

Diseño de Manual de Gestión de Riesgos Operativos y Financieros de la Empresa Hilacril S.A

Autor: Gonzalo Sánchez Salazar

Afiliación Institucional: Fabrica de Confecciones Acrílicas "Hilacril S.A"; Departamentos Administrativo, Financieros y Operativo. Dirección: Oswaldo Guayasamín y Rio San Pedro E7-167; Mail: info@hilacril.com Fax: 2044028

Resumen: El Manual de Gestión de Riesgos Operativos y Financieros de le Empresa Hilacril S.A., se ha elaborado con el propósito de proveer a sus accionistas, inversionistas y funcionarios una guía de cómo aplicar de manera eficiente y organizada la gestión de riesgos. Para la elaboración del Manual, se procedió a realizar un análisis de la posibilidad de pérdidas causadas por variaciones en los factores internos y externos. Por tales motivos se realizo un análisis del entorno y de la industria para identificar aquellos factores que afectan a la empresa. Además, se procedió a realizar un análisis de la estructura financiera de la empresa de los últimos cuatro años, el cual mediante el análisis e interpretación de las razones financieras, nos permitió conocer el estado actual de la empresa e implementar controles para dar respuesta a los riesgos identificados y valorados. Una vez identificados los riesgos se procedió a valorarlos y analizarlos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto represento el efecto frente a su ocurrencia. Estos supuestos se determinaron considerando técnicas de valoración basado en eventos pasados, juicio profesional y experiencia. Durante la implementación de acciones se procedió a dar respuesta a los riesgos identificados, analizados y evaluados. Se consideraron los siguientes tratamientos; evitar, reducir, transferir y aceptar el riesgo. Además, se estableció un cronograma de seguimiento al riesgo, asignando responsables a cada riesgo identificado, analizado y tratado. El resultado de este estudio permitió implementar un proceso sistemático y organizado de gestión de riesgos, con el fin de conocer cuáles son los riesgos que causan pérdidas para la empresa Hilacril S.A.

Palabras Clave: Riesgos, Incertidumbre, Nivel de Impacto, Probabilidad de Ocurrencia, Identificación, Causa, Efecto, Análisis, Valorización, Jerarquización, Tratamiento, Matriz de Severidad, Mitigación de Riesgos, Plan de Acción, Seguimiento.

Abstract: This Financial and Operating Risk Management Manual has been prepared for the purpose of providing to its shareholders, investors and employees with a guidance on how to implement in an efficiently and organized matter a risk management process. At first, for the preparation of this Manual an internal and external analysis was performed, in order to determine the possible losses that may cause these unwanted events in the financial structure of the company Hilacril S.A. Also, a textile industry analysis was conducted to identify risks that are affecting the company. Furthermore, a financial comparative analysis of the company's financial statements was performed for the past four years, which allowed us to know the recent status of the company and it also help us to implement controls to risks that arise during this analysis. Once risks are identified we proceeded to assessed and analyzed them from two perspectives, probability of occurrences and impact. These assumptions were determined considering assessment techniques based on past events, professional judgment and experience. During the implementation of actions, we proceeded to treat

the risks identified, analyzed and evaluated. The following treatments were considered; avoid, mitigate, transfer and accept the risk. In addition, a follow-up schedule and assignments of a risk custodian for each risk identified, analyzed and treated was established. The outcome of this study allowed us to implement a systematic and organized risks management process, in order to know what risks are causing losses to the company Hilacril S.A.

Key Words: Risk, Uncertainty, Impact Levels, Probability of Occurrence, Identification, Cause, Effect, Analysis, Valuation, Risk Classification, Severity Matrix, Risk Mitigation, Action Plan, Follow-up.

I. Introducción

La gestión de riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso iterativo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones. La administración de riesgos es un término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. Puede ser aplicado a todas las etapas de la vida de una actividad, función, proyecto, o producto. (Arce, 2005).

La Fábrica de Confecciones Acrílicas Hilacril S.A, no cuenta con un manual de gestión de riesgos que le permita evaluar y administrar las incertidumbres que la empresa enfrenta. Para efectos de este diseño del manual, se considero el riesgo como toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de actividades y le impidan a la empresa el logro de sus objetivos.

Una vez puesto en marcha el proceso de gestión de riesgos operativos y financieros se obtuvieron varios eventos que obstaculizan un rendimiento favorable, es así que del resultado de este proceso se pudo jerarquizar aquellos riesgos relevantes que mayormente impactan las utilidades de la empresa. Entre los que podemos nombrar el elevado costo de ventas, el elevado plazo promedio de cuentas por cobrar, los elevados días promedio de rotación de inventarios, las pérdidas de inventarios en bodegas, el incremento en gastos laborables, y la paralización del proceso productivo.

II. Metodología

Pinkerton Consulting and Investigations, empresa consultora inglesa y una de las más grandes del mundo propone como metodología para la gestión de riesgos los requisitos del Informe Tumbull (CSJ, 1999), que se resumen en el siguiente cuestionario:

- ¿Es su empresa plenamente consciente de los riesgos de la organización, y éstos se valoran, comunican y entienden claramente?
- ¿Tiene su empresa una estructura organizativa que propicie una gestión eficaz y una mitigación de los riesgos?

- ¿Existe una identificación de los riesgos derivados de la adquisición de la empresa por parte de directivos ajenos a la misma y un control a todos los niveles de su empresa?
- ¿Es el sistema de valoración de riesgos de su empresa transparente de modo que permita a los accionistas estimar el riesgo?

La metodología para establecer el proceso de gestión de riesgos aplicado en el Manual de Gestión de Riesgos Operativos y Financieros de la Empresa Hilacril S.A consta de 5 etapas:

- 1. Identificación de Riesgos Operativos y Financieros:** Este análisis tuvo como objetivo determinar cada uno de los riesgos inherentes que podrían causar pérdidas para la empresa. Para la identificación se tuvo como criterio básico la experiencia de los profesionales involucrados en la empresa tales como, el Gerente Financiero y la participación de los involucrados en los diferentes procesos productivos. Se procedió a elaborar una lista de eventos que tienen un efecto negativo en el rendimiento de la empresa y se identificó mediante reuniones, lluvias de ideas, análisis FODA y análisis de la estructura financiera de la empresa todos los riesgos que tienen un impacto negativo en la empresa Hilacril.
- 2. Análisis y Evaluación de Riesgos Operativos y Financieros:** En esta etapa se definieron los parámetros para analizar y categorizar los riesgos financieros e operativos, el cual consistió en determinar la probabilidad de que el riesgo ocurra y un cálculo de los efectos potenciales (impacto) sobre las utilidades de la empresa. La valoración del riesgo implicó un análisis conjunto de la probabilidad de ocurrencia y el impacto en los resultados, este análisis se lo efectuó en términos cualitativos el cual implicó la utilización de escalas descriptivas para evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada evento.
- 3. Respuesta y Control:** En esta etapa se implementó acciones de control sobre los riesgos identificados, analizados y valorados, con el fin de mitigar los riesgos a niveles aceptables, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio. Los modelos de respuestas utilizados fueron: evitar, reducir, transferir y aceptar.
- 4. Implementación de Acciones y Asignación de Responsables:** En este paso se procedió a ejecutar los compromisos adquiridos mediante la asignación de responsables a cada riesgo identificado, analizado, valorado y controles propuestos con el fin de establecer un cronograma de seguimiento a las acciones, y la incorporación de indicadores que nos permitan monitorear, actuar y controlar los riesgos.
- 5. Seguimiento:** Este procedimiento tuvo como objetivo ayudar a comparar los resultados pronosticados en las acciones implementadas con los resultados verdaderamente alcanzados para determinar su estado y si es necesario cambiar las acciones implementadas para su mejora.

III. Evaluación de resultados y discusión

El desarrollo del proceso de gestión de riesgos, permitió identificar un sin número de riesgos operativos y financieros mediante herramientas de identificación de riesgos tales como; reuniones, grupos de trabajo, análisis de los factores internos y externos de la empresa y mediante el análisis de la estructura financiera de la empresa.

Entre los cuales podemos destacar como el principal riesgo que no le permite a la empresa Hilacril S.A obtener mejores rendimientos es el Elevado Costo de Ventas.

A continuación detallaremos el procedimiento de gestión de riesgos efectuado en uno de los riesgos que mayormente se encuentra afectando las utilidades de la empresa Hilacril S.A:

A. – Elevado Costo de Ventas

a. Identificación de Riesgo

La primera etapa del proceso de gestión de riesgos incluye la identificación de riesgos. Es así que, durante el análisis vertical del Estado de Resultados se pudo observar que tomando como base el total de ventas netas, se destaca el costo de ventas durante los últimos 4 años. El costo de venta representa en el último periodo de análisis, el 80.18%; dejando un margen de utilidad bruta en ventas del 19.82%, teniendo un leve incremento en relación al 2011.

TABLA 1: Análisis Vertical del Estado de Resultados

	2008		2009		2010		2011		2012	
VENTAS NETAS	4.750,00		4.300,29		4.694,71		5.191,01		5.198,93	
(-) COSTO DE VENTAS	4.193,79	88,29	3.775,20	87,79	3.960,37	84,36	4.308,60	83,00	4.168,75	80,18
UTILIDAD BRUTA	556,21	11,71	525,09	12,21	734,35	15,64	882,41	17,00	1.030,18	19,82
GASTOS DE OPERACIÓN	318,77	7,60	287,60	6,69	380,24	8,10	495,72	9,55	618,27	11,91
GASTOS FINANCIEROS	143,59	3,42	136,95	3,18	186,69	3,98	254,03	4,89	243,10	4,68
UTILIDAD OPERATIVA	93,86	2,24	100,54	2,34	167,41	3,57	132,65	2,56	168,81	3,25
(+) OTROS INGRESOS	31,42	0,75	108,13	2,58	29,90	0,71	82,30	1,96	38,11	0,91
(=) UTILIDAD NETA	125,28	2,64	208,67	4,85	197,31	4,59	214,95	5,00	206,92	4,81

Elaborado por: Gonzalo Sánchez

Como se puede observar en la Tabla 1, el Análisis Vertical del Estado de Resultados hace referencia al elevado margen bruto en ventas, es decir, lo que contemplan los costos de producción (Materia Prima, Mano de Obra Directa, Costos Indirectos de Fabricación en relación con las ventas netas).

Las variables identificadas fueron la ineficiencia en procesos productivos y el alto nivel de desperdicio en materias primas, es decir, se identificó que un alto porcentaje del costo se encuentra concentrado en el consumo de materia prima y en la mano de obra directa, por lo que es necesario implantar cambios que permitan tener una reducción sustancial de estas variables.

b. Análisis y Evaluación

En esta etapa de análisis y evaluación se procede a definir los parámetros que utilizaremos para analizar y jerarquizar los riesgos financieros e operativos, el cual consiste en determinar la probabilidad de que el riesgo ocurra y un cálculo de los efectos potenciales (impacto) sobre las utilidades de la empresa Hilacril S.A. La valoración del riesgo implica un análisis conjunto de la probabilidad de ocurrencia y el impacto en los resultados, este análisis se lo efectuó en términos cualitativos el cual implica la utilización de escalas descriptivas para evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada evento.

TABLA 2: Análisis y Evaluación de Riesgos Financieros

N.	RIESGO	CAUSA	EFEECTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACION
1	Elevado el plazo promedio de CxC	Inadecuada política de crédito	Ilíquidez temporal	10 Tolerable	3 Alta	30
2	Elevado el plazo promedio de Inventario	Ineficaz planificación de pedidos de producción	Costos de inventarios inmovilizados	10 Tolerable	3 Alta	30
3	Elevado Costo de Ventas	Ineficiencia en Procesos Productivos / Alto nivel de desperdicio de materia prima	Bajo margen de rentabilidad bruta	15 Moderado	3 Alta	45

Como se puede observar en la Tabla 2, el riesgo identificado en la matriz de riesgo el responsable de la Unidad de Gestión de Riesgos conjuntamente con el responsable del área financiera le han asignado a este riesgo (elevado costo de ventas) una puntuación de 3-Alta, es decir que la probabilidad de que es este riesgo siga afectando negativamente a la empresa tiene una frecuencia de 70.1% al 100% (ver tabla 3). Además, el impacto asignado es de 15-moderado, es decir que el posible impacto económico que este riesgo pudiera causar si no se toma las debidas precauciones es una pérdida de alrededor de 41 384 USD sobre las utilidades netas registradas en el año 2012.

Cálculo: (Ventas Netas Año 2012) \$206.920 X 20% (Nivel de Impacto) = \$41.384

TABLA 3: Probabilidad de Ocurrencia

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	NIVEL	PUNTUACIÓN
(0% - 25%)	Baja	1
(25.01% - 70%)	Media	2
(70.01% -100%)	Alta	3

TABLA 4: Nivel de Impacto

NIVEL DE IMPACTO	NIVEL	PUNTUACIÓN
(\$1 - \$10.346) %10 U.Netas	Leve	5
(\$10.347 - \$31.038)%15 U.Netas	Tolerable	10
(\$31.039- \$41.384)%20 U.Netas	Moderado	15

TABLA 5: Matriz de Severidad (Valoración de Riesgos)

		IMPACTO		
		Leve - 5	Tolerable - 10	Moderado - 15
PROBABILIDAD	Baja - 1	Riesgo Trivial 14 8	Riesgo Tolerable 13 10 18	Riesgo Moderado 3
	Media - 2	6 9	5 7 21 15 19	Riesgo Importante 16
	Alto- 3	17 20	1 2 11 12	Riesgo Intolerable 4

Una vez que los riesgos son categorizados, se utiliza la Matriz de Severidad para determinar cuáles riesgos requieren de un tratamiento inmediato.

Como se puede observar en la Matriz de Severidad los riesgos relevantes se encuentran en los cuadrantes considerados riesgos importantes e intolerables tales es el caso del Riesgo de elevado costo de ventas identificado en la matriz de riesgos como el riesgo número 4.

c. Respuesta y Control

En la etapa 3 de respuesta y control del riesgo se procedió a emplear estrategias para dar tratamiento a los riesgos identificados y llevarlos a niveles más controlables. Entre las estrategias de mitigación de riesgos se encuentran el evitar, reducir, transferir y aceptar el riesgo. En el caso de este riesgo en estudio se definió que este riesgo se le deberá implementar estrategias con el fin de reducir el riesgo a lo más mínimo. Entre las estrategias de mitigación propuestas para disminuir el costo de ventas tenemos:

- Implementar una Reingeniería de Procesos, específicamente en el área de Confección.
- Diseño, propuesta y venta de productos básicos, de fácil transformación a productos terminados.

d. Implementación de acciones y asignación de responsables

En esta etapa se procedió a ejecutar los compromisos adquiridos mediante la asignación de responsables a cada riesgo identificado, analizado, valorado y propuesto con el fin de establecer un cronograma de seguimiento a las acciones, y la incorporación de indicadores que nos permitan monitorear, actuar y controlar los riesgos.

e. Seguimiento

La última etapa del proceso de gestión de riesgo es su debido seguimiento, el cual de forma sistemática monitorea y evalúa el rendimiento de las acciones implementadas. El seguimiento es parte del proceso de gestión de riesgos y este deberá estar siempre vinculado con el proceso de administración de riesgos. Esencialmente, este procedimiento ayuda a comparar los resultados pronosticados en las acciones implementadas con los resultados verdaderamente alcanzados para determinar su estado y si es necesario cambiar las acciones implementadas para su mejora.

Debido a que la probabilidad de ocurrencia y los niveles de impacto pueden variar o nuevos riesgos o riesgos previamente tratados pueden surgir es necesario monitoréalos y evaluarlos. Como guía, las respuestas implementadas a los riesgos identificados y a las estrategias de mitigación empleadas deberán ser continuas.

IV. Trabajos relacionados

Especialistas como DMR-Consulting (2005) proponen un método llamado Administración del Riesgo Operacional (ARO), cuyo objetivo principal es operatividad una metodología de trabajo, incorporando los indicadores necesarios. Además propone:

- Identificar el riesgo, clasificar e incorporar en la base de datos
- Buscar causas y sus efectos
- Proponer medidas de cambio con base en la gestión de procesos
- Realizar seguimiento

Pinkerton Consulting and Investigations, empresa consultora inglesa y una de las más grandes del mundo propone como metodología para la gestión de riesgos los requisitos del Informe Tumbull (CSJ, 1999), que se resumen en el siguiente cuestionario:

- ¿Es su empresa plenamente consciente de los riesgos de la organización, y éstos se valoran, comunican y entienden claramente?
- ¿Tiene su empresa una estructura organizativa que propicie una gestión eficaz y una mitigación de los riesgos?
- ¿Existe una identificación de los riesgos derivados de la adquisición de la empresa por parte de directivos ajenos a la misma y un control a todos los niveles de su empresa?
- ¿Es el sistema de valoración de riesgos de su empresa transparente de modo que permita a los accionistas estimar el riesgo?
- ¿Se considera que la valoración de riesgos es una tarea independiente o está incluida en la actividad de su empresa?

V. Conclusiones y trabajo futuro

Es importante resaltar que el desarrollo del diseño del Manual de Gestión de Riesgos Financieros y Operativos en la empresa Hilacril S.A, presento cierto nivel de complejidad debido principalmente a la obtención, calidad y suficiencia de la información.

Con el desarrollo del presente estudio se pudieron identificar riesgos relevantes que en la actualidad se encuentran causando pérdidas para la empresa, los cuales se procedieron a realizar los respectivos análisis y valoración de los mismo para proceder a mitigarlos.

A continuación se describen las conclusiones del trabajo realizado:

- El objetivo principal del diseño del proceso de Gestión de Riesgos Financieros y Operativos fue el garantizar la estabilidad de la empresa, minimizando la ocurrencia de pérdidas o el impacto financiero de las pérdidas que puedan ocurrir.
- La correcta implementación de la Gestión de Riesgos, dentro de la empresa, es responsabilidad de todos y es una herramienta muy útil para el mejor desarrollo de las actividades de todos los departamentos que conforman la empresa.
- La Gestión de Riesgos, permite conocer los principales controles y estrategias que deben implementarse en las unidades de la empresa como son el caso de la unidad financiera y operativa.
- El análisis de riesgos financieros y operativos, desarrollado en la empresa, ha contribuido a ampliar aun más los conocimientos sobre los problemas significativos que pueda tener el área administrativa, financiera y operativa de la empresa y da lugar a la obtención de múltiples ideas de soluciones que se pueden aplicar.
- Durante el trabajo se pudieron determinar una serie de eventos que están causando pérdidas económicas para la empresa, entre la principales tenemos:
 - Elevado Costo de Ventas
 - Elevado Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar
 - Elevado Días Promedio de Rotación de Inventarios
 - Pérdidas de Inventarios en Bodegas
 - Incremento en Gastos Laborales
 - Paralización del Proceso Productivo (Hilatura)
 - Aumento en costos financieros
 - Especulación en precio de materia prima
 - Perdidas de inventarios en bodegas
 - Surgimiento de nuevos aranceles en mercados internacionales
 - Falta de stock en materia prima
 - Paralización de Maquinaria galga gruesa (Sección de Tejeduría de Punto)
 - Incumplimiento de proveedores en plazo de entrega de materia prima

- Alto índice de daños en maquinaria
- El presente trabajo es una guía para todos los funcionarios que conforman la empresa Hilacril S.A. La cual les permite conocer las metodologías para desarrollar las actividades sobre la Gestión de Riesgos de la empresa.
- Con la implementación de este Manual de Gestión de Riesgos Operativos y Financieros, la empresa asegura el cumplimiento no sólo de sus objetivos, sino que se anticipa a los cambios inesperados, logrando así prevenir que la empresa incurra en pérdidas económicas.

VI. Bibliografía

- Alfonso de Lara Haro, “Medición y Control de Riesgos Financieros”, 3ra Edición.
- Baca Gómez Antonio (1997). “La Administración de Riesgos Financieros”. Año XXVI, No. 11, Noviembre, México
- Pascale Ricardo (1999). Decisiones Financieras. 3ª Edición, Ediciones Machi
- Julian R. Salvarredy, Gerenciamiento de Proyectos, Argentina, 2003
- Fragoso J.C. (2002). “Análisis y Administración de Riesgos Financieros”
- Ross Westernfiel Jordan, Fundamentos de Finanzas Corporativas, Novena Edición
- David MacNamee (2000). “Glosario de Evaluación del Riesgo”, Management Consulting.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.inec.gov.ec/home/>
- Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/>

DECLARACIÓN

Yo, Lic. GONZALO SÁNCHEZ SALAZAR, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica del Ejército, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Lic. Gonzalo Sánchez Salazar

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Señor GONZALO SÁNCHEZ SALAZAR como requerimiento parcial a la obtención del Título de MAGÍSTER EN FINANZAS EMPRESARIALES.

Quito, 08 de Enero del 2014

Ing. Eduardo Vásquez

DIRECTOR DE PROYECTO