



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

MAESTRÍA AUDITORÍA INTEGRAL Y GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS

VERSION II

TEMA:

ANALIZAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ PARA EXPORTADORES DE FLORES

EN LA CIUDAD DE CUENCA DE LOS AÑOS 2015 A 2017.

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magister en Auditoria Integral y

Gestión de Riesgos Financieros.

AUTOR

ING. MARIA PAOLA GUILLEN TACURI

DIRECTOR

Mgs. Washington Bladimir Proaño Rivera

CUENCA- ECUADOR

Abstract

This research aims at analyzing the flower export businesses in Cuenca given the macroeconomic situation that this sector face. The objective of the research is to characterize the flower export business, to determine the liquidity risks and to propose a mitigation plan to counter liquidity risks. To develop this study, both a qualitative and quantitative research will be conducted. Additionally, a documentary analysis will be carried out on the financial statements, macro-economic reports from the Central Bank and other government organizations. As a result, it is expected to contribute to the strengthening of the enterprises and their financial management with a tool that serve to improve their liquidity management to get a higher pro-activity at the instability of the volatile environment.



A handwritten signature in blue ink that reads "Magali Arteaga". The signature is fluid and cursive, with a long, sweeping tail on the final letter.

Translated by

Magali Arteaga

**ANALIZAR EL RIESGO DE LIQUIDEZ PARA EXPORTADORES DE FLORES
EN LA CIUDAD DE CUENCA DE LOS AÑOS 2015 A 2017.**

Mgs. Washington Bladimir Proaño Rivera

Ing. María Paola Guillen Tacuri

Universidad del Azuay

Maestría en Auditoría Integral y Gestión de Riesgos Financieros

Cuenca, Ecuador

wproano@uazuay.edu.ec

mpgt@es.uazuay.edu.ec

RESUMEN

La presente investigación se enfoca en el análisis de las empresas exportadoras de flores de la ciudad de Cuenca, dada la situación de entorno macroeconómico al cual se enfrenta el sector florícola ecuatoriano. Con el objetivo de caracterizar las empresas exportadoras de flores en la ciudad de Cuenca, determinar sus riesgos de liquidez y proponer un plan de mitigación que permita contrarrestar las adversidades de liquidez a las cuales se deben enfrentar.

Para el desarrollo del estudio se realizará una investigación con enfoque cualitativo y cuantitativo, además del análisis documental que se realizará a sus estados financieros, así como informes macroeconómicos de Banco Central y demás organizaciones gubernamentales.

Como resultado final del estudio se espera contribuir al fortalecimiento de las empresas, así como a la gestión financiera de la misma, propiciándoles herramientas que les permitan una mejor gestión de la liquidez para conseguir una mayor pro actividad ante la inestabilidad del entorno.

Palabras Clave

Riesgo – Liquidez – Ratios – Florícola - Exportadores

INTRODUCCIÓN

En el entorno mundial, Ecuador se ubica en el tercer lugar como exportador de flores, aportando 802 millones de USD anualmente al país, lo que representa un 10,4% del PIB agrícola (Banco Central del Ecuador, 2017).

En primer lugar, con el estudio de Mayorga y Solarte (2012) titulado: Medición del riesgo de liquidez.: Una aplicación en el sector cooperativo. El propósito de este estudio fue averiguar cuál es el procedimiento para medir el nivel de exposición al riesgo de liquidez a través del uso de una herramienta llamada brecha de liquidez propuesta en el circular básica contable y financiera No. 004 de 2008, de la Superintendencia de la Economía Solidaria. Para lograr el objetivo del estudio, se recopiló la información proporcionada por la entidad financiera, necesaria para calcular el riesgo de liquidez. Este estudio presentó los resultados de un análisis de riesgo de liquidez realizado para una entidad del sector cooperativo en Colombia. Se utilizó la metodología de gestión de activos y pasivos (GAP); fue posible establecer la administración que la empresa utilizaría para cumplir con sus obligaciones contractuales y la ausencia de riesgo significativo de liquidez.

Esta investigación ayudó en la comprensión de sobre cómo la empresa puede llegar a establecer una norma de trabajo que le permita disminuir significativamente el riesgo de liquidez al que pudiera estar expuesta y a su vez cumplir con sus obligaciones.

Esta otra investigación de Ávila (2013) con el título: Estudio de factibilidad para la producción y exportación de plantas ornamentales y flores no tradicionales a Estados Unidos. Se centró en obtener información primaria y secundaria para resaltar qué tan excelente puede ser el trabajo en la producción de plantas y flores ornamentales ecuatorianas para capturar efectivamente un segmento importante del mercado de los Estados Unidos, desplazando a Colombia. El que se destaca como el principal competidor de Ecuador. El propósito de este estudio fue enfatizar la necesidad de utilizar plantas y flores ecuatorianas para producir productos de valor agregado, que reflejen la innovación, el diseño y los recursos humanos de personal altamente calificado para esta actividad. Fue tomada una muestra de 5 cultivadores de flores y comercializadores interesados en participar en un proyecto turístico a nivel nacional llamado Ruta de las Flores, ubicado en la provincia de Pichincha. Este estudio se enfoca en la exportación de productos Lucky Ecuador. Los resultados mostraron que Lucky Ecuador, una compañía que desea exportar al mercado estadounidense, debe desarrollar una estrategia de exportación integral que incluya un análisis de los recursos de la compañía, así como su potencial de exportación, para aumentar las posibilidades de éxito, siempre que trabajen con un agente de exportaciones con experiencia, pero para lograrlo, deben comenzar con un tratamiento indirecto a través de intermediarios como empresas de gestión de exportaciones y comercializadores de transporte como DHL Ecuador.

El autor destaca la oportunidad de explotar el renglón de la exportación de flores en este caso a Estados Unidos iniciando a través de un intermediario y la competitividad de

Ecuador frente al vecino Colombia. También resalta la oportunidad de pequeñas empresas para dar el salto al mercado internacional, es decir que Ecuador tiene un alto potencial de aumentar y poder competir con los mejores en la exportación de flores a los distintos consumidores.

En la presente investigación se pretende diagnosticar la situación financiera de las empresas exportadoras de flores en la ciudad de Cuenca, identificando con ello los posibles riesgos de liquidez que estas deben enfrentar. Proporcionándole posteriormente un plan de mitigación de riesgos que le permita contrarrestar las adversidades de liquidez a las cuales se deben enfrentar.

Con la realización del trabajo vamos a conocer el estado actual de la liquidez de las empresas florícolas de la ciudad de Cuenca en el periodo que se investiga, a través del análisis de los documentos, esto es análisis de Estados Financieros, para luego aplicar ratios y ver como las compañías están frente a sus activos y pasivos, posteriormente la aplicación de un instrumento como es un plan de acción.

Teniendo en cuenta la importancia de la liquidez para toda organización, al desarrollar el actual trabajo de investigación, procuro centrarme en este tema que involucra a todas las empresas y economías. Proponiendo un plan de mitigación de los riesgos que puedan estar afrontando las empresas florícolas en la ciudad de Cuenca.

MARCO TEÓRICO

En Ecuador se consume de 8% a un 12% de la producción florícola, el resto se destina a la exportación. Las zonas a donde más se exporta este rubro, es América del Norte,

especialmente a Estados Unidos y Canadá. Además, Europa y Rusia son mercados con alta demanda de importación de flores.

Principios empresariales

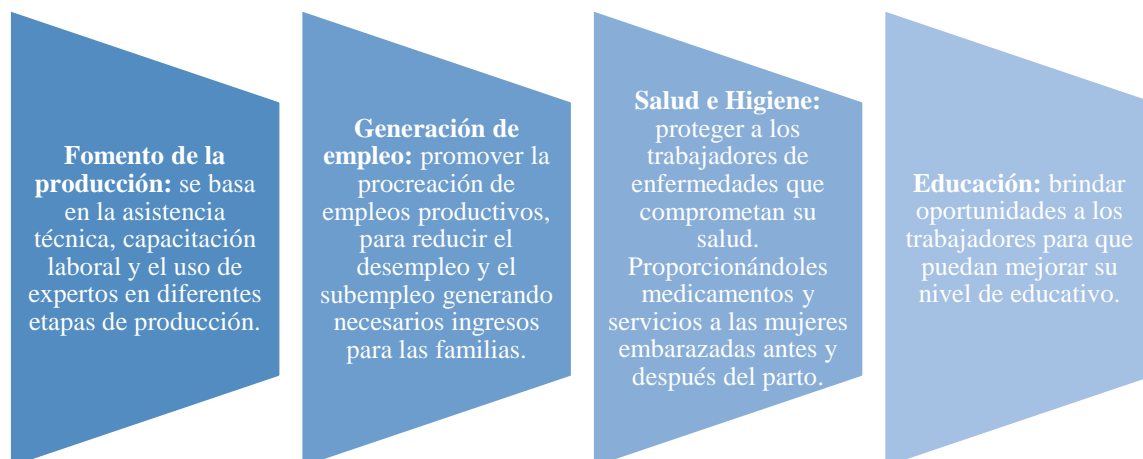


Figura 1 *Principios generales sobre los cuales las florícolas ejecutan sus acciones*

Elaborado por: El autor

Misión y Visión de las empresas florícolas

- **Misión:**
 - Lograr producir flores de la mejor calidad de acuerdo a las exigencias del mercado internacional.
- **Visión:**
 - Ampliar la producción y exportación con nuevas variedades de flores, el mejoramiento de la tecnología aplicada y la búsqueda de nuevos mercados.

Riesgo

El riesgo, indistintamente de su procedencia, se le denomina como: “Contingencia o proximidad de un daño” y además como: “Cada una de las contingencias que pueden ser objeto de un contrato de seguro” (Real Academia Española, 2018).

Por lo tanto, según esta definición, los riesgos también se denominan contingencias, en consecuencia, en este capítulo, los riesgos o circunstancias imprevistas que surgen en el sector empresarial y específicamente en el de la floricultura serán analizadas.

La (Norma ISO 31000, 2009) define el riesgo como: “la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo”. En esencia, se trata de circunstancias, eventos o acontecimientos adversos que obstaculizan el progreso corriente de las actividades de una empresa y por regla general, tienen consecuencias económicas para los responsables.

El término riesgo tiene muchos matices, tales como: siniestro o pérdida, daño o peligro; en este sentido, el concepto de siniestro se produce cuando el riesgo se materializa, causando un efecto perjudicial en el elemento asegurado. De igual modo, el daño resulta de la pérdida; lo que se traduce en el daño hecho al bien. Este daño afecta negativamente la posición de los bienes asegurados antes de que se produjera la pérdida. Y finalmente, el peligro, que contiene una sensación de imprevista situación inminente que causa daños (Hernández, 2003).

En la vida cotidiana de las operaciones de comercio exterior, la existencia de fallas en casi todos los procesos de importación y exportación, es el origen principal de las pérdidas económicas y los bienes que se generan para las empresas y los individuos que se consagran a esta diligencia económica.

El salto internacional de cualquier empresa tiene como objetivo acrecentar su caudal, suscitando el comercio internacional. Por otro lado, hay una serie de obstáculos o deficiencias en este proceso, que en algunos casos dan lugar a malas expectativas, dado que las actividades comerciales internacionales son más complicadas que las transacciones ejecutadas en el propio país.

Contexto organizacional (Gestión de Riesgos)

Desde su concepto, la gestión de riesgos debe entenderse como: “el proceso continuo basado en el conocimiento, evaluación, manejo de los riesgos y sus impactos que mejora la toma de decisiones corporativas” (Estrada, 2014).

En otras palabras, es un proceso dispuesto que vincula un conjunto de pasos lógicos y consecuentes que utiliza un administrador para identificar, evaluar y administrar los riesgos relacionados con su organización, que, si se ejecutan correctamente, ayudan a hallar recursos a los riesgos, para esto es importante comprender que los administradores no pueden tomar decisiones si no conoce el esquema del proceso de negocios.

METODOLOGIA

Para el logro del estudio se hizo acopio de la información suministrada por la Superintendencia de Compañías, donde se obtuvo los Estados Financieros y demás documentación necesaria para el cálculo del riesgo de liquidez.

Se analizará el riesgo de liquidez entre los ejercicios económicos 2015 a 2017, se deberá consolidar toda la información originada por las distintas compañías, necesarias para la elaboración de ratios financieros.

El enfoque puede ser considerado como la alineación de la metodología de la investigación; constituyendo la habilidad frecuente en el proceso de abordar y plantear el problema de la investigación. El enfoque enuncia la trayectoria de la investigación, el método preciso de cómo y de qué manera se llevará a cabo. El enfoque y el método del conocimiento se complementan y retroalimentan entre sí (Guelmes & Almeida, 2015).

De acuerdo a los instrumentos de recopilación de la información, la presente investigación mostró un enfoque mixto, en la que se utilizaron el análisis cualitativo, mediante el análisis documental y el cuantitativo con la aplicación de una encuesta.

El análisis cuali-cuantitativo es un método instituido para el análisis de manera científica de una muestra reducida de objetos de investigación. A través de la investigación cualitativa se logra la comprensión de la relación entre el problema y el método y con la cuantitativa se apela a una serie de pasos en los que se organiza la información. Cuando se utilizan estos dos métodos es válido aclarar que la principal característica de la investigación es el pluralismo metodológico o eclecticismo, está claro que estos enfoques de la investigación científica pueden ser usados en una investigación, interaccionando sus metodologías (Galarza, 2015).

Objeto de Estudio.

El objeto de estudio de la presente investigación fueron los riesgos de liquidez de las empresas exportadoras de flores de la ciudad de Cuenca.

Delimitación de la investigación.

La investigación se limitó espacialmente a las empresas exportadoras de flores de la ciudad de Cuenca, que aparecen en la figura 7 y temporalmente a los datos correspondientes al periodo 2015-2017.

Nombre compañía	Provincia	Ciudad
ISLAPLANTS CIA LTDA	AZUAY	CUENCA
PLANTACIONES MALIMA CIA LTDA	AZUAY	CUENCA
PLANTACIONES PLANTREB CIA LTDA	AZUAY	CUENCA

Figura 2 *Principales empresas exportadoras de flores de la ciudad de Cuenca*

Fuente: (Pro-ecuador, 2019)

Alcance de la Investigación.

En primera instancia se llevó a cabo un estudio exploratorio para determinar los referentes teóricos que permiten analizar los riesgos de liquidez de las empresas exportadoras de flores ubicados en la ciudad de Cuenca. Seguidamente fue preciso efectuar un estudio descriptivo con el fin de especificar sobre propiedades, características y rasgos importantes de las empresas exportadoras de flores ubicados en la ciudad de Cuenca. Posteriormente se identificaron los riesgos de liquidez y se realizó un estudio correlacional para establecer la relación entre el diagnóstico situacional y los riesgos identificados. Finalizando con un estudio explicativo para argumentar las bases de la propuesta de mitigación de riesgos que contrarresten las falencias identificadas.

Para la recopilación de la información primaria fue empleada como técnica la encuesta, basado en el cuestionario como instrumento. Mientras que para las fuentes de información secundaria se empleó el análisis documental, utilizando como instrumento la ficha bibliográfica.

REULTADOS

Análisis de los resultados

A continuación, se muestran los Estados de Situación de cada una de las empresas que se analizan para el período 2015-2017. Con los datos expuestos se realizará el cálculo para conocer la liquidez con la que cuentan para enfrentar sus obligaciones a mediano plazo. (Véase los resultados y cálculos en Anexo1)

Plantaciones Malima CIA LTDA.

Estados financieros para el periodo 2015-2017

Análisis de Liquidez

Razón Corriente = Activo Corriente /
Pasivo Corriente

Razón Corriente			
	2015	2016	2017
	0,57	0,26	0,44

En la gráfica se puede observar que el año 2015 fue el de mejores condiciones de liquidez de la empresa llegando casi al 0.60% para cumplir con sus deudas a corto plazo.

El capital de trabajo es con lo que la compañía cuenta después de pagar sus deudas en el corto plazo, esta se obtiene de la diferencia entre los activos corrientes menos los pasivos corrientes; entonces será el dinero que tiene disponible para poder operar día a día.

Capital Neto de Trabajo = Activo corriente – Pasivo corriente

Capital Neto de Trabajo			
	2015	2016	2017
	-4.650.876,02	-18.599.364,23	-7.744.018,29

Como es de esperar el capital neto de la empresa se encuentra en negativo en los tres años analizados, siendo el 2016 el peor periodo, esto significa que la empresa no cuenta con capacidad económica para responder a las deudas con terceros.

Análisis de endeudamiento

Razón de endeudamiento = Pasivo total / Activo total.

Razón de Endeudamiento		
2015	2016	2017
0,53	0,81	0,66

Debido a que la empresa no cuenta con suficiente liquidez, este ratio evidencia que la misma está soportando un excesivo volumen de deuda para el año 2016. Situación que mejora en el siguiente periodo donde baja de un 81% a un 66%, que aún sigue siendo ligeramente peligroso, puesto que el endeudamiento óptimo es de entre 40% y el 60%.

Autonomía Financiera = Patrimonio Neto / Pasivo Exigible Total

Autonomía Financiera					
			2015	2016	2017
			0,89	0,23	0,51

Una vez más se evidencia que la empresa en cuestión en el año 2016 paso por un periodo de crisis ya que su autonomía financiera fue del 23% dependiendo de acreedores o terceros posiblemente, para enfrentar sus obligaciones deudoras.

A continuación, se presenta el análisis horizontal de la empresa Plantaciones Malima Cía. Ltda. (Tomado del anexo1)

Este análisis es un procedimiento que reside en confrontar estados financieros semejantes en dos o más tiempos próximos, para determinar los acrecentamientos y bajas o variaciones de las cuentas, de un período a otro.

Según el análisis realizado en el periodo 2015-2016 las cuentas de activo fluctuaron en un 52%, sin embargo, entre el 2016 y 2017 alcanzaron un por ciento negativos del -33,28%. Los pasivos por su parte se elevaron al 135% en el primer periodo y bajaron abruptamente al -

0.45% en el segundo periodo analizado. Se evidencia que en el 2016 la empresa contaba con altos niveles de endeudamiento que fueron mejorando en el año 2017.

Plantaciones Plantreb Cia. Ltda

Con respecto a la liquidez se encuentra por debajo de 1 en el periodo comprendido de 2015-2017. Esto quiere decir que ha disminuido su liquidez, llegando en el año 2017 a tan solo un 485 para hacer frente a sus compromisos.

Y debido a los problemas de liquidez que presenta la empresa, su capital neto se encuentra en negativo en la etapa analizada, situación que empeora para el año 2017, por tanto, afrontara problemas en un futuro cercano para responder a los pagos a terceros.

Con respecto a su capital de trabajo se encuentra en negativo en la etapa analizada, situación que empeora para el año 2017, por tanto, afrontara problemas en un futuro cercano para responder a los pagos a terceros.

Con respecto al análisis de endeudamiento la empresa no cuenta con altos niveles de endeudamiento, aunque se encuentra próxima al porcentaje óptimo del 40% en el 2017, la compañía puede enfrentar un exceso de capital no utilizado, resultando en una pérdida de rentabilidad de sus recursos.

Con respecto a la Autonomía Financiera cuenta con un exceso de capital ocioso, se encuentra con un óptimo estado de autonomía financiera, aunque este capital no está volcado a hacer más eficiente financieramente.

Islaplants Cia. Ltda.

Con respecto a la liquidez de la empresa en comparación con las dos anteriores esta es la que perores condiciones de liquidez presenta, siendo su peor año el 2017. Por esta razón la misma deberá tomar decisiones cruciales para salir adelante en su desempeño.

Con respecto al Capital de Trabajo los problemas de liquidez que se presentan para la empresa, hacen que su capital neto sea bajo, escenario que tiende a mejorar dentro de la

gravedad en 2016 pero empeora en el año 2017, un panorama muy desfavorable para su desenvolvimiento operacional.

Análisis de Endeudamiento se encuentra con altos niveles de endeudamiento por no contar con suficiente capital líquido para sus deudas y obligaciones.

Con respecto a la Autonomía Financiera al estar altamente endeudada con terceros, no cuenta con patrimonio suficiente, pues tan solo cuenta con 0.13 centavos de dólar para enfrentar las deudas de los pasivos a largo plazo. Por tanto, casi están al punto de la quiebra.

Con estos antecedentes y de los resultados obtenidos de las diferentes empresas que han servido para análisis del sector exportador y a su vez como se encuentran para cubrir su liquidez y hacer frente a ello, seguidamente, en la tabla siguiente se da paso a identificar los riesgos para las empresas exportadoras de flores de la ciudad de Cuenca.

Proceso	Actividad	Riesgo Identificado
Comercialización	Precios	Fluctuación en el mercado de los precios de las mercancías (flores).
	Operación de los sistemas de información	Ocurre cuando el vínculo de mecanismos relacionados entre sí, para compilar, procesar, acumular y distribuir la información necesaria para la toma de decisiones falla dentro de la organización.
	Riesgo de cambio	Cuando se deriva de la utilización de una moneda que no es la propia, ya que puede alterar el beneficio esperado
	Impago	El riesgo por excelencia, se produce cuando, el comprador después de recibir la mercancía no cumple con su obligación de pago
	Fraude	El riesgo de fraude no es más que una forma auténtica de engaño premeditado con voluntad de enriquecimiento ilícito
	Transporte	El comercio internacional conlleva mayor distancia entre el punto de partida y llegada de las mercancías
	El riesgo de no entrega de los bienes previstos	Riesgo de que la mercancía que el vendedor pone a disposición del comprador no satisfaga los requisitos contractuales de calidad
	Riesgo legal y tributarios	La falta de conocimiento de las leyes, los sistemas jurídicos los convenios
	El riesgo estratégico o de inversión	Concentrar demasiadas exportaciones en un país con problemas recurrentes de inestabilidad jurídica (y peor si los tiene en el tema de la disposición de divisas con regímenes cambiarios)

Tabla 1. Matriz de identificación de riesgos de liquidez para las empresas exportadoras de flores de la ciudad de Cuenca

Fuente: Riesgos encontrados en investigación

Elaborado por: El autor

Los riesgos identificados tienen fuentes internas que se ubican dentro de los procesos de la empresa como la comunicación y la toma de decisiones estratégicas y desconocimiento de las leyes, y otros que no controla la organización asociados a factores externos como el mercado, proveedores y clientes.

Fuentes internas

La comunicación, son todas las herramientas que se utilizan para informar procesos y situaciones dentro de la empresa. Pueden ser escritos como manuales, material informativo, flujos, procesos, mapas, iconos, entre otros. Adicional también pueden ser orales, como charlas de socialización, llamados de atención, retroalimentación; y también pueden ser virtuales asociados a las tecnologías como software de procesamiento de datos, sistemas operativos, redes, entre otros. Cuando falla la comunicación dentro de la organización se potencializan muchos riesgos, ya que el sistema de comunicación es un eje transversal para el funcionamiento de cualquier organización.

La toma de decisiones, es un elemento asociado al sistema de comunicación de la empresa, se coloca como fuente interna porque está protagonizado directamente por las personas de la organización y se sustenta en el flujo de información que se recoge durante un tiempo determinado y en los indicadores que maneje la empresa.

Fuentes externas

Dentro de las fuentes externas están todos los riesgos asociados a eventos que la empresa no controla y, por lo tanto, solo puede preparar planes de acción frente a diferentes escenarios, dentro de los cuales, se menciona el mercado, los clientes y los proveedores que son los actores con los cuales una organización debe negociar.

Proceso	Actividad	Factores de Riesgo
Comercialización	Precios	Externo- Mercado
	Operación de los sistemas de información	Interno – Comunicación
	Riesgo de cambio	Externo – Mercado
	Impago	Externo – Clientes
	Fraude	Externo – Clientes y Proveedores

	Transporte	Externo – Proveedores
	El riesgo de no entrega de los bienes previstos	Externo – Proveedores
	Riesgo legal y tributarios	Interno – Desconocimiento de las leyes.
	El riesgo estratégico o de inversión	Interno – Toma de decisión e información.

Tabla 2. Identificación de las fuentes internas y externas de los riesgos

Fuente: Riesgos encontrados en investigación

Elaborado por: El autor

Importancia, probabilidad e impacto

La importancia determina el nivel de gravedad que tiene una actividad que genera riesgos en la organización, adicionalmente considerando el impacto y la probabilidad.

- El impacto es el nivel de profundidad del efecto que tiene la ocurrencia del riesgo. Esta magnitud se clasifica de acuerdo al tiempo de suspensión de actividades en la organización.
- Probabilidad, asociada a la frecuencia de ocurrencia del riesgo, desde lo concurrente hasta lo esporádico.

Categoría (Probabilidad)	Valor	Descripción (frecuencia)
Muy Alta	5	Concurrente, una vez al mes
Alta	4	Una vez cada tres meses
Moderada	3	Una vez cada seis meses
Baja	2	Una vez al año
Muy Baja	1	Una vez cada dos años

Tabla 3. Determinación de frecuencia

Fuente: Adaptado de (Mejia, 2006).

Elaborado por: El autor

Categoría (Probabilidad)	Valor	Descripción (impacto)
Muy Alta	5	Pérdidas del 10% del patrimonio
Alta	4	Pérdidas del 8% del patrimonio
Moderada	3	Pérdidas del 6% del patrimonio
Baja	2	Pérdidas del 4% del patrimonio
Muy Baja	1	Pérdidas del 1% del patrimonio

Tabla 4. Determinación del impacto

Fuente: Adaptado de (Mejia, 2006).

Elaborado por: El autor

Para determinar la gravedad de los riesgos, es necesario multiplicar la frecuencia con el impacto, de esta manera, categorizar en un mapa los riesgos por medio de la semaforización.

GRAVEDAD = FRECUENCIA * IMPACTO							
I M P A C T O	Muy alto	1	5	10	15	20	25
	Alto	2	4	8	12	16	20
	Moderado	3	3	6	9	12	15
	Bajo	4	2	4	6	8	10
	Muy bajo	5	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
FRECUENCIA							

Figura 3. Determinación de la gravedad

Fuente: Adaptado de (Mejia, 2006).

Elaborado por: El autor

Riesgo inherente

N°	Riesgo Identificado	Factores de Riesgo	Fallas o insuficiencias	Impacto	Frecuencia	Gravedad
R1	Precios	Externo-Mercado: Baja de precios por aumento de oferta de flores	Déficit de ventas, bajos ingresos, pérdida de mercancía por baja rotación de ventas	2	3	6
R2	Operación de los sistemas de información	Interno - Comunicación: Lectura errada de indicadores. Fallas en la comunicación	Decisiones con base en información errada o no clara.	4	2	8
R3	Riesgo Cambiario	Externo-Mercado: Baja de precios de monedas al convertirlas a dólar.	Pérdida del valor de la ganancia al momento del cambio.	1	5	5
R4	Impago	Externo-Cliente: Incumplimiento en condiciones de pago	Pérdidas por la falta de pago del cliente	2	3	6
R5	Fraude	Externo - Proveedor: Premeditación de estafa	Pérdidas por mala calidad de insumos, baja de ventas	2	4	8
R6	Transporte	Externo -Proveedor: Eventos fortuitos durante el traslado del producto	Pérdida de mercancía, baja de ventas	1	2	2
R7	No entrega de bienes previstos	Interno- Requisitos de calidad no alcanzados.	Devolución de mercancías, baja en las ventas	2	4	8
R8	Riesgo Legal y tributario	Interno - Falta de conocimiento legal y tributario: errores en provisiones	Pagos no planificados por montos mayores a las entidades recaudadoras.	3	2	6
R9	Riesgo de inversión	Interno - Comunicación: Toma de decisiones sin suficiente información.	Pérdidas en inversiones o contratos	3	3	9

Tabla 5. Riesgo Inherente

Fuente: Adaptado de (Mejia, 2006).

Elaborado por: El autor

Se establece en la columna de “Fallas o insuficiencias” son las consecuencias que traen estos factores identificados, en lo que se puede identificar que la mayoría trae pérdidas tanto en dinero percibido como en baja ventas o mercancía, lo cual todo está asociado a una

baja liquidez de la empresa, principalmente porque para cubrir estas pérdidas se debe invertir más dinero.

De acuerdo a lo planteado en la tabla anterior, los riesgos evaluados se mantienen dentro de las categorías media-baja, porque si afectación es poca pero que requiere atención. Si los factores de riesgos clasificados como medios no obtienen la atención necesaria el dinero de la empresa se puede perder poco a poco sin que los gerentes puedan reconocer la fuga cuando no se evalúa esto claramente.

En esa tabla se establecen como los riesgos más altos, la falta de información para la toma de decisiones acertadas (8), el fraude de proveedores con respecto a la calidad de los suministros necesarios (8), la no entrega de bienes por devolución (8) y los riesgos de inversión por falta de análisis del entorno e información necesaria para realizar unas negociaciones comerciales con otros países (9).

N°	Riesgo Identificado	Factores de Riesgo	Fallas o insuficiencias	Impacto	Frecuencia	Gravedad	Actividades Correctivas
R1	Precios	Externo-Mercado: Baja de precios por aumento de oferta de flores	Déficit de ventas, bajos ingresos, pérdida de mercancía por baja rotación de ventas	2	3	6	Evaluar las épocas del año en donde la oferta aumenta. Crear acuerdos comerciales de exclusividad con clientes.
R2	Operación de los sistemas de información	Interno - Comunicación: Lectura errada de indicadores. Fallas en la comunicación	Decisiones con base en información errada o no clara.	4	2	8	Sistematizar la información. Establecer líneas de comunicación claras y parámetros de medición concretos con base en los aspectos que interesan.
R3	Riesgo Cambiario	Externo-Mercado: Baja de precios de monedas al convertirlas a dólar.	Pérdida del valor de la ganancia al momento del cambio.	1	5	5	Negociar los pagos en dólar directamente.
R4	Impago	Externo-Cliente: Incumplimiento en condiciones de pago	Pérdidas por la falta de pago del cliente	2	3	6	Establecer multas e intereses por falta a condiciones de pago. Incluso penalidad con privativa de libertad.
R5	Fraude	Externo - Proveedor: Premeditación de estafa	Pérdidas por mala calidad de insumos, baja de ventas	2	4	8	Establecer un criterio claro de calidad para aceptación de productos de proveedores.
R6	Transporte	Externo -Proveedor: Eventos fortuitos durante el traslado del producto	Pérdida de mercancía, baja de ventas	1	2	2	Contratar un seguro que pague las pérdidas por eventos fortuitos que afecten las ventas.
R7	No entrega de bienes previstos	Interno- Requisitos de calidad no alcanzados.	Devolución de mercancía, baja en las ventas	2	4	8	Establecer un criterio claro de calidad para aceptación de productos de proveedores.
R8	Riesgo Legal y tributario	Interno - Falta de conocimiento legal y tributario: errores en provisiones	Pagos no planificados por montos mayores a las entidades recaudadoras.	3	2	6	Contratar personal capacitado o formar constante en materia tributaria y legal al personal que labora en el área respectiva de la empresa.
R9	Riesgo de inversión	Interno - Comunicación: Toma de decisiones sin suficiente información.	Pérdidas en inversiones o contratos	3	3	9	Analizar el entorno de inversión. Establecer parámetros óptimos y riesgosos para la inversión.

Tabla 6. Actividades de Control

Fuente: Adaptado de (Mejia, 2006).

Elaborado por: El autor

Como se identificó anteriormente, hay una cantidad de factores de riesgos que no son controlables por la empresa porque su dominio pertenece a un tercero, como por ejemplo el impago. Sin embargo, la empresa si puede tomar medidas para que este riesgo disminuya y es lo que se persigue cuando se establecen acciones correctivas.

En R1, las acciones planteadas se basan en los análisis generales que deben hacerse del negocio y la pericia del gerente, la experiencia debe usarse a favor, quienes conocen el negocio también conocen cuando son sus picos altos de ventas y sus curvas de disminución, pero para mitigar esto se plantea que se cierren acuerdos con clientes en donde ellos se comprometan a comprar una cantidad determinada que garantice los ingresos planificados a las floricultoras.

En R2, la línea de acciones está basada en la sistematización de la información principalmente de los objetivos y metas de las empresas, los indicadores que deben tomar en cuenta para el avance y evaluación, así como de la sociabilización. Esto es muy importante, porque la comunicación es transversal en cualquier actividad efectiva.

En R3, se plantea negociar acuerdos únicamente con pagos en dólares para evitar pérdidas a la hora de cambiar la moneda extranjera. Esto se puede lograr principalmente porque el dólar es una moneda de respaldo para muchos países.

En R4, se establecen condiciones de pago claras y con consecuencias por incumplimiento. Adicional a esto, el socio comercial debe ser analizado para comprobar con cumpla con requisitos básicos como “solvencia”. Este riesgo se asocia con el conocimiento del personal de la empresa acerca del comercio internacional.

En R5 y R7 se establecen definir el estándar de calidad que usa la empresa tanto para recibir productos de proveedores como para exportar producto terminado. Esto evitará devoluciones y pérdidas en mercancía.

En R6 se plantea la transferencia del riesgo a una aseguradora de las mercancías transportadas, lo cual será oportuno siempre que los costos por asegurar sean menores a los desembolsados anteriormente por la empresa en pérdidas de mercancía en transporte.

En R8 se plantea contratar personal adecuado para el puesto que desempeña, esto garantiza que tenga al menos dominio de las competencias técnicas que necesita el puesto.

En R9, se plantea un análisis del entorno con información suficiente para evitar pérdidas en inversiones en tierras extranjeras. Esto también depende de la capacidad del gerente y del sistema de información de la empresa.

En la tabla “importancia probabilidad e impacto” siguiente, se evidencian la importancia de estas acciones. Como se aprecia en las últimas columnas de la tabla el impacto disminuye cuando se toman estas medidas y la frecuencia merma, lo cual clasifica estos riesgos como de rango bajo y por ende aceptables, y controlables, no deben tener la fuerza para dejar sin liquidez a una empresa, mucho menos para desestabilizarla.

Adicionalmente se coloca en la tabla de riesgo residual, una comparación de las columnas que determinan la gravedad del riesgo, evidenciándose como pasan de ser riesgos medios a riesgos bajos. Es importante señalar que los riesgos bajos son tomados como riesgos residuales que la empresa tolera.

Por último, en la tabla del plan de mitigación se asignan los responsables de ejecutar estas acciones y fechas de inicio y fin de las acciones. Todas se establecen por un año, luego del cual debe hacerse una evaluación para determinar que realmente se hayan logrado los objetivos que se perseguían, caso contrario, se deben modificar las acciones o evaluar las fallas para la mejora. Se plantean unos indicadores para medir que los objetivos se estén cumpliendo, estos se recomiendan aplicar al menos con frecuencia de tres meses para ir viendo el camino que va tomando la empresa en cuanto a los riesgos planteados. (Véase en el anexo2).

Planes de mitigación

Después de identificar los factores de riesgo que afectan a cada área y los controles utilizados para atenuarlos, y realizar una valoración, se necesita examinar las consecuencias obtenidas para identificar oportunidades para mejorar el control interno de la empresa. Esto es especialmente cierto en el caso de cualquier riesgo residual calificado que aparezca en las categorías Alto o Medio-Alto, que deben analizarse en detalle para probar los elementos de atenuación (Picado, 2012).

Plan de mitigación

N°	Riesgo Identificado	Factores de Riesgo	Fallas o insuficiencias	Actividades Correctivas	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Indicadores
R1	Precios	Externo-Mercado: Baja de precios por aumento de oferta de flores	Déficit de ventas, bajos ingresos, pérdida de mercancía por baja rotación de ventas	Evaluar las épocas del año en donde la oferta aumenta. Crear acuerdos comerciales de exclusividad con clientes.	Gerencia/Relaciones Publicas	ago-19	ago-20	Humanos	N° de acuerdos comerciales
R2	Operación de los sistemas de información	Interno - Comunicación: Lectura errada de indicadores. Fallas en la comunicación	Decisiones con base en información errada o no clara.	Sistematizar la información. Establecer líneas de comunicación claras y parámetros de medición	Gerencia / mandos medios	ago-19	ago-20	Humanos	Cuadro de Mando Integral/N° de empleados que conocen los parámetros a evaluar en los procesos.
R3	Riesgo Cambiario	Externo-Mercado: Baja de precios de monedas al convertirlas a dólar.	Pérdida del valor de la ganancia al momento del cambio.	Negociar los pagos en dólar directamente.	Gerencia / Relaciones públicas	ago-19	ago-20	Humanos	N° de transacciones en dolares/N° total de transacciones
R4	Impago	Externo-Cliente: Incumplimiento en condiciones de pago	Pérdidas por la falta de pago del cliente	Establecer multas e intereses por falta a condiciones de pago. Incluso penalidad con privativa	Departamento Legal	ago-19	ago-20	Humanos	N° de clientes morosos/N° total de clientes
R5	Fraude	Externo - Proveedor: Premeditación de estafa	Pérdidas por mala calidad de insumos, baja de ventas	Establecer un criterio claro de calidad para aceptación de productos de proveedores.	Circuitos de calidad	ago-19	ago-20	Humanos	N° de productos devueltos por no calidad/N° total de productos.
R6	Transporte	Externo -Proveedor: Eventos fortuitos durante el traslado del producto	Pérdida de mercancía, baja de ventas	Contratar un seguro que pague las pérdidas por eventos fortuitos que afecten las ventas.	Gerencia/ventas	ago-19	ago-20	Humanos	% de pérdidas por eventos fortuitos durante transporte de mercancía
R7	No entrega de bienes previstos	Interno- Requisitos de calidad no alcanzados.	Devolucion de mercancía, baja en las ventas	Establecer un criterio claro de calidad para aceptación de productos de proveedores.	Circuitos de calidad	ago-19	ago-20	Humanos	% de mercancía devuelta
R8	Riesgo Legal y tributario	Interno - Falta de conocimiento legal y tributario: errores en provisiones	Pagos no planificados por montos mayores a las entidades recaudadoras.	Contratar personal capacitado o formar constante en materia tributaria y legal al personal que labora en el área respectiva de	Gestión de talento humano	ago-19	ago-20	Humanos	% de empleados cuyas habilidades técnicas y personales encajan con el perfil del puesto.
R9	Riesgo de inversion	Interno - Comunicación: Toma de decisiones sin suficiente información.	Pérdidas en inversiones o contratos	Analizar el entorno de inversión. Establecer parámetros optimos y riesgosos para la inversión.	Gerencia	ago-19	ago-20	Humanos	% Pérdidas en inversiones

Tabla 7. Plan de Mitigación
Fuente: Adaptado de (Mejia, 2006).
Elaborado por: El autor

DISCUSIÓN

Los fundamentos teóricos de la presente investigación han establecido que la correcta identificación y evaluación del riesgo es un elemento crucial de la gestión empresarial, en un entorno cada vez más globalizado, donde se anticipa potencialmente los beneficios favorables confieren una contribución sustancial al logro de los objetivos estratégicos establecidos en las empresas exportadoras de flores de la ciudad de Cuenca. El riesgo es un elemento inherente a la actividad misma de la organización y más generalizado en sus diversas actividades. En la mayoría de los casos, es imposible establecer mecanismos para su eliminación completa. Por lo tanto, es absolutamente esencial para gestionarlo correctamente.

Las empresas exportadoras de flores de la ciudad de Cuenca que se analizan en el presente trabajo presentan riesgos de liquidez elevados, aunque los de mercado son aquellos con la menor probabilidad de ocurrencia. Los riesgos de mayor significancia serían el de pérdida de mercancía o las bajas ventas, en el traslado de la mercancía, por lo que sería fundamental contratar un seguro que reduzca este riesgo. Sin embargo, con los problemas de liquidez que presentan se les hace difícil adquirir más obligaciones.

La propuesta tenía como objetivo desarrollar un plan de reducción de riesgos para las empresas exportadoras de flores de la ciudad de Cuenca que se analizan, basado en los diferentes sistemas de información utilizados para identificar actividades o procesos de riesgo. Los riesgos se identificaron teniendo en cuenta las áreas críticas, según los procesos y las actividades desarrolladas, las fuentes internas y externas se identificaron, el nivel de importancia, la probabilidad y el impacto se establecieron, instaurando valores que van desde muy bajo (1) hasta (5) crítico, que, en el momento del cálculo, permite determinar la gravedad del riesgo. El riesgo inherente se ha establecido mediante la identificación de insuficiencias de las deficiencias, su valoración y su ubicación según su nivel de gravedad ($P * I$). Se han puesto en marcha actividades de control para gestionar eficazmente los riesgos, reevaluarlos y determinar el riesgo residual que seguirá existiendo una vez que se hayan desarrollado las respuestas a los riesgos.

Finalmente, el plan de mitigación se estableció teniendo en cuenta las acciones, los indicadores de rendición de cuentas, los plazos, los recursos y la gestión.

La base teórica ha permitido resaltar la importancia para las organizaciones de la implementación de una cartografía para gestionar adecuadamente los riesgos que las exportadoras puedan enfrentar, dado que las actividades de exportación son sensibles a factores y eventos internos y externos. Por lo tanto, sería necesario que las entidades realicen estudios más profundos de su realidad para enfrentar con éxito los desafíos del futuro.

Las empresas florícolas han logrado gestionar adecuadamente su riesgo. Sin embargo, es posible identificar áreas o actividades altamente vulnerables. Por lo tanto, estas deben considerar la necesidad de controles más estrictamente y mejor para minimizar los niveles de riesgo a los que están expuestas actualmente.

Dado que esta propuesta es una herramienta esencial para que las empresas administren sus riesgos, se recomienda que la Administración tome en cuenta los resultados presentados en este documento para obtener la mayor efectividad en la gestión de riesgos de las mismas actualmente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, S. (2011). *Diccionario de Economía* (Segunda Edición ed.). México: Palmir.

Arias Figueroa, R. C. (2013). *La gestión del riesgo de crédito y su relación con la liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. de la ciudad de Llacunga en el primer semestre del Año 2012*. Ambato: Bachelor's thesis.

Avila, E. J. (2013). *Estudio de factibilidad para la producción y exportación de plantas ornamentales y flores no tradicionales a Estados Unidos*. Quito: UIDE.

Banco Central del Ecuador. (2017). *Análisis Macroeconómico*. Quito: Banco Central del Ecuador.

- Berry, T. (2012). *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total* (Vol. IV Volúmen). Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill.
- Brealey, J. (2011). *Fundamentos de Financiación Empresarial*. Texas: McGraw Hill.
- Camino, S. M., Diaz, V. A., & Villacis, D. P.-5. (2016). Posicionamiento y eficiencia del banano, cacao y flores del Ecuador en el mercado mundial. *Ciencia Unemi*, 9(19), 48-53.
- Caria, S., & Domínguez, R. (2015). Estructura productiva primario-exportadora y Buen Vivir en Ecuador, 2009-2014. *Revista Internacional de Cooperacion y Desarrollo*, 37-64.
- Casares, I. (2013). *Procesos de gestión de riesgos en las empresas*. Madrid: Molinuevo, Gráficos, S.L.
- Catácora, F. (2011). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Caracas: Mc Graw Hill.
- Corporación Financiera Nacional. (2017). *Ficha Sectorial: Cultivo de Flores*. Quito: Corporación Financiera Nacional.
- El Telégrafo. (2 de Noviembre de 2017). El sector florícola no se recupera desde 2014. *El Telégrafo*.
- Estrada, P. (2014). *Identificación de los riesgos financieros vinculados al capital de trabajo de la Empresa de Establecimientos Especiales de Camagüey*. La Habana: UDC.
- Gitman, L. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson educación.
- González, B. (2011). *Las Bases de las Finanzas Empresariales*. La Habana: CECOFIS.

- Hernández, L. (2003). *Los riesgos y su cobertura en el Comercio Internacional*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Mayorga, X. S., & Solarte, J. C. (2012). Medición del riesgo de liquidez.: Una aplicación en el sector cooperativo. *Entramado*, 8(1), 90-98.
- Mejía, R. (2006). *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Nava, A. R., & Venegas, F. (2018). Liquidez y apalancamiento de la banca comercial en México. *Revista Análisis Económico*, 27(66), 73-96.
- Norma ISO 31000. (2009). *El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones*. Ginebra: Organización Internacional de Normalización.
- Perdomo, M. (2006). *Técnicas y Procedimientos de Auditoría I*. Tegucigalpa: Ediciones Contables.
- Picado, X. (2012). *Criterios para realizar evaluaciones de calidad*. Bogotá: ISSN 0482-5276.
- Real Academia Española. (2018). *Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=WT8tAMI>
- Restrepo, J. R. (2014). Estudio de las estrategias que permitan minimizar el riesgo en la exportación de flores de las pymes del oriente antioqueño. *Revista Escenarios: empresa y territorio.*, 3(3), 207-230.
- Reyes, A. (2012). *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*. México: Editorial Limusa.

Rodríguez, M., Piñeiro, C., & Monelos, P. (2013). Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión. *Revista Atlántica de Economía*.

Sevilla, A., & Pedrosa, S. (2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/riesgo-de-liquidez.html>

Vélez, M., & Sozoranga, H. (2016). La Floricultura en el Ecuador. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 5.