definir la participación monetaria de cada zona de distribución o clientes, para lo cual se utiliza el valor las ventas totales y se divide acorde al porcentaje de participación que se espera de cada zona de

distribución es decir, multiplicándola por el porcentaje de participación de la zona.

$$TIPZ = IVP * \frac{PPZ}{100}$$

Donde:

TIPZ = total de importe por zona

IVP = importe de ventas proyectadas (obtenido del pronóstico de ventas)

PPZ = porcentaje de participación en las ventas de la zona (obtenido de forma histórica o definido por la empresa)

Los valores obtenidos son para cada zona (es decir por fila) y se anotan en la columna correspondiente a los totales de importe por zona.

3°. Ahora se procede a definir los importes por producto en cada zona de distribución, ya conociendo los importes esperados por cada zona, se procede a dividirse la contribución de estas, en contribuciones de cada producto ofrecido por la empresa. esto se logra mediante la multiplicación del total de importe por zona con el porcentaje de participación esperado de cada producto.

PPP = (ventas de cada producto/ventas totales)*100

$$I = TIPZ * \frac{PPP}{100}$$

Donde:

I = importe monetario de cada producto en una respectiva zona

TIPZ = total de importe por zona

PPP = porcentaje de participación en las ventas del producto (obtenido de forma histórica o definido por la empresa)

Los valores que se obtienen corresponden a cada producto y deben de anotarse en la columna importe correspondiente a este y a la zona respectiva.

4°. Lo siguiente es obtener la cantidad de unidades que es necesario vender para alcanzar los importes de ventas deseados. Para esto es necesario que cada importe calculado para los productos en cada zona se divida entre el precio de venta de esta, tomando en cuenta si varía o no en cada zona.

$$U = \frac{I}{PV}$$

Donde:

U = unidades que han de venderse

I = importe calculado para cada producto en la zona respectiva

PV = precio de venta de los productos (el cual debe de ser definido acorde a las tendencias del mercado)

Los valores obtenidos se anotan en la columna de las unidades del formato.

5°. Se realiza la sumatoria de los importes y unidades por producto para utilizar en el resto de la planeación.

La realización de este formato permite identificar lugares y productos donde se pueden enfocar esfuerzos, así también se obtienen datos que permitirán la programación de la producción de las unidades de los respectivos productos.

b. Plan de comercialización

Formato 3. Plan de comercialización

Producto: _____		Zona 1: _____		Zona 2: _____		Zona 3: _____		Zona 4: _____		Zona 5: _____		Totales	
Mes	% de ventas mensuales (PVM)	% de ventas en zona (PPZ)	Precio de venta (PV)	% de ventas en zona (PPZ)	Precio de venta (PV)	% de ventas en zona (PPZ)	Precio de venta (PV)	% de ventas en zona (PPZ)	Precio de venta (PV)	% de ventas en zona (PPZ)	Precio de venta (PV)	Unidades mensuales (U)	Importes mensuales (IM)
		Unidades (U)	Importe (I)	Unidades (U)	Importe (I)	Unidades (U)	Importe (I)	Unidades (U)	Importe (I)	Unidades (U)	Importe (I)		
		Enero											
Febrero													
Marzo													
Abril													
Mayo													
Junio													
Julio													
Agosto													
Septiembre													
Octubre													
Noviembre													
Diciembre													
Totales													IAEP=

Para poder establecer las variaciones de las ventas respecto al tiempo, es necesario planear la comercialización de los productos, para lo cual el formato 3 ayuda a realizar la distribución de las proyecciones de ventas de un producto a lo largo del periodo planeado (para este caso un año), esta información ayuda a predecir el comportamiento que las ventas tendrán a lo largo del año, pudiendo así planificar la producción de las unidades necesarias, requerimientos de materias primas, minimización de inventarios y utilización adecuada de los recursos.

La información conocida que ha de utilizarse es el nombre del producto para identificarlo, la participación del producto en cada zona de distribución (PPZ) y el precio de ventas (PV) que el producto tiene en la respectiva zona, el porcentaje de ventas esperado mensualmente (PVM) y los totales de los importes y unidades que se esperan para este producto en el año, el cual fue establecido en el plan de ventas (formato 2).

PVM = (las ventas de cada producto por mes/ las ventas totales)*100

IAEP = Se verifica los meses en que se produce el producto y se determina del total de ventas de esos meses cuantas fueron las ventas propias del producto en estudio.

El valor de **IAEP** se coloca en la casilla totales de la columna importes mensuales

El procedimiento a seguir es el siguiente:

1º. Se anotan los datos conocidos en las casillas respectivas.

2º. Se procede a calcular los importes esperados por mes, para lo cual se multiplica el importe total del año por el porcentaje de ventas mensuales esperado.

$$IM = IAEP * PVM$$

Donde:

IM = importe mensual esperado

IAEP = importe anual esperado de producto

PVM = porcentaje de ventas mensual.

Los datos han de anotarse en la columna de los importes mensuales totales esperados para cada zona.

3°. Ahora es necesario calcular los importes esperados mensualmente por zona (IEMPZ), para lo cual se multiplica el importe mensual (IM) por el porcentaje de ventas por zona (**PPZ**) de la zona analizada.

$$IEMPZ = IM * PPZ$$

Donde:

IEMPZ = importe esperado mensualmente por zona.

IM = importe mensual.

PPZ = porcentaje de participación en las ventas de la zona

Se anotan estos datos en la columna de importe destinada para cada una de las zonas de distribución.

4°. Se calculan las unidades que han de venderse en cada mes del año, a partir de dividir el importe esperado mensualmente por zona (IEMPZ) entre el precio de venta (PV) del producto en cada zona.

$$U = \frac{IEMPZ}{PV}$$

Donde:

U = unidades a vender en cada zona

IEMPZ = importe esperado mensualmente por zona.

PV = precio de venta del producto

Estos resultados se anotan en la columna reservada para las unidades de cada una de las zonas.

5°. Ahora se obtienen las unidades totales de producto necesarias por mes (UM), esto se obtiene sumando las cantidades que se requieren en cada zona de distribución en cada mes.

$$UM = \sum U$$

Donde:

UM = unidades requeridas por mes para ventas

U = unidades a vender en cada zona

6°. Obtener las necesidades de ventas para el año, sumando las unidades mensuales.

$$UA = \sum UM$$

Donde:

UA = unidades requeridas en el año

UM = unidades requeridas por mes

Este dato se anota en la columna de unidades reservada para los totales, este debe de coincidir con los valores identificados para el plan de ventas. El proceso debe de realizarse para cada producto de la empresa.

c. Plan de producción

Formato 4. Plan de producción

Producto: _____

Mes	Unidades mensuales (UM)	Inventario final (IF)	UNIDADES REALES MENSUALES (URM)	Inventario inicial (II)	Unidades a fabricar (UF)
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					
		Totales			

El formato del plan de producción tiene por fin determinar los requerimientos reales de producción, es decir las unidades que deben de ser fabricadas al mes, tomando en cuenta los inventarios que la empresa haya fijado tener de acuerdo a las políticas de inventarios, a fin de poder tomar la decisión adecuada para poder cumplir con los requerimientos de producción.

Se utilizara los totales mensuales de unidades identificados en el plan de comercialización, los cuales irán anotados en la columna unidades mensuales (UM).

El procedimiento para determinar las unidades a fabricar es el siguiente:

1º. Fijar los inventarios finales de cada mes, basados en las políticas de manejo de inventarios de la empresa, estas deberán basarse en distintos factores siendo recomendados los siguientes:

- Capacidad de producción
- Tiempos de abastecimiento
- Caducidad de los productos
- Tamaño de las instalaciones de almacenamiento
- Demanda del mes siguiente

Determinar el inventario final

NMPP = numero de meses de producción del producto

- Obtener el promedio de ventas el cual se determina dividiendo $\Sigma Y /$ numero de meses de producción del producto (NMPP).
 - Promedio de ventas = $\Sigma Y / (\text{NMPP})$. numero de meses de producción del producto
- Calcular el margen para determinar inventario
 - El cual se obtiene al restar el promedio de ventas al mayor valor de ventas especificado en el historial utilizado.

Margen para determinar inventario = Mayor valor de ventas - Promedio de ventas.

- Obtener el % requerido de inventario el cual se determina:
 - Dividiendo el margen de inventario con el total de ventas y luego multiplicar este valor por 100.

% requerido de inventario = (margen de inventario/total de ventas)*100.

Aquí se determina un porcentaje base, el cual puede variar dependiendo de las necesidades de producción para satisfacer demandas, la capacidad de producción con la que la empresa cuenta, periodos de deterioro y pérdida de productos, también es un punto muy importante la consideración del historial, ya que aquí se puede observar las fluctuaciones de la demanda teniendo en cuenta sus orígenes, de esta forma los empresarios pueden determinar si este porcentaje es el idóneo para trabajar o si es necesario ajustarlo a otras exigencias.

2º. Fijar el inventario inicial, para el caso el inventario de enero será aquel con el que se terminó el año anterior, y para los meses siguientes el inventario final de un mes anterior se convierte en el inicial de mes siguiente (Ej.: inventario final marzo = inventario inicial abril).

3º. Lo siguiente es establecer las unidades requeridas por mes para ventas (URM), lo cual se obtiene sumando las cantidades de las unidades mensuales (UM) y los inventarios finales (IF). Esta indica la cantidad de unidades que deben de haber al final del mes.

$$URM = UM + IF$$

Donde:

URM = unidades reales mensuales

UM = unidades mensuales

IF = inventario final deseado en el mes

Los datos se anotan en la columna de requerimientos (REQ).

4°. Se obtiene la cantidad de unidades a fabricar (UF), el cual se obtiene de realizar la resta entre los requerimientos (REQ) del mes, menos los inventarios iniciales (II) del mes correspondiente.

$$UF = URM - II$$

Donde:

UF = unidades a fabricar en el mes

URM = unidades reales mensuales

II = inventario inicial con el que se cuenta en el mes

Estos datos deben anotarse en la columna de unidades a fabricar (UF) y al realizar la sumatoria se tendrá la cantidad a producir en todo el año. El procedimiento debe fijarse para cada producto que la empresa manufacture.

2. Presupuesto de materias primas

a. Requerimientos de materias primas

Formato 5. Presupuesto de materia prima

Producto: _____

Mes	Unidades a fabricar (UF)	Materia prima 1: _____		Materia prima 2: _____		Materia prima 3: _____		Materia prima 4: _____		Materia prima 5: _____	
		Consumo por unidad (CU)		Consumo por unidad (CU)		Consumo por unidad (CU)		Consumo por unidad (CU)		Consumo por unidad (CU)	
		Cantidad Requerida (CR)	Cantidad Requerida (CR)	Cantidad Requerida (CR)	Cantidad Requerida (CR)	Cantidad Requerida (CR)	Cantidad Requerida (CR)	Cantidad Requerida (CR)	Cantidad Requerida (CR)	Cantidad Requerida (CR)	Cantidad Requerida (CR)
Enero											
Febrero											
Marzo											
Abril											
Mayo											
Junio											
Julio											
Agosto											
Septiembre											
Octubre											
Noviembre											
Diciembre											
Totales											

Con la ayuda del siguiente formato se tiene por objetivo, determinar las cantidades de materias primas que se necesitan para la fabricación de un producto, para todo el año planeado, lo cual permite tener una mejor idea de los abastecimientos y manejos de inventarios de los materiales, a la hora de tomar decisiones.

Los valores a utilizar son las cantidades a fabricar en cada mes del producto obtenido en el plan de producción, y las cantidades necesarias para producir la unidad de producto (obtenida de los encargados de producción).

Para dar seguimiento al formato e identificar las materias primas se procede de la siguiente forma:

- 1º. Para obtener la cantidad requerida (CR) de material por mes, se multiplica el valor de las unidades mensuales a fabricar (UF) por la cantidad de consumo por unidad del material (CU), hay que definir la cantidad consumida en sus unidades por producto que se consumen.

$$CR = UF * CU$$

Donde:

CR = cantidad requerida de materia prima por mes

UF = unidades a fabricar en el mes

CU = unidad de materia prima consumidas en la elaboración de un producto

Anotar los datos en la columna correspondiente a la cantidad requerida de cada material.

- 2º. Realizar la sumatoria de las cantidades requeridas mensuales para obtener las necesidades de materia prima anuales CRT.

$$CRT = \sum CR$$

Donde:

CRT = cantidad requerida de materia prima al año

CR = cantidades requeridas por mes de materia prima

Los datos deben de anotarse en la fila totales, con estos datos se seguirá trabajando para identificar otras necesidades de los requerimientos de materia prima.

b. Presupuesto de materias primas

Formato 6. Presupuesto de compras de materias primas

Producto: _____ Material: _____

Costo unitario del material:								
Mes	Cantidad requerida (CR)	Inventario final (IF)	Requerimientos mensuales materia prima. (RMMP)	Costo de materia prima(CMP)	Inventario inicial (II)	Unidades a comprar (UC)	Costo mensual (CM)	
Enero								
Febrero								
Marzo								
Abril								
Mayo								
Junio								
Julio								
Agosto								
Septiembre								
Octubre								
Noviembre								
Diciembre								
		Totales						

El presente presupuesto pretende cuantificar los costos de las necesidades de materias primas que la empresa ha de utilizar para realizar la producción, esto se logra con la ayuda del formato 6. Estos datos permiten tomar decisiones sobre financiamiento, proveedores y realizar acuerdos para abastecimiento. Cabe destacar que cada uno de estos debe de compararse en los productos que la empresa manufactura ya que pueden existir materiales comunes, ya que el formato esta propuesto para un material de un producto.

Las cantidades requeridas son conocidas, se han definido en los requerimientos de materias primas, los inventarios finales de materiales primas han de ser fijados por las políticas de la empresa para inventarios y los iniciales se seguirán utilizando los valores de inventarios finales del mes anterior.

Para llenar el formato se debe de realizar lo siguiente:

- 1º. Obtener los requerimientos (RMMP) sumando las cantidades requeridas (CR) con los inventarios finales que se deseen mantener (IF).

$$RMP = CR + IF$$

Donde:

RMMP = requerimientos mensuales de materias primas

CR = cantidades requeridas de materias primas

IF = inventario de material a mantener

Se anotan los datos en la columna de requerimientos.

- 2º. Se obtienen las unidades que ha de ser necesario comprar (UC), para esto se resta a los requerimientos mensuales de materias primas (RMP) el inventario inicial con el que se cuenta (II).

$$CAC = RMP - II$$

Donde:

CAC = cantidad a comprar.

RMMP = requerimientos mensuales de materias primas

II = inventario de material con el que se cuenta

Se anotan en su respectiva fila los valores obtenidos para cada mes.

3°. Se determina el costo de las compras de material a realizar, multiplicando las unidades a comprar (UC) por su costo de materia prima (CMP).

$$CM = UC * CMP$$

Donde:

CM = costo mensual de las materias primas a utilizar

UC = unidades a comprar en el mes

CMP = Costo de Materia Prima.

Se anotan los datos en su casilla mensual correspondiente en la columna de costos mensuales (CM).

4°. Se realizan las sumatorias de las unidades a comprar (CM) y los costos mensuales (CM) para determinar las cantidades anuales.

3. Presupuestos de Inventarios.

Formato 7. Presupuesto de inventarios de artículos terminados.

Producto: _____

Mes	Unidades (U)	Costo Unitario (CU)	Costo total (CT)
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			

Formato 8. Presupuesto de inventarios de materia prima

Producto: _____

Material: _____

Mes	Unidades (U)	Costo de Materia Prima (CMP).	Costo total (CT)
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			

El objeto de conocer el costo de las unidades de productos terminados y de materias primas, es a fin de saber cuál es la cantidad de dinero que se encuentra

inactivo en el proceso de transformación, identificando así los requerimientos futuros y evitando detener el flujo de efectivo dentro del proceso empresarial, ya que los inventarios constituyen los recursos menos líquidos de las empresas. A fin de poder identificar las cantidades que se planean tener en inventarios y así poder ejercer el debido control de estos se hace uso de los formatos 7 y 8, para productos terminados y de materias primas respectivamente.

Para poder llenar la información de dichos formatos es necesario:

1º. Obtener los inventarios deseados a final del mes o periodo definido, fijado con las políticas de inventarios de la empresa y anotarlos en la columna destinada para estas que se denomina Unidades (U).

2º. Anotar los costos de las materias primas y los costos unitarios de los productos terminados, según sea el caso, estos se pueden obtener de los presupuestos de compras de materiales, en caso de materias primas (CMP), y los costos unitarios de producción después de haber obtenido los gastos incurridos tanto en la producción como en la administración de la empresa. Teniendo el cuidado de reflejarlos en la columna costo unitario (CU).

$$\mathbf{CU = (Total\ de\ Gastos\ Administrativos * PPP + CMP) / UF.}$$

3º. Calcular el costo total del presupuesto por cada mes o periodo determinado, multiplicando las unidades (U) por el costo unitario (CU).

$$CT = U * CMP \qquad \text{Y} \qquad CT = U * CU$$

Donde:

CT = costo total de los inventarios deseados al final del periodo

U = unidades que se desean tener el final de cada periodo

CU = costo unitario de cada una de las unidades en inventario

CMP = Costo de Materia Prima.

4. Presupuesto de Gastos Administrativos.

Formato 9. Presupuesto de Gastos Administrativos

Rubro	Monto (\$)
1. Personal	
Sueldos	
Horas Extras	
Viáticos	
Aguinaldos	
Vacaciones	
Seguros para el Personal	
Provisión para Beneficios Sociales	
Atenciones al Personal	
Capacitación al Personal	
Uniformes para el Personal	
Subsidios	
Desahucio	
Total Honorarios	
2. Servicios contratados	
Auditoría Externa	
Estudios de Mercado	
Asesoría Legal	
Asistencia en Computación	
Servicios especializados	
Total Servicios Contratados	
3. Sectoriales	
Contribuciones y Afiliaciones	
Pensiones	
AFP	
ISSS	
Total Sectoriales	
4. Impuestos fiscales y municipales	
Autorizaciones Municipales	
Impuestos Municipales	
Crédito Fiscal (IVA)	
Multas e Intereses por impago	
Total Impuestos Fiscales y Municipales	

Continúa Formato 9. Presupuesto de Gastos Administrativos

5. Mantenimiento y reparaciones	
Bienes de Uso	
Muebles y enseres de oficina	
Equipos de oficina	
Equipos de computación	
Vehículos	
Maquinaria y Equipo	
Total Mantenimiento y Reparaciones	
6. Seguros	
Seguros de daños	
Muebles y enseres de oficina	
Equipos de oficina	
Equipos de computación	
Vehículos	
Maquinaria y Equipo	
Seguros de Caución	
Errores y omisiones	
Total Seguros	
7. Depreciaciones	
Bienes de Uso	
Muebles y enseres de oficina	
Equipos de oficina	
Equipos de computación	
Vehículos	
Total Depreciaciones	
8. Amortizaciones	
Cargos Diferidos	
Gastos de organización e instalación	
Estudios y proyectos	
Programas de computación	
Cartera de seguros aceptada	
Licencia para software	
Total Amortizaciones	
9. Alquileres	
Bienes	
Inmuebles	
Equipo e instrumental médico	
Líneas telefónicas	
Equipos de computación	
Total Alquileres	

Continúa Formato 9. Presupuesto de Gastos Administrativos

10. Gastos generales	
Servicios de Oficina	
Aseo y limpieza	
Vigilancia	
Fotocopias	
Instalaciones	
Mensajería	
Comunicaciones	
Apartado postal	
Periódicos, revistas y publicaciones	
Teléfono Fijo y celulares	
Fax	
Internet	
Transporte	
Pasajes urbanos	
Pasajes aéreos	
Combustible y lubricantes	
Utiles y Papelería	
Material de escritorio	
Papelería e impresos	
Insumos de computación	
Gastos de Representación	
Directivos	
Síndicos	
Ejecutivos	
Servicio de Agua y Luz	
Energía eléctrica	
Suministro de agua	
Material Fungible	
Utensilios	
Fallas de Caja	
Faltantes	
Servicios Jurídicos	
Notariales	
Legalizaciones	
Total Gastos Generales	

Continúa Formato 9. Presupuesto de Gastos Administrativos

11. Intereses	
Préstamos Bancarios	
Bonos de la entidad	
Adquisición de bienes al crédito	
Retraso en el pago de rentas o pensiones	
Operaciones administrativas atribuibles a contratos operativos-comerciales	
Total Intereses	
12. Comisiones	
Cobranza de Primas	
Ventas	
Total Comisiones	
Total gastos administrativos	

Los gastos administrativos, son todos aquellos en los que la empresa incurre a fin de llevar a cabo las actividades planeadas, es decir los recursos monetarios que han de utilizarse en las distintas estrategias, pero desglosándolos en las áreas en que han de incurrirse, aquí se detallan los gastos en recursos humanos y logística de la empresa. Para lograr esto se subdividen en las áreas que se describen a continuación:

- 1º. Personal: son gasto generados por los recursos humanos de la empresa, es decir los salarios, gastos que estos necesiten para realizar el trabajo, prestaciones de ley, primas por rendimiento, indemnizaciones, etc.

- 2º. Servicios contratados: son gastos en servicios profesionales externos utilizados por la empresa para la consecución de objetivos. Por lo regular se requieren para la elaboración de informes.

- 3°. Sectoriales: son cargos en que la empresa incurre de acuerdo al giro o negocio en el que se encuentra.
- 4°. Impuestos fiscales y municipales: se entienden como las obligaciones que la empresa tiene para con los mecanismos de recaudación y gobiernos municipales.
- 5°. Mantenimiento y reparaciones: son gastos en que se incurre para mantener en buen estado los bienes de la empresa.
- 6°. Seguros: son gastos que tienen por objetivo proteger los bienes y recursos financieros contra cualquier imprevisto.
- 7°. Depreciaciones: son las cantidades que se fijan por el uso de los bienes de la empresa, devaluando cada uno de estos acorde al tiempo y forma de uso, a fin de poder reponerlos cuando sea adecuado.
- 8°. Amortizaciones: son gastos administrativos que se usan para solventar cargos atrasados o diferidos.
- 9°. Alquileres. Son los gastos de utilización de bienes o servicios que no pertenecen a la empresa.
- 10°. Gastos generales: Son gastos administrativos menores y cotidianos destinados al funcionamiento de actividades operativas de la empresa.

11°. Intereses: son los gastos de la empresa que se generan por la utilización de recurso económico ajeno, es decir prestamos, rentas, retrasos, etc.

5. Punto de equilibrio

Al momento de iniciar la producción de un artículo es necesario conocer cuál es la cantidad mínima necesaria de unidades, con las cuales se recuperan los costos fijos y variables incurridos para la producción.

De esta forma no se ve afectada la empresa con perdidas.

Procedimiento

1°. Obtener del plan de ventas.

El porcentaje de participación del producto.

El precio de venta del artículo en estudio.

2°. Extraer el Costo Unitario del presupuesto de inventarios de producto terminado.

3°. Obtener los gastos administrativos del presupuesto de gastos administrativos.

4°. Insertar datos en la fórmula para el cálculo del punto de equilibrio

$$UV = \frac{GA*PPP}{(PV-CU)} \quad (\text{Formula para calcular el Punto de Equilibrio})$$

Donde:

PV = precio de venta del artículo.

CU = costo unitario

GA*PPP = Gastos administrativos incurridos para la fabricación del producto.

PPP = El porcentaje de participación del producto.

GA = Gastos administrativos

UV = Unidades a Vender

D. Establecimiento de controles

Para que un plan funcione es necesario establecer los controles necesario para medir su avance, estos deben de permitir las comparaciones entre el futuro deseado y la actuación real de las actividades de la empresa.

En una empresa es necesario establecer parámetros de control que permitan comparar el desarrollo de las actividades planeadas con el resultado que estas obtienen en realidad, dados los factores internos y externos que influyen en ellas, pudiendo así fijar las acciones que sean necesarias, ya sea para mantener y mejorar los resultados o bien buscar acciones correctivas dentro del plan.

Este control debe de efectuarse repetidas veces a lo largo del periodo para el cual el plan ha sido fijado, ya que, como el comportamiento tanto de la empresa y el negocio en el que se desenvuelve a lo largo del tiempo es incierto, el hacer un proceso controlador y verificador, permite realizar una especie de mantenimiento correctivo de todos los factores que implica el plan.

Cuadro 21. Formato de control.

Periodo de evaluación	Indicador evaluado	Comportamiento planeado	Comportamiento real	Factores influyentes	Acciones a implementar

En el Cuadro 21, se muestra un formato que permite realizar comparaciones entre la planeación y el comportamiento de la empresa.

- Periodo de evaluación: indica la fecha en la cual se está dando la evaluación, para ver el comportamiento hasta entonces.
- Indicador evaluado: se trata del nombre del resultado o indicador que ha de ser evaluado.
- Comportamiento planeado: es el valor o condición que se planeo para el indicador que se está evaluando.
- Comportamiento real: es el valor que ha tomado el indicador de acuerdo a las acciones de la empresa y al comportamiento del ambiente en que esta se desenvuelve.
- Factores influyentes: son las posibles razones que han influido en el comportamiento del indicador tanto para su cumplimiento como para el no haberlo logrado.
- Acciones a implementar: son las acciones correctivas o de mantenimiento que han de realizarse a fin de corregir el comportamiento en caso de fallas o de mantenerlo para mejoras.

The page features a decorative graphic consisting of three blue circles of varying sizes, each composed of concentric rings of different shades of blue. These circles are arranged in a triangular pattern. Two thin blue lines intersect at a point, forming a V-shape that frames the circles. The background is white.

Capítulo V

Ejemplo: Programa de administración de riesgos aplicado a una cooperativa agroindustrial

A. Aplicación de la Plantilla para Evaluar la Administración de Riesgos

Para realizar la aplicación de la herramienta propuesta, fue necesario acudir a una de las empresas que contribuyeron a la realización del presente estudio, la empresa elegida al azar es una cooperativa agro industrial, dedicada a la elaboración y comercialización de mermeladas y encurtidos, el nombre de la empresa será omitido por razones de confidencialidad, por lo cual se referirá en adelante a ella como la cooperativa.

La cooperativa inicio sus operaciones el 8 de mayo del 2003, integrada por 17 socios, y guiados por la misión y visión siguiente:

Misión.

“Somos una cooperativa de mujeres y hombres visionarios, productores, tenaces y comercializadores de jaleas y encurtidos que con esfuerzo y trabajo en equipo deseamos: ofrecer los mejores productos tomando en cuenta nuestro principal compromiso, la salud de las personas, servir con calidad de excelencia a nuestros clientes.”

Visión.

“Ser una empresa líder a nivel nacional e internacional, con calidad humana, cumpliendo con los estándares de calidad que demanda el mercado y siendo una fuente generadora de empleo.”

Desde sus inicios la cooperativa a estado desarrollando sus actividades de producción y comercialización, mediante el apoyo de distintas organizaciones tanto gubernamentales como no gubernamentales, que se enfocaron en dar soporte técnico, económico y comercial.

Para poder llevar a cabo el procedimiento de la aplicación práctica del estudio se hizo necesario primero obtener la confianza y lograr el convencimiento de las personas involucradas en las actividades de la empresa, de que la aplicación del instrumento sería de gran importancia para poder identificar factores de riesgo, que al ser solventados podrían permitir el alcance de los objetivos trazados y el futuro esperado para la institución. Luego una vez ya convencidos los miembros de la cooperativa se procedió a integrar el equipo de trabajo que daría aplicación al instrumento, quedando conformado por el equipo a cargo del estudio, la presidenta de la cooperativa y la presidenta de la junta de vigilancia de la institución.

En el transcurso de este proceso se explicó la estructura y objetivos de la evaluación realizada, hasta proceder con la realización de las preguntas y la valorización de los efectos que acarrearán los factores identificados como riesgosos; de los cuales se reflejan los resultados a continuación.

B. Factores de Riesgo Identificados

A continuación se presenta la información obtenida, a fin de realizar una observación estructurada de la situación descrita por las personas que administran la cooperativa.

a. Riesgos operativos

- Se posee una estructura organizativa, en la cual no están definidas las actividades productivas de cada una de las áreas.
- No se realiza el proceso de selección adecuado por lo cual el manejo del personal no es el adecuado.
- No se posee un manejo adecuado de la producción, ya que no está debidamente documentado, así como tampoco se utiliza ninguna clase de

planeación de los recursos necesarios para realizar la producción, ni de los productos necesarios para mantener la operación.

- No están definidos los objetivos de la empresa, ni el cómo evaluar el resultado de las acciones en estos.
- Faltan requisitos de índole laboral que son de gran importancia para el desarrollo del trabajo de la empresa.
- No están definidos los canales y requerimientos de comunicación necesarios entre las unidades de la cooperativa.
- No se está evaluando los impactos que el entorno cambiante del negocio en las operaciones de la empresa.

b. Riesgos Financieros

- No se cuenta con la contabilidad formal requerida para la naturaleza de la cooperativa, y además se encuentra desactualizada.
- La metodología de elaboración y seguimiento de los presupuestos no es la adecuada, ya que se realiza de forma inconsistente e improvisada.
- La cooperativa no es sujeta a financiamiento debido a malos resultados previos. A pesar de que se manifiesta la planeación del uso de recursos.
- Se maneja las ventas a crédito, pero sin tener un adecuado manejo y control de éstas, tanto en su otorgamiento y recuperación.

c. Riesgos de Mercado

- No se conoce el entorno del mercado en el que la cooperativa se desenvuelve.
- Falta una adecuada segmentación del mercado objetivo de la cooperativa.

- No hay competitividad en precios, y no se explota adecuadamente las cadenas de valor ofrecida a los clientes, evitando así una diferenciación ante la competencia.
- Falta enfoque en la retroalimentación del valor percibido por los clientes.
- Bajos volúmenes de ventas, ya que no se cuenta con el movimiento adecuado a las necesidades de la cooperativa.

Para la solventar las riesgos identificadas y de acuerdo al planteamiento del estudio realizado, se utilizaron algunas de las herramientas descritas; como es: la planeación estratégica que está enfocada a contrarrestar los efectos negativos de los factores identificados. Cabe mencionar, que debido a la falta de datos necesarios para la elaboración de los presupuestos de la cooperativa estos no son presentados. La propuesta que a continuación se describe está basada en el adecuado manejo de políticas enfocadas a la reducción de los impactos de los riesgos identificados.

C. Plan Estratégico.

1. Visión:

“Ser una empresa competitiva a nivel nacional con calidad humana, y con expectativas de incorporarse al mercado internacional con productos alimenticios no tradicionales y lograr el desarrollo y bienestar de nuestros socios.”

2. Misión:

“Somos una empresa cooperativa agroindustrial, productora y comercializadora de productos alimenticios no tradicionales que busca la

mejora continua y la diversificación de nuestros productos para lograr la satisfacción de nuestros clientes.”

3. Objetivos:

- Desarrollar políticas que permitan a la cooperativa, lograr y garantizar su participación en el mercado, pudiendo así incrementar los volúmenes de ventas actuales.
- Establecer métodos de manejo de financiamientos obtenidos y créditos otorgados, a fin de garantizar la coincidencia de estos en montos y pagos.
- Crear lineamientos adecuados para la estructuración organizacional que permitan definir de manera clara las responsabilidades y características de las unidades que constituyen la cooperativa.

4. Definición de las Estrategias

a. Análisis FODA

i. Orden por prioridad

Cuadro 22. Fortalezas

Prioridad	Fortalezas	Justificación
1	Se cuenta con apoyo tanto de instituciones gubernamentales como no gubernamentales	Se reciben capacitaciones por parte de las instituciones gubernamentales y apoyo financiero de Organizaciones No Gubernamentales.
2	Productos que cumplen con las normativas legales globales de presentación (registros sanitarios, datos nutricionales, códigos de barras)	Se cuenta con 5 productos, mediante los cuales se pueden penetrar en mercados exigentes.
3	Procesos productivos bien desarrollados y estandarizados	Se asegura la calidad de los productos que se ofrecen.
4	Soporte técnico adecuado	Se cuenta con asistencia en producción, mercadeo y gestión empresarial.
5	Accesibilidad para la distribución de productos	Debido a la ubicación geográfica y cercanía con distribuidores y clientes.
6	Capacidad productiva	Tienen la capacidad de cumplir con una demanda de 25 cajas/día de mermelada y 10 cajas/día de vinagreta de berenjena con cajas de 24 unidades.

Cuadro 23. Debilidades

Prioridad	Debilidades	Justificación
1	Existe un endeudamiento significativo	La incapacidad de hacer frente a la deuda, puede llevar al embargo y cierre de la empresa.
2	Disminución significativa de las ventas	La pérdida de clientes ha llevado a la disminución de ventas e ingresos.
3	La forma reactiva de elaborar los presupuestos no permite planificar con tiempo las necesidades de recursos	Falta de indicador que ayude a tomar decisiones y a evaluar opciones.
4	Disminución de los participantes en la cooperativa	Crea problemas para desarrollar las actividades necesarias de operación y el aporte económico de los socios.
5	No hay un manejo adecuado de las cuentas por cobrar	Por lo tanto, hay iliquidez y no se puede hacer frente a los compromisos inmediatos.
6	No hay una planeación adecuada	Por lo tanto, no se tiene idea de cómo lograr los objetivos.
7	Los productos ofertados no son parte de un consumo básico de la población	El tamaño del mercado no es suficiente.
8	No hay claridad de los objetivos y metas desviando así los esfuerzos	Esto es debido a la falta de planeación.
9	No hay disponibilidad de medios de transporte	Se dificulta el traslado de materia prima y productos terminados.
10	Las compras de materias primas se realizan a intermediarios	Esto conlleva a que el precio al que se adquiere es más elevado.

Cuadro 24. Oportunidades

Prioridad	Oportunidades	Justificación
1	Ampliación de mercados	Se incrementan los ingresos por medio de las ventas a través de la diversificación.
2	Diversificación de productos en vías de crisis alimentaria que se avecina	El vender productos de la canasta básica, se incrementa el mercado.
3	Apertura de instituciones a realizar alianzas estratégicas	Instituciones encargadas de turismo, otras empresas dispuestas a unir esfuerzo.
4	Apertura y apoyo a las exportaciones de productos étnicos	Mediante los contactos con estas instituciones, se puede exportar estos productos a mercados internacionales.
5	Impulso al desarrollo turístico en la zona	Aprovechar contacto con instituciones encargadas del desarrollo turístico para promover los productos.
6	Apertura a industrias de marca blanca	Esta apertura permite buscar contacto con empresas que buscan quien les maquile para ofrecer sus productos.

Cuadro 25. Amenazas

Prioridad	Amenazas	Justificación
1	Pérdida de clientes	Genera disminución en las ventas.
2	Ventas bajas	Disminución de ingresos y por lo tanto iliquidez.
3	Crisis económica reflejada en el incremento de los costos	Se reduce margen de ganancias.
4	Asesorías gubernamentales mal dirigidas	Problemas al implementar los conocimientos adquiridos en las asesorías.
5	Dudosa calidad de la materia prima	Pues no se conocen los métodos y procesos de cultivos.
6	La materia prima depende de factores naturales	Por lo tanto, es vulnerable a lluvias copiosas, sequías o otros factores que afectan los volúmenes en cosecha y hacen que se eleven los costos.

ii. Matriz FODA y Elaboración de Estrategias

Matriz FODA	Fortalezas – F	Debilidades - D
	Se cuenta con apoyo tanto de instituciones gubernamentales como no gubernamentales	Existe un endeudamiento significativo
	Productos que cumplen con las normativas legales globales de presentación (registros sanitarios, datos nutricionales, códigos de barras)	Disminución significativa de las ventas
	Procesos productivos bien desarrollados y estandarizados	La forma reactiva de elaborar los presupuestos no permite planificar con tiempo las necesidades de recursos
	Soporte técnico adecuado	Disminución de los participantes en la cooperativa
	Accesibilidad para la distribución de productos	No hay un manejo adecuado de las cuentas por cobrar
	Capacidad productiva	No hay una planeación adecuada
		Los productos ofertados no son parte de un consumo básico de la población
	No hay claridad de los objetivos y metas desviando así los esfuerzos	
	No hay disponibilidad de medios de transporte	
	Las compras de materias primas se realizan a intermediarios	
Oportunidades - O	Estrategias – FO	Estrategias – DO
Ampliación de mercados Diversificación de productos en vías de crisis alimentaria que se avecina Apertura de instituciones a realizar alianzas estratégicas Apertura y apoyo a las exportaciones de productos étnicos Impulso al desarrollo turístico en la zona Apertura a industrias de marca blanca Cercanía a zonas agrícolas	Penetrar mercados y diversificar productos	Enfocar las actividades de la empresa a la satisfacción del cliente
Amenazas – A	Estrategias – FA	Estrategias – DA
Pérdida de clientes Ventas bajas Crisis económica reflejada en el incremento de los costos Asesorías gubernamentales mal dirigidas Dudosa calidad de la materia prima La materia prima depende de factores naturales	Segmentar el mercado para fijar y reforzar esfuerzos en la satisfacción de tal segmento	Administrar los recursos adecuadamente

5. Establecimiento y Programación de Acciones.

Objetivo	Estrategia	Actividad	Duración	Resultado	Responsable
1. Desarrollar políticas que permitan a la cooperativa, lograr y garantizar su participación en el mercado, pudiendo así incrementar los volúmenes de ventas actuales	1. Segmentar el mercado para fijar y reforzar esfuerzos en la satisfacción de tal segmento	1. Elaboración de un estudio de mercado por parte de técnicos e instituciones de apoyo	3 meses		
		2. Satisfacer las necesidades de los mercados objetivos identificados	4 meses		
	2. Penetrar mercados y diversificar productos	1. Aprovechar la cercanía a zonas turísticas	Perenne		
		2. Aperturas a ofrecer productos de marca blanca	Depende de convenio		
		3. Participar en las iniciativas que apoyan el desarrollo de las exportaciones	Perenne		
		4. Buscar diversificar los productos por medio de la distinta oferta agrícola del sector	6 meses		
2. Establecer métodos de manejo de financiamientos obtenidos y créditos otorgados, a fin de garantizar la coincidencia de estos en montos y pagos	1. Administrar los recursos adecuadamente	1. Crear políticas de cobros y pagos para establecer recuperación y solventar obligaciones	1 mes		
		2. Reforzar la elaboración de presupuestos a fin de poder establecer políticas para solventar necesidades anticipadamente	3 meses		

Continua: Establecimiento y programación de acciones.

Objetivo	Estrategia	Actividad	Duración	Resultado	Responsable
3. Crear lineamientos adecuados para la orientación de las actividades de la empresa a la satisfacción del cliente	1. Enfocar las actividades de la empresa a la satisfacción del cliente	1. Concientizar a los miembros de la empresa por medio de políticas la importancia de los clientes así como de la imagen de la empresa	Perenne		

6. Seguimiento de actividades.

Actividad	Duración	Inicio	Fin	Encargado	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
1.1.1	3 meses	Nov'08	Ene'09	Técnicos y Asociados.												
1.1.2	4 meses	Feb'09	May'09	Técnicos y Asociados.												
1.2.1	Perenne	Nov'08		Técnicos y Asociados.												
1.2.2	Depende de convenio			Técnicos y Asociados.												
1.2.3	Perenne	Nov'08		Técnicos y Asociados.												
1.2.4	6 meses	Dic'08	May'09	Técnicos y Asociados.												
2.1.1	1 mes	Nov'08	Nov'08	Técnicos y Asociados.												
2.1.2	3 meses	Nov'08	Dic'08	Técnicos y Asociados.												
3.1.1	Perenne	Nov'08		Técnicos y Asociados.												

Referencia de las actividades: la enumeración corresponde; el primer número al objetivo, el segundo a la estrategia y el tercero a la actividad.

7. Propuestas a Realizar para el Control de Riesgos.

a) Objetivo 1:

Desarrollar políticas que permitan a la cooperativa, lograr y garantizar su participación en el mercado, pudiendo así incrementar los volúmenes de ventas actuales.

Estrategia 1:

Segmentar el mercado para fijar y reforzar esfuerzos en la satisfacción de tal segmento.

Actividad 1:

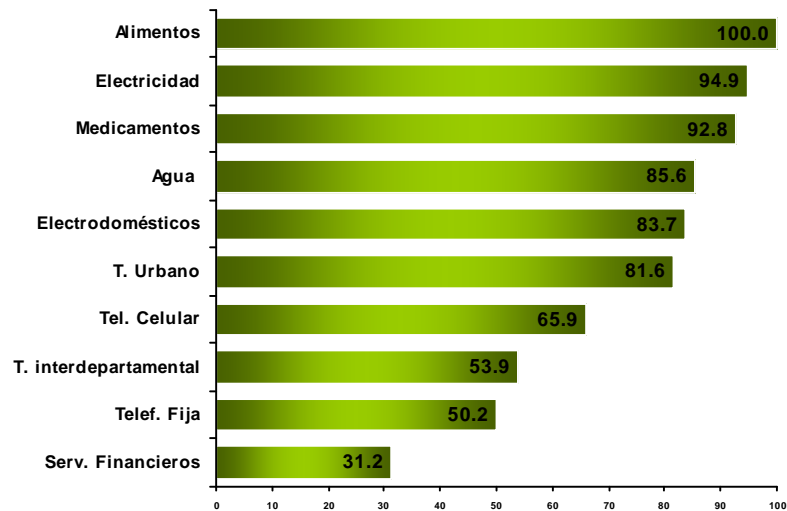
Elaboración de un estudio de mercado por parte de técnicos e instituciones de apoyo.

Desarrollo:

1. Obtener la información de los clientes, ya que, para garantizar la participación dentro del mercado la cooperativa debe de conocer el medio ambiente en el que sus productos han de desenvolverse.
2. La información a obtener se debe de enfocar en el consumo de los productos de la empresa, identificando, niveles de ingresos, preferencias en sabores, precios de venta, presentación preferida, lugares donde se efectúa la compra; es decir desarrollar un perfil del consumidor. A continuación se presenta el perfil del consumidor salvadoreño, presentado por la Defensoría del Consumidor.

Perfil del consumidor:

El gráfico muestra los hábitos de consumo ordenados por prioridad acorde a los consumidores. Demostrando que los alimentos son la prioridad para el total de la muestra.



Respecto al producto: para la compra de alimentos procesados los consumidores tienen los siguientes factores de valoración:

Cuadro 26. Motivo de compra para alimentos procesados

Motivos	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3
Aspecto y diseño del envase o empaque	31.47%	10.53%	8.71%
Precios del producto	30.17%	28.87%	12.22%
Imagen de marca del producto	8.06%	11.44%	8.97%
Conocimiento o experiencia del producto	8.06%	7.54%	9.49%
Oferas y promociones	6.50%	14.43%	15.99%
País de origen o procedencia de los productos	4.81%	5.85%	3.90%
Recomendaciones de conocidos, familiares o amigos	3.25%	4.29%	3.77%
Novedad del producto	1.43%	5.46%	5.07%
Recomendaciones de impulsadoras	1.17%	3.25%	3.51%
Otros	4.55%	2.08%	1.69%

Sobre el lugar de compra: los aspectos que definen la preferencia del lugar de compra deben de identificarse para establecer medios de distribución adecuados.

Cuadro 27. Motivo de selección del lugar de compra de alimentos procesados

Motivos	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3
Proximidad del establecimiento	41.09%	4.68%	4.68%
Calidad de los alimentos	20.68%	20.94%	10.14%
Variedad de los alimentos	9.75%	20.03%	15.21%
Más barato	9.62%	17.04%	12.48%
Variedad de precios	8.19%	18.47%	11.57%
Buenas ofertas	4.16%	4.29%	10.40%
Seguridad	3.38%	4.29%	6.63%
Horarios adecuados del establecimiento	1.82%	3.77%	4.81%
Otros	0.26%	1.04%	1.04%

De acuerdo a lo identificado en el anterior perfil de consumo para alimentos procesados, las preferencias de los consumidores se enfocan de la siguiente manera:

- Se debe de tener una presentación llamativa, que cumpla la normativa requerida para informar del contenido y calidad del producto.
 - Se deben de tener precios competitivos en el mercado.
 - Realizar ofertas y promociones, acorde al mercado que se está explotando.
 - Ubicar los productos en establecimientos que estén ubicados en las cercanías de los mercados metas.
 - Garantizar la calidad de los procesos para que no se presenten problemas en los productos, ya que el prestigio del lugar de adquisición es relacionado con la calidad de los productos que este ofrece.
 - Ofrecer una gama amplia de sabores, productos y presentaciones, ya que esto constituye ser una opción de compra para distintos tipos de consumidores.
3. Una vez identificada las exigencias del mercado se necesita enfocar esfuerzos para solventar dichas exigencias.

Actividad 2:

Satisfacer las necesidades de los mercados objetivos identificados.

Desarrollo:

1. Para garantizar el cumplimiento de la normativa de empaque se debe de cumplir con lo establecido en los Artículos 27 y 28 de la ley de protección al consumidor. los cuales exigen detallar:
 - Fechas de vencimiento
 - Origen del producto

- Instrucciones para el uso, la conservación y el consumo
 - Composición y cantidades de los ingredientes
 - Cumplimiento de la normativa establecida por el Código de Salud en la Sección Doce Alimentos y Bebidas
2. Establecer precios que se asemejen a los de los productos similares o competencia.
 3. Realizar ofertas, ya sea por volúmenes o periodicidad de compras, a fin de generar fidelidad de los consumidores.
 4. Encontrar distribuidores que permitan cumplir los requerimientos de los consumidores.

Estrategia 2:

Penetrar mercados y diversificar productos.

Actividad 1:

Aprovechar la cercanía a zonas turísticas.

Desarrollo:

1. La ubicación geográfica de la empresa, en el municipio San Antonio del Monte, departamento de Sonsonate, tiene un alto potencial turístico, tanto en las playas, como en las rutas de Los Naranjos y Las Flores; así también la presencia de hoteles y restaurantes pues algunos estos permiten la exhibición y venta de productos como apoyo a las microempresas, lo cual permite que los productos se den a conocer con turistas tanto nacionales como extranjeros. Y en los hábitos de consumo de estos últimos se incluyen el consumo de las mermeladas.

2. Alianzas con organizaciones que promueven el turismo, facilitando la visita a las instalaciones para que se promuevan los productos por medio de las personas que realiza las visitas.

Actividad 2:

Aperturas a ofrecer productos de marca blanca.

Desarrollo:

1. En la actualidad las industrias alimenticias del país que se dedican a la exportación necesitan ampliar su capacidad de producción, es por esto que la apertura a poder realizar alianzas para producir para que estas puedan satisfacer sus demandas vendiéndolas con sus respectivas marcas.

Actividad 3:

Participar en las iniciativas que apoyan el desarrollo de las exportaciones.

Desarrollo:

1. Dentro de las iniciativas que están apoyando las exportaciones se encuentra la utilización de la Marca Sectorial, que consiste en exportar bajo el sello de un producto 100% salvadoreño. Para lo cual se detallan los siguientes requisitos.
 - Ser una empresa exportadora alimentos y/o bebidas hacia los Estados Unidos
 - Contar con un distribuidor en la costa este de los Estados Unidos
 - Completar expediente de participante
 - Copia de permiso de funcionamiento de planta por MSPAS
 - Lista de productos a incluir + viñetas
 - Información de unidades exportadas por producto incluido

- Información de inventario de empaques por producto incluido
- Firma de acuerdo de buen uso de marca
- Incorporación al programa de coaching empresarial de EXPORTA
- Normas de etiquetado según FDA
- Mejores prácticas de manufactura
- Logística (armado de pallets, transporte, almacenaje, etc.)

IMPORTANTE: Para ser beneficiario del proyecto, las marcas o productos de las empresas interesadas deberán cumplir con dos reglas básicas de origen:

- Productos que sufran una transformación importante dentro del territorio nacional (el proceso forma parte de la cadena de valor) y es fuente de generación de empleos
- Productos que queden registrados como exportaciones en ES y tengan como destino los EUA

Actividad 4:

Buscar diversificar los productos por medio de la distinta oferta agrícola del sector.

Desarrollo:

1. Se debe de identificar la gama de productos agrícolas que la zona es capaz de ofrecer.
2. Dentro de esos productos se debe de desarrollar los alimentos procesados que tengan cabida dentro de la demanda del mercado.
3. Establecer formas de abastecimiento para poder generar y comercializar esos productos.

b) Objetivo 2:

Establecer métodos de manejo de financiamientos obtenidos y créditos otorgados, a fin de garantizar la coincidencia de estos en montos y pagos.

Estrategia 1:

Administrar los recursos adecuadamente.

Actividad 1:

Crear políticas de cobros y pagos para establecer recuperación y solventar obligaciones.

Desarrollo:

1. Para el manejo de los flujos de efectivo se proponen las siguientes políticas.

i. Otorgación de créditos.

Políticas:

- Garantizar el conocimiento de la capacidad de pago del cliente a quien se ha de otorgar mercadería al crédito, esto se puede lograr fijando un número de compras mínimas al contado antes de otorgar crédito.
- Fijar plazos de no máximo de 15 días para pago de los créditos.
- Utilizar contratos para garantías en compras de cantidades considerables, a fin de asegurar la recuperación del monto. El costo de la celebración de este contrato debe de ser incluido en el precio de venta. Fijando el mismo abogado para celebrar dichos contratos.
- Para los montos menores otorgados a crédito utilizar los pagares o facturas como garantías.

- Uso de visitas recíprocas para los clientes que van a ser sujetos de otorgación de mercadería al crédito.

ii. Recuperación de créditos.

Políticas:

- El encargado de la colocación de la venta será el responsable de la recuperación del monto otorgado.
- Otorgar descuentos por pronto pago de la mercadería otorgada a crédito.
- Dar llamadas de recordatorio un día antes de que se venza la cuenta.
- Si la cuenta no es cancelada el día pactado, llamar nuevamente tres días después de vencida.
- Si el periodo se extiende a más de 10 días, realizar una vista al cliente a manera de fijar razones de incumplimiento y buscar una solución que permita recuperar el monto otorgado.
- En caso de no llegar a un arreglo se podrá hacer efectivo el cobro utilizando los medios legales que sean necesarios.
- En dado caso se tenga la opción a realizar factoraje, para tener liquidez se deberá vender la deuda a una institución dedicada a este tipo de servicios.

iii. Adquisición de obligaciones.

Políticas:

- Las obligaciones deben adquirirse en el momento y destino adecuado.
- Se deben de buscar productos adecuados para el rubro de uso dentro de la empresa. Ya que el destino debe de tener el periodos y cuotas adecuados.
- No incurrir en deudas a corto plazo para adquirir maquinaria o infraestructuras.
- No dar en garantía propiedades personales para la adquisición de créditos del negocio.

- Solicitar financiamientos según los presupuestos, a fin de evitar el sobreendeudamiento.

iv. Pagos y abonos a las obligaciones adquiridas.

Políticas:

- Cumplir con los períodos de pagos que se han adquirido ya que esto evita el incremento del monto por medio de los intereses, y mala calificación en el sistema financiero.
- Cuando exista un incremento de los ingresos por ventas, el abonar al capital de las deudas permite disminuir el monto y tiempo que se ha adquirido.
- Auxiliarse de los presupuestos de producción para determinar la disposición de recursos para hacer frente a estos pagos.
- Apego adecuado a los presupuestos.

v. Manejo de inventarios.

Políticas:

- Reducir el tiempo de entrega de productos.
- Si se almacenan productos debido a que no los ha retirado el cliente incluir el monto que corresponda al mantenimiento del producto.
- Definir montos (diario, semanal, quincenal, mensual) a cobrar si el cliente retiene el producto en las instalaciones de la empresa considerando los siguientes aspectos:
 - ✓ Cobro de electricidad.
 - ✓ Espacio consumido.
 - ✓ Vigilancia.
 - ✓ Tiempo de retención.
 - ✓ Costo de oportunidad.

- Aclarar al cliente que debe respetar las fechas establecidas para entrega de su producto.
- Determinar la capacidad de almacenamiento de producto a ofrecer al cliente.

Actividad 2:

Reforzar la elaboración de presupuestos a fin de poder establecer políticas para solventar necesidades anticipadamente.

La presente actividad, es parte de la propuesta del estudio, dado la falta de datos para realizar los pronósticos, se ha omitido su realización, pero su procedimiento esta descrito en el Capítulo IV: Propuesta de Programa de administración de riesgos para la micro y pequeña empresa productora de la zona occidental de El Salvador.

c) Objetivo 3:

Crear lineamientos adecuados para la estructuración organizacional que permitan definir de manera clara las responsabilidades y características de las unidades que constituyen la cooperativa.

Estrategia 1:

Enfocar las actividades de la empresa a la satisfacción del cliente.

Actividad 1:

Concientizar a los miembros de la empresa por medio de políticas la importancia de los clientes así como de la imagen de la empresa.

Desarrollo:

1. Políticas de atención al cliente.

Políticas:

- El cliente es la razón de ser de la empresa y dicta las actividades de los miembros de la empresa.
- Se debe de dar un trato personalizado a los clientes que se buscan satisfacer para conocer sus necesidades al adquirir los productos.
- Los procesos de la empresa se deben de enfocar en ofertar productos y servicios de calidad, las cuales son establecidas por el cliente.
- La administración es una facilitadora de recursos y ambientes para sus subordinados para poder satisfacer las exigencias establecidas por el mercado.
- En un ambiente de libre competencia, es la empresa la que necesita el cliente y no el cliente de la empresa.

2. Políticas de imagen empresarial.

Políticas:

- Se debe de crear y mantener una imagen empresarial de confianza y de calidad, que sea respaldo de los productos que esta ofrece.
- Promover la imagen tanto de forma interna como externa, utilizando los mecanismos adecuados.
- Ningún empleado, socio, técnico, o persona relacionada con la empresa o sus cooperantes, podrá realizar actividades o comentarios que debiliten la imagen de la empresa.
- Toda actividad empresarial se debe de encaminar al fortalecimiento de la imagen empresarial.

D. Establecimiento de controles.

Periodo de evaluación	Indicador evaluado	Comportamiento planeado	Comportamiento real	Factores influyentes	Acciones a implementar
Mensualmente	1.1.1 Incremento en el volumen de ventas			Competencia, preferencias de los consumidores	Estudio de comportamiento de mercado, debilidades y fortalezas de la competencia
Mensualmente	1.1.2 Incremento en la cartera de clientes			Comportamiento del mercado, exigencias de los consumidores	Producir lo que el cliente quiere, en la presentación, cantidades y volúmenes que estos requieran
Mensualmente	1.2.1 Numero de centros de venta que se cuentan			Numero de establecimientos que venden productos alimenticios	Contactar con dueños de hoteles cercanos como también con comerciantes de productos alimenticios
Mensualmente	1.2.2 Incremento en volumen de producción			Capacidad instalada	Buscar contacto con empresarios que buscan quien les maquile sus productos
Mensualmente	1.2.3 Incremento en el porcentaje de exportaciones			Calidad de producto ofertado, exigencia de clientes, leyes arancelarias.	Buscar soporte técnico y contactos con clientes en el exterior para incrementar ventas
Mensualmente	1.2.4 Desarrollo de nuevos productos			Volumen de cosecha, precio del mercado, demanda de los productos.	Ampliar el numero de productos que la cooperativa ofrece
Mensualmente	2.1.1 Flujo de efectivo			Nivel de endeudamiento, tipo de contrato con bancos y clientes (verbal o firmado)	Desarrollar políticas de cobros y pagos de tal manera de asegurar un sano flujo de efectivo
Mensualmente	2.1.2 Capacidad para pagar obligaciones inmediatas			Coincidencia de los pagos y cobros en montos y tiempos	Elaboracion de pronosticos del comportamiento de los gastos e inversiones
Mensualmente	3.1.1 Incremento en la cartera de clientes, disminucion en periodos de compra y aumento de volúmenes vendidos			Manejo de clientes por los encargados de atenderlos y conocimiento de las necesidades de estos	Fijar políticas sobre la importancia de los clientes

The page features a decorative graphic consisting of three blue circles of varying sizes, each with a darker blue center and a lighter blue outer ring. These circles are arranged in a vertical line, with the largest at the top, a medium one in the middle, and the largest at the bottom. Two thin blue lines intersect at the top left, forming a V-shape that frames the circles. The text is positioned to the left of the circles.

Conclusiones y Recomendaciones Generales

Conclusiones.

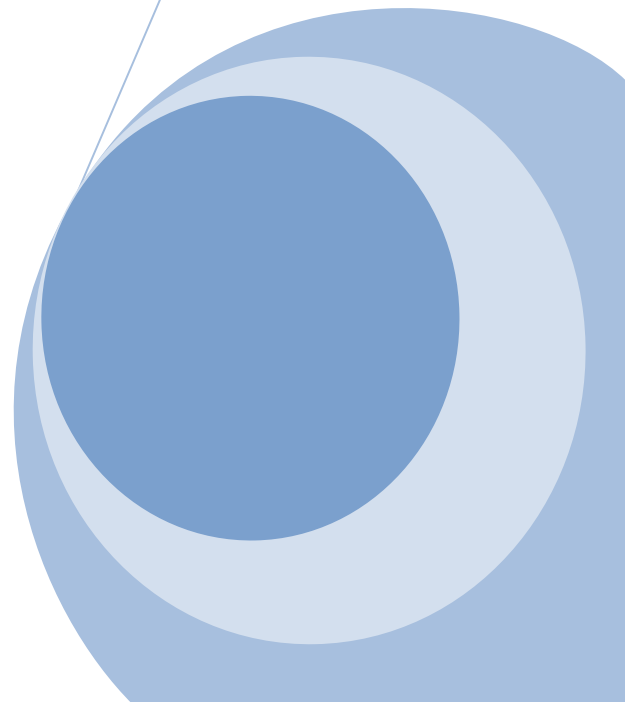
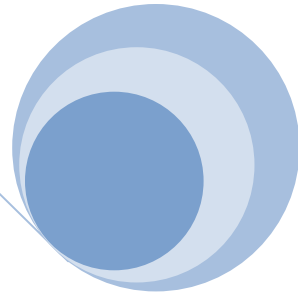
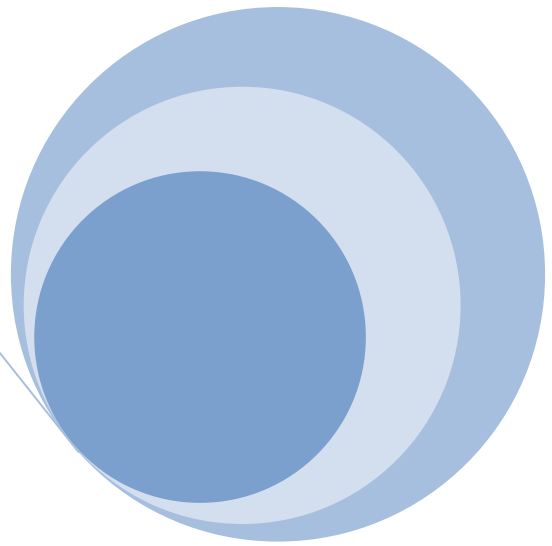
- El entorno actual en el que las empresas se desenvuelven, es condicionado de tal manera que las que están más preparadas para hacer frente a los cambios y riesgos que implica el desarrollo de las oportunidades que se presentan son las que alcancen el logro de sus objetivos, permitiendo así la supervivencia de sus operaciones, por lo cual el conocer todas las cualidades y defectos de la manera de operar permite que se identifiquen los posibles métodos y estrategias para evitar riesgos innecesarios o disminuir los impactos negativos que se presenten en el aprovechamiento de las oportunidades. Por lo cual el método más adecuado para lograr identificar todos y cada uno de estos aspectos es la realización de una planeación exhaustiva y participativa, en toda la empresa.
- El tener pleno conocimiento de las metas y objetivos de la empresa, permite que se elaboren los sistemas organizacionales que lleven a estas a lograr eficiencia y efectividad en sus operaciones, para lo cual no solo basta que la alta dirección formule el futuro deseado, si no que esté dispuesta a trabajar por lograrlo, volviéndose un facilitador para que las personas que realizan las actividades tengan la mayor facilidad de realizarlas de manera óptima y con compromiso en su trabajo para lograr satisfacer las necesidades de sus diferentes clientes.
- Uno de los problemas que más agobia al sector MYPE, es por un lado, el acceso al crédito, y por otro, el adecuado manejo del mismo, siendo importante la elaboración de presupuestos para definir fuentes de ingreso y la utilización adecuada de los fondos, además la utilización de presupuestos es útil para la obtención de recursos a crédito.

- El sector micro y pequeña empresa en El Salvador es de vital importancia, ya que brindan el mayor porcentaje de empleo en el país, sin embargo, a diferencia de la gran empresa, muchos microempresarios carecen de conocimientos elementales de la administración de empresa, como también del manejo adecuado del riesgo, lo que los hace más vulnerable al fracaso.
- El programa de administración de riesgos propuesto, es una herramienta flexible que proporcionará diferentes resultados de acuerdo a la realidad de las micro y pequeña empresas que lo aplique por lo tanto las estrategias a definir serán diferentes.

Recomendaciones.

- Llevar acabo solicitudes a los organismos gubernamentales encargados de brindar capacitaciones, para que tomen en consideración las opiniones de los empresarios acerca del contenido de las mismas de tal manera que formen líderes competentes, que comuniquen de forma adecuada las diferentes metodologías a utilizar.
- Hacer que los integrantes de las MYPES se comprometan a alcanzar las metas establecidas, demostrando los beneficios que se obtienen al poseer una organización fuerte o en crecimiento ya que de esta forma se obtiene estabilidad laboral y seguridad a las familias que dependen de estos trabajos.
- Que las microempresas estén en una constante evaluación de las formas de operación y resultados obtenidos, de tal forma que se definan procedimientos o métodos de trabajo que ayuden a eliminar las debilidades y amenazas de la empresa.
- El enfoque estructural de las empresas permita enfocar al cliente como principal razón de ser de estas, de tal manera que se enfoque todos los recursos en la satisfacción de ellos, y que la alta gerencia sirva como mediador para que el equipo de la empresa cumpla las necesidades y solicitudes de tales clientes.

ANEXOS



ANEXO 1.

LISATADO DE EMPRESAS SOCIAS DE LA CAMARA DE COMERCIO E
INDUSTRIA DE EL SALVADOR FILIAL SANTA ANA.

AGROSERVICIO EL AMIGO DEL AGRICULTOR	Licda. Reyna Flores	11° Av Nte y 12 calle oriente Santa Ana	tel :2441 -190,24476258 2448-2825
CONCENTRADOS LA ESPIGA	Dr. Mario Alfredo Vaquero	Caretera a Chaichuapa. aldea Sanantonio contiguo a HERMACO	tel: 2440-7616 2440-2687 fax:2442-0581
BEXCAFE SA DE C.V	ng Luis Antonio Salazar	Beneficio el mono krn 75 carretera a chalchuapa, apdo. postal 410	tel: 2403-0040 2403-0042 fax 24417010
INVERSIONES PRIVADAS S.A DE C.V - INPRIVA S.A	Sra Ana Isabel de Pacas	25 C Ote. Alvarez el Molino	tel: 2447-7692 fax 2441-1144
J HILL Y CIA	Lic. Salinas	Beneficio las tres puertas barrio San Juan, Santa Ana	fax. 24410363
AURORA LIMITADA DE CAPITAL VARIABLE	Sr Juan Jose Acuña/ Ing. Edgar Meria	5a ay. Norte entre 2a y 4 C Ote,Santa Ana	tel: 2406-40.0 fax. 2406-4032
DILACSA DISTRIBUIDORA DE LACTEOS y articulos de consumo S.A de C V	Sr. Juan Carlos Mendoza	14 ay Sur entre 23 y 25 C. Pte #89 Santa Ana	teIefx. 2440-2000
LACTEOS DEL CAMPO	Sr. Hernan Alberto RuizDoratt	19 C Pte. Entre 8 y 10 Av Sur #39 Santa Ana	teIefax 2440-9492
LACTEOS DE METAPAN	Ing Cesar Figueroa	Final C 2 de NovIembre zona el triangulo metapan	teIefe 2442-0452
MAGAÑA ROMERO CARLOS ERNESTO, ING	Ing Carlos Ernesto Magaña	Calle Aldea San antonio QuintaPasadena	Trbajo2447-6392 gaslinera2441-1759
CAFETERIA Y SEMITA EDUVIGES -	Sr Ricardo A Flores	2 Av Sur entre 5 7 Calle Pte Santa Ana	Telefax: 2447-1558
PAN LUCHA	Sra. Ana Margarita Lucha	3 Av Sur # 108, Santa Ana	teIefax: 2440-2561
PAN WENDY	Sr. Cesar Candido Hernandez	Urb Santa Cristina Poligono B # 16 Santa Ana	tel:2449-2063, fax 2449-1359
PANADERIA DAYSI	Sr Javier F Gonzalez	19 C ole entre 5 y 7 ay Sur# 17.Santa Ana	2440 573. fax 2440-1670
PAN GLORIA	Ana Leticia	Au. Jose matias delgado sur	tel:2440- 3641

	Monioy	N 42 Santa Ana	
PANADERIA y PASTERIA BONAPAN	Ing Victor Amando Linares	Coionia los pinos cagle apanteos N 147 Santa Ana	tel: 2447 -2112
PASTERIA BAN BAN	Sr. Roberto Ibarra	6° calle. Pte #39 entre Av Fray Felipe y Av Jose Mallas delgado	tel: 2447-9155
PASTERIA TIFFANY	Sra. Maria monserrat Costa de Chavarria	Av.independencia sur contiguo a mister Pollo.	tel:2447-6488
PASTELIPAN	Sr. Obdulio Linares Nolasco	14° Av Sur entre 15° y 17° C Pte #19 Sta Ana	tel: 2441 2852
PRODUCTOS ALIMENTICIOS EL TESORO POLHER	Sr Francisco Polanco Estrada	5° Av Norte # 46-A Santa Ana	tel: .2440 9959, 2447-7894
PRODUCTOS LA BARRITA	Sr Juan Uberto Gutierrez Solis	Av Fray Felipe de J Mga Calle y Col Santa Maria Pje las rosas #3	tel: 2449 1335 fax. 2449-2165
RUIMAGA SA DE C V	Sr. Jose Salvador Ruiz Velasquez	barrio las animas 4° Av Norte . #E-7 Chalchuapa	telefax24081672
SORBETES EL SIN RIVAL	Sr Victor Manuel RiveraM	Calle libertad Pte Condominio central local 1	tel: 2447-3277, 2441-0472
EDITORIAL NUEVO MUNDO	Sr. Julio Cesar Martinez	15 Av. Norte entre 8° y 10° C Ote#27, Sta Ana	tel: 2441 2780.2441-3035.
GRUPO EDITORIAL LARA VELAZQUEZ	Sr Jose Raimundo Larqa	Urb Loma linda #50. Sta Ana	telefax 2441-2764
ASD PUBLICIDAD GRAFICA	Ing Salvador Martinez	Av independencia sur / 21° y 23° C.Ole # 95	tel 2440-5050
BEMISAL S A DE O V	Sr Francisco Quiñonez	Final Calle Libertad Pte. Parque industrial Santa Lucia	tel 2441-1111
IMPRESA LA FAMA	Licda Sandra Serarois	10° Av Sur entre 23° y 25°c Pte#110, Santa Ana	Tel 2440-5630
TOTAL D'SING	Sr. Roberto Alexander Torres	25 Cl. Pte y 8° Av Sur Bo Snfviguelito(esquina), Sta Ana	telefax 2440-5881
INGENIERIA GRAPHICA	Ing. Luis Alberto Najarro	Col El palmar pje Paraguay #8. Sta Ana.	Tel. 2440-3582
SERIGRAFIA ART'S COLOR	Sr Jose Guillermo Lernus	Av Fray Felipe de 1 Mga Sur entre 21° y 23° C Pte #85.Sta Ana	Tel 2440-7209

SERIGRAFIA ARTISTICO PUBLICITARIA DE OCCIDENTE S.A.P O	Sr Walter Amibcaqi Giron	10° ay Sur entre 27° y 29° 0 Pte. Santa Ana	2441-1890
TIPOGRAFIA COMERCIAL S A DE C V	Inc Nicolas Noyola	7 Av Sur y 1 Calle ote #16 Santa Ana	tel: 2447-2022 2441
CALZADO ALBERT	Sra Delmy Yolanda Zaldaña de Alas	1 5 y CI Jose Mariano Mendez # 22 Santa Ana	Tel 247-9657.
CALZADO TAGAT	S Mauricio Lara	Lotificacion el rosario, calle la china #5 Santa Ana	telefax. 2447-2773 fax 2441-1095
DISTRIBUIDORA DE CALZADO AMERICANO . DICAME	NG Jorge luis Ibañez	11' Av Norte #57 Chalchuapa. Santa Ana	telefax 2408-0122
INDUSTRIAS BLANDON S A DE C V	Sr. jose Cruz Blandon	Final 4 Av Sur Bo San Antonio #1 9.Candelaria de la Frontera	2472-3054 fax: 24723420
INDUSTRIAS WENDY S.A DE C V	Sr Salvador Antonio Martinez	km. 69 carretera a Candelaria de la frontera .	tel: 2440-5074, fax. 2440-5080
INDUSTRIA DE CALZADO MORALES	Sra Maria Antonia Fuentes	1a Calle Ote. Local 1 Edif Zamora Santa Ana	tel: 2431-6633
MODA SHOES	Sr. Salvador Draz	Colonia Santa Isabel Av. Mexico #1 O	teletax 2447-1578
PIEL Y CALZADO SA DE C.V	Lic. Jose Luis Puquirre	4 Av. Sur #54. Santa Ana	24413550 24412636
TENERIA EL BUFALO SA DE C.V .TEBUSA	Lic. Manuel Martinez	Final 5a Av. Norte Santa Ana	fax. 2441-2665
TENERIA SAN MIGUEL	Sr. Jose Miguel Escobar	Colonia santa Isabel , Calle la bolsa ,Santa Ana	2441- 1084
EXMODICA S.A DE C.V	Lioda. Matilde monedero	Km. 69 carretera a Metapan	Tel 2441-3572
INIARZ S. A. DE C V (Industrias Manufactureras Rodriguez)	Sr. Gilberto RodriguezSra. Estela de Rodrigez	Km 73 Carretera a Candelaria de la Frontera	Tel 2448-6323
INDUSTRIA DE LA CONFECCION AMERICANA SALVADOREÑA	Sr. Paul W. Sulivan .	km 69 carretera a metapan	tel: 24414148
INDSUTRIAS ATANACIO S.A DE CV	SR. Mauricio Antonio Atanacio	21 calle Pte. Entre 10 y 12 Av SurSanta Ana	Tel 2440725 24790587.
ZONA FRANCA DUMA	Sr Juan Duch Marlinez	carretera panamericana Km 76 y 1/2 ChaLchuapa	Tel 2408-3268

ESTRUCTURAS METALICAS LOS AMIGOS	Sr Jose L Posada Cano	BO. SAN SEBASTIAN 14AV. SUR ENTRE 15 Y 17 CALLE PTE 24	Telefax 2440 124:' 2440-
FERRETERIA LA BENDICION DE DIOS		Bo. nuevo 25 calle pte. Entre 12 y 14 av sur.	tel: 24403 236
IMPIEMENTOS AGRICOLAS CENTROAMERICANOS IMACASA	ng Jose Guztavo Belismelis	Final Calle Libertad Pte Parque industrial Santa Lucia	Tel 2447-8814
INDSUTRIAS MAGAÑA L	Sr Jorge Luis Magaña	km 69 y1/2 Carretera a metapan	Tel 2447- 3902
INDUSTRIAS METALICAS SALVADOREÑAS- NDUMETSAL	Sr. Mario Javier Quintana	4 Av Sur entre 29 y 31 Calle Pte Santa Ana	telefax 2440-4220
MACROA SA DE C V	Sr Fernando Trujillo	Av Fray telipe Mga Sur entre 19 y 21C Pte #75 Santa Ana	telefax 2140-1653
REMA Y	Sr Jose Mayelo Romero	2a. Cl. Pte entre 6 y 8 Av Sur #20 Santa Ana	Tel:2440-80fi3 2440-8112
TALLERES INDUSTRIALES RIVAS	Sr Jose Noe Rivas Hernandez	Final 5 Av Norte costado Ote de colonia IVU Santa Ana	Tel 2447-820. fax:2447- 8834
ALMACEN CREDIMUEBLES	Sra Andrea Flores /Sra Francisca Flores Beza	2a Av. Sur entre 3 y 5 C Pte local C1 Santa Ana	telefax 2441-3215
DANNS ARTE EN MADERA	Sr. Oscar Danilo Lopez	21a C Pte entre 6 y 8 Av Sur.Santa Ana —	telefax. 2440-2992
MUEBLES GALLARDO	Sr Jose Ricardo Gallardo/Sra Maximina de Gallardo	10 Av. Sur y 9 C. Pte. Santa Ana	Tel 2447-0358
MUEBLES DIVERSOS	Sr Julio Eduardo Guerrero	Final 5 C Pte entre 20 y 22a AvSur So Sta LuciaSanta Ana	telefax 2448-3232
FOAM DE EL SALVADOR S.A. DE C. V.	Sr. Salvador Emilio Saade	Km 69 carretera a Chalchuapa el portezuelo	Tel 2440-3385 24403387
COMPAÑIA ELECTRICA CUCUMACAYAN	Ing. Jose Maria Vides	4a. Av. Nte. Y 1a calle ote.	tel. 2451- 7140
CONSORCIO INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.	Lic. Pedro	km71 1/2 carretera a	Tel. 2451-6902

	Antonio Contreras	Acajutla, cton.sta.emilia sonsonate	
DESTILERIA SONSONATECA	sra gloria suarez vda. De arce.	7a. Calle ote. sonsonate	Tel. 2451-0127
DILISA, S.A. DE C.V.	sr. Francisco escobar	col. Rafael campo No.2-2.	Tel. 2451-0611

ANEXO 2:

CUESTIONARIO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS.



Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria de Occidente
Departamento de Ingeniería y Arquitectura

Cuestionario de Administración de Riesgos

Objetivo:

Conocer la forma de trabajo actual de la micro y pequeña empresa industrial en el área de la administración de la producción, para identificar las distintas fuentes de riesgo que afectan la estructura financiera y la toma de decisiones; para disminuir el impacto negativo en el alcance de los objetivos.

La información que usted nos brindará será de gran ayuda para el desarrollo de este estudio, y será manejada con total discreción.

Instrucciones:

De acuerdo a la realidad actual de la empresa, responda a las interrogantes siguientes:

1. ¿Cómo está constituida su empresa?:
 Persona jurídica Persona natural
2. ¿Quién es el representante legal de la empresa?
 El dueño Directorio
 Gerente administrador
3. ¿Posee estructura administrativa definida?
 Si No

4. ¿Tiene definida por escrito la metodología de trabajo?

Si No

5. ¿Qué documentos administrativos posee?

Manual organizativo

Manual de puestos

Manual de procedimiento

Manual de políticas

Otros

6. ¿Existe un plan estratégico de negocios?

Si No

Si su respuesta es si ¿Con que frecuencia es revisado y redefinido dicho plan?

7. ¿Está su empresa registrada en las instituciones siguientes?

Ministerio de Hacienda Alcaldía Municipal

Registro de comercio Ministerio de Trabajo

Centro Nacional de Registros Las _____

8. ¿Llevan contabilidad formal?

Si No

9. ¿Existe control de la materia prima?

Si No

10. ¿Qué hacen con la materia prima defectuosa recibida?

Se responsabilizan los proveedores.

Asumen el costo uds.

Explique:

11. ¿Se lleva un control de la producción?

Si

No

12. ¿Cuál es la política de compra de equipo, maquinarias materiales?

Crédito (Especifique periodo)

Contado

Explique:

13. ¿Cómo se controla la producción?

Por pedido

Por periodo

Explique:

14. ¿Conocen el porcentaje de unidades defectuosas en la producción?

Si ¿Cuánto? _____

No

15. ¿Como se maneja el costo generado por la producción de unidades defectuosas?

No se toma en cuenta

Es asumido por los costos de la producción

Otro

Explique:

16. ¿Se realiza reciclaje de la materia prima cuando se producen unidades defectuosas?

- Si No

17. ¿Qué acciones se consideran, a fin de evitar la producción de unidades defectuosas?

- Mantenimiento de maquinaria Revisión de métodos
 Capacitación a mano de obra Inspecciones en el proceso
 Otros

Explique:

18. ¿Para el manejo de los inventarios, que costos se toman en cuenta?

- Costo del artículo Costo de ordenar
 Costo de conservación Costo de inexistencia

19. ¿Cómo considera la rotación de personal?

- Alto Intermedia Baja

20. ¿Cómo controla la rotación de personal?

- Políticas de contratación de personal Entrevista de salida
 Subcontratación para investigación de candidatos Otro

Explique:

21. ¿Se posee algún plan para la seguridad ocupacional?

- Si No

22. ¿Han solicitado financiamientos?

Sí No

23. ¿Qué tipo de financiamiento?

Corto plazo Mediano plazo Largo plazo

24. ¿A qué rubros se orienta el financiamiento solicitado?

Obtención de maquinaria Compra materias primas
 Nuevos productos Mercadeo
 Ampliación de instalaciones Otras

Explique:

25. ¿A que instituciones les han solicitado financiamiento?

Banca formal Cooperativas financieras
 Prestamistas Otras

Explique:

26. ¿Por qué prefiere esta fuente de financiamiento?

Fácil acceso Tasas más bajas de interés
 Plazos de pago más accesibles Otros

Explique:

27. ¿Sí en algún momento le negaron un financiamiento cuales son los motivos?

- Faltas de garantías Niveles de endeudamiento
 Insuficiencia de patrimonio otras

Explique:

28. ¿En algún momento tuvo problemas con el pago de financiamientos?

- Si No

Explique:

29. ¿Para la toma de decisiones que factores financieros toman en cuenta?

- Endeudamiento actual Utilidades
 Capacidad de pago Índice de vencimiento de c x c
 Ninguno Otros

Explique:

30. ¿Cómo determinan el precio de venta de sus productos?

- Prorrateo de costos Por comparación con productos similares
 Apreciativo otros

Explique:

31. ¿Cuáles son los canales utilizados al realizar ventas de sus productos?

- Distribución propia Consumidor directo
 Intermediarios Otros

Explique:

32. ¿Qué políticas de venta utilizan?

- Crédito (Especifique periodo) Contado

Explique:

33. ¿Qué factores se evalúan para otorgar ventas al crédito?

- Moral de pago Garantías
 Capacidad de pago

34. ¿Cuál es el procedimiento para hacer efectivas las cuentas por cobrar?

35. ¿De las siguientes instituciones de cuales ha recibido apoyo?

- CONAMYPE INSAFOCOOP
 Cámara de comercio Otros
 Ninguna

Explique:

36. ¿Qué tipo de apoyo es el que ha recibido de parte de estas instituciones?

Financiero

Legal

Técnico

Otros

Explique:

37. ¿Qué se hace con las utilidades?

Se reinvierten

Se dividen entre socios

Otros

Combinación

Explique:

38. ¿Se elaboran presupuestos de trabajo?

Si

No

Especifique para el periodo de tiempo que se elabora: _____

ANEXO 3.

GUÍA DE ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Definición:

Documento técnico que contiene en forma sistemática la explicación y comentario de la estructura organizativa, utilizando para su diseño organigramas y descripción de los puestos que le componen.

Importancia:

La organización determina actividades específicas y relaciones de autoridad entre las personas que las van a ejecutar. Esto evita fricciones entre el personal y permite que los recursos se utilicen en forma eficiente, evitando de esta manera la duplicidad de funciones.

Este manual esta conformado por los siguientes elementos:

a) Cuestionario para recolección de datos.

Que tiene por objeto identificar aspectos de la organización así como las diferentes actividades, labores y atribuciones que le compete realizar a cada una de las unidades.

El cuestionario a utilizar debe incluir las siguientes interrogantes

Datos de identificación.

Puesto o cargo que ocupa en forma genérica _____

Y específico _____

Unidad, departamento o área a la cual pertenece _____

Supervisión recibida de: _____

Supervisión ejercida sobre: _____

Datos de la organización.

1. ¿Cuántas personas laboran en la unidad, departamento o área en la cual usted trabaja?:_____

2. ¿Qué puestos existen dentro de su unidad, departamento o área?:

3. ¿Cuáles son las funciones que le competen realizar a la unidad, departamento o área a la cual usted pertenece?:

4. ¿Existe un solo jefe encargado de dirigir la unidad, departamento o área donde usted trabaja?: si_____ no_____

5. ¿Mencione cuáles son los servicios, proporcionados por su unidad, departamento o área?:

6. ¿Existen políticas que regulan el funcionamiento de su unidad, departamento o área?: si_____ no_____

7. ¿Si su respuesta anterior fue positiva, mencione cuales son esas políticas?:

8. ¿Cree usted que en su unidad, departamento o área se ejecutan funciones que están fuera de su competencia o responsabilidad?: si _____ no _____

9. ¿Con qué otras unidades, departamentos o áreas; se relaciona la unidad, departamento o área a la cual usted pertenece?:

10. ¿A quién acude cuando suscitan dudas o problemas dentro de su unidad, departamento o área?:

b) Codificación de unidades organizativas y puestos de trabajo.

Se define cada unidad organizativa y se asigna un código a la unidad y a los diferentes puestos que están incluidos en esta, manteniendo coherencia en dicha codificación para facilitar la identificación de dependencia de los puestos.

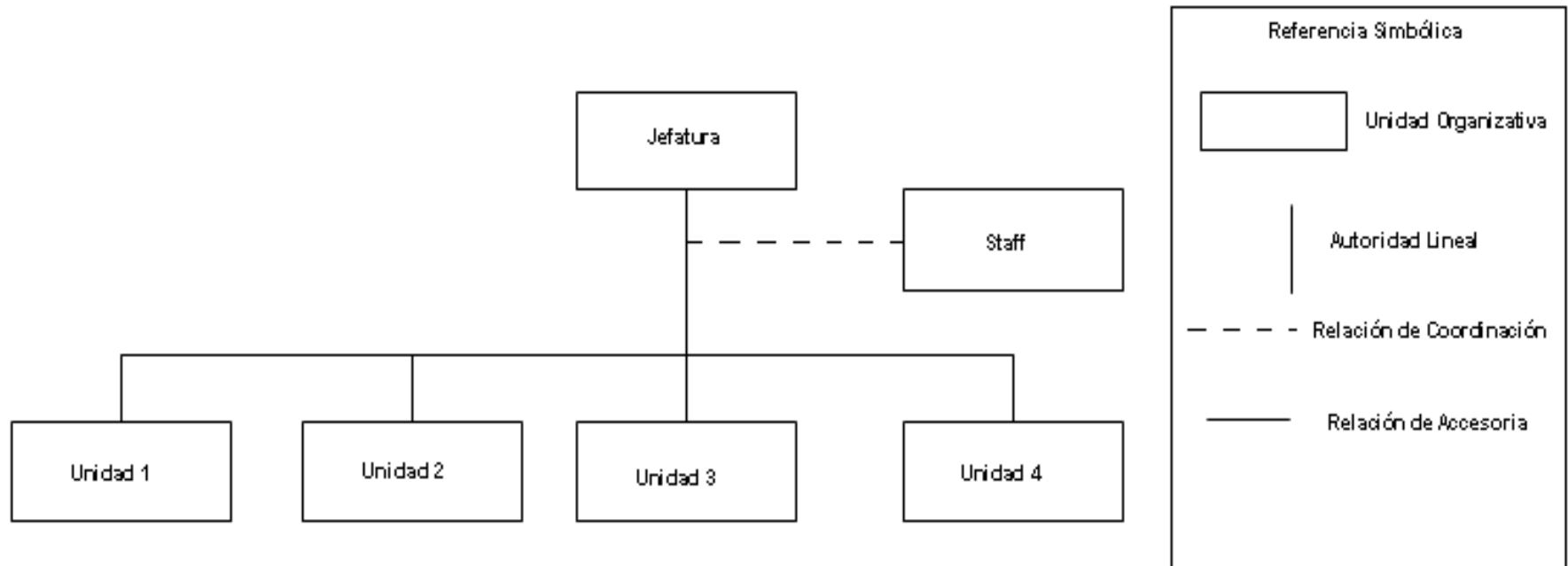
La cantidad de dígitos utilizados en los códigos depende del número de sub -divisiones que existen en cada unidad.

c) Legislación o base legal.

Listar las instituciones que rigen la parte legal de la organización.

d) Organigrama.

La dirección debe definir un organigrama donde se muestren las unidades organizativas y los puestos de trabajo.



e) Funciones

Se deben especificar y fijar las diferentes funciones que debe llevar a cabo cada unidad que comprende la organización, para lo cual debe hacer lo siguiente:

- 1º Colocar en el encabezado, el nombre de la institución.
- 2º Introducir el nombre de la unidad.
- 3º Insertar el número de página correspondiente.
- 4º Transcribir el código correspondiente a esta unidad.
- 5º Determinar y plasmar tanto la dependencia de la unidad así como las subdivisiones que dependen de dicha unidad en la sección Depende de y supervisa a.
- 6º Colocar el objetivo de la unidad dentro de la organización.
- 7º Detallar las actividades generales de la unidad
- 8º Especificar las sub-actividades que se utilizan para desarrollar las Funciones generales.
- 9º Nombre y firma de la persona encargada de la aprobación del manual de organización.
- 10º Nombre y firma de la persona encargada de la elaboración o actualización del manual de organización.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE:		
Nombre de unidad:	Páginas: 1 de n	
	Códigos: 000000	
Depende de: Supervisa a:		
Objetivo:		
Funciones generales:		
Funciones específicas:		
Aprobado por:	Actualizado por:	Fecha:

f) Glosario de términos básicos

Función.

Es el conjunto de actividades que por su similitud se agrupan, con el propósito de alcanzar los objetivos planeados.

Manual.

Es una guía autorizada dentro de la estructura de un organismo social.

Organigrama.

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen.

Organización.

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes u objetivos señalados con anterioridad.

Objetivo.

Es simplemente una descripción de los resultados que deben de alcanzarse.

Unidad.

Es un ente con objetivos y funciones específicas que conforman una empresa.

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

Definición:

Un documento en el cual se describen las actividades que deben de realizarse en los puestos de trabajo de una empresa, las responsabilidades y el equipo necesario para el desarrollo de las mismas, así como los requisitos que deben cumplir los aspirantes al puesto

Importancia:

Es una herramienta administrativa útil a los directivos y jefes de una empresa, cuando se quieren establecer sistemas de calificación de méritos sobre el desempeño del personal en el trabajo; para la comparación entre las responsabilidades de los puestos cuando se desea ascender de categoría a un empleado, porque les da a conocer ciertas especificaciones que deben reunir las personas para optar a los puestos y las condiciones ambientales dentro de las cuales se desarrollarán las funciones.

a) Cuestionario para recolección de datos.

Que tiene por objeto identificar las diferentes actividades, labores y atribuciones que le compete realizar a cada uno de los empleados.

El cuestionario a utilizar debe incluir las siguientes interrogantes

Datos de identificación.

Puesto o cargo que ocupa en forma genérica _____

Y específico _____

Unidad, departamento o área a la cual pertenece _____

Supervisión recibida de: _____

Supervisión ejercida sobre: _____

Información de los puestos de trabajo.

1. ¿Mencione los requisitos mínimos que debe tener una persona para desempeñar eficientemente el trabajo que usted desempeña, tomando en cuenta los siguientes aspectos?:

Edad:____Sexo:____

Nivel académico: _____

Características de personalidad:

Habilidad: _____

Experiencia: _____

Otros conocimientos: _____

2. ¿Cómo conceptualiza o describe el puesto o cargo que usted desempeña?:

3. ¿Cuáles son los objetivos que debe alcanzar en el puesto o cargo que usted desempeña?:

4. ¿Cuáles son las funciones o tareas que usted debe realizar en forma?: (si necesita más espacio favor hacerlo en la hoja en blanco anexada al final de este cuestionario)

Anual:

Semestral:

Trimestral:

Mensual:

Quincenal:

Diario:

5. ¿Qué equipo o instrumentos utiliza usted para realizar adecuadamente su trabajo?:

6. ¿Qué equipo o instrumento considera usted que le hace falta para realizar de mejor manera su trabajo?:

7. ¿Sabe usted si en la organización se realizan rotación interna de personal, de tal manera que en un momento determinado algunos de los empleados estén ocupando puestos de otros y viceversa?: si: ____ no: ____

b) Lista de puesto

Se listan todos y cada uno de los puestos existentes en la organización, con su respectiva codificación

c) Descripción de puesto

1^o Colocar en el encabezado, el nombre de la institución.

2^o Introducir el nombre de la unidad.

3^o Insertar el número de página correspondiente.

4^o Transcribir el código correspondiente al puesto a describir.

5^o Determinar y plasmar tanto la dependencia de la unidad así como las subdivisiones que dependen de dicha unidad en las secciones; Depende de y Supervisa

6⁰ Colocar la función principal del puesto, en la descripción genérica.

7⁰ Detallar las tareas que se llevan acabo para cumplir con la función principal del puesto.

8⁰ Especificar los requisitos mínimos del puesto en cuanto a:

- a) Educación: Especificar los estudios y conocimientos necesarios para desempeñar las tareas a desarrollar en el puesto.
- b) Experiencia: Dar a conocer el tiempo que debe tenerse en puestos similares o en un cargo igual.
- c) Habilidades: Conocimientos referentes a trato con otros individuos, manejo de equipo, conocimientos de la utilización de algún software especial u otros.

9⁰ Nombre y firma de la persona encargada de la aprobación del manual de organización.

10⁰ Nombre y firma de la persona encargada de la elaboración o actualización del manual de organización.

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS DE		
Nombre del puesto: Nombre de la unidad: Depende de: Supervisa a:	Páginas: 1 de n	
	Códigos: 010001	
Descripción genérica:		
Tareas:		
Requisitos Mínimos del Puesto:		
Educación: Experiencia: Habilidades:		
Elaboró:	autorizó:	Fecha:

d) Glosario de términos básicos

Descripción de puestos.

Es la forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que deben de realizar el trabajo.

Puesto.

Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forma una unidad de trabajo específico e impersonal.

Descripción genérica del puesto.

Es la descripción sumaria de las actividades de un puesto, haciéndolo diferente de otro puesto.

Funciones o tareas específicas del puesto.

Es la enumeración de las actividades más representativas del puesto.

Requerimientos del puesto.

Son los requisitos que el puesto exige al ocupante y que sin los cuales difícilmente el candidato lo realizaría de manera eficientemente.

Experiencia.

Son los conocimientos adquiridos a través del ejercicio de una práctica ejercida en un puesto determinado.

Habilidades.

Son aquellas cualidades o conocimientos adquiridos de una persona en un trabajo o actividades realizadas con anterioridad.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Definición:

Documento en el cual se presentan toda las funciones de una empresa que para su cumplimiento necesitan de varias acciones que deben desarrollarse en forma secuencial y cronológica, dando a conocer los lugares específicos donde deben realizarse dichas acciones y puestos encargados de su ejecución.

Importancia:

Da a conocer al personal que labora en la empresa, el flujo de trabajo y la secuencia lógica de las acciones que comprende el proceso, evitando la demora en el desarrollo de los diferentes trámites administrativos; y además, permite conocer claramente la responsabilidad de cada cargo, por otra parte, facilita la delimitación de actividades en puestos similares, para aprovechar al máximo los recursos con que se cuenta.

a) Lista de procedimientos

Se listan todos los procedimientos realizados en la organización, en cada departamento y con la ayuda del responsable de su ejecución.

b) Recolección de información de los diferentes procedimientos

Se lleva a cabo una entrevista en la cual, se solicita que el individuo que ocupa un puesto x dentro de la organización, colabore proporcionando información utilizando el siguiente cuadro de captación de datos.

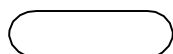
Cuadro 1. Cuadro de captación de datos.

	Cuáles son las actividades que usted efectúa en su N° puesto o cargo de trabajo.	Mencione en forma ordenada y cronológica los procedimientos que usted realiza en cada una de las actividades que efectúa.	Cuáles son las unidades, departamentos o áreas que participan en la ejecución de los procedimientos	Cuáles son los puestos o cargos que participan en el desarrollo de c/u. de los procedimientos.
1				
2				
3				

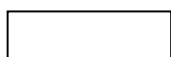
Luego de haber recolectado la información anterior es necesario por observación directa de los procesos comparar, para corroborar que no haya omisiones en los procedimientos.

c) Descripción de la simbología utilizada en los diagramas de flujo

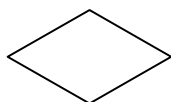
Para la elaboración de los diagramas de flujo se utilizan los símbolos de la norma ANSI pero se pueden utilizar otros además de los que aquí se presentan.



Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar, una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.



Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.



Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en el que hay varios caminos posibles.



Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.



Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.

d) Descripción de los procedimientos

En esta sección se lleva a cabo la elaboración de la descripción de los diferentes procedimientos, para lo cual se debe hacer lo siguiente:

- **Elaborar la descripción de forma textual.**
 1. Detallar el nombre del departamento al que corresponde la ejecución del procedimiento a describir.
 2. Del cuadro1 (Cuadro de captación de datos), se extrae la información para llevar a cabo los siguientes pasos.

3. Colocar el nombre de actividad a describir en la sección procedimiento.
4. Establecer quien es el responsable tanto del paso a ejecutar, así como también de la acción a realizar.
5. Colocar el número correspondiente al paso a ejecutar según el orden de ocurrencia, un responsable puede ejecutar varios procedimientos consecutivos o alternados.
6. Especificar la acción a realizar en el paso correspondiente.

Par elaborar la descripción de forma textual se puede utilizar el cuadro mostrado a continuación:

Cuadro 2. Descripción Textual de Procedimiento.

Departamento:		
Procedimiento:		
Responsable	Paso	Acción a realizar

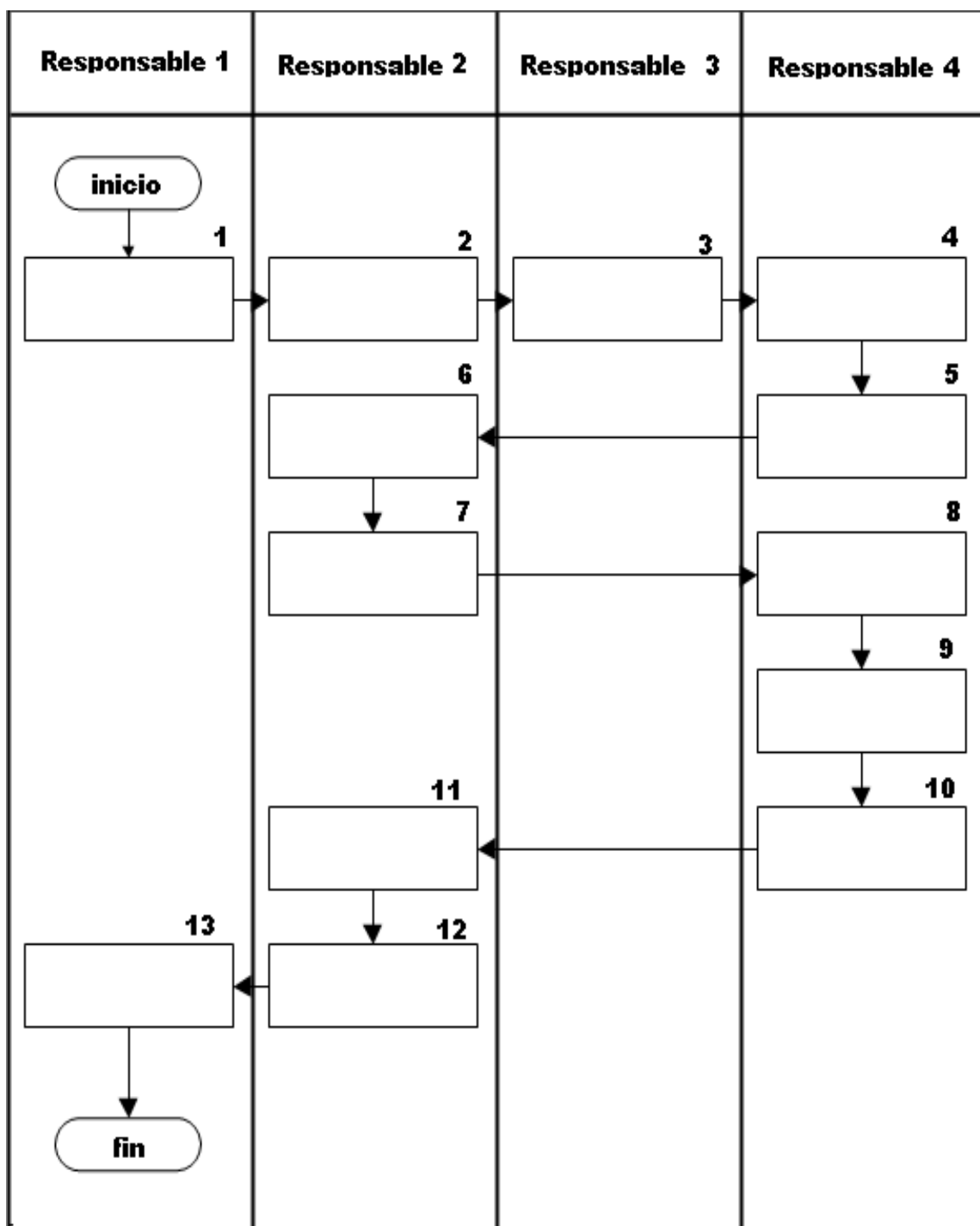
• **Flujograma de Procedimientos**

Partiendo del Cuadro 2. (Descripción Textual de Procedimiento).

1. Colocar el nombre del procedimiento a describir.

2. Se trasladan los nombres de los responsables, que han intervenir en el procedimiento a describir.
3. Coloca el número de cada uno de los diferentes pasos que forman cada procedimiento.
4. Se introduce cada acción a realizar en el símbolo correspondiente según la acción a ejecutar.
5. La secuencia que se coloca a cada paso y que se usa en el flujograma debe facilitar la comprensión del procedimiento, no complicar su interpretación.

Cuadro 3. Flujograma de Procedimientos (_____)



e) **Glosario de términos básicos.**

Actividad.

Conjunto de tareas específicas que deben de realizarse en una unidad organizativa, o por un grupo de personas.

Procedimientos.

Es el conjunto de operaciones que concatenadas entre sí reflejan un flujo normal en la ejecución o desarrollo de los pasos a seguir en un trabajo.

Flujograma.

Es un gráfico que indica en forma objetiva la secuencia del trabajo tales como trámite de un formulario, la transformación de un objeto o los pasos de un procedimiento.

Tarea.

Labores específicas de un determinado puesto.

Secuencia.

Serie de actividades que se realizan en secuencia lógica, es decir una después de otra.

ANEXO 4. Plantilla utilizada en la evaluación de la situación Actual.

No.	Preguntas	Respuestas			Consecuencias	Valoración del riesgo					Soluciones
		Si	No	Comentarios		1	2	3	4	5	
Riesgos Operativos											
Estructura organizacional											
1	¿En la estructura organizativa de la empresa, están debidamente identificadas las actividades que realizan las diferentes áreas de trabajo?		X	No se encuentra todo el personal y debido a esto se debe hacer de todo.	Desorden administrativo y problemas al identificar al responsable de determinada actividad					X	Identificar, agrupar y definir las funciones principales realizadas dentro de cada área de la empresa de tal forma que se elabore un manual de organizativo.
2	En caso de respuesta positiva ¿Se encuentran esas funciones compiladas en un "Manual organizativo" de la Empresa?				La falta de un manual organizativo genera dificultad para definir las funciones de las diferentes áreas de la empresa, falta de conocimiento a la hora de definir los requisitos o perfil para cubrir un puesto y falta de procedimientos estándar para realizar el trabajo dentro de la empresa.						Elaborar el manual organizativo. (manual de puestos, de funciones y de procedimientos)
Personal											
3	¿Las funciones de cada puesto están definidos en un manual de puestos de la empresa?		X		Falta de registro de las funciones, obligaciones y responsabilidades en cada uno de los puestos de la empresa				X		Elaborar manual de puesto
4	¿Se utiliza algún criterio específico de los mencionados para la contratación de personal?		X	Trabajaron con unos conocidos cuando exponían y solo se solicitan exámenes los cuales son requisitos básicos de salud, si va al área de producción.	Al no considerar criterios técnicos para la contratación de personal, se corre el riesgo de hacer una mala elección y que se de un mal desempeño					X	Utilizar el manual de puestos para auxiliarse al momento de llevar a cabo una contratación como también aplicar criterios técnicos como pedir curriculum vitae, recomendaciones personales y laborales, y entrevista directa para conocer las aptitudes y actitud del candidato.
	a) Basándose en el curriculum, de acuerdo con las características del puesto										
	b) De acuerdo con las aptitudes demostradas por el candidato mediante examen o test										
	c) De acuerdo a las recomendaciones obtenidas por el candidato										
	d) En función de la decisión del departamento de recursos humanos (RRHH).										
	e) Entrevista										
f) Otras											

No.	Preguntas	Respuestas			Consecuencias	Valoración del riesgo					Soluciones
		Si	No	Comentarios		1	2	3	4	5	
5	¿Las remuneraciones al personal son competitivas en el sector?	X		\$6 por día.	Al no recibir un salario competitivo los trabajadores de la empresa, pueden buscar ir a otra empresa donde si tengan un salario competitivo y se genera mala imagen de la empresa.		X				Investigar el promedio de salario de pendiendo del sector y del puesto que se analice a fin de tener salarios justos, competitivos y acorde a la capacidad financiera de la empresa.
6	¿Se comunican las sanciones al Ministerio de Trabajo?		X	Pues el ISSS les comunico que evitara multa del min. Trab.	Demandas posteriores por parte del trabajador					X	Regir toda su actividad según los estatutos definidos en el código de trabajo.
7	¿Se paga el trabajo realizado en horas adicionales según como lo establece la ley?		X	Por que la coop. daba un insentivo cuando se exportaba.	Al no recibir el pago de las horas extras laboradas, esto genera desconfianza a los trabajadores e incluso puede llevar a problemas legales.					X	Controlar el trabajo adicional y usarlo solamente en casos de necesidad y siempre compensarlo según lo estipula la ley en el código de trabajo.
8	¿Se justifica razonablemente el trabajo en horas extras?	X			El trabajo excesivo genera cansancio y en consecuencia una disminución en el desempeño.		X				No someter a los trabajadores a largas jornadas de trabajo.
9	¿Existe un programa de capacitación para los empleados de la empresa?	X		Las que les otorga FEPADE y la camara de comercio.	Falta de especialización de la mano de obra.		X				Establecer programas de capacitación según las necesidades de la empresa.
10	¿Existe un programa de capacitación para los administradores de la empresa?	X			Falta de competitividad debido al desconocimiento de las nuevas técnicas de administración y manufactura de las empresas vanguardistas.		X				Establecer programas de capacitación según las necesidades de los administradores.
11	¿Se realiza la evaluación del desempeño de los empleados y administradores?		X		No darse cuenta del mal desempeño por parte de un empleado o el administrador mismo debido a la falta de un sistema de medición del desempeño de tal forma que se generan malos resultados y los salarios no son los justos.					X	Establecer mecanismos de medición del desempeño para empleados y el administrador.
12	¿Se consideran los resultados de la evaluación del desempeño en la planificación de la capacitación del personal?		X		Si se considera brindar capacitaciones se enfocan en temas que no son los que se necesita para el buen desempeño de los empleados de la empresa.					X	Implementar los programas de capacitación en base a los resultados que muestran las necesidades de la evaluación del desempeño.
13	¿El personal nuevo es capacitado adecuadamente?	X		Se da una inducción a los procesos productivos, y a las normas de higiene.	Se generan procedimientos inadecuados de los empleados nuevos y generar pérdidas ya que se alarga el periodo de aprendizaje para el empleado.				X		Entrenar adecuadamente al personal nuevo según las actividades de este y que estas capacitaciones duren el tiempo que sea necesario.

No.	Preguntas	Respuestas			Consecuencias	Valoración del riesgo					Soluciones	
		Si	No	Comentarios		1	2	3	4	5		
Producción												
14	¿Se encuentran los principales procesos productivos que se desarrollan en su empresa normalizados?		X		Se generan practicas inadecuadas de producción y dificultad para medir la productividad en la empresa.					X		Normalizar los procesos productivos por medio de un manual de procedimientos.
15	¿La producción anual es basada en los pronósticos de venta?		X		Incumplimiento con las necesidades del mercado o excedente en inventario de producto terminado.						X	Proyectar ventas según historial de ventas para poder planear la producción necesaria.
16	¿Se elaboran planes de ventas, comercialización y producción?	X		plan de prod. Y comercialización P rep. Por tecnico.	Causar perdidas en ventas dependiendo de las decisiones en la determinación de clientes y distribución por zonas .				X			Elaborar planes de : ventas, comercialización y producción para ayudar en la toma de decisiones relacionadas con producción y comercialización.
17	¿Se utiliza el plan de producción para determina las cantidades requeridas de materia prima?	X		Se reunen y determinan cuanto comprar depend. De la cantidad a producir.	Se puede tener falta de material para trabajar o exceso de materia prima aumentando los costos de mantener esta, en un espacio físico de la empresa.				X			Determinar cantidades optimas en el requerimiento de materia prima tomando como base el plan de producción.
18	¿Como se determina el porcentaje de inventario que debe tener como cantidad mínima necesaria para operar?		X		Paro de producción o se debe sobre carga a los trabajadores y maquinaria generando pago de horas extras y deterioro de maquinaria.					X		Determinar el porcentaje de inventario con una técnica adecuada y políticas.
19	¿Se realizan los presupuestos de: requerimiento de materiales, de inventario de producto terminado e inventario de materia prima.?	X		De materia prima	Falta de fondos líquidos para la adquisición de materiales y exceso de costos por mantener inventarios.				X			Presupuestar: Requerimiento de materia prima, de inventario de producto terminado y de inventario de materia prima
20	¿Se realiza el presupuesto de gastos administrativos?		X		inoperatividad debido al desconocimiento de las cantidades de fondos para hacer frente a las necesidades básicas para trabajar.					X		Llevar a cabo el presupuesto de gastos administrativos.
21	¿Se conoce como determinar el tiempo para recuperar la inversión y la cantidad de unidades necesarias para esto?		X		Perdidas al no producir las cantidades mínimas necesarias para recuperar la inversión.					X		Utilizar la técnica del calculo del punto de equilibrio.
22	¿Se poseen políticas de adquisición de materia prima que permitan regular el tiempo de recepción?		X	Se compra en mercado mas barato.	Paro de producción por falta de materiales y afectar de forma negativa todo el proceso productivo y las relaciones con los clientes						X	Determinar punto de re orden auxiliando se del plan de producción y establecimiento de políticas de compra.

No.	Preguntas	Respuestas			Consecuencias	Valoración del riesgo					Soluciones
		Si	No	Comentarios		1	2	3	4	5	
23	¿Se dispone de capacidad tecnológica para poder generar nuevos productos?	X		si se solicita, solo envían técnico cuando hay que capacitar personal	Aumento de costos al fabricar un producto sin la tecnología adecuada y pérdida de ganancias al no poder fabricar un producto de alta demanda en el mercado			X			No considerar fabricar productos que necesiten alta tecnología si no se posee la capacidad financiera para adquisición de maquinaria, realización de pruebas en nuevos productos y capacitación de personal en nuevos métodos de producción.
Objetivos estratégicos											
24	¿Se tienen definidos los objetivos de la empresa?		X		Falta de visión clara hacia donde se quiere encaminar a la empresa y por consecuencia tomar medidas estratégicas erróneas.					X	Definir los objetivos estratégicos de la empresa tomando en consideración el futuro deseado para la empresa. Fijar objetivos realistas y flexibles que permitan medir el avance en el alcance de estos, y poder adecuar las estrategias en dado caso no se obtengan los resultados deseados.
25	¿Qué indicadores o cifras se utilizan para medir el nivel de alcance de las metas establecidos para la empresa?		X	no hay	De no establecer indicadores adecuados no se conoce el porcentaje de cumplimiento de metas e incluso no se establecen acciones de corrección en dado caso no se estén cumpliendo.					X	Tomar los resultados que provengan de las distintas áreas empresariales para poder identificar si los avances son los adecuados o no.
26	¿Están identificados de una forma explícita los riesgos de los objetivos estratégicos?		X		El no tener presente los riesgos financieros, operativos y de mercado, podrían estar afectando sin darse cuenta de ello, imposibilitando la realización de acciones o estrategias para el alcance de estos					X	Evaluar cada uno de los tipos de riesgo en los que podría estar incurriendo la empresa, para poder contrarrestarlos o disminuirlos.
Legales											
27	¿Con cuáles de las siguientes obligaciones tributarias cumple?				Al no pagar los impuestos como renta e IVA la empresa corre el riesgo de ser sancionada por evasión de impuestos.	X					Cumplir con los requisitos descritos en los decretos 101 y 134 de la Ley de Impuesto a la Renta y con los decretos 83 y 296 de la Ley de Impuesto a la Transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios para el pago del IVA
	a) Número de Identificación Tributaria (NIT)	X									
	b) Renta	X									
	c) Registro de contribuyente (IVA)	X									
	d) Registro de comercio										

No.	Preguntas	Respuestas			Consecuencias	Valoración del riesgo					Soluciones
		Si	No	Comentarios		1	2	3	4	5	
28	¿Cumplen con las obligaciones que exige el código de trabajo las cuales son?				Problemas legales con el ministerio de trabajo por no brindar a los trabajadores de las prestaciones mínimas que la ley exige.						Dar contrato laboral a los trabajadores y que este incluya ISSS, AFP y formación profesional para empresas que tengan a más de 10 empleados afiliados al seguro social.
	a) Contrato Laboral.		X								
	b) Seguridad Social.		X						X		
	c) Sistema de Ahorro para Pensiones.		X								
	d) Formación Laboral.		X								
	e) Reglamento interno de trabajo		X								
29	¿Cumplen con las obligaciones que exige el código de comercio las cuales son?				Incumplimiento de requisitos legales y exposición a multas.						Matricular a la empresa en el registro de comercio. contar con la sub matricula de establecimiento. contar con la sub matricula de establecimiento. tener los registros contables.
	a) Matrícula de la empresa en el Registro de Comercio?	X		Marca registrada, no van al día en la contabilidad.						X	
	b) Sub - Matrícula de establecimiento.										
	c) Registros Contables.										
30	¿Con cuáles de las siguientes obligaciones de índole municipal cumple?				Problemas legales con la municipalidad en la que se encuentra la empresa.						Ser contribuyente municipal. Tener la solvencia municipal.
	a) pago de impuestos Municipales.		X	Impuestos Municipales paga dueño de casa. Tarifa municipal y solvencia municipal estan exonerados.						X	
	b) Tarifa municipal o arbitrios municipales.										
	c) Solvencia Municipal.										
31	¿Con cuáles de las siguientes obligaciones de índole estadística cumple?				El no presentar información que la DIGESTYC exige incurre en sanciones económicas sin que esta exima de presentar dicha información, la periodicidad de entrega de esta información depende de la solicitud de la DIGESTYC						Estar registrado en el directorio de empresas de la DIGESTYC inscribirse en el directorio de empresas para la encuesta económica empresarial.
	a) Registro en el directorio de empresas en la DIGESTYC		X	No se sabe en que consiste. Pertenecen al directorio del IICA y MAG.						X	
	b) Inscripción en el Directorio de Empresas para la Encuesta Económica Empresarial.		X								
Comunicación											
32	¿Los canales de comunicación están debidamente definidos?	X			Falta de coordinación y de medición de avance de las diferentes actividades.		X				Se soluciona a través de: La Planeación de las Comunicaciones lo cual consiste en determinar las necesidades de información y comunicación de los partidos interesados: quien la necesita, que información, cuando la van a necesitar, y como se les será entregada.

No.	Preguntas	Respuestas		Comentarios	Consecuencias	Valoración del					Soluciones	
		Si	No			1	2	3	4	5		
33	¿Se cumplen estas necesidades de información?		X	Con clientes externos.	Existencia de distribución de información incorrecta e incompleta.						X	Llevar a cabo revisiones periódicas de la utilización de los medios de comunicación adecuados.
34	¿Existe retroalimentación para confirmar que están actualizadas las fuentes de la información?	X	X	50% Si y 50% No.	Desfase en el desarrollo de actividades, pues no se conoce cual es el estado real de las diferentes áreas de la empresa.						X	Utilizar el plan de comunicación para verificar que la información que se emite concuerde con el periodo de tiempo que este transcurriendo al momento de su transmisión.
35	¿Se encuentran definidos los medios adecuados de comunicación para la información?		X		Que la información nunca llegue a su receptor, se pierda el mensaje real o sucede que el tiempo de entrega sea mayor al que realmente se necesita.						X	Se debe prestar atención a: • Modelos de transmisión que han de utilizar. • Técnicas de presentación • Técnicas de reuniones administrativas
Manejo del cambio												
36	¿Existe un encargado de la evaluación de los riesgos y oportunidades relacionados con los cambios?		X		Existencia de vulnerabilidad alta a fracasar ante un cambio con un impacto significativo en las operaciones de la empresa.						X	Determinar la persona o equipo encargado de administrar los riesgos, debe involucrarse a los encargados de la ejecución de los diferentes actividades para establecer alternativas de solución.
37	¿Existe alguna forma de identificar y reaccionar con oportunidad a los cambios que tienen implicaciones en los objetivos institucionales?		X		Los cambios negativos significativos pueden hacer fracasar el alcance de objetivos						X	Se debe establecer un formato para identificar, evaluar y mitigar los diferentes riesgos derivados de los cambios.
38	¿La capacidad para reaccionar a los cambios es oportuna y positiva?		X		Se tienen problemas que pueden dañar permanentemente las operaciones de las diferentes áreas que corresponden a la unidad dependiendo del momento en que se detectan y se reacciona ante las diferentes amenazas						X	Se deben tener definitivos los medios idóneos y calculado el tiempo adecuado para evitar daños
Riesgos financieros												
Contabilidad												
39	¿Se lleva contabilidad formal?		X	Se poseen libros contables, IVA, compra y ventas (en cuaderno)	Se pueden llevar a cabo ejercicios erróneos que dañen la consecución de las actividades necesarias para poder operar con normalidad						X	Crear un plan contable interno, claro, preciso y actualizado que refleje los estados de la empresa

No.	Preguntas	Respuestas		Consecuencias	Valoración del riesgo					Soluciones
		Si	No		Comentarios	1	2	3	4	
40	¿Existe un plan contable interno, claro, preciso y actualizado que facilite su consulta?		X					X		Se debe prestar atención a: Los diarios especiales, los mayores especiales, las cuentas de control, el registro de comprobantes y los presupuestos.
41	¿Existe un catalogo de cuentas que este estructurado de forma que permita identificar todos los procesos de la empresa?	X						X		Se debe de utilizar un plan contable que mejor se adecue a las actividades de la empresa.
42	¿El catalogo de cuentas tiene su respectivo manual que describa su forma de aplicación?	X		Aprobado por INSAFOCOOP				X		Elaborar el manual de procedimientos contables.
43	¿se lleva al día la contabilidad?		X						X	Se debe establecer un control interno, que considere las incidencias que pueden afectar el cumplimiento de las actividades presupuestadas.
44	¿Se tiene establecido el periodo de tiempo para realizar el cierre contable?		X					X		Se recomienda llevar el cierre contable mensualmente para verificar resultado y hacer comparaciones de el estado de la empresa entre mes y mes.
45	¿Se informa a las diferentes áreas de la empresa sus respectivos costos y gastos?	X					X			Cada área de la empresa debe estar informada de sus respectivos costos y gastos
Presupuestos										
46	¿Se elaboran presupuestos administrativos y de producción?	X		Con los tecnicos		X				Elaborar por separado los presupuestos de producción y los administrativos.

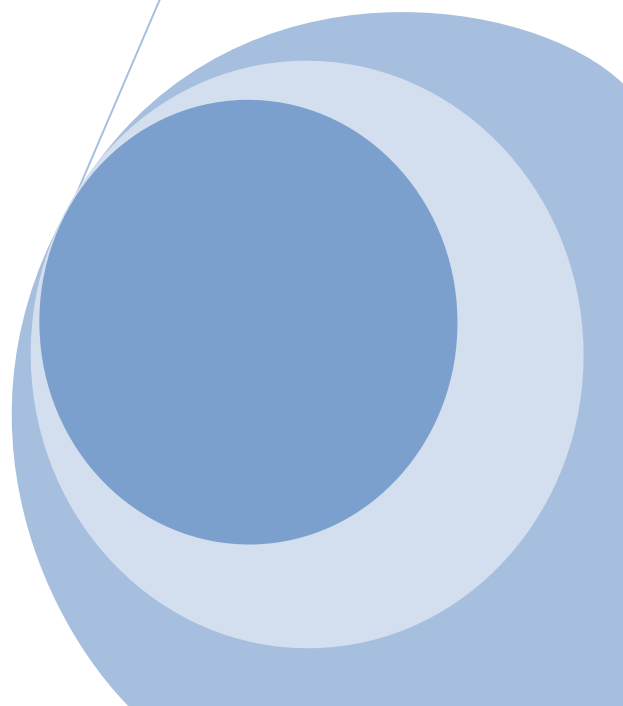
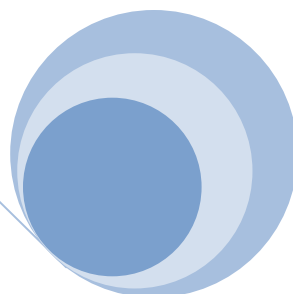
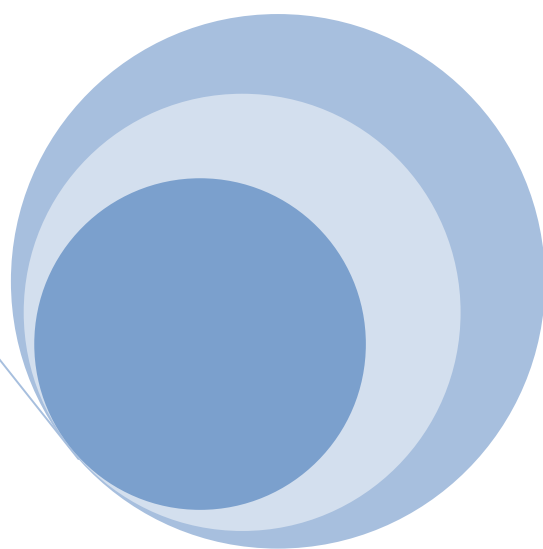
No.	Preguntas	Respuestas			Consecuencias	Valoración del riesgo					Soluciones
		Si	No	Comentarios		1	2	3	4	5	
47	¿Se tienen definidas las políticas para elaborar un presupuesto?		X		De no estar definidas se puede tener deficiencia y surgen más dudas al momento de la elaboración de los presupuestos, pues no se contara con la información adecuada para tomar un punto de referencia al momento de considerar que es lo que debe presupuestarse.				X		Se deben definir las cuentas y subcuentas que han de considerarse para elaborar el presupuesto administrativo también definir los planes y presupuestos que forman parte del presupuesto de producción.
48	¿Existe una persona encargada de elaborar los presupuestos?	X			De no haber nadie designado se corre el riesgo que lo elabore cualquier persona que crea poder.			X			Deben ser personas que conozcan bien los métodos para elaborar presupuestos confiables pues, de ellos se toman decisiones que pueden llevar al fracaso
49	¿Se compara el comportamiento real con lo presupuestado?	X			De no llevarse a cabo se pueden estar generando pérdidas, pues se pueden estar invirtiendo más de lo destinado.			X			Comparar por lo menos una vez al mes lo presupuestado con lo real.
50	¿Se toman acciones correctivas para el uso adecuado de los recursos según lo presupuestado?	X			La no toma de acciones que regulen el manejo del presupuesto puede desencadenar en escasez de recursos para realizar lo planeado			X			Se deben tomar acciones concretas cuando hay gastos innecesarios o subutilización de fondos.
51	¿Se utilizan los presupuestos como una herramienta para la toma de decisiones?		X		Puede existir desvío de las metas, escasez de recursos, decisiones inadecuadas.					X	Basar la toma de decisiones empresariales en base a los datos que el presupuesto refleja para dar seguimiento y alcance de los objetivos, de acuerdo al futuro deseado de la empresa.
Financiamiento											
52	¿Se tiene acceso a crédito, ya sea con cooperativas financieras o con la banca formal?		X		No tener acceso a crédito puede llevar a la insuficiencia de recursos no permitiendo el desarrollo y crecimiento de la institución					X	Realizar la adecuada planeación acorde a los presupuestos permite solicitar recursos cuando son realmente necesarios
53	Si no se cuenta ¿Cuáles son las causas de no tener esta fuente de financiamiento?	X		No pues ya tienen deuda	No permite dar solución a estas si no se conocen					X	Basar las solicitudes del financiamiento en base a requisitos establecidos por la financiera
54	¿Se conocen y se cumplen los requisitos que las instituciones financieras demandan para otorgar el financiamiento?	X			No se puede tener acceso a financiamiento si no se cumplen los requisitos			X			Establecer cada uno de los requisitos, para poder solventarlos

No.	Preguntas	Respuestas			Consecuencias	Valoración del riesgo					Soluciones
		Si	No	Comentarios		1	2	3	4	5	
55	Si se cumplen los requisitos ¿se utiliza este tipo de fondeo?		X		Al no utilizar las fuentes de fondeo la empresa podría no hacer frente a futuras demandas				X		
56	¿Se efectúa una planeación de la utilización del dinero financiado?	X			Al no planear las instituciones pueden cancelar las líneas de crédito			X			Realizar la planeación adecuada para solventar las necesidades primarias de la empresa
57	¿Tienen planes para solventar el pago de obligaciones financieras?	X			Se pueden tener pérdidas			X			Elaborar planes de solvencia
58	¿Se cuenta con el producto financiero adecuado para la actividad de la empresa?	X			Tener costo financiero mas altos			X			Investigar los costos financieros para cada tipo de préstamo
59	¿Conocen los tipos de garantías que se pueden utilizar para acceder a los financiamientos?		X		Es necesario no comprometer valores vitales para el funcionamiento de la empresa, ya que de presentarse problemas estos derivan en quiebras o falta de recursos				X		Uso de fondos de garantía, fideicomisos o compañías de seguro, a fin de no comprometer los activos
Créditos											
60	¿Se otorgan ventas al crédito?	X	X		Se podrían perder clientes al no realizarlas.			X			Se deben de realizar ventas al crédito siempre y cuando se analice el flujo de efectivo adecuado a las necesidades de la empresa, y se evalúe con profundidad las garantías presentadas.
61	¿Están determinados los requisitos o garantías de los clientes a los que se otorga crédito?	X			El no tener parámetros para evaluar a las personas que se les da crédito podría derivar en el no cumplimiento de la deuda.			X			Fijar garantía de terceros, documentos legales, factoraje, sistemas de cobros.
62	¿Existen políticas para otorgar créditos?		X		Se puede dar crédito a personas no adecuadas.					X	Manual de políticas de crédito.
63	¿Se tiene una adecuada documentación de las cuentas por cobrar?		X		El no tener documentos adecuados no permite hacer efectivas las cuentas por cobrar.					X	Crear documentación legal y adecuada para la información de cuentas por cobrar, la cual permita dar seguimiento adecuado.
64	¿Se les da el adecuado seguimiento a estas cuentas?		X		El no seguir las cuentas puede causar el no pago de estas.					X	Destinar recursos para dar los seguimientos a las ventas efectuadas a crédito.
65	¿Se tienen fijados los periodos de las cuentas por cobrar?		X		No tener parametros de cobro no permite tener un adecuado flujo de efectivo.					X	Fijar periodo de pago adecuado al flujo de efectivo.
66	¿Se conocen los indices de mora de la empresa?		X		El no manejar indicadores demora puede provocar pérdidas a la empresa.					X	Permite ver hasta que punto una empresa esta siendo solvente o no.
67	¿Existe respaldo en caso de una cuenta incobrable?		X		Se pierde en su totalidad el valor de la deuda.					X	Venta de deudas o constitución de reservas.

No.	Preguntas	Respuestas			Consecuencias	Valoración del riesgo					Soluciones	
		Si	No	Comentarios		1	2	3	4	5		
Riesgos de mercado												
68	¿Se realiza un análisis adecuado del entorno económico en el que trabaja la empresa?		X		Incorrecta toma de decisiones de acuerdo al mercado y la competencia, aspectos legales y permisos.						X	Elaboración del análisis de los factores que constituyen un riesgo para la empresa y de los que internamente pueden afectar la participación del mercado
69	¿Se realizan investigaciones para conocer la satisfacción de los clientes?		X		No se sabe si el producto ofrecido es del agrado y si satisface al cliente						X	Elaboración de encuestas o cuestionarios de satisfacción al cliente, así como seguimiento personalizado
70	¿La empresa realiza alianzas o negocios de riesgo?		X		Se pueden perder oportunidades		X					Realizar el adecuado análisis de las oportunidades de negocios que pueden presentarse, realizando un análisis exhaustivo de estos
71	¿La administración conoce las quejas de los clientes?	X			No se pueden tomar decisiones adecuadas a las no conformidades		X					Que la dirección examine las necesidades del mercado para la evaluación de sus decisiones
72	¿Existen medios para que se lleven a cabo las quejas?	X			No se pueden identificar los descontentos del cliente		X					Elaborar formulario para presentar quejas
73	¿Para elaborar nuevos productos se toma en cuenta la opinión de los clientes?	X			Se puede crear un producto que no tendrá mercado y por lo tanto se tendrán pérdidas		X					Evaluar la opinión de los clientes respecto a los productos ya que estos deben buscar satisfacer las necesidades de estos
74	¿Se tienen precios competitivos de acuerdo a la competencia del sector?		X		El producto podría no representar una opción de compra a menos que su calidad o nicho de mercado sean distintos					X		Fijar precios adecuados al sector, ofreciendo el valor agregado para los clientes, y buscando la disminución de los costos de producción
75	¿Se da a conocer el valor agregado que se ofrece a los clientes?		X		No se puede explotar para la concretización de negocios						X	Elaboración de encuestas o cuestionarios de satisfacción al cliente, así como seguimiento personalizado enfocados a la preferencia de los productos de la empresa
76	¿Esta perfectamente definido el mercado objetivo?		X		Inadecuado uso de recursos y bajas ventas						X	Identificar los consumidores potenciales y clasificarlos acorde a sus preferencias de consumo
77	¿Existe un posicionamiento diferencial frente a la competencia?		X		El no tener claro la diferenciación no permite aportar armas a la promoción y distinción de los productos						X	Identificar cuál es el valor agregado que se ofrece a los clientes y explotarlo
78	¿Existe un procedimiento de gestión de ventas completamente definido?		X		Se debe seguir un procedimiento que permita no saturar o acosar al cliente						X	Definir procesos de gestión de ventas adecuados a cada cliente o sector de mercado

No.	Preguntas	Respuestas			Consecuencias	Valoración del riesgo					Soluciones
		Si	No	Comentarios		1	2	3	4	5	
79	¿Tienen los encargados de ventas el perfil adecuado, están motivados y con la formación suficiente?		X		Las persona de ventas deben de estar siempre en condiciones adecuadas para realizar su trabajo					X	Crear un plan de selección, motivación y capacitación adecuado
80	¿Se cuenta con los niveles de ventas adecuados a las necesidades de la empresa?		X		El no contar con ventas no permite obtener los ingresos para solventar operaciones					X	Crear un plan de comercialización adecuado a la realidad comercial
81	¿Se han definido técnicas comerciales para aumentar el volumen de las ventas?		X		No tener una guía permite tener poca capacidad de negociación y movimiento de productos					X	Establecer políticas para lograr la comercialización de los productos

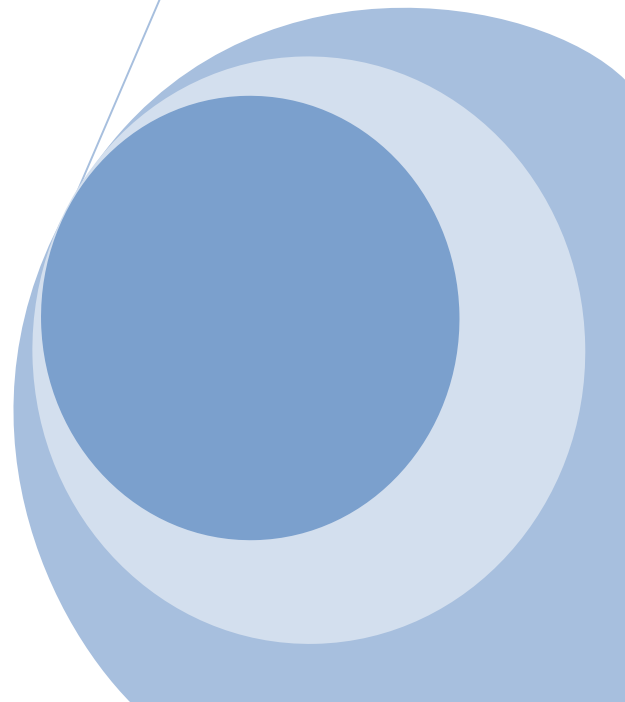
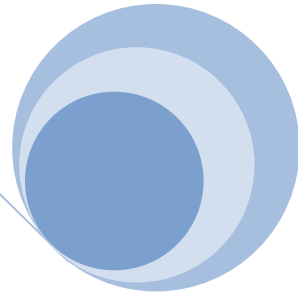
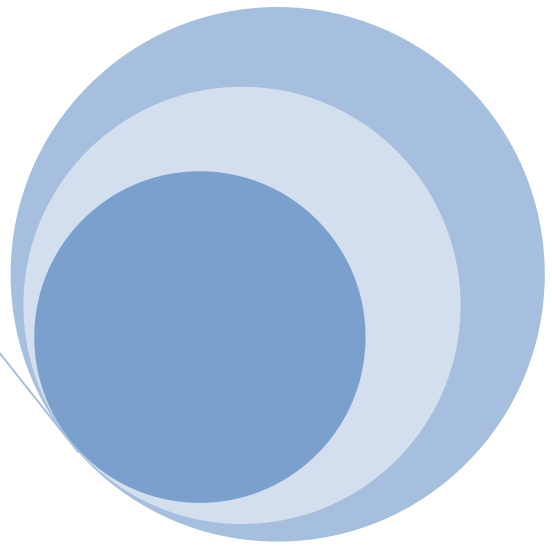
Bibliografía



- Banco Multisectorial de Inversiones (2007), El BMI en el desarrollo de la micro y pequeña empresa de El Salvador, El Salvador.
- Juan José Huerta, Desarrollo de Habilidades Directivas (Primera Edición, 2006), Editora Pearson Prentice Hall, México.
- Universidad Centro Americana “José Simeón Cañas”, Revista trimestral MICROENFOQUE, N° 24 (Abril 2007), N°25 (Julio 2007) , N°26 (Octubre 2007), UCA Editores, El Salvador.
- Leonardo Buniak y Asociados, Gestión de Riesgos para Instituciones Financieras Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (2004), El Salvador.
- Departamento Administrativo de la Gestión Pública, Guía Administración del Riesgo (2004), Colombia. Disponible en: www.dafp.gov.co/Documentos/guiariesgo.pdf
- Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa, Guía para la Formalización de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, El Salvador. Disponible en: www.conamype.gob.sv/biblio/pdf/0209.pdf
- Autor no identificado, Estándar Australiano Administración de Riesgos (1999), Australia. Disponible en: www.col.ops-oms.org/desastres/docs/gestionriesgosaustralia.pdf
- Philip Kotler, Fundamentos de Marketing (Sexta Edición, 2003), Editora Pearson Prentice Hall, México.

- Harold Koontz, Administración una Perspectiva Global (11° Edición, 1998), Mc Graw Hill Interamericana Editores, México.
- AMPES, Libro Blanco de la Microempresa (1997), El Salvador. Disponible en: <http://www.conamype.gob.sv/biblio/pdf/0718.pdf>
- Sun Tzu, El Arte de la Guerra (Primera Edición, 2003), Editora Bussines, Perú.
- The Drucker Foundation, El Líder del Futuro (2006), Ediciones DEUSTO, España.
- Juan Pablo Zorrilla, La Administración de Riesgos (2004), México. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/finanzas/1/admonriego.htm>
- Centro de Capacitación Sistema FEDECREDITO, Programa Formación de Gerentes Generales Sistema FEDECREDITO (2005), El Salvador.
- Tim Berry, 10 Critical Cash Flow Rules (2007), Estados Unidos. Disponible en: <http://blog.timberly.com/2007/12/10-critical-cas.html>
- Gastón de Jesús Rodríguez Milán, Factoraje como Instrumento de Gestión de Riesgos (2005), Cuba. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/fin/factoraje.htm>
- Jay Heizer, Principios de Administración de Operaciones (Quinta Edición, 2004), Editora Pearson Educación, México.

Glosario



Libro Blanco de la Microempresa: Documento elaborado por un grupo multidisciplinario de profesionales, que incluye el nivel de la contribución de la microempresa a la actividad económica; su contribución al empleo; el marco institucional y legal en el cual se inscriben las acciones de la microempresa y su promoción; aspectos de la heterogeneidad productiva y social de las unidades micro empresariales; así como las características y problemas de la dotación y cambio tecnológico en el sector.

CONAMYPE: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, imparte apoyo empresarial a través de capacitaciones, asesorías, consultorías, programas de apoyo y creación de redes empresariales

Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2001: Instrumento de soporte estadístico mediante el cual se generan una serie de variables e indicadores de tipo socio-económico, que permiten la elaboración de estudios e investigaciones.

FISDL: Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local, el cual se encarga de la creación e implementación de diferentes programas, concebidos como estrategias de intervención para erradicar la pobreza con una focalización temática, territorial, demográfica y multidimensional.

DIGESTYC: Dirección General de Estadísticas y Censos la cual es una entidad coordinadora y productora de información estadística, con la finalidad de contribuir al desarrollo económico y social del país.

Agroindustria: Rama de la industria que transforma los productos de la agricultura, ganadería, riqueza forestal y pesca, en productos elaborados.

Encuesta Económica del 2002: Encuesta realizada por la Dirección General de Estadísticas y Censos con el objetivo de generar información de las diferentes variables del sector económico, especialmente en periodos inter censales sobre las empresas y las actividades que realizan dentro de los sectores y subsectores de las ramas de la industria, comercio y servicio.

PIB: Es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un trimestre o un año). El PIB es una magnitud de flujo, pues contabiliza sólo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio. Además el PIB no contabiliza los bienes o servicios que son fruto del trabajo informal (trabajo doméstico, intercambios de servicios entre conocidos).

Fisco: Órgano de la Administración Pública que se encarga de recaudar y exigir a los particulares las contribuciones que la ley señala.

Actividades mercantiles: Actuaciones realizadas por las compañías, cualquiera que sea su clase, siempre que se haya constituido con arreglo a las disposiciones del Código de Comercio.

Fiscalizar: El proceso de Fiscalización comprende un conjunto de tareas que tienen por finalidad instar a los contribuyentes a cumplir su obligación tributaria; como el correcto, íntegro y oportuno pago de los impuestos.

MYPE: Micro y pequeña empresa.

Cooperativa: Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones

económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Activos: Representan recursos económicos en bienes, derechos y valores que posee o son de propiedad de la organización, cuyo valor económico es expresado en términos monetarios a una fecha determinada a través de los Estados Financieros.

Pasivos: Es un conjunto o segmento cuantificable de las obligaciones presentes de una entidad particular, virtualmente ineludibles, de transferir efectivo, bienes y servicios en un futuro a otras entidades, como consecuencia de transacciones o eventos pasados.

Tasa de interés: La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".

Economía: Ciencia social que estudia las relaciones que tienen que ver con los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios, entendidos estos como medios de satisfacción de necesidades humanas y resultado individual y colectivo de la sociedad.

Flujo de efectivo: Estado de cuenta que muestra cuanto del efectivo generado queda después de los gastos (incluidos los intereses) y pago al capital. Un estado de flujo de efectivo proyectado indica si la empresa va a contar con efectivo para cubrir sus gastos, préstamos y lograr utilidades, el flujo de efectivo puede ser calculado en cualquier periodo de tiempo, normalmente se hace cada mes.

Cartera de clientes: Conjunto de clientes que tiene una empresa o un vendedor.

Rentabilidad: La rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital.

Insolvencia: Incapacidad de un agente económico para pagar sus deudas en los plazos estipulados de vencimiento

Patrimonio: Conjunto de bienes, derechos y obligaciones pertenecientes a una empresa, y que constituyen los medios económicos y financieros a través de los cuales ésta puede cumplir con sus fines.

Déficit: Resultado que arroja un balance efectuando el término de un ejercicio que se caracteriza por que existe un saldo correspondiente a egresos que no alcanzaron a ser cubiertos por los ingresos de dicho ejercicio.

Superávit: Resultado positivo que se produce al comparar los egresos con los ingresos de un ente económico

Corto plazo: Periodo convencional generalmente hasta de un año, en el que los programas operativos determinan y orientan en forma detallada las decisiones y el manejo de los recursos para la realización de acciones concretas

Mercado: Cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

Divisas: Cualquier medio de pago (cheque, transferencia, etc.) cifrado en una moneda que no sea la nacional.

Apalancamiento financiero: Utilización de endeudamiento para financiar una inversión.

Ratio: Coeficientes o razones que proporcionan unidades de medida y comparación, a través de las cuales, la relación (por división) entre sí de dos datos directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una variable, en función a niveles óptimos definidos para ella.

Capital de trabajo: Recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente, que incluye el efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios.

Mercado de capitales: Conjunto de participantes que, compra y vende acciones e instrumentos de crédito con la finalidad de que los financistas cubran sus necesidades de capital y los inversionistas coloquen su exceso de capital en negocios que generen rendimiento.

Margen financiero: Diferencia entre los intereses y rendimiento obtenido en los diversos productos financieros (inversiones en crédito y valores) y el coste de los recursos ajenos.

Fraude: Engaño que se realiza eludiendo obligaciones legales o usurpando derechos con el fin de obtener un beneficio.

Contrato de derivados: Es cualquier contrato cuyo precio dependa o derive de otro activo principal, al que se llama activo subyacente. La operativa en derivados permite neutralizar el riesgo de precio o de mercado.

Inflación: Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo

CAFTA-DR: Tratado de libre comercio firmado entre Estados Unidos y El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Nicaragua, Honduras y la República Dominicana

BMI (Banco Multisectorial de Inversiones): Herramienta del Gobierno para fomentar el desarrollo económico de los diferentes sectores productivos del país, con especial énfasis en la micro y pequeña empresa.

FEDECREDITO (Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores): Entidad que asocia y proporciona servicios financieros, de asesoría y asistencia técnica de calidad, a las cajas de crédito y a los bancos de los trabajadores.

PROCREDIT: Institución bancaria cuyas operaciones de crédito van orientadas principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Cámara de Comercio e Industria de El Salvador: Asociación no lucrativa, constituida con fines de servicio, integrada por personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades productivas