UNIVERSIDAD DEL AZUAY



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

MEDICION DEL RIESGO DE LIQUIDEZ EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS COMPAÑIAS DEDICADAS A LA FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA EN CUENCA, DURANTE EL PERIODO 2014 -2015

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS CON MENCION EN GERENCIA Y PLANEAMIENTO TRIBUTARIO

AUTOR:

ECON. RUTH ELIANA GUILLEN FERNANDEZ

DIRECTOR: ING. SANTIAGO JARAMILLO BACA

CUENCA - ECUADOR

2017

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por permitirme culminar este proyecto, a mi familia y amigos por el apoyo recibido, al Ing. Santiago Jaramillo, director de tesis y a todas las personas que contribuyeron a la realización del presente trabajo.

DEDICATORIA

A mi madre y a la memoria de mis tías Blanca y Sara.

RESUMEN EJECUTIVO

Las condiciones económicas a partir del segundo semestre del año 2014 han afectado a los sectores productivos ecuatorianos, muchas empresas manifiestan falta de liquidez, incertidumbre, desconfianza e incremento de costos. La falta de liquidez es un problema que afecta a las pequeñas y medianas empresas y las obliga a intensificar sus esfuerzos.

Por ello la necesidad de aplicar un modelo de gestión del riesgo de liquidez en las pequeñas y medianas compañías de la industria de muebles en Cuenca, para fortalecer su capacidad directiva, sus sistemas de toma de decisiones, su agilidad en los procesos y la habilidad para responder a las condiciones cambiantes. La aplicación de planificación estratégica es fundamental para la supervivencia y desarrollo de estas organizaciones.

ABSTRACT

ABSTRACT

The economic conditions from the second semester of 2014 have affected the Ecuadorian productive sectors. Many companies show a lack of liquidity, uncertainty, distrust and rising costs. Lack of liquidity is a problem that affects small and medium-size companies and force them to intensify their efforts. Therefore, it is necessary to apply a liquidity risk management model to small and medium-size companies in the furniture industry in Cuenca, in order to strengthen their managerial capacity, decision-making systems, agility in processes and the ability to respond to changing conditions. The implementation of strategic planning is fundamental for the survival and development of these organizations.

AZUAY

Dpto. Idiomas

Lic. Lourdes Crespo

INDICES

INDICE DE CONTENIDO

AG	RADECI	MIENTOS	2
DEI	DICATOR	RIA	3
RES	SUMEN E	EJECUTIVO	4
AB	ASTRAC'	Т	5
IND	ICES		
IND	ICE DE (CONTENIDO	7
IND	ICE DE I	FIGURAS	10
IND	OICE DE T	ΓABLAS	11
INT	RODUC	CION	13
CAl	PITULO 1	I	
EL 1	RIESGO	Y LA ADMINISTRACION DE RIESGOS	15
1.1	EL R	IESGO	15
	1.1.1	Etimología de la palabra Riesgo	15
	1.1.2	Concepto de Riesgo	15
	1.1.3	Componentes del Riesgo	16
	1.1.4	Concepto de riesgo desde el punto de vista financiero	16
	1.1.5	Fuentes de Riesgo	18
	1.1.6	Clasificación de los Riesgo	19
	1.1.7	Fuentes Frecuentes de Riesgos Financieros	22
	1.1.8	Concepto de Riesgo de Liquidez	23
1.2	LA A	DMINISTRACION DE RIESGOS	23
	1.2.1	Antecedentes de la administración de riesgos	23
	1.2.2	La administración de riesgos en la época actual	24
	1.2.3	Concepto de administración de riesgos	24
	1.2.4	Enfoque global de la administración de riesgos	27
	1.2.5	Estructura Organizativa de la Gestión de Riesgos	28
1.3	GES	ΓΙÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ	30
	1.3.1	Sistemas de Gestión del Riesgo de Liquidez	30
	1.3.2	Método Australiano / Neozelandés (norma AS/NZS 4360)	31
	1.3.3	Norma ISO 31000 de Riesgos Corporativos	37
	1.3.4	COSO ERM	42
	1.3.5	Selección de método para la Gestión del Riesgo de Liquidez	47
CAl	PITULO 2	2	
LA	INDUST	RIA DE LA MADERA Y LAS PYMES EN EL ECUADOR	48
2.1	LA II	NDUSTRIA	48
	2.1.1	Generalidades de la Industria	48

	2.1.2	Concepto de Industria	48
	2.1.3	Actividades y Sectores Económicos	49
	2.1.4	Tipos de Industrias	50
2.2	LA IN	DUSTRIA DE LA MADERA	52
	2.2.1	Generalidades de la Industria de la Madera	52
	2.2.2	Ramas de Actividad Económica de la Industria de la Madera	55
2.3	LA IN	DUSTRIA DE LA MADERA EN EL ECUADOR	56
	2.3.1	Importancia	56
	2.3.2	Aspectos que caracterizan a la industria de la madera en el Ecuador	57
	2.3.3	Productos de la industria maderera en el Ecuador	57
	2.3.4	Exportaciones e Importaciones	59
	2.3.5	Certificaciones	60
	2.3.6	Empleo en la Industria de la madera	60
	2.3.7	Representación del sector	62
	2.3.8	Participación del Estado	62
	2.3.9	Marco legal de la Industria de la madera en el Ecuador	63
	2.3.10	Instituciones no gubernamentales de apoyo, Nacional e Internacional	63
2.4	LAS P	EQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	64
	2.4.1	Importancia de las pequeñas y medianas empresas	64
	2.4.2	Características de las pequeñas y medianas empresas en los Países en Desarrollo	65
2.5	LAS P	EQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL ECUADOR	65
	2.5.1	Definición de las Pymes en el Ecuador	66
	2.5.2	Características de las Pymes en el Ecuador	68
	2.5.3	Actividades en las que se desenvuelven las Pymes en el Ecuador	69
	2.5.4	Las Pequeñas y Medianas Compañías en la Industria de los muebles	70
2.6	FACTO	ORES DEL RIESGO DE LIQUIDEZ EN LAS PYMES ECUATORIANAS	70
	2.6.1	Riesgos de mercado	71
	2.6.2	Riesgo de Crédito	71
	2.6.3	Riesgo Operacional	72
	2.6.4	Riesgos Competitivos	72
2.7 MA		CIPALES EFECTOS DE LA ILIQUIDEZ EN LAS EMPRESAS Y ORGANIZACION	
CAI	PITULO 3		
GES	STION DEI	L RIESGO DE LIQUIDEZ	74
3.1	GENE	RALIDADES	74
3.2	IDENT	TIFICACION DE LOS RIESGOS	75
	3.2.1	Percepción del Riesgo	76
	3.2.2	Fuentes para Identificar Riesgos	76
	3.2.3	Procedimientos de Identificación de Riesgos	77

	3.2.4	Clasificación de los Riesgos	79
3.3	MED	ICIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ	81
	3.3.1	Modelo GAP o Brechas de Liquidez	81
	3.3.2	Flujos de Efectivo.	84
	3.3.3	Razones financieras	88
3.4	PRIN	CIPIOS PARA LA VALORACIÓN DEL MANEJO DE LIQUIDEZ	91
	3.4.1	Principios de Basilea	91
CAI	PITULO 4		
API	LICACIÓ!	N PRÁCTICA	96
4.1	GENI	ERALIDADES	96
4.2	MET	ODOLOGIA	96
4.3	ANA	LISIS DEL SECTOR	97
	4.3.1	Determinación de la Muestra	97
	4.3.2	Análisis de los Estados Financieros	99
	4.3.3	Interpretación de los Resultados.	109
	4.3.4	Normativa de Carácter Fiscal que afecta al Sector	110
4.4 EM		CESO DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO DE LIQUIDEZ APLICAI EL SECTOR	
	4.4.1	Establecer el Contexto	113
	4.4.2	Identificar Riesgos	122
	4.4.3	Análisis y Evaluación de Riegos	126
	4.4.4	Tratamiento de los Riesgos	133
	4.4.5	Monitoreo y Revisión	133
	4.4.6	Comunicar y Consultar	135
COI	NCLUSIO	NES Y RECOMENDACIONES	
COI	NCLUSIO	NES	136
REC	COMEND	ACIONES	138
AN	EXOS Y A	APENDICES	
AN	EXO 1		
Esta	dos de Sit	tuación	141
AN	EXO 2		
Esta	dos de Re	esultado	146
AN	EXO 3		
Esta	dos de Ca	mbio en el Patrimonio	151
AN	EXO 4		
Flui	os de Efec	etivo	154

ANEXO 5	
Descripción de Factores	157
ANEXO 6	
Dirección Estratégica y Planificación Estratégica	168
APENDICE A	
Formato de Cuestionario	171
APENDICE B	
Matrices PCI - POAM	174
APENDICE C	
Matrices Estratégicas	178
APENDICE D	
Razones Financieras Caso de Estudio	181
APENDICE E	
Manual de Gestión del Riesgo de Liquidez	184
BIBLIOGRAFIA	198
INDICE DE FIGURAS	
Figura # 1.1: Categorías Principales del Riesgo	20
Figura # 1.2: Fuentes de Riesgo por Categorías	
Figura # 1.3: Composición de la Estructura Estratégica	29
Figura # 1.4: Funciones de la Estructura Estratégica	29
Figura # 1.5: Flujos de información entre la Estructura Estratégica y la Operativa	30
Figura # 1.6: Proceso de la Administración del riesgo	32
Figura # 1.7: Proceso de Tratamiento de los Riesgos	36
Figura # 1.8: Marco de Trabajo	39
Figura # 1.9: Proceso de la ISO 31000	41
Figura # 1.10: Relación entre Principios, estructura Proceso de Gestión (ISO 31000)	42
Figura # 1.11: Framework de COSO I y COSO ERM	43
Figura # 1.12: Relación de los principios con la estrategia y sistematización de los principios - CERM 2016	
Figura # 2.1: Actividades y Sectores Económicos	50
Figura # 2.2: Tipos de Industria y sus componentes	52
Figura # 2.3: La Madera: propiedades, obtención y clasificación	53
Figura # 2.4: Industria Maderera Ecuatoriana y sus Procesos	58
Figura # 2.5: Comercialización de la madera y sus Procesos	59
Figura # 2.6: Exportaciones de los productos de la industria de la madera	60
Figura # 2.7: Empleos relacionados a la Transformación Primaria de la madera	61

Figura # 2.8: Empleos relacionados a la Transformación Secundaria de la madera	62
Figura # 3.1: Otros Procedimientos para Identificar Riesgos	79
Figura # 3.2: Ejemplo de Clasificación de los Riesgos	79
Figura # 3.3: Procedimiento GAP de liquidez	82
Figura # 3.4: Esquema de reportes de Riesgo de Liquidez	83
Figura # 4.1: Estado Social de la Cías. Ltdas. Dedicadas a la Fabricación de Muebles en Cuenca	99
Figura # 4.2: Estado de Situación y sus Componentes.	101
Figura # 4.3: Componentes del Activo y del Pasivo	102
Figura # 4.4: Estado de Resultados y sus Componentes	103
Figura # 4.5: Componentes de los Costos y Gastos	104
Figura # 4.6: Ganancia Neta del Período	105
Figura # 4.7: Organigrama de la Empresa	117
Figura # 4.8: Matriz para Estrategias Ofensivas	121
Figura # 4.9: Matriz para Estrategias Defensivas	121
Figura # 4.10: Mapa de Calor Riesgos de Mercado	131
Figura # 4.11: Mapa de Calor Riesgos de Crédito	131
Figura # 4.12: Mapa de Calor Riesgos Operacionales	132
Figura # 4.13: Mapa de Calor Riesgos Competitivos	132
Figura # 4.14: Esquema de Monitoreo	134
INDICE DE TABLAS	
Tabla # 1.1: Fuentes de Riesgo Internas	18
Tabla # 1.2: Fuentes de Riesgo Externas	19
Tabla # 1.3: Fuentes Frecuentes de Riesgo Financiero	22
Tabla # 2.1: Tipos de Industrias según el grado de complejidad de los procesos productivos	51
Tabla # 2.2: Ramas de la Actividad Económica de la Industria de la Madera	56
Tabla # 2.3: Clasificación de las Empresas por su Tamaño	68
Tabla # 3.1: Riesgos en Función de su Procedencia	80
Tabla # 3.2: Actividades de la empresa	85
Tabla # 3.3: Componentes del Estado de Flujo de Efectivo	86
Tabla # 3.4: Resumen de fuentes y usos de efectivo	86
Tabla # 3.5: Resumen de Razones Financieras	90
Tabla # 4.1: Compañías dedicadas a la Fabricación de Muebles en Cuenca	98
Tabla # 4.2: Razones Financieras de la Industria	108

Tabla # 4.3: Principios y Valores Empresariales	115
Tabla # 4.4: Distribución del Personal por áreas de trabajo	116
Tabla # 4.5: Lineamientos para la elaboración de un Manual de Gestión del Riesgo de Liquidez	118
Tabla # 4.6: Grupos de interés – Stakeholders	119
Tabla # 4.7: MATRIZ FODA	122
Tabla # 4.8: Factores de Riesgo de Mercado	123
Tabla # 4.9: Factores de Riesgo de Crédito	124
Tabla # 4.10: Factores de Riesgo Operacional	125
Tabla # 4.11: Factores de Riesgo Competitivo	125
Tabla # 4.12: Criterio de Evaluación, Probabilidad	126
Tabla # 4.13: Criterio de Evaluación, Impacto	126
Tabla # 4.14: Comunicación Comité de Riesgos – Alta Gerencia	135

INTRODUCCION

La industria de la madera es una de las más importantes en todo el mundo en lo referente al aprovechamiento de los recursos naturales, abarca un amplio campo de actividades desde su plantación hasta su transformación en objetos prácticos.

La industria de muebles es parte de la actividad maderera, y en ella se encuentran pequeñas y medianas compañías, ubicadas principalmente en ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca. El aporte de esta industria al desarrollo del país es innegable en la creación de fuentes de trabajo, producción de bienes y servicios, y generación de riqueza.

Los sectores productivos ecuatorianos, se han visto afectados por la difícil situación económica que atraviesa el país desde el segundo semestre del año 2014; la caída del precio del petróleo ha implicado una disminución de la liquidez en el conjunto de la economía.

Tratando de definir el riesgo de liquidez se puede decir que es la incapacidad de una organización de disponer de los fondos necesarios para hacer frente a sus obligaciones tanto en el corto plazo, como en el mediano y largo plazo.

La falta de liquidez es un problema que afecta al pequeño y mediano empresario, que acompañada de otros factores como la excesiva competencia, disminución de la demanda, capital de trabajo inadecuado, altas tasas de interés, presiones tributarias, entre otras, ha llevado a estos empresarios a reducir sus actividades o incluso a cerrar sus negocios.

La falta de políticas y sistemas de administración del riesgo de liquidez ha llevado a muchas empresas a grandes desastres financieros.

El riesgo de liquidez es propio de la actividad de las entidades financieras y dada su particular importancia, se han desarrollado modelos de gestión enfocados específicamente en el sistema financiero, pero no se han desarrollado modelos que sean aplicables en las entidades del sector real de la economía.

Algunos de los modelos de gestión del riesgo de liquidez son: Basilea III, el VAR aplicado al Riesgo de Liquidez de Mercado, Modelo de Horizonte Optimo, Modelo de Ho y Saunders, entre otros. El esquema regulatorio de Basilea no es directamente aplicable a una empresa no financiera, pero si lo es su filosofía general.

En los Acuerdos de Basilea se manifiesta la importancia de desarrollar mecanismos de control interno, basados en: a) los sistemas de información, la implantación de estrategias destinadas a identificar los factores de riesgo y el valor económico de la exposición y; b) el diseño de políticas encaminadas a mitigar esos riesgos con el

propósito de mejorar la calidad y confiabilidad de los procesos internos y de incrementar las oportunidades de supervivencia de las empresas.

Ante la ausencia de modelos propios para gestionar el riesgo de liquidez en las entidades del sector real, se ha considerado modelos de carácter más general que pueden ser aplicados para gestionar cualquier tipo de riesgo dentro de cualquier tipo de empresa entre estos se puede mencionar el Método Australiano/Neozelandés, que es el que mejor se ajusta a las características del sector en estudio.

La Gestión de Riesgos va ganando cada vez más importancia y protagonismo, debido a que, la evolución del contexto socioeconómico hace que las empresas se vean más expuestas a factores internos y externos, incluso lejanos a su entorno próximo, cuyo tratamiento requiere no solo de decisiones rápidas, sino de estrategias preventivas.

La estrategia habitual para el análisis consiste en clasificar y modelizar por separado a las diferentes formas de exposición: solvencia, precios, operación, etc. Sin embargo, los factores de riesgo no son independientes, se necesita una visión integradora y comprensiva de las diferentes formas de riesgo a la que está expuesta la empresa y que tienen implicaciones sobre su supervivencia.

Una buena gestión de riesgos requiere tener una visión integra sobre los factores de indeterminación, para así incrementar la probabilidad de éxito y reducir tanto la probabilidad de fracaso, como la incertidumbre de lograr los objetivos y metas de las pymes.

Partiendo de las bases teóricas establecidas inicialmente, la investigación se dirige hacia describir la situación actual en la que se desarrollan las pequeñas y medianas compañías de la industria de muebles en Cuenca, determinar los aspectos más relevantes del riesgo de liquidez y proponer un mecanismo de gestión para garantizar la estabilidad financiera y prevenir situaciones de tensión. El resultado obtenido de esta investigación permite constatar la importancia de la medición y control del riesgo en estas organizaciones, mediante la aplicación de una correcta Planeación Estratégica por parte de sus administradores.

El trabajo se encuentra organizado en cuatro capítulos; en el primero se define el marco teórico y se desarrollan conceptos sobre el riesgo y la administración de riesgos. En el capítulo 2 se trata sobre la industria de la madera y las pymes en el Ecuador, se establecen los aspectos más relevantes en lo referente a sus características, su composición, su marco legal, entre otros. En el capítulo 3 se desarrolla la metodología sobre la gestión del riesgo de liquidez, la identificación de riesgos, su medición y los principios para la valoración. En el capítulo 4 se encuentra la aplicación práctica, se tomó como base de estudio una compañía que cumple con las características requeridas y se aplicó la metodología previamente establecida, generando como propuesta un manual de gestión del riesgo de liquidez.

CAPITULO 1 EL RIESGO Y LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

1.1 EL RIESGO

1.1.1 Etimología de la palabra Riesgo

Los orígenes de la palabra riesgo se remontan al latín RISICARE que significa atreverse o transitar por un sendero peligroso. La concepción de riesgo está asociada con la idea de "porvenir sin certeza", implica la ocurrencia de acontecimientos, de difícil predicción que produce una consecuencia no deseada. Tiene un significado relacionado con peligro, daño, siniestro o perdida. El riesgo es parte inevitable del proceso de toma de decisiones en todas las áreas empresariales, en el alcance de los beneficios proyectados, a través de las acciones y actividades que se ejecutan para la obtención de esos beneficios u objetivos. (Soldano, 2009)

1.1.2 Concepto de Riesgo

El riesgo tiene dos características temporal y espacial, lo que lo convierte en un concepto esencialmente dinámico, está interrelacionado con factores: Culturales, Históricos, Políticos, Socioeconómicos y Ambientales. A continuación, se presentan tres definiciones de riesgo presentadas por Soldano, A (2009)

1ª Definición de Riesgo:

Probabilidad de que ocurra algún hecho indeseable.

2ª Definición de Riesgo:

Probabilidad que una amenaza se convierta en un desastre.

3ª Definición de Riesgo:

Ante la presencia de una amenaza (peligro) y surge una vulnerabilidad (humana) asociada a esta, entonces existe un riesgo. Su expresión matemática para poder medirla sería:

Riesgo = Amenaza x Vulnerabilidad

Dónde:

Amenaza o Peligro: es la probabilidad de ocurrencia de todo evento que afecte a seres humanos.

Vulnerabilidad: es la capacidad "respuesta-daño" de la sociedad ante un evento potencialmente catastrófico.

1.1.3 Componentes del Riesgo

Dada esta tercera definición por Soldano (2009) es necesario evaluar sus componentes.

Evaluación del peligro o amenaza:

El concepto básico para evaluar el peligro o amenaza, es que "el pasado es la clave para entender el futuro", existen cuatro tipos de evaluaciones:

- Análisis Histórico
- Análisis Heurístico (o experto)
- Análisis Estadístico
- Análisis Determinístico

Evaluación de la Vulnerabilidad:

Para evaluar la vulnerabilidad, podemos diferenciar sus componentes principales:

- Exposición: Lo que es potencialmente afectable: Población y bienes.
- Vulnerabilidad: La capacidad de hacer frente al evento catastrófico, consiste en las siguientes actividades: Preparación, Prevención y Estrategias de Recuperación
- Incertidumbre: Limitaciones en el estado del conocimiento y las indeterminaciones jurisdiccionales, administrativas y normativas. Se puede clasificar como: Incertidumbre técnico-científica e Incertidumbre político-administrativa.

1.1.4 Concepto de riesgo desde el punto de vista financiero

En finanzas el riesgo se asocia con la probabilidad de sufrir pérdidas potenciales, Gitman (2007) manifiesta que "riesgo es la posibilidad de pérdida financiera", en un sentido más formal, explica que los términos riesgo e incertidumbre se usan indistintamente para referirse al "grado de variación de los rendimientos relacionados con un activo específico"; es decir que, cuanto más seguro es el rendimiento de un activo, menor es su grado de variación; y, por lo tanto, menor es el riesgo.

El concepto de que el rendimiento debe aumentar si el riesgo aumenta es fundamental para la administración y las finanzas modernas, esta relación se observa por lo general en los mercados financieros.

Al evaluar el riesgo como "grado de variación de los rendimientos" debemos tener claro la definición de rendimiento.

Rendimiento: "Ganancia o pérdida total experimentada sobre una inversión durante un periodo específico; se calcula al dividir las distribuciones en efectivo del activo durante el periodo, más su cambio en valor, entre su valor de inversión al inicio del periodo." (Gitman, Principios de administración financiera, 2007)

La expresión para calcular la tasa de rendimiento ganada sobre cualquier activo durante el periodo t, se define como:

$$kt = \underbrace{\begin{array}{cccc} Ct + Pt - Pt_{-1} \\ \hline Pt_{-1} \end{array}}$$

Donde

kt = tasa de rendimiento real, esperada o requerida durante el periodo t

Ct = efectivo (flujo) recibido de la inversión en el activo durante el periodo de t-1 a t

Pt = precio (valor) del activo en el tiempo t

Pt-1 = precio (valor) del activo en el tiempo t-1

El rendimiento, (kt) refleja el efecto combinado del flujo de efectivo (Ct) y el cambio de valor (Pt - Pt-1), durante el periodo t. Esta ecuación se usa para determinar la tasa de rendimiento durante un periodo tan corto como 1 día o tan largo como 10 años o más. Sin embargo, en la mayoría de los casos, t es 1 año y, por lo tanto, k representa una tasa de rendimiento anual.

Rendimientos históricos

Gitman (2007) también hace mención a que los rendimientos de las inversiones varían con el paso del tiempo y entre diferentes tipos de inversiones, pero que al promediar los rendimientos históricos durante un largo periodo, se elimina el impacto del riesgo de mercado y de otros tipos de riesgo, lo cual permite que el administrador financiero tome las decisiones enfocándose solo en las diferencias del rendimiento atribuibles principalmente a los tipos de inversión.

Aversión al riesgo

Es la actitud hacia el riesgo en la que "se requeriría un aumento del rendimiento para un aumento del riesgo" (Gitman, Principios de administración financiera, 2007). Esto justifica por qué los administradores financieros generalmente tratan de evitar el riesgo (un aumento específico del riesgo, requiere un aumento del rendimiento), este concepto es muy importante y congruente con la actitud de los propietarios de la empresa.

1.1.5 Fuentes de Riesgo

De acuerdo a lo expuesto por Rolz Bennett (2011) partimos de la definición de las fuentes como internas o externas a la organización:

Fuentes Internas

Las relacionadas con el funcionamiento de los procesos y actividades propias de la entidad (estructura de la organización, calidad del personal, entre otros).

Tabla # 1.1: Fuentes de Riesgo Internas

FUENTES DE RIESGO INTERNAS	RIESGO QUE PUEDE OCURRIR
Riesgos en la Planeación Empresarial	Posibles riesgos en la fijación de objetivos; procedimientos; programas y presupuesto.
Riesgos en la Estructura organizacional de la Empresa	Riesgos en la definición de la estructura de organización y función organizacional de la empresa.
Riesgos en la Integración del Recurso	Posibles riesgos en la Integración del
Humano, Material y Financiero en la	Recurso Humano, Material y
Empresa	Financiero.
Riesgos de Dirección (Toma de	Riesgos en la Toma de Decisiones
Decisiones)	empresariales
Riesgos en el Control, Supervisión y	Riesgos dados en el Control,
Fiscalización de las actividades	Supervisión y Fiscalización de las
empresariales de cualquier	actividades empresariales de cualquier
naturaleza	naturaleza

Elaboración el autor

Fuente: (Rolz Bennett, 2011)

Fuentes Externas

Los relacionados con los cambios que pueden ocurrir en el entorno de la organización (desarrollo tecnológico, cambios en el escenario económico de la entidad, entre otros).

Tabla # 1.2: Fuentes de Riesgo Externas

Variables Políticas Internacionales y Nacionales	Información actualizada sobre lineamientos de Política Internacional y Nacional, en el mundo empresarial actual.
Variables Económicas y Sociales	Información sobre Estabilidad Macroeconómica, Reglamentaciones Económicas, Aspectos relacionados con la Microeconomía, Cambios y Avances en la Sociedad, etc.
Cambios en aspectos de Ciencia y Tecnología	Información actualizada sobre el avance en aspectos relacionados con la Ciencia y Tecnología industrial/empresarial, al servicio de la población.
Otros	Aspectos propios de una sociedad como idiosincrasia, cultura, cosmovisión y costumbres.

Elaboración el autor

Fuente: (Rolz Bennett, 2011)

1.1.6 Clasificación de los Riesgo

Para Rodríguez López & Piñeiro Sánchez (2013) la clasificación de los riesgos que se vaya a utilizar en el análisis dependerá de las características de cada empresa, y de la naturaleza y la organización de sus actividades de negocios, y presentan un esquema general basado en el modelo establecido por el Acuerdo de Basilea para las entidades de crédito, debidamente adaptado a las necesidades de una empresa no financiera.

Figura # 1.1: Categorías Principales del Riesgo



Elaboración el autor

Fuente: (Rodríguez López & Piñeiro Sánchez, 2013)

En mención a las categorías principales del riesgo, Rodríguez López & Piñeiro Sánchez (2013) indican que los riesgos de mercado y crédito comprenden las principales eventualidades causadas por fenómenos o variables de naturaleza propiamente financiera; sin embargo, la creciente complejidad de la organización y de sus relaciones con el entorno ha creado nuevos factores de exposición, como son el riesgo operacional y competitivo; a continuación definen cada uno de ellos:

Riesgos de mercado

Consiste en la influencia de múltiples factores externos relacionados con el comportamiento de los precios de venta, los costos y la disponibilidad de los recursos; también consideran la influencia que ciertas variables macroeconómicas, como los tipos de interés o los tipos de cambio. A diferencia de lo que ocurre en una entidad financiera, el valor de los activos y de los pasivos de una empresa convencional no depende directamente del comportamiento de los tipos de interés; sin embargo, estas tasas sí ejercen una influencia sobre la rentabilidad mínima exigida por los accionistas, el costo de capital y el mínimo de rentabilidad económica. De igual forma, el tipo de cambio es relevante para las empresas que realizan operaciones de explotación o financieras en más de una moneda.

Riesgo de Crédito

Las empresas no financieras no incluyen las actividades de crédito entre sus objetivos de negocio, sin embargo, las dificultades para realizar puntualmente los cobros por sus operaciones, influye sobre el ciclo de tesorería, sobre la estabilidad financiera, y sobre la capacidad de la empresa para mantener la continuidad de las operaciones. En este modelo, el riesgo de crédito comprende tres eventos principales: retrasos o morosidad en las cuentas a cobrar, la posibilidad de que los activos e instrumentos financieros no puedan ser liquidados sin pérdidas ni demoras significativas, y la concentración de cartera. La evolución actual del entorno económico ha puesto de manifiesto la importancia del riesgo país, y concretamente del riesgo de transferencia, que consiste en

la posibilidad de que los movimientos de tesorería previstos por la empresa se vean condicionados por la imposición de restricciones extraordinarias a los movimientos de capitales.

Riesgo Operacional

Comprende una heterogénea variedad de eventos, que comparten la característica común de originarse en la forma en que la organización ejecuta sus procesos de negocios y sus tareas de gestión, están relacionados con personas, procesos, sistemas automatizados y eventos externos; por ejemplo: fraudes internos y externos, fallos o caídas en los sistemas informáticos transaccionales o de gestión, conflictividad laboral, disfunciones en la estructura o errores cometidos en los procesos de decisión. También se incluye el riesgo de modelo; es decir, la posibilidad de sufrir pérdidas como consecuencia de la aplicación de modelos defectuosos (o la aplicación incorrecta de modelos válidos) en el análisis de problemas o la evaluación de decisiones. La empresa asume un riesgo de modelo cuando utiliza técnicas econométricas basadas en datos históricos para programar su producción, o para evaluar la calidad crediticia de un cliente. El riesgo operacional en general, y el de modelo en particular, pueden establecer correlación con la exposición a otros factores de riesgo y amplificar sus efectos.

Riesgos Competitivos

Incluye eventualidades de carácter estratégico, vinculadas con la posibilidad de que el posicionamiento de la empresa se vea comprometido por el surgimiento de nuevos rivales, productos alternativos o nuevas tecnologías. También se considera como riesgo competitivo, a las consecuencias que se derivarían de errores en el esfuerzo estratégico, o del deterioro de los activos intangibles que se hallan en el centro de la capacidad competitiva de la empresa: reputación, notoriedad, prestigio, lealtad de empleados y clientes, etc.

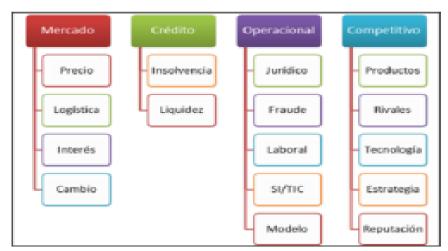


Figura # 1.2: Fuentes de Riesgo por Categorías

Elaboración el autor

Fuente: (Rodríguez López & Piñeiro Sánchez, 2013)

1.1.7 Fuentes Frecuentes de Riesgos Financieros

En la tabla que a continuación se presenta, se describen los riesgos financieros, que a criterio de Gitman (2007) son los más frecuentes que afectan a las empresas y a los accionistas.

Tabla # 1.3: Fuentes Frecuentes de Riesgo Financiero

Fuente de riesgo	Descripción
Riesgos específicos d	le las empresas
Riesgo de negocio	Posibilidad de que la empresa no sea capaz de cubrir sus costos operativos. El nivel depende de la estabilidad de los ingresos de la empresa y de la estructura de sus costos operativos (fijos frente a variables).
Riesgo financiero	Posibilidad de que la empresa no sea capaz de cumplir con sus obligaciones financieras. El nivel depende de la facilidad de predicción de los flujos de efectivo operativos y de las obligaciones financieras de costo fijo de la empresa.
Riesgos específicos d	le los accionistas
Riesgo de tasa de interés	Posibilidad de que los cambios en las tasas de interés afecten de manera negativa el valor de una inversión. La mayoría de las inversiones pierden valor cuando la tasa de interés aumenta y ganan valor cuando ésta disminuye.
Riesgo de liquidez	Posibilidad de que una inversión no pueda liquidarse con facilidad a un precio razonable. El tamaño y la profundidad del mercado donde una inversión se negocia habitualmente afectan la liquidez de manera significativa.
Riesgo de mercado	Posibilidad de que el valor de una inversión disminuya debido a factores de mercado que son independientes de la inversión (como acontecimientos económicos, políticos y sociales). En general, cuanto más responde el valor de una inversión específica al mercado, mayor es su riesgo; cuanto menos responde, menor es su riesgo.
Riesgos específicos d	le las empresas y accionistas
Riesgo de eventos	Posibilidad de que un acontecimiento totalmente inesperado produzca un efecto significativo en el valor de la empresa o de una inversión específica. Estos acontecimientos poco frecuentes, como el retiro ordenado por el gobierno de un medicamento de prescripción popular, afectan por lo general sólo a un pequeño grupo de empresas o inversiones.
Riesgo cambiario	Exposición de los flujos de efectivo futuros esperados a fluctuaciones en el tipo de cambio de divisas. Cuanto mayor es la posibilidad de que existan fluctuaciones no deseadas en el tipo de cambio, mayor es el riesgo de los flujos de efectivo y, por lo tanto, menor es el valor de la empresa o la inversión.
Riesgo de poder de compra	Posibilidad de que los niveles cambiantes de los precios ocasionados por la inflación o deflación de la economía afecten en forma negativa los flujos de efectivo y el valor de la empresa o la inversión. Generalmente, las empresas o inversiones que tienen flujos de efectivo que cambian con los niveles generales de los precios tienen un riesgo de poder de compra bajo, y las que tienen flujos de efectivo que no cambian con los niveles generales de los precios tienen un riesgo de poder de compra alto.
Riesgo fiscal	Posibilidad de que ocurran cambios desfavorables de las leyes fiscales. Las empresas y las inversiones con valores que son sensibles a los cambios de las leyes fiscales son más riesgosas.

Elaboración el autor

Fuente: (Gitman, Principios de administración financiera, 2007)

1.1.8 Concepto de Riesgo de Liquidez

El riesgo de liquidez forma parte de los Riesgos Financieros, es un factor clave en el desempeño de una empresa, es propio de la actividad de las entidades financieras pero puede afectar a cualquier persona, empresa o incluso a los estados (Belaunde, El Riesgo de Liquidez, 2012).

A continuación se exponen algunas definiciones de riesgo de liquidez, que permitirán formar un concepto más amplio sobre este riesgo:

- "Posibilidad de no poder hacer frente a las obligaciones de pago de forma puntual o que para hacerlo se incurra en costos excesivos" (Báez Ibarra, 2012).
- "Incapacidad de la Institución para cumplir con sus obligaciones o cumplimiento de las mismas a costos muy altos" (Báez Ibarra, 2012).
- "La incapacidad para una organización de disponer de los fondos necesarios para hacer frente a sus obligaciones tanto en el corto plazo como en el mediano/largo plazo...El problema es que si esto dura demasiado, igual una empresa puede quebrar, entonces la diferencia con la insolvencia es poco obvia" (Belaunde, El Riesgo de Liquidez, 2012).
- "Pérdidas que puede sufrir una institución al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos a un costo posiblemente inaceptable...El riesgo de liquidez se refiere también a la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolios" (De Lara Haro, 2005)
- "Es el riesgo de que la entidad no sea capaz de hacer frente eficientemente a flujos de caja previstos e imprevistos, presentes y futuros, así como a aportaciones de garantías resultantes de sus obligaciones de pago, sin que se vea afectada su operativa diaria o su situación financiera" (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2008).
- "Posibilidad de que una inversión no pueda liquidarse con facilidad a un precio razonable. El tamaño y la profundidad del mercado donde una inversión se negocia habitualmente afectan la liquidez de manera significativa." (Gitman, Principios de administración financiera, 2007)

1.2 LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

1.2.1 Antecedentes de la administración de riesgos

El riesgo es parte inevitable de los procesos de toma de decisiones en general y de los procesos de inversión en particular. Durante muchos siglos se creyó que el futuro era un asunto de suerte o de suceso casuales, que las decisiones se tomaban por instinto. En su libro "Medición y control de los riesgos financieros" De Lara Haro (2005) manifiesta que los primeros estudios serios relativos al concepto de probabilidad se desarrollaron

en el siglo XVI en la época del Renacimiento, teniendo su origen en el análisis de los juegos de azar tales como los dados, las cartas y el ajedrez. Con el desarrollo matemático se incorporó el concepto de probabilidad en el manejo del riesgo, Girolamo Cardano (1500 – 1571) fue quien introdujo por primera vez el concepto de probabilidad y Galileo (1564 – 1642) quien escribió y analizó sobre la teoría de la probabilidad, posteriormente los avances en algebra y cálculo diferencial hicieron que la teoría de la probabilidad tenga aplicación no solo en la medición de riesgo de seguros e inversión, sino también en medicina, física, pronóstico de tiempo, etc. Se incorporaron conceptos estadísticos, con lo que la administración de riesgos moderna se ha convertido en un enfoque más proactivo al momento de medir y monitorear los riesgos, esto conjuntamente con los avances de la tecnología han facilitado el proceso de identificación, evaluación y control del riesgo.

1.2.2 La administración de riesgos en la época actual

Rolz Bennett (2011) destaca dos modelos de control de riesgo desarrollados en la era moderna, el primero propuesto por Edgar I. Altman, en la década de los sesenta, modelo que actualmente se denomina como perdida esperada, la aplicación de este modelo constituyo un gran avance, dado que por primera vez fue posible cuantificar la relación entre la exposición al riesgo de crédito y la posibilidad de quiebra de una empresa, antes de otorgar crédito a esa empresa y el segundo desarrollado en 1994 por J.P. Morgan, quien propone un modelo para cuantificar los riesgos mediante el concepto de "Valor en Riesgo".

A partir de la década de los noventa, se dice que vivimos en "un mundo más riesgoso", los efectos de la globalización hacen que las crisis se expandan al resto del mundo, debido a la interrelación que existe entre las economías (Rolz Bennett, 2011). Como ejemplos de los efectos de la globalización se puede mencionar:

- 1995, Devaluación del peso mexicano (Efecto Tequila).
- 1997, Crisis asiática (Efecto Dragón).
- 1998, Crisis rusa (Desplome del rublo y moratoria de su deuda pública que implico incertidumbre en los mercados internacionales).
- 1999, Efecto Samba, se devalúa el real (Brasil).
- 2000, Caída del índice Nasdag.
- 2007-2008, Crisis Sistémica, Estructural y Financiera del Capitalismo (sentida principalmente en Estados Unidos de Norteamérica y Europa).

1.2.3 Concepto de administración de riesgos

Morales (2014) coincide con otros autores al manifestar que el riesgo es algo inherente al hecho de "comprometer recursos actuales en busca de resultados futuros", que tratar de eliminar el riesgo en las empresas es algo inútil y lo que se trata es de administrarlo

de manera adecuada, y define el progreso económico como "la habilidad de tomar riesgos".

En su artículo publicado en el año 2004 sobre la administración de riesgos empresariales, Rubi Quijano hace una reflexión muy acertada acerca de la evolución de los riesgos y dice:

La evolución del hombre ha traído consigo una evolución en los riesgos que maneja; el desarrollo industrial, los cambios climáticos, políticos, económicos y sociales afectan el desempeño de las empresas y las hace más vulnerables a los riesgos, puesto que enfrentan situaciones cada vez más complejas que pueden limitar su crecimiento y desarrollo, y comprometer el cumplimiento de su misión y objetivos institucionales.(...) Hay muchas alternativas en una situación de riesgo y cada persona las analiza en forma diferente; hay un rango de respuestas que van desde la aversión al riesgo hasta la apetencia por él (...) Como las percepciones acerca del riesgo y sus resultados son tan diversos como las misma personas y en las organizaciones son éstas las que toman las decisiones sobre su manejo, se requiere capacidad institucional que permita la administración de todos los tipos de riesgo que las afectan, para actuar de acuerdo con los cambios que les genere el entorno y responder a ellos de manera más objetiva e integral, y no de acuerdo con las percepciones de cada empleado y los esfuerzos aislados de las dependencias. De ahí surge la necesidad de fortalecer las empresas a través del desarrollo de la administración de riesgos. (Quijano Mejía, 2004)

Con estas consideraciones se expone algunas definiciones de administración de riesgos:

- "La administración de riesgos es el proceso de identificación, medida y administración de los riesgos que amenazan la existencia, los activos, las ganancias o al personal de una organización, o los servicios que ésta provee". (Morales, 2014)
- "La administración del riesgo en esencia consiste en medir esas probabilidades en contextos de incertidumbre con el propósito de conocer y responder de manera intuitiva o cuantitativa a las probabilidades que se presentan en cada decisión" (De Lara Haro, 2005)
- "La administración de riesgos es la coordinación de las acciones en una empresa, que permite manejar la incertidumbre a través establecimiento de medidas para identificar, valorar y manejar los eventos potenciales que puedan presentarse y afectar el logro de sus objetivos" (Quijano Mejía, 2004)

• La administración del riesgo "es el conjunto de actividades que tiene como fin anticiparse a la ocurrencia de eventos adversos. Esto se logra con el diseño e implantación de estrategias, procesos y estructuras que minimicen el impacto de las pérdidas" (Rolz Bennett, 2011)

De esta última definición se desprenden tres elementos importantes, que Rolz Bennett (2011) los define así:

Estrategias

• Son los compromisos que establecen las personas para crear una política de riesgos. Sobre ésta se define la estrategia de negocio, el nivel de riesgo tolerable y al responsable de mitigar cada riesgo

Procesos

- Se refieren al enfoque sistemático para evaluar los distintos tipos de riesgo que se enfrentan de forma integral. La clave para una correcta evaluación de riesgos consiste en:
- Identificar el riesgo (Clasificar los tipos de riesgo relevantes para el negocio).
- Definir cómo serán tratados (Evitar el riesgo, contratar seguros, utilizar coberturas con instrumentos financieros, implantar metodologías para riesgos cuantificables, etc.).
- Establecer controles (Definir procedimientos para no exceder los límites de cada riesgo).
- Monitorear y reportar la situación del riesgo (informar periódicamente sobre la evolución de los riesgos).

Estructuras

- Es la forma en que se organiza una entidad y cómo aplica sus recursos y técnicas para cumplir con las estrategias.
- La Administración de Riesgos concierne a todos los miembros de una entidad e involucra a todos sus niveles de organización. Su actividad no es estática, ya que siempre habrá nuevos y diferentes riesgos al estar dentro de un entorno cambiante

1.2.4 Enfoque global de la administración de riesgos

1.2.4.1 Objetivo de la administración de riesgos

El objetivo de la administración de riesgos es permitirle a la organización tomar los riesgos adecuados, proveer el conocimiento y la comprensión de dichos riesgos, identificar los recursos y esfuerzos necesarios para alcanzar los resultados previstos y proveer los medios para la temprana detección y corrección de decisiones erradas o inadecuadas. (Morales, 2014)

Para Rubi Quijano (2004) la administración de riesgos, puede alcanzar objetivos relacionados con riesgos en todos los niveles y en todas las actividades de la empresa tales como:

- Proteger a los empleados contra daños personales
- Preservar la continuidad de la prestación de bienes y servicios
- Evitar daños al medio ambiente
- Utilización de recursos de manera eficiente y efectiva
- Resguardar contra daños y pérdidas los bienes de la empresa
- Prevenir o mitigar cualquier pérdida económica
- Garantizar la oportunidad y veracidad de la información de la empresa
- Mantener la buena imagen de la institución ante sus grupos de interés

De acuerdo a la complejidad y volumen de las operaciones se tendrá un perfil de riesgo diferente para cada área, así como la definición de los parámetros aceptables de riesgo dentro de la entidad.

1.2.4.2 Proceso de la administración de riesgo

La alta dirección de las organizaciones es la responsable de la administración de riesgos, es una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso interactivo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones. (Quijano Mejía, 2004)

"Una buena Administración de Riesgos se centra en la identificación y el tratamiento de esos riesgos para aumentar la probabilidad de éxito y reducir tanto la probabilidad de fracaso como la incertidumbre de lograr los objetivos y metas generales de la organización". (Cuello, Pallares, & Wehdeking, 2008)

Ávila (2005) dice que la administración de riesgos financieros, tiene como premisa fundamental la creación de valor para la empresa y para sus accionistas; que las etapas de un proceso de toma de decisiones llevan inmerso un conjunto de evaluaciones cuantitativas y cualitativas que procuran la eficiencia en las operaciones financieras, y que el proceso de administración de riesgos está compuesto por cinco pasos básicos:

- 1. Identificación y selección de Riesgos.
- 2. Evaluación y medición de Riesgos.
- 3. Establecimiento de límites de aceptación de los Riesgos.
- 4. Selección e implementación de métodos de administración de Riesgos.
- 5. Monitoreo y control.

1.2.5 Estructura Organizativa de la Gestión de Riesgos

Actualmente se establece una separación entre las actividades de negocio y las actividades de gestión de riesgos, con el propósito de que exista independencia entre ellas, y a su vez exista una unidad que centralice la gestión de riesgos. No existe un único modelo de organización para la gestión de riesgos, cada entidad tendrá una estructura organizativa adaptada a sus necesidades y características, dada la naturaleza de las operaciones que realiza y el modelo de gestión de riesgos adoptado. (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiera, Bolivia, 2008)

Rolz Bennett (2011) propone dos estructuras dentro de la administración de riesgo, las cuales se exponen a continuación:

1.2.5.1 Estructura Estratégica

Está compuesta por la Junta Directiva y los Comités de Dirección, que son el ente superior de control de riesgo interno y tienen entre sus funciones:

- * La definición, aprobación de la Estrategia y las Políticas de Gestión de Riesgos de la empresa, así como asegurar la existencia de los recursos necesarios para la correcta implantación de las mismas;
- * La comunicación al resto de la organización de forma clara y explícita, la estrategia y las políticas que se han definido; igualmente debe
- * Transmitir una cultura corporativa de Gestión de Riesgos, que convenza a todos los departamentos de la empresa, de la conveniencia de implementar la misma.

Figura # 1.3: Composición de la Estructura Estratégica

Composición de la Estructura Estratégica:

- JUNTA DIRECTIVA
- ➤ COMITÉ EJECUTIVO
- > COMITÉ DE RIESGOS
- ➢ COMITÉ DE NEGOCIOS

Elaboración el autor

Fuente: (Rolz Bennett, 2011)

Figura # 1.4: Funciones de la Estructura Estratégica

Funciones de la Estructura Estratégica:

JUNTA DIRECTIVA: Establece la Estrategia y las Políticas de Gestión de Riesgos

COMITÉ EJECUTIVO: Aprueba la Estrategia de Gestión de Riesgos y lidera su

ejecución

COMITÉ DE RIESGOS: Controla los riesgos generados por las distintas unidades

empresariales

COMITÉ DE NEGOCIO: Garantiza la ejecución de la estrategia y el cumplimiento de las

Políticas de Gestión de Riesgos

Elaboración el autor

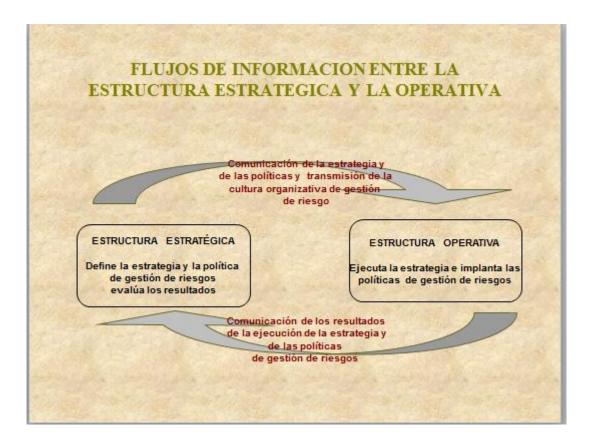
Fuente: (Rolz Bennett, 2011)

1.2.5.2 Estructura Operativa

Está compuesta por los departamentos de la entidad, que deben ejecutar las estrategias definidas e implantar las políticas de gestión de riesgos en el desarrollo de las funciones que cada uno tenga asignadas dentro de la organización.

Debe informar a la alta dirección de la empresa, sobre todos los aspectos relevantes, en relación a la ejecución de la estrategia de gestión de riesgos y la implantación de las políticas, a manera que el proceso pueda retroalimentarse constantemente y adaptarse a las necesidades de la entidad y del mercado.

Figura # 1.5: Flujos de información entre la Estructura Estratégica y la Operativa



Elaboración el autor

Fuente: (Rolz Bennett, 2011)

1.3 GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ

1.3.1 Sistemas de Gestión del Riesgo de Liquidez

La gestión del riesgo de liquidez tiene particular importancia en sistema financiero, la falta de liquidez de una sola institución puede traer repercusiones a todo el sistema, a mediados de 2007 la inestabilidad de los mercados financieros ocasionó que el sistema bancario de EEUU y Europa enfrente fuertes tensiones, siendo necesaria la intervención de los bancos centrales para hacer frente a esta situación. Muchos bancos habían ignorado una serie de principios básicos de la gestión del riesgo de liquidez, ante esta problemática en febrero de 2008, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea¹ publicó

.

¹ El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea es un comité de supervisores bancarios creado en 1975 por los gobernadores de los bancos centrales de los países del G-10. Lo integran representantes de alto nivel de las autoridades supervisoras del sector bancario y de los bancos centrales de Alemania, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Luxemburgo, los Países Bajos, Suecia, Suiza y el Reino Unido. Además de los participantes de esos países, en el desarrollo de las presentes directrices

el documento "Liquidity Risk Management and Supervisory Challenges", con el fin de dar directrices más detalladas aplicables a todo tipo de bancos. (Basilea, 2008)

Al igual que cualquier otro riesgo, la gestión del riesgo de liquidez requiere el establecimiento de un sistema de identificación, medición, seguimiento y control de su grado de exposición al riesgo. Como dicen Galarce, Y., Pomier, M., y Pasten, C. (2011) dado que existen una infinidad de riesgos, se han desarrollado diferentes métodos para la administración de cada uno de estos.

En el caso particular del riesgo de liquidez, se han desarrollado modelos de gestión enfocados específicamente en las entidades financieras y muy poco se ha tratado el riesgo de liquidez en el sector real de la economía. Parada (2015) enumera algunos de estos modelos: Basilea III, el VaR aplicado al Riesgo de Liquidez de Mercado, Modelo de Horizonte Óptimo, Modelo en base a los diferenciales de los precios de mercado, Modelo de Ho y Saunders, Nuevo enfoque para el Modelo de Ho y Saunders, entre otros.

Existen métodos que tienen un carácter más general y que pueden ser aplicados para la gestión de cualquier tipo de riesgo, dentro de cualquier tipo de empresa, entre estos se puede mencionar el Método Australiano/Neozelandés, Norma ISO 31000 y el COSO ERM. A continuación, se expondrán los aspectos más relevantes de cada uno de ellos.

1.3.2 Método Australiano / Neozelandés (norma AS/NZS 4360)

El Método Australiano / Neozelandés fue preparado por el Comité Conjunto de Estándares Australia /Estándares Nueva Zelanda OB-007 de Administración de Riesgos en 1999. Este Estándar provee una guía genérica para el establecimiento e implementación el proceso de administración de riesgos involucrando el establecimiento del contexto y la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y el monitoreo en curso de los riesgos.

intervinieron representantes de Australia, China, Hong Kong RAE, Singapur y el Comité de Sistemas de Pago y Liquidación.

Establecer el contexto •El conte∷doestratégico ·El contexto organizacional El contexto administración de riesgos Desarrollar oriterios Decidir la estructura Identificar riesgos ¿Qué puede suceder? ¿Cómo puede suceder? Comunicar y consultar Analizar riesgos Monitorear y Revisaı Determinar controles existentes Determinan Determinar Probabilidades Consequencias Estimar nivel del riesgo Evaluar riesgos ·Comparar contra criterios Establecer prioridades de riesgos Se a ceptan los riesgos ? Tratar riesgos ·Identificar opciones de tratamiento Evaluar opciones de tratamiento ·Seleccionar opciones de tratamiento Preparar planes de tratamiento Implementar planes

Figura # 1.6: Proceso de la Administración del riesgo

Elaboración el autor

Fuente: (AS/NZS 4360, 1999)

Elementos del proceso de administración de riesgos

Los principales elementos del proceso de administración de riesgos, según el Estándar Australiano (AS/NZS 4360, 1999) se muestran en la figura 6 y son los siguientes:

a. Establecer el contexto

Establecer el contexto estratégico, organizacional y de administración del riesgo en el cual el resto del proceso se dará lugar, aquí se deben establecer los criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definir la estructura del análisis.

* Establecer el contexto estratégico

Definir la relación entre la organización y su entorno, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Incluye los aspectos financieros, operativos, competitivos, políticos, sociales, de clientes, culturales y legales de las funciones de la organización.

* Establecer el contexto organizacional

Es necesario comprender la organización y sus capacidades, así como sus metas y objetivos y las estrategias que están vigentes para lograrlos.

* Establecer el contexto de administración de riesgos

Deberían 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 debería ser llevado a cabo con plena consideración de la necesidad de balancear costos, beneficios y oportunidades.

* Desarrollar criterios de evaluación de riesgos

Decidir los criterios contra los cuales se va a evaluar el riesgo. Las decisiones concernientes a aceptabilidad de riesgos y tratamiento de riesgos pueden basarse en criterios operativos, técnicos, financieros, legales, sociales, humanitarios u otros. Los criterios pueden estar afectados por percepciones internas y externas y por requerimientos legales

* Definir la estructura

Esto involucra separar la actividad o proyecto en un conjunto de elementos. Estos elementos proveen una estructura lógica para identificación y análisis lo cual ayuda a asegurar que no se pasen por alto riesgos significativos. La estructura seleccionada depende de la naturaleza de los riesgos y del alcance del proyecto o actividad.

b. Identificación de riesgos

La identificación de riesgos permite reconocer si existen eventos que puedan afectar a la organización y definir sus características. Identificar qué, por qué y cómo pueden surgir las cosas, son las preguntas que permiten establecer: los riesgos, los agentes generadores, las causas y sus efectos.

Las causas son las razones o motivos por las cuales se genera un riesgo. Se determinan para establecer políticas y controles que las disminuyan o eliminen.

Los efectos son las consecuencias (escenarios) que la ocurrencia del riesgo puede causar en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

c. Análisis de riesgos:

Sus objetivos son separar los riesgos menores aceptables de los riesgos mayores, y proveer datos para asistir en la evaluación y tratamiento de los riesgos. Además determinar los controles existentes y analizar riesgos en términos de consecuencias y probabilidades en el contexto de esos controles. 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.

El análisis debería combinar el rango de consecuencias potenciales y cuán probable es que ocurran esas consecuencias. Consecuencias y probabilidades pueden ser combinadas para producir un nivel estimado de riesgo. No basta con identificar los riesgos que puede correr una empresa, es necesario establecer qué tan probables son y cómo pueden afectarla; de ésta forma se hace posible asignar los recursos para protegerla de los riesgos más significativos.

El análisis de riesgos puede ser llevado con distintos grados de discriminación dependiendo de la información de riesgos y datos disponibles. 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.

d. Evaluación de riesgos:

Comparar niveles estimados de riesgos contra los criterios preestablecidos. Esto posibilita que los riesgos sean ordenados como para identificar las prioridades de administración. Si los niveles de riesgo establecidos son bajos, los riesgos podrían caer en una categoría aceptable y no se requeriría un tratamiento.

Valorar el riesgo permite conocer qué tan expuesta está la organización y se obtienen los elementos necesarios para establecer políticas tendientes a la reducción o eliminación del riesgo, la aceptación de sus efectos, o la búsqueda de la forma de compartir el riesgo con un tercero.

1. La calificación del riesgo.- Consiste en asignar un valor al riesgo, resultado de multiplicar dos variables: frecuencia e impacto. La primera representa el número de veces que se ha presentado o puede presentarse el riesgo y la segunda corresponde a la magnitud de sus efectos.

2. La evaluación del riesgo. - Consiste en determinar la gravedad del riesgo de acuerdo a la ubicación de su calificación en la "matriz de evaluación de riesgos", cada zona determina el tipo de riesgo calificándolo como aceptable, tolerable, moderado, importante o inaceptable.

e. Tratamiento de los riesgos:

El tratamiento de los riesgos involucra identificar el rango de opciones para tratar los riesgos, evaluar esas opciones, preparar planes para tratamiento de los riesgos e implementarlos. Aceptar y monitorear los riesgos de baja prioridad. Para otros riesgos, desarrollar e implementar un plan de administración específico.

Las opciones de respuesta que puede tomar una organización para administrar sus riesgos son: aceptar, reducir, compartir, evitar o retener

- Aceptar un riesgo: significa que éste se asume porque su frecuencia es muy baja y no representa peligro para la entidad.
- Reducir el riesgo: se debe tomar medidas que disminuyan tanto la frecuencia como su impacto. Las primeras medidas se denominan de prevención y actúan sobre las causas de los riesgos. Las segundas, medidas de protección, se activan para evitar mayores daños cuando se presenta el riesgo, estas últimas actúan sobre el efecto de los riesgos.
- Compartir el riesgo: se reduce su impacto a través de la transferencia de las pérdidas a otras entidades, como en el caso de los seguros o a través de contratos a riesgo compartido. Otro ejemplo de transferencia de riesgos, puede darse mediante la contratación de las actividades o servicios de alto riesgo.
- Evitar el riesgo o eliminarlo: cuando su frecuencia e impacto son altos. Un ejemplo de cómo evitar el riesgo se da cuando se suspende o elimina un servicio o una actividad, por considerarse muy peligroso.
- Retener los riesgos: luego de que los riesgos hayan sido reducidos o transferidos, podría haber riesgos residuales, en tal caso deberían ponerse en práctica planes para administrar las consecuencias de esos riesgos si los mismos ocurrieran, incluyendo identificar medios de financiar dichos riesgos.

Las opciones deberían ser evaluadas en base del alcance de la reducción del riesgo, y el alcance de cualquier beneficio u oportunidad adicional. Pueden considerarse y aplicarse una cantidad de opciones ya sea individualmente o combinadas. La selección de la opción más apropiada involucra balancear el costo de implementar cada opción contra los beneficios derivados de la misma.

La implementación exitosa del plan de tratamiento del riesgo requiere un sistema efectivo de administración que especifique los métodos seleccionados, asigne responsabilidades y compromisos individuales por las acciones, y los monitoree

respecto de criterios especificados. Si luego del tratamiento hay un riesgo residual, debería tomarse la decisión de si retener este riesgo o repetir el proceso de tratamiento.

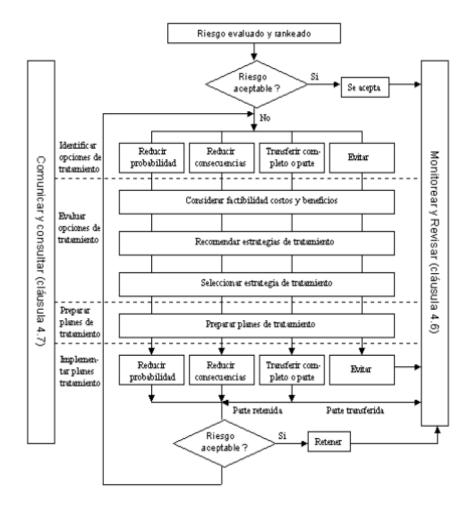


Figura # 1.7: Proceso de Tratamiento de los Riesgos

Elaboración el autor

Fuente: (AS/NZS 4360, 1999)

f. Monitoreo y revisión:

Es necesario monitorear los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento de los riesgos, las estrategias y el sistema de administración que se establece para controlar la implementación. Los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser monitoreadas para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos. Pocos riesgos permanecen estáticos. Es esencial una revisión sobre la marcha para asegurar que el plan de administración se mantiene relevante. Pueden

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

g. Comunicar y consultar:

Es importante comunicar y consultar con interesados internos y externos, según corresponda en cada etapa del proceso de administración de riesgos y entendiendo al proceso como un todo. Se debería desarrollar en etapa temprana un plan de comunicación, ya que la comunicación y consulta involucra un diálogo en ambas direcciones entre los interesados y el tomador de decisión. Este plan debería considerar aspectos relativos al riesgo en sí mismo y al proceso para administrarlo.

La comunicación efectiva interna y externa debe asegurar que los responsables en la implementación de 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, ya que las percepciones de los riesgos pueden variar debido a diferencias en los supuestos, conceptos, las necesidades, aspectos y preocupaciones de los interesados, según se relacionen con el riesgo o los aspectos bajo discusión.

1.3.3 Norma ISO 31000 de Riesgos Corporativos

La ISO 31000 se publicó en noviembre de 2009, establece principios y guías para el diseño, implementación y mantenimiento de la gestión de riesgos en forma sistemática y transparente de toda forma de riesgo en cualquier contexto. Esta norma responde a una internacionalización de la norma AS/NZS 4360 que, desde hace años se viene aplicando especialmente en Australia y Nueva Zelanda, incorpora un nuevo concepto de riesgo. "La nueva definición implica que la palabra "riesgo" se refiere tanto a las situaciones negativas tradicionales de riesgo (downside risk) que provocan pérdidas, como a las situaciones positivas de riesgo (upside risk), que constituyen oportunidades". (Ormella Meyer, 2014)

Elementos del proceso de administración de riesgos

La ISO 31000 está estructurada en tres elementos claves para una gestión de riesgos efectiva, transparente, sistemática y creíble; y estos son:

- 1) Principios de la gestión de riesgos.
- 2) Marco de trabajo (framework) para la gestión de riesgos.
- 3) Proceso de gestión de riesgos.

Principios de la ISO 31000

De acuerdo al artículo "Gestión de Riesgos ISO 31000" publicado en su página web por Avantium Business Consulting (2016), la gestión de riesgos en una organización debe tener en cuenta los siguientes principios básicos, para alcanzar una mayor eficacia:

- 1) Crea valor: ya que contribuye a la consecución de objetivos y a la mejora continua.
- 2) Está integrada en los procesos de una organización: no debe ser entendida como una actividad aislada.
- 3) Forma parte de la toma de decisiones: evalúa información sobre distintas alternativas.
- 4) Trata explícitamente la incertidumbre: aspectos inciertos en la toma de decisiones.
- 5) Es sistemática, estructurada y adecuada: contribuye a la eficiencia y a la obtención de resultados fiables.
- 6) Está basada en la mejor información disponible: la experiencia, la observación, las previsiones y la opinión de expertos
- 7) Está hecha a medida: alineada con el contexto externo e interno de la organización y con su perfil de riesgo.
- 8) Tiene en cuenta factores humanos y culturales.
- 9) Es transparente e inclusiva: apropiada y oportuna participación de los grupos de interés (stakeholders).
- 10) Es dinámica, iterativa y sensible al cambio: detecta y responde a los cambios de la empresa.
- 11) Facilita la mejora continua de la organización.

Marco de Trabajo de la ISO 31000

El Marco de Trabajo o Estructura de Soporte, es el segundo elemento, su objetivo es integrar el proceso de gestión de riesgos al gobierno corporativo, lo cual refuerza la importancia de las decisiones estratégicas de alto nivel con referencia a la seguridad de la información. (Ormella Meyer, 2014)

La ISO 31000 recomienda desarrollar, implementar y mejorar en forma continua un marco de referencia, cuyo propósito es integrar el proceso de la gestión de riesgos en el gobierno, estrategia y planificación, gestión, informes de los procesos, políticas, valores y cultura de toda la organización.

El Marco de Trabajo, que puede verse gráficamente en la Figura 8, sigue básicamente los lineamientos del ciclo de vida PDCA (planificar, hacer, verificar, actuar) luego de una etapa previa de Mandato y Compromiso. (Ormella Meyer, 2014)

Mandato y
Compremiso de
la dirección

Diseño del marco de
trabajo para la
gestión de riesgos

PLAN

Mejoramiento
continuo del
marco de trabajo

CHECK

Monitoreo y

isión del marc de trabajo

Figura # 1.8: Marco de Trabajo

Elaboración el autor

Fuente: (Ormella Meyer, 2014)

Esta norma establece una serie de mandatos a cumplir por parte de la gerencia para asegurar la efectividad de la gestión de riesgos, Ormella Meyer, C (2014) los expone de la siguiente manera:

- a) Articular y avalar la política de gestión de riesgos.
- b) Determinar de los indicadores de desempeño alineados con los de la organización.
- c) Asegurar el alineamiento de los objetivos de la gestión de riesgos con los objetivos y estrategias de la organización.
- d) Asegurar las conformidades legales y regulatorias.
- e) Asignar rendición de cuentas y responsabilidades conforme los diferentes niveles de la organización.
- f) Asegurar que se dispongan los recursos necesarios para la gestión de riesgos.
- g) Comunicar los beneficios de la gestión de riesgos a todas las partes interesadas.
- h) Asegurar que se mantenga el marco de trabajo apropiado para la gestión.

En lo referente a las cuatro fases propias del ciclo PDCA se refieren a:

- 1) El diseño del marco de referencia para la gestión del riesgo, que incluye los siguientes puntos:
 - a) Comprensión de la organización y su contexto, tanto interno como externo
 - b) Política de gestión de riesgos.
 - c) Integración con los procesos de la organización.
 - d) Rendición de cuentas.
 - e) Recursos.
 - f) Establecimiento de las comunicaciones internas y los mecanismos de informes.
 - g) Establecimiento de las comunicaciones externas y los mecanismos de informes
- 2) La implementación del marco de referencia de riesgos, en dos aspectos:
 - a) Implementación del marco de trabajo para la gestión de riesgos
 - b) Implementación del proceso de gestión de riesgos.
- 3) El monitoreo y revisión de la efectividad del marco de trabajo. Establecimiento de las medidas de desempeño, revisión periódica del avance y desviaciones, informes, y revisión de la efectividad del marco de trabajo.
- 4) La mejora continua del marco de trabajo. Decisiones para mejorar la gestión de riesgo y la cultura correspondiente.

Proceso de la ISO 31000

El tercer elemento de la norma es el Proceso de riesgos, el que tiene tres etapas:

- Establecimiento del contexto: se trata de establecer tanto el contexto interno como externo, es decir, los entornos correspondientes en los que la organización busca alcanzar sus objetivos, así como también establecer el proceso para la gestión de riesgos, y la definición de los criterios de evaluación de los mismos.
- Valuación de riesgos: está constituida por la Identificación, Análisis, y Evaluación de riesgos.
- Tratamiento de riesgos: la norma da una lista de opciones aplicables en forma individual o concurrente en dicho tratamiento: 1) Evitar el riesgo decidiendo no comenzar o continuar con la actividad que da lugar al riesgo en cuestión. 2)
 Aceptar o incrementar el riesgo con el objeto de concretar una oportunidad. 3)
 Remover la fuente de riesgo. 4) Cambiar la probabilidad. 5) Cambiar las

consecuencias (impactos). 6) Compartir el riesgo con terceros (incluyendo contratos y financiamiento del riesgo). 7) Retener el riesgo por decisión propia. El Proceso de Gestión de Riesgos finalmente se cierra con la interconexión de todas las etapas mencionadas con la Comunicación y Consultas, por un lado, y el Monitoreo y Revisión por el otro.

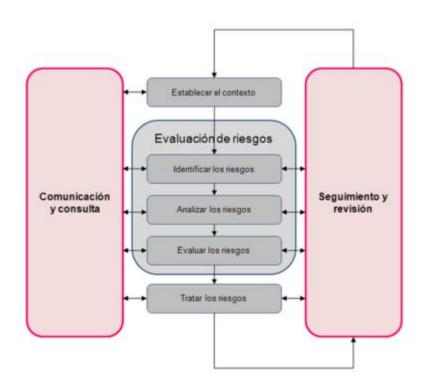


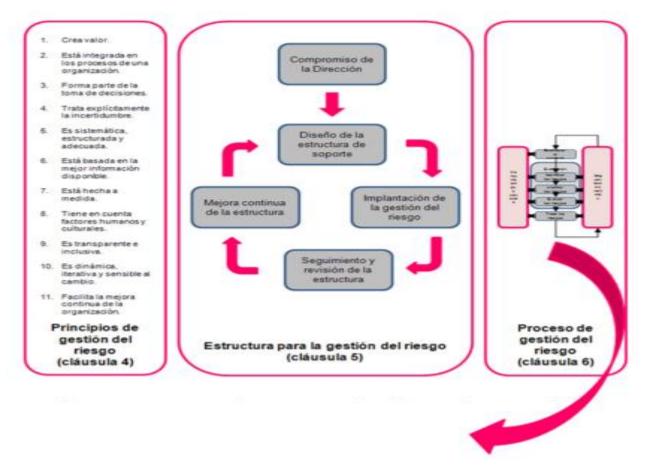
Figura # 1.9: Proceso de la ISO 31000

Elaboración el autor

Fuente: Avantium (2016)

La relación entre los principios de gestión, la estructura de soporte, así como el proceso de gestión del riesgo desarrollado en la norma se resume en la figura 10:

Figura # 1.10: Relación entre Principios, estructura Proceso de Gestión (ISO 31000)



Elaboración: el autor Fuente: Avantium (2016)

1.3.4 **COSO ERM**

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO) es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, fue fundada en 1985 con el propósito de proponer directrices referentes a tres temas interrelacionados en las entidades como son: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude. Las organizaciones que lo componen son: la Asociación Americana de Contabilidad (AAA), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA) y la Asociación Nacional de Contadores, ahora llamado el Instituto de Contadores Administrativos (AMI). (Asociación Española para la Calidad, 2016)

El informe COSO de 1992, definió cinco componentes de interrelacionados entre sí: el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, comunicación; y supervisión, se le denominó COSO I y trataba fundamental sobre control interno. Acontecimientos como la caída de grandes empresas estadounidenses que tenían auditorías y control interno, llevo a la comisión a reestudiar COSO I.

En julio de 2003 la empresa Pricewaterhouse Coopers fue la encargada de emitir un nuevo documento denominado COSO ERM o COSO II. El modelo COSO ERM es la sigla de COSO Enterprise Risk Management (Gestión del Riesgo Empresarial), nació como complemento de COSO I, se enfoca en los riesgos e incluye las estrategias, el establecimiento de objetivos, la identificación de eventos y la respuesta a los riesgos, aspectos que COSO I no considera, se actualizó y sistematizó el año 2013 con 17 principios. (Valdivieso Valenzuela, 2016).

Figura # 1.11: Framework de COSO I y COSO ERM

COSO I COSO ERM





Elaboración el autor

Fuente: (Valdivieso Valenzuela, 2016)

Como indica Valdivieso, (2016) entre los años 2004 y 2016 los negocios han cambiado y se hicieron más complejos incluyendo los riesgos, lo que llevó a la revisión y actualización del framework 2004 llevando a la propuesta COSO ERM elaborada en junio 2016 que esta por emitirse su publicación definitiva. A continuación, se resumen los principales cambios:

Principales cambios de COSO ERM 2016 respecto a COSO ERM 2004

- Tiene un enfoque más amplio y explica más claramente su relación con la estrategia; el cambio del nombre del documento así lo muestra; el del 2004 se llamaba "Marco de Gestión de Riesgo Empresarial", el del 2016 se llama "Marco de Gestión de Riesgo Empresarial- Alineación del Riesgo con la Estrategia y el desempeño."
- Se sistematiza su contenido estructurándolo en 23 principios
- Lo relaciona con la misión y visión de la empresa.
- La estrategia y los riesgos se relacionan desde el proceso de planificación estratégica, su ejecución y control.
- El monitoreo toma más importancia.
- Relaciona el riesgo con la performance obtenida por la empresa en sus distintos niveles.
- Refuerza la responsabilidad (accountability) en los distintos niveles.
- El apetito de riesgo pasa a ser una parte importante y su relación con las estrategias.
- Debe relacionarse los riesgos al formular los objetivos de la empresa.
- Prioriza los riesgos.
- Enfatiza el uso de información relevante.
- Considera la evolución de las tecnologías y el data análisis.
- Se hace cargo de la globalización de los mercados.
- Tiene en cuenta lo relativo a trasparencia.
- La cultura de la empresa y su relación con el riesgo pasa a ser un factor importante.

Principios de COSO ERM propuesto en junio 2016

Los 23 principios es la parte central de la nueva propuesta, abarca 100 páginas del documento, con definiciones, detalle de cada uno y ejemplos; aquí va sólo el enunciado de cada uno de ellos que hace Valdivieso, (2016).

1. El Directorio ejerce la supervisión de los riesgos

El Directorio supervisa la estrategia y lleva a cabo las responsabilidades de gobierno de los riesgos para apoyar la gestión de la Administración en la consecución de la estrategia y objetivos del negocio.

2. Establece el Gobierno y Modelo operativo

La organización establece el gobierno y estructuras operativas en el logro de la estrategia y objetivos del negocio.

3. Define los comportamientos organizacionales deseados

La organización define los comportamientos deseados que caracterizan los valores fundamentales y actitudes hacia el riesgo.

4. Demuestra compromiso con la integridad y la ética

La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.

5. Hace cumplir las rendiciones de cuentas (accountability)

La organización establece las rendiciones (o dar cuenta) a las personas en todos los niveles responsables de la empresa en la gestión de riesgos, y se responsabiliza para proporcionar normas y directrices.

6. Atrae, desarrolla y retiene a las personas con talento

La organización se compromete en la construcción del capital humano en alineación con los objetivos de la estrategia y de los negocios.

7. Considera el Riesgo en un contexto de negocios

La organización considera los efectos potenciales del negocio en el contexto del perfil de riesgo.

8. Define el apetito de riesgo

La organización define el apetito de riesgo en el contexto de la creación, la preservación, y la realización de valor.

9. Evalúa estrategias alternativas

Y el impacto en el perfil de riesgo.

10. Considera el riesgo al tiempo que establece los objetivos de negocio-

La organización considera el riesgo en el establecimiento de los objetivos de negocio en los distintos niveles y el apoyo a la estrategia de la empresa.

11. Define la variación aceptable en la Performance

La organización define la variación aceptable en su performance en relación con los objetivos estratégicos y los objetivos de los negocios.

12. Identifica Riesgo de Ejecución-

La organización identifica el riesgo de ejecución que afecta el logro de los objetivos del negocio.

13. Evalúa la severidad del riesgo-

La organización debe evaluarla.

14. Prioriza los riesgos

La organización da prioridad a los riesgos como base para la selección de las respuestas a los riesgos.

15. Identifica y de riesgo selecciona las respuestas a ellos

La organización identifica y selecciona las respuestas al riesgo.

16. Evalúa el riesgo de Ejecución

La organización evalúa los resultados de rendimiento operativo y su relación con el riesgo.

17. Desarrolla un portfolio de riesgo

La organización desarrolla y evalúa su portfolio de riesgo.

18. Usa información relevante

La organización utiliza la información relevante que soporta la administración de riesgo.

19. Utilización de los Sistemas de información

La organización aprovecha los sistemas de información como soporte en la administración de riesgos.

20. Comunicación de información de riesgos

La organización usa los canales de comunicación en la gestión de la administración de riesgos.

21. Informes de Riesgo, Cultura, y desempeño de la Organización

La organización informa sobre riesgo, cultura y performance tanto vertical como horizontalmente en su interior.

22. Monitoreo y cambios sustanciales

La organización identifica y evalúa los cambios de origen interno y externo que pueden tener un impacto en la estrategia y objetivos de negocios.

23. Monitoreo en la administración de riesgos

La organización monitorea la performance en la administración de riesgos

Figura # 1.12: Relación de los principios con la estrategia y sistematización de los principios - COSO ERM 2016

•



Elaboración el autor

Fuente: (Valdivieso Valenzuela, 2016)

1.3.5 Selección de método para la Gestión del Riesgo de Liquidez

En base a lo expuesto en los puntos anteriores y debido a que es necesario considerar el método más adecuado para la consecución de los objetivos planteados en el presente trabajo, se determina que el método que mejor se ajusta para la gestión del riesgo de liquidez será el Método Estándar Australiano Neozelandés, ya que, como manifiestan Galarce, Pomier & Pastem (2011) es el de mejor entendimiento y más fácil implementación pues es aplicable incluso; entre otras, a una actividad o una etapa de un proceso y que también puede aplicarse en todos los niveles de una organización ya sea estratégico u operacional.

CAPITULO 2 LA INDUSTRIA DE LA MADERA Y LAS PYMES EN EL ECUADOR

2.1 LA INDUSTRIA

2.1.1 Generalidades de la Industria

El papel de la industria es clave en el desarrollo de las naciones, hoy en día se emplea el término "país industrializado" como sinónimo de "desarrollado", desde el siglo XIX y hasta la Segunda Guerra Mundial fue el sector motor de la economía, el que más aportó al PIB y más mano de obra ocupaba. (Hernandez & Lopéz, 2014)

El proceso de industrialización es el eje del crecimiento económico, a partir del siglo XIX, los países industrializados, aquellos que contaban con las fábricas y los recursos técnicos para realizar la producción en serie, se enriquecieron, mientras que los agrícolas, generadores de materias primas, no. Es importante destacar que el capital de inversión para la industria surgió de la propia agricultura; es decir, las ganancias provenientes de las actividades agrícolas se invirtieron en la industrialización de los productos y en los medios de locomoción que se creían indispensables para propiciar el comercio internacional. La transformación de la materia prima en un producto con una particularidad específica se conoce como "manufactura". Por lo tanto, los productos son manufacturados por alguna "empresa industrial". (Peréz & Gardey, 2009)

2.1.2 Concepto de Industria

En términos globales, se entiende como industria al conjunto de todas las unidades de producción que se dedican primordialmente a una misma clase o a clases similares de actividades productivas. (INEC, 2012)

El concepto de industria hace referencia al grupo de operaciones que se desarrollan para obtener, transformar o transportar productos naturales. El término también se emplea para nombrar la instalación que se reserva a esta clase de operaciones y al conjunto de las fábricas de un mismo género o de una misma región, por ejemplo, "la industria de la madera" o la "industria ecuatoriana". (Peréz & Gardey, 2009)

2.1.3 Actividades y Sectores Económicos

Para hablar de las industrias se tiene que hacer referencia a las actividades económicas y los sectores de la economía. "Las actividades económicas son aquellas que permiten la generación de riqueza dentro de una comunidad mediante la extracción, transformación y distribución de los recursos naturales o bien de algún servicio; teniendo como fin la satisfacción de las necesidades humanas" (Gómez X., 2009).

Gómez, (2009) en su blog habla sobre la división de las actividades económica y hace la siguiente clasificación:

- Sector primario: agrupa las actividades que envuelven la extracción y obtención de materias primas procedentes del medio natural, por ejemplo: agricultura, minería, silvicultura, ganadería, y pesca. Este sector se ubica principalmente en las zonas rurales.
- Sector secundario: conformado por actividades que transforman las materias primas en productos elaborados y semielaborados, (la industria y la construcción), por ejemplo: siderurgia, sector agroalimentario y actividades que crean bienes de consumo en general. Este sector tiende a localizarse en las zonas urbanas.
- Sector terciario: es un conjunto que incluye todas las actividades y prestación de servicios que no pertenecen a los otros dos sectores y que podrían considerarse como actividades de suministro de bienes inmateriales. Aquí tenemos el comercio y los servicios.

"La actividad manufacturera es fundamental dentro de la economía. Al tratar el término industria, se hace referencia al proceso mediante el cual se transforma una materia prima en un producto para uso final o que servirá de insumo a otros procesos productivos". (EKOS - Unidad de Análisis Económico, 2015)

La industria, entendida como actividad manufacturera es fundamental en el sector secundario de la economía. Se caracteriza por que consume grandes cantidades de energía, en sus procesos productivos; requiere de la inversión de mucho capital, de grandes cantidades de materias primas, de mano de obra calificada y de mercados de alto poder de compra. (Definista, 2015)

TORES ECONÓMICOS se diferencia entre SECTOR PRIMARIO SECTOR TERCIARIO SECTOR SECUNDARIO comprende comprende comprende Actividades relacionadas Los trabajos consistentes Actividades encaminadas con la transformación de en ofrecer servicios a las a la obtención de recursos las materias primas en personas de la naturaleza productos de consumo forman parte forman parte del del agricultura explotación forestal enseñanza hostelería ganadería forman parte del medicina industria obteción de artesanía fuentes de energía

Figura # 2.1: Actividades y Sectores Económicos

Fuente: (Gómez X., 2009)

2.1.4 Tipos de Industrias

Según el grado de complejidad de sus procesos productivos, las industrias se clasifican en dos tipos: **pesadas y ligeras**.

Hernández y López, (2014) hacen referencia a las principales características y componentes de los dos tipos de industria y se resumen en la siguiente tabla.

Tabla # 2.1: Tipos de Industrias según el grado de complejidad de los procesos productivos

Industrias	Características	Componentes	Principales Rasgos
Industrias Pesadas	*Está dedicada a la extracción y transformación de materia prima *Produce productos semielaborados	*Industrias de Base (materias primas) *Industrias de Bienes de Equipo (maquinaria y herramientas)	*Concentración de Capitales *Su mercado son otras industrias *Constante Renovación Tecnológica *Consume mayor cantidad de materias primas *Se ubican cerca de los recursos *Alto consumo de energía *Son más contaminantes
Industrias Ligeras	*Utiliza materias primas y productos semielaborados *Produce bienes de uso y consumo	*Industria alimentaria *Industria textil *Industria del mueble *Industria química ligera *Industria electrónica e informática *Industria Automovilística *etc.	*Menor Concentración de Capitales (su tamaño es muy variado) *Su mercado es el público en general *Consume menor cantidad de materias primas *Se ubican cerca de centros urbanos *Menor consumo de energía *Son menos contaminantes

Fuente: (Hernandez & Lopéz, 2014)

TIPOS DE INDUSTRIA LIGERAS O DE BIENES DE **PESADAS** CONSUMO BÁSICAS **BIENES DE EQUIPO** Alimentaria Transformados metálicos Textil Muebles Siderúrgica Mecánicas Calzado Metalúrgica Bienes de construcción Alta tecnología Química de base Petroquimica Cementera

Figura # 2.2: Tipos de Industria y sus componentes

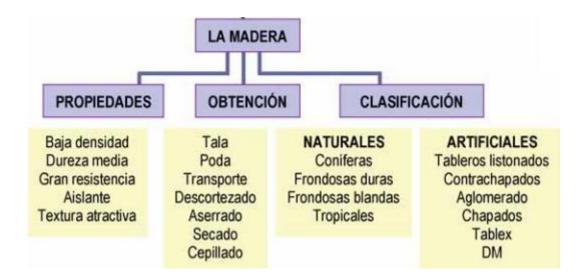
Fuente: (Hernandez & Lopéz, 2014)

2.2 LA INDUSTRIA DE LA MADERA

2.2.1 Generalidades de la Industria de la Madera

De todos los materiales usados por el ser humano a lo largo de la historia, la madera fue el primero de ellos, gracias a una serie de propiedades como facilidad de conformado, bajo peso específico, agradable apariencia exterior, propiedades térmicas y mecánicas, esto ha generado una industria muy importante. El hombre la ha utilizado inicialmente como combustible para producir fuego, como generadora de energía y más tarde para la fabricación de utensilios, herramientas, en la construcción de viviendas, embarcaciones, etc. (Demers, 1995)

Figura # 2.3: La Madera: propiedades, obtención y clasificación



Elaboración: el autor Fuente: (Villalba, 2010)

La industria maderera es una de las más importantes en todo el mundo dentro del ámbito del aprovechamiento de los recursos naturales. Existe un conjunto de actividades que se desarrollan en torno a ella; Villalba (2010) hace una síntesis y se las enuncia a continuación:

Obtención de la madera

El proceso de obtención de la madera se compone de las siguientes etapas:

- 1. Tala: Es la primera operación para la obtención de la madera, y la calidad de ésta dependerá del aspecto y constitución del árbol y de la época de la tala, consiste en el corte del árbol por su base.
- 2. Transporte: Para sacar la madera del bosque a la vía accesible más cercana se utiliza maquinaria especializada capaz de alcanzar cualquier zona del monte. Una vez aquí, son el camión y el ferrocarril los medios más utilizados. Si hay vías de agua se usan para transportar los troncos.
- 3. Descortezado: Es decir se le quita la corteza que envuelve el tronco.
- 4. Tronzado: Consiste en cortar los troncos en piezas más pequeñas

- 5. Troceado y despiece (aserrado): Conjunto de operaciones que se realizan para dividir el tronco en planos paralelos a un eje. El objetivo es conseguir piezas de unas dimensiones determinadas para su uso en taller.
- 6. Secado: Antes de poder usar las tablas y tablones para fabricar objetos, es necesario reducir el grado de humedad hasta un valor inferior al 15%. Con esto se consigue evitar deformaciones posteriores, reducir el peso, con el consiguiente ahorro en transporte, incrementar la resistencia a distintos tipos de esfuerzos, reducir las posibilidades de ser atacada por hongos e insectos y dejarla en condiciones adecuadas para ser mecanizada.
- 7. Cepillado: Tiene como objetivo principal eliminar cualquier irregularidad y mejorar el aspecto final.

Productos derivados de la madera

El trabajo de la madera, requiere piezas de grandes dimensiones no disponibles en madera maciza. Para ello, se han elaborado una serie de productos prefabricados de dimensiones y grosores variables, en los que se combinan virutas, chapas, aglomerantes, para conseguir el producto adecuado.

Los más utilizados son los tableros, que se comercializan, normalmente, en grosores que van entre 3 y 30 mm, y en dimensiones de 1220 x 2440 mm. Existen multitud de variantes de estos tableros, aunque los más usados son:

- A) Aglomerado: Está compuesto de pequeñas virutas, fibras de madera y serrín a lo que se ha añadido cola. Una vez mezclado se coloca sobre planchas de medidas normalizadas, presionándolo fuertemente hasta que se haya secado. Se emplea en revestir techos, fondos de cajones, puertas, división de interiores. Los aglomerados son relativamente económicos y pesados y se presentan en grandes tableros, lo que facilita el corte en piezas adaptadas a la medida exigida.
- B) Contrachapado: Consiste en colocar, láminas finas de madera noble una sobre otra. Se suelen disponer de modo que su veteado es perpendicular entre sí. El número de láminas es un número impar.
- C) Tableros de fibra: También llamados tableros DM o MDF: Son tableros de madera aglomerada, pero en este caso la viruta ha sido previamente molida. El serrín molido es mezclado con cola o resina sintética y prensado.

En los últimos años, se ha incrementado el uso de las maderas laminadas. El principio es el mismo que el de los tableros. Se parte de tablones macizos, y se curvan y encolan con formas propias de la construcción: vigas, arcos, piso flotante. Este tipo de producto ha permitido una importante renovación en la construcción de estructuras.

Otro derivado de la madera de gran utilidad, es el papel. Es una hoja delgada y lisa, preparado con fibras vegetales. La mayor parte del papel se prepara con pasta de

celulosa procedente de la madera, 55%, sobre todo de coníferas (pino), de otras fibras vegetales denominadas no madereras, como fibras de algodón y de lino en forma de desperdicios, trapos y papeles viejos

Aplicaciones de la madera

- Columnas y vigas, para la construcción, aunque actualmente ha sido sustituida por el hormigón y el acero.
- Puertas, ventanas, marcos, pisos y muebles. Se usan las maderas de gran resistencia mecánica (pino, abeto, cedro)
- Muebles, carpintería interior. Las que presentan veteados vistosos y admiten un buen pulido (haya, fresno, nogal, roble)
- Muebles de lujo, esculturas, instrumentos musicales. También se laminan en chapas delgadas, 0.4 0.6 mm, para revestir tableros de maderas más baratas.

2.2.2 Ramas de Actividad Económica de la Industria de la Madera

La industria de la madera abarca un amplio campo de actividades, se ocupa del procesamiento de la madera, desde su plantación hasta su transformación en objetos de uso práctico, pasando por un sin número de actividades que van desde la extracción, corte, replantación, almacenamiento o tratamiento bioquímico y moldeo. Su producto final puede ser la fabricación de mobiliario, materiales de construcción, la obtención de celulosa para la fabricación de papel, entre otros derivados de la madera. Esta industria es diferente de la carpintería y del trabajo en madera, tanto por su escala industrial en cuanto estas últimas se realizan bajo un modelo artesanal de producción. (Industriaforestal-jorge.blogspot.com, 2010)

A continuación se presenta un cuadro que resume las principales ramas de actividad que pertenecen a la industria maderera:

Tabla # 2.2: Ramas de la Actividad Económica de la Industria de la Madera

SECTOR AGROPECUARIO

Agricultura, Ganadería, Aprovechamiento forestal, Pesca y Caza

* Aprovechamiento forestal

Silvicultura

Viveros forestales y recolección de productos forestales

Tala de árboles

* Servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales

Servicios relacionados con el aprovechamiento forestal

SECTOR INDUSTRIA

Industrias manufactureras

* Industria de la madera

Aserrado y conservación de la madera

Fabricación de laminados y aglutinados de madera

Fabricación de otros productos de madera

* Industria del papel

Fabricación de celulosa papel y cartón

Fabricación de productos de papel y cartón

* Fabricación de muebles y productos relacionados

Fabricación de muebles excepto de oficina y estantería

Fabricación de muebles de oficina y estantería

Fabricación de productos relacionados con los muebles

SECTOR COMERCIO

Comercio al por mayor

 Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias para la industria y materiales de construcción

Comercio al por mayor de materias primas para la industria.

Comercio al por menor

* Comercio al por menor de enseres domésticos computadoras y artículos para la decoración

Comercio al por menor de muebles para el hogar y otros enseres domésticos.

Elaboración: el autor

Fuente: (www.stps.gob.mx, 2012)

2.3 LA INDUSTRIA DE LA MADERA EN EL ECUADOR

2.3.1 Importancia

El aporte de la industria maderera en el Ecuador al desarrollo del País, es de innegable importancia en la creación de fuentes de trabajo, producción de bienes y servicios, y generación de riqueza, es un sector con alto valor agregado. En ella se encuentran actividades que pertenecen al sector primario, otras que pertenecen al sector secundario y si consideramos sus procesos productivos, se puede encontrar industrias pesadas e industrias ligeras. (COMAFORS, 2007)

2.3.2 Aspectos que caracterizan a la industria de la madera en el Ecuador

En el año 2007, la Corporación de Manejo Forestal Sustentable (COMAFORS), conjuntamente con otras instituciones como la Asociación Ecuatoriana de Industriales de la Madera (AIMA), la Fundación Forestal de la Pequeña Industria Maderera (FUNDEPIM) y de la Asociación Ecuatoriana de Productores de Teca y Maderas Tropicales (ASOTECA), auspiciaron la realización de un proyecto llamado "La Planeación estratégica del subsector de la transformación y comercialización de la madera del Ecuador, para el 2007-2012" como parte del planteamiento que se da en relación al cambio de la Matriz Productiva; trabajo en el que se logró una visión muy acertada de la situación de la industria maderera en el país, razón por la cual se retoma los aspectos más relevantes del mismo y se los expone a continuación.

2.3.3 Productos de la industria maderera en el Ecuador

La industria maderera en el Ecuador comprende la transformación primaria y secundaria; y la comercialización de los productos que se obtienen de ella.

2.3.3.1 Transformación de la madera

La Industria Primaria.- realiza el primer proceso a la madera en rollo o cualquier otra materia prima proveniente directamente del bosque y la conforman: Aserraderos, Fábricas de Contrachapado, Fábricas de aglomerados (tableros de partículas) y MDF, Fábrica de Astillas

La Industria Secundaria.- es la que procesa los productos provenientes de la industria primaria que son usados en la construcción, muebles, pallets, puertas, pisos, etc.; y la conforman: Construcción, Industria de muebles (Fábricas de muebles modulares, Talleres y pequeñas fábricas de muebles, pisos, puertas, marcos, etc.)

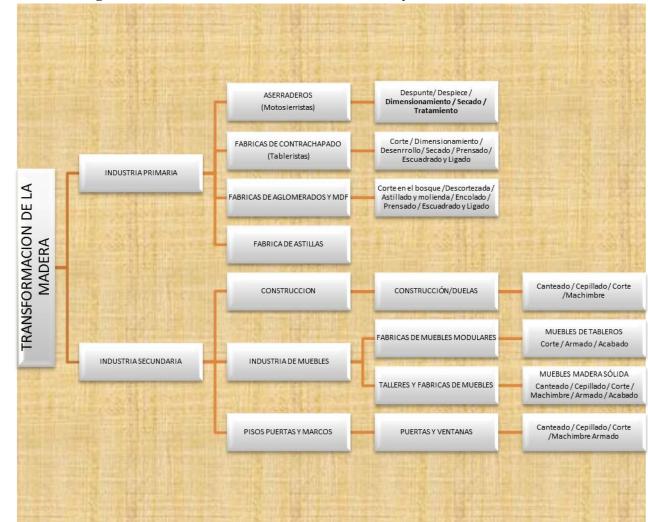


Figura # 2.4: Industria Maderera Ecuatoriana y sus Procesos

Fuente: (COMAFORS, 2007)

2.3.3.2 Comercialización de los productos forestales y madereros

Se orienta principalmente al mercado interno, exceptuando la industria de tableros y astillas que tiene como destino los mercados internacionales. Los principales canales de distribución son: Depósitos de madera, Cadena de distribuidores, Almacenes distribuidores de muebles, Exportadores

COMERCIALIZACIÓN DE LA
MADERA

Depósitos de Madera
Cadenas de distribuidores
Almacenes Distribuidores
Exportadores

Exportadores

Control de calidad
Embalaje
Transporte

Control de calidad
Embalaje
Transporte

Figura # 2.5: Comercialización de la madera y sus Procesos

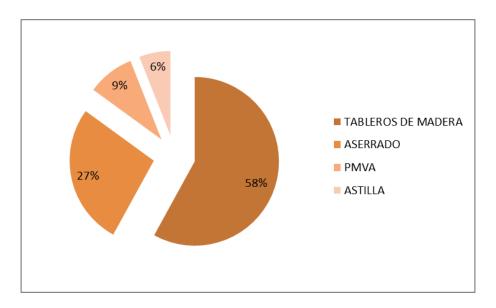
Fuente: (COMAFORS, 2007)

2.3.4 Exportaciones e Importaciones

La industria primaria es la que más contribuye (58%) a las exportaciones con sus productos como los tableros de madera, los cuales incluyen los contrachapados, MDF y aglomerados. La madera aserrada, también contribuye significativamente (27%) al valor total exportado. Por otro lado, la industria secundaria con sus productos de mayor valor agregado concentrados en muebles y perfiles de madera, contribuyen en menor proporción (9%) y finalmente el rubro de la exportación de astilla (6%).

Los principales destinos de los productos de la industria primaria y en especial la madera extraída de las plantaciones forestales son: Japón (Eucalipto), la India (Teca), Estados Unidos (las demás maderas). Los productos de la industria secundaria, en especial los de la industria de muebles, el principal destino son los Estados Unidos.

Figura # 2.6: Exportaciones de los productos de la industria de la madera



Fuente: (COMAFORS, 2007)

La balanza comercial del sector forestal-maderero en los últimos años ha sido negativa. Los principales productos importados han sido celulosa y papel, pero la importación de otros productos de madera, especialmente muebles sigue en aumento, agravando esta situación.

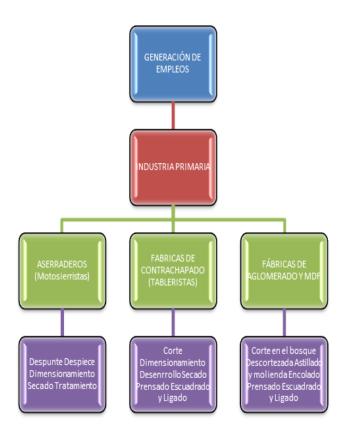
2.3.5 Certificaciones

Para la comercialización de los productos forestales madereros se promueve la certificación voluntaria de bosques bajo los criterios del FSC, Forest Stewardship Council o Consejo de Manejo Forestal, que es una organización internacional, no lucrativa, que convoca a distintos grupos de gente para participar en la solución de los problemas creados por malas prácticas forestales y recompensar el buen manejo forestal. La entidad acreditada como FSC Ecuador, es el Consejo Ecuatoriano para la Certificación Forestal Voluntaria, CEFOVE.

2.3.6 Empleo en la Industria de la madera

En la industria de la madera la generación de empleos está relacionada con sus procesos de transformación (primaria y secundaria) y con las actividades que se desarrollan en cada una de ellas. En el proceso de transformación primaria se encuentran todos aquellos empleos relacionados con la "industria primaria": aserraderos, fábricas de contrachapado y fábricas de aglomerados.

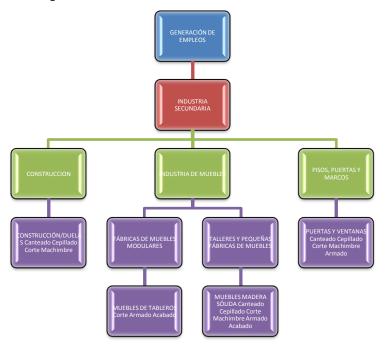
Figura # 2.7: Empleos relacionados a la Transformación Primaria de la madera



Fuente: (COMAFORS, 2007)

Por otro lado en la "industria secundaria" (transformación secundaria de la madera) se encuentra la elaboración de los productos de mayor valor agregado (PMVA), donde predomina la pequeña industria, microempresa y artesanías de la madera. En el segmento de la industria de muebles es donde se concentra la mano de obra, las plazas de trabajo que genera beneficia principalmente, a las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

Figura # 2.8: Empleos relacionados a la Transformación Secundaria de la madera



Fuente: (COMAFORS, 2007)

2.3.7 Representación del sector

La representación del subsector de la transformación primara y secundaria; y comercialización de la madera en Ecuador, está agrupada en las siguientes instituciones gremiales:

- AIMA, Asociación Ecuatoriana de Industriales de Madera
- Asociaciones, gremios, cooperativas y uniones de artesanos (legalmente reconocidas)
- Cámaras de Industriales del País
- Cámaras de la Pequeña Industria en el País
- COMAFORS, Corporación de Manejo Forestal Sustentable
- FUNDEPIM, Fundación Forestal de la Pequeña Industria Maderera de Pichincha

2.3.8 Participación del Estado

La institucionalidad del sector forestal es de competencia del Ministerio del Ambiente, que desde enero del 2006, trabaja en forma descentralizada y desconcentrada, a través de la administración y manejo de los recursos forestales hacia los gobiernos locales como las Prefecturas y los Municipios y distritos forestales regionales provinciales.

En lo que respecta al subsector de la transformación y comercialización, de los productos de la madera, están bajo los lineamientos del Ministerio de Industrias y Productividad, a través de las subsecretarías de Industrialización, PYMES, Microempresas/Artesanías y Comercio Exterior.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), a través del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), es el organismo que organiza, aplica y ejecuta los planes, programas y proyectos relacionados con la economía popular y solidaria.

El IEPS² tiene como misión fundamental impulsar el crecimiento y la consolidación de la economía popular y solidaria en el contexto del sistema económico previsto en la Constitución. Apoya el funcionamiento de pequeñas empresas y de microempresas familiares, de artesanos, agricultores, etc., propiciando relaciones directas entre productores y consumidores. (Portal de Econmía Solidaria, 2009)

2.3.9 Marco legal de la Industria de la madera en el Ecuador

La industrialización y comercialización de los productos forestales madereros, corresponden al Ministerio de Industrias y Productividad que es un organismo gubernamental facultado para planificar, dirigir, controlar y ser el ejecutor de las políticas comerciales y de desarrollo del sector productivo del Ecuador.

Cuenta con una base legal que es parte de la legislación ecuatoriana y que de acuerdo al campo de acción de la industria pueden ser:

- Leyes de Industrialización
- Leyes PYMES
- Leyes Microempresas/Artesanías
- Leyes de Comercio Exterior

2.3.10 Instituciones no gubernamentales de apoyo, Nacional e Internacional

Instituciones de apoyo, nacionales:

- AIMA, Asociación de Industriales de la Madera o ASOCIACIÓN DE ARTESANOS
- ASOTECA, Asociación Ecuatoriana de productores de Teca y Maderas Tropicales
- CAPEIPI, Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha

² El IEPS se creó mediante Decreto Ejecutivo, en abril de 2009, adscrito al MIES. Asume todas las competencias, atribuciones, funciones, representaciones y delegaciones, constantes en leyes reglamentos y demás instrumentos normativos a cargo de la Subsecretaría de Desarrollo Social, la Dirección de Gestión y Desarrollo Comunitario, Dirección de Desarrollo Rural, Dirección Nacional de Cooperativas del MIES, Programa de Desarrollo rural Territorial - PRODER y el Proyecto de Desarrollo del Corredor Central del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

- CEFOVE, Consejo ecuatoriano para la certificación Forestal Voluntaria
- CORPEI, Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones
- COLEGIO DE INGENIEROS FORESTALES
- COMAFORS, Corporación para el manejo forestal sustentable
- CORMADERA, Corporación de Desarrollo Forestal del Ecuador
- FUNDACIÓN NATURA
- FUNDEPIM, Fundación Forestal de la Pequeña Industria de Pichincha

Organismos de cooperación internacionales:

- AID, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
- BID, Banco Interamericano de Desarrollo
- CEE, Comunidad Económica Europea
- FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Ganadería
- OIMT, Organización Internacional de Maderas Tropicales

2.4 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

2.4.1 Importancia de las pequeñas y medianas empresas

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) han tenido un papel fundamental, en las últimas décadas en el desarrollo de las naciones a nivel mundial, a pesar de los acelerados cambios tecnológicos, la globalización y las desventajas que enfrentan con respecto a las grandes compañías. El proceso de globalización, implica un alto nivel de interrelación entre las economías, en donde es fundamental entender el complejo sistema económico, compuesto de grandes, medianas, pequeñas y micro empresas, en donde los actores de menor tamaño relativo son claves en la generación de empleo; y a través del encadenamiento productivo, pueden promover las nuevas iniciativas requeridas para profundizar la redistribución. (FLACSO - MIPRO, 2013)

El poder en los mercados lo tienen las grandes empresas, pero ello no deja de lado la importancia de las PYMES, cada país y su gobierno busca generar el apoyo a este sector, en aspectos tales como: la disponibilidad de créditos, la administración tributaria y la legislación laboral.

Países como Italia, España, Chile, México, Korea, Francia y Taiwán hayan diseñado políticas para favorecer el desarrollo económico de este sector; cuentan con su propia regulación y legislación en lo que se refiere a su funcionamiento, disponen de un sistema de financiamiento y fondos de garantías definidas, que operan con la finalidad de asignar recursos eficientemente. Además disponen de centros de transferencia de tecnología, centros de desarrollo para empresarios, redes de información de empresas para subcontratación, redes de comercialización, aportes tributarios y fiscales

significativos en la creación e innovación de esta clase de empresas. (Tandazo Celi, 2012)

2.4.2 Características de las pequeñas y medianas empresas en los Países en Desarrollo

FLACSO – MIPRO (2013), pone de manifiesto los rasgos más importantes de las Pymes en los Países en Desarrollo:

- El tamaño de las plantas de producción y su escala de eficiencia
- El dualismo existente, donde, productos homogéneos son producidos por una multitud de empresas pequeñas y un grupo reducido de empresas grandes.
- Generalmente son informales y trabajo intensivas, mientras que las grandes son formales y capital intensivas.
- Presenta un gran número de empresas pequeñas, seguido de las empresas grandes y muy pocas empresas medianas (medidas por el número de empleados).
- Presencia de empresas ineficientes debido a regulaciones poco efectivas
- Mercados de crédito que no funcionan correctamente, lo que puede afectar sobre todo a la entrada de nuevas empresas al sector formal.

Adicionalmente Tybout (2000) señala algunos rasgos característicos de las PYMES en los países en desarrollo y destaca en primer lugar el Clima de Negocios, donde se encuentra: a) Mercados internos pequeños, que favorecen al consumo de bienes básicos; b) Los insumos manufacturados generalmente son importados y están sujetos a variación de precios internacionales; c) El capital humano y las capacidades técnicas generalmente son bajos; d) Infraestructura deficiente y altos costos de transporte; 5) La inestabilidad macroeconómica e institucional afecta su capacidad de planificación a mediano y largo plazo. (Como se cita en FLACSO – MIPRO, 2013, p. 25)

2.5 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL ECUADOR

Al igual que en el resto de países del mundo, en el Ecuador las Pymes también son actores fundamentales en la economía, se han convertido en una fuente de generación de empleo y un medio para ofrecer productos y servicios diversos en mercados de menor tamaño. Contribuyen con un 55% de participación en el empleo formal y un 20% en el PIB. (Zuñiga, Espinoza, Campos, Tapia, & Muñoz, 2016)

Las Pymes en el país son aproximadamente 15000, con un promedio de 22 trabajadores, el 77% de las empresas se encuentran en Quito y Guayaquil, el 15% en Azuay, Manabí y Tungurahua y la diferencia en el resto del país. La mayoría son empresas familiares, y

estas a su vez abarcan el 80% de las empresas del país así lo afirma Camilo Ontaneda, Presidente del Instituto de empresas Familiares del Ecuador.

2.5.1 Definición de las Pymes en el Ecuador

No existe un concepto o definición exacta de PYMES ya que las variables de estas pequeñas y medianas empresas pueden cambiar de acuerdo a la economía y leyes del país en donde operen.

La Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas, establecen algunas condiciones que las empresas ecuatorianas deben cumplir para ser consideradas como PYMES, basándose en cuatro criterios fundamentalmente:

- a) Financiero: de acuerdo al monto de su capital o activos
- b) **Personal Ocupado**: de acuerdo el número de empleados que laboran en ella.
- c) Ventas: por el monto de sus ventas y por el mercado que abastece.
- d) **Producción:** por al grado de maquinización que existe en el proceso de producción.

La Superintendencia de Compañías califica como PYMES a las personas jurídicas que cumplan las siguientes condiciones: a) Activos totales inferiores a cuatro millones de dólares; b) Registren un valor bruto de ventas anuales inferior a cinco millones de dólares; y c) Tengan menos de 200 trabajadores (Personal Ocupado). Para este cálculo se tomará el promedio anual ponderado. Predominando siempre los ingresos sobre el número de trabajadores. (Superintendencia de Compañías, 2011).

El SRI considera como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Para fines tributarios las divide en personas naturales y sociedades, de acuerdo al tipo de RUC que posean.

Ley de la Economía Popular y Solidaria, acoge como forma de organización a unidades socioeconómicas populares, tales como, los emprendimientos unipersonales, familiares, vecinales, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios, entre otros, dedicados a la producción de bienes y servicios destinados al autoconsumo o a su venta en el mercado, con el fin de, mediante el autoempleo, generar ingresos para su auto subsistencia; siempre y cuando cumplan con las siguientes características:

- a) La búsqueda de la satisfacción en común de las necesidades de sus integrantes, especialmente, las básicas de autoempleo y subsistencia;
- b) Su compromiso con la comunidad, el desarrollo territorial y la naturaleza;

- c) La ausencia de fin de lucro en la relación con sus miembros;
- d) La no discriminación, ni concesión de privilegios a ninguno de sus miembros;
- e) La autogestión democrática y participativa, el autocontrol y la auto responsabilidad;
- f) La prevalencia del trabajo sobre el capital; de los intereses colectivos sobre los individuales; y, de las relaciones de reciprocidad y cooperación, sobre el egoísmo y la competencia.

En el artículo 2 esta ley también se especifica quienes están excluidos de la economía popular y solidaria:

"Se excluyen de la economía popular y solidaria, las formas asociativas gremiales, profesionales, laborales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras, cuyo objeto social principal, no sea la realización de actividades económicas de producción de bienes y servicios o no cumplan con los valores, principios y características que sustentan la economía popular y solidaria.

Se excluyen también las empresas que integran el sector privado, sean individuales o constituidas como sociedades de personas o de capital, que tengan como objeto principal la realización de actividades económicas o actos de comercio con terceros, con fines lucrativos y de acumulación de capital." (Ley de la Economía Popular y Solidaria, 2009, pág. 3)

Se puede decir entonces, que en el Ecuador una PYME es aquella que maneja una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización, y que desarrolla cualquier tipo de actividad de producción, de comercialización de bienes o de prestación de servicios, que cumplan con lo establecido en la Ley de Compañías, Ley de Régimen Tributario Interno y RUC, y Ley de la Economía Popular y Solidaria.

Tabla # 2.3: Clasificación de las Empresas por su Tamaño

Criterios	Microempresas	Pequeñas Empresas	Medianas Empresas	Grandes Empresas
Financiero	Activos hasta \$ 100.000	Capital inferior a \$ 120.000 Activos de \$100.001 hasta \$ 750.000	Activos de \$ 750.001 hasta \$3.999.999	Activos sobre los \$4.000.000
Personal Ocupado	De 1 a 9 Personas	De 10 a 49 personas	De 50 a 199 personas	Superior a 200 personas
Ventas	Mercado Local Ingresos menores a \$ 100.000	Mercado Local y Nacional Ingresos entre \$ 100.001 y \$1.000.000	Mercado Local, Nacional Ingresos entre \$1.000.001 y \$ 5.000.000	Mercado Local, Nacional, Internacional Ingresos superiores a \$ 5.000.001
Producción	Uso intensivo de mano de obra	Mecanizada, pero predomina el uso de mano de obra	Más maquinaria y menos mano de obra	Altamente mecanizado o sistematizada

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2011); (Enroke, 2017)

2.5.2 Características de las Pymes en el Ecuador

Tandazo (2012), menciona algunas de las características más importantes de las Pequeñas y Medianas empresas en el Ecuador:

- Pequeño capital, baja productividad e ingreso, reducida capacidad de ahorro.
- La forma societaria, por lo general es unipersonal o sociedades de hecho.
- Son empresas familiares, su administración es empírica.
- Limitado acceso al crédito formal.
- Preferentemente operan en el mercado local
- Falta de políticas adecuadas para su desarrollo

- Flexibilidad y adaptabilidad a cambios en el entorno económico, social y político y condiciones de mercado.
- Contribuyen a aliviar las tensiones y crisis de orden social.
- Uso intensivo de la mano de obra, escaso desarrollo tecnológico, baja división del trabajo.
- No tiene planificación, ni presupuestos de ahí su alta mortalidad.

El entorno económico y el clima de negocios que rodea a las Pymes, influyen en su "alarmante mortalidad", como se indica en la revista EKOS (2012), se estima que el 80% de ellas no pasa de los 5 años y el 90% no llega a los 10 años. La existencia de las Pymes en el país está sujeta a su capacidad para adaptarse a las cambiantes condiciones económicas, es por esta razón que necesitan de acciones públicas y privadas orientadas a fortalecerlas.

"La mayoría de las Pymes en el país son empresas familiares, y estas a su vez abarcan el 80% de las empresas del país así lo afirma Camilo Ontaneda, Presidente del Instituto de empresas Familiares del Ecuador. El origen de una empresa familiar se da generalmente por herencia a los hijos, nietos y a las nuevas generaciones que vengan, con el transcurso del tiempo las exigencias de administración cambian, de ahí que muchas empresas que antes fueron exitosas se quedaron en el camino, muy pocas se logran adaptar o mantenerse y muy pocas han logrado convertirse en grandes empresas.

Las Pymes sobre todo las de origen familiar enfrentan desafíos que pueden llegar a constituir debilidades y amenazas para su existencia, como son el aprendizaje y la práctica de nuevas formas de administración debido a factores internos y externos que intervienen en el mercado, y que para mantenerse o aún más para transformarse en grandes empresas, es necesario realizar cambios fundamentales en la forma de administrar, entrar en un proceso de integración y automatización de la información, estandarización de flujos de procesos, para volverse eficientes". (Tandazo Celi, 2012)

2.5.3 Actividades en las que se desenvuelven las Pymes en el Ecuador

Las Pymes están presentes en todos los sectores de la actividad económica, siendo mayor su presencia en el sector comercio, seguido por los servicios, agro y agroindustria, y en cuarto lugar la industria. (Trujillo, 2016)

De acuerdo a información del SRI, en el país las pequeñas y medianas empresas realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacan las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.

- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

2.5.4 Las Pequeñas y Medianas Compañías en la Industria de los muebles

En el país existen básicamente dos formas se surgimiento de las Pymes, las que surgen en forma de empresas propiamente dicha; es decir, con una estructura organizativa, gestión empresarial, tienen un capital y se desarrollan dentro de un sector formal de la economía; y las que provienen de orígenes familiares cuya característica principal es la gestión guiada hacia la supervivencia. (El Comercio Electrónico y las PYMES en el Ecuador, 2013)

Un gran número de pequeñas y medianas empresas en Ecuador conforman la industria de la manufactura, en donde está la industria de los muebles, aquí se encuentran tanto talleres artesanales como pequeñas y medianas fábricas. En la Industria de los Muebles, los talleres tienen como característica la elaboración de muebles de madera sólida, el trabajo es artesanal y son unipersonales. Por otro lado las fábricas de muebles en particular la de modulares que se caracterizan por la utilización de tableros, procesos más sistematizados y se constituyen como pequeñas y medianas compañías. (COMAFORS, 2007)

Las fábricas de muebles modulares se ubican principalmente en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, este subsector posee mano de obra calificada, tiene acceso a capacitación, asistencia técnica, modernización de maquinaria, llevan registros contables y están sujetas al control de la Superintendencia de Compañías, por lo tanto disponen de información financiera para su respectivo análisis. (Tandazo Celi, 2012)

2.6 FACTORES DEL RIESGO DE LIQUIDEZ EN LAS PYMES ECUATORIANAS

La falta de liquidez es un problema que afecta diariamente a las pequeñas y medianas empresas y las obliga permanentemente a intensificar sus esfuerzos, para alcanzar sus objetivos, muchas veces sin lograrlo, pues no solo es cuestión de fuerza o de cantidad de esfuerzo, sino de comprender el entorno y replantear su forma de trabajo. (Valda, 2009)

El riesgo de liquidez no puede ser analizado aisladamente, se ve afectado por factores de toda índole: económicos, políticos, ecológicos, jurídicos, entre otros. En el capítulo anterior se mencionó la interacción que tiene con otros tipos de riesgo tales como: riesgo de tesorería, riesgo de financiamiento y refinanciamiento, riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo operacional, riesgo reputacional; es decir, el riesgo de liquidez

en las empresas está a expensas de lo que acontezca con los demás actores de la economía ya sean clientes, competidores, bancos, gobiernos, etc.

"La falta de liquidez con la que suelen convivir las pequeñas y medianas empresas, la disminución de la demanda de nuestros productos, la excesiva y encarnizada competencia en nuestros mercados, la imposibilidad de contar con un nivel de capital de trabajo acorde a la necesidad de nuestro giro comercial, la caída en los índices de rotación de las carteras, las tasas de interés que debemos abonar para poder financiar nuestra actividad, la presión tributaria, son algunas de las respuestas que comúnmente esgrime el pequeño y mediano empresario al tener que explicar el por qué no logra los resultados que la empresa necesita para continuar su desarrollo". (Valda, 2009)

De acuerdo a lo expuesto en los párrafos anteriores y a Valda (2009) se pueden destacar algunos de los hechos que afectan a los pequeños y medianos empresarios ecuatorianos en la gestión de sus negocios, los cuales se han categorizado en cuatro tipos de riesgo, de acuerdo al esquema presentado por Rodríguez López & Piñeiro Sánchez (2013):

2.6.1 Riesgos de mercado

- Se sacrifica el "precio de venta" vía descuentos, promociones, etc. con el consecuente impacto sobre la rentabilidad.
- Se cree que la única consecuencia de elevar el nivel de actividad sería elevar el nivel de ingresos, no se analiza las consecuencias negativas de esa decisión en términos del incremento de costos y por ende del "precio del producto final".
- Regulación de mercado vía impuestos por parte del estado, para proteger el producto nacional, pero a la vez encarece el costo de algunas materias primas.
- Alta competencia con productos importados
- Renta disponible y hábitos de los consumidores.
- No se considera los tipos de interés sobre la rentabilidad mínima exigida por los accionistas, el costo de capital y el mínimo de rentabilidad económica.

2.6.2 Riesgo de Crédito

- Evidente desigualdad entre las cuentas a cobrar (calidad de las mismas, plazos y solvencia de los deudores) y las cuentas a pagar.
- No hay eficiencia en las cobranzas, generalmente para una pyme la fecha de pago siempre es un compromiso cierto y conocido mientras que la fecha de una cobranza es una posibilidad.

- No se cuenta con el flujo de fondos necesario. Existe un elevado nivel de inmovilización de activos especialmente en deudores por ventas o en bienes de cambio "inventarios" (porque no siempre los pronósticos de ventas y producción se encuentran bien integrados).
- Se confunde lo económico con lo financiero y ante los problemas de caja, se suele privilegiar la visión del flujo de fondos sobre la rentabilidad (pero no de manera consciente).
- Dificultad para acceder a líneas de crédito y altas tasas de interés
- Riesgo país, entendiéndose como tal las condiciones políticas, económicas y tributarias.

2.6.3 Riesgo Operacional

- Los proceso de producción no están bien definidos
- No cuentan con sistemas informáticos adecuados
- No existe planeación, no tienen presupuesto de ningún tipo con lo cual, es imposible prever cualquier dificultad y cuando ésta ocurre, debe solucionarse a cualquier costo, con el irremediable impacto sobre "la salud" de la empresa.
- No se realizan los análisis y replanteos que la empresa requiere.
- No existen planes de contingencia, se recurre siempre a la "voluntad" como medio de solución de cualquier problema.

2.6.4 Riesgos Competitivos

- En general no existen estrategias vinculadas con el surgimiento de nuevos rivales, productos alternativos o nuevas tecnologías.
- Se piensa que los clientes y/o proveedores "acompañarán" a la empresa en cualquier circunstancia, basándose simplemente en la cantidad de años de relación comercial.
- No hay una visión realista del mercado atendido y de las posibilidades de la empresa para atenderlo competitivamente.
- Con la intención de venderle a todos los clientes, se olvida que no se cuenta con los recursos necesarios (capital de trabajo) y como consecuencia de ello, disminuye la fidelización del cliente y aumenta el costo de tener que reponer los clientes perdidos.

2.7 PRINCIPALES EFECTOS DE LA ILIQUIDEZ EN LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES MADERERAS

Al igual que en todas las empresas, la iliquidez en las empresas y organizaciones pertenecientes a la industria maderera afecta su desempeño, con el consecuente

deterioro financiero. La empresa en un momento dado "está ilíquida" o corre el riesgo de estarlo, aunque sea rentable, y tenga relativamente pocas deudas. Se dice: "es un problema de liquidez temporal, la empresa está sólida". El problema es que si esto dura demasiado, igual una empresa puede quebrar, entonces la diferencia con la insolvencia es poco obvia. (Belaunde, Belaunde, Gregorio, 2012)

Se puede mencionar como principales efectos a los siguientes:

- Dificultad para pagar a sus acreedores: proveedores, bancos.
- Dificultad para el pago de obligaciones con sus empleados, la administración tributaria, la seguridad social, entre otros.
- Necesidad de mayor capital de trabajo.
- Requerir de financiamiento adicional, ya sea por parte de terceros o autofinanciamiento.

Estos a su vez generan otros efectos relacionados tales como:

- Dificultad en la provisión de materiales, al mantener proveedores impagos.
- Conflictividad laboral, el retraso de pago de nómina afecta el buen funcionamiento de la organización.
- Desconfianza de los clientes, ocasionado por incumplimientos derivados tanto por la dificultad de provisión de materiales o por la conflictividad laboral.
- Acumulación de pasivos, el retraso en los pagos a la seguridad social y administración tributaria generan recargos (multas e intereses) y otro tipos de sanciones legales y tributarias.
- Dificultad para obtener nuevos créditos bancarios, el retraso en los pagos de obligaciones financieras constituye un mal precedente en el historial crediticio de las organizaciones.
- Recurrir a créditos informales, con elevadas tasas de interés.
- Llegar a un máximo nivel de endeudamiento.
- Reducción de la rentabilidad, debido a los altos costos financieros.
- Vender activos a precios inferiores a su costo, es decir que tendrá sobrecostos o pérdidas.
- Falta de competitividad, ante la imposibilidad de invertir en el negocio (nuevos equipos, tecnología, etc.), pues el empresario se centra en pagar solo aquello que es imprescindible.

Todo esto puede convertirse en un efecto "bola de nieve", que acaba provocando la muerte empresarial. Normalmente estos efectos no son inmediatos.

CAPITULO 3 GESTION DEL RIESGO DE LIQUIDEZ

3.1 GENERALIDADES

La falta de políticas y sistemas de administración de riesgos han llevado a muchas empresas a grandes desastres financieros, las empresas y organizaciones madereras ecuatorianas, no están ajenas a esta situación. La importancia creciente y el protagonismo que se está dando a la gestión de los riesgos vienen impulsados por dos procesos:

- La evolución del contexto socioeconómico hace que las empresas se vean expuestas a factores de riesgo lejanos a su entorno próximo, con frecuencia atípicos o singulares, y cuyo tratamiento requiere no ya decisiones rápidas, sino estrategias preventivas "ad hoc"³;
- La posibilidad de inferir catálogos de buenas prácticas a partir de la experiencia y del marco regulatorio propios de la gestión de riesgos en entidades financieras. Por ejemplo, el esquema regulatorio de Basilea no es directamente aplicable a una empresa no financiera; sin embargo, sí lo es su filosofía general.

Avila (2005), manifiesta que los Acuerdos de Basilea, en sus versiones I, II y III, se basan sobre la convicción de que se pueden obtener importantes beneficios mediante la mejora del marco de "suficiencia de capital" en torno a dos dimensiones importantes:

- El desarrollo de mecanismos de control interno basados fundamentalmente en los sistemas de información, la implantación de estrategias destinadas a identificar los factores de riesgo y el valor económico de la exposición, y
- El diseño de políticas encaminadas a mitigar esos riesgos, con el propósito de contribuir al progreso socioeconómico mejorando la calidad y confiabilidad de los procesos internos, e incrementando las oportunidades de supervivencia de las empresas.

³ Que es apropiado, adecuado o especialmente dispuesto para un determinado fin. Que está hecho especialmente para un fin determinado o pensado para una situación concreta. "solución ad hoc; se habla de un argumento ad hoc cuando se aplica única y exclusivamente al caso que pretende explicar dicho argumento"

⁴ Los reguladores intentan asegurarse de que los bancos y otras instituciones financieras tienen suficiente capital para guardarlos fuera de dificultad. Esto no sólo protege depositantes, pero también la economía más amplia, porque la falta de un banco grande tiene efectos de knock-on extensos (efecto de arrastre).

La imperfección de la información hace que la identificación y medida de los riesgos no puedan abordarse de forma puramente cuantitativa, se precisa la utilización de elementos cualitativos y subjetivos para combinar e interpretar los signos derivados de los modelos numéricos.

La estrategia habitual para el análisis de riesgos consiste en clasificar y modelizar por separado a las diferentes formas de exposición: solvencia, precios, operación de los sistemas de información, etc. Sin embargo, los factores de indeterminación (riesgos) no son independientes; se necesita una visión integradora y comprensiva de las diferentes formas de riesgo a las que está expuesta la empresa y que tienen implicaciones sobre su supervivencia.

Como se manifestó anteriormente, el tener una visión integra sobre los riesgos, es un aspecto clave para contrarrestar la "muerte prematura" las Pymes, y por el contrario promover su estabilidad y crecimiento.

Una buena Gestión de Riesgos se centra en la identificación y el tratamiento de esos riesgos para aumentar la probabilidad de éxito y reducir tanto la probabilidad de fracaso como la incertidumbre de lograr los objetivos y metas generales de la organización.

3.2 IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS

La identificación de riesgos se desarrolla durante la etapa de planificación, una vez hemos definido el alcance, las personas involucradas, las tareas a realizar y el cronograma. Tener estos aspectos bien definidos es importante porque los riesgos deben mantener relación con una tarea (o grupo de tareas) en concreto, y pueden surgir de aspectos relativos a cualquier ámbito en el que se desarrolle la actividad. (Instituto Europeo de Posgrados, 2016)

En esta primera fase es necesario:

- Identifican de forma sistemática las posibles causas concretas de los riesgos empresariales, así como los diversos y posibles efectos que debe afrontar la organización.
- Una correcta identificación de riesgos requiere un conocimiento detallado de la empresa, del mercado en el que opera, del entorno legal, social, político y cultural que le rodea.
- La identificación del riesgo debe ser sistemática y empezar por identificar los objetivos clave de éxito y amenazas que puedan perturbar el logro de dichos objetivos.

3.2.1 Percepción del Riesgo

En la publicación del Instituto Europeo de Posgrados (2016), también se habla sobre la forma de percepción de los riesgos, y de acuerdo a esta de la forma de gestionarlos:

- La percepción del riesgo como amenaza es el sistema más utilizado para identificarlo. En este contexto, gestionar el riesgo significa instalar sistemas de control que minimicen tanto la probabilidad de que ocurran sucesos negativos como su severidad (la pérdida económica que supondría para el emprendedor).
 Es un enfoque de naturaleza defensiva, su propósito es asignar recursos para reducir la probabilidad de sufrir impactos negativos.
- Desde la percepción del riesgo como oportunidad, la gestión significa utilizar técnicas que maximicen los resultados, limitando los posibles perjuicios o costes. El enfoque es de naturaleza ofensiva.
- La gestión del riesgo desde la perspectiva del riesgo como incertidumbre, se dirige a minimizar la desviación entre los resultados que el emprendedor desea obtener y los que realmente obtiene.

3.2.2 Fuentes para Identificar Riesgos

En el artículo "Identificación de los Riesgos", tomado de la página www.madrid.org, se hace una breve exposición sobre las fuentes para identificar los riesgos y la importancia de clasificarlos, en seguida se enumeran los mismos:

- Fuentes de riesgo son todos aquellos ámbitos de la empresa, internos o externos, que pueden generar amenazas de pérdidas o impedimentos para alcanzar los objetivos.
- Un procedimiento que facilita la identificación de los riesgos es el preguntarse, para cada una de las fuentes, si existen debilidades o amenazas en cada una de ellas.
- He aquí unos cuantos ejemplos: la presión de la competencia, los empleados, los clientes, las nuevas tecnologías, los cambios del entorno, Leyes y regulaciones, la globalización, las operaciones, los proveedores, entre otros.
- La identificación del riesgo debe ser sistemática y debe comenzar por definir los objetivos de la empresa, analizar los factores que son clave en su negocio para alcanzar el éxito y revisar cuales son las debilidades del proyecto y las amenazas a las que se enfrenta.
- Para ello es conveniente realizar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), en particular los puntos débiles y las amenazas, ofrecerán una visión de los riesgos a los que se enfrenta. A modo de ejemplo:

FORTALEZAS DEBILIDADES Localización de los establecimientos Atomización comercial - Limitado acceso a la Estructura de costes muy flexible financiación Carencia de personal especializado y formado Cercanía con el cliente OPORTUNIDADES AMENAZAS Sector en expansión - Cambios regulatorios - Especialización en nichos - Entrada de nuevos de mercado competidores Velocidad en el cambio en los gustos de los clientes - Consumidor cada vez más informado

3.2.3 Procedimientos de Identificación de Riesgos

A continuación, se hace un resumen de las técnicas de identificación de riesgos, enunciadas por el Instituto Europeo de Posgrados (2016):

Técnicas basadas en la revisión de documentación existente, tanto documentos internos como externos de la empresa

- Listas de riesgos o checklist: consiste en utilizar una lista de potenciales fuentes de riesgos basada en la experiencia previa. Básicamente es una forma de asegurarse que se han considerado todas las posibles fuentes de riesgo.
- Lista de suposiciones: se realizan en base a un plan de negocio o necesidad a cubrir, la cual se ha analizado efectuando una serie de suposiciones. Por tanto, el hecho de que estas no se cumplan puede implicar un riesgo.
- Artículos, buenas prácticas, etc.: estos son documentos de consulta externos o internos a la organización que pueden ayudarnos a identificar riesgos potenciales, o ver que riesgos han afectado a otras entidades similares.
- Los planes del proyecto: el grado de detalle y consistencia de estos planes pueden ser factores de riesgo. También el hecho de estar usando planes basados en experiencia anterior, o planes totalmente nuevos, puede variar el riego del proyecto.
- Project Charter o Contrato: la primera definición del alcance se hace en el contrato en el caso de proyectos para terceros. Por tanto, una definición pobre del alcance en estos documentos, significará el riesgo de no cumplir con las expectativas de los stakeholders.

 Cronograma PERT: este cronograma muestra las diferentes tareas incluidas en el proyecto, y su relación entre ellas. Por tanto, muestra el efecto de unas sobre las otras, lo que puede ayudar a identificar riesgos.

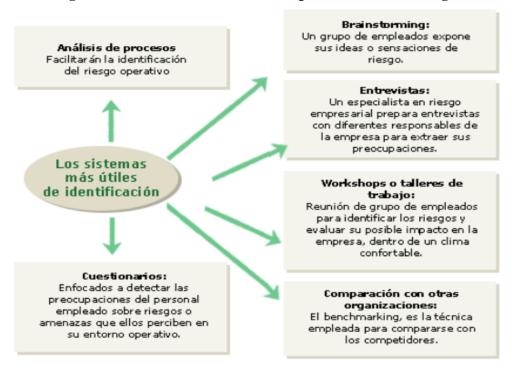
Técnicas consistentes en recabar información de terceras personas, las cuales se asumen tienen un cierto grado de conocimiento o experiencia relacionada con la empresa u organización que estamos analizando, aunque no trabajen en él.

- Brainstorming: consiste en dejar que miembros de la organización o expertos externos a la empresa generen una lista de posibles riesgos bajo la supervisión del moderador de la reunión.
- Método Delphi: es un método para conseguir el consenso de diferentes expertos en lo referente a los riesgos. Para ello el moderador recoge la información de los diferentes expertos (con una plantilla o cuestionario), y después de ordenarla la distribuye de forma anónima a todo el grupo. Este proceso se repite hasta generar un consenso entre los diferentes expertos.
- DAFO: este método consiste en identificar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas, y Oportunidades existentes en la organización que lo desarrolla. A partir de ellas será posible identificar los riesgos, y oportunidades potenciales que pueden afectar a la empresa.

A parte de estas técnicas más formales, se tiene la herramienta más potente para tratar con personas que es simplemente hablar. Por tanto, dentro de este grupo no pueden faltar:

- Entrevistas: se recaba información sobre los riesgos potenciales a través de entrevistas a los stakeholders, usuarios, o con diferentes personas con experiencia y conocimientos relevantes sobre el tema.
- Juicio de expertos: lo más normal es que en nuestra organización (o fuera) existan personas con más experiencia que nosotros. En este caso, hablar con ellos, y aprovechar su experiencia, puede ser de gran ayuda para hacer la identificación de riesgos.

Figura # 3.1: Otros Procedimientos para Identificar Riesgos



Elaboración: el autor / Fuente: (Comunidad de Madrid Org., 2016)

3.2.4 Clasificación de los Riesgos

Dentro de la identificación de los riesgos, el objetivo de clasificarlos es mostrar los riegos identificados de una forma estructurada.

En el siguiente gráfico se pone como ejemplo la clasificación de los riesgos de una empresa en función de su procedencia.

TECNOLOGÍA FINANCIEROS

Riesgo Total de Empresa

COMPETIDORES

CLIENTES PROVEEDORES

Figura # 3.2: Ejemplo de Clasificación de los Riesgos

Elaboración: el autor / Fuente: (Comunidad de Madrid Org., 2016)

Tabla # 3.1: Riesgos en Función de su Procedencia

Procedencia	Riesgos
SECTOR	 Riesgo de que factores externos e independientes de la gestión de la empresa puedan influir directa o indirectamente de manera significativa en el logro de sus objetivos y estrategias. Ejemplos: Fuerte exposición a cambios regulatorios, Atomización empresarial, Aparición de nuevos mercados
OPERATIVOS	 Los riesgos operativos están relacionados con la habilidad de la empresa para convertir la estrategia elegida en planes concretos, mediante la asignación eficaz de recursos. Ejemplos: Necesidad de realizar un esfuerzo publicitario, Elevado coste de personal, Falta de planificación operativa y financiera, Tendencia a la subcontratación, Tendencia a la concentración
TECNOLOGÍA	 Riesgos tecnológicos derivados de la necesidad de acometer fuertes inversiones para asegurar la viabilidad de un proyecto empresarial en un plazo determinado de tiempo o la necesidad de formar a sus empleados en el uso de la tecnología Ejemplos: Importantes inversiones, Escaso nivel de implantación, Bajo nivel en formación tecnológica.
COMPETIDORES	 El tamaño, la capacidad financiera y operativa de los agentes de un sector determinan el grado de rivalidad del mismo y establecen las reglas de juego que cualquier nuevo agente tiene que considerar para operar en ese mercado. Ejemplos: Aparición de nuevos competidores, Intensa Competencia, Competencia especializada.
PROVEEDORES	 El papel que jueguen los proveedores en el sector podría generar riesgos debido a las variaciones en el precio de las materias primas, a la disponibilidad en la oferta, así como su grado de concentración que determinará la forma de pago. Ejemplos: Exposición a cambios en el precio de los bienes, Dispersión en la oferta, Calidad del servicio prestado, Incremento del poder de negociación.
CLIENTES	 Los clientes podrían ser un foco de riesgo crucial, puesto que son los generadores de ingresos, el riesgo puede proceder de cambios en sus gustos y necesidades, de generar presiones a la baja en los precios o de dilatar el periodo de pago entre otros, de modo que la propuesta del valor ha de estar siempre orientada al cliente. Ejemplos: Incremento del poder de negociación, Falta de fidelidad, Cambios sociales y demográficos, Estacionalidad y disminución de la demanda.
FINANCIERO	 El riesgo financiero hace referencia a la incertidumbre asociada a la gestión efectiva y al control de las finanzas que lleve a cabo, así como a los efectos de factores externos como la disponibilidad de crédito, tipos de cambio, movimientos de los tipos de interés, etc. Ejemplos: Incapacidad financiera a largo plazo, Exposición a cambios en el tipo de interés, Desconocimiento de fuentes de financiación ventajosas, subvenciones, etc.

Fuente: (Comunidad de Madrid Org., 2016)

3.3 MEDICIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ

Para realizar un análisis consistente y adecuado del riesgo de liquidez, es necesario interrelacionarlo con el riesgo de crédito y de mercado, los que en la mayoría de los casos pueden derivar en insuficiencia o escasez de los recursos disponibles.

Cada empresa debe tener en cuenta sus circunstancias particulares para diseñar la estructura de límites y establecer sus planes de acción y contingencias que cubran de manera satisfactoria a la empresa, a fin de contrarrestar aquellas situaciones en las que tenga probabilidad de sufrir una pérdida económica. El riesgo de liquidez se controla mediante la correcta planeación de un presupuesto y el flujo de caja en donde se establezcan claramente las entradas y salidas de dinero, teniendo en cuenta indicadores y el comportamiento en períodos anteriores, para una correcta proyección hacia el futuro.

Existen dos herramientas que se consideran elementales al momento de medir y controlar el Riesgo de Liquidez: las Tablas de Brechas de Liquidez (tablas de vencimiento de activos y pasivos) y los Flujos de Efectivo. Además, se dispone de razones financieras, las cuales son fundamentales para realizar un análisis del comportamiento de las entidades y brindar información a sus administradores para la toma de decisiones.

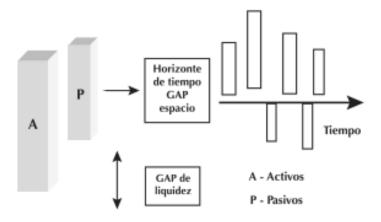
3.3.1 Modelo GAP o Brechas de Liquidez

El análisis de Gap⁵ o Brecha de Liquidez se utiliza para evaluar el riesgo de liquidez a que está expuesta la entidad, definiendo determinados períodos de tiempo; intervalos o gaps. Tienen como finalidad clasificar los saldos del balance por vencimientos contractuales y esperados, de esta manera determinar la Brecha de Liquidez y así mismo, determinar la exposición significativa al riesgo de liquidez. Dentro de los escenarios económicos, el grado de medición y gestión que se genera alrededor de la liquidez es el principal factor para comprender y anticipar posibles crisis a causa de descalces entre movimientos de activos y pasivos, que a su vez conllevan al incumplimiento del pago de las obligaciones contractuales de la entidad. (Baez Ibarra, 2011)

.

⁵ Gestión de Activos y de Pasivos

Figura # 3.3: Procedimiento GAP de liquidez



Fuente: (Sanchez Mayorga & Milan Solarte, 2008)

En las tablas de vencimiento o tablas de brechas de liquidez se presentan activos y pasivos de los cuales se tenga certeza respecto a la fecha de su vencimiento. En el evento que se tenga incertidumbre acerca de los vencimientos, es necesario incorporar supuestos sustentados en modelos de tendencia con soporte estadístico.

El cálculo de las brechas, parte de un resultado esperado, complementado con elementos de proyecciones y de planeación, implementado en modelos dinámicos que permitan analizar los diversos escenarios de comportamiento, al igual que la volatilidad y riesgo esperado el cual se puede determinar mediante el análisis de sensibilidades. El análisis de brechas se subdivide en tres escenarios: vencimientos contractuales, vencimientos esperados y análisis dinámico. En cada escenario se da un tratamiento especial a las cuentas con vencimiento cierto y a las cuentas con vencimiento incierto.

El Modelo GAP se utiliza para evaluar el riesgo de liquidez principalmente en entidades financieras. Para la construcción de las brechas de liquidez es necesario identificar cuatro elementos básicos: las bandas de tiempo, establecimiento de brechas individuales, establecimiento de brechas acumuladas y el establecimiento de límites:

- Bandas de tiempo. Las bandas de tiempo se refieren a periodos previamente establecidos para acumular vencimientos de activos, pasivos y patrimonio.
- Establecimiento de brechas individuales. Es la confrontación de vencimiento de los activos, los pasivos, el patrimonio y las contingencias, en cada una de las bandas de tiempo, una vez realizado el análisis de madurez del balance general, con el propósito de determinar los excesos o defectos de liquidez en cada uno de los periodos considerados. También se conoce como "GAP" estático, ya que permite el análisis de un balance a una fecha determinada sin incluir las operaciones nuevas, con el fin de establecer los flujos futuros de caja.

- Establecimiento de brechas acumuladas. Para el establecimiento de las brechas acumuladas se toma en consideración las mismas bandas de tiempo establecidas; a diferencia de las brechas individuales, contempla el valor acumulado de los excesos o defectos de liquidez ocurridos en los periodos anteriores.
- Establecimiento de límites. En el establecimiento de los límites se define el valor máximo que la brecha individual y acumulada podría tener en una banda de tiempo determinada. Para su seguimiento y análisis se agrupa el monto de cada posición, de acuerdo a su vencimiento, para lo cual se sugiere los plazos establecidos en la siguiente tabla:

PLAZO	INTERVALOS
1	1 - 7 Días
2	8 - 14 Días
3	15 - 28 Días
4	28 - 60 Días
5	61 - 90 Días
6	91 - 180 Días
8	181 - 360
	Días
9	1 - 2 Años

Las primeras posiciones que se deben analizar para contrarrestar el riesgo de liquidez son aquellas con vencimientos menores a 91 días.

Figura # 3.4: Esquema de reportes de Riesgo de Liquidez

Esquema de Reportes de Riesgos de Liquidez						
Análisis	Esce	narios	Tratamiento de cuentas			
Estructura de activos y pasivos líquidos	Estático					
			Cuentas con vencimiento cierto	Al vencimiento		
	Estático	Contractual	Cuentas con vencimiento incierto	Supuestos o modelos de comportamiento		
Análisis de brechas		Esperado	Cuentas con vencimiento cierto	Al vencimiento ajustado por supuestos o modelos de comportamiento		
			Cuentas con vencimiento incierto	Supuestos o modelos de comportamiento		
	Dinámico		Cuentas con vencimiento cierto	Al vencimiento ajustado por supuestos o modelos de comportamiento más elementos de planeación financiera		
			Cuentas con vencimiento incierto	Supuestos o modelos de comportamiento más elementos de planeación financiera		

Elaboración: el autor

Fuente: (Sanchez Mayorga & Milan Solarte, 2008)

3.3.2 Flujos de Efectivo.

El flujo de efectivo es talvez la herramienta más utilizada cuando se analiza el riesgo de liquidez. Las utilidades obtenidas por una empresa pueden constituir un criterio muy útil para la planeación, control, supervisión y medición de la rentabilidad. Pero, cualquier empresa sin importar su tamaño o sector en el que opere, trabaja con efectivo y no solo con utilidades. De tal forma, el flujo de efectivo representa una herramienta objetiva y eficaz para establecer la gestión realizada por una empresa en cuanto a su solvencia. (Avila, 2005)

La finalidad de este estado financiero es presentar información oportuna y concisa acerca de las recaudaciones y desembolsos de efectivo de la empresa durante un periodo de tiempo, de tal forma que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales para evaluar la capacidad de la entidad para generar flujos futuros de efectivo, para evaluar la capacidad de cumplir con sus obligaciones, determinar el financiamiento interno y externo, analizar las variaciones presentadas en el efectivo, y establecer la diferencia existente entre la utilidad neta y el flujo neto de efectivo. El estado de flujo de efectivo se desarrolla mediante el estado de resultados del periodo, junto con los balances generales de principio y fin de periodo.

"En finanzas, el efectivo es el rey. Las utilidades del estado de resultados son buenas, pero no pagan las cuentas, ni los propietarios de los activos las aceptan en vez del efectivo". Una liquidez adecuada es esencial para asegurar un flujo de caja suficiente, igualmente, unas reservas adecuadas de liquidez pueden facilitar los planes de contingencia durante los desastres en la producción o en las condiciones difíciles del mercado. (Gitman, Principios de administración financiera, 2007)

El estado de flujos de efectivo permite al administrador financiero y a otras partes interesadas (inversionistas, proveedores, acreedores) analizar el flujo de efectivo de la empresa para de sustentar la toma de decisiones en las actividades financieras, operacionales, administrativas y comerciales entre las que se pueden destacar:

- Riesgo de suspensión de pagos.
- Valoración de la firma.
- Análisis de propuestas de otorgamiento y acceso al crédito.
- Capacidad de la firma de hacer frente a las obligaciones de corto y largo plazo, así como pagar oportunamente los dividendos generados.
- Destreza de la firma para generar efectivo.
- Establecer las diferencias entre la utilidad neta y los recaudos y desembolsos de efectivo.
- Identificar claramente el tipo de actividad (operación, inversión o financiación) que contribuye en mayor proporción a la generación de efectivo.
- Forma en que se financiaron las inversiones.

El estado de flujos de efectivo debe mostrar de manera clara la variación que ha tenido el efectivo durante el periodo, frente a las actividades de operación, inversión y financiación, y sus flujos generados.

"El administrador debe prestar mucha atención a las categorías principales de flujo de efectivo y a los rubros individuales de entrada y salida de efectivo para evaluar cualquier desarrollo que haya ocurrido y que sea contrario a las políticas financieras de la empresa. Además, el estado puede usarse para evaluar el progreso de metas proyectadas o aislar ineficiencias. Por ejemplo, los aumentos de las cuentas por cobrar o los inventarios que generan salidas de efectivo importantes pueden indicar problemas de crédito o de inventario, respectivamente. El administrador financiero también puede elaborar un estado de flujos de efectivo desarrollado de los estados financieros proyectados. Este método se puede utilizar para determinar si las acciones planeadas son convenientes en vista de los flujos de efectivo resultantes". (Gitman, Principios de administración financiera, 2007)

Tabla # 3.2: Actividades de la empresa

ACTIVIDADES	DEFINICION
Actividades de Operación	Afectan los resultados de la empresa, por tanto debe ser la fuente fundamental de recursos líquidos, están relacionadas con la producción y generación de bienes y con la prestación de servicios. Los flujos de efectivo son generalmente consecuencia de las transacciones de efectivo y otros eventos que entran en la determinación de la utilidad neta.
Actividades de Inversión	Incluyen el otorgamiento y cobro de préstamos, todas las operaciones consideradas como no operacionales. Incorpora la adquisición y enajenación de activos realizables a largo plazo y de otras inversiones que no son equivalentes de efectivo, exceptuado las mantenidas con fines de negociación habitual.
Actividades de financiación	Determinados por la obtención de recursos de los propietarios y el reembolso de rendimientos. Se consideran todos los cambios en los pasivos y patrimonio diferentes a las partidas operacionales. Contempla los movimientos de efectivo y sus equivalentes resultantes de transacciones con los accionistas o con los proveedores de préstamos, por tanto, se puede deducir que las actividades de financiación representan las fuentes de financiamiento de la empresa, excluyendo aquellos rubros del pasivo asociados a actividades operativas (caso de proveedores, impuestos, etc.).

Elaboración: el autor Fuente: (Avila, 2005)

Tabla # 3.3: Componentes del Estado de Flujo de Efectivo

FLUJOS	DEFINICION				
Flujos operativos	Flujos de efectivo directamente relacionados con la producción y venta de los productos y servicios de la empresa.				
Flujos de inversión	Flujos de efectivo relacionados con la compra y venta tanto de activos fijos como de intereses empresariales.				
Flujos de financiamiento	Flujos de efectivo que se generan en las transacciones de financiamiento con deuda y capital; incluyen la adquisición y el reembolso de deuda, la entrada de efectivo por la venta de acciones y las salidas de efectivo para pagar dividendos en efectivo o volver a comprar acciones.				

Elaboración: el autor Fuente: (Avila, 2005)

Tabla # 3.4: Resumen de fuentes y usos de efectivo

Entradas (fuentes)	Salidas (usos)
Disminución de cualquier activo	Aumento de cualquier activo
Aumento de cualquier pasivo	Disminución de cualquier pasivo
Utilidad neta después de impuestos	Pérdida neta
Depreciación y otros gastos no en efectivo	Dividendos pagados
Venta de acciones	Readquisición o retiro de acciones

Elaboración: el autor Fuente: (Avila, 2005) Para efectos de análisis se pueden usar los siguientes flujos:

Flujo de efectivo operativo (FEO). -

Es el Flujo de efectivo que una empresa genera en sus operaciones normales; se calcula al sumar la utilidad operativa neta después de impuestos (NOPAT)⁶ más la depreciación.

$$NOPAT = EBIT \times (1-I)$$

Donde I= tasa fiscal

FEO = NOPAT + Depreciación

Flujo de efectivo libre (FEL). -

Es el Monto del flujo de efectivo que está disponible para los inversionistas (acreedores y propietarios) después de que la empresa ha satisfecho todas sus necesidades operativas y pagado sus inversiones en activos fijos netos y activos corrientes netos.

Representa el total del monto neto del flujo de efectivo disponible para los acreedores y propietarios durante el periodo. El flujo de efectivo libre se define de la manera siguiente:

FEL = FEO-Inversión en activos fijos netos (IAFN) - Inversión en activos corrientes netos

La inversión en activos fijos netos (IAFN) se calcula como se muestra a continuación:

IAFN = Cambio en los activos fijos netos + Depreciación

La inversión en activos corrientes netos (IACN) se calcula como se muestra a continuación:

IACN = Cambio en los activos corrientes - Cambio en (cuentas por pagar + deudas acumuladas)

⁶ NOPAT, por sus siglas en inglés, net operating profits after taxes / Ganancias de una empresa antes de intereses y después de impuestos (I= tasa fiscal) Formula: EBIT x (1- I)

3.3.3 Razones financieras

La información contenida en los cuatro estados financieros básicos es muy importante para analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de activos. El análisis de los estados financieros se basa en el uso de las razones o valores relativos, la información básica para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa. El análisis de razones no es simplemente el cálculo de una razón específica; lo más importante es la interpretación del valor de la razón, para lo que se requiere de una base de comparación que permita responder a preguntas como, "¿es demasiado alta o baja?" y "¿es buena o mala?" (Gitman, Principios de administración financiera, 2007)

Gitman (2007), explica que existen dos tipos de comparaciones de razones, el análisis de una muestra representativa y el análisis de series temporales, y un tercer análisis que combina las dos primeras:

1. Análisis de una muestra representativa

Comparación de las razones financieras de diferentes empresas en el mismo periodo; implica comparar las razones de la empresa con las de otras empresas de su industria o con promedios industriales.

Benchmarking (evaluación comparativa). - Tipo de análisis de una muestra representativa en el que los valores de las razones de la empresa se comparan con los de un competidor clave o grupo de competidores al que la empresa desea imitar.

2. Análisis de series temporales

Evaluación del rendimiento financiero de la empresa con el paso del tiempo mediante un análisis de razones financieras. Cualquier cambio significativo de un año a otro puede ser el indicio de un problema serio.

3. Análisis combinado

El método más informativo hacia el análisis de razones combina el análisis de una muestra representativa y el análisis de series temporales. Un enfoque combinado permite evaluar la tendencia del comportamiento de la razón con relación a la tendencia de la industria.

Según Gitman (2007), se debe tener presente algunas precauciones al realizar el análisis de las razones financieras:

- El análisis de razones dirige la atención hacia posibles áreas de interés; no proporciona una evidencia concluyente de que exista un problema.
- Por lo general, una sola razón no proporciona suficiente información para evaluar el rendimiento general de la empresa. Sin embargo, cuando un análisis se centra sólo en ciertos aspectos específicos de la posición financiera de una empresa, son suficientes una o dos razones.
- Las razones que se comparan deben calcularse usando estados financieros fecha dos en el mismo periodo del año.
- Es preferible usar estados financieros auditados para el análisis de razones. Si los estados no se han auditado, los datos contenidos en ellos pueden no reflejar la verdadera condición financiera de la empresa.
- Los datos financieros que se comparan deben desarrollarse en la misma forma. El uso de tratamientos contables diferentes, puede distorsionar los resultados de las comparaciones de razones.
- La inflación puede distorsionar los resultados, ocasionando que los valores en libros del inventario y los activos depreciables difieran considerablemente de sus valores verdaderos (reemplazo).

3.3.3.1 Categorías de las razones financieras

Las razones financieras se dividen por conveniencia en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y deuda miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el retorno. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el retorno. Se requiere como mínimo, el estado de pérdidas y ganancias y el balance general para realizar el cálculo de estas razones. (Gitman, Principios de administración financiera, 2007). A continuación, se presenta un resumen:

Tabla # 3.5: Resumen de Razones Financieras

Razón	Fórmula				
Liquidez					
Liquidez corriente	Activos corrientes				
Pazán ránida (pruoba ácida)	Pasivos corrientes Activos corrientes - Inventario				
Razón rápida (prueba ácida)	Pasivos corrientes				
	i usivos comentes				
Actividad					
Rotación de inventarios	Costo de los bienes vendidos				
Rotacion de inventarios	Inventario				
Periodo promedio de cobro	Cuentas por cobrar				
·	Ventas diarias promedio				
Periodo promedio de pago	Cuentas por pagar				
	Compras diarias promedio				
Rotación de activos totales	Ventas				
	Total de activos				
Deuda					
Índice de endeudamiento	Total de pasivos				
Pazán do cargos do interás filo	Total de activos				
Razón de cargos de interés fijo	Ganancias antes de intereses e impuestos Intereses				
	intereses				
Índice de cobertura de pagos	Ganancias antes Pagos de intereses e Pagos de				
fijos	impuestos ⁺ arrendamiento				
	Pagos de intereses + Pagos del Dividendos de acciones				
	arrendamiento + ringos de l'actiones de deciones x [1/(1-1)]				
Rentabilidad					
Margen de utilidad bruta	Utilidad bruta				
mangen de demada stata	Ventas				
Margen de utilidad operativa	<u>Utilidad operativa</u>				
	Ventas				
Margen de utilidad neta	Ganancias disponibles para los accionistas comunes				
	Ventas				
Ganancias por acción (EPS)	Ganancias disponibles para los accionistas comunes Número de acciones comunes en circulación				
Rendimiento sobre los activos	Numero de acciones comunes en circulación				
totales (ROA)	Ganancias disponibles para los accionistas comunes				
	Total de activos				
Retorno sobre el patrimonio					
(ROE)	Ganancias disponibles para los accionistas comunes				
	Capital en acciones comunes				
Mercado					
111013000					
Relación precio/ganancias (P/E)	Precio de mercado por acción común				
	Ganancias por acción				
Razón mercado/libro (M/L)	Precio de mercado por acción común				
	Valor en libros por acción común				

Fuente: (Gitman, Principios de administración financiera, 2007)

3.4 PRINCIPIOS PARA LA VALORACIÓN DEL MANEJO DE LIQUIDEZ

Las empresas del sector real, al igual que las del sector financiero deben procurar mantener una estructura óptima del capital disponible, es por ello que algunos de los lineamientos establecidos para las entidades del sector financiero, pueden ser aplicados a empresas del sector real; tal es el caso de algunos de los Principios para la valoración del manejo de liquidez establecidos por BASILEA.

3.4.1 Principios de Basilea

En BASILEA III se ofrecen directrices más detalladas sobre:

- la importancia de establecer la tolerancia al riesgo de liquidez;
- el mantenimiento de un nivel de liquidez adecuado, que incluya la creación de un colchón de activos líquidos;
- la necesidad de asignar costes, beneficios y riesgos de liquidez a todas las actividades de negocio relevantes;
- la identificación y medición de la gama completa de riesgos de liquidez, incluidos los riesgos de liquidez contingentes;
- el diseño y utilización de rigurosos escenarios de pruebas de tensión; la necesidad de un plan de financiación contingente robusto y operativo; la gestión intradía del riesgo de liquidez y de las garantías; y
- la difusión pública de información encaminada a promover la disciplina del mercado.

Estas directrices se articulan en diecisiete principios para la adecuada gestión y supervisión del riesgo de liquidez, a continuación, se enuncia el principio fundamental:

"Principio 1: El banco es responsable de la buena gestión del riesgo de liquidez. El banco deberá establecer un robusto marco de gestión del riesgo de liquidez que garantice que la entidad mantiene liquidez suficiente, incluido un colchón de activos líquidos de alta calidad y libres de cargas, con la que hacer frente a una serie de eventos generadores de tensiones, incluidos los que ocasionan la pérdida o el deterioro de fuentes de financiación, tanto garantizadas como no garantizadas. Los supervisores deberán evaluar la suficiencia tanto del marco de gestión del riesgo de liquidez del banco como de su posición de liquidez. Asimismo, deberán adoptar las medidas oportunas si detectan deficiencias en cualquiera de estas áreas, con el fin de proteger a los depositantes y limitar posibles daños sobre el sistema financiero". (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2008)

En base a lo expuesto se realizan los algunos planteamientos que podrían ser aplicables a entidades no financieras, en lo referente al Buen Gobierno de la gestión del riesgo de liquidez y a su Medición y Control, los cuales se presentan a continuación:

• La junta directiva debe desarrollar y aprobar la estrategia y las políticas relacionadas al manejo de liquidez.

Será la encargada de desarrollar las estrategias y políticas relacionadas al manejo de la liquidez y estar regularmente informada de la situación de liquidez y en caso de ser necesario optará por replantear las políticas de liquidez vigentes.

• Tener una estructura de manejo para que ejecute efectivamente la estrategia de liquidez.

La responsabilidad para el manejo general de la liquidez de la empresa debe estar asignada a un grupo específicamente identificado dentro de la empresa (Comité de activos y pasivos, Departamento de riesgos).

Los directivos de la empresa deben establecer límites para asegurar una liquidez adecuada, requiriendo su revisión continua. Se debe establecer una práctica de evaluación frecuente, con el fin de reexaminar y refinar las políticas y prácticas de acuerdo a la experiencia en el desarrollo de la actividad.

Es necesario monitorear las condiciones del mercado, jurídicas, regulatorias y operativa, y tener acceso a la información crítica como lo son los indicadores de riesgo de crédito y calificaciones crediticias.

Conocer e incluir los costes, beneficios y riesgos de liquidez en los procesos de formación interna de precios, medición de resultados y aprobación de nuevos productos

La empresa debe conocer los costos y beneficios que implican la asunción de nuevas actividades o nuevos productos, con el fin de establecer si estos justifican la exposición a nuevos riesgos de liquidez.

• Establecer un proceso para la medición y monitoreo de los requerimientos de fondos en curso.

En un primer nivel, la medición de liquidez involucra el valorar todos los ingresos de efectivo contra sus egresos para identificar una potencial escasez en el futuro.

Un aspecto importante en el manejo de liquidez es el hacer supuestos acerca de la necesidad de fondos en el futuro, tanto para el corto como el largo plazo.

• Establecer una estrategia de financiación que ofrezca una eficaz diversificación de las fuentes y plazos de vencimiento de la financiación.

Promover una diversificación de sus fuentes de financiamiento, con adecuados plazos, vigilando su capacidad de cumplimiento. Revisar periódicamente los esfuerzos para mantener y establecer relaciones con tenedores de pasivos, para mantener diversificación de sus pasivos o procurar asegurar su capacidad para vender activos.

Una empresa debe entender cuántos fondos puede obtener del mercado bajo condiciones normales y adversas. La construcción de relaciones fuertes con los proveedores claves de recursos, resulta indispensable en Empresas del Sector Real, ya que puede proporcionar una línea de defensa durante un problema de liquidez. La frecuencia de contacto y la frecuencia de uso de una fuente de recursos son dos posibles indicadores de la fuerza de relación.

• Poseer una estrategia conjunta para el manejo diario de la liquidez

Debe enunciar políticas específicas acerca de aspectos particulares tales como la composición de los activos y los pasivos, concentración de recursos, manejo de liquidez en diferentes monedas (en caso de ser necesario), la importancia relativa de ciertos instrumentos financieros. A fin de cumplir puntualmente con sus obligaciones de pago y liquidación, tanto en circunstancias normales como en situaciones de tensión.

Esta estrategia debe ser llevada a cabo por toda la institución, no solo en cabeza de la tesorería, sino de todas las unidades de negocios que desarrollen actividades que tengan impacto sobre la liquidez.

• Analizar la liquidez bajo una variedad de escenarios posibles.

La liquidez será siempre manejada bajo condiciones normales, pero una empresa debe estar preparada para manejar liquidez bajo circunstancias anormales. Una empresa necesitará asignar tiempos a los flujos de caja de cada tipo de activo o pasivo, valorando la probabilidad de esos flujos bajo el escenario que está siendo examinado.

• Revisar frecuentemente los supuestos utilizados para el manejo de la liquidez con el fin de determinar si estos continúan siendo válidos.

Los supuestos sobre los activos de una empresa del sector real, incluyen entre otros su comercialización, compra de materias primas, servicios de transporte, compra de nuevos activos, pago de mano de obra, adquisición y suministro de combustibles, entre otros, los cuales en la mayoría de los casos se ven afectados por condiciones externas a la empresa.

En lo referente a los pasivos, es conveniente evaluar las fechas de vencimiento de los pagos a proveedores, vencimiento de las obligaciones financieras, conveniencia en la reestructuración de las deudas, prepagos, evolución de las tasas de interés, entre otros.

• Contar con sistemas adecuados de información para medir, monitorear, controlar y reportar el riesgo de liquidez.

Un sistema de información gerencial fuerte es vital para la toma segura de decisiones relacionadas con liquidez, debería ser lo más flexible para hacer frente a las contingencias que puedan aparecer.

Tener planes de contingencia para aplicar las estrategias durante una crisis de liquidez e incluir procedimientos para afrontar disminución de recursos de liquidez en situaciones de emergencia

Los planes de contingencia efectivos hacen referencia directa a la dirección de la empresa, en cuanta a que la dirección debe: tener una estrategia para el manejo de una crisis, y tener establecidos procedimientos para la adquisición de fondos durante una emergencia.

• Poseer sistemas de medición, monitoreo, y control sobre posiciones activas de liquidez en moneda extranjera.

Además, la empresa debe tener análisis separados para sus estrategias en cada tipo de moneda. Cuando se tiene posiciones en otras monedas una empresa está expuesta a cambios repentinos en el tipo de cambio o en la liquidez de los mercados, o ambas, lo cual puede crear que los descalces⁷ se hagan más pronunciados.

⁷ Descalce de plazos: supondría un problema para cualquier empresa ya que la permanencia en el tiempo de fondos de maniobra negativos (la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante) es la causa de muchas insolvencias empresariales, al no poder hacer frente a las deudas a corto plazo por no disponer de saldos de tesorería suficientes.

• Tener un sistema adecuado de controles internos acerca del manejo de riesgo de liquidez.

Las empresas deben promover operaciones eficientes y efectivas, reportes financieros confiables y en concordancia con las leyes, regulaciones relevantes y políticas institucionales, adicionalmente el esquema de control debe tener:

- Un ambiente fuertemente controlado.
- Un adecuado proceso de identificación y evaluación del riesgo de liquidez.
- El establecimiento de actividades de control tales como políticas y procedimientos.
- Sistemas de información adecuados.
- Continua revisión de adherencia para establecer políticas y procedimientos.
- Adicionalmente un sistema de auditoria interna debe revisar periódicamente el manejo de la liquidez en orden de encontrar cualquier debilidad o problema dentro de la empresa.

CAPITULO 4 APLICACIÓN PRÁCTICA

4.1 GENERALIDADES

Luego de haber presentado una visión general de la Industria de la Madera y de las PYMES en el Ecuador, se tratará sobre la aplicación práctica de los conceptos de medición y control del Riesgo de Liquidez en las pequeñas y medianas compañías dedicadas a la fabricación de muebles, ubicadas en la ciudad de Cuenca.

Para analizar al sector se empleó información obtenida de la página de la Superintendencia de Compañías; en primera instancia se procedió a identificar las compañías limitadas en la ciudad de Cuenca, cuya actividad es la fabricación de muebles de madera y se estableció una muestra representativa.

Los análisis de los estados financieros generados por las empresas ayudan a identificar las relaciones y tendencias claves, como son las medidas de liquidez, actividad, deuda y rentabilidad. Una vez establecidos los índices de la industria, se tomó como caso particular de estudio una de estas compañías.

Para la entidad analizada, que prestó sus datos para la investigación, la medición del riesgo de liquidez contribuye a establecer procedimientos y mecanismos adecuados para el control del riesgo y evitar que la empresa disminuya sus recursos líquidos y pueda verse forzada a reestructurar sus activos o adquirir nuevos financiamientos en condiciones desfavorables.

4.2 METODOLOGIA

La investigación desarrollada se enmarca dentro del área de la Gestión del Riesgo de Liquidez orientada hacia las pequeñas y medianas compañías de la industria maderera en el Ecuador, teniendo como objetivo proveer a estas organizaciones de herramientas para una adecuada administración de este riesgo.

Esta investigación utilizó la construcción teórica de tipo explicativa, la que establece la manera en la que se dará la interpretación de los diferentes eventos de riesgos encontrados, ya sean de tipo financiero, estratégico y de entorno, que se relacionan directamente con el riesgo de liquidez. Se llevaron a la práctica conocimientos teóricos de un modelo para la administración del riesgo y se estableció la implementación del proceso de gestión del riesgo aplicado al sector real de la economía.

Como instrumentos de recolección de los datos utilizados en la investigación se consultaron fuentes primarias y secundarias. La técnica utilizada para la recolección de la información fue la entrevista no estructurada y fue aplicada al personal financiero, administrativo, gerente y jefes de área. La entrevista no estructurada se efectuó por medio de un cuestionario (Apéndice A) que se constituyó en guía básica para el desarrollo de la misma.

Dentro de las fuente secundarias consultadas se tuvo en cuenta la metodología propuesta en el Estándar Australiano de Administración del Riesgo AS/NZS 4360:1999, la Norma ISO 31000 de Riesgos Corporativos, COSO ERM 2016, informes periódicos empresarial a nivel financiero, comercial, de vigilancia y control, aspectos legales y normativos del sector Maderero, información emitida por el Ministerio de Industrias y Productividad –MIPRO- Corporación de Manejo Forestal Sustentable - COMAFORS – Asociación Ecuatoriana de Industriales de la Madera - AIMA - Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria -IEPS- Superintendencia de Compañías, Servicio Rentas Internas – SRI – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC-, entre otros.

La aplicación práctica se estructura de acuerdo a la secuencia que se identificó en el marco teórico, por tanto, se partirá de los pasos establecidos en el Estándar Australiano AS/NZS 4360, para la implementación del proceso de administración del riesgo.

4.3 ANALISIS DEL SECTOR

4.3.1 Determinación de la Muestra

El INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) clasifica las actividades económicas en el país de acuerdo con el código ⁸CIIU; la fabricación de muebles de madera está catalogada como Industria Manufacturera, en el código C3100.01- "Fabricación de muebles de madera y sus partes: para el hogar, oficinas, talleres, hoteles, restaurantes, iglesias, escuelas, muebles especiales para locales comerciales, muebles para máquinas de coser, televisiones, etcétera".

En base a esta clasificación se procedió a establecer las empresas de responsabilidad limitada que se dedican a esta actividad en la ciudad de Cuenca y que están registradas en la Superintendencia de Compañías. En el directorio de esta institución hasta el año 2015, se encontraron veintitrés compañías de responsabilidad limitada, de las cuales dos se encuentran inactivas, diez están disueltas o liquidadas y once de ellas están en actividad. Como se puede apreciar en la siguiente tabla estas empresas tienen vidas muy

_

⁸La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas cataloga las actividades económicas en una serie de categorías y subcategorías, cada una con un código alfanumérico. En Ecuador, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) adaptó el CIIU en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

cortas, las entidades activas son relativamente nuevas, solo dos de ellas superan los diez años de vida.

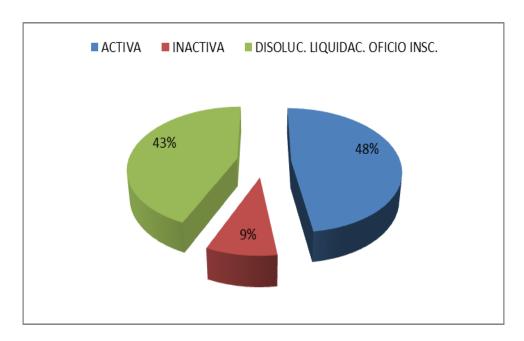
Tabla # 4.1: Compañías dedicadas a la Fabricación de Muebles en Cuenca

Expediente	RUC	Compañía	F.Constitución	Act. Económica	Estado Social	Tipo de Compañía	Número de Empleados
181142	0190405079001	IMPOREXPOR EUROFERRO CIA.LTDA.	30/09/2014	C3100.01	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	2
145602	0190381609001	CUENCA MOBILIARIO CUENCAMOBLE CIA. LTDA.	19/03/2012	C3100.01	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	2
33552	0190334104001	SERVIMUEBLE CIA. LTDA.	13/03/2006	C3100.01	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	1
95022	0190342875001	ROWOODMADERAS CIA. LTDA.	03/05/2007	C3100.01	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	24
30445	0190060047001	CAR DE CA C LTDA	28/09/1978	C3100.01	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	28
95031	0190342824001	BURGUES CIA. LTDA.	27/09/2007	C3100.01	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	49
6638	0190166775001	BEST INTERNATIONAL DEL ECUADOR BESTECUA CIA. LTDA.	18/03/1999	C3100.01	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	17
33170	0190325903001	ARQUITECTURA, IMAGEN Y PRODUCCION ARQUIPROD CIA. LT	01/10/2004	C3100.01	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	20
95392	0190349659001	ABRIL INSUASTI STANDS CIA. LTDA.	26/08/2008	C3100.01	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	4
61879	0190367460001	ALDANA SILLAS Y SILLAS CIA. LTDA.	26/07/2010	C3100.01	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	19
174485	0190398528001	MADEHOGAR CIA. LTDA.	21/11/2013	C3100.01	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	2
30688	0190085503001	EL CARRUSEL C LTDA	04/10/1982	C3100.01	INACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	
703880		MODUL DESIGN MODULDES CIA.LTDA.	17/07/2015	C3100.01	INACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	
95220		COMPAÑIA DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS ASOCIADOS CIAC	01/04/2008	C3100.01	DISOLUC. LIQUIDAC	RESPONSABILIDAD LIMITADA	
33667	0190336123001	MADERO MUEBLES CIA. LTDA.	03/08/2006	C3100.01	DISOLUC. LIQUIDAC	RESPONSABILIDAD LIMITADA	
33364	0190330850001	DECORAMERICA ECUADOR CIA. LTDA.	11/04/2005	C3100.01	DISOLUC. LIQUIDAC	RESPONSABILIDAD LIMITADA	
169875		CUENCA FURNITURE CUFUR CIA. LTDA.	17/04/2013	C3100.01	DISOLUC. LIQUIDAC	RESPONSABILIDAD LIMITADA	
95260	0190348830001	ARTE Y DISEÑO COMCARDIS CIA. LTDA.	26/05/2008	C3100.01	DISOLUC. LIQUIDAC	RESPONSABILIDAD LIMITADA	
95002	0190346080001	COMERCIAL C&C CIA. LTDA.	11/07/2007	C3100.01	DISOLUC. LIQUIDAC	RESPONSABILIDAD LIMITADA	
301565	0190413020001	ARQUIMUEBLES CUENCA ASOCIADOS S&Z ARQUICUENCA CIA	29/05/2015	C3100.01	DISOLUC. LIQUIDAC	RESPONSABILIDAD LIMITADA	
33214	0190326764001	MUEBLES BIENSTAR CORONEL CONTRERAS MUBINSCORCON	30/06/2004	C3100.01	DISOLUC. LIQUIDAC	RESPONSABILIDAD LIMITADA	
166938	0190388506001	BOSSA FURNITURE CIA. LTDA.	03/10/2012	C3100.01	DISOLUC. LIQUIDAC	RESPONSABILIDAD LIMITADA	
6877	0190168603001	ABAD WOOD CIA. LTDA.	06/04/2000	C3100.01	DISOLUC. LIQUIDAC	RESPONSABILIDAD LIMITADA	

Elaboración: el autor

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador

Figura # 4.1: Estado Social de las Cías. Ltdas. Dedicadas a la Fabricación de Muebles en Cuenca



Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador

Para efectos de establecer la muestra se han considerado a las empresas activas con mayor número de empleados y se las ha ordenado en función de su antigüedad, siendo estas:

Empresa 1: Car De Ca C Ltda.

Empresa 2: Best International del Ecuador Bestecua Cía. Ltda.

Empresa 3: Arquitectura, Imagen y Producción Arquiprod Cía. Ltda.

Empresa 4: Rowoodmaderas Cía. Ltda.

Empresa 5: Burgués Cía. Ltda.

Empresa 6: Aldana Sillas y Sillas Cía. Ltda.

4.3.2 Análisis de los Estados Financieros

Una vez establecida la muestra se procesó la información de los Estados de Situación, Estados de Resultados, Flujos de Efectivo y Estados de Cambios en el Patrimonio para los periodos 2014 y 2015, se consideró también información del 2013 como año base,

para efectos de apreciar su evolución. Los estados financieros individuales y consolidados se los pueden observar en:

Anexo 1: Estados de Situación

Anexo 2: Estados de Resultado

Anexo 3: Estados de Cambios en el Patrimonio

Anexo 4: Flujos de Efectivo

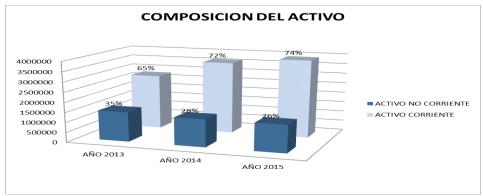
No existen reglas que puedan generalizar si una determinada situación es negativa o positiva, pero si existen pautas para poder llegar a una conclusión aproximada a la realidad financiera de la empresa o en este caso de un sector económico, y así poder tomar decisiones acertadas para responder a esa realidad.

El análisis financiero dispone de dos herramientas para interpretar y analizar los estados financieros, el análisis horizontal y análisis vertical. El análisis horizontal busca determinar la variación que un rubro ha sufrido en un periodo respecto de otro, y el análisis vertical que consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Además, se tiene los distintos Indicadores financieros y/o Razones financieras.

A continuación, se hace una representación gráfica con los datos más relevantes de los estados financieros.

Figura # 4.2: Estado de Situación y sus Componentes





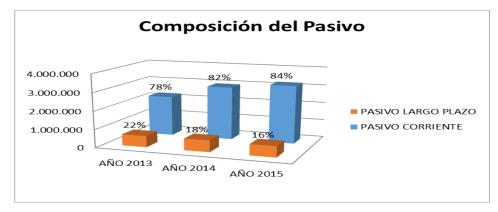
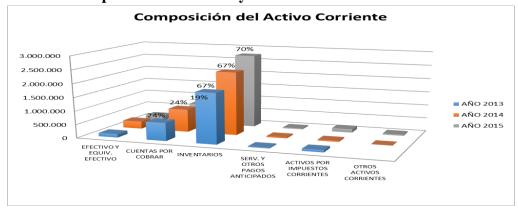




Figura # 4.3: Componentes del Activo y del Pasivo







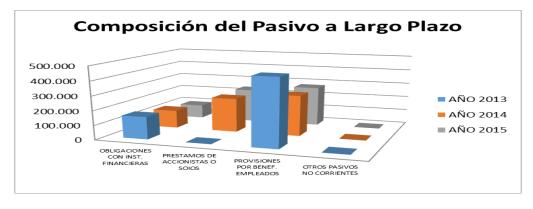


Figura # 4.4: Estado de Resultados y sus Componentes





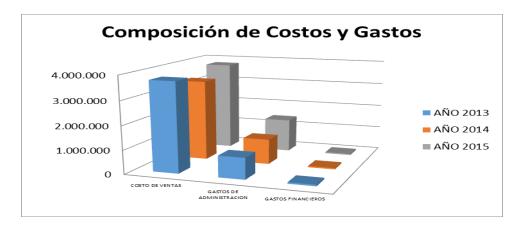


Figura # 4.5: Componentes de los Costos y Gastos

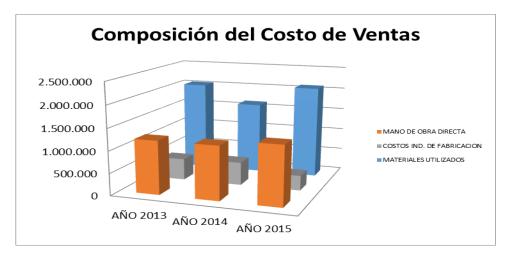
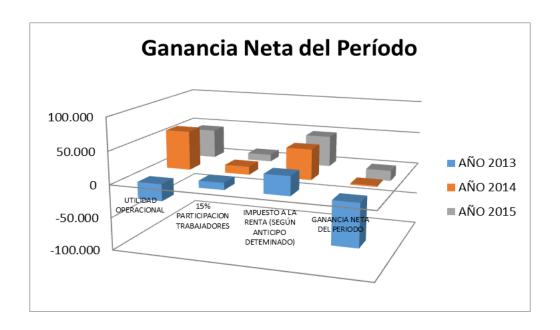
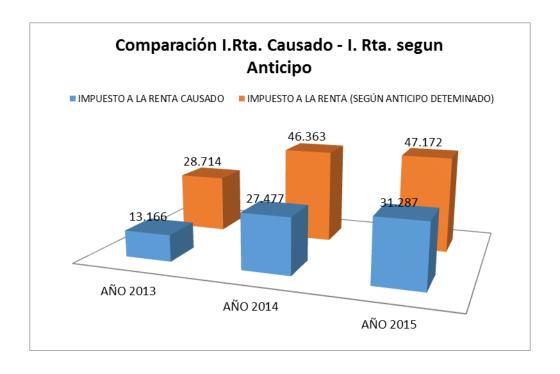






Figura # 4.6: Ganancia Neta del Período





Analizando conjuntamente el estado de Situación y el estado de Resultados, tomando como año base 2013, se puede apreciar lo siguiente:

- Incremento en los activos con una tendencia creciente, el mismo que se debe básicamente al crecimiento del activo corriente, particularmente inventarios, El activo corriente representa 74% del total del activo, y el no corriente un 16 %
- Los inventarios y las cuentas por cobrar son los rubros más importantes dentro del activo corriente representan el 70% y 19% respectivamente.
- Comparando con el año base se puede ver que las cuentas por cobrar bajan del 24% al 19, mientras que los inventarios suben de 67% a 70%. Le da indicios que la iliquidez general de la economía ha contraído la demanda de este tipo de bienes.
- El activo no corriente está constituido casi en su totalidad por propiedad planta y equipo, siendo su principal componente maquinaria y equipo, que representa el 80%.
- El activo no corriente en valor nominal se ha mantenido, lo que indica que durante este período no ha habido inversión en este tipo de activos.
- El pasivo ha crecido en la misma proporción de los activos, siendo también el pasivo corriente el que presenta crecimiento, pues el pasivo a largo plazo presenta más bien una tendencia a disminuir.
- El pasivo corriente representa el 84% del total del pasivo.
- Al observar la composición del pasivo corriente el componente que más crece es el de préstamos de socios.
- Las obligaciones con instituciones financieras, socios y terceras personas subieron del 49% en 2013, al57% en 2014 y al 62% para 2015
- En el año base no existía el rubro préstamos de socios, y para los años siguientes crecen de manera significativa, lo cual se presta para interpretar que se da debido a la necesidad de un mayor capital de trabajo.
- Las cuentas por pagar representan un 20% del pasivo corriente y se han mantenido durante el periodo
- El patrimonio prácticamente se ha mantenido, tiene un mínimo incremento justificado por el crecimiento de los aportes a futura capitalización, pues los resultados obtenidos por el sector han generado ganancias mínimas para algunas empresas y otras por el contrario presentan pérdidas.
- El aporte de socios a futura capitalización representa el 56% del patrimonio y el capital social el 33%.
- Las ventas constituyen prácticamente el 100% de las ventas.
- En este periodo las ventas se redujeron en un 4% para el 2014 y tuvieron cierta mejoría para el 2015 creciendo en un 11% esto comparado en el año base 2013.
- Los costos y gastos son elevados, en el 2014 llegan al 99% de las ventas y en el 2015 al 100% de las ventas, la mínima utilidad operativa que presentan se debe otros ingresos obtenidos.
- La mínima utilidad operativa para el año 2014 es de 1.3% y para el 2015 es de 0,8%

- El costo de ventas representa el 72% y el 74% de las ventas respectivamente para los años 2014 y 2015. El costo de ventas varía en relación con las ventas
- Los gastos de administración se han ido incrementando del 19% en el año base 2013, al 23% en 2014 y 27% en 2015; los cuales representan gastos fijos que requieren ser analizados.
- Los gastos financieros representan el 1% de las ventas
- Una vez descontados la participación de trabajadores y el impuesto a renta, la ganancia neta del periodo se vuelve negativa quedando los porcentajes del 0,04% para el 2014 y -0.31% para el 2015.
- Realizando una comparación entre el impuesto a la renta causado y el impuesto a la renta determinado según la fórmula del anticipo, se puede apreciar la incidencia negativa que tiene sobre las empresas; en el 2014 representa un pago adicional del 70% y en el 2015 del 52%

Al analizar los flujos de efectivo se observa que:

- En el año 2014 el flujo neto del efectivo es positivo, proviene de las actividades de financiación, es decir, el incremento del endeudamiento.
- Para el 2015, el flujo neto de efectivo se vuelve negativo, ha bajado el flujo de efectivo en las actividades de financiación (menor endeudamiento).
- El flujo de efectivo por actividades de operación es positivo para los tres años
- El flujo de efectivo por actividades de inversión es negativo para los tres años, lo cual llama la atención puesto que no ha habido inversiones

En el análisis del estado de cambios en el patrimonio se puede observar que:

- El total del patrimonio se ha mantenido, en el año 2015 se aprecia un pequeño incremento del 5%, proveniente del crecimiento de los aportes a futura capitalización
- En lo referente a los resultados acumulados, las ganancias superan a las pérdidas por un monto mínimo.
- Las reservas han mejorado levemente
- Los resultados del periodo tanto ganancias como pérdidas, se compensan entre ellas, no existe un aporte significativo para fortalecer el patrimonio.

Razones Financieras

Para complementar el análisis, se procede a revisar las razones financieras más importantes y a determinar el índice de la industria, a la vez que se hace una evaluación de si estos índices son los adecuados o no. En la siguiente tabla podemos observarlas.

Tabla # 4.2: Razones Financieras de la Industria

RAZONES FINANCIERAS - PROMEDIO DE LA INDUSTRIA

Razón	2013	2014	2015	Promedio de la industria	Evaluación
Liquidez					
Liquidez corriente	1.24	1.23	1.22	1.23	BUENA
Razón rápida (prueba ácida)	0.41	0.43	0.36	0.40	DEFICIENTE
Razón de efectivo	0.36	0.38	0.29	0.35	DEFICIENTE
Capital de Trabajo	541,447.55	663,308.95	694,708.77	633,155.09	DETERIORO
Actividad					
Rotación de inventarios	2.02	1.44	1.38	1.61	DEFICIENTE
Periodo promedio de cobro	52	69	53	58.38	DEFICIENTE
Periodo promedio de pago	67	96	87	83.11	BUENA
Rotación de activos totales	1.10	0.90	0.98	0.99	BUENA
Rotación de cuentas por cobrar	6.96	5.26	6.84	6.35	DEFICIENTE
Deuda					
Índice de endeudamiento	67%	72%	72%	70%	DEFICIENTE
Razón de cargos de interés fijo	0.60	2.11	1.87	1.53	DEFICIENTE
Índice de cobertura de pagos fijos *					
Razón deuda a capital	5.72	7.20	7.65	6.85	DEFICIENTE
Razón deuda de largo plazo a capital	1.25	1.29	1.22	1.25	DEFICIENTE
Razón flujo de efectivo a pasivos	0.07	0.06	0.04	0.06	DEFICIENTE
Razón flujo de efectivo a deuda de largo plazo	0.31	0.36	0.23	0.30	DEFICIENTE
Razón Prestamos que generan intereses a flujo de efectivo	4.62	11.37	18.77	11.59	DEFICIENTE
Indice cobertura de intereses	2.98	4.26	2.74	3.33	DEFICIENTE
Indice cobertura de intereses y capital	0.34	0.42	0.25	0.34	DEFICIENTE
Rentabilidad					
Margen de utilidad bruta	20%	25%	27%	24%	DEFICIENTE
Margen de utilidad operativa	1%	2%	0%	1%	DEFICIENTE
Margen de utilidad neta	-1%	0%	0%	-1%	DEFICIENTE
Ganancias por acción (EPS)	-13%	0%	-3%	-6%	DEFICIENTE
Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	-2%	0%	0%	-1%	DEFICIENTE
Retorno sobre el patrimonio (ROE)	-13%	0%	-3%	-6%	DEFICIENTE
Mercado					
Relación precio/ganancias (P/E)	NA	na an	NA		
Razón mercado/libro (M/L)	NA	na an	NA		
Rendimiento de Dividendos	NA	NA I	NA		

^{*} No se tiene información de los pagos del principal (capital)

Elaborado el autor Fuente: Superintedencia de Compañías del Ecuador

Elaboración: el autor

4.3.3 Interpretación de los resultados

De acuerdo con los índices de liquidez obtenidos, el sector en estudio presenta una liquidez baja con tendencia a mantenerse y mayor necesidad de capital de trabajo, lo cual indica posibles problemas de flujo de efectivo.

Los activos corrientes han crecido, sobre todo el nivel de inventarios, situación que demuestra que el flujo de caja generado por los activos corrientes no puedan cubrir las obligaciones a corto plazo y de allí la necesidad de mayor capital de trabajo.

Para financiar esta iliquidez, se evidencia la adquisición de nuevos pasivos, solución no muy adecuada puesto que acentúa la causa del problema, se muestra un alto nivel de endeudamiento con instituciones financieras, con terceros y con los socios. Además, se ha dado el incremento de los aportes para futura capitalización, como otra manera de financiación y de fortalecer el patrimonio.

Los índices de actividad indican una baja rotación de inventarios, que se puede constatar en el crecimiento de los mismos. De la misma manera el crecimiento de las cuentas por cobrar evidencia el deterioro del periodo promedio de cobro y como consecuencia un mayor periodo promedio de pago, que puede ser el reflejo de la dificultad de cumplir con los compromisos de pago y afecten a la reputación y solidez crediticia de las empresas del sector.

La rotación de activos totales refleja eficiencia en su utilización, pues no ha habido inversión de en activos fijos (propiedad planta y equipo), pero se mantiene la producción.

El índice de endeudamiento del sector es alto, representa el 70% del activo, la capacidad de pago se verá afectada al momento de cumplir con los pagos de capital e intereses. Se debe indicar que los créditos con instituciones financieras crecen en un porcentaje mínimo, mientras que el crédito con terceros y los préstamos de socios aumentan significativamente; esto podría justificar el hecho de que el pago de intereses no haya crecido en la misma proporción del crédito; ya que estos créditos probablemente tienen condiciones especiales que favorecen a las compañías.

El hecho de recurrir a préstamos de socios o de terceros refleja también la dificultad de encontrar créditos en el sistema financiero formal. Las instituciones financieras deben cumplir de una serie de requisitos para calificar a sus clientes como sujetos de crédito, siendo una de estas la capacidad de pago (flujo de efectivo).

La estructura de la deuda es en un 72% a corto plazo, lo cual implica la necesidad de la obtención de flujos de efectivo provenientes de actividades diferentes a las financieras para poder cumplir estos compromisos.

Los índices de rentabilidad reflejan un bajo margen de rentabilidad del sector y con una tendencia a disminuir. Las ganancias por acción, el rendimiento sobre los activos totales y el retorno sobre el patrimonio son deficientes. La utilidad operativa representa tan solo

el 1% de las ventas y la ganancia neta (luego del pago de utilidades a trabajadores y el impuesto a la renta) baja a valores negativos, poco significativos.

En el periodo analizado existen empresas con resultados negativos y aun así tienen que cumplir con el pago mínimo del impuesto a la renta, volviendo más compleja su situación. El cálculo del impuesto a la renta según la fórmula del anticipo determinado, implica que las empresas tengan que pagar por impuestos valores muy superiores al impuesto causado.

No existen datos en el mercado donde se puedan evaluar el precio de las participaciones de la industria del mueble, además que por el nivel de rendimiento que tienen serían poco atractivas para la inversión.

4.3.4 Normativas de carácter Fiscal que afectan al sector

La recaudación de impuestos en el Ecuador experimentó un crecimiento del 153% en el periodo 2007-2014, pasando de USD 5.344 millones a 13.522 millones. Esto se explica por la creación de nuevos impuestos, alza de tarifas y mejoras en la gestión del Servicio de Rentas Internas (SRI). Entre los principales tributos están: Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a la Renta, Impuesto a la Salida de Divisas, Impuesto a las tierras rurales, Impuesto a los consumos especiales, Impuesto a los Vehículos Motorizados, Impuesto a los Activos en el extranjero, Impuesto al Fomento Ambiental, Regalías, patentes y utilidades de conservación minera, Intereses por Mora Tributaria, Multas Tributarias, RISE, entre otros. (El Comercio, 2017)

El incremento de tributos implica directamente sobre los precios de bienes y servicios, que, a la larga afecta a la demanda; la ley de la demanda dice que a mayor precio menor demanda. Esto explica en parte el comportamiento de la demanda a nivel general y en particular la demanda de los muebles de madera.

A demás de la implicación sobre la demanda de bienes la política tributaria actual afecta también a la rentabilidad de las empresas; la forma de cálculo del impuesto a la renta hace que el pago del mismo sea muy superior al impuesto realmente causado.

A continuación, se hace un breve análisis del efecto de los tributos en relación con el sector de la industria del mueble en Cuenca.

- ANTICIPO DEL IMPUESTO A LA RENTA

El impuesto a la renta constituye el segundo en generar ingresos a las arcas fiscales luego del IVA. Las sociedades, personas naturales y las sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad deben calcular el anticipo de impuesto a la renta para el próximo

ejercicio en sumando el 0.4% de los activos, el 0.2% del patrimonio, el 0.2% de los gastos y el 0.4% de los ingresos del año en curso, convirtiéndose este en el pago mínimo.

Al analizar los estados de resultado se evidenció que está forma de cálculo del impuesto a la renta afecta de forma negativa a la rentabilidad de las pymes de este sector; la utilidad operativa está alrededor del 1% y luego del pago del impuesto se vuelve negativa.

Se requiere que las autoridades busquen alternativas diferentes para la recaudación de impuestos, puesto que medidas como estás desmotivan la inversión.

SALVAGUARDAS

La implementación de salvaguardias se dio en el 2015, con la finalidad de regular las importaciones y equilibrar la balanza comercial, además de proteger a la industria nacional. Estas sobretasas fijadas al 32% de las importaciones ecuatorianas (2.800 partidas arancelarias) y que van del 5%, 15%, 25% y 45% tuvieron incidencias negativas sobre los costos de muchos bienes e insumos que a la final representaron mayores costos para los sectores productivos.

En la industria de los muebles se emplean diversos productos importados entre los que se puede mencionar: herrajes, accesorios metálicos, productos químicos (base de lacas) entre otros, que vieron incrementar sus precios.

Otro aspecto que hay que resaltar es que los muebles importados de madera tuvieron una salvaguarda del 45%, pese a lo cual sus precios seguían siendo competitivos en relación con los productos nacionales, en particular el caso de los muebles de procedencia china.

- LEY SOBRE PLUSVALIA

Esta ley establece un impuesto sobre el valor especulativo del suelo; es decir, cuando se determine que hubo una "ganancia extraordinaria", en la segunda venta de inmuebles y terrenos. Con el establecimiento de esta ley el sector de la construcción ha frenado su actividad, la misma que ya venía afectada por la crisis económica.

La actividad de la construcción se relaciona con muchos otros sectores entre los que esta la industria del mueble, específicamente los acabados de madera para la construcción.

A partir de la dolarización en la ciudad de Cuenca se dio un crecimiento de la construcción, aparecieron nuevos edificios y urbanizaciones, lo cual dio la oportunidad para que surjan una serie de talleres y pequeñas empresas dedicadas a esta actividad, los mismos que ante la situación que atraviesa el sector de la construcción se han visto

obligados a reducir sus actividades o cerrar, lo cual se puede evidenciar al ver las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías de Cuenca, que están operando realmente.

- IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS

Creado con el objetivo de evitar la salida de dólares de la economía, el ISD ha experimentado un crecimiento de su tasa. Empezó con el 0,5% y actualmente está en el 5%, convirtiéndose en el tercer impuesto que más le rinde a las arcas fiscales, luego del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto a la Renta (IR).

Cualquier sector que importó materia prima o bienes de capital, pagó ISD, por esta razón se estableció la devolución del ISD para unos 3.500 productos que podrían afectar a la industria nacional y a las exportaciones, pero ingresaron 1.500 bienes de capital y consumo que pasan por procesos productivos.

- LEY DE GESTION AMBIENTAL

La ley de Gestión Ambiental dispone que el Ministerio del Ambiente, por su parte, debe coordinar con los organismos competentes sistemas de control para la verificación del cumplimiento de normas de calidad ambiental referentes al aire, agua, suelo, ruido, desechos y agentes contaminantes. Esta normativa ha sido aplicada para las empresas del sector maderero y la industria del mueble, lo que desde el punto de vista económico representa costos y gastos fijos adicionales.

- REGULACIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Las empresas no actúan de forma responsable sin regulaciones que definan los parámetros y controlen su cumplimiento. La responsabilidad social corporativa implica que las empresas serán recompensadas por su conducta respetable hacia la sociedad y el medio ambiente.

El cumplimiento de estas regulaciones implica nuevamente sobre los costos y gastos, pero deben ser comprendidas por los empresarios, como parte del entorno en el que se deben desarrollar las actividades productivas.

REGULACIONES LABORALES

Las regulaciones laborales ecuatorianas, que garantizan las relaciones laborales entre los trabajadores y empleadores tienen como base legal:

- El Código de Trabajo
- Ley Orgánica para la justicia laboral y el reconocimiento del trabajo en el hogar
- Reformas 2012 al código del Trabajo
- Acuerdo Ministerial Nro. 0215 Salario Básico Unificado 2013
- Código de la Producción (Salario Digno)
- Ley de Seguridad Social

Estas Leyes tienen implicaciones económicas en aspectos tales como: sanciones en el caso de incumplimiento con el IESS, provisiones de beneficios a los empleados, el cumplimiento de la normativa de salud y seguridad ocupacional, entre otros.

Se han analizado las cifras de la industria del mueble, dando como resultado un panorama difícil, por aspectos propios de las empresas, así como por aspectos externos, en donde las normativas de carácter fiscal y de regulaciones que se han impuesto al sector productivo, le generan mayores costos fijos, desmotivan la inversión y hacen tambalear a las empresas existentes.

En este contexto es necesario plantear una propuesta de gestión del riesgo de liquidez, en las compañías cuencanas de la industria del mueble, para lo cual se ha tomado una de estas empresas como caso de estudio, el cual se desarrolla a continuación. En el Apéndice E se encuentra la propuesta de "Manual de Gestión del Riesgo de Liquidez".

4.4 PROCESO DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO DE LIQUIDEZ APLICADO A UNA EMPRESA DEL SECTOR

4.4.1 Establecer el Contexto

El proceso de administración de riesgos se da dentro de la estructura del contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos de la organización. El contexto incluye los aspectos financieros, operativos, competitivos, políticos, sociales, de clientes, culturales, legales, etc., de la entidad analizada. A continuación, se los expone.

4.4.1.1 El Contexto Organizacional

* Reseña Histórica

La entidad analizada inició en diciembre de 1990 con 5 personas como un Taller Artesanal; con el pasar de los años y aprovechando las oportunidades del mercado, se especializó en el amueblamiento del hogar y la construcción, utilizando madera maciza para la elaboración de muebles de fino acabado y con el uso intensivo de mano de obra.

Luego de la dolarización, la empresa se enfoca hacia la construcción, con la elaboración de muebles modulares como cocinas, closets, baños, entre otros; conjuntamente con puertas, pasamanos, ventanas, pisos, gradas y otras estructuras de madera maciza. Se

especializa en todo lo relacionado con acabados de la construcción y se complementa el uso de mano de obra con la adquisición de máquinas especializadas.

En el año 2007 se constituye como Compañía Limitada, mantiene su especialización en mobiliario para acabados de la construcción, sus potenciales clientes están ubicados en la ciudad de Cuenca. Sus clientes son personas particulares y en especial empresas constructoras, dada su experiencia en el amueblamiento de urbanizaciones y edificios.

Aspectos Filosóficos

El proceso de investigación se inicia con la revisión de los factores fundamentales como son la misión, la visión, los valores y las grandes metas los cuales definen la esencia y dirección del negocio.

* Misión Empresarial

"Somos una empresa del sector de los muebles de madera que ofrece soluciones a los constructores y personas particulares, con la fabricación de estructuras y acabados de madera para la construcción, cumpliendo las normativas vigentes, utilizando materiales de calidad, diseños personalizados y mano de obra calificada, generando rentabilidad a los socios, motivación y compromiso en los empleados".

* Visión Empresarial

"Ser reconocidos como una organización líder en el sector, moderna, consolidada, proactiva y con credibilidad, conformada por personal con vocación de servicio, calificado y motivado, que ofrezca a sus clientes soluciones integradas, ampliando así su participación en el mercado".

* Principios y Valores Empresariales

Los principios y valores adoptados por la organización son los que definen a la empresa y guían los valores de las personas que trabajan en ella, además que tienen implicaciones en el comportamiento hacia todos los actores interesados directa o indirectamente en la empresa (trabajadores, clientes, proveedores, autoridades de control, organizaciones sociales, etc.)

Tabla #4.3: Principios y Valores Empresariales

	PRINCIPIOS
Cultura de	Obtener rentabilidad como garantía de estabilidad, crecimiento,
Resultados	desarrollo y competitividad de la empresa
Cuidado del medio	Mantener en forma permanente la práctica de preservación y mejora
ambiente	del medio ambiente.
Cultura de	Mantener los equipos y procesos actualizados, para garantizar una
innovación	continua producción y competitividad de nuestras operaciones
Responsabilidad social con la	Integrar de modo permanente las actividades de la empresa con su entorno social; participar en las actividades y eventos comunitarios
social con la comunidad	e impulsar el desarrollo sustentable de la sociedad.
Cultura de Calidad	Perfeccionar nuestros procesos, a través de una mejora continua,
Cultura de Calidad	para lograr eficacia, eficiencia y productividad buscando alcanzar la
	excelencia, en beneficio y satisfacción de nuestro personal y
	clientes.
Desarrollo y	Proporcionar una adecuada calidad de vida a nuestros trabajadores;
bienestar del recurso	velar por su seguridad física, social y emocional; promover su
humano	crecimiento a través del entrenamiento y desarrollo profesional y
	social, estimular su autorrealización.
Compromiso en el	Destacarse por el elevado nivel de los servicios que se ofrecen en la
servicio	empresa.
	VALORES
Creatividad	Buscar, en forma permanente, nuevas formas de hacer las cosas, de
Creativitiati	modo que ello sea beneficioso para el trabajador, la empresa, y la
	sociedad.
Honestidad	Obrar con transparencia y clara orientación moral cumpliendo con
	las responsabilidades asignadas en el uso de la información, de los
	recursos materiales y financieros.
Equidad	Otorgar a cada cual, dentro de la empresa, lo que le corresponde
	según criterios ciertos y razonables.
Respeto	Desarrollar una conducta que considere en su justo valor los
	derechos fundamentales de nuestros semejantes y de nosotros
	mismos. Asimismo, aceptar y cumplir las leyes, las normas sociales y las de la naturaleza.
Solidaridad	Generar compañerismo y un clima de amistad, trabajando juntos
Donai Iuau	para cumplir nuestra misión y encaminarnos hacia el logro de
	nuestra visión. Disposición para ofrecer a los demás un trato amable
	y brindarles apoyo generoso, al tiempo que se cumplen las tareas
	con calidad, eficiencia y pertinencia.
Laboriosidad	Emplear el trabajo como una poderosa fuerza transformadora, para
	así alcanzar los objetivos de la empresa y hacer que ella logre los
	más altos niveles de productividad y desarrollo.
Puntualidad	Cumplir con los compromisos y obligaciones en el tiempo acordado,
Dognovaskiidad	valorando y respetando el tiempo de los demás.
Responsabilidad	Asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en la empresa y su entorno. Tomar acción cuando sea menester; obrar de
	manera que se contribuya al logro de los objetivos de la empresa.
	manera que se contitouja ai logio de los objetivos de la empresa.
Elaboración: al autor	

Fuente: Datos obtenidos de la investigación

* Estructura y organización del capital humano.

Actualmente la empresa cuenta con 50 trabajadores, distribuidos en áreas administrativas, mandos medios y áreas operativas.

Tabla # 4.4: Distribución del Personal por áreas de trabajo

AREA	PERSONAS	MUJERES	HOMBRES
GERENCIA - VENTAS	1	0	1
ADMINISTRATIVO	2	1	1
FINANCIERO -			
CONTABLE	3	2	1
DISEÑO - VENTAS	4	1	3
PRODUCCION	36	6	30
MANTENIMIENTO	2	0	2
BODEGA -			
DESPACHO	2	1	1

Elaboración: el autor

Fuente: Datos obtenidos de la investigación

En cuanto a la estructura organizacional de la empresa está conformada por un Gerente, responsable de la dirección de la organización, tiene a su cargo las Jefaturas Financiera, Administrativa y Producción.

Las Jefaturas de Administrativas y de Producción están estrechamente relacionadas, pues en conjunto manejan todas las operaciones de la planta, desde la compra de la materia prima, hasta la instalación y entrega del producto terminado, incluyendo toda la actividad de la calidad y producción. La entidad analizada no cuenta con un departamento de control interno permanente de riesgos. La distribución de la estructura organizacional se puede apreciar en el siguiente organigrama:

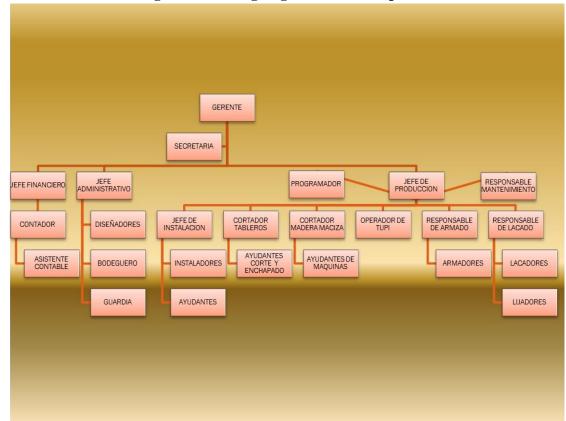


Figura # 4.7: Organigrama de la Empresa

Fuente: Datos obtenidos de la investigación

4.4.1.2 Contexto de la Administración de Riesgos

La entidad analizada no cuenta con un control interno permanente de riesgos, razón por la cual se plantea la necesidad de conformar un Comité de Riesgos, integrado por el jefe financiero, el jefe administrativo, jefe de producción, la persona encargada de proveeduría y la contadora, este organismo está encargado de gestionar en forma adecuada y oportuna el "riesgo de liquidez" del negocio, fomentar una cultura de gestión del riesgo al interior de la institución y establecer los lineamientos necesarios. En el Apéndice E se encuentra la propuesta de un Manual de Gestión de Riesgos.

El objetivo de un manual de gestión de riesgo es dar a conocer las políticas, los procedimientos, documentación necesaria, estructura organizacional, roles y responsabilidades, órganos de control, y mecanismos de difusión de la información,

_

⁹ • Riesgo de Liquidez: se entiende a las pérdidas económicas potenciales que pueden derivarse de la imposibilidad de transformar en dinero efectivo inversiones realizadas en cualquier tipo de producto financiero. Concretamente se refiere tanto a la imposibilidad de vender instrumentos de las carteras de clientes, sin afectar de manera adversa al precio del instrumento, como a la imposibilidad de atender rescates de los fondos bajo administración.

necesarios para establecer, implementar y mantener un proceso de gestión de riesgos, acorde con la estructura, tamaño y volumen de operación de la entidad.

A continuación, se presenta los lineamientos para la elaboración del manual de gestión del riesgo de liquidez.

Tabla # 4.5: Lineamientos para la elaboración de un Manual de Gestión del Riesgo de Liquidez

POLÍTICA DE RIESGO DE LIQUIDEZ	Objetivo: • Formalizar la Política que define los Objetivos y Responsabilidades que corresponden a la organización, en cuanto a la administración específica del Riesgo de Liquidez. • Determinar las directrices y principios que regirán las funciones y procedimientos, en concordancia con las mejores prácticas y estándares de la industria.
ALCANCE	La Política de Riesgo de Liquidez aplica a todas las actividades u operaciones expuestas a este riesgo.
OBJETIVOS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ	 Contar con un marco claro, transparente y conocido para toda la organización, respecto de las funciones y responsabilidades de los distintos involucrados, que garantice que los riesgos de liquidez relevantes presentes en el ámbito de actuación de la entidad, se encuentren debidamente administrados. Que todos los riesgos de liquidez relevantes para la organización cuenten con un proceso continuo de identificación, medición y control dentro de niveles conocidos y aceptados por la Alta Administración¹⁰, promoviendo permanentemente un ambiente de control a través de funciones independientes y debidamente segregadas.

Elaboración: el autor

Fuente: Datos obtenidos de la investigación

4.4.1.3 El Contexto Estratégico

4.4.1.3.1 Matriz FODA

La matriz FODA (Análisis FODA) es una herramienta a través de la cual se presenta una visión general del contexto interno y externo en el que se desenvuelve una organización. Para su realización hay que tener presente a todos los actores involucrados en la gestión de la empresa (stakeholders) con respecto a los requerimientos y necesidades de cada uno de ellos.

¹⁰ • Alta Administración: se entiende a la Junta de Socios y Gerencia General de la entidad.

Tabla # 4.6: Grupos de interés – Stakeholders

STAKEHOLDER	REQUERIMIENTO / NECESIDAD
Entidades del Estado	 El cumplimiento por parte de la empresa de las normas y leyes vigentes Recaudación de tributos Promover y respaldar la actividad empresarial
Socios – Accionistas	Maximizar la rentabilidad sobre el capital invertidoGarantizar la sostenibilidad en el tiempo del negocio
Empleados	 Remuneraciones justas, acordes con la ley y a tiempo Óptimas condiciones de trabajo, a fin de garantizar su salud y bienestar
Proveedores	Relación comercial estable y a largo plazoCancelación oportuna de los compromisos adquiridos
Clientes	 Productos acordes con las necesidades del mercado Servicio personalizado y entrega oportuna Obtener productos desarrollados con tecnologías limpias
Competidores	 Captar el mercado de la empresa (clientes) Atento a debilidades, para aprovecharlas
Entidades	Relación comercial estable y a largo plazo
Financieras	Cancelación oportuna de los compromisos adquiridos
Entidades de Apoyo	Ser un apoyo para las empresasFacilitar su labor
Comunidad	Prácticas de responsabilidad socialManejo ambiental responsable

Fuente: Datos obtenidos de la investigación

La información obtenida a través de las entrevistas y los cuestionarios realizados al personal de la organización, ha permitido identificar los factores más relevantes de su entorno, los cuales han sido analizados mediante el Perfil de Capacidad Interna (PCI) ¹¹ para los factores internos y del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio

Perfil de Capacidad Interna examina cinco categorías: la Capacidad Directiva, la Capacidad Competitiva (o de mercadeo), la Capacidad Financiera, la Capacidad Tecnológica (Producción) y la Capacidad del Talento Humano.

POAM) ¹² para los factores externos¹³, conjuntamente con sus respectivas cadenas de impacto, y de ellas se desprenden el reconocimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se resumen en la "Matriz FODA". (Gómez H., 2012)

En el Apéndice B se puede observar las matrices del PCI y del POAM; y la descripción de cada una las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en las mismas se encuentran en el Anexo 1.

Focalización de Factores

Una vez concluido el análisis situacional de la organización, es importante identificar las fortalezas y debilidades, así como, las oportunidades y amenazas más importantes; para ello se realiza un ejercicio de focalización en el que se vinculan:

- Fortalezas y Oportunidades en una matriz de priorización, llamada "Matriz para Estrategias Ofensivas".
- Amenazas y Debilidades en una matriz de priorización, llamada "Matriz para Estrategias Defensivas".

En ambas matrices se comparan elemento por elemento y de acuerdo con su nivel de relacionamiento y se los califica de la siguiente manera:

- Si no existe relación entre los elementos que se están comparando (O)
- Si la relación entre los elementos que se están comparando es baja (1)
- Si la relación entre los elementos que se están comparando es media (3)
- Si la relación entre los elementos que se están comparando es alta (9)

En el Apéndice C se puede observar las Matrices Estratégicas completas; a continuación, se muestra en resumen la focalización de las respectivas matrices y sus elementos relevantes:

¹² El Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio, examina: Factores económicos, Factores políticos (normas, leyes, reglamentos), Factores sociales, Factores tecnológicos y Factores geográficos.

-

¹³ Factores Externos: a) factores del entorno en general (los que afectan a la economía en general), y b) factores del entorno específico (los que afectan a la industria de los muebles en particular).

Figura # 4.8: Matriz para Estrategias Ofensivas

ALTO:9 MEDIO:3 BAJO:1 NULA:0	P O R T U N I D A D E S	Apertura de nuevos mercados	Nuevos Materiales, productos o procesos de producción	Custos y preferencias del consumidor	Importancia de la calidad del producto - clientes	Regulaciones Ambientales en la producción	Regulaciones de Responsabilidad Social	Avances en medios informáticos y telecomunicaciones
FORTALEZAS								
Entrada en nuevos mercados		9	9	9	9	9	9	9
Experiencia y conocimiento de Directivos		9	9	9	1	3	B	3
Fuerza de producto, calidad, exclusividad		9	9	9	9	3	3	0
Lealtad y satisfacción del cliente		3	3	9	9	3	Þ	3
Habilidad técnica y de manufactura		9	9	9	9	9	1	1
Capacidad Instalada		S	9	3	9		3	1
Apertura al cambio		9	9	3	9	9	9	9
D	1	3	3	9	3	3	3	9
Participación del mercado		3	9	1	Ü			

Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Figura # 4.9: Matriz para Estrategias Defensivas

ALTO:9 MEDIO:3 BAJO:1 NULA:0	E B I L I D A D E S	Rentabilidad, retorno de la inversión	Habilidad para competir con precios	Uso de analisis y planes estrategicos	Presupuestos y proyecciones financieras	Liquidez, disponibilidad de fondos internos	Control de costos	Acceso a Líneas de Crédito
AMENAZAS								
Alto número de empresas en la industria de mue	bles	9	9	9	3	9	9	9
Bajas expectativas de crecimiento de la industria		9	3	9	9	9	3	9
Situación económica del país		9	3	9	9	9	3	9
Elevados costos fijos		9	9	1	9	1	9/	3
Tasa interés		9	3	3	3	9	/3	9
Ley sobre Plusvalia	-	9	3	9	9	3	3	1
Concentración de clientes		3	9	3	3	3	1	3
Poca diferenciación de productos		3	9	3	3	1	3	0
Anticipo del impuesto a la renta		9	0	9	9	9	0	9

Elaboración: el autor

Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Una vez terminado el ejercicio de focalización se determinó las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas más importantes para la organización, las cuales se resumen en la Matriz FODA, que a continuación se presenta:

Tabla # 4.7: MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Entrada en nuevos mercados	- Rentabilidad, retorno de la inversión
- Experiencia y conocimiento de Directivos	- Habilidad para competir con precios
- Fuerza de producto, calidad, exclusividad	- Uso de analisis y planes estrategicos
- Lealtad y satisfacción del cliente	- Presupuestos y proyecciones financieras
- Habilidad técnica y de manufactura	- Liquidez, disponibilidad de fondos internos
•	
ODODELINID (DEG	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Apertura de nuevos mercados	AMENAZAS - Alto número de empresas en la industria de muebles
	i i i
- Apertura de nuevos mercados	- Alto número de empresas en la industria de muebles
 Apertura de nuevos mercados Nuevos Materiales, productos o procesos de producción 	Alto número de empresas en la industria de muebles Bajas expectativas de crecimiento de la industria
 Apertura de nuevos mercados Nuevos Materiales, productos o procesos de producción Gustos y preferencias del consumidor 	 Alto número de empresas en la industria de muebles Bajas expectativas de crecimiento de la industria Situación económica del país

Elaboración: el autor

Fuente: Datos de la investigación

4.4.2 Identificar Riesgos

En el marco teórico se definieron cuatro grandes categorías de riesgos relacionados con la liquidez, estas categorías son:

- 1. Riesgos de Mercado
- 2. Riesgos de Crédito
- 3. Riesgos Operacionales
- 4. Riesgos Competitivos

Bajo este marco y una vez realizado el diagnóstico de la entidad (análisis de factores internos y externos), se identificaron los factores de riesgo críticos en la operación de la empresa que afectan a su liquidez y sobre los cuales se realizara el levantamiento de datos y la evaluación. Los mismos que se presentan en las siguientes tablas.

Tabla # 4.8: Factores de Riesgo de Mercado

Nombre del Riesgo	Categoría del Riego	Descripción
Tasas de Interés	Mercado	El precio a pagar por utilizar una cantidad de dinero durante un tiempo determinado
Tipo de Cambio	Mercado	Relación entre el valor de una divisa y otra
Inflación	Mercado	Aumento generalizado en los precios de los bienes y servicios de una economía
Anticipo del Impuesto a la Renta	Tributario	Impacto del cálculo del anticipo del impuesto a la renta sobre la organización
Salvaguardas	Tributario	Impacto de las salvaguardas sobre el costo de materias primas
Ley sobre Plusvalía	Tributario	Impacto del impuesto del valor especulativo del suelo (75%). Aplicado a la ganancia extra que genere la segunda venta de inmuebles y terrenos.
Regulaciones Ambientales	Regulatorio	Fallas en la identificación y prevención de los riesgos ambientales de acuerdo a la normativa jurídica local e internacional presentados
Regulaciones de Responsabilidad Social	Regulatorio	Falencias en la relación con el entorno más próximo de la organización
Regulaciones Laborales	Regulatorio	Fallas en identificar y prevenir riesgos legales con respecto a empleados y trabajadores
Salud y Seguridad Ocupacional	Regulatorio	Ausencia o incumplimiento de prácticas de salud y seguridad ocupacional

Tabla # 4.9: Factores de Riesgo de Crédito

Nombre del Riesgo	Categoría del Riego	Descripción	
Calidad Crediticia	Liquidez y	Deterioro de la capacidad de pago del	
de los Clientes	Crédito	deudor	
Concentración del	Liquidez y	Mucho crédito en pocas manos	
crédito	Crédito		
Crecimiento de la	Liquidez y	Mayores plazos o mayores montos de	
Cartera	Crédito	crédito a los clientes	
Nivel de Provisiones	Coberturas	Insuficiente capacidad para absorber	
y Seguros		las pérdidas	
Nivel de	Estructura del	Incapacidad de mantener un nivel de	
endeudamiento	capital	endeudamiento aceptable	
Financiamiento	Liquidez y	Acceso limitado a fuentes de	
(Fondeo)	Crédito	Financiamiento	
Nivel de Inventarios	Planificación	Elevado nivel de inventarios: materias	
	y estrategias	primas y productos en proceso	
Política de Crédito	Planificación	Inexistencia o Inadecuadas políticas de	
de la entidad	y estrategias	crédito	
Administración del	Liquidez y	Fallas en administrar, controlar y	
Efectivo	Crédito	manejar las actividades relacionadas	
		con el efectivo.	

Tabla # 4.10: Factores de Riesgo Operacional

Categoría del Riego	Descripción
Planificación y	Elevados costo de venta, gastos operativos y
estrategias	gastos financieros
Tecnología	Software que no satisfaga los requerimientos
	de la entidad para alcanzar metas y objetivos
	estratégicos
Talento	Personal no capacitado para desempeñar las
Humano	funciones del cargo
Planificación y	Incapacidad para presupuestar efectivamente
estrategias	y proyectar la información financiera para las
	operaciones existentes o nuevas.
Planificación y estrategias	Fallas en desarrollar un plan de producción para cubrir las ordenes de producción, mientras se alcanzan los objetivos de rotación de inventarios
Tecnología	Sistema de control de costos no satisface los
	requerimientos de la entidad.
Gestión de	Dificultad en la provisión de materias primas
Proveeduría	e insumos e incremento de precios
Planificación y estrategias	Fallas en no realizar una planificación anticipada relacionada con procesos críticos, para asegurar la capacidad de recuperación de la entidad
	Planificación y estrategias Tecnología Talento Humano Planificación y estrategias Planificación y estrategias Tecnología Tecnología Peroveeduría Planificación y

Fuente: Datos de la investigación

Tabla # 4.11: Factores de Riesgo Competitivo

Nombre del Riesgo	Categoría del Riego	Descripción
Rivalidad entre empresas	Mercado	Existencia de gran cantidad de empresas en la industria de muebles
Ingreso de nuevos competidores	Mercado	Libre ingreso a la industria de muebles de nuevas empresas
Muebles importados	Mercado	Alta competencia con los muebles importados, debido a sus bajos precios

Elaboración: el autor

4.4.3 Análisis y Evaluación de Riegos

Una vez establecidos los riesgos (factores) que afectan la liquidez de la compañía se procedió a su medición, a través de los criterios de impacto – probabilidad, y de la elaboración de la matriz de riesgos.

Para obtener una calificación lo más objetiva posible de los riesgos se usó como parámetros los criterios de probabilidad e impacto.

Tabla # 4.12: Criterio de Evaluación, Probabilidad

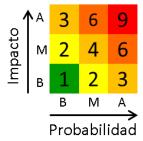
NIVEL DE PROBABILIDAD	DEFINICIÓN	DETALLE	VALOR
ALTO	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias	Podría ocurrir dentro de los próximos 2 meses o tiene una probabilidad de ocurrencia del 75% o mayor	3
MEDIO	El evento ocurre a menudo	Podría ocurrir dentro de los próximos 6 meses o tiene una probabilidad de ocurrencia entre el 50% al 75%	2
ВАЈО	El evento es posible pero raramente ocurre	Podría ocurrir dentro de los próximos 2 a 3 años o tiene una probabilidad de ocurrencia entre el 25% al 50%	1

Elaboración: el autor Fuente: (Muñoz, 2016)

Tabla # 4.13: Criterio de Evaluación, Impacto

Evaluación	3	2	1
Calificación	Alto	Medio	Bajo
	* La mayor parte del negocio se interrumpen	* Pérdida temporal de la funcionalidad o la capacidad del negocio	* Poca interrupción a las actividades diarias, los procedimientos de solución son de fácil implementación
Definición	* Existe un Impacto financiero significativo	* Existen daños y pérdidas financieras importantes	* Existen pérdidas financieras menores
	* Existe un daño no reversible de la reputación o a las relaciones con los interesados	*Existen daños en la reputación sin implicaciones en el largo plazo	* La situación se maneja inmediatamente

Elaboración: el autor Fuente: (Muñoz, 2016) De acuerdo con estos criterios los riesgos, son catalogados como alto, medio y bajo:



VALOR	NIVEL DEL RIESGO
6 a 9	Alto
3 y 4	Medio
1 y 2	Bajo

4.4.3.1 Matriz de Riesgos

En la Matriz de Riesgos aplicada a la organización, se establecieron la fuente, la consecuencia, la probabilidad e impacto de cada uno de los riesgos, así como su respuesta y el responsable de la acción de la respuesta; se la puede observar en la siguiente página.

La metodología indica que se deben focalizar los esfuerzos de una empresa en sus riesgos, priorizando los de impacto alto; si una empresa no realiza esta focalización corre el riesgo de perder oportunidad en gestionar de una manera adecuada los factores que más le pueden afectar generando desconfianza en el proceso, exceso de costos y por consiguiente no generar un apoyo a la consecución de los objetivos. En la matriz de evaluación se identificaron los quince factores de riesgo más relevantes para la empresa, y son:

Tipo de Riesgo	Riesgos
Riesgo de Mercado	Tasas de Interés Anticipo del Impuesto a la Renta Ley sobre Plusvalía
Riesgo de Crédito	Concentración del crédito Crecimiento de la Cartera Nivel de endeudamiento Financiamiento (Fondeo) Nivel de Inventarios Administración del Efectivo
Riesgo Operacional	Mínima Rentabilidad Presupuestos y proyecciones financieras Planificación de la producción Sistema de Control de costos Planes de contingencia
Riesgo Competitivo	Rivalidad entre empresas

S	
0	
ы	
S	
ø	
ł	
••	
Ø	
76	
Ň	
٠	
-	
7.	
ë	
2	

			Riesgo	oßs			Evaluación	ıción		
Riesgo Tipo de	Tipo de	Tipo de riesgo	Fuente	Consecuencia	Probabilidad (A/M/B)	Impacto (A/M/B)	Valor (1 al 9)	Nivel (A/M/B)	Respuesta	Responsable de la acción de respuesta
Tasas de Interés Mercado	Riesgo	o de ado	El precio a pagar por utilizar una cantidad de dinero durante un tiempo determinado	Rentabilidad minima exigida por los socios, el costo de capital	×	∢	9	Alto	Buscar un punto de equilibrio, para garantizar el mínimo de rentabilidad económica	Jefe Financiero
Tipo de Cambio Riesgo de	Riesg	o de ado	Relación entre el valor de una divisa y otra	Posibles pérdidas por la variación en el precio y posición de algún activo de la empresa	ω	ω	-	Bajo	Monitorear el mercado de divisas extranjeras, buscando las cotizaciones mas favorables para la entidad	Jefe Financiero
Riesgo de Inflactión Mercado	Riesg	o de ado	Aumento generalizado en los prectos de los bienes y servicios de una economía	Incremento de precios de tas materias primas, insumos y servicios	ω	ω	1	Bajo	Buscar las mejores alternativas de proveedores para minimizar el impacto del incremento de precios	Jefe Administrativo - Proveeduria
Anticipo del Riesgo de Impuesto a la Mercado Renta	Riesg	o de ado	Impacto del cálculo del anticipo del impuesto a la renta sobre la organización	Consecuencias negativas sobre la liquidez de la organización	∢	\$	9	Alto	Correcta planificación tributaria para minimizar el efecto del anticipo del impuesto a la renta sobre la liquidez	Contadora
Salvaguardas Mercado	Riesg	o de ado	Impacto de las salvaguardas sobre el costo de materias primas	Incremento del precio de las materias primas	¥	\$	4	Medio	Establecer negociaciones con los proveedores de materias primas con el fin de disminuir el impacto	Jefe Financiero - Proveeduría
Ley sobre Riesgo de Plusvatia Mercado	Riesg	to de cado	Impacto del impuesto del valor especulativo del suelo (75%). Aplicado a la ganancia extra que genere la segunda venta de inmuebles y terrenos.	Baja demanda de mobiliario para acabados de la construcción por parte de constructores	٨	*	9	Alto	Diversificación de productos con miras a otros segmentos de clientes	Alta Gerencia
Regulaciones Riesg Ambientales Merc	Riesg	Riesgo de Mercado	Fallas en la identificación y prevención de los riesgos ambientales de acuero a la normativa jurídica local e internacional presentados	Sanciones por el incumplimiento de los controles regulatorios de emisiones de agua, aire, tierra y otros requerimientos ambientale	٧	¥	4	Medio	Establecer políticas de control y manejo medio ambiental de acuerdo a la normativa	Comité de Seguridad
Regulaciones de Riesg Responsabilidad Mer	Riesę Meri	Riesgo de Mercado	Falencias en la relación con el entorno más próximo de la organización	Deterioro de la relación con el entorno: empleados, vecinos, medio ambiente, comunidad en general	B	8	2	Bajo	Establecer y mantener buenas prácticas de responsabilidad social	Alta Gerencia
Regulaciones Ries Laborales Mer	Ries	Riesgo de Mercado	Fallas en identificar y prevenir riesgos legales con respecto a empleados y trabajadores	Pérdidas económicas en relación con demandas laborales / Pérdida de Reputación	В	*	2	Bajo	Asesoria legal respecto a la gestión de contratos laborales, con el propósito de mantenerse actualizado y cumplir con la normativa	Jefe Administrativo

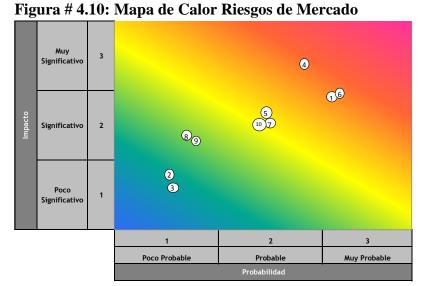
Comité de Seguridad	Jefe Financiero	Alta Gerencia	Jefe Financiero	Jefe Financiero	Jefe Financiero	Jefe Financiero	Jefe de Producción	Jefe Financiero	Contadora	Alta Gerencia - Jefe Financiero
Establecer políticas de seguridad y salud ocupacional, y establecer controles para su cumplimiento	Aplicar políticas de conozca a su cliente, y establecer garantías	Diversificar los clientes y buscar mecanismos para garantizar el cobro en los plazos establecidos	Establecer políticas de crédito coherentes con la capacidad de la organización	Establecer provisiones adecuadas y contratación de seguros sobre cartera de clientes	Mantener un nivel de endeudamiento aceptable para proveer capital de trabajo	Buscar mecanismos de Financiamiento de apoyo a las actividades productivas	Establecer niveles adecuados de inventarios (materias primas, productos terminados)	Establecer políticas de crédito de manera técnica y adecuada a los condiciones de la entidad	Arqueos de caja y conciliaciones bancarias como herramientas para la administración del efectivo	Maximizar los ingresos y minimizar los costos y gastos con el proposito de obtener mayores beneficios
Medio C	Medio 8	Alto E	Alto	Medio 6	Alto F	Alto F	Alto 6	Medio 6	Alto C	Alto
4	3	6	6	4	9	9	9	4	6	6
W	Ą	Ą	Ą	W	Ą	W	W	W	٧	٨
W	В	A	٨	٧	W	Ą	А	W	Ą	Ą
Ocurrencia de accidentes o incidentes laborales que podían evitarse	Incremento de cuentas de difícil cobro	Dependencia con pocos clientes	Se requiere mayor capital de trabajo para financiar el crédito a clientes	Problemas de liquidez y solvencia en la organización	Problemas para proveer capital de trabajo y cubrir obligaciones operativas actuales	Financiamiento en condiciones desfavorables	Se requiere mayor capital de trabajo para financiar inventarios (inmobilización de activos)	Evidente desigualdad entre las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar	Imposibilidad de garantizar la disponibilidad del efectivo y de maximizar la inversión de fondos excedentes	Si no hay beneficios cualquier otro objetivo a largo plazo no se podrá cubrir
Ausencia o incumplimiento de prácticas de salud y segundad ocupacional	Deterioro de la capacidad de pago del deudor	Riesgo de Crédito Mucho crédito en pocas manos	Mayores plazos o mayores Riesgo de Crédito montos de crédito a los Clientes	Insuficiente capacidad para absorver las pérdidas	Incapacidad de mantener un Riesgo de Crédito nivel de endeudamiento aceptable	Riesgo de Crédito Financiamiento	Elevado nivel de inventarios: Riesgo de Crédito dmaterias primas y productos en proceso	Riesgo de Crédito políticas de crédito	Fallas en administrar, controlar y manejar las actividades relacionadas con el efectivo.	Elevados costo de venta, gastos operativos y gastos financieros
Riesgo de Mercado	Riesgo de Crédito	Riesgo de Crédito ,	Riesgo de Crédito	Riesgo de Crédito	Riesgo de Crédito	Riesgo de Crédito	Riesgo de Crédito	Riesgo de Crédito	Riesgo de Crédito	Riesgo Operacional
Salud y Seguridad Ocupacional	Calidad Crediticia de los Clientes	Concentración del crédito	Crecimiento de la Cartera	Nivel de Provisiones y Seguros	Nivel de endeudamiento	Financiamiento (Fondeo)	Nivel de Inventarios	Política de Crédito de la entidad	Administración del Efectivo	Mínima Rentabilidad
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Controlar el correcto funcionamiento del software y de ser el caso, se realicen las actualizaciones necesarias	Contratación de personal idóneo para la ejecución de las funciones correspondientes al cargo	Planificación de actividades y correcta difusión entre las financiero	Planificar la producción en función de los compromisos adquiridos y comunicación Jefe de Producción hacia las áreas administrativas y financieras	sistema de pporcione Contadora onfiable	Trabajar con proveedores que ofrezcan condiciones adecuadas en precios, plazos Proveeduría y disponibilidad de productos.	Establecer planes de contingencia sobre los procesos críticos que pueden interrumpir de forma momentanea o definitiva las operaciones de la entidad	Desarrollar ventajas competitivas sobre las otras Alta Gerencia empresas	siciones con 3: reducir creducir Alta Gerencia rerísticas, os especiales.	Mejorar los diseños, calidad y garantía de los productos nacionales en relación a los Diseñadores
Controlar el correcto funcionamiento del software y de ser el caso, se realicen las actualizaciones necesarias		Planificación de ac y correcta difusión áreas involucradas	Planificar la producción en función de los compromisos adquiridos y comunicación hacia las áreas administrativas y financiera	Establecer un sistema de costos que proporcione información confiable		Establecer planes de contingencia sobre los procesos críticos que pued interrumpir de forma momentanea o definitiva l operaciones de la entidad	Desarrollar ventajas competitivas sobre l empresas	Fortalecer Posiciones con acciones como: reducir prectos, extender garantias, agregar características, financiamientos especiales.	
Bajo	Medio	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio
-	ж	6	9	9	3	6	9	4	ж
ω	٧	4	٧	\$	4	∢	W	٤	В
ω	ω	∢	∢	٧	В	٧	٨	×	∢
El sistema no provee a la Administración oportuna, exacta y relevante a fin de que las decisiones a tomar sean efectivas	Información proporcionada poco confiable, no permite una adecuada toma de decisiones financieras	Pérdidas económicas que no permiten la consecución de las metas y objetivos de la organización	Pérdidas económicas en derivadas del incumplimiento con los clientes / Pérdida de Reputación	La entidad no posee información 100% confiable	Costos incontrolados que afectan el rendimiento operacional.	Imposibilidad de asegurar la habilidad de recuperar y mantener las operaciones del negocio	Perdida de clientes	La intensidad de la competencia aumenta	Afecta de manera negativa la demanda de productos nacionales
Software que no satisfaga los requerimientos de la entidad para alcanzar metas y objetivos estratégicos	Personal no capacitado para desempeñar las funciones del cargo	Incapacidad para presupuestar efectivamente y proyectar la información financiera para las operaciones existentes o nuevas.	Fallas en desarrollar un plan de producción para cubrir las ordenes de producción, mientras se alcanzan los objetivos de rotación de inventarios	Sistema de control de costos no satisface los requerimientos de la entidad.	Dificultad en la provisión de materias primas e insumos e incremento de precios	Fallas en no realizar una planificación anticipada relacionada con procesos críticos, para asegurar la capacidad de recuperación de la entidad	Existencia de gran cantidad de empresas en la industria de muebles	Libre ingreso a la industria de muebles de nuevas empresas	Alta competencia con los muebles importados, debido a sus bajos precios
Riesgo Operacional	Riesgo Operacional	Riesgo Operacional	Riesgo Operacional	Riesgo Operacional	Riesgo Operacional	Riesgo Operacional	Riesgo Competitivo	Riesgo Competitivo	Riesgo Competitivo
Sistema informático contable	Personal contable y financiero	Presupuestos y proyecciones financieras	Planificación de la producción	Sistema de Control de costos	Cadena de Abastecimiento	Planes de contingencia	Rivalidad entre empresas	Ingreso de nuevos competidores	Muebles importados
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

Elaboración: el autor Fuente: Datos de la investigación

4.3.3.2 Mapa de Riesgos

De acuerdo a lo establecido en la matriz de riesgos y para tener un mejor entendimiento de su ubicación en el cuadrante de riesgos, se procede a graficar cada una de las categorías de riesgos los en los mapas de calor, para así identificar las áreas de recomendación y las acciones que se deben tomar.



N* Riesgo de Mercado

1. Tasas de Interés

2. Tipo de Cambio

3. Inflaction

4. Anticipo del Impuesto a la Renta

5. Salvaguardas

6. Ley sobre Plusvalia

7. Regulaciones Ambientales

8. Regulaciones de Responsabilidad Social

9. Regulaciones Laborales

Elaboración: el autor

Fuente: Datos de la investigación

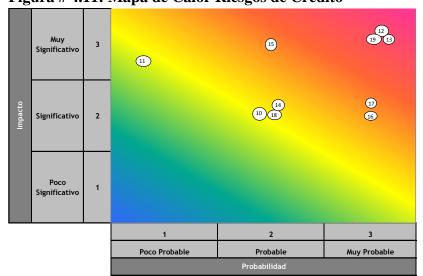


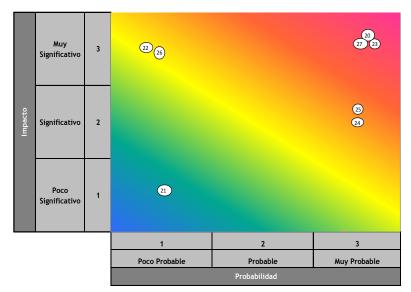
Figura # 4.11: Mapa de Calor Riesgos de Crédito

15. Nivel de endeudamiento
16. Financiamiento (Fondeo)
17. Nivel de Inventarios
18. Política de Crédito de la entidad
19. Administración del Efectivo

Calidad Crediticia de los Clier
 Concentración del crédito
 Crecimiento de la Cartera

Elaboración: el autor

Figura # 4.12: Mapa de Calor Riesgos Operacionales

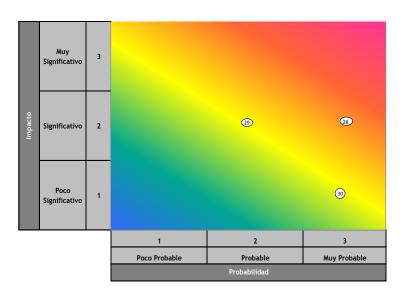


N° Riesgo Operacional
20. Mínima Rentabilidad
21. Sistema informático contable
22. Personal contable y financiero
23. Presupuestos y proyecciones financieras
24. Planificación de la producción
25. Sistema de Control de costos
26. Cadena de Abastecimiento
27. Planes de contingencia

Elaboración: el autor

Fuente: Datos de la investigación

Figura # 4.13: Mapa de Calor Riesgos Competitivos



N° Riesgo Competitivo

28. Rivalidad entre empresas

29. Ingreso de nuevos competidores

30. Muebles importados

Elaboración: el autor

4.4.4 Tratamiento de los Riesgos

En base a los resultados obtenidos al realizar la Matriz de Evaluación de Riesgos, se puede manifestar que, la empresa tiene riesgos:

- Riesgos Aceptables
 Nivel Bajo
- Riesgos Intolerables Nivel Alto

De acuerdo con las condiciones económicas y administrativas de la empresa, las opciones de tratamiento serían las siguientes:

Riesgo evaluado		Respuesta
Riesgo Aceptable	\longrightarrow	Aceptar y monitorear
Riesgo Moderado	\longrightarrow	Reducir el riesgo, con Medidas Preventivas
Riesgo Intolerable	\longrightarrow	Reducir el riesgo, con Medidas Preventivas y de Protección

El monitoreo y la reducción de los riesgos se tendría que realizar a través de desarrollar e implementar planes específicos para cada uno de ellos. Luego de que los riesgos hayan sido reducidos, se tiene que tratar nuevamente los riesgos residuales, y las opciones a escoger deberán ser evaluados en base al alcance de la reducción del riesgo y de cualquier beneficio u oportunidad adicional.

En la matriz de riegos se formularon respuestas, en las que se especifica la acción que la empresa llevará a cabo para eliminar, transferir o mitigar la amenaza o para explotar, mejorar o compartir una oportunidad; además se especifica los responsables de cada acción.

En el manual de gestión de riesgos de liquidez se establecen los lineamientos para su tratamiento, lo cual contempla la definición de las políticas, las funciones y responsabilidades de las áreas involucradas, la metodología, los procesos asociados y la periodicidad con la que se debe informar al Comité de Riesgos, Junta de Socios y a la Gerencia sobre la exposición a dicho riesgo.

4.4.5 Monitoreo y Revisión

El instrumento para hacer seguimiento y monitoreo al riesgo es la auditoria que comprende actividades de programación, planeación, preparación, ejecución, informe,

plan de mejoramiento y seguimiento a las acciones, llevándose a cabo la evaluación de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas y basándose en instrumentos de verificación y soporte tales como manuales de procesos, manuales de procedimientos, mapa de riesgos, acciones correctivas y preventivas, formatos, registros, entre otros.

En el caso de la organización analizada, dentro de su organigrama no existe un departamento de auditoría interna, la mayoría de pymes no lo poseen, dado que, por sus limitaciones, principalmente económicas, no les es posible.

En estas condiciones el Comité de Riesgos, sería el encargado de realizar esta tarea como se planteó anteriormente. En el Manual de Gestión del Riesgo de Liquidez (Apéndice E) se puede ver a detalle todo lo relacionado al control y monitoreo.

COMITÉ DE RIESGOS FINANZAS / TESORERIA ALTA GERENCIA MONITOREAR LOS LIMITES DE LIQUIDEZ MONITOREAR LOS DIFERENTES LIMITES DE LA EMPRESA RECIBE INFORMACION DE FINANZAS Y DEL COMITÉ DE RIESGO SI RECIBE ¿ESTAN DENTRO DE LO RETROALIMENTACION **DEL COMPORTAMIENTO** AUTORIZADO? DE LA LIQUIDEZ CUMPLIMIENTO EN EL COMITÉ DE RIESGOS NO SE IDENTIFICAN LAS CAUSAS Y SE COORDINA CON EL COMITÉ DE UNA ALERTA NUEVA RIESGOS SE IDENTIFICA EL EXCESO **DEL LIMITE** NO SE ΕΙ ΔΒΟΡΑ ΡΙ ΔΝ DE ΔCCION ΡΔΡΑ EL COMITÉ DE RIESGOS SI SE CONTINUA CON EL MONITOREO NORMAL SEGUIMIENTO A PLANES PARA REGULAR LOS **EXCESOS**

Figura # 4.14: Esquema de Monitoreo

Elaboración: el autor

4.4.6 Comunicar y Consultar

En cada etapa de la administración del riesgo, se deberá comunicar y consultar con los interesados internos y externos, pues es de suma importancia que conozcan la base sobre la cual se toman las decisiones.

Las áreas de finanzas, tesorería y contabilidad serán las encargadas de presentar el informe al Comité de Riesgos, con una periodicidad mensual, de acuerdo a lo planteado en el manual de gestión del riesgo de liquidez.

En el reporte al Comité de Riesgos, se realiza un resumen de los riesgos más relevantes, los planes de acción y la metodología utilizada. El objetivo principal del reporte es proporcionar a la Junta de Socios y a la Gerencia, conocimiento sobre los riesgos que tiene la empresa, y de esta manera realice las acciones correctivas, valide los planes de acción y pueda dar seguimiento a los mismos.

En el esquema de monitoreo se puede observar la manera cómo interactúan y se retroalimentan las áreas que intervienen en el control del riesgo de liquidez.

Tabla # 4.14: Comunicación Comité de Riesgos – Alta Gerencia

COMITÉ DE RIESGOS	ALTA GERENCIA
PROPONE	APRUEBA
Estrategias, metodologías, políticas, procedimientos y manuales para la gestión del riesgo de liquidez	Estructura organizacional
Límites de exposición de riesgos	Metodología de la gestión del riesgo de liquidez
Plan de contingencia y sistema de información para la gestión del riesgo de liquidez	Estrategias, políticas y límites de exposición
Herramientas de medición, parámetros y escenarios para la gestión del riesgo de liquidez	Manuales de Aplicación
Desarrollo de prueba de tensión	Planes de Contingencia.
Medidas de excepción	Niveles mínimos de liquidez
	Los recursos necesariospara la gestion del riesgo de liquidez
	Modificación de las pruebas de tensión
INFORMA A LA ALTA GERENCIA	CONOCE
La evaluación y resultados de la medición del riesgo	Resultados de la revisión de auditoría interna al área
de liquidez	de riesgos
Evolución del riesgo de liquidez	Resultados del Comité de Riesgos
Resultado del seguimiento al cumplimiento de los límites	
Recomendaciones de la unidad sobre la evolución del riesgo de liquidez	
DA SEGUIMIENTO	VELAR POR
A los límites de la exposición al riesgo	Que los niveles de liquidez establecidos sean los
	suficientes en relación a las obligaciones asumidas
Acciones correctivas presentadas por las unidades de	
negocios	
EVALUA	ASEGURARSE DE
Impacto en los resultados de cada uno de los factores	Que se implementen las acciones correspondientes
de riesgo de liquidez establecidos	requeridas

Elaboración: el autor

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La liquidez es un factor determinante en las empresas del sector real, se ha constatado que la falta de liquidez provoca un mayor número de cierre de empresas que la pérdida de beneficios. La falta de políticas y sistemas de administración de liquidez ha llevado a muchas empresas a grandes desastres financieros.

Dentro de sector real de la economía las pequeñas y medianas empresas han tenido y tienen un papel fundamental en el desarrollo del país, pero se presentan como empresas con vidas muy cortas, en el desarrollo del presente trabajo se ha establecido que la falta de liquidez es una las causas, conjuntamente con el hecho de que no existe planes de gestión para este riesgo.

La industria de la madera en el Ecuador está constituida por un sin número de actividades, siendo la industria de muebles la que concentra la mayor cantidad de mano de obra y la que elabora productos de mayor valor agregado. En este segmento predomina la pequeña y mediana industria, concentrada en los centros urbanos, como la ciudad de Cuenca.

Como resultado de la investigación se determinó que la problemática de la liquidez alrededor de las pymes de la industria de muebles en Cuenca se debe a que se ven afectadas por aspectos externos como, la falta de liquidez de la economía, la recesión económica, bajos niveles de inversión, condiciones de crédito desfavorables, apoyo del estado insuficiente, alta competencia en el sector, la carga impositiva, entre otras, que afectan su desempeño financiero. El aspecto tributario, más específicamente el anticipo del impuesto a la renta, afecta significativamente sobre su rentabilidad, que a la larga también influye sobre la liquidez y solvencia.

Además, las Pymes presentan la necesidad de fortalecer su capacidad directiva, lo que incluye sistemas de toma de decisiones eficientes, agilidad en los procesos, integración de personal y habilidad para responder a las condiciones cambiantes; pues la mayoría de ellas son empresas de carácter familiar.

Estas características de las pymes son comunes para todas, no solo las de la industria de muebles, por lo cual se considera importante dar a conocer los beneficios de una correcta gestión de la liquidez y se brinde capacitación y asesoría a estas organizaciones, a través de instituciones de apoyo ya sean públicas o privadas, como

por ejemplo las cámaras de la pequeña o gran industria y las asociaciones a las que pertenezcan.

Al hacer el análisis de la industria, se partió de una muestra de seis empresas cuencanas que son las más representativas en este sector, por su permanencia en el mercado, por su nivel de ventas y por el número de trabajadores; se pudo evidenciar que algunas empresas están activas, pero al momento no están operando, lo cual conlleva una pérdida de empleo.

El análisis de la información financiera dio a conocer que algunas de estas empresas han presentado perdidas que han afectado al momento de establecer los índices de la industria. La rentabilidad del sector es baja, se evidencia la necesidad de liquidez, hay un incremento de su nivel endeudamiento, la rotación de sus inventarios ha bajado, el periodo promedio de cobro y el periodo promedio de pago son altos.

Otro aspecto relevante es el hecho de que el crecimiento del endeudamiento no ha sido con instituciones financieras, sino más bien estos fondos provienen de los socios o de terceros, lo cual pone de manifiesto que las cifras de los estados financieros hacen que se dificulte la obtención de créditos del sector financiero formal.

Los aspectos tributarios y normativos afectan directamente al desempeño de la industria del mueble, la mayor carga impositiva, el cumplimiento de normativas cada vez más estrictas implican costos y gastos fijos más altos que la vuelven menos competitiva con productos importados y con empresas informales que no están sujetas a estas regulaciones.

Para definir una propuesta de gestión del riesgo de liquidez, se tomó como caso de estudio a una de estas empresas, en donde se pudo establecer de manera más puntual cuales son los factores que afectan a su liquidez.

El análisis de la entidad en estudio corroboró que el riesgo de liquidez depende de factores internos, como el elevado nivel de inmovilización de activos (inventarios) que requiere de mayor capital de trabajo y de ahí un elevado nivel de endeudamiento.

Presenta concentración de clientes, que implica que cualquier condición adversa de ellos afecta significativamente sobre la capacidad de recuperación de las cuentas por cobrar. Cabe recalcar que otra debilidad es el hecho de que su planificación es deficiente, no existe un manejo adecuado de presupuestos, lo cual le expone aún más ante el riesgo de falta de liquidez y la obliga a recurrir a endeudamiento de emergencia en condiciones no favorables.

Por otro lado, se presentan fortalezas como son la experiencia y el conocimiento del sector por parte de sus directivos; la calidad del producto, que le ha significado la lealtad de sus clientes; el prestigio adquirido que ha contribuido a la fidelidad de sus proveedores; y un aspecto clave que es el recurso humano, que se presenta estable con voluntad de trabajo y una buena apertura hacia los cambios, factores que pueden ser aprovechados por la organización.

Además, surgen oportunidades que pueden ser aprovechadas por la organización, una de estas es el acceso a nueva tecnología, tanto en las comunicaciones, como en las empleadas para la producción; el acceso a nuevos mercados basándose en la calidad del producto y la experiencia. De igual manera, algunas regulaciones del mercado vía impuestos como es el caso de las salvaguardas, o el apoyo gubernamental a los sectores productivos, a través de leyes como el Código Orgánico de la Producción, representan también una oportunidad.

La necesidad de las pymes de asociarse es inminente, para conseguir representatividad ante el gobierno y las entidades de control y dar a conocer la problemática a la que se enfrentan en aspectos tales como la carga impositiva, escasez de créditos productivos y en general un deficiente apoyo a las pequeñas y medianas compañías.

RECOMENDACIONES

Los administradores de las empresas tradicionalmente se han concentrado más en los problemas de la eficiencia, enfoque válido cuando se está actuando en un entorno estable, pero cuando se está en presencia de un entorno cambiante es necesario concebir un modelo de gestión en constante interrelación con la evolución de dicho entorno, es decir, concentrarse más en la eficacia.

En las pymes ecuatorianas y en particular en el caso de estudio, los administradores conocen y aplican los temas de planeación estratégica, pero evidentemente presentan importantes vacíos e inconsistencias. A pesar de tener sus diagnósticos, propósitos, principios, valores, estrategias, planes de acción e indicadores, no conocen los requerimientos técnicos y herramientas necesarias para formularlos, ni los tienen documentados, lo que no permite que sus empleados sepan a donde se supone va dirigida la organización, no genera compromiso y no logran cumplir sus metas.

En este punto la planificación estratégica¹⁴ es fundamental para, la supervivencia y desarrollo a largo plazo de las organizaciones, debe ser la base para la definición de planes operativos y la programación presupuestaria. Una compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica se expone a un desastre inevitable.

Los empresarios deberán ser más recursivos al momento de enfrentarse a un mercado altamente competitivo, tener presente la innovación de los productos, la búsqueda de materiales alternativos, el aprovechamiento de las ventajas competitivas.

_

¹⁴ El uso de la Planificación Estratégica se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

La capacitación del personal en sus diferentes áreas es fundamental para hacer frente a las condiciones cambiantes de la economía. Mas aún los administradores y directivos deben tener permanente capacitación y conocimiento de las variaciones en el entorno del negocio para que la respuesta ante los cambios sea inmediata y con los menores costos posibles.

Actualmente el gobierno está dispuesto a apoyar a industria y a los emprendimientos en el país. Así por ejemplo la CFN promueve un plan de incentivos a la producción, a través de facilidades para el acceso al crédito, lo cual deberá ser aprovechado por los empresarios para reactivar sus operaciones.

A través de las asociaciones en las que se agrupan los industriales, deben buscar la manera de hacer presión para que ciertos aspectos tributarios sean revisados o revertidos, como es el caso del anticipo del impuesto a la renta, la ley de plusvalía, el ISD, entre otros, para que los incentivos y exoneraciones sean realmente positivos al momento de fomentar la actividad productiva en el país.

ANEXOS Y APENDICES

ANEXO 1 Estados de Situación

ANEXO 1.1

ESTADO DE SITUCION FINANCIERA

MUESTRA DE SEIS EMPRESAS DE FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA
(EN DOLARES)

				AÑO 2013			
	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	TOTAL
ACTIVO	722,584	551,105	1,348,291	469,446	908,790	266,427	4,266,643
ACTIVO CORRIENTE	433,033	163,792	973,759	374,542	647,716	180,534	2,773,376
EFECTIVO Y EQUIV. EFECTIVO	8,822	929	29,340	16,928	64,433	8,819	129,271
CUENTAS POR COBRAR	75,307	28,318	40,242	190,617	198,465	138,628	671,578
INVENTARIOS	317,982	130,650	872,034	142,952	367,907	27,244	1,858,769
SERV. Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	13,469	0	1,898	8,700	8,594	0	32,661
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	17,454	3,895	30,244	15,345	8,317	5,843	81,097
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	0	0	0	0	0,517	0	01,037
ACTIVO NO CORRIENTE	289,551	387,313	374,532	94,904	261,074	85,893	1,493,267
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	203,331	307,313	374,332	34,304	201,074	05,055	1,433,207
TERRENOS (COSTO HISTORICO)	0	382,122	87,000	0	0	0	469,122
EDIFICIOS	83,499	0	186,135	0	0	0	269,635
MUEBLES Y ENSERES	26,476	2,529	9,794	6,053	9,154	2,502	56,508
MAQUINARIA Y EQUIPO	416,371	15,235	165,220	18,896	284,760	112,945	1,013,427
NAVES AERONAVES BARCAZAS Y SIMILARES	14,017	0	0	0	0	0	14,017
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	10,612	0	4,640	4,933	9,485	1,314	30,983
VEHICULOS, EQ. DE TRANSPORTE	107,995	11,688	81,652	18,163	66,797	0	286,294
HERRAMIENTAS Y REPUESTOS	25,082	0	0	26,673	0	0	51,755
DEPRECIACION ACUMULADA PPYE	-394,501	-24,261	-159,909	-39,393	-111,022	-30,868	-759,954
OTRAS INVERSIONES	0	0	0	59,580	1,900	0	61,480
PASIVO	532,830	386,162	664,427	534,903	673,978	60,917	2,853,217
PASIVO CORRIENTE	126,987	386,162	653,748	531,907	484,733	48,392	2,231,929
CUENTAS Y DOC. POR PAGAR	11,409	0	66,395	206,374	187,763	11,025	482,967
CREDITOS A FAVOR DE TERCEROS				40,000			40,000
OBLIGACIONES CON INST. FINANCIERAS	40,485	0	0	23,722	110,709	0	174,917
PRESTAMOS ACCIONISTAS O SOCIOS							0
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES RELACIONADAS	1,201	0	15,731	0	0	0	16,932
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES NO RELACIONADAS							0
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	9,247	0	14,916	30,121	824	4,622	59,731
IMPUESTO A LA RENTA X PAGAR DEL EJERCICIO	0	344	6,483	0	0	3,913	10,740
OBLIGACIONES CON EL IESS	6,355	0	3,907	6,535	5,091	1,092	22,979
POR BENEFICIOS DE LEY A LOS EMPLEADOS	24,778	0	348	15,051	21,160	10,964	72,300
PARTICIPACION TRABAJADORES X PAGAR DEL EJERCICIO	1,515	276	1,228	0	5,642	1,953	10,613
CTAS. X PAGAR DIVER. RELACIONADAS	8,747	385,543	275,147	194,669	0	0	864,107
ANTICIPO DE CLIENTES	22,450	0	206,286	15,434	153,544	0	397,714
PORCION CORRIENTE PROV. BENEF. EMP.							0
OTRAS PROVISIONES CORRIENTES							0
OTROS PASIVOS CORRIENTES	800	0	63,307	0	0	14,822	78,929
PASIVO LARGO PLAZO	405,843	0	10,679	2,996	189,245	12,525	621,288
OBLIGACIONES CON INST. FINANCIERAS	0	0	0	2,996	152,723		155,719
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS O SOIOS	0	0	0	0	0	0	0
PROVISIONES POR BENEF. EMPLEADOS	223,383	0	0	0	0	8,630	232,013
JUBILACION PATRONAL	147,861	0	10,679	0	29,747	2,825	191,113
DESHAUCIOS	34,599	0	0	0	6,775	533	41,907
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0	0	537	537
PATRIMONIO	189,754	164,942	683,864	-65,456	234,812	205,510	1,413,426
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	101,010	800	311,048	1,000	75,000	10,000	498,858
AP. SOCIOS FUTURA CAPITALIZACION	68,758	115,878	361,438	15,000	53,451	180,000	794,525
RESERVAS	19,274	2,771	1,538	4,272	6,902	418	35,175
GANANCIAS ACUMULADAS	31,429	9,312	9,713	10,472	93,123	7,940	161,988
PERDIDAS ACUMULADAS	-30,912	-24,777	0	0	0	0	-55,689
RESULT. ACUM. ADOPCION NIIF'S	0	,	0	0	-16,050	0	43,690
RESULTADO NETO DEL PERIODO	195	1,219	127	-96,200	22,387	7,153	-65,121
PASIVO + PATRIMONIO	722,584	551,105	1,348,291	469,446	908,790	266,427	4,266,643

Elaborado el autor

Fuente: Superintedencia de Compañías del Ecuador

ANEXO 1.2

ESTADO DE SITUCION FINANCIERA

MUESTRA DE SEIS EMPRESAS DE FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA
(EN DOLARES)

				AÑO 2014			
	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	TOTAL
ACTIVO	856,112	698,075	1,703,088	466,809	961,982	312,734	4,998,800
ACTIVO CORRIENTE	607,484	313,615	1,363,948	379,434	741,344	205,381	3,611,206
EFECTIVO Y EQUIV. EFECTIVO	31,251	64,734	31,221	83,702	10,284	55,299	276,491
CUENTAS POR COBRAR	47,575	106,723	163,090	93,827	378,494	65,754	855,463
INVENTARIOS	487,785	130,650	1,141,724	180,943	324,832	75,086	2,341,020
SERV. Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	16,222	0	731	4,231	20,134	0	41,318
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	24,651	11,509	27,182	16,731	7,601	9,242	96,915
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	0	0	0	0	0	0	0
ACTIVO NO CORRIENTE	248,627	384,460	339,140	87,375	220,638	107,353	1,387,594
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	2 10,027	30 1, 100	333,1.0	0.,5.5	220,000	107,555	1,007,00
TERRENOS (COSTO HISTORICO)	0	382,122	87,000	0	0	0	469,122
EDIFICIOS	83,499	0	186,135	0	0	0	269,635
MUEBLES Y ENSERES	26,476	2,529	9,794	8,175	9,651	2,502	59,127
MAQUINARIA Y EQUIPO	419,071	15,235	172,257	19,254	288,158	145,101	1,059,076
NAVES AERONAVES BARCAZAS Y SIMILARES	14,017	0	0	0	0	0	14,017
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	10,853	0	6,199	5,542	12,184	1,522	36,300
VEHICULOS, EQ. DE TRANSPORTE	107,995	11,688	83,238	0	66,797	0	269,717
HERRAMIENTAS Y REPUESTOS	25,082	0	0	30,345	0	2,028	57,455
DEPRECIACION ACUMULADA PPYE	-438,366	-27,115	-205,483	-35,191	-158,052	-43,800	-908,006
OTRAS INVERSIONES	0	0	0	59,250	1,900	0	61,150
PASIVO	688,795	532,058	1,093,954	459,412	723,666	93,759	3,591,644
PASIVO CORRIENTE	272,315	510,999	1,074,099	452,580	558,531	79,374	2,947,897
CUENTAS Y DOC. POR PAGAR	26,406	9,116	207,412	119,355	218,651	37,331	618,272
CREDITOS A FAVOR DE TERCEROS	0	0	0	100,000	50,000	0	150,000
OBLIGACIONES CON INST. FINANCIERAS	114,142	0	53,669	11,779	199,842	0	379,432
PRESTAMOS ACCIONISTAS O SOCIOS	10,635	0	361,603	80,406	35,000	0	487,644
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES RELACIONADAS	40,530	490,480	81,380	0	0	0	612,390
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES NO RELACIONADAS CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	16,876	9,846	0	11,367	0	15,896	53,986 0
IMPUESTO A LA RENTA X PAGAR DEL EJERCICIO	0	303	8,160	5,541	0	6,727	20,732
OBLIGACIONES CON EL IESS	6,654	436	4,836	5,127	5,872	3,229	26,154
POR BENEFICIOS DE LEY A LOS EMPLEADOS	23,597	443	0	0	24,833	12,627	61,500
PARTICIPACION TRABAJADORES X PAGAR DEL EJERCICIO CTAS. X PAGAR DIVER. RELACIONADAS	0	243	3,605	2,585	2,395	3,563	12,392 0
ANTICIPO DE CLIENTES	24,147	132	318,896	54,968	0	0	398,142
PORCION CORRIENTE PROV. BENEF. EMP.	968	0	19,266	11,913	0	0	32,147
OTRAS PROVISIONES CORRIENTES							0
OTROS PASIVOS CORRIENTES	8,359	0	15,271	49,539	21,938	0	95,107
PASIVO LARGO PLAZO	416,481	21,060	19,855	6,832	165,135	14,385	643,747
OBLIGACIONES CON INST. FINANCIERAS	0	0	0	6,832	118,020	0	124,851
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS O SOIOS	215,383	21,060	0	0	0	0	236,442
PROVISIONES POR BENEF. EMPLEADOS	0	0	0	0	0	8,630	8,630
JUBILACION PATRONAL	165,311	0	14,563	0	37,537	4,343	221,754
DESHAUCIOS	35,786	0	5,293	0	9,578	1,006	51,663
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0	0	406	406
PATRIMONIO	167,317	166,017	609,134	7,398	238,316	218,975	1,407,156
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	101,010	800	311,048	1,000	75,000	10,000	498,858
AP. SOCIOS FUTURA CAPITALIZACION	68,758	115,878	274,438	86,205	53,451	180,000	778,730
RESERVAS	19,284	3,007	2,559	4,728	8,022	776	38,375
GANANCIAS ACUMULADAS	31,614	10,348	9,840	132,406	114,390	14,735	313,332
PERDIDAS ACUMULADAS	-30,912	-24,777	0	-225,595	16.050	0	-281,284
RESULT. ACUM. ADOPCION NIIF'S	0	59,740	11 249	0 0 0 0	-16,050	12.465	43,690
RESULTADO NETO DEL PERIODO	-22,437	1,021	11,248	8,653	3,504	13,465	15,454
PASIVO + PATRIMONIO	856,112	698,075	1,703,088	466,809	961,982	312,734	4,998,800

Elaborado el autor

Fuente: Superintedencia de Compañías del Ecuador

ANEXO 1.3

ESTADO DE SITUCION FINANCIERA

MUESTRA DE SEIS EMPRESAS DE FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA
(EN DOLARES)

				AÑO 2015			
	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	TOTAL
ACTIVO	753,595	840,189	1,760,364	623,690	952,272	351,245	5,281,354
ACTIVO CORRIENTE	525,994	459,065	1,461,606	485,414	774,495	193,707	3,900,281
EFECTIVO Y EQUIV. EFECTIVO	22,111	6,168	14,490	40,391	81,253	22,305	186,718
CUENTAS POR COBRAR	16,440	183,169	127,572	69,556	282,557	79,483	758,778
INVENTARIOS	443,734	220,399	1,302,263	361,537	340,824	75,433	2,744,189
SERV. Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	12,374	0	81	4,173	17,216	2,950	36,795
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	31,335	49,330	17,200	9,756	6,438	13,436	127,494
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	0	0	0	0	46,206	100	46,306
ACTIVO NO CORRIENTE	227,600	381,124	298,758	138,276	177,777	157,538	1,381,073
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	,				,		_,,_
TERRENOS (COSTO HISTORICO)	0	382,122	87,000	0	0	0	469,122
EDIFICIOS	83,499	0	186,135	0	0	0	269,635
MUEBLES Y ENSERES	26,476	2,529	9,794	9,575	9,651	2,502	60,527
MAQUINARIA Y EQUIPO	221,648	6,339	178,634	34,406	289,323	177,954	908,305
NAVES AERONAVES BARCAZAS Y SIMILARES	14,017	0	0	0	0	0	14,017
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	10,853	8,656	6,199	5,570	14,382	1,522	47,182
VEHICULOS, EQ. DE TRANSPORTE	68,382	11,688	83,238	32,563	66,797	44,634	61,199
HERRAMIENTAS Y REPUESTOS	25,082	0	0	43,260	0	0	68,342
DEPRECIACION ACUMULADA PPYE	-222,357	-30,211	-252,243	-46,348	-204,275	-69,074	-824,507
OTRAS INVERSIONES	0	0	0	59,250	1,900	0	61,150
PASIVO	614,103	666,637	1,161,463	532,705	711,576	127,315	3,813,799
PASIVO CORRIENTE	246,041	645,577	1,143,582	487,127	573,549	109,696	3,205,572
CUENTAS Y DOC. POR PAGAR	27,663	22,957	250,617	145,242	150,102	30,995	627,576
CREDITOS A FAVOR DE TERCEROS	•	•	ŕ	,	,	,	. 0
OBLIGACIONES CON INST. FINANCIERAS	41,707	0	121,622	14,493	157,420	11,648	346,889
PRESTAMOS ACCIONISTAS O SOCIOS	0	408,018	332,489	110,640	0	0	851,147
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES RELACIONADAS	57,945	175,000	0	123,629	0	0	356,574
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES NO RELACIONADAS	19,608	31,976	373,488	0	6,901	38,493	470,465
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA		2.752	7.422	0.250		6.024	0
IMPUESTO A LA RENTA X PAGAR DEL EJERCICIO	0	2,752	7,123	8,368	0	6,934	25,178
OBLIGACIONES CON EL IESS	6,095	1,871	5,246	4,753	7,035	4,822	29,821
POR BENEFICIOS DE LEY A LOS EMPLEADOS	19,324	1,187	4,670	15,189	10,177	14,707	65,253
PARTICIPACION TRABAJADORES X PAGAR DEL EJERCICIO CTAS. X PAGAR DIVER. RELACIONADAS	0	1,816	4,262	176	2,482	2,098	10,834 0
ANTICIPO DE CLIENTES	32,616	0	0	41,673	239,430	0	313,720
PORCION CORRIENTE PROV. BENEF. EMP.	0	0	23,476	0	0	0	23,476
OTRAS PROVISIONES CORRIENTES	0	0	20,591	0	0	0	20,591
OTROS PASIVOS CORRIENTES	41,084	0	0	22,963	2	0	64,048
PASIVO LARGO PLAZO	368,062	21,060	17,881	45,578	138,027	17,618	608,227
OBLIGACIONES CON INST. FINANCIERAS	0	0	0	10,147	79,224	6,338	95,709
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS O SOIOS	215,383	21,060	0	0	0	0	236,442
PROVISIONES POR BENEF. EMPLEADOS	0	0	0	0	0	406	406
JUBILACION PATRONAL	130,682	0	17,881	27,127	46,767	7,242	229,699
DESHAUCIOS	21,997	0	0	8,304	12,037	3,632	45,970
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES							0
PATRIMONIO	139,491	173,552	598,900	90,985	240,696	223,930	1,467,555
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	101,010	800	311,048	1,000	75,000	10,000	498,858
AP. SOCIOS FUTURA CAPITALIZACION	68,758	115,878	247,176	181,205	53,451	180,000	846,468
RESERVAS	19,284	3,486	3,767	4,272	8,197	1,449	40,455
GANANCIAS ACUMULADAS	31,614	11,266	21,088	137,471	117,719	27,526	346,684
PERDIDAS ACUMULADAS	-53,349	-24,777	0	-225,595	0	0	-303,721
RESULT. ACUM. ADOPCION NIIF'S	0	59,740	0	0	-16,050	0	43,690
RESULTADO NETO DEL PERIODO	0	7,159	15,821	0	2,380	4,956	30,315
PASIVO + PATRIMONIO	753,595	840,189	1,760,364	623,690	952,272	351,245	5,281,354

Elaborado el autor

Fuente: Superintedencia de Compañías del Ecuador

ANEXO 1.4

ESTADO DE SITUCION FINANCIERA - CONSOLIDADO MUESTRA DE SEIS EMPRESAS DE FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA VARIACION EN VALOR Y PORCENTUAL (EN DOLARES)

	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	VARIACION 2014 SOBRE 2013	N 2013	VARIACION 2015 SOBRE 2014	N 2014	PORCENT	PORCENTAJE DE TENDENCIA	CIA	PORCENTAJ	PORCENTAJES DE PARTICIPACION	ACION
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	VALOR	%	VALOR	%	2013	2014	2015	2013	2014	2015
ACTIVO	4 266 643	4 998 800	5 281 354	732 157	17%	282 554	%	100 00%	117 16%	123 78%	100%	100%	100%
ACTIVO CORRIENTE	2.773.376	3.611.206	3.900.281	837.830	30%	289.075	% %	100,00%	130,21%	140,63%	65%	72%	74%
EFECTIVO Y EQUIV. EFECTIVO	129.271	276.491	186.718	147.220	114%	-89.773	-32%	100,00%	213,88%	144,44%	2%	8%	2%
CUENTAS POR COBRAR	671.578	855.463	758.778	183.885	27%	-96.685	-11%	100,00%	127,38%	112,98%	24%	24%	19%
INVENTARIOS	1.858.769	2.341.020	2.744.189	482.251	792	403.169	17%	100,00%	125,94%	147,63%	%29	%59	20%
SERV. Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	32.661	41.318	36.795	8.656	27%	-4.523	-11%	100,00%	126,50%	112,66%	1%	1%	1%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	81.097	96.915	127.494	15.818	70%	30.579	32%	100,00%	119,51%	157,21%	3%	3%	3%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	0	0	46.306	0	%0	46.306		%00'0	0,00%		%0	%0	1%
ACTIVO NO CORRIENTE	1.493.267	1.387.594	1.381.073	-105.673	-2%	-6.521	-0,5%	100,00%	92,92%	92,49%	35%	28%	26%
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO													
TERRENOS	469.122	469.122	469.122	0	%0	0	%0	100,00%	100,00%	100,00%	31%	34%	34%
EDIFICIOS	269.635	269.635	269.635	0	%0	0	%0	100,00%	100,00%	100,00%	18%	19%	20%
MUEBLES Y ENSERES	56.508	59.127	60.527	2.619	2%	1.400	5%	100,00%	104,64%	107,11%	4%	4%	4%
MAQUINARIA Y EQUIPO	1.013.427	1.059.076	908.305	45.650	2%	-150.772	-14%	100,00%	104,50%	89,63%	%89	%92	%99
NAVES AERONAVES BARCAZAS Y SIMILARES	14.017	14.017	14.017	0	%0	0	%0	100,00%	100,00%	100,00%	1%	1%	1%
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	30.983	36.300	47.182	5.316	17%	10.882	30%	100,00%	117,16%	152,28%	2%	3%	3%
VEHICULOS, EQ. DE TRANSPORTE	286.294	269.717	61.199	-16.577	%9-	-208.519	-77%	100,00%	94,21%	21,38%	19%	19%	4%
HERRAMIENTAS Y REPUESTOS	51.755	57.455	68.342	5.700	11%	10.887	19%	100,00%	111,01%	132,05%	3%	4%	2%
DEPRECIACION ACUMULADA PPYE	-759.954	908.006-	-824.507	-148.052	19%	83.499	%6-	100,00%	119,48%	108,49%	-51%	-65%	%09-
OTRAS INVERSIONES	61.480	61.150	61.150	-330	-1%	0	%0	100,00%	99,46%	99,46%	4%	4%	4%
								•					
PASIVO	2.853.217	3.591.644	3.813.799	738.427	792	222.155	%9	100,00%	125,88%	133,67%	24%	72%	72%
PASIVO CORRIENTE	2.231.929	2.947.897	3.205.572	715.968	32%	257.675	%6	100,00%	132,08%	143,62%	78%	29%	61%
CUENTAS Y DOC. POR PAGAR	482.967	618.272	627.576	135.305	28%	9.304	5%	100,00%	128,02%	129,94%	22%	21%	20%
CREDITOS A FAVOR DE TERCEROS	921.039	816.375	827.039	-104.664	-11%	10.664	1%	100,00%			41%	28%	79%
OBLIGACIONES CON INST. FINANCIERAS	174.917	379.432	346.889	204.515	117%	-32.542	%6-	100,00%	216,92%	198,32%	%8	13%	11%
PRESTAMOS ACCIONISTAS O SOCIOS	0	487.644	851.147	487.644		363.503	75%				%0	17%	27%
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	70.471	20.732	25.178	-49.739	-71%	4.446	21%	100,00%			3%	1%	1%
OBLIGACIONES CON EL IESS	22.979	26.154	29.821	3.175	14%	3.667	14%	100,00%	113,82%	129,77%	1%	1%	1%
POR BENEFICIOS DE LEY A LOS EMPLEADOS	82.913	106.039	99.563	23.125	28%	-6.476	%9-	100,00%			4%	4%	3%
ANTICIPO DE CLIENTES	397.714	398.142	313.720	428	%0	-84.422	-21%	100,00%	100,11%	78,88%	18%	14%	10%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	78.929	95.107	84.639	16.178	20%	-10.468	-11%	100,00%	120,50%	107,23%	4%	3%	3%
PASIVO LARGO PLAZO	621.288	643.747	608.227	22.459	4%	-35.520	%9-	100,00%	103,61%	%06'26	15%	13%	12%
OBLIGACIONES CON INST. FINANCIERAS	155.719	124.851	95.709	-30.868	-20%	-29.142	-23%	100,00%	80,18%	61,46%	722%	19%	16%
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS O SOIOS	0	236.442	236.442	236.442		0	%0	%00′0	0,00%		%0	37%	39%
PROVISIONES POR BENEF. EMPLEADOS	465.032	282.047	276.075	-182.985	-39%	-5.972	-5%	%00′0	%00'0	59,37%	75%	44%	45%
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	537	406	0	-131	-24%	-406	-100%	100,00%	75,63%	%00,0	%0	%0	%0
PATRIMONIO	1.413.426	1.407.156	1.467.555	-6.270	-0,4%	60:399	4%	100,00%	%95'66	103,83%	33%	28%	28%
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	498.858	498.858	498.858	0	%0	0	%0	100,00%	100,00%	100,00%	35%	35%	34%
AP. SOCIOS FUTURA CAPITALIZACION	794.525	778.730	846.468	-15.795	-2%	67.738	%6	100,00%	98,01%	106,54%	26%	22%	28%
RESERVAS	35.175	38.375	40.455	3.200	%6	2.079	2%	100,00%	109,10%	115,01%	5%	3%	3%
GANANCIAS ACUMULADAS	161.988	313.332	346.684	151.345	83%	33.352	11%	100,00%	193,43%	214,02%	11%	22%	24%
PERDIDAS ACUMULADAS	-55.689	-281.284	-303.721	-225.595	405%	-22.437	%8	100,00%	505,10%	545,39%	-4%	-20%	-21%
RESULT. ACUM. ADOPCION NIIF'S	43.690	43.690	43.690	0	%0	0	%0	100,00%	100,00%	100,00%	3%	3%	3%
RESULTADO NETO DEL PERIODO	-65.121	15.454	30.315	80.575	-124%	14.861	%96	100,00%	-23,73%	-46,55%	-2%	1%	5%
OINOMISTA + OVISA d	4 266 643	4 998 800	5 281 354	732 157	17%	282 554	%9	100 00%	117 16%	123 78%	100%	100%	100%

Elaborado el autor Fuente: Superintedencia de Compañías del Ecuador

ANEXO 2 Estados de Resultados

ANEXO 2.1

ESTADO DE RESULTADOS

MUESTRA DE SEIS EMPRESAS DE FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA
(EN DOLARES)

				AÑO 2013			
	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	TOTAL
INGRESOS	902,042	71,900	940,890	1,303,126	1,137,671	331,792	4,687,42
VENTAS	889,828	71,900	940,890	1,301,993	1,137,671	331,375	4,673,65
GANANCIA NETA REVERSION DEL DETERIORO UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS		,	,	,,	, - ,-	,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,	,,
OTROS INGRESOS ORDINARIOS	12,215	0	0	0	0	417	12,63
INTERESES GANADOS	0	0	0	1,133	0	0	1,13
COSTOS Y GASTOS	891,941	70,062	933,052	1,399,326	1,100,061	318,774	4,713,21
MATERIALES UTILIZADOS	239,526	54,850	424,774	775,122	461,367	86,129	2,041,76
MANO DE OBRA DIRECTA	269,042	0	289,275	309,461	250,063	101,323	1,219,16
COSTOS IND. DE FABRICACION	125,160	0	80,872	92,965	108,850	81,763	489,61
COSTO DE VENTAS	633,728	54,850	794,921	1,177,549	820,281	269,216	3,750,54
GASTOS	258,214	15,212	138,131	221,776	279,780	49,558	962,673
GASTOS DE ADMINISTRACION	248,738	15,195	131,487	209,359	245,075	48,349	898,204
SUELDOS Y SALARIOS	127,951	3,247	72,547	110,917	125,799	12,722	453,18
HONORARIOS, COMISIONES A PERSONAS NATURALES	2,399	0	8,731	7,317	19,860	32,744	71,05
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2,402	0	5,485	13,292	7,575	0	28,75
DEPRECIACION PPYE	16,339	4,849	1,360	5,598	12,577	438	41,16
DEPRECIACION DEL REAVALUO							
ARRIENDOS	46,400	0	0	0	24,000	0	70,40
COMISIONES	0	0	0	0	1,398	0	1,39
COMBUSTIBLES	1,411	0	163	7,224	5,344	0	14,142
SEGUROS Y REASEGUROS	6,778	0	12,809	7,637	14,267	0	41,49
TRANSPORTE	358	0	0	22,884	28	0	23,269
GASTOS DE GESTION	2,496	0	100	3,473	0	0	6,070
GASTOS DE VIAJE	2,172	0	128	13,206	0	0	15,50
AGUA, ENERGIA Y TELECOMUNICACIONES GASTOS OTROS SERVICIOS	7,665	322	2,980	0	10,835	0	21,80
GASTOS OTROS BIENES							
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS IVA CARGADO AL GASTO	4,652	6,759	12,676	3,321	6,247	0	33,65
GASTO DETERIORO CUENTAS POR COBRAR	400	0	0	0	1,967	0	2,36
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS	482	0	0	0	0	0	482
SUMINISTROS	884	0	0	0	0	0	884
PROMOCION Y PUBLICIDAD	11,307	0	0	2,241	7,890	0	21,43
OTROS GASTOS	14,641	18	14,508	12,250	7,289	2,444	51,15
GASTOS FINANCIEROS	9,475	17	6,644	12,417	34,705	1,209	64,46
INTERESES POR CREDITOS IFI INTERESES PAGADOS A TERCEROS	4,081	0	1,835	3,845	34,705	0	44,46
COMISIONES BANCARIAS	5,394	17	4,808	8,573	0	1,209	20,00
UTILIDAD / PERDIDA	10,101	1,838	7,838	-96,200	37,611	13,019	-25,793
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	1,515	276	1,176		5,642	1,953	10,563
GASTO NO DEUCIBLE	0	0	0	0	0	0	. (
AMORTIZACION PERDIDAS AÑOS ANTERIORES	0	0	0	0	0	0	(
UTILIDAD GRAVABLE	8,586	1,562	6,663	0	31,969	11,066	59,84
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	1,889	344	1,466	0	7,033	2,435	13,166
IMPUESTO A LA RENTA (SEGÚN ANTICIPO DETEMINADO)	8,391	344	6,483	0	9,582	3,913	28,714
GANANCIA NETA DEL PERIODO	195	1,219	179	-96,200	22,387	7,153	-65,068

ANEXO 2.2

ESTADO DE RESULTADOS

MUESTRA DE SEIS EMPRESAS DE FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA
(EN DOLARES)

				AÑO 2014			
	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	TOTAL
Webser	FC7.44C	76,000	004 730	1 212 204	1 101 511	207.540	4.546.66
INGRESOS	567,446	76,000	801,729	1,212,394	1,491,544	397,548	4,546,66
VENTAS	542,498	76,000	801,729	1,212,202	1,471,442	397,548	4,501,41
GANANCIA NETA REVERSION DEL DETERIORO	,	,	,	, ,	, ,	,	
UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS	0	0	0	0	20,000	0	20,00
OTROS INGRESOS ORDINARIOS	24,908	0	0	0	100	0	25,00
INTERESES GANADOS	41	0	0	192	2	0	23
COSTOS Y GASTOS	589,883	74,379	777,693	1,195,159	1,475,579	373,793	4,486,48
MATERIALES UTILIZADOS	-7,603	55,364	225,935	484,323	766,104	105,640	1,629,76
MANO DE OBRA DIRECTA	248,283	0	289,871	300,141	265,818	115,210	1,219,32
COSTOS IND. DE FABRICACION	98,287	0	120,002	115,305	102,629	87,446	523,668
COSTO DE VENTAS	338,967	55,364	635,807	899,769	1,134,551	308,296	3,372,75
GASTOS	250,916	19,015	141,886	295,390	341,028	65,497	1,113,733
GASTOS DE ADMINISTRACION	240,052	18,956	139,082	287,353	309,929	64,333	1,059,705
SUELDOS Y SALARIOS	126,006	5,909	82,875	121,737	173,055	24,578	534,16
HONORARIOS, COMISIONES A PERSONAS NATURALES	4,640	5,000	5,127	8,831	6,884	33,189	63,67
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	3,985	0	3,982	11,987	5,965	0	25,91
DEPRECIACION PPYE	13,639	2,853	3,188	5,695	13,914	938	40,22
DEPRECIACION DEL REAVALUO	2,381	0	0	0	0	0	2,38
ARRIENDOS	48,000	0	0	0	34,000	0	82,000
COMISIONES	40	0	0	96,294	6,356	0	102,689
COMBUSTIBLES	2,613	0	376	7,687	4,288	0	14,96
SEGUROS Y REASEGUROS	6,343	0	11,212	4,802	12,726	0	35,083
TRANSPORTE	8	0	0	644	44	0	697
GASTOS DE GESTION	1,403	0	145	1,643	5,146	1,402	9,73
GASTOS DE VIAJE	2,751	0	35	3,387	1,431	0	7,60
AGUA, ENERGIA Y TELECOMUNICACIONES	6,840	279	3,332	5,059	11,122	0	26,63
GASTOS OTROS SERVICIOS	10,756	278	5,134	7,956	1,152	277	25,55
GASTOS OTROS BIENES	0	0	8,899	5,705	0	0	14,60
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	4,526	4,394	5,854	1,100	22,755	1,386	40,01
IVA CARGADO AL GASTO	0	0	8,404	0	0	0	8,404
GASTO DETERIORO CUENTAS POR COBRAR	368 0	0	0	0 3,947	0	0	369
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS SUMINISTROS	2,984	243	0	3,947	5,004	2,563	3,947 10,794
PROMOCION Y PUBLICIDAD	2,771	0	520	880	6,086	2,303	10,75
OTROS GASTOS	2,771	U	320	880	0,080	U	10,23
GASTOS FINANCIEROS	10,864	59	2,804	8,037	31,100	1,164	54,02
INTERESES POR CREDITOS IFI	10,864	59	2,804	3,282	25,100	1,164	43,27
INTERESES PAGADOS A TERCEROS	0	0	0	4,756	6,000	0	10,756
COMISIONES BANCARIAS							(
UTILIDAD / PERDIDA	-22,437	1,621	24,035	17,235	15,965	23,755	60,175
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	0	243	3,605	2,585	2,395	3,563	12,392
GASTO NO DEUCIBLE	28,267	1	16,662	14,846	11,260	10,387	81,423
AMORTIZACION PERDIDAS AÑOS ANTERIORES	0	0	0	4,309	0	0	4,309
UTILIDAD GRAVABLE	5,829	1,379	37,092	25,187	24,831	30,578	124,89
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	1,282	303	8,160	5,541	5,463	6,727	27,47
IMPUESTO A LA RENTA (SEGÚN ANTICIPO DETEMINADO)	8,253	2,946	12,111	9,585	10,066	3,402	46,363
							-1,905

ANEXO 2.3

ESTADO DE RESULTADOS

MUESTRA DE SEIS EMPRESAS DE FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA
(EN DOLARES)

				AÑO 2015			
	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	TOTAL
	662.04	700 11	067.00	4.45.55	4.450.55	E 20 115	F 252 2
INGRESOS	603,323	786,147	965,321	1,174,725	1,170,760	578,118	5,278,395
VENTAS	531,461	786,147	965,321	1,174,585	1,157,282	578,118	5,192,915
GANANCIA NETA REVERSION DEL DETERIORO	55,880	0	0	0	0	0	55,880
UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS	15,952	0	0	0	0	0	15,952
OTROS INGRESOS ORDINARIOS	0	0	0	141	13,462	0	13,602
INTERESES GANADOS	30	0	0	0	16	0	46
COSTOS Y GASTOS	631,148	774,044	936,907	1,173,549	1,154,213	564,130	5,233,993
MATERIALES UTILIZADOS	128,883	612,016	315,378	374,373	503,645	158,388	2,092,681
MANO DE OBRA DIRECTA	304,021	0	336,265	270,392	259,531	176,624	1,346,833
COSTOS IND. DE FABRICACION	0	0	127,340	31,649	93,520	86,820	339,329
COSTO DE VENTAS	432,904	612,016	778,983	676,413	856,695	421,832	3,778,843
GASTOS	198,244	162,027	157,925	497,136	297,519	142,299	1,455,150
GASTOS DE ADMINISTRACION	198,244	161,554	145,840	491,305	264,917	142,299	1,404,159
SUELDOS Y SALARIOS	198,244	123,703	77,100	491,305 113,941	150,234	55,346	717,233
HONORARIOS, COMISIONES A PERSONAS NATURALES	1,337	123,703	7,608	17,666	2,282	0	28,892
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1,337	24,019	3,447	13,504	7,482	0	48,452
DEPRECIACION PPYE	0	3,096	0	5,241	13,917	6,190	28,444
DEPRECIACION DEL REAVALUO	O	3,030	Ü	3,241	13,517	0,130	20,444
ARRIENDOS	0	0	0	51,162	36,000	22,930	110,092
COMISIONES	0	0	0	240,627	3,470	3,501	247,598
COMBUSTIBLES	0	0	5,872	7,633	5,723	1,172	20,400
SEGUROS Y REASEGUROS	0	0	10,546	0,033	12,151	2,703	25,401
TRANSPORTE	0	0	2,199	10,328	378	7,199	20,104
GASTOS DE GESTION	0	0	167	1,208	4,951	886	7,212
GASTOS DE VIAJE	0	51	448	3,241	0	7,629	11,369
AGUA, ENERGIA Y TELECOMUNICACIONES	0	391	5,579	4,039	10,431	0	20,440
GASTOS OTROS SERVICIOS	ŭ	331	3,373	.,033	10, 131	ŭ	20,110
GASTOS OTROS BIENES							0
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	0	8,146	4,661	2,155	7,238	1,571	23,772
IVA CARGADO AL GASTO	0	0	6,289	0	0	0	6,289
GASTO DETERIORO CUENTAS POR COBRAR	0	0	0	3,031	0	0	3,031
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS				-,			0
SUMINISTROS	0	1,439	1,819	2,107	6,234	4,024	15,623
PROMOCION Y PUBLICIDAD	0	702	0	3,316	4,426	0	8,444
OTROS GASTOS	0	5	20,104	12,107	0	29,147	61,363
GASTOS FINANCIEROS	0	473	12,085	5,831	32,602	0	50,991
INTERESES POR CREDITOS IFI	0	473	9,402	2,933	32,602	0	45,410
INTERESES PAGADOS A TERCEROS	0			2,293		0	2,293
COMISIONES BANCARIAS	0	0	2,683	605	0	0	3,288
UTILIDAD / PERDIDA	-27,825	12,104	28,414	1,176	16,546	13,988	44,402
450/ DADTIGIDACION TRADADADOS	•	1.016	4.262	476	2.402	2.000	10.024
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	0	1,816	4,262	176	2,482	2,098	10,834
GASTO NO DEUCIBLE	0	2,223	8,227	41,347	9,398	19,629	80,823
AMORTIZACION PERDIDAS AÑOS ANTERIORES	0	12.511	22.270	42.246	0	0	142.216
UTILIDAD GRAVABLE	0	12,511	32,378	42,346	23,462	31,518	142,216
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	0	2,752	7,123	9,316	5,162	6,934	31,287
IMPUESTO A LA RENTA (SEGÚN ANTICIPO DETEMINADO)	6,969	3,396	12,032	8,660	11,685	4,431	47,172

ESTADO DE RESULTADOS - CONSOLIDADO
MUESTRA DE SEIS EMPRESAS DE FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA
VARIACION EN VALOR Y PORCENTUAL
LO BOLARES)

0,26% 0,93% 0,55% 0,00% 2,12%
4,77%
0,39%
0,39%
0,39%
0,12%
0,012%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00% 25,94% 6,53% 72,77% 28,02% 27,04% 13,81% 0,56% -1,39% -0,04% -0,31% PORCENTAJES DE PARTICIPACION (DE LAS VENTAS) 0,44% 0,56% 0,01% 27,09% 11,63% 24,74% 23,54% 0,58% 1,82% 2,28% 0,33% 0,78% 0,02% 0,22% 0,17% 0,59% 0,57% 0,32% 0,32% 0,32% 0,09% 0,24% 0,23% 0,00% 1,20% 0,96% %29'66 1,41% 74,93% 0,05% 100,00% 0,27% 0,02% 0,62%
0,88%
0,088%
0,088%
0,033%
0,33%
0,151%
0,151%
0,138%
0,000%
0,000%
0,000%
1,38%
1,38%
0,000% %00'0 26,09% 10,48% 20,60% 19,22% 0,00% 100,85% 80,25% 100,00% 107,69% 4,02% 110,47% 69,31% 17714,43% 144,25% 40,66% 168,51% 69,11% 61,22% 86,40% 118,82% 73,32% 93,75% 1767,87% 39,39% 2,93% 24,75% 151,16% 156,33% 158,27% 111,05% 100,75% 70,63% 128,03% 0,00% 102,12% 16,44% -233,30% -172,15% 102,49% 156,38% 79,10% PORCENTAJE DE TENDENCIA 197,97% 20,74% 116,48% 7346,91% 105,81% 100,01% %86'68 117,98% 117,87% 1221,36% 47,85% 95,19% 115,69% 89,61% 160,43% 49,04% 15,57% 97,32% 84,56% 2,99% 818,25% 0,00% 100,00% 100,00% 100,00% 100,00% 100,00% 100,00% 0,00% 0,00% %00,001 0,00% 100,00% 00,001 200,001 200,001 %00'001 200,001 100,00% 00,001 100,000 0,00% 00,001 200,001 00,001 00,001 00,001 00,001 200,001 00,001 -46% -81% 15% 28% 10% 35% 12% 34% -55% 87% -29% 34% 141% 36% -28% 2786% -26% 50% -23% -100% -100% -25% 722% 100% 45% -18% -6% 5% -79% -14.202 746% -20% -26% 31% 33% 2015 SOBRE 2014 VARIACION -11.405 462.918 127.510 -184.339 406.089 341.417 344.454 183.072 22.533 -11.782 28.092 144.909 5.436 -9.682 19.407 -2.525 3.765 -6.192 -25.552 -14.604 -2.116 -1.813 61.363 -3.037 -4.048 -3.947 691.495 55.880 747.506 -2.38116.242 -97% 60% -51% 22% 18% -10% -10% -2% 16% 7247% 98% 79% 718% 1121% -52% -100% -100% 8 % 16% 18% %9 -15% -84% .16% -3% -333% 2014 SOBRE 2013 VARIACION 63.163 12.376 -898 158 34.057 -377.790 -7.381 -2.835 -934 3.668 8.404 -11.181 -51.151 -10.439 20.000 151.062 161.501 80.978 2.381 11.600 4.829 25.552 14.604 6.360 3.465 9.910 85.968 172.238 226.728 822 -22.573 -6.408 1.455.150 1.404.159 717.233 28.892 48.452 28.444 2.092.681 1.346.833 339.329 3.778.843 55.880 15.952 13.602 46 110.092 247.598 20.400 25.401 20.104 7.212 11.369 20.440 142.216 31.287 23.772 6.289 3.031 2.293 16.107 15.623 8.444 61.363 50.991 10.834 47.172 5.233.993 5.192.915 44.402 80.823 **AÑO 2015** 1.629.764 1.219.322 523.668 3.372.754 1.113.733 1.059.705 534.160 20.000 25.007 235 25.919 40.226 2.381 102.689 14.964 35.083 9.738 7.604 7.604 26.632 25.632 14.604 40.014 8.404 369 3.947 10.794 43.272 10.756 0 12.392 81.423 4.309 124.897 54.028 4.501.419 4.486.487 63.670 60.175 27.477 46.363 -1.905 **AÑO 2014** 12.632 70.400 1.398 14.142 41.491 23.269 6.070 15.506 21.803 2.367 482 884 21.438 51.151 64.467 20.001 59.846 13.166 2.041.768 962.671 898.204 453.182 71.052 28.754 41.161 28.714 4.687.421 4.713.215 3.750.544 33.655 4.673.657 489.611 -25.793 10.561 65.068 AÑO 2013 HONORARIOS, COMISIONES A PERSONAS NATURALES IMPUESTO A LA RENTA (SEGÚN ANTICIPO DETEMINADO) AMORTIZACION PERDIDAS AÑOS ANTERIORES GANANCIA NETA REVERSION DEL DETERIORO UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS GASTO DETERIORO CUENTAS POR COBRAR AGUA, ENERGIA Y TELECOMUNICACIONES IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS 15% PARTICIPACION TRABAJADORES MANTENIMIENTO Y REPARACIONES INTERESES PAGADOS A TERCEROS COMISIONES BANCARIAS IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO MANO DE OBRA DIRECTA COSTOS IND. DE FABRICACION GANANCIA NETA DEL PERIODO OTROS INGRESOS ORDINARIOS DEPRECIACION DEL REAVALUO GASTOS DE ADMINISTRACION PERDIDA EN VENTA DE ATIVOS INTERESES POR CREDITOS IFI PROMOCION Y PUBLICIDAD GASTOS OTROS SERVICIOS GASTOS OTROS BIENES MATERIALES UTILIZADOS SEGUROS Y REASEGUROS IVA CARGADO AL GASTO GASTOS FINANCIEROS DEPRECIACION PPYE GASTOS DE GESTION INTERESES GANADOS GASTO NO DEUCIBLE UTILIDAD GRAVABLE UTILIDAD / PERDIDA COSTO DE VENTAS COSTOS Y GASTOS GASTOS DE VIAJE COMBUSTIBLES OTROS GASTOS SUMINISTROS TRANSPORTE COMISIONES ARRIENDOS GASTOS

Elaborado el autor

ANEXO 3 Estados de Cambios en el Patrimonio

ANEXO 3.1

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO MUESTRA DE SEIS EMPRESAS DE FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA AL 31 DE DICIEMBRE

	TOTAL	498,858	846,468	0	16,722	10,866	0	0	0	0	346,377	-303,721	43,690	13,175	0	0	-1,125	31,440	-35,194	167,555
		10,000 4	180,000	0	1,449	0	0	0	0	0	27,526	0	0	0	0	0	0	4,956	0	223,930 1,467,555
	PRESA 5 EN	75,000	53,451	0	8,197	0	0	0	0	0	117,719	0	-16,050	0	0	0	-1,125	3,504	0	240,696
AÑO 2015	PRESA 4 EMI	1,000	181,205	0	0	4,728	0	0	0	0	137,015	-225,595	0	0	0	0	0	0	-7,369	90,985 2
AÑ	EMPRESA 2 EMPRESA 3 EMPRESA 4 EMPRESA 5 EMPRESA 6	311,048	247,176 1		3,767	0	0	0	0	0	21,088 1	0 -2	0	0	0	0	0	15,821	0	598,900
	RESA 2 EMI	800	115,878 2	0	1,276	2,072	0	0	0	0	11,405	-24,777	59,740	0	0	0	0	7,159	0	173,553 5
	EMPRESA 1 EMI	101,010	68,758	0	2,034	4,066	0	0	0	0	31,623	-53,349	0	13,175	0	0	0	0	-27,825	139,491 1
	EM				L															Ш —
	TOTAL	498,858	778,730	0	19,340	5,797	0	0	0	0	180,936	-148,878	43,690	13,175	0	0	0	37,945	-22,437	218,975 1,407,156
	EMPRESA 6	10,000	180,000		176	0	0	0	0	0	14,735	0	0	0	0	0	0	13,465	0	ıı
	EMPRESA 5	75,000	53,451		8,022	0	0	0	0	0	114,390	0	-16,050	0	0	0	0	3,504	0	238,316
AÑO 2014	EMPRESA 4 EMPRESA 5 EMPRESA 6	1,000	86,205	0	4,728	0	0	0	0	0	0	-93,188	0	0	0	0	0	8,653	0	7,398
	MPRESA 3	311,048	274,438		2,559	0	0	0	0	0	9,840	0	0	0	0	0	0	11,248	0	609,134
	MPRESA 2 E	800	115,878	0	1,222	1,731	0	0	0	0	10,348	-24,777	59,740	0	0	0	0	1,074	0	166,017
	EMPRESA 1 EMPRESA 2 EMPRESA 3	101,010	68,758	0	2,034	4,066	0	0	0	0	31,623	-30,912	0	13,175	0	0	0	0	-22,437	167,316
		65	72	303	92	77	10	20	33	74	89	87	89	79	35	90	70	30	86	191
	6 TOTAL	0 499,159	0 794,827	m	8 46,726	0 36,077	0 30,501	0 30,502	0 30,503	0 30,504	0 192,589	0 -25,087	0 74,293	0 43,779	30,605	909'08 0	0 30,607	3 61,780	-65,498	205,510 1,413,426
	EMPRESA 6	10,000	180,000		418						7,940							7,153		H
	EMPRESA 5	75,000	53,451		6,902	0	0	0	0	0	93,123	0	-16,050	0	0)	0	22,387		234,812
AÑO 2013	EMPRESA 4	1,000	15,000	0	4,272	0	0	0	0	0	10,472	0	0	0	0	0	0	0	-96,200	-65,456
	EMPRESA 3	311,048	361,438		1,538	0	0	0	0	0	9,713	0	0	0	0	0	0	127	0	683,864
	MPRESA 2	800	115,878	0	1,161	1,609	0	0	0	0	9,312	-24,777	59,740	0	0	0	0	1,219	0	164,942
	EMPRESA 1 EMPRESA 2 EMPRESA 3 EMPRESA 4 EN	101,010	68,758	0	2,034	4,066	0	0	0	0	31,429	-30,912	0	13,175	0	0	0	195	0	189,754
		11	72	33	11	72	11	72	33	14	11	72	33	74	5(9(71	11	21	
ý	÷	301	302	303	30401	30402	s BLES 30501	., 30502	wos 30503	30504	DAS 30601	AS 30602	RA 30603	30604	ONES 3060	30606	30607	30701	30702	
EN CIERAS COMPIETAS LISD \$		CAPITAL	OCIOS O ACCIONISTAS FUTURA CAPITALIZACION	RIMARIA DE ACCIONE	RESERVA LEGAL	RESERVA FACULTATIVA ESTATUTARIA	SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	SUPERAVIT POR REVALUACION DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	SUPERAVIT POR REVALUACION DE ACTIVOS INTANGIBLES	OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION	GANANCIAS ACUMULADAS	PERDIDAS ACUMULADAS	RESULTADOS ACUM. PROVENIENTES DE LA ADOPCION POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	RESERVA DE CAPITAL	RESERVA POR DONACIONES 30605	RESERVA DE VALUACION	SUPERAVIT POR REVALUACION DE NVERSIONES	GANANCIA NETA DEL PERIODO	PERDIDA NETA DEL PERIODO	TOTAL PATRIMONIO
FN CIERAS		CAP	APORTE DE SOCIOS O ACCIONISTAS FUTURA CAPITALIZACION	PRIMA POR EMISION PRIMARIA DE ACCIONES		RESERVAS RE	. S. II. S.	OTROS RE RESULTADOS PR INTEGRALES	0, 4 _	0 8	Ø	2	Z & Z	RESULTADOS RE	′^	æ	S ≅ ≦	o &	A &	TOTAL PA

Elaborado el autor Fuente: Superintedencia de Compañías del Ecuador

ANEXO 3.2

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO - CONSOLIDADO

MUESTRA DE SEIS EMPRESAS DE FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA
AL 31 DE DICIEMBRE

ENI CIED	AS COMPLETAS USD \$		AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
ENCIFA	A3 COMPLETA3 U3D Ş		TOTAL	TOTAL	TOTAL
C	APITAL	301	498.858	498.858	498.858
	O ACCIONISTAS FUTURA TALIZACION	302	794.525	778.730	846.468
PRIMA POR EMISIO	N PRIMARIA DE ACCIONES	303	0	0	0
	RESERVA LEGAL	30401	16.325	19.340	16.722
RESERVAS	RESERVA FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	30402	5.675	5.797	10.866
	SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA SUPERAVIT POR	30501	0	0	0
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	REVALUACION DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	30502	0	0	0
	SUPERAVIT POR REVALUACION DE ACTIVOS INTANGIBLES OTROS SUPERAVIT POR	30503	0	0	0
	REVALUACION	30504	0	0	0
	GANANCIAS ACUMULADAS	30601	161.988	180.936	346.377
	PERDIDAS ACUMULADAS	30602	-55.689	-148.878	-303.721
	RESULTADOS ACUM. PROVENIENTES DE LA ADOPCION POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	30603	43.690	43.690	43.690
RESULTADOS	RESERVA DE CAPITAL	30604	13.175	13.175	13.175
ACUMULADOS	RESERVA POR DONACIONES	30605	0	0	0
	RESERVA DE VALUACION	30606	0	0	0
	SUPERAVIT POR REVALUACION DE INVERSIONES	30607	0	0	-1.125
	GANANCIA NETA DEL PERIODO	30701	31.079	37.945	31.440
	PERDIDA NETA DEL PERIODO	30702	-96.200	-22.437	-35.194
TOTAL	PATRIMONIO		1.413.426	1.407.156	1.467.555

VARIA	ACION
2014 SO	BRE 2013
VALOR	%
0	0,00%
-15.795	-1,99%
0	0,00%
3.015	18,47%
122	2,15%
0	0,00%
0	0,00%
0	0,00%
0	0,00%
18.948	11,70%
-93.188	167,34%
0	0,00%
U	0,00%
0	0,00%
0	0,00%
0	0,00%
6.865	22,09%
73.763	-76,68%
-6.270	-0,44%

	ACION
	BRE 2014
VALOR	%
0	0,00%
67.738	8,70%
0	0,00%
-2.618	-13,54%
5.069	87,44%
0	0,00%
0	0,00%
0	0,00%
0	0,00%
165.441	91,44%
-154.843	104,01%
	,
0	0,00%
0	0,00%
U	0,0070
0	0,00%
0	0,00%
-1.125	0,00%
-6.505	-17,14%
-12.757	56,85%
60.399	4,29%

ANEXO 4 Estados de Flujo de Efectivo

ANEXO 4.1

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

MUESTRA DE SEIS EMPRESAS DE FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA
AL 31 DE DICIEMBRE

	CODIGO				AÑO 2013			
		EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	TOTAL
FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	9501	43,062	229,367	74,738	97,294	67,552	-19,533	492,480
FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	9502	-2,108	-392,162	1,066	-12,497	-45,342	0	-451,044
FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	9503	-55,006	163,724	-98,654	-74,190	-71,016	0	-135,142
INCREMENTO NETO (DISMINUION) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE CAMBIOS	95	-14,052	929	-22,850	10,607	-48,807	-19,533	-93,706
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO	9506	22,874	0	52,190	6,321	113,240	28,352	222,977
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	9507	8,822	929	29,340	16,928	64,433	8,819	129,271

	CODIGO				AÑO 2014			
		EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	TOTAL
FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	9501	-40,287	266,045	45,395	-9,073	-186,984	80,872	155,967
FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	9502	-2,941	-387,313	-10,182	330	-6,594	-34,392	-441,093
FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	9503	65,657	186,002	-33,331	75,517	139,429	0	433,274
INCREMENTO NETO (DISMINUION) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE CAMBIOS	95	22,429	64,734	1,881	66,773	-54,149	46,480	148,148
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO	9506	8,822	0	29,340	16,928	64,433	8,819	128,343
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	9507	31,251	64,734	31,221	83,702	10,284	55,299	276,491

	CODIGO				AÑO 2015			
		EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	TOTAL
FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	9501	17,773	203,311	-82,887	-72,895	239,730	24,480	329,513
FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	9502	39,613	-384,460	-6,377	-68,731	-3,363	-75,459	-498,777
FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	9503	-66,525	187,316	72,532	98,315	-165,399	17,986	144,226
INCREMENTO NETO (DISMINUION) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE CAMBIOS	95	-9,139	6,168	-16,731	-43,311	70,968	-32,993	-25,039
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO	9506	31,251	0	31,221	83,702	10,284	55,299	211,757
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	9507	22,112	6,168	14,490	40,391	81,253	22,305	186,718

ANEXO 4.2

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO - CONSOLIDADO

MUESTRA DE SEIS EMPRESAS DE FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA
AL 31 DE DICIEMBRE

	CODIGO	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
		TOTAL	TOTAL	TOTAL
FLUJO DE EFECTIVO PRODEDENTES DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	9501	492.480	155.967	329.513
FLUJO DE EFECTIVO PRODEDENTES DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	9502	-451.044	-441.093	-498.777
FLUJO DE EFECTIVO PRODEDENTES DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	9503	-135.142	433.274	144.226
INCREMENTO NETO (DISMINUION) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE CAMBIOS	95	-93.706	148.148	-25.039
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO	9506	222.977	128.343	211.757
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	9507	129.271	276.491	186.718

MARI	ACION
VARIA	ACION
2014 SOI	BRE 2013
VALOR	%
-336.513	-68,33%
9.951	-2,21%
568.416	320,61%
244.054	350 400/
241.854	-258,10%
-94.634	-42,44%
147.220	113,88%

VARIA	ACION
2015 SO	BRE 2014
VALOR	%
173.546	111,27%
-57.685	13,08%
-289.049	-66,71%
-173.187	-116,90%
83.415	64,99%
-89.773	-32,47%

ANEXO 5 Descripción de Factores

1. DESCRIPCIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES – MATRIZ PCI

1.1 FORTALEZAS

Los aspectos internos y positivos que posee la organización se detallan a continuación:

Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes

La velocidad con la que los directivos reaccionan a los cambios que se dan en el entorno de las empresas es un factor clave para su mantenimiento y permanencia.

Flexibilidad de la estructura organizacional

Generalmente en las pymes, debido a su tamaño se da cierta flexibilidad en la estructura, lo cual es favorable al momento de establecer funciones.

Experiencia y Conocimiento de Directivos

Los conocimientos técnicos y administrativos adquiridos por sus directivos (know-how¹⁵);, representan una fortaleza pues son imprescindibles para llevar a cabo los procesos productivos, administrativos y de comercialización; y esto es lo que les ha llevado a pasar de ser un taller artesanal a una pyme.

Habilidad para manejar fluctuaciones económicas

Habilidad desarrollada por del área financiera, que se manifiesta en el correcto manejo de los recursos económicos y la negociación con instituciones financieras.

Fuerza del producto, calidad y exclusividad

Los muebles son diseños exclusivos para cada cliente, para la elaboración de los productos se emplean materiales e insumos de calidad, la mano de obra es altamente calificada, lo que garantiza la calidad del producto y la satisfacción de los clientes.

Lealtad y satisfacción de los clientes

La calidad del producto, la garantía y el servicio brindado, ha generado la lealtad y la satisfacción de los clientes hacia la empresa, siendo ellos su mejor publicidad.

¹⁵ Conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial y que no están protegidos por una patente.

Participación del mercado

Durante el tiempo que a opera la entidad, ha ganado prestigio en el mercado de los acabados para la construcción, siendo actualmente unos de los principales proveedores para este mercado.

Entrada en nuevos mercados

Posibilidades de ingresar en el mercado regional, en ciudades como Machala, Loja, Azogues.

Capacidad para enfrentar a la competencia

Su estructura organizativa, productiva, y su solvencia le ha dado la capacidad para enfrentar a la competencia.

Lealtad de proveedores y disponibilidad de insumos

El cumplimiento con los proveedores y los volúmenes de compra, le ha significado ganar la lealtad de sus proveedores. La industria de tableros garantiza la provisión de insumos para la industria del mueble.

Administración del efectivo

La administración de este rubro es uno de los campos fundamentales en la administración del capital de trabajo, pues la caja representa el activo más líquido que poseen las empresas, por medio del cual se pueden cubrir las erogaciones imprevistas y reducir de esta forma el riesgo de una crisis de liquidez.

Habilidad y técnica de manufactura

Las habilidades y destrezas adquiridas a lo largo de 25 años en la elaboración de muebles de madera ha permitido que se desarrollen estándares propios al momento de trabajar la madera sólida y los tableros contrachapados, creando productos de alta calidad para satisfacer las exigencias de los clientes.

Capacidad Instalada

La infraestructura y la maquinaria de la entidad puede ser aprovechada, permitiéndole incrementar sus volúmenes de producción.

Efectividad de la producción y cronogramas de entrega

Producción oportuna para cumplir con los cronogramas establecidos con sus clientes.

Sistema informático contable

Sistematización de la información contable, que le permita disponer de la misma de manera oportuna para efecto de toma de decisiones económicas, financieras y tributarias.

Utilización de las TIC's

Dado el desarrollo de las TIC´s representan un aspecto positivo para desarrollar planes enfocados hacia estrategias de marketing.

Capacidad de innovación

Las empresas que necesiten alcanzar un cierto crecimiento en sus actividades y dimensión, e incluso no desaparecer en situaciones de recesión como la actual, deben optar por llevar a cabo innovaciones basadas en invenciones propias o externas, tratando de marcar distancias diferenciadoras con sus competidores tanto directos como sustitutivos.

Nivel académico del recurso humano – administración

Un aspecto clave es el recurso humano, el personal administrativo cuenta con un nivel académico de tercer nivel lo cual, constituye un factor favorable para el manejo financiero y los procesos de gestión del riesgo.

Experiencia técnica de la mano de obra

Es un aspecto clave, dado que existe un uso intensivo de mano de obra en el producto.

Estabilidad laboral

Tanto en el área productiva como administrativa existe estabilidad laboral, lo cual favorece a para dar continuidad a cualquier proceso establecido.

Voluntad de trabajo

Un aspecto clave es el recurso humano, es voluntad de trabajo, con miras a alcanzar los objetivos de la empresa.

Apertura al Cambio

Una buena apertura hacia los cambios facilita la planificación e implementación de políticas y procedimientos en la organización.

1.2 DEBILIDADES

Los aspectos internos y negativos que se presentan en la organización se indican a continuación:

Uso de análisis y planes estratégicos

Se presentan la necesidad de fortalecer el uso de análisis y planes estratégicos por parte de la alta gerencia.

Comunicación y control gerencial

La comunicación eficaz es un aspecto fundamental del desempeño en el trabajo y de la eficiencia administrativa. Comunicación con clientes, proveedores, usuarios y con personas que trabajan en la misma empresa. El control gerencial es el proceso de medir el progreso hacia un desempeño planeado y de aplicar medidas correctivas para asegurar que el desempeño esté en línea con los objetivos.

Sistemas de control eficaces

Aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, necesita un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Los sistemas de control efectivos alertan a los gerentes cuando las cosas, de la organización no están funcionando en forma eficiente y eficaz.

Sistema de toma de decisiones

La utilización de este software intenta ayudar a las persones que toman las decisiones compilando información útil sobre los datos sin procesar, los documentos, el conocimiento personal, y/o los modelos de negocio para poder identificar y solucionar los problemas y poder tomar mejores decisiones.

Concentración de clientes

Existencia de clientes importantes por sus niveles de demanda de producto, siendo estos principalmente constructores, lo que ocasiona un alto poder negociador y una alta sensibilidad hacia ellos.

Presupuestos y Proyecciones financieras

Se presenta la necesidad de llevar a cabo presupuestos, que permitan coordinar de mejor manera las entradas y salidas del dinero, pues existe un desfase entre las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.

Acceso a Líneas de Crédito

Las tasas de interés, las garantías exigidas, el número de trámites y requisitos exigidos por las entidades financieras, dificultad el acceso al crédito.

Nivel de Endeudamiento

Ante la necesidad de capital de trabajo, se requiere de endeudamiento, el mismo que representa costos financieros para la entidad. Además, se presenta una elevada cuenta por pagar a sus proveedores, aunque esta no representa costo financiero, el incumplimiento en los plazos de pago perjudica el prestigio de la empresa.

Rentabilidad, retorno de la inversión

Representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero.

Liquidez, disponibilidad de fondos internos

Es aquel que proviene de los recursos propios de la empresa, como: aportaciones de los socios o propietarios, la creación de reservas de pasivo y de capital, es decir, retención de utilidades, la diferencia en tiempo entre la recepción de materiales y mercancías compradas y la fecha de pago de las mismas.

Control de costos

La problemática de los costos y su correspondiente control deben constituirse en elementos de presencia permanente en la agenda corporativa.

Habilidad para competir con precios

Un factor negativo es la dificultad de competir con precios de la competencia, tales como son los muebles importados (chinos) o con talleres artesanales que no tienen costos fijos o que son muy bajos.

Análisis de la calidad crediticia de los clientes

La principal función de los departamentos y/o áreas de riesgos crediticio es determinar el riesgo que significará para la institución otorgar un determinado crédito y para ello es necesario conocer a través de un análisis cuidadoso los estados financieros del cliente, análisis de los diversos puntos tanto cualitativos como cuantitativos que en conjunto permitirá tener una mejor visión sobre el cliente y la capacidad para poder pagar dicho crédito (Política conozca a su cliente).

Crecimiento de cartera de clientes

La entidad está intimamente relacionada con el sector de la construcción, la recesión que se ha dado en general en la economía del país y en particular en este sector ha implicado que se incremente el nivel de cuentas por cobrar a clientes.

Nivel de Morosidad

Se considera como moroso un crédito cuando se ha producido un retraso de tres meses en el pago de las cantidades a entregar (principal y/o intereses) por parte del deudor. Se trata de un concepto distinto al de **crédito fallido** que es aquél que es considerado como incobrable por parte de la entidad.

Plazos de Cobro

Los Plazos de Cobro no siempre se cumplen, o se vuelven inciertos.

Plazos de Pago

Los plazos de pago por lo general son fechas ciertas se cumplen a cabalidad, en los casos de incumplimiento generan dificultades con proveedores, empleados, entidades de control, entre otros.

Nivel de Inventarios

La existencia de ciertas restricciones en el aprovisionamiento de madera sólida y el hecho de proveer acabados de la construcción (depende de la obra civil) hacen que la entidad mantenga elevados niveles de inmovilización de activos, es decir, inventarios altos tanto en sus materias primas como en sus productos en proceso.

Nivel de Provisiones y Coberturas

Es necesario mantener cierto nivel de provisiones para cubrir las pérdidas de crédito esperadas dentro del alcance de los requerimientos de deterioro del IFRS 9. Así como protegerse con algún tipo de seguro.

Intensidad de mano de obra en el producto

Técnica de producción en la que la relación del factor trabajo con los demás factores es mayor que en otras.

2. DESCRIPCIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – MATRIZ POAM

2.1 OPORTUNIDADES

Los aspectos externos y positivos de la entidad, que le permitirán lograr una ventaja y alcanzar los resultados esperados, se detallan a continuación:

Normas contables NIIF's

La aplicación de las NIIf´s representa la oportunidad de sincerar la información contable y presentar estados financieros de acuerdo con la realidad de la empresa.

Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI)

El COPCI contempla más de 20 incentivos para la inversión productiva, la cual destine un flujo de recursos a la producción de bienes y servicios, a la ampliación de la capacidad productiva y sea generadora de empleo.

Regulaciones ambientales en la producción

Representa una mayor oportunidad de competir en mercados tanto nacionales como extranjeros, pues constituye una garantía de buenas prácticas de producción y respeto al medio ambiente.

Regulaciones de responsabilidad social

Es un aspecto clave donde la empresa se ve comprometida con el entorno social que la rodea, creando una imagen institucional que la proyecta como referente dentro del sector.

Gustos y preferencias del Consumidor

A pesar de la variedad de productos que se pueden encontrar en el mercado, los artículos y muebles de madera mantienen su preferencia entre los consumidores por sus características propias, como son su durabilidad y elegancia.

Nuevos materiales, productos o procesos de producción

La nueva tecnología y los nuevos materiales representan una oportunidad que permite la innovación de tanto de procesos productivos, como de los productos mismos.

Apertura de nuevos mercados

Porque existe una demanda creciente de todos los productos de la madera en el mundo, los productos de madera sólida son muy apetecidos en los mercados internacionales y desarrollando estos productos se podría generar una importante fuente de divisas.

Apoyo Gubernamental

La situación actual del país requiere que el gobierno apoye a los sectores productivos, a través de leyes como el Código Orgánico de la Producción, programas que facilitan el acceso a créditos hipotecarios para viviendas de interés social, entre otras con el objetivo de incentivar la producción.

Regulación del Mercado - salvaguardias

Regulaciones al mercado vía impuestos, como es el caso de las salvaguardas representan una oportunidad para competir con productos importados.

Tipo de cambio - dolarización

La dolarización en el País ha permitido que la moneda se mantenga sin peligro de sufrir grandes cambios, que se devalúe o pueda desaparecer, permitiendo cierto equilibrio en la economía.

Necesidad de grandes inversiones

La necesidad de grandes inversiones para quien desee ingresar en la industria del mueble representa un factor positivo, para las empresas ya establecidas.

Reacción de las empresas ya instaladas

Las empresas buscan protegerse ante la presencia de nuevos competidores.

Diferenciación de productos sustitutivos

Las empresas buscan diferenciar sus productos respecto de sus sustitutos, en aspectos tales como calidad, producción limpia, etc.

Intensificar políticas de comercialización

Las políticas de comercialización empleadas han sido mínimas, pero representan un factor favorable, ya que la empresa puede enfocarse en estas y potenciar sus ventas.

Importancia del producto comprado para el cliente

La calidad y exclusividad del producto, hace que este sea importante para el cliente y de difícil sustitución.

Importancia de la calidad del producto

La calidad del producto constituye una oportunidad para mantener la fidelidad de los clientes.

Poca concentración de proveedores

Elevada disponibilidad de los insumos para la producción, puesto que existe una amplia gama de proveedores dentro de la industria.

Existencia de productos sustitutivos – proveedores

Existen productos sustitutivos a los que ofrecen los proveedores, evitándose así la dependencia hacia ellos.

Importancia del cliente para el proveedor

Es un factor favorable el hecho que el cliente adquiera importancia para su proveedor, ya que tiene mayor poder de negociación.

Diferenciación de los productos – proveedores

Los proveedores buscarán dar a sus productos características que los diferencien de los otros.

2.2 AMENAZAS

Los aspectos externos y negativos que le plantea el entorno y le dificultan alcanzar los objetivos propuestos, se indican a continuación:

Riesgo país

Un país puede deteriorar su calidad crediticia por inestabilidades políticas y puede ocurrir que una empresa saneada y estable no pueda hacer frente a sus pagos comprometidos con el exterior debido a que su país prohíbe las salidas de capitales.

El manejo político en los últimos años ha generado desventajas al momento de negociar u obtener créditos internacionales directos, puesto que en ocasiones se han reducido los plazos y en otras, se han suspendido los créditos con Ecuador.

Inseguridad Jurídica

Se entiende como incertidumbre judicial, existen situaciones manifiestamente "inciertas" en las relaciones entre el Estado y los particulares, ocasionadas por un entorno cambiante de leyes y regulaciones que dificulta el funcionamiento y los planes de las empresas.

Ley de Régimen Tributario Interno

Es un aspecto esencial para el desarrollo de los negocios es la normativa tributaria, el gobierno ha venido dando una serie de leyes que genera desconfianza y difícilmente inducen a mayores inversiones en el país. Se puede mencionar: el impuesto a las herencias para "promover la redistribución de la riqueza", el anticipo del impuesto a la renta, entre otros.

Ley sobre Plusvalía

También se promovió un proyecto de ley para el pago de un tributo sobre las ganancias extraordinarias en la venta de bienes raíces (plusvalía). Lo cual tiene serias implicaciones sobre el sector de la construcción.

Regulaciones Laborales - Ministerio de Trabajo - IESS

Todas aquellas que regulan la contratación de personal, como son las establecidas por el Ministerio de Trabajo, el IESS, regulaciones sobre Salud y seguridad Ocupacional. Fallas en identificar y prevenir riesgos legales con respecto a empleados y trabajadores

Regulaciones Ambientales sobre materia prima (madera)

Impacto sobre la disponibilidad de la madera, por las exigencias y controles existentes.

Creación de nuevos impuestos

Política recaudatoria por parte del gobierno, que genera expectativas negativas ante la posibilidad de nuevos tributos.

Anticipo del impuesto a la renta

Impacto del cálculo del anticipo del impuesto a la renta sobre la organización

Tasa interés vigente

El precio a pagar por utilizar una cantidad de dinero durante un tiempo determinado

Inflación

Aumento generalizado en los precios de los bienes y servicios de una economía

Situación económica del país

La economía del país presenta factores adversos como son: falta de liquidez de la economía en general, recesión económica, bajos niveles de inversión, desempleo y contracción de la demanda.

Alto número de empresas en la industria de muebles

Alta competencia entre las empresas del sector, que van desde artesanos autónomos, pequeños talleres, pymes o grandes industrias.

Bajas expectativas de crecimiento de la industria

Ante la situación económica del país, no hay mayores expectativas de crecimiento de la demanda de muebles.

Elevados costos fijos

En la industria del mueble se hacen presentes elevados costos fijos, entre los que se puede mencionar los gastos administrativos ocasionados para cumplir con contribuciones y regulaciones de los organismos de control.

Poca diferenciación de productos

En la industria del mueble la mayoría de los productos presentan características similares que contribuyen a la alta competencia.

Exceso de capacidad productiva en la industria de muebles

El alto número de empresas en la industria del mueble implica un exceso en la capacidad productiva.

Libre acceso a la industria

La intensidad de la competencia aumenta con el libre ingreso de nuevas empresas a la industria del mueble.

Acceso a canales de distribución

Libre acceso a canales de distribución de los productos importados y sustitutos

Diferenciación de productos – competidores

Los competidores buscan dar características especiales a sus productos, para que los diferencien de los demás.

Libre ingreso de muebles importados

La introducción de muebles de menor calidad, durabilidad, con imitaciones de madera, etc. y por consiguiente a menores precios, reduce sustancialmente el mercado interno.

Bajos precios para enfrentar la competencia

La capacidad de bajar los precios de los productos de la competencia, representan un factor negativo para la entidad.

Bajos costos de cambiar de proveedor

Cuanto más fácil sea cambiar de proveedor más posibilidades de éxito tendrán las exigencias del cliente.

Cliente pasa a fabricar el producto que compa (Integración vertical hacia atrás)

Cuanto más real sea la amenaza de que el cliente pueda pasar a fabricar el producto que compra, su poder negociador será mayor.

Información - conocimiento del cliente sobre el mercado

Cuanta más información tenga el cliente y más transparente consiga que el mercado sea para él, podrá conseguir mejores condiciones de compra.

Importancia de la empresa compradora

Cuanto menor sea el cliente menos capacidad de negociación tendrá frente al proveedor.

Proveedor puede convertirse en competidor (Integración vertical hacia adelante)

La posición de fuerza del proveedor frente al cliente será tanto mayor cuanto más fácil sea que aquel pueda entrar a operar como competidor en el mismo sector del cliente con lo que ya no lo necesitaría como comprador.

Importancia de la empresa proveedora

Cuanto menor sea el proveedor menos capacidad de negociación tendrá frente al cliente.

ANEXO 6 Dirección Estratégica y Planificación Estratégica

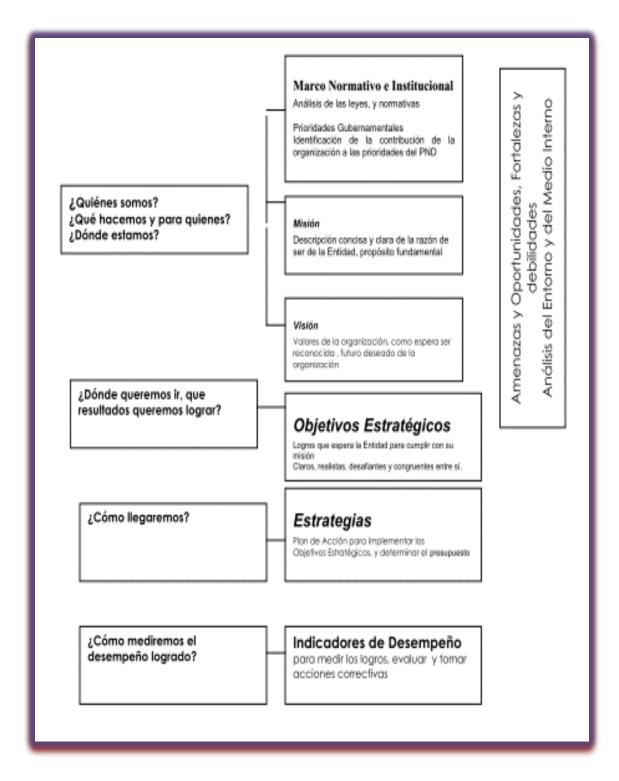
ANEXO 6.1 ESQUEMA DE DIRECCION ESTRATEGICA



DIRECCION ESTRATEGICA = PLANIFICACION + EJECUCION + EVALUACION

Fuente: (FOREM PV, 2009)

ANEXO 6.2 ESQUEMA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA



Fuente: (Armijo, 2009)

APENDICE A Formato de Cuestionario

CUESTIONARIO EMPRESARIAL El objetivo del presente cuestionario es obtener información para el trabajo de investigación de tesis, en el que se busca determinar el grado de intensidad de los factores internos y externos (variables) que afectan a la pymes en análisis y a su liauidez. Se emplean preguntas cerradas de tipo "Escala numérica". La escala va de 1 a 10, donde 1 es la menor expresión y 10 la máxima. Encuestado: Fecha: FACTORES INTERNOS Acerca de la Capacidad Directiva Uso de análisis y planes estratégicos 1.1 Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes 1.2 Flexibilidad de la estructura organizacional 1.3 Comunicación y control gerencial 1.5 Experiencia y conocimiento de Directivos 1.6 Habilidad para manejar fluctuaciones económicas 1.7 Sistemas de control eficaces 1.8 Sistemas de tomas de decisiones Acerca de la Capacidad Competitiva (o de mercadeo) 2.1 Fuerza de producto, calidad, exclusividad 2.2 Lealtad y satisfacción del cliente 2.3 Participación del mercado 2.4 Entrada en nuevos mercados 2.5 Capacidad para enfrentar a la competencia 2.6 Lealtad de proveedores y disponibilidad de insumos 2.7 Concentración de clientes Acerca de la Capacidad Financiera 3.1 Presupuestos y proyecciones financieras 3.2 Acceso a lineas de crédito 3.3 Nivel de endeudamiento 3.4 Rentabilidad, retorno de la inversión 3.5 Liquidez, disponibilidad de fondos internos 3.6 Control de costos 3.7 Habilidad para competir con precios Administración del efectivo 3.8 3.9 Análisis de la calidad crediticia de los clientes Crecimiento de la cartera de clientes 3.10 3.11 Nivel de Morosidad 3.12 Plazos de Cobro 3.13 Plazos de Pago 3.14 Nivel de inventarios 3.15 Nivel de Provisiones y coberturas Acerca de la Capacidad Tecnológica (Producción) 4.1 Habilidad técnica y de manufactura 4.2 Capacidad Instalada 4.3 Efectividad de la producción y programas de entrega 4.4 Intensidad de mano de obra en el producto 4.5 Sistema informático contable 4.6 Utilizacion de las TIC's 4.7 Capacidad de innovación Acerca de la Capacidad del Talento Humano Nivel académico del recurso humano adm. 5.1 5.2 Experiencia técnica mano de obra 5.3 Estabilidad laboral 5.4 Voluntad de trabajo 5.5 Apertura al cambio

FAC	TORES D	EL ENTORNO EN GENERAL	
6.		de los Factores político-legales.	
	6.1	Riesgo país	
	6.2	Inseguridad jurídica	
	6.3	Ley de Régimen Tributario Interno	
	6.4	Normas Contables - NIIF's	
	6.5	Código Orgánico de la Producción	
	6.6	Ley sobre Plusvalía	
	6.7	Regulaciones Laborales - Ministerio de Trabajo - IESS	
7.	Acerca	de los Factores sociales y demográficos.	
	7.1	Regulaciones Ambientales en la producción	
	7.2	Regulaciones Ambientales sobre materia prima (madera)	
	7.3	Regulaciones de Responsabilidad Social	
	7.4	Gustos y preferencias del consumidor	
_	_		
8.		de los Factores tecnológicos.	
	8.1 8.2	Nuevos Materiales, productos o procesos de producción Avances en medios informáticos y telecomunicaciones	
	0.2	Availces en medios informaticos y teleconfunicaciones	
9.	Acerca	de los Factores económicos.	
	9.1	Apertura de nuevos mercados	
	9.2	Apoyo Gubernamental -Insentivos a la producción	
	9.3	Creación de nuevos impuestos	
	9.4	Anticipo del impuesto a la renta	
	9.5	Regulaciones del mercado - Salvaguardias	
	9.6	Tasa interés	
	9.7	Inflación	
	9.8	Tipo de cambio - Dolarización	
	9.9	Situación económica del país - Recesión	
FAC	TORES D	EL ENTORNO ESPECIFICO	
10.	Acerca	de la Rivalidad entre competidores actuales	
	10.1	Alto número de empresas en la industria de muebles	
	10.2	Bajas espectativas de crecimiento de la industria	
	10.3	Elevados costos fijos	
	10.4	Poca diferenciación de productos	
	10.5	Exceso de capacidad productio en la industria de muebles	
11.		del Ingreso de nuevos competidores	
	11.1	Libre acceso a la industria	
	11.2	Necesidad de grandes inversiones	
	11.3	Acceso a canales de distribución	
	11.4	Diferenciación de productos - competidores	
	11.5	Reacción de la empresas ya instaladas	
12.	Acerca	de los Productos Sustitutivos	
	12.1	Libre Ingreso de Muebles importados	
	12.2	Bajos precios para enfrentar la competencia	
	12.3	Diferenciación de productos - sustitutivos	
	12.4	Intensificar la política de comercialización	
		dal Bardan Narada da da Gillanda	
13.	Acerca 13.1	del Poder Negociador de los Clientes Concentración de clientes	
	13.2	Importancia del producto comprado para el cliente	
	13.3	Bajos costos de cambiar de proveedor	
	13.4	Cliente pasa a fabricar el producto que compa (Integración vertical hacia atrás)	
	13.5	Información - conocimiento sobre el mercado	
	13.6	Importancia de la calidad del producto	
	13.7	Importancia de la empresa compradora	
		p	
14.		del Poder Negociador de los Proveedores	
	14.1	Poca Concentracion de proveedores	
I	14.2	Existencia de productos sustitutivos - proveedores	
I	14.3	Importancia del cliente para el proveedor	
I	14.4	Diferenciación de los productos - proveedores	
I	14.5	Proveedor puede convertirse en competidor (Integración vertical hacia adelante)	
	14.6	Importancia de la empresa proveedora	
		GRACIAS POR SU COLABORACION	

APENDICE B Matrices PCI - POAM

APENDICE B.1 MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) ANALISIS DE FACTORES INTERNOS

CADENA DE IMPACTOS FACTORES INTERNOS

BAJO 4-1

MEDIO

ALTO

IMPACTO

	FO	FORTALEZAS	ZAS	DE	DEBILIDADES		IM	IMPACTO		CALIFICACION		несн
FACTORES	OH I V	CICLE		OWLY		+	OH I		01.4.6	•		OCURR
	ALIO	ALIO MEDIO	BAJO	ALIO	ALIO MEDIO BA	BAJO #	ALIO MEDIO		BAJO	1-10	10	0
Capacidad Directiva												
Uso de análisis y planes estratégicos					X			X		8		0,7
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		×						×		∞		0,0
Flexibilidad de la estructura organizacional		×			>		1		×	7 1		0,4
Comunicación y control gerencial	,				<	1	>		<			C,U
Experiencia y conocimiento de Directivos Habilidad nara manejar fluctuaciones económicas	×	×				+	×	×		2 0		6,0
Sistemas de control eficaces		<			>			< ×		o o		0,0
Sistemas de tomas de decisiones					< ×	t		< ×		0 0		0,0
Canacidad Competitiva (o de mercadeo)					4			4				0,0
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	×						×			6		0.9
Lealtad y satisfacción del cliente	×					l	×			10		0,9
Participación del mercado		×						×		∞		0,7
Entrada en nuevos mercados			X						X	8		0,5
Capacidad para enfrentar a la competencia		X						X		8		6,0
Lealtad de proveedores y disponibilidad de insumos		X						X		6		0,8
Concentración de clientes					×			×		6		0,7
Capacidad Financiera												
Presupuestos y proyecciones financieras					X		X			6		6,0
Acceso a lineas de crédito				X			X			6		0,0
Nivel de endeudamiento				X			X			6		0,0
Rentabilidad, retorno de la inversión					×			×		8		0,8
Liquidez, disponibilidad de fondos internos				X			×			6		0,9
Control de costos				X				×		6		0,8
Habilidad para competir con precios					×			×		6		0,8
Administración del efectivo			×				×			10		1
Análisis de la calidad crediticia de los clientes					×		×			6		0,0
Crecimiento de la cartera de clientes				X				×		6		0,7
Nivel de Morosidad				X				×		6		0,7
Plazos de Cobro					×			×		8		0,8
Plazos de Pago					×			×		∞		0,8
Nivel de inventarios					×			×		∞		0,8
					×	1		×		∞		0,8
Capacidad Tecnológica (Producción)												
Habilidad técnica y de manufactura	×	;				1		×		∞ σ		0,8
Capacidad instalada	,	<				1		< ;	Ī	0		0,0
Efectividad de la producción y programas de entrega	×				,			ν;		6		0,8
Intensidad de mano de obra en el producto					×			×		∞		0,8
Sistema informático contable		×						×		∞		0,0
Utilizacion de las TIC's			X					×		6		0,5
Capacidad de innovación	×							×		6		0,5
Capacidad del Talento Humano												
Nivel académico del recurso humano adm.	×							×		6		0,7
Experiencia técnica mano de obra	×							×		6		0,7
Estabilidad laboral	×								×	7		0,7
Voluntad de trabajo	×	;				1		×		∞ (0,9
Apertura al cambio		×						×		∞		0,0
						_	_				_	

Elaboración: el autor Fuente: Datos obtenidos de la investigación / COMAFORS, Planificacion estrategica de la Transformacion y Comercializacion de madera en el Ecuador, 2007

APENDICE B.2
MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)
ANALISIS DE FACTORES DEL ENTORNO EN GENERAL

BAJO

MEDIO

ALTO

IMPACTO

CADENA DE IMPACTOS FACTORES ENTORNO EN GENERAL

4 - 1

8 - 01

	[0F0]	OPORTUNIDADES	ADES	A	AMENZAS	7.00	I	IMPACTO		CALIFICACION	N HECHO/
FACTORES											OCURRENCIA
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	ALTO MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	1.10	0 - 1
Factores político-legales.											
Riesgo país					X			X		8	0,8
Inseguridad jurídica				X			X			8	9,0
Normativa Tributaria				X						6	6,0
Normativa Mercantil						X				9	6,0
Normativa Laboral						X				7	0,8
Ley de Régimen Tributario Interno				X			X			6	6,0
Normas Contables - NIIF's		X						X		9	6,0
Código Orgánico de la Producción			X						X	9	9,0
Ley sobre Plusvalía				X			X			6	6,0
Regulaciones Laborales - Ministerio de Trabajo - IESS						X			X	5	0,7
Salud y Seguridad Ocupacional						X		X		7	0,8
Factores sociales y demográficos.											
Regulaciones Ambientales en la producción		X						X		7	0,8
Regulaciones Ambientales sobre materia prima (madera)						X		X		8	0,7
Regulaciones de Responsabilidad Social		X						X		8	0,8
Gustos y preferencias del consumidor		X								8	0,8
Factores tecnológicos.											
Nuevos Materiales, productos o procesos de producción	X							X		6	9,0
Avances en medios informáticos y telecomunicaciones		X						X		6	0,7
Know-How sobre la tecnología y las técnicas de gestión que precisa	e precisa l	X							X	8	0,5
Factores económicos.											
Apertura de nuevos mercados		X						X		8	0,7
Apoyo Gubernamental		X						Х		8	0,7
Creación de nuevos impuestos				X			X			6	6,0
Anticipo del impuesto a la renta				X			X			6	6,0
Regulaciones del mercado - Salvaguardias			X					Х		6	0,7
Tasa interés					X				X	7	9,0
Inflación						X			X	7	0,5
Tipo de cambio - Dolarización		X						X		6	0,8
Situación económica del país - Recesión				X			X			6	6,0

Fuente: Datos obtenidos de la investigación / COMAFORS, Planificacion estrategica de la Transformacion y Comercializacion de madera en el Ecuador, 2007 Elaboración: el autor

APENDICE B.3
MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)
ANALISIS DE FACTORES DEL ENTORNO ESPECIFICO

CADENA DE IMPACTOS FACTORES ENTORNO ESPECIFICO

BAJO

MEDIO

ALTO

IMPACTO

9 9

4.1

	√ :	H	H			H	_						Н								H			╀	-	-			\vdash	H			H
	OCURRENCIA 0 - 1		6,0	6,0	8,0	0,8	7,0		0,7	0,7	6,5	0,7	0,8		8,0	6,0	0,5	2'0		6,0	8,0	9,0	2.0	0.0	6,0	8'0		7,0	6,0	9,0	0,5	5.0	0,8
CALIFICACION	1 - 10		6	6	8	8	8		7	8	8	8	8		8	8	7	7		6	6	6	۲	,	6	8		7	8	7	8	∞	8
																									1					_			
	BAIO										X						X													X	X	×	
IMPACTO	ALTO MEDIO				X	X	X		X	X		X	X		X	X		X			X	X	Χ	×		X		X	X				X
I	ALTO		×	X																X					×								
	BAJO					X	X		X		X	X												×									X
AMENZAS					X										X	X				X		X	>			×						×	:
A	ALTO MEDIO		×	X																				l									
DES	BAIO									X			X											t							X		
OPORTUNIDADES	MEDIO																X	X			X			t	×			X	X	X			
OPOR	ALTO IN																							l									
	FACTORES	Rivalidad entre competidores actuales	Alto número de empresas en la industria de muebles	Bajas espectativas de crecimiento de la industria	Elevados costos fijos	Poca diferenciación de productos	Exceso de capacidad productiva en la industria	Ingreso de nuevos competidores	Libre acceso a la industria	Necesidad de grandes inversiones	Acceso a canales de distribución	Diferenciación de productos - competidores	Reacción de la empresas ya instaladas	Productos Sustitutivos	Libre Ingreso de Muebles importados	Bajos precios para enfrentar la competencia	Diferenciación de productos - sustitutivos	Intensificar la política de comercialización	Poder Negociador de los Clientes	Concentración de clientes	Importancia del producto comprado para el cliente	Bajos costos de cambiar de proveedor	Cliente pasa a fabricar el producto que compa (Integración	Tuformación - conocimiento sobre el mercado	Importancia de la calidad del producto	Importancia de la empresa compradora	Poder Negociador de los Proveedores	Poca Concentracion de proveedores	Existencia de productos sustitutivos - proveedores		Diferenciación de los productos - proveedores	Proveedor puede convertirse en competidor (Integración vertical hacia adelante)	Importancia de la empresa proveedora

9

9

Elaboración: el autor Fuente: Datos obtenidos de la investigación / COMAFORS, Planificacion estrategica de la Transformacion y Comercializacion de madera en el Ecuador, 2007 / Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

APENDICE C Matrices Estratégicas

APENDICE C.1 MATRIZ PARA ESTRATEGIAS OFENSIVAS (Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva)

											1												Г
Total		119	113	100	86	06	<u>\$8</u>	83	62	6 <i>L</i>	9/	71	<u>99</u>	LS	SS	54	05	32	67	87	97	12	
Poca Concentracion de proveedores		1	1	0	1	1	1	0	0	6	0	1	1	0	0	3	1	0	1	0	0	1	77
Diferenciación de productos - proveedores		1	3	0	3	3	3	3	0	3	0	1	3	1	1	3	1	0	0	0	0	1	30
Código Orgánico de la Producción		3	3	1	3	3	3	3	0	3	0	1	3	1	1	3	1	0	0	0	0	1	33
Importancia del cliente para el proveedor		0	6	0	3	0	3	0	0	6	0	3	3	0	1	1	0	0	0	3	0	3	38
Tipo de Cambio - Dolarización		3	3	3	6	1	1	1		3	3	3	6	1	3	3	0	3	3	3	1	1	88
уbоло Сиреглатепtаl		6	6	3	0	3	3	3	0	3	1	0	6	1	1	0	1	3	6	0	0	0	28
Diferenciación de los productos - sustitutos		6	3	6	3	1	3	3	6	3	3	1	3	3	3	0	1	1	0	1	0	0	59
Diferenciación de productos - competidores		6	6	6	3	3	3	1	6	3	1	3	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	09
Importancia del producto comprado para el cliente		3	3	6	6	6	3	1	3	3	3	3	1	0	1	6	1	0	0	1	0	0	62
Reacción de la empresas ya		3	6	3	6	3	3	3	3	3	3	6	3	3	1	3	1	1	0	0	3	0	99
Existencia de productos sustitutivos - proveedores		0	3	6	6	6	3	3	0	3	3	6	3	3	3	3	1	0	0	3	0	0	<i>L</i> 9
Intensificar la política de comercialización		6	6	3	3	1	1	1	6	1	1	1	6	0	3	1	6	1	0	3	3	1	69
Necesidad de grandes inversiones		3	3	0	1	3	6	1	6	3	6	6	1	1	3	6	3	1	0	0	0	1	69
Regulación del Mercado - Salvaguardias		3	6	6	3	3	3	3	3	3	3	6	3	3	6	0	0	3	1	1	1	0	72
Avances en medios informáticos y telecomunicaciones		6	3	0	3	1	1	6	6	3	6	0	0	1	3	3	6	6	0	3	0	3	78
Regulaciones de Responsabilidad Social		6	8	3	9	1	3	6	3	3	0	0	3	3	3	0	6	3	6	3	6	0	82
Regulaciones Ambientales en la producción		6	3	3	3	6	A	6	3	3	1	3	3	6	3	1	3	3	3	3	3	0	98
Importancia de la calidad del roducto - clientes		6	1	6	6	6	6	6	3	3	6	0	1	6	0	6	0	0	0	0	0	0	68
Oustos y preferencias del consumidor		6	6	6	6	6	3	r	6	3	6	3	0	3	6	0	3	1	0	0	3	0	94
vievos Materiales, productos o procesos de producción		6	6	6	3	6	6	6	3	6	6	3	3	3	1	0	3	0	0	3	0	0	94
Apertura de nuevos mercados		6	6	6	3	6	7	6	3	3	6	6	3	6	3	3	3	3	3	1	3	0	112
O E D A D I N I I N O B O										som			as		sə	trega							
ALTO.9 MEDIO3 BAIO:1 NULA:0	FORTALEZAS	Entrada en nuevos mercados	Experiencia y conocimiento de Directivos	Fuerza de producto, calidad, exclusividad	ealtad y satisfacción del cliente	labilidad técnica y de manufactura	apacidad Instalada	Apertura al cambio	Participación del mercado	ealtad de proveedores y disponibilidad de insumos	Capacidad de innovación	Capacidad para enfrentar a la competencia	Habilidad para manejar fluctuaciones económicas	Experiencia técnica mano de obra	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	Efectividad de la producción y programas de entrega	Utilizacion de las TIC's	Nivel académico del recurso humano adm.	Estabilidad laboral	Voluntad de trabajo	Hexibilidad de la estructura organizacional	Sistema informático contable	Total

Elaboración: el autor Fuente: Datos obtenidos de la investigación

179

APENDICE C.2 MATRIZ PARA ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva)

																															П
Total		126	117	96	16	84	08	92	<u> 59</u>	£9	09	LS	54	25	15	05	47	47	9†	77	40	88	28	98	35	31	31	0ε	30	25	
Sistemas de control eficaces		0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	6
Comunicación y control gerencial		0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	1	0	14
Sistemas de tomas de decisiones		0	1	0	3	3	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	3	1	1	0	1	3	0	1	0	0	0	1	21
Aministración del efectivo		3	1	0	3	3	3	3	3	3	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	3	1	1	0	1	0	1	37
Plazos de Pago		6	3	1	1	3	6	0	0	0	1	1	0	0	0	3	6	0	1	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	45
Plazos de Cobro		6	3	1	1	3	6	6	0	0	1	1	3	0	0	3	0	0	1	0	3	0	0	0	1	3	0	0	0	0	51
Intensidad de mano de obra en el producto		3	3	0	6	0	0	0	6	0	1	0	0	6	0	0	0	3	0	3	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	46
Vivel de Morosidad		3	6	6	1	3	6	3	0	8	1	1	3	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	53
Análisis de la calidad crediticia de los clientes		6	6	1	1	3	1	6	1	3	1	1	6	1	1	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0	28
Vivel de Endeudamiento		6	3	3	6	6	8	3	1	0	0	1	1	3	1	2	3	0	8	0	3	0	0	0	1	0	0	0	1	0	59
Crecimiento de la Cartera de Clientes		3	3	6	3	6	8	6	6	8	8	8	3	3	3	3	0	0	1	0	3	0	0	0	3	0	0	0	3	0	42
Concentración de clientes		3	6	6	3	3	8	6	6	3	3	1	6	3	1	1	0	0	1	0	3	0	0	0	0	6	0	0	3	0	82
Vivel de Provisiones y coberturas		6	6	6	6	3	8	3	1	8	6	8	1	1	6	3	1	1	8	1	0	1	0	1	1	0	3	1	1	0	68
Nivel de Inventarios		6	6	3	3	3	0	3	6	0	3	1	0	6	0	3	6	3	3	3	3	3	1	6	0	1	0	3	3	0	96
Acceso a Líneas de Crédito		6	6	6	3	6	1	3	0	6	1	3	0	0	3	1	6	3	3	0	1	0	3	3	3	0	6	0	3	1	86
Control de costos		6	7	3)	/ 6	Y	8	1	3	0	3	1	1	3	1	3	3	6	3	6	1	6	0	3	6	3	0	8	3	6	110
Liquidez, disponibilidad de fondos internos		6	6	6	1	6	8	~	1	6	6	6	1	1	6	3	8	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	115
Presupuestos y proyecciones financieras		3	6	6	6	3	6	3	3	6	3	6	3	3	1	1	3	3	6	6	3	3	3	3	1	3	1	1	3	1	123
Uso de analisis y planes sorigeirateg		6	6	6	1	3	6	3	3	6	6	6	1	6	6	6	1	3	3	1	3	3	6	3	3	1	3	3	1	1	139
Habilidad para competir con precios		6	3	3	6	3	3	6	6	0	3	3	6	3	3	3	3	6	3	6	6	6	6	1	3	3	0	6	3	6	151
Rentabilidad, retorno de la inversión	\	°	6	6	6	6	6	3	3	6	6	6	6	3	6	3	1	6	3	1	3	3	6	3	1	1	6	3	3	1	191
S E D A D I I I B E D		səlqən	tria		L	/								a de mı						ntegrac				a (mad	o-IESS					(Integr	H
JLA:0		ria de m	la indus										'a	industra			3	tencia		etidor (1				eria prin	e Trabaj	nercado				e compa	
O:1 NI	3	a indust	ento de						tos	ıta		terno	mprador	va en la			veedor	з сошре		n comp.	oveedor	ortados	3	bre mate	sterio d	obre el 1		calidad	ión	ucto qu.	
c3 BAJ	AMENAZAS	sas en l	crecimi	del país				ntes	3 produc	a la ren	itria	tario In	resa coi	roducti		IF's	resa pro	rentar la		ertirse e	ar de pr	les imp	puestos	tales sol	es-Mini	niento sa		ductos -	istribuci	el prod	
MEDIO	AM	le empre	ivas de	omica (sofij sc		valia	de clie	ación de	npuesto	la indus	en Tribu	e la emp	acidad I	rídica	bles - N	e la emp	para enf		de conv	e cambi	de Muel	nevos in	Ambien	Laborak	conocin		ı de pro	les de di	fabrica	
ALTO:9 MEDIO:3 BAJO:1 NULA:0		Alto número de empresas en la industria de muebles.	Bajas expectativas de crecimiento de la industria	Situación económica del	Elevados costos fijos	asa interés	Ley sobre Plusvalia	Concentración de clientes	Poca diferenciación de productos	Anticipo del impuesto a la renta	ibre acreso a la industria	ey de Régimen Tributario Interno	Importancia de la empresa compradora	Exceso de capacidad productiva en la industria de mu	inseguridad jurídica	Normas contables - NIIF's	mportancia de la empresa proveedora	Bajos precios para enfrentar la competencia	ión.	Proveedor puede convertirse en competidor (Integrac	Bajos costos de cambiar de proveedor	Libre Ingreso de Muebles importados	Creación de nuevos impuestos	Regulaciones Ambientales sobre materia prima (made	Regulaciones Laborales- Ministerio de Trabajo -IESS	Información - conocimiento sobre el mercado	Riesgo país	Diferenciación de productos - calidad	Acceso a canales de distribución	Cliente pasa a fabricar el producto que compa (Integr	
		Alto	Bajas	Situa	Eleva	Tasa	Ley s	Conc	Poca	Antic	Libre	Ley d	Impo	Exce	Inseg	Norm	Impo	Bajos	Inflación	Prove	Bajos	Libre	Crea	Regu	Regu	Infor	Riesg	Difer	Acce.	Clien	Total

Elaboración: el autor Fuente: Datos obtenidos de la investigación

APENDICE D Razones Financieras Caso de Estudio

RAZONES FINANCIERAS AÑOS 2014 Y 2015

Razón	2014	2015	Evaluación			
Liquidez						
Liquidez corriente	1,33	1,35	BUENA			
Razón rápida (prueba ácida)	0,75	0,76	DEFICIENTE			
Razón de efectivo	0,02	0,14	DEFICIENTE			
Capital de Trabajo	182.813,43	200.945,90	DETERIORO			
Actividad						
Rotación de inventarios	3,49	2,51	DEFICIENTE			
Periodo promedio de cobro	94	70	DEFICIENTE			
Periodo promedio de pago	100	91	BUENA			
Rotación de activos totales	1,53	1,22	BUENA			
Rotación de cuentas por cobrar	5,10	3,50	DEFICIENTE			
Deuda						
Índice de endeudamiento	75%	75%	DEFICIENTE			
Razón de cargos de interés fijo	0,87	1,10	DEFICIENTE			
Índice de cobertura de pagos fijos	0,56	0,27	DEFICIENTE			
Razón deuda a capital	3,04	2,96	DEFICIENTE			
Razón deuda de largo plazo a capital	0,69	0,57	DEFICIENTE			
Razón flujo de efectivo a pasivos	0,10	0,09	DEFICIENTE			
Razón flujo de efectivo a deuda de largo plazo	0,45	0,59	DEFICIENTE			
Razón Prestamos que generan intereses a flujo de efectivo	4,91	2,89	DEFICIENTE			
Indice cobertura de intereses	2,39	2,52	DEFICIENTE			
Indice cobertura de intereses y capital	0,57	0,45	DEFICIENTE			
Rentabilidad						
Margen de utilidad bruta	23%	26%	DEFICIENTE			
Margen de utilidad operativa	2%	3%	DEFICIENTE			
Margen de utilidad neta	0,24%	0,21%	DEFICIENTE			
Ganancias por acción (EPS)	5%	3%	DEFICIENTE			
Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	0,36%	0,25%	DEFICIENTE			
Retorno sobre el patrimonio (ROE)	1,47%	0,99%	DEFICIENTE			

INTERPRETACION DE LAS RAZONES FINANCIERAS

Liquidez

Las dos medidas básicas de liquidez son la liquidez corriente y la razón rápida (prueba ácida), también se tiene a la razón de efectivo que es una medida mucho más conservadora de la liquidez, y al capital de trabajo neto, el cual tiene gran relación con la razón de liquidez corriente. En general la empresa presenta una liquidez baja, con tendencia a mantenerse y un incremento del capital de trabajo, esta situación proporciona señales tempranas de problemas de flujo de efectivo.

Ante tal situación, en la que le flujo de caja generado por los activos corrientes no pueda cubrir las obligaciones a corto plazo y las necesidades de capital de trabajo, se requiere financiar esta iliquidez, lo que se puede hacer mediante capitalización por los socios o mediante adquisición de nuevos pasivos, solución no muy adecuada puesto que acentuaría la causa del problema y se convertiría en una especie de circulo vicioso.

Actividad

El inventario de la compañía tiene una rotación baja, lo cual implica que, la administración de su inventario requiere ser mejorada pues es demasiado alto. La empresa puede estar experimentando algunos problemas con las cuentas por cobrar, el periodo promedio de cobro parece haber aumentado. Además, es lenta la rotación de sus cuentas por pagar; esto podría afectar de manera negativa la solidez crediticia de la empresa.

La liquidez general parece no ser buena, debe examinarse la administración de las cuentas por cobrar y por pagar. La rotación de activos totales refleja eficiencia de la utilización de los activos totales, la misma que se presenta estable en el período analizado.

Deuda

El endeudamiento de la compañía es alto representa el 75% del activo. La capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de pago de intereses y pagos fijos es baja lo que podría ser una causa de alarma. Se evidencia que la capacidad para pagar sus deudas en forma adecuada, no es la mejor; sin embargo, es capaz de cumplir con sus obligaciones de pago de intereses y pagos fijos.

La estructura de la deuda es en un 75% a corto plazo, el flujo de efectivo comparado con algunos rubros importantes del balance indican que es bajo. Casi el 50% de flujo de efectivo se sirve para cubrir intereses y capital.

Rentabilidad

La rentabilidad de la compañía en general es baja y con una tendencia a disminuir. El margen de utilidad neta es bajo, debido a los niveles más altos de gastos operativos e

intereses, así como el pago del impuesto a la renta, calculado según la fórmula del anticipo determinado.

Las ganancias por acción, el rendimiento sobre los activos totales y el retorno sobre el patrimonio de la empresa, se comportaron de manera muy similar a como lo hizo su margen de utilidad neta en 2014 y 2015, parece haber experimentado una caída considerable de las ventas en este periodo.

Mercado

No hay dato de mercado donde se pueda evaluar el precio de las participaciones de las compañías limitadas de la industria de muebles, debido a que estas no se negocian pues son empresas de carácter familiar.

APENDICE E Manual de Gestión del Riesgo de Liquidez

1. INTRODUCCION

La liquidez representa un tema fundamental en la gestión financiera de una empresa, ya que es determinante para evaluar la capacidad del negocio en el mercado. El manejo inadecuado de la liquidez tiene consecuencias graves para las empresas del sector real de la economía.

El presente manual surge como respuesta a la necesidad de contar con políticas y normas internas que regulen las actividades a ser desarrolladas dentro de la gestión de tan importante riesgo.

Este manual contiene los elementos técnicos para identificar, medir, controlar, monitorear y divulgar en forma oportuna el riesgo de liquidez con el objetivo de tomar las acciones de mitigación o corrección que sean necesarias en determinadas circunstancias o ante la ocurrencia de eventos externos e internos, que afecten a la liquidez. También incluye las políticas para la gestión de la liquidez y el plan de contingencia del riesgo de liquidez.

Las metodologías empleadas toman en cuenta la estructura, naturaleza y complejidad de las operaciones de la entidad, con el fin de disminuir el riesgo y que se mantenga dentro de límites financieros sanos.

2. OBJETIVOS

2.1 Generales

Proporcionar los lineamientos para la gestión del riesgo de liquidez, lo cual contempla la definición de las políticas respecto a este tipo de riesgo, las funciones y responsabilidad de las áreas involucradas, la metodología, los procesos asociados y la periodicidad con la que se debe informar al Comité de Riesgos, Junta de Socios y a la Gerencia sobre la exposición a dicho riesgo.

2.2 Específicos

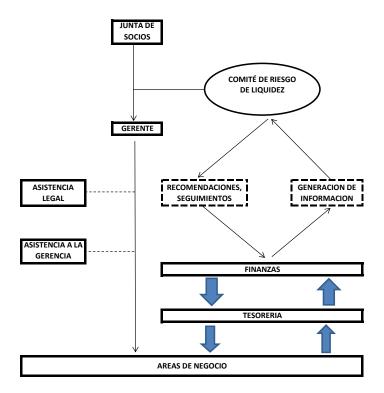
- Definir las funciones y responsabilidades de las áreas involucradas en la gestión del riesgo de liquidez.
- Definir el alcance de los componentes del riesgo de liquidez

- Establecer lineamientos y mecanismos de identificación, medición, monitoreo, control, mitigación y divulgación del riesgo de liquidez.
- Definir la metodología a utilizar para la medición del riesgo de liquidez
- Definir los mecanismos de comunicación del riesgo de liquidez dentro de la estructura organizativa.
- Proporcionar lineamientos y parámetros para que se evalúe internamente la efectividad del sistema de gestión del riesgo de liquidez.

3. ORGANIZACIÓN

3.1 Estructura organizativa

La estructura organizativa de la gestión del riesgo de liquidez se muestra a continuación:



3.2 Funciones por áreas

Las funciones de las diferentes áreas involucradas en la gestión del riesgo de liquidez se mencionan a continuación:

3.2.1 Junta de Socios

Organismo responsable de velar por una adecuada gestión del riesgo de liquidez efectuando para ello lo siguiente:

- a) Aprobar niveles mínimos de liquidez en función a los objetivos y estrategia del negocio, volumen de sus operaciones, naturaleza, tamaño y perfil de riesgo asumido;
- b) Aprobar la política, la estrategia, el manual y herramientas de monitoreo para la gestión del riesgo de liquidez, los escenarios y modificaciones de las pruebas de tensión, planes de contingencia, y velar por que los niveles de liquidez establecidos sean suficientes en relación a las obligaciones asumidas;
- c) Aprobar los recursos necesarios para implementar y mantener en funcionamiento la gestión del riesgo de liquidez en forma efectiva y eficiente;
- d) Definir las políticas de diversificación de las fuentes de financiamiento;

3.2.2 Comité de Riesgos

El Comité de riesgos es el responsable de proponer las políticas, sistemas, metodologías, modelos y procedimientos para la eficiente gestión del riesgo de liquidez, así como los límites de exposición y medidas contingenciales que puede tener la entidad en ese momento respecto a este tipo de riesgo.

Sus funciones son las siguientes:

- a) Evaluar, revisar y proponer para aprobación de la Junta de Socios la política, la estrategia, el manual, herramientas, parámetros y escenarios con los supuestos o premisas base que se utilizarán para la medición y control del riesgo de liquidez, el plan de contingencia y el sistema de información para la gestión del riesgo de liquidez;
- b) Aprobar la metodología de la gestión del riesgo y hacerlo del conocimiento de la Junta de Socios;
- c) Reportar a la Junta de Socios al menos trimestralmente sobre la exposición al riesgo de liquidez de la entidad, los cambios sustanciales de la exposición, su evolución en el tiempo, las principales medidas correctivas, adoptadas, el cumplimiento de límites, los resultados de las pruebas de tensión y de cualquier otro aspecto relacionado con las políticas y procedimientos aprobados;
- d) Velar por que la gestión del riesgo de liquidez sea efectiva y que los eventos de riesgos sean consistentemente identificados, medidos, mitigados y monitoreados; y
- e) Asegurar que se implementen las acciones correctivas requeridas en caso de que existan desviaciones con respecto al nivel de tolerancia al riesgo de liquidez asumidos.

f) Revisar y mantener actualizado el presente manual considerando para ello las diferentes situaciones externas e internas aplicables.

3.2.3 Gerencia

Las funciones más destacadas de esta posición en función del riesgo de liquidez son:

- a) Evaluar la información enviadas por cada área relacionada con la liquidez al Comité de Riesgo;
- b) Implementar la gestión del riesgo de liquidez: estrategias, políticas y manuales autorizados por la Junta de Socios;
- c) Asignar los recursos y velar porque se implemente adecuadamente la gestión del riesgo de liquidez.

3.2.4 Finanzas – Tesorería

Las funciones específicas en relación con la gestión del riesgo de liquidez son las siguientes:

- a) Controlar en forma semanal el nivel de reservas de liquidez de acuerdo con los requerimientos.
- b) Controlar en forma semanal los niveles de disponibilidades de la empresa y la suficiencia de los mismos
- c) Coordinar diariamente con las unidades de negocios sobre las necesidades de fondos.
- d) Identificar y analizar sobre las opciones de inversión en el mercado, sus condiciones y niveles de riesgo.
- e) Control el flujo de caja de la entidad
- f) Conciliar los estados de cuentas de las cuentas de disponibilidad a fin de llevar un control oportuno de las disponibilidades y fondos líquidos.
- g) Actualizar y documentar los análisis de calce de plazos, valoración de brechas y posiciones de cobertura con el fin de llevar un control estricto de las posiciones líquidas de la empresa.
- h) Ejecutar los pagos de obligaciones con entidades financieras y terceros.
- i) Informar y reportar sobre los niveles de liquidez y disponibilidades de la empresa

4. IDENTIFICACION Y MEDICION DEL RIESGO DE LIQUIDEZ

La liquidez se mide a través de identificar si los recursos disponibles son suficientes para cumplir con las obligaciones asumidas en un momento determinado. El evento a evitar es que la empresa no cuente con los recursos financieros disponibles necesarios para cumplir con sus obligaciones, por tanto, la medición del riesgo lo constituye la

estimación de la probabilidad de ocurrencia de dicho evento identificado a través de la cercanía que la situación de la empresa tenga respecto a los límites de liquidez establecidos.

4.1 Identificación de factores condicionantes del riesgo de liquidez

La liquidez de la empresa se ve afectada por un sin número de factores internos y externos; de acuerdo con el análisis FODA se establecieron los factores más relevantes los cuales se enuncian a continuación.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
 Rentabilidad, retorno de la inversión 	 Alto número de empresas en la industria de muebles
Habilidad para competir con preciosUso de análisis y planes	Bajas expectativas de crecimiento de la industriaSituación económica del país
estratégicosPresupuestos y ProyeccionesFinancieras	Elevados costos fijos
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	Tasa de interés

4.2 Riesgos a Identificar

En la matriz de riesgo se identificaron, los más importantes que afectan a la liquidez de la empresa y son los siguientes:

- Tasas de Interés
- Anticipo del Impuesto a la Renta
- Ley sobre Plusvalía
- Concentración del crédito
- Crecimiento de la Cartera
- Nivel de endeudamiento
- Financiamiento (Fondeo)
- Nivel de Inventarios
- Administración del Efectivo
- Mínima Rentabilidad
- Planificación de la producción
- Sistema de Control de costos
- Planes de contingencia
- Rivalidad entre empresas

La relación entre los factores de riesgo y los riesgos a identificar se muestran a continuación:

	RIESGO A IDENTIFICAR													
FACTORES DE RIESGO	Tasas de Interés	Anticipo del Impuesto a la Renta	Ley sobre Plusvalia	Concentración del crédito	Grecimiento de la Cartera	Nivel de endeudamiento	Financiamiento (Fondeo)	Nivel de Inventarios	Administración del Efectivo	Mínima Rentabilidad	Planificación de la producción	Sistema de Control de costos	Planes de contingencia	Rivalidad entre empresas
* Rentabilidad, retorno de la inversión		Х								Х		Х		
* Habilidad para competir con precios					Х							Х		х
* Uso de análisis y planes estratégicos			Х								Х		Х	
* Presupuestos y Proyecciones Financieras * Liquidez, disponibilidad de		Х				Х		Х			Х			
fondos internos * Alto número de empresas		Х		Х	Х	Х	Х	Х	Х					
en la industria de muebles * Bajas expectativas de				Х	Х					Χ				х
crecimiento de la industria		Х	Х			Х							Х	
* Situación económica del país	Χ	Х	Х				Х							Х
* Elevados costos fijos						Х	Х		Х	Х	Х	Х		Х
* Tasa de interés	Χ					Х	Х			Х				

4.3 Herramientas para la gestión del riesgo de liquidez

Para la correcta gestión del riesgo de liquidez de la empresa se propone un grupo de herramientas que faciliten la medición y control del riesgo dentro de los que se encuentran las siguientes:

4.3.1 Políticas para la gestión de la liquidez

Las políticas estarán contenidas en el documento denominado "Políticas para la gestión de la liquidez" y en ellas se establece lo siguiente:

- Niveles mínimos de liquidez
- Indicadores de alerta temprana
- Acciones correctivas para la recuperación de la liquidez
- Fuentes de Fondeo
- Políticas generales y específicas para el manejo de la liquidez
- Maniobras financieras a realizar para gestionar los excesos de liquidez

4.3.2 Políticas contingenciales de liquidez

Políticas orientadas a la administración de problemas de liquidez que puedan surgir en el transcurso de las operaciones ya sea por factores internos o externos. En estas políticas se considera lo siguiente:

- Indicadores de deficiencias leves de liquidez y estrategias financieras a utilizar
- Indicadores de deficiencias estructurales de liquidez y estrategias financieras a utilizar
- Responsables de la ejecución

4.3.3 Herramientas de medición

La empresa posee diferentes herramientas de medición de los niveles de liquidez y la composición de sus activos y pasivos líquidos de tal forma que se puede identificar cualquier situación que afecte su comportamiento respecto a las exigencias de liquidez en una coyuntura determinada.

Las Herramientas utilizadas son:

- Establecimiento de las brechas de liquidez a través de la comparación de los flujos de vencimiento de activos y pasivos líquidos (Gap de vencimientos).
- Indicadores de Liquidez.
- Indicadores de Actividad
- Indicadores de Rentabilidad
- Indicadores de Endeudamiento
- Establecimiento de límites.
- Generación de escenarios de stress.

4.4 Metodología de medición del riesgo de liquidez

4.4.1 Lineamientos para el control del riesgo de liquidez

Los lineamientos fundamentales para la gestión del riesgo de liquidez son:

- Las necesidades periódicas de fondos se realizan de acuerdo a las operaciones que realiza la empresa
- Conocer el comportamiento de las disponibilidades y su equilibrio o calce con respecto a las obligaciones financieras de la empresa.
- Control semanal de la liquidez.
- Cuantificar los requerimientos de efectivo necesarios para la cobertura de las operaciones normales de la empresa.
- Realizar un análisis de sensibilidad de varios escenarios para determinar las acciones a seguir en caso de contingencia.
- Mantener y controlar de forma precisa el flujo de caja general de la empresa.

4.4.2 Metodologías de medición

La empresa medirá el riesgo de liquidez considerando las siguientes metodologías:

- Modelo de administración de activos y pasivos (Gap)
- Indicadores de liquidez
- Indicadores de actividad
- Indicadores de rentabilidad
- Indicadores de endeudamiento
- Stress de flujos proyectados de activos y pasivos

5. MONITOREO Y LIMITES DE LA EXPOSICION AL RIESGO DE LIQUIDEZ

El monitoreo se fundamenta en un seguimiento constante y sistematizado de los diferentes indicadores para medir el riesgo en función de los comportamientos esperados de la liquidez dentro de límites previamente establecidos. El establecimiento de límites de exposición permite definir acciones encaminadas a mantener magnitudes permisibles de exposición a determinados factores de riesgo.

Esta exposición se deriva del hecho de que la tesorería de la empresa recibe a diario flujos de cobranza y efectúa pagos de varios tipos incluyendo desembolsos de préstamos, pago a proveedores de recursos y otros. Los movimientos de estas operaciones se ven reflejados en las estructuras de activos y pasivos de la empresa y por tanto tienen impactos positivos o negativos en su riesgo de liquidez.

5.1 Límite de liquidez general

A diferencia del sector financiero, en el sector real no existe una norma que establezca los límites de liquidez, razón por la cual se considerarán los resultados de las razones financieras obtenidas de la empresa como la base a ser mejorada; teniendo en cuenta que estos índices se muestran deficientes en relación a los valores recomendados. En el Anexo 4 se los puede apreciar.

La empresa a través del Área Financiera llevará a cabo el monitoreo de la liquidez identificando que se cumpla el objetivo que es mejorar los límites establecidos, o caso contrario reportándolo para su respectivo tratamiento. En el cuadro correspondiente a mitigación del riesgo se puede apreciar los límites, el efecto no esperado y las medidas de mitigación.

5.2 Desviaciones en los límites y medidas correctivas

En el caso de detectar desviaciones a los límites establecidos, se reportarán los hechos al comité de riesgos y se propondrá que se tomen medidas correctivas y los mecanismos de acción que se deberán llevar a cabo para corregir dicha situación.

En los casos en los cuales los excesos sobre los límites se deban a condiciones temporales de mercado el comité podrá autorizar dichos excesos debiendo informar de ello a la Alta Gerencia.

5.3 Controles a los límites de exposición

5.3.1 Monitoreo y control de límites

La empresa controlará en forma periódica la exposición del riesgo de liquidez y se hará un reporte mensual sobre las exposiciones y el riesgo asumido al comité de riesgos identificando:

Reportes Semanal:

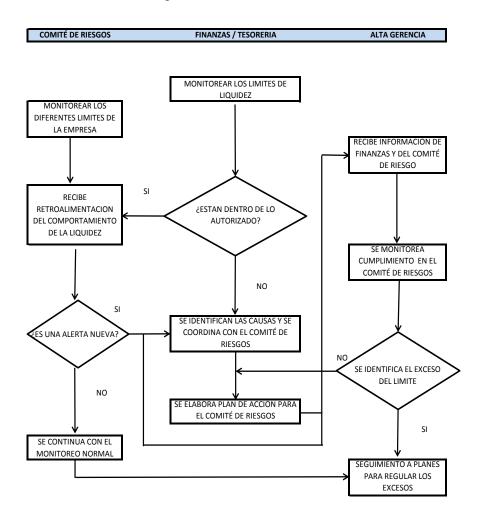
Reporte de liquidez semanal

Reportes mensuales / trimestrales:

- Gap de vencimiento de activos y pasivos
- Stress de liquidez
- Concentración de la Cartera de Clientes
- Capital de Trabajo

5.3.2 Esquema de monitoreo

El esquema de monitoreo es el siguiente:



6. CONTROL Y MITIGACION DEL RIESGO DE LIQUIDEZ

6.1 Control del riesgo de liquidez

Este proceso de control se llevará a cabo siguiendo los siguientes pasos:

- 1. El departamento financiero se encarga de verificar de manera interna las metodologías aplicadas y los resultados arrojados en el periodo, esto se realizará de manera anual; esta información será reportada en un documento que se remitirá anualmente al comité de riesgos.
- 2. El resumen de la evaluación de la gestión será recibido anualmente por el comité de Riesgos el cual realizará a partir de este documento una segunda verificación de la metodología, con el fin de crear las políticas necesarias para efectuar los cambios que en su momento requiera la metodología actualmente aplicada.

- 3. Este proceso debe ser de conocimiento de la junta de socios y de la gerencia, con el fin de que sean tomadas en cuenta las áreas a ser afectadas dentro de los cambios que se requieran aplicar.
- 4. Los resultados de las mediciones y tendencias de la liquidez serán presentados mensualmente al Comité de Riesgos para su análisis y evaluación de las medidas que consideren pertinentes. El Comité decidirá la información más relevante a trasladar a la alta gerencia y recomendará las acciones a considerar para atender los diversos aspectos respecto al riesgo de liquidez.
- 5. Finanzas a través del área de tesorería, efectuará el monitoreo semanal de la liquidez identificando que esta se mantenga dentro de los límites establecidos; en caso de la existencia de factores de riesgo que se comporten fuera de los límites establecidos por la empresa, se coordinará con la gerencia para tomar las acciones que consideren oportunas.

6.2 Mitigación del riesgo de liquidez

La mitigación de los riesgos de liquidez inicia con la comunicación que se realiza del comportamiento del mismo y de la incidencia de los diferentes factores de riesgo. La comunicación de la gestión del riesgo de liquidez conlleva a la aplicación de medidas orientadas a mitigar el efecto que podría producir sobre la situación financiera de la entidad la materialización del riesgo identificado. Para ello se les da seguimiento a los diferentes indicadores de control que muestran el comportamiento del riesgo y la probabilidad de materialización de los mismos.

Las acciones a considerar puede ser variadas y particulares en función de los límites existentes o de eventos coyunturales particulares que afectan a la empresa o a la economía en su conjunto, por lo que a continuación se presentan algunas acciones a considerar sin que estas sean limitativas de las que se deben tomar en el momento en que se presenten:

Liquidez	Límite	Efecto no esperado	Medidas de mitigación				
Liquidez corriente	1,34	Disminución por debajo del límite	Recuperación de Cartera				
Danés sécido (consobre écido)	0.75	2	Control de inventarios Recuperación de Cartera				
Razón rápida (prueba ácida)	0,75	Disminución por debajo del límite	Control de inventarios				
Razón de efectivo	0,08	Disminución por debajo del límite	Recuperación de Cartera				
Capital de Trabajo	101 990	Superar el límite	Control de inventarios Políticas de Venta - Clientes				
Capital de Habajo	191.000	Superar er innite	Control de inventarios				
Actividad	Límite	Efecto no esperado	Medidas de mitigación				
Rotación de inventarios	3,0	Disminución por debajo del límite	Control de inventarios de materia prima				
			Control de inventarios de productos en proceso				
Periodo promedio de cobro	82,0	Superar el límite	Revisión de cartera de clientes				
Periodo promedio de pago	95,9	Disminución por debajo del límite	Políticas de compra - proveedores				
Rotación de activos totales	1,4	Disminución por debajo del límite	Políticas de compra de activos				
Rotación de cuentas por cobrar	4,3	Superar el límite	Control de cuentas por cobrar				
Deuda	Límite	Efecto no esperado	Medidas de mitigación				
Índice de endeudamiento	75%	Superar el límite	Controlar nuevos créditos				
Razón de cargos de interés fijo	0,985	Disminución por debajo del límite	Controlar el nivel de endeudamiento Controlar pago de intereses				
Índice de cobertura de pagos fijos	0,413	Disminución por debajo del límite	Controlar costos fijos				
Razón deuda a capital	2,996	Superar el límite	Controlar el nivel de endeudamiento				
Razón deuda de largo plazo a capital	0,633	Disminución por debajo del límite	Gestionar financiamiento a largo plazo				
Razón flujo de efectivo a pasivos	0,094	Disminución por debajo del límite	Control de los flujos de efectivo				
	0,034						
Razón flujo de efectivo a deuda de largo plazo	0,522	Disminución por debajo del límite	Control de los flujos de efectivo				
Razón Prestamos que generan intereses a flujo de efectivo	3,898	Superar el límite	Control de los flujos de efectivo				
Indice cobertura de intereses	2,451	Disminución por debajo del límite	Control de los flujos de efectivo Controlar el nivel de endeudamiento				
Indice cobertura de intereses y capital	0,507	Disminución por debajo del límite	Control de los flujos de efectivo				
mate concreta de intereses y capital			Controlar el nivel de endeudamiento				
Rentabilidad	Límite	Efecto no esperado	Medidas de mitigación				
Margen de utilidad bruta	24,43%	Disminución por debajo del límite	Control de costos fijos				
Margen de utilidad operativa	2,47%	Disminución por debajo del límite	Control de costos variables Control de costos fijos				
Margen de utilidad neta	0,22%	Disminución por debajo del límite	Control de costos variables Control de costos fijos				
Ganancias por acción (EPS)	3,92%	Disminución por debajo del límite	Control de costos variables Control de costos fijos				
Sandifolds por accion (El 3)	3,34/0	Distribution por devajo del IIIIIILE	Control de costos rijos Control de costos variables				
Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	0,31%	Disminución por debajo del límite	Control de costos fijos				
(0,51/0	Sistimución por debajo del lillille	Control de costos rijos Control de costos variables				
Retorno sobre el patrimonio (ROE)	1,23%	Disminución por debajo del límite	Control de costos fijos Control de costos variables				

6.3 Escenarios de Tensión

La empresa realizará al menos cada 6 meses, análisis de simulación del comportamiento del riesgo de liquidez ante la ocurrencia de escenarios adversos. Los resultados de los análisis deberán ser puestos en conocimiento de la gerencia para que se tomen en consideración tales resultados en la evaluación general de la situación de la entidad, igualmente deben ser puestas a conocimiento del área de finanzas.

Características de las pruebas:

- a) Se simulan posibles eventos extremos, donde se modifiquen aleatoriamente las condiciones económicas aplicables.
- b) Identificar y clasificar los eventos de poca frecuencia y alta severidad, así como aquellas de mayor frecuencia y menor severidad.
- c) Identificación de brechas de liquidez que deben ser atendidas con anticipación al incremento en el riesgo.

El análisis debe considerar diferentes horizontes de tiempo, así como aspectos del comportamiento del mercado y de las condiciones macroeconómicas.

Las pruebas de tensión se realizarán tomando de base el reporte de liquidez y considerando los factores de riesgo que afectan a la liquidez de la empresa.

7. COMUNICACION

A fin de asegurar el adecuado seguimiento de los niveles de exposición y su comportamiento, el departamento Financiero produce la información necesaria de exposición al riesgo de liquidez, la cual es informada al Comité de Riesgos en forma mensual y elevada a conocimiento de los miembros de la alta gerencia.

Este informe contiene como mínimo:

- 1. Reportes de exposición
- 2. Indicadores de liquidez, actividad, deuda y rentabilidad
- 3. Comportamiento de la brecha de liquidez
- 4. Factores de riesgo de liquidez identificados y que presenten desviaciones que afecten negativamente la exposición.
- 5. Evaluación general de exposición justificando los niveles del incremento o disminución de la exposición.

8. MODIFICACIONES Y REVISIONES

Los motivos que obliguen a llevar a cabo modificaciones y revisiones y por tanto a redefinir los criterios y elementos de las políticas y procedimientos contenidos en el presente manual son las siguientes:

- Cuando se den modificaciones adversas en la economía, sean estás de carácter coyuntural o permanente.
- Cuando existan cambios propios en la institución, en su estructura o en aquellas entidades que se involucren en los contenidos referidos en este manual.
- Cuando ocurran cambios en la regulación normativa, impuesta por las entidades reguladoras, concerniente a los contenidos referidos en este manual.
- Cuando se considere oportuno a razón de actualizaciones, reajustes de las metodologías y modelos o por innovaciones en los estándares en materia de administración de riesgos.

9. SITUASIONES NO PREVISTAS

Las situaciones no previstas en este manual serán resueltas por el Comité de Riesgos, y enviadas a la alta gerencia para su consideración.

El manual se dará a conocer a la Gerencia y Junta de socios a través del Comité de Riesgos y al resto del personal que esté relacionado con el proceso de administración de riesgos a través de los canales de comunicación internos de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- AS/NZS 4360. (1999). *Administración de Riesgos, Estándar Australiano*. Australia Nuevazelandia.
- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Ilpes/Cepal.
- Asociación Española para la Calidad. (07 de 12 de 2016). www.aec.es. Obtenido de http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso
- Autoridad de Supervisión del Sistema Financiera, Bolivia. (2008). Estructura Organizativa para la Gestión de Riesgos. *Boletin de Gestión de Riesgos*, 4-5.
- Avila, J. C. (2005). *Medición y Control de Riesgos Financieros en empresas del sector Real*. Tesis, Universidad Javeriana, Bogota.
- Baez Ibarra, J. (16 de 09 de 2011). *www.bestpractices.com*. Recuperado el 19 de 02 de 2017, de http://bestpractices.com.py/como-medir-el-riesgo-de-liquidez/
- Báez Ibarra, J. (2012). *Todo lo que precisa saber sobre GAP o Brecha de Liquidez*. Asunción Paraguay.
- Basilea, C. d. (09 de 2008). *Principios para la adecuada gestión y supervisión del riesgo de liquidez*. Basilea Suiza: Banco de Pagos Internacionales. Recuperado el 11 de 10 de 2016, de http://www.bis.org/publ/bcbs144_es.pdf: http://www.bis.org/publ/bcbs144_es.pdf
- Belaunde, G. (2012). Belaunde, Gregorio. Gestion.pe, 8-10.
- Belaunde, G. (2012). El Riesgo de Liquidez. Gestion.pe.
- COMAFORS. (2007). Planificacion estrategica de la Transformacion y Comercializacion de madera en el Ecuador. *Planeación Estratégica 2007 2012*, 130.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2008). *Principios para la adecuada gestión y supervisión del riesgo de liquidez.*
- Comunidad de Madrid Org. (16 de 04 de 2016). http://www.madrid.org. Recuperado el 19 de 02 de 2017, de http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/metodologia/3IdentificaciondelosRiesgos_es.pdf
- Cuello, R., Pallares, L., & Wehdeking, E. (2008). Aplicación del Estándar Australiano de Administración del Riesgo AS/NZS 4360:1999 en la empresa GECELCA. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, *No* 25 : *Jul Dic* 2008, 1-10.

- De Lara Haro, A. (2005). *Medición y control de riesgos financieros* (Tercera ed.). México: LIMUSA.
- Definista. (23 de 02 de 2015). *CONCEPTODEFINICION*. Recuperado el 14 de 12 de 2016, de http://conceptodefinicion.de/industria/
- Demers, P. (1995). Industria de la Madera Sectores Basados en Recusos Biológicos. ENCICLOPEDIA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO, 71.1 -71.13.
- EKOS Unidad de Análisis Económico. (02 de 09 de 2015). www.ekosnegocios.com. Recuperado el 01 de 02 de 2017, de http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6442
- El Comercio. (17 de 03 de 2017). www.elcomercio.com. Obtenido de http://www.elcomercio.com/tag/impuesto-a-la-salida-de-divisas.
- Enroke. (14 de 01 de 2017). www.grupoenroke.com. Obtenido de http://www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-pymes/46-que-son-las-pymes
- Equipo Técnico MIES. (2009). *Ley de la Economía Popular y Solidaria*. Quito: Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- FLACSO MIPRO. (2013). Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa (1ª. edición: agosto de 2013 ed.). Quito, Ecuador: FLACSO, Sede Ecuador.
- FOREM PV. (2009). www.slideshare. Recuperado el 10 de 06 de 2017, de https://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/proceso-de-planificacin-estratgica
- Gitman, L. J. (2007). Principios de administración financiera.
- Gitman, L. J. (2007). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Gómez, H. (17 de 12 de 2012). www.gestionestrategica. Recuperado el 18 de 06 de 2017, de https://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm
- Gómez, X. (08 de 11 de 2009). *Las actividades económicas y los sectores de la economía*. Recuperado el 15 de 12 de 2016, de http://xiomaragg.blogspot.com/2009/11/las-actividades-economicas-y-los.html
- Hernandez, A., & Lopéz, A. (18 de 03 de 2014). https://prezi.com/w7suinqjbbte/tipos-de-industrias-pesada-y-ligera/. Recuperado el 14 de 12 de 2016, de http://prezi.com/w7suinqjbbte/?utm_campaign=share&utm_medium=copy&rc=ex0share
- *Industriaforestal-jorge.blogspot.com.* (23 de 04 de 2010). Recuperado el 31 de 01 de 2017, de http://industriaforestal-jorge.blogspot.com/

- INEC. (2012). CLASIFICACION NACIONAL DE ACTIVIDADES ECONOMICAS.

 QUITO: INEC UNIDAD DE ANALISIS DE SINTESIS.
- Instituto Europeo de Posgrados. (06 de 03 de 2016).

 *http://www.recursosenprojectmanagement.com. Recuperado el 19 de 02 de 2017, de http://www.recursosenprojectmanagement.com/identificacion-deriesgos/
- JLissy's New Blog g. (21 de 05 de 2013). Recuperado el 2017 de 01 de 2016, de http://jlcny21.blogspot.com/2013/05/el-comercio-electronico-y-las-pymesen.html
- Morales, A. (2014). http://www.auditool.org/. Obtenido de http://www.auditool.org/blog/control-interno/700-administracion-de-riesgos-
- Muñoz, J. C. (2016). Elaboración de Matrices de Riesgo mediante la Metodologia COSO-ERM para una empresa de Retail. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Ormella Meyer, C. (2014). Norma Iso 31000 De Riesgos Corporativos. Criptored.
- Peréz, J., & Gardey, A. (2009). www.definicion.de. Obtenido de http://definicion.de/industria/
- Portal de Econmía Solidaria. (16 de 04 de 2009). *Portal de Economía Solidaria*.

 Recuperado el 13 de 02 de 2017, de

 http://www.economiasolidaria.org/noticias/se_crea_en_ecuador_el_instituto_nac
 ional_de_economia_popular_y_solidaria
- Quijano Mejía, R. C. (2004). La Administración de Riesgos Empresariales. *ADminister*, 74-85. Obtenido de http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/679
- Rodríguez López, M., & Piñeiro Sánchez, C. (2013). Mapa de Riesgos : Identificación y Gestión de Riesgos. *Revista Atlántica de Economía*.
- Rolz Bennett, J. K. (2011). *Administración de Riesgos, Volumen 1*. Recuperado el 8 de 11 de 2016, de http://www.powershow.com/view2b/4ae589-ZmEzY/ADMINISTRACION_DE_RIESGOS_powerpoint_ppt_presentation
- Sanchez Mayorga, X., & Milan Solarte, J. C. (2008). Medición del riesgo de liquidez. Una aplicación en el sector cooperativo. *Entramado*, 90-98.
- Soldano, Á. (2009). Conceptos sobre Riesgo. Foro Virtual de la RIMD creado para la capacitación en Teledetección Aplicada a la Reducción del Riesgo por Inundaciones (pág. 3). Cordova Argentina: Conae Y Oea/Dss.
- Superintendencia de Compañías. (2011). *Resolucion No.SC.Q.ICI.CPAIFRS.11.01*. Quito: Superintendencia de Compañías. Obtenido de

- http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/niif/Resol_No_SC_Q_ICI_CPAIFRS_11_01.pdf
- Tandazo Celi, P. J. (2012). Propuesta para la creación de una empresa de asesoría contable y tributaria orientada a las pequeñas y mdianas empresas (pymes) en la ciudad de Quito. Tesis, UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, Quito.
- Trujillo, P. (2016). La MiPyME y su importancia en la Economía Ecuatoriana. *EKOS Media*.
- Valda, J. C. (10 de 07 de 2009). www.gestiopolis.com. Recuperado el 18 de 01 de 2017, de http://www.gestiopolis.com/factores-que-afectan-el-rendimiento-de-laspymes/
- Valdivieso Valenzuela, C. (2016). El nuevo COSO ERM Propuesto Comentarios.
- Villalba, H. (02 de 2010). *iesvillalbahervastecnologia.files.wordpress.com*. Recuperado el 02 de 02 de 2017, de https://iesvillalbahervastecnologia.files.wordpress.com/2010/02/materiales_mad era.pdf
- www.stps.gob.mx. (2012). Recuperado el 01 de 02 de 2017, de http://www.stps.gob.mx/bp/anexos/PRENAT2012/Anexo%204_Clasificacion% 20por%20rama%20de%20actividad.pdf
- Zuñiga, X., Espinoza, R., Campos, H., Tapia, D., & Muñoz, M. (2016). Una mirada a la globalización: pymes ecuatorianas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-17.