



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD**

**MAESTRIA EN FINANZAS EMPRESARIALES
IX PROMOCIÓN**

PROYECTO DE GRADO I EN MAESTRIA DE FINANZAS EMPRESARIALES

**TEMA: “IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MITIGACIÓN DE
LOS RIESGOS EN EL ÁREA OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA FÁBRICA DE
CONFECCIONES ACRÍLICAS HILACRIL S.A.”**

**AUTOR: SANCHEZ, GONZALO
FLORES, FAUSTO**

DIRECTOR: ING. VASCONEZ, EDUARDO

SANGOLQUÍ, FEBRERO DEL 2013

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Por medio de la presente certifico que el Proyecto de Grado I denominado: **“IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS EN EL ÁREA OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA FÁBRICA DE CONFECCIONES ACRÍLICAS HILACRIL S.A.”** fue realizado en su totalidad por los Señores GONZALO SANCHEZ Y FAUSTO FLORES como requerimiento parcial a la obtención del Título de MAGÍSTER EN FINANZAS EMPRESARIALES.

Quito, 15 de Diciembre del 2012

Ing. Eduardo Vasconez

AUTORÍA DE PROYECTO

Los abajo firmantes, en calidad de estudiantes de la Maestría en Finanzas Empresariales, declaramos que los contenidos de este Proyecto de Grado, requisito previo a la obtención del grado de Magister en Finanzas Empresariales, son absolutamente originales, auténticos, y personales de exclusiva legalidad y académica de los autores.

Quito, 17 de Febrero de 2013

Lic. Gonzalo Sánchez Salazar
CI: 171149756-8

Ing. Fausto Flores Parra
CI: 171038974-1

AUTORIZACIÓN

Yo, Licenciado Gonzalo Sánchez Salazar con cédula de ciudadanía 1711497568 y el Ing. Fausto Flores Parra con cédula de ciudadanía 1710389741 autorizamos la publicación de nuestro proyecto de grado de Magister en Finanzas Empresariales, titulada: **“IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS EN EL ÁREA OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA FÁBRICA DE CONFECCIONES ACRÍLICAS HILACRIL S.A.** en el Repositorio Institucional de la ESPE, cumpliendo con las exigencias que demanda la Ley de Educación Superior de hacer públicas las investigaciones universitarias.

Quito, 17 de Febrero de 2013

Lic. Gonzalo Sánchez Salazar
Ci: 171149756-8

Ing. Fausto Flores Parra
Ci: 171038974-1

DEDICATORIA

Primeramente agradezco a Dios por guiarme por el camino correcto y por darme la fortaleza para seguir adelante. A mi esposa e hijos, por brindarme su apoyo moral y emocional, porque que siempre estuvieron listos para apoyarme, y en conjunto hemos alcanzando un objetivo más de vida. A mis padres, con mucho cariño y amor quiero compartir este objetivo alcanzado porque por ellos he podido alcanzar mis sueños, por motivarme y ayudarme cuando más lo necesitaba. A mis hermanos y sobrino que a pesar de la distancia siempre estaremos unidos a través de los recuerdos inolvidables de nuestra niñez y juventud.

GONZALO SÁNCHEZ SALAZAR

Quito, 17 de Febrero de 2013

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Dios por proteger a mi familia y darme las fuerzas para superar los obstáculos de vida.

A mi esposa, por que juntos hemos logrado todo lo que nos propusimos hace ya más de 10 años. Por su apoyo incondicional y ser una madre ejemplar.

A mi razón de vivir Mathias y Sebastián, por ser el motor de mi corazón. Desde que nacieron me propuse entregarme por completo a ustedes y brindarles todo mi apoyo incondicional en sus vidas.

A mis padres, hermanos y sobrinos, quienes con su ayuda, cariño y guía han sido una parte fundamental en mi vida.

GONZALO SÁNCHEZ SALAZAR

Índice

Certificación del Director.....	i
Autoría de Proyecto.....	ii
Autorización.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	xi
Introducción.....	xii
Definiciones de Términos.....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
Concepto de la Empresa.....	1
1.1 Antecedentes:	1
1.2 Reseña Histórica	1
1.3 Accionistas, Directorio y Gerencia.....	2
1.4 Estructura Organizacional.....	3
1.4.1 Junta General de Accionistas.....	5
1.4.2 Gerencia General	7
1.4.3 Departamento Administrativo	7
1.4.4 Unidad de Recursos Humanos	8
1.4.5 Unidad Financiera	9
1.4.6 Departamento de Contabilidad	10
1.4.7 Unidad de Ventas y Marketing	11
1.4.8 Productos.....	13
1.4.9 Investigación y Desarrollo (I&D)	14
1.4.10 Unidad de Administración de Materiales (Bodegas).	14
1.4.11 Departamento de Logística.....	15
1.4.12 Unidad de producción.....	16
1.4.13 Hilatura.....	17
1.4.14 Tejeduría de Punto.....	17
1.4.15 Tejeduría Plana	18
1.4.16 Tintorería	18
1.4.17 Confección Punto y Plana.....	18

CAPÍTULO II.....	20
Análisis del Entorno	20
2.1 Factores Económicos	20
2.1.1 Inflación.....	20
2.1.2 Tasa de Interés.....	22
2.1.3 Desempleo	23
2.1.4 Producto Interno Bruto	25
2.1.5 Balanza Comercial	27
CAPÍTULO III.....	30
Análisis de la Industria.....	30
3.1 Historia y Actualidad	30
3.2 Mercados Internacionales.....	31
3.3 Contrabando	33
3.4 Identificación de Competidores.....	33
3.4.1 Hilados	34
3.4.2 Productos de Punto Tejido (Prendas de Vestir)	34
3.5 Proveedores.....	34
CAPÍTULO IV	36
Plan Estratégico.....	36
4.1 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	36
4.1.1 Factores Internos	36
4.1.2 Fortalezas.....	36
4.1.3 Debilidades.....	37
4.1.4 Factores Externos	37
4.1.5 Oportunidades	37
4.1.6 Amenazas.....	38
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	39
4.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos	40
4.4 Misión.....	43
4.5 Visión.....	43
4.6 Objetivos Estratégicos.....	43
CAPÍTULO V	44
Estructura Financiera.....	44
5.1 Análisis Comparativo y Evolución de los Estados Financieros.....	44

5.1.1	Balance General – Horizontal	44
5.1.2	Interpretación de resultados	
5.1.3	Activos.....	44
5.1.4	Pasivos.....	46
5.1.5	Estado de Pérdidas y Ganancias – Horizontal	47
5.1.6	Ingresos	47
5.1.7	Costo de Ventas.....	48
5.1.8	Gastos Operativos.....	48
5.1.9	Otros Ingresos	49
5.1.10	Utilidad	49
5.2	Análisis Financiero Vertical – Balance General.	50
5.2.1	Interpretación de resultados	
5.3	Análisis Financiero Vertical – Estado de Resultados.	51
5.4	Razones financieras, Análisis e Interpretación.....	52
5.5	Resumen de Razones Financieras correspondientes a los años 2008 - 2011.....	64
CAPÍTULO VI		65
Proceso de Administración de Riesgos		65
6.1	Riesgos Financieros	67
6.2	Riesgos Operativos.....	70
6.3	Matriz de Riesgo-Proceso de Gestión de Riesgos	70
6.4	Identificación de Riesgos Financieros e Operativos.....	71
6.5	Evaluación de Riesgos Financieros e Operativos.....	74
6.6	Jerarquización de Riesgos.....	78
6.7	Matriz de Severidad (Valorización de Riesgos)	79
6.8	Jerarquización de Riesgos (propuesta de mitigación)	84
6.9	Matriz de Severidad (propuesta de mitigación)	85
6.10	Respuesta al Riesgo (Evitar, Reducir, Transferir, Aceptar).....	90
6.11	Implementación de Acciones.....	91
6.12	Análisis de Riesgos Relevantes.....	91
CAPÍTULO VII		96
Conclusiones		96
CAPÍTULO VIII		97
Recomendaciones		97
Bibliografía		100

Anexo ¡Error! Marcador no definido.

Biografía..... ¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: ESTRUCTURA ACCIONARIA HILACRIL S.A	2
TABLA 2: NUMERO DE PERSONAL HILACRIL S.A	9
TABLA 3: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	39
TABLA 4: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	40
TABLA 5: MATRIZ FODA	42
TABLA 6: RESUMEN DE RAZONES FINANCIERAS	64
TABLA 7: MAPA DE RIESGOS FINANCIEROS- IDENTIFICACIÓN	72
TABLA 8: MAPA DE RIESGOS OPERATIVOS- IDENTIFICACIÓN	73
TABLA 9: ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS	76
TABLA 10: ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS	77
TABLA 11: PROPUESTA DE MITIGACIÓN DE RIESGOS-FINANCIEROS	80
TABLA 12: PROPUESTA DE MITIGACIÓN DE RIESGOS-OPERATIVOS	82
TABLA 13: RESPUESTA AL RIESGO – FINANCIERO (TRATAMIENTO)	86
TABLA 14: RESPUESTA AL RIESGO-OPERATIVO (TRATAMIENTO)	88

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1: INFLACIÓN AL CONSUMIDOR	21
CUADRO 2: TASAS DE INTERÉS	23
CUADRO 3: TASA DE DESEMPLEO Y SUBEMPLEO ECUADOR	25
CUADRO 4: PRODUCTO INTERNO BRUTO MILES DE DÓLARES DE 2000	26
CUADRO 5: IMPORTACIONES DE PRINCIPALES INSUMOS INDUSTRIA TEXTIL	29
CUADRO 6: BALANCE GENERAL – ANÁLISIS HORIZONTAL	44
CUADRO 7: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS – ANÁLISIS HORIZONTAL	47
CUADRO 8: BALANCE GENERAL – ANÁLISIS VERTICAL	50
CUADRO 9: ESTADO DE RESULTADOS – ANÁLISIS VERTICAL	51
CUADRO 10: RAZÓN DE LIQUIDEZ	52
CUADRO 11: RAZÓN DE PRUEBA ACIDA	53
CUADRO 12: RAZÓN DE DISPONIBILIDAD	53
CUADRO 13: RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	54
CUADRO 14: RAZÓN DE LA DEUDA (CALIDAD DE DEUDA)	55
CUADRO 15: RAZÓN DE GASTOS FINANCIEROS / VENTAS	56
CUADRO 16: RAZÓN DE RENTABILIDAD FINANCIERA	57
CUADRO 17: RAZÓN DE RENTABILIDAD ECONÓMICA	58
CUADRO 18: RAZÓN DE MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS	59
CUADRO 19: RAZÓN DE BENEFICIOS SOBRE VENTAS	60
CUADRO 20: RAZÓN DE ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	61
CUADRO 21: RAZÓN DE PLAZO PROMEDIO DE C X C	62
CUADRO 22: RAZÓN DE PLAZO PROMEDIO DE C X P	63
CUADRO 23: RAZÓN DE PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIO	63

CUADRO 24 : MATRIZ DE SEVERIDAD-----	74
CUADRO 25 : PROBABILIDAD DE OCURRENCIA -----	75
CUADRO 26 : NIVEL DE IMPACTO-----	75
CUADRO 27 : GRADO O ALCANCE DE RIESGOS -----	75
CUADRO 28 : JERARQUIZACIÓN DE RIESGOS -----	78
CUADRO 29 : MATRIZ DE SEVERIDAD (VALORIZACIÓN DE RIESGOS)-----	79
CUADRO 30 : JERARQUIZACIÓN DE RIESGOS (PROPUESTA DE MITIGACIÓN)-----	84
CUADRO 31 : MATRIZ DE SEVERIDAD (PROPUESTA DE MITIGACIÓN)-----	85

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 : VENTAS ANUALES-----	12
GRÁFICO 2 : VENTAS ANUALES POR DESTINO -----	12
GRÁFICO 3 : VENTAS POR PRODUCTO -----	13
GRÁFICO 4 : INFLACIÓN MENSUAL DEL ECUADOR-----	21
GRÁFICO 5 : NIVEL DE DESEMPLEO Y SUBEMPLEO-----	25
GRÁFICO 6 : PRODUCTO INTERNO BRUTO -----	27
GRÁFICO 7 : EXPORTACIONES POR PRODUCTO -----	28
GRÁFICO 8 : RAZÓN DE LIQUIDEZ-----	52
GRÁFICO 9 : RAZÓN DE PRUEBA ÁCIDA-----	53
GRÁFICO 10 : RAZÓN DE DISPONIBILIDAD-----	54
GRÁFICO 11 : RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO-----	55
GRÁFICO 12 : RAZÓN DE LA DEUDA (CALIDAD DE DEUDA)-----	56
GRÁFICO 13 : RAZÓN DE GASTOS FINANCIEROS / VENTAS-----	57
GRÁFICO 14 : RAZÓN DE RENTABILIDAD FINANCIERA -----	58
GRÁFICO 15 : RAZÓN DE RENTABILIDAD ECONÓMICA -----	59
GRÁFICO 16 : RAZÓN DE MARGEN BRUTO / VENTAS -----	60
GRÁFICO 17 : RAZÓN DE BENEFICIOS / VENTAS -----	61
GRÁFICO 18 : RAZÓN DE ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL -----	62

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 : MATRIZ DE RIESGOS HILACRIL S.A (COMPLETA).....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
--	-------------------------------

RESUMEN

El proyecto que se presenta a continuación, abarca la identificación, evaluación y propuesta de mitigación de los riesgos en el área operativa y financiera de la Fábrica de Confecciones Acrílicas Hilacril S.A. Durante este proyecto se realizó un análisis minucioso de los riesgos de la compañía, enfocándonos básicamente en aquellos riesgos que mayor impactan el rendimiento de la empresa. Para la elaboración de la matriz de riesgos se procedió a analizar la posibilidad de pérdidas causadas por variaciones en los factores internos y externos. Por tales motivos se realizó un análisis del entorno y de la industria para identificar aquellos factores externos que influyen en el rendimiento de la empresa. Así mismo, se realizó un plan estratégico con el fin de conocer las debilidades y amenazas que no permiten obtener mejores rendimientos. También, se procedió a realizar un análisis de la estructura financiera de la empresa de últimos tres 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. Durante la implementación de acciones se procedió establecer un cronograma de seguimiento al riesgo, asignando responsables a cada riesgo identificado, analizado y tratado. Reconociendo que siempre existirá algún nivel de riesgo residual por causa de la incertidumbre inherente y las limitación propias de cada actividad.

Palabras Claves: Riesgo, Incertidumbre, Causa, Efecto, Impacto.

IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS EN EL ÁREA OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA HILACRIL S.A

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 administración de riesgos no ha sido implementada en la empresa Hilacril S.A, por tales motivos se ve la necesidad de que conjuntamente con los responsables de las áreas financieras, operativas y financieras se identifiquen, se valoren y se implementen estrategias para mitigar los riesgos que le causan pérdidas para la empresa y por ende no le permiten alcanzar sus objetivos.

DEFINICIONES

Activo.- Es un bien tangible o intangible que posee una empresa o personal natural. Por extensión, se denomina también activo el conjunto de los activos de una empresa. En sí, es lo que una empresa posee.

Administración de riesgos.- Proceso mediante el cual las entidades, identifican, miden, controlan / mitigan y monitorean los riesgos inherentes a su actividad comercial, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la entidad está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentren bajo su control y administración.

Costo de venta.- Es el costo que se incurre para comercializar un bien, o para prestar un servicio. Es el valor en que se ha incurrido para producir o comprar un bien que se vende.

Gestión de riesgos.- Es un proceso efectuado por el directorio, la administración superior y otros miembros de la organización, basado en la estrategia y a lo largo de la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad y administrar el riesgo dentro de los rangos de aversión al riesgo aceptado por la entidad, para proveer una razonable seguridad en el logro de sus objetivos.

Ingreso: hace referencia a las cantidades que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicios

Eventos de riesgos externos.- Posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando los procesos internos, personas y tecnología de información.

Evento de riesgo operativo.- Es el hecho que puede derivar en pérdidas financieras para la entidad controlada.

Razón corriente.- Es la medida que demuestra la capacidad de la empresa de cubrir sus deudas a corto plazo con los activos que pueden convertirse en cada dentro del periodo contable.

Razón prueba acida.- Es una medida más rígida para responder sus obligaciones de corto plazo con sus activos circulantes excluidos aquellas partidas que no son de fácil liquidación, como son los inventarios y los pagos anticipados.

Razón de disponibilidad.- Es una medida que considera únicamente los activos líquidos, tales como el efectivo y las inversiones temporales.

Razón de endeudamiento.- Mide el total de los activos que sido financiados con deuda de terceros.

Riesgo. - Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las entidades o empresas.

Riesgo de crédito.- Posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario, o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.

Riesgo de mercado.- Es la contingencia de que una institución del sistema financiero incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance.

Riesgo de tasa de interés.- Es la posibilidad de que las instituciones de sistema financiero asuman pérdidas como consecuencia de movimientos adversos en las tasas de interés pactadas, cuyo efecto dependerá de la estructura de activos, pasivos y contingentes.

Riesgo de tipo de cambio.- Es el impacto sobre las utilidades y el patrimonio de la institución controlada por variaciones en el tipo de cambio y cuyo impacto dependerá de las posiciones netas que mantenga una institución controlada, en cada una de las monedas con las que opera.

Riesgo de liquidez.- Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del sistema financiero para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables.

Riesgo operativo.- Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.

Pasivo.- Es una deuda o un compromiso que ha adquirido una empresa, institución o individuo. Por extensión, se denomina también pasivo al conjunto de deudas de una empresa.

CAPÍTULO I

Concepto de la Empresa

1.1 Antecedentes:

Hilacril S.A. es una compañía constituida en la ciudad de Quito desde 1974, dedicada a la fabricación, distribución local y exportación de hilados, prendas de vestir de tejido de punto y plano, en material acrílico así como también de mezclas en fibras sintéticas y naturales. La compañía está ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, en la vía Interoceánica Km. 18, la fábrica tiene una extensión de 26.000 m², lugar donde se encuentra las áreas de: administración, producción, bodega y ventas, se destaca por ofrecer Hilatura de acrílico 100%. Productor de hilos, sweater, chales, pañolones, pashminas productos y/o servicios textiles.

1.2 Reseña Histórica

La Empresa nace en el año de 1974 como una empresa dedicada a la fabricación de hilos de fibra acrílica, en tejido de punto, En 1987, la empresa adquirió telares planos para la fabricación de telas, para el mercado de tapicería y adecuación de oficinas. Por el crecimiento de sus productos se abre la sección de confección en la fabricación de sacos y chales convirtiéndose en el mayor negocio de la compañía teniendo en la actualidad una comercialización del 40% en el mercado local y el 60% en el mercado internacional. A partir del año de 1990 inicia una nueva etapa en la elaboración de tejido plano, en el año de 1995 con la apertura de las fronteras comerciales entre Colombia y Ecuador, las exigencias de

un mercado globalizado fueron más evidentes, el sector textil se vio obligado a adoptar estrategias que le permita hacer frente a las nuevas demandas del mercado. Bajo estas circunstancias, se continuó con el crecimiento vertical, se agregó el objeto de la compañía, “la fabricación y venta de prendas de vestir”. En consecuencia, actualmente la compañía ofrece a sus clientes hilos, telas y prendas de vestir.

1.3 Accionistas, Directorio y Gerencia.

HILACRIL S.A. es una empresa en la cual el mayor paquete accionario pertenece a la familia Dávila Bond y el mismo está estructurado de la siguiente manera:

Tabla 1: Estructura Accionaria Hilacril S.A

CI	NOMBRE	PORCENTAJE
1703005445	BOND ANDERSON ROSALINDA PAMELA	2.76
1702865559	DAVILA BOND ARTURO EDUARDO	4.50
1700637240	DAVILA BOND CHARLES FERNANDO	4.50
1800109751	DAVILA BOND CHRISTINA LOUICE	5.74
1703764462	DAVILA BOND FERNANDO JAVIER	5.74
1703764405	DAVILA BOND JOHN ALEXANDER	5.19
1700625294	DAVILA PINTO LUIS FERNANDO	51.56
1703777860	GAME ZALDUMBIDE DE DAVILA SUSANA	0.36
1702897933	GUARDERAS ALOMIA BOLIVAR JAIME	3.40
1706455233	GUARDERAS NARANJO MARIA LORENA	0.84
1704811163	HAMER HELEN ELIZABETH	0.55
1707632350	MALDONADO RODRIGUEZ MARIO ENRIQUE	0.14
0600002745	MOLINA DE ROMERO SUSANA	0.17
1710221993	NARANJO FIALIO ROSA AMERICA	0.36
1703784726	NOBOA ESTUPIÑAN FLAVIO LEONARDO	3.73
1703784734	ORELLANA BOSH DE MONTAÑO MARTHA LUCIA	2.20
1700209909	PESANTES RAMIREZ ALICIA MARIANA DE JESUS	0.49
1724314875	ROMERO MOLINA JOSE GONZALO	0.52
1701854797	ROMERO MOLINA MARIA SOLEDAD	0.52
1701521120	VERGARA NARVAEZ JORGE ANIBAL	6.73
Total General		100 %

Fuente: Hilacril S.A

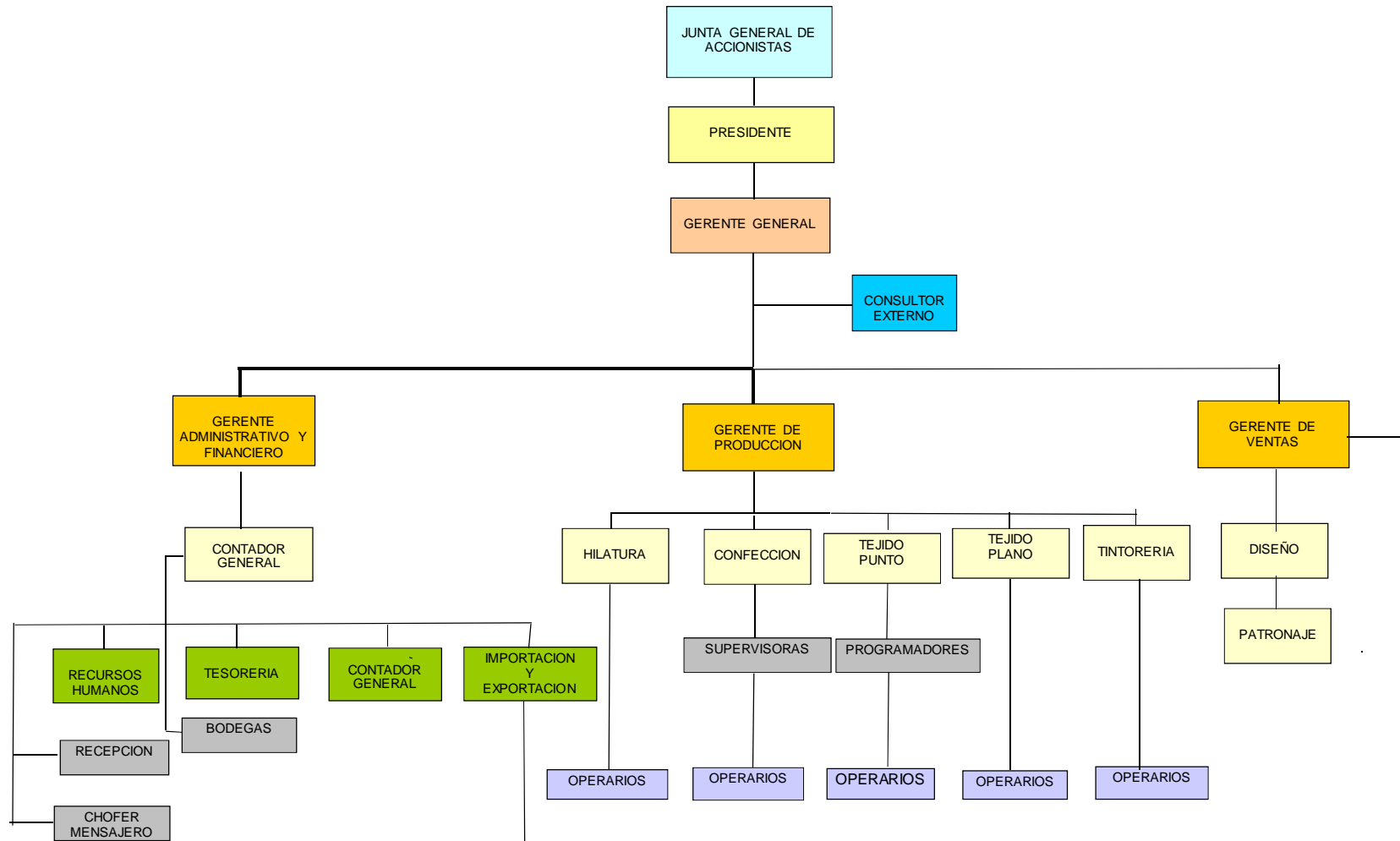
Entre algunos de los principales ejecutivos, representantes o directivos de la empresa se encuentra el Gerente General, Gerente de Producción, Gerente de Comercialización / Marketing y Jefe Financiero.

1.4 Estructura Organizacional

Todas las empresas se caracterizan por su organización, puesto que la coordinación de elementos materiales y humanos para la comercialización, producción y prestación de servicios se la realiza sujetándose a una dirección en común para conseguir los objetivos propuestos. La estructura de la organización de HILACRIL S.A., se encuentra plasmada en organigramas que muestran las principales líneas de autoridad y responsabilidad, así también como las actividades básicas de sus departamentos que lo conforman.

La estructura de la organización está realizada en base a sus necesidades, infraestructura y a la situación actual de la empresa. El organigrama estructural de HILACRIL S.A., está enfocado a la representación gráfica de la estructura de la organización en sus diferentes unidades administrativas y la relación que tiene cada una de ellos, mostrando su línea de autoridad y responsabilidad. A continuación se presenta el actual organigrama estructural:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Hilacril S.A

1.4.1 Junta General de Accionistas

Es el máximo órgano que reúne a los accionistas de la sociedad anónima para deliberar sobre los problemas que afectan a la empresa. Los accionistas constituidos en junta general debidamente convocada, y con el quórum correspondiente, deciden por la mayoría que establece esta ley los asuntos propios de su competencia. Todos los accionistas, incluso los disidentes y los que no hubieren participado en la reunión, están sometidos a los acuerdos adoptados por la junta general.

La Junta General Obligatoria de accionistas, se reúne obligatoriamente cuando menos una vez al año dentro de los tres meses siguientes a la terminación del ejercicio económico. Entre las principales funciones y responsabilidades de la Junta General de Accionistas se encuentran las siguientes:

- Determinar las políticas de la empresa.
- Designar y remover a los Directores principales y sus correspondientes Suplentes de conformidad con el artículo trigésimo del presente Estatuto;
- Designar y remover de entre los directores principales al Presidente del Directorio y al Presidente Ejecutivo y fijar su retribución;
- Designar y remover al Gerente General y fijar su retribución;
- Establecer planes a corto y largo plazo y ver si se cumplen o no
- Aprobar pliegos tarifarios;
- Fijar anualmente y en la primera sesión del año correspondiente el monto de las cuantías de capacidad de decisión del Directorio, del Presidente y Gerente General;

- Interpretar con fuerza obligatoria o reformar el Estatuto y resolver aumentos o disminución del capital social, de acuerdo con las disposiciones legales y estatutarias.
- Nombrar al Auditor General, fijar sus remuneraciones y removerlo;
- Conocer y aprobar los informes, cuentas y balances que presente el Gerente General;
- Conocer el Informe del Auditor;
- Analizar las necesidades que tiene la empresa para poder solucionar
- Coordinar con los accionistas de la empresa para un buen desempeño.
- Nombrar y remover al Comisario Principal y a su Suplente y fijar su remuneración,
- Conocer y aprobar los planes, programas, presupuestos anuales, y sus reformas;
- Resolver acerca de la distribución de utilidades.
- Resolver acerca de la amortización de las acciones y de la emisión de obligaciones.
- Decidir sobre la transformación, disolución o rompimiento de la empresa;
- Decidir acerca del aumento o disminución del capital social y de las reformas del estatuto.
- Resolver acerca de la prorroga y la disolución anticipada de la empresa;
- Autorizar al Presidente Ejecutivo el otorgamiento de poderes generales y de factor.
- Y las demás previstas por la Ley.

1.4.2 Gerencia General

La Gerencia General está representado por el fundador de la empresa, quien lleva la representación legal. Entre las principales funciones y actividades esta la supervisión y dirigencia del desempeño y desarrollo de todos los departamentos de la compañía, no toda la responsabilidad de su gestión está a su cargo, ya que existen otras gerencias quienes colaboran y toman decisiones en las decisiones operativas.

El gerente general hace referencia a cualquier ejecutivo que tenga la responsabilidad general de administrar los elementos de ingresos y costos de la empresa. Esto significa que el gerente general usualmente vela por todas las funciones de mercadeo y ventas de la empresa, así como las operaciones del día a día. Frecuentemente, el gerente general es también responsable de liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico.

1.4.3 Departamento Administrativo

Las funciones generales del área están vinculadas directamente con la toma de decisiones en los procesos de: Logística interna y externa, control de inventarios, aprueba los gastos, aprobación de compras, etc. Así como en el procesamiento de la información con la finalidad de tener datos estadísticos actualizados y detectar anomalías en los procesos, coordina y planifica con el área Financiera los planes de pago a proveedores internos y externos. Se puede observar el logro de los objetivos y la visión de la empresa, con la toma de decisiones adecuadas, así como también

los obstáculos que tiene que ser superados por la administración para lograr el éxito con la misión de dar continuidad a los procesos productivos, la delegación de responsabilidades es más frecuente, lo que agiliza la gestión interna y contribuye de mejor manera a la empresa.

1.4.4 Unidad de Recursos Humanos

Hilacril inicialmente fue creada para fabricar y vender hilos, en ese entonces, la administración del recurso humano no presentaba ninguna dificultad por su limitada cantidad de empleados, su manejo estuvo a cargo del jefe departamental correspondiente. Hoy la empresa cuenta con tres unidades estratégicas de negocio y su personal ha aumentado considerablemente, lo que ha motivado que en los últimos años, el manejo del personal sea un tanto complejo, más aún si conocemos que en el área textil carece de obra calificada. Es parte de las responsabilidades de la unidad las funciones de seleccionar, reclutar, e inducir a los candidatos para el ingreso a laborar en la empresa. Cabe manifestar que sin lugar a dudas la unidad de recursos humanos, juega un papel muy importante en la empresa debido a la cantidad de empleados que esta posee. A noviembre del 2011, la compañía está integrada en sus diferentes áreas de la siguiente manera:

Tabla 2: Numero de Personal Hilacril S.A

ÁREA	CANTIDAD
Personal de Gerencia	3
Personal Administrativo	8
Personal de Jefaturas Producción	6
Personal Productivo (Operarios)	232
Total...	248

Fuente: Hilacril S.A

1.4.5 Unidad Financiera

Está constituida por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de la empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de la empresa y a proteger el capital invertido. La función financiera resulta esencial para el éxito de la empresa: hay que invertir en materia prima la cantidad óptima de dinero, obtener los préstamos bancarios, proveerse de suficiente capital fijo (terrenos, plantas, maquinaria y equipo), conceder créditos a clientes y mantener las operaciones de la empresa a un nivel rentable con los fondos y recursos disponibles.

Entre las funciones y responsabilidades de la unidad financiera son:

- Planeación para el control de las operaciones.
- Información e interpretación de los resultados de operaciones y de situación financiera.
- Evaluación contable
- Administración de impuestos.
- Informes a dependencias gubernamentales.

- Coordinación de la auditoría.
- Protección de los activos de la empresa.
- Evaluación del entorno económico.
- Obtención de capitales.
- Relación con los inversionistas.
- Obtención de financiamiento a corto y a largo plazo.
- Banca y custodia.
- Crédito y cobranzas.
- Inversiones.
- Seguros de la empresa.

1.4.6 Departamento de Contabilidad

El área está encargada de contabilizar todos los ingresos y egresos económicos de la compañía, generando estados financieros y poder observar el flujo mensual, además entre sus actividades está la de realizar conciliaciones bancarias, análisis de préstamos bancarios, declaraciones de impuestos, pago de tasas municipales, toma de inventarios y otras actividades complementarias. Queda claro que el Departamento de Contabilidad es el registrador de todas las operaciones cuantitativas que realiza la empresa a través de los diferentes departamentos de la empresa.

1.4.7 Unidad de Ventas y Marketing

El departamento de ventas es quien dirige lo que se llama fuerza de ventas que comprende la distribución, las pre-ventas, entrega de la mercancía y maneja la estrategia de ventas de los productos que elabora la empresa. El ingrediente de persuasión lo maneja el departamento de mercadeo que es quien maneja la publicidad y promoción, comercial o de ventas estableciendo el contacto efectivo, No obstante, la relación cliente-empresa comienza a través de actividades comunicativas diversas que generalmente implican inversión con una buena política publicitaria (televisión, vallas, publicidad en el punto de venta y de distribución). La función de ventas es el profundizar este contacto, personalizándolo y culminándolo en una compraventa repetida.

La compañía canaliza sus ventas a través de venta directa a sus clientes nacionales e internacionales, los mismos que tienen plazos de crédito desde 30 hasta 120 días, dependiendo de las condiciones ya pactadas con anterioridad.

A continuación ilustramos el comportamiento de las ventas según la procedencia de los clientes:

	2010	2011	VARIACION %
NACIONALES	2,590,522.02	2,946,575.37	13.74%
EXTRANJEROS	1,669,752.28	2,049,059.99	22.72%

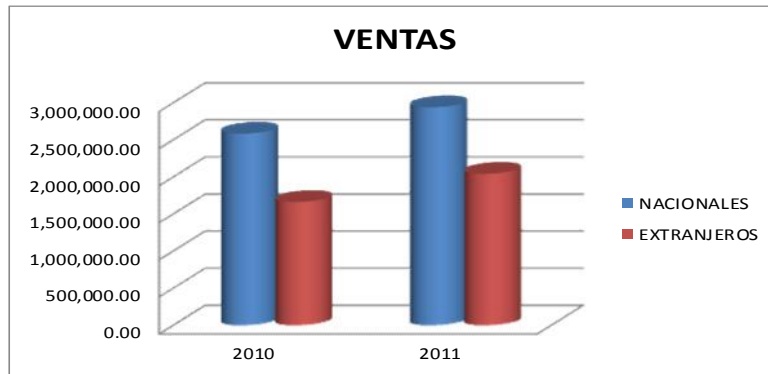


Gráfico 1: Ventas Anuales

Las ventas generadas en el año 2011, por destino se pueden visualizar en el siguiente Gráfico.

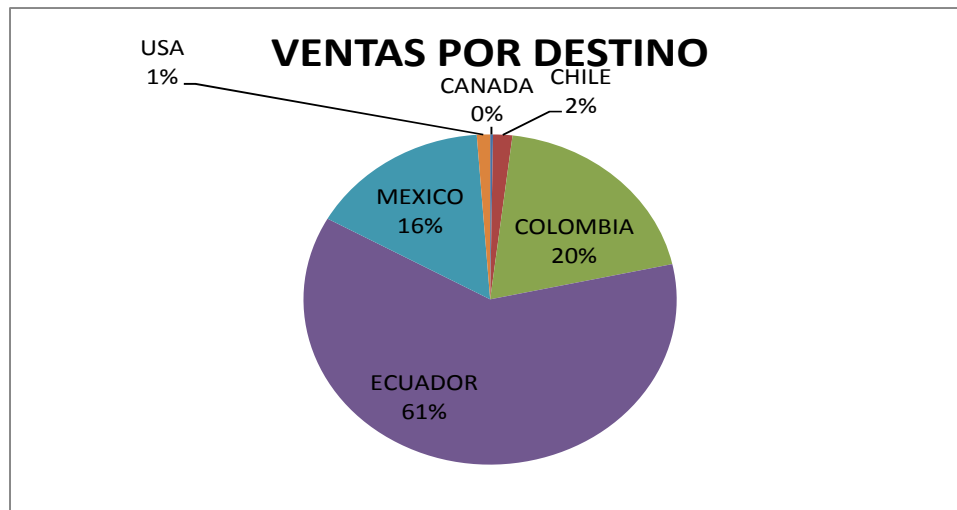


Gráfico 2: Ventas Anuales por Destino

1.4.8 Productos

Hilacril básicamente tiene tres distintos tipos de productos que elabora para su comercialización, los cuales son:

- HILO (hilados sintéticos crudos o tinturados)
- TEJIDOS DE PUNTO (suéteres, abrigos, chompas, chalecos, capas, bufandas)
- TEJIDOS PLANOS (chales, chalinas, ponchos, pashminas, bufandas)

A continuación podemos detallar las ventas de los dos últimos periodos según el tipo de producto en unidades monetarias y su respectiva participación:



Gráfico 3: Ventas por Producto

1.4.9 Investigación y Desarrollo (I&D)

La empresa se basa en la química: nuevas tinturas, terminaciones en tejidos y nuevas fibras; La electrónica y la ingeniería permitieron grandes avances en la maquinaria moderna. La materia prima fundamental y la selección de las mismas depende de numerosos condicionantes, siendo el más importante el uso final al que está destinado el producto. Las fibras se clasifican en tres grandes grupos: Naturales, Artificiales o Manufacturadas y Sintéticas. Para el desarrollo de un producto son habituales las mezclas entre ellas combinando así propiedades. Dentro de una de las actividades de la unidad es la de realizar un seguimiento a la secuencia de procesamiento textil que la empresa realiza, luego del proceso de tejeduría, el de tintura y estampado que da a los materiales el color y el diseño deseado respectivamente, además de ser creativos con los especialistas diseñadores utilizando software actualizados que le otorgan al producto final propiedades especiales.

1.4.10 Unidad de Administración de Materiales (Bodegas).

El objetivo de la unidad de administración de materiales es abastecer, en cantidad y calidad, los recursos que el sistema productivo requiere, lo más pronto posible y con el menor costo, ya que cada operación del proceso requiere materiales y suministros a tiempo en un punto en particular, el eficaz manejo de materiales, se asegura la cantidad correcta de materias primas y componentes, inventarios de materias primas, producto en proceso, semi-terminado, producto terminado y la distribución, administración de los almacenes, políticas de niveles de inventario, procedimiento de compras, entrada y salida de los almacenes y

distribución de los productos a almacenes mayoristas, minoristas y al cliente. La responsabilidad más importante es la de costos de materiales a comprar, ya que con las tecnologías avanzadas se ha disminuido tanto los costos indirectos y de mano de obra que estos eran altos.

La empresa cuenta con una sección de compras y suministros, a cargo de una sola persona, quien realiza tres funciones simultáneamente, consistentes en recepción, custodia y distribución de las adquisiciones. Considerando que la división de tareas conlleva a un mejor sistema de control, debería contar con el apoyo de otro empleado el mismo que deberá tener experiencia y capacitación en estas funciones.

1.4.11 Departamento de Logística

El departamento de logística se encarga de las importaciones y exportaciones, compras locales, realiza los contactos que sean necesarios con los proveedores nacionales y extranjeros, adquisición de materia prima, equipos, y de acuerdo a las necesidades y en coordinación con el personal involucrado mantiene y repone el stock necesario para todos los procesos productivos. Los elementos y conceptos que integran esta cadena de abastecimiento y logística son muchos y diversos lo cual complica su administración. Por lo tanto la empresa debe apoyarse en los sistemas de información y en la tecnología informática que actualmente posee la empresa para poder administrar dicha cadena de una forma eficaz y eficiente satisfaciendo las necesidades internas y de acuerdo a una planificación con todos los departamentos involucrados.

1.4.12 Unidad de producción

Al ser el área generadora de toda la actividad de la empresa, además de concentrar la mayor cantidad de empleados de la empresa, el área de producción debe funcionar planificadamente y en coordinación con las otras áreas de la fábrica. Dependiendo del volumen y la naturaleza del requerimiento, el área de producción se estructura para trabajar en serie o por pedido. Para trabajar “en serie” se divide el personal en grupos los mismos que desarrollan las actividades en un orden establecido. Los procesos varían de acuerdo a la prenda requerida pero se podrían clasificar de acuerdo a la cantidad y tamaño de suéteres que se va a confeccionar.

El departamento de producción junto con los demás departamentos constituye una pieza importante en la empresa, pero las sorpresas que se puede visualizar en el área son una pequeña alarma para mejorar eficazmente las actividades y poder ir eliminando la mala coordinación y la falta de insumos que hay en ciertas tareas importantes que son vitales para la producción, la falta de planificación en la administración de insumos y materiales da como resultado tropiezos en la producción como: producción irregular, pérdida de tiempo, pérdida económica y paralización del proceso productivo.

La compañía cuenta con un moderno complejo industrial con cinco plantas textiles o centros productivos bien diferenciados, las mismas que se detallan a continuación:

- Hilatura
- Tejeduría de punto
- Tejeduría plana

- Tintorería
- Confección punto y plana

1.4.13 Hilatura

Este es el primer de los procesos para elaborar las prendas que se producen en la compañía, en este centro productivo laboran alrededor de 50 personas, es la sección productiva en donde entra la materia prima denominada Fibra para que luego de algunos procesos en los que intervienen varios tipos de maquinarias, se genera el producto terminado hilo, este producto es de material acrílico o sintético, no se trabajan fibras naturales puesto que la maquinaria no elabora este tipo de material.

Esta sección tiene la capacidad de fabricar alrededor de 30 toneladas al mes de distintos títulos, diferenciándose estos por el grosor o numero de hebras o cabos.

1.4.14 Tejeduría de Punto

En esta sección productiva es en donde se procesa el producto terminado hilo, que luego de un proceso en las maquinas tejedoras, generan semielaboradas que son las partes de las prendas, ya sean estas en materiales 100% algodón, 100% acrílico o mezclas de estas, dependiendo del diseño de las muestras previamente realizadas por el departamento de Diseño. Esta sección cuenta con 34 maquinas tejedoras, las mismas que tienen una capacidad productiva de hasta 27,000 prendas mensuales, trabajando 24 horas 7 días a la semana, con un personal aproximado de 45 operarios.

1.4.15 Tejeduría Plana

Esta es la sección más pequeña de todo el galpón industrial que posee la compañía (produce chales, ponchos, bufandas), ya que cuenta con un número de 6 operarios, los mismos que a través de máquinas tejedoras planas o de tejidos planos se producen rollos de tela, la misma que se convierten en alrededor de 4.500 unidades mensuales.

1.4.16 Tintorería

En este centro es en donde se procesan los colores y textura de las prendas. Aquí laboran 8 personas, en las que incluye un laboratorio de desarrollo de colores, las mismas que a través de un grupo de máquinas compuestas entre lavadoras, secadoras y centrifugas, hacen posible el acabado de los distintos tipos de productos terminados, ya sean estos, hilos, artículos de tejido de punto o de tejido plano.

1.4.17 Confección Punto y Plana

Corresponde al centro productivo con más número de operarios de toda la compañía, ya que este lo integran alrededor de 120 personas, que a través de un sinnúmero de procesos hacen posible la unión o ensamblaje de los productos terminados o prendas listas para la venta. Cabe recalcar que en esta sección existen módulos de producción con operaciones hombre-máquina, de allí el gran

numero de los mismos. Aquí se producen alrededor de 27,000 unidades mensuales, esto va a depender de los tipos de modelos que se trabajen en dicho periodo.

CAPÍTULO II

Análisis del Entorno

2.1 Factores Económicos

2.1.1 Inflación

La inflación es un indicador macroeconómico relevante para las empresas de producción que permite analizar el crecimiento sostenido de todos los precios de los bienes y servicios de una economía en un tiempo determinado. (Barro, 2012). Entre más alta sea la inflación menor será el poder adquisitivo de la moneda y entre los efectos negativos existiría un menor ahorro y la inversión será escasa debido a la incertidumbre sobre el valor futuro del dinero. La inflación se la calcula mensualmente, y tal como nos indica el Cuadro No. 1 la inflación ecuatoriana registra un aumento del 0,57% en el mes de Enero del 2012 hasta alcanzar un 0,90% en el mes de Marzo del 2012. Como se expresa en la Gráfica No. 1 la menor tasa de inflación alcanza un porcentaje negativo del 0,19% en el mes de Mayo 2012 y de ahí en adelante tiene una tendencia de seguir aumentando hasta el mes de Julio del 2012 el cual la tasa de inflación registra un 0.26%, esto se debe principalmente por el incremento en alimentos y bebidas no alcohólicas, transportes, prendas de vestir, comunicaciones y calzado. Además de estos factores que inciden en la inflación podemos agregar los fenómenos climáticos, altos costos de insumos y maquinarias y crecimiento del gasto fiscal.

La inflación afecta directamente a las empresas productivas, debido a que los insumos, maquinarias y mano de obra tienden a aumentar, por lo tanto esta afectación se debe trasladar al precio final del producto terminado, viéndose la

empresa tentada a comprar insumos de menor precio y por ende la calidad del producto se puede ver afectada dada la cantidad de productos sustitutos y la competencia del mercado en que se encuentra la compañía. Por estas razones es importante considerar este factor económico para tener un rumbo apropiado de la empresa.

Cuadro 1: Inflación al Consumidor

Fecha	INFLACIÓN MENSUAL
Jul-11	0.77
Aug-11	1.41
Sep-11	0.14
Oct-11	-1.13
Nov-11	1.62
Dec-11	-1.48
Jan-12	2.09
Feb-12	-0.57
Mar-12	0.93
Apr-12	0.31
May-12	1.43
Jun-12	-2.38
Jul-12	0.69

Fuente: INEC-Ecuador

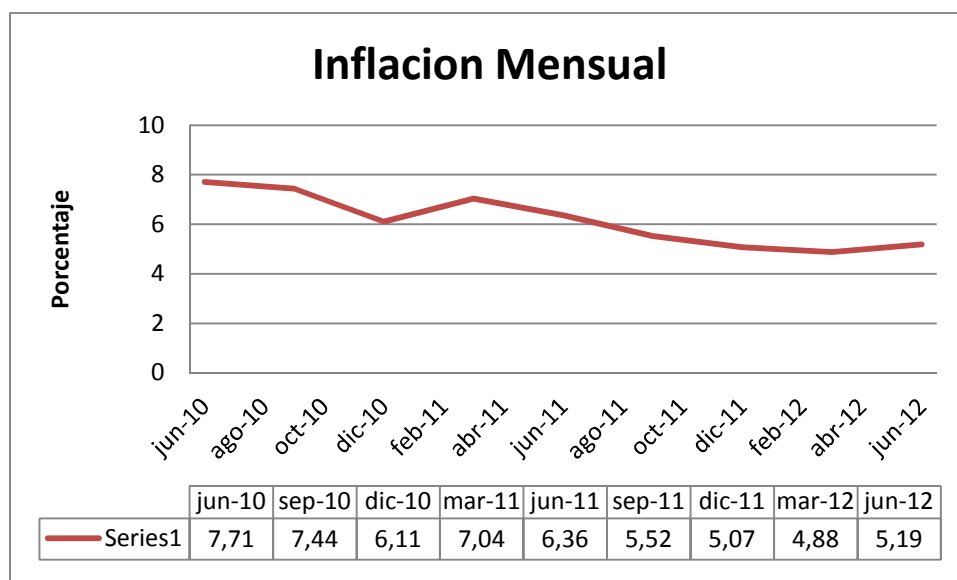


Gráfico 4: Inflación Mensual del Ecuador

2.1.2 Tasa de Interés

Este indicador nos permite saber cuál es el costo que tenemos que pagar o cobrar como empresa por tomar dinero prestado/cedido en un préstamo en particular. (Banco Central, 2012). Esta representa un balance entre el riesgo y posible ganancia (oportunidad) de utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado. En el Cuadro No. 2 podemos observar los diferentes tipos de tasas de interés reguladas por el Banco Central hasta el Mes de Agosto del 2012. En caso de necesitar un financiamiento para realizar una inversión de corto o largo plazo, la empresa por su actividad productiva tendría que acogerse a la tasa de intereses que se encuentra detalla en el segmento de crédito comercial. El literal 12 de la regulación No.153 del Directorio del Banco Central del Ecuador establece las normativas de aplicación de la Tasa Activa Efectiva Referencial y Tasa Máximas para el segmento en la cual la empresa es asignada según sus ingresos por ventas anuales. Una vez realizada la respectiva investigación si la empresa deseara un financiamiento de una institución bancaria ésta se encuentra en el segmento Productivo Empresarial. Las TAE (tasas de interés efectivas) vigentes para dichos segmentos son de 9.53% con una tasa máxima de 10.21%.

Es importante conocer estos porcentajes ya que la empresa incurre en financiamiento, puesto que pertenece a un mercado cíclico; es decir, tiene picos en los meses de mayo, noviembre y diciembre, sobre todo en el apalancamiento de su capital de trabajo, ampliación de sus instalaciones productivas o en la adquisición de nuevas materias primas, por la exigencia de los clientes locales y extranjeros, en los cuales sus directivos tendrán que decidir si es factible una inversión con dichas tasas o buscar otras fuentes de financiamiento que ofrezcan beneficios más acorde con sus objetivos.

Cuadro 2: Tasas de Interés

Tasas de Interés			
AGOSTO 2012 (*)			
TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35
<u>TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO</u>			
<u>(según regulación No. 009-2010)</u>			
<u>TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</u>			
OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.53	Tasa Legal	8.17
Tasa Activa Referencial	8.17	Tasa Máxima Convencional	9.33

Fuente: Banco Central del Ecuador

2.1.3 Desempleo

El desempleo mide la población económicamente activa de 15 a 65 años que está en la desocupación y que no son estudiantes ni amas de casa. Si el desempleo va en aumento este es un síntoma de recesión en un país y lo más grave es si el crecimiento es negativo podemos llegar a tener una depresión. En el Ecuador el

desempleo del 2011 culminó con un 5.07% y el Subempleo se ubicó en 44.22%. El porcentaje de desempleo ha aumentado levemente en el último trimestre del presente año (Junio 2012) 0.12 puntos en comparación con el porcentaje registrado al término del año 2011. En el caso del subempleo este disminuyó 1.96 puntos. Es importante para la empresa monitorear constante estos porcentajes ya que los efectos de estos imponen un costo en la economía como un todo, debido a que se producen menos bienes y servicios. Cuando la economía no genera suficientes empleos para contratar a aquellos trabajadores que están dispuestos y en posibilidades de trabajar, ese servicio de mano de obra desempleada se pierde para siempre.

Adicionalmente de lo expuesto en el párrafo anterior, debemos tener en cuenta que a parte del nivel de desempleo que existe en el país, la mano de obra con la que se cuenta actualmente no es calificada, por lo que la compañía al igual que las demás del sector, tienen que invertir tiempo y recursos en capacitar y adiestrar al personal más idóneo para las distintas operaciones que intervienen en la elaboración de los productos terminados de la compañía, tanto a nivel operativo como de control.

Cuadro 3: Tasa de Desempleo y Subempleo Ecuador

Fecha	TASA DE DESEMPLEO	TASA DE SUBEMPLEO
Jun-10	7.71	50.42
Sep-10	7.44	49.6
Dec-10	6.11	47.13
Mar-11	7.04	49.97
Jun-11	6.36	46.74
Sep-11	5.52	45.71
Dec-11	5.07	44.22
Mar-12	4.88	43.09
Jun-12	5.19	42.96

Fuente: INEC-Ecuador

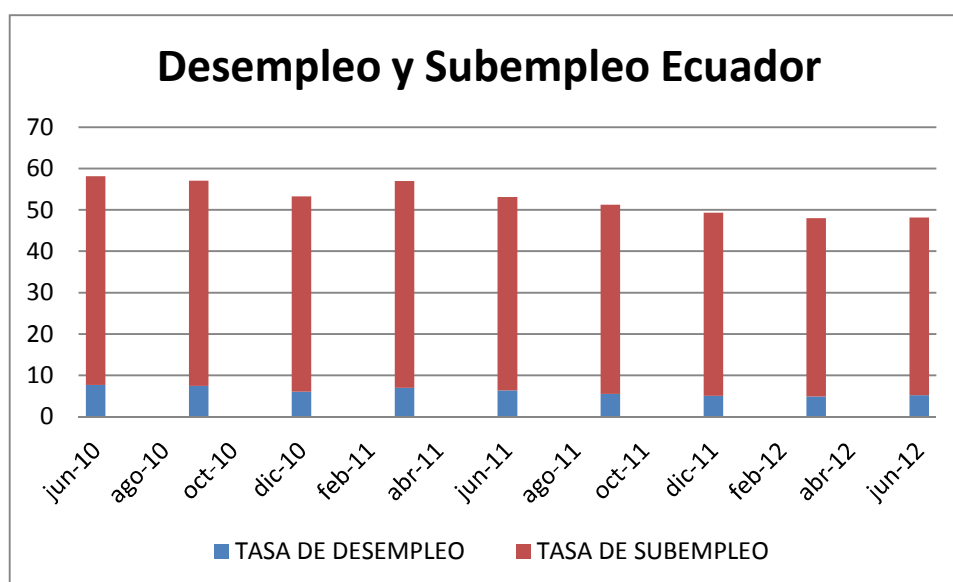


Gráfico 5: Nivel de Desempleo y Subempleo

2.1.4 Producto Interno Bruto

Es una medida agregada que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período (normalmente, un año). (Kuznets, 2012). Este es el indicador que demuestra el nivel de vida de su gente, entre más alto sea mejor es la calidad de vida de un país. El PIB total igualmente ha

venido aumentando en los últimos tres años llegando el Ecuador a cerrar con un PIB total de \$26,928.190 (en miles de dólares) al término del año 2011, y con proyecciones alentadoras en el año 2012 y 2013.

De igual manera el PIB que nos interesa como empresa productora de prendas de vestir, también ha registrado un crecimiento en los últimos años, tal y como se ve reflejado en la grafica No.3 del presente documento, esto nos da la pauta que el sector está en constante evolución, después de la crisis que sufrió a principios de la década del 2000.

Cuadro 4: Producto Interno Bruto Miles de dólares de 2000

Fecha	PIB TOTAL	PIB INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	PIB-Fabricación de Productos textiles, prendas de vestir
2010	\$ 24,983.318	\$ 3,511.421	\$ 497.362
2011	\$ 26,928.190	\$ 3,752.172	\$ 517.866
2012*	\$ 28,226.563	\$ 4,006.809	\$ 554.117
2013*	\$ 29,351.067	\$ 4,154.452	\$ 584.039

Fuente: Banco Central del Ecuador / *Proyectado por el Banco Central

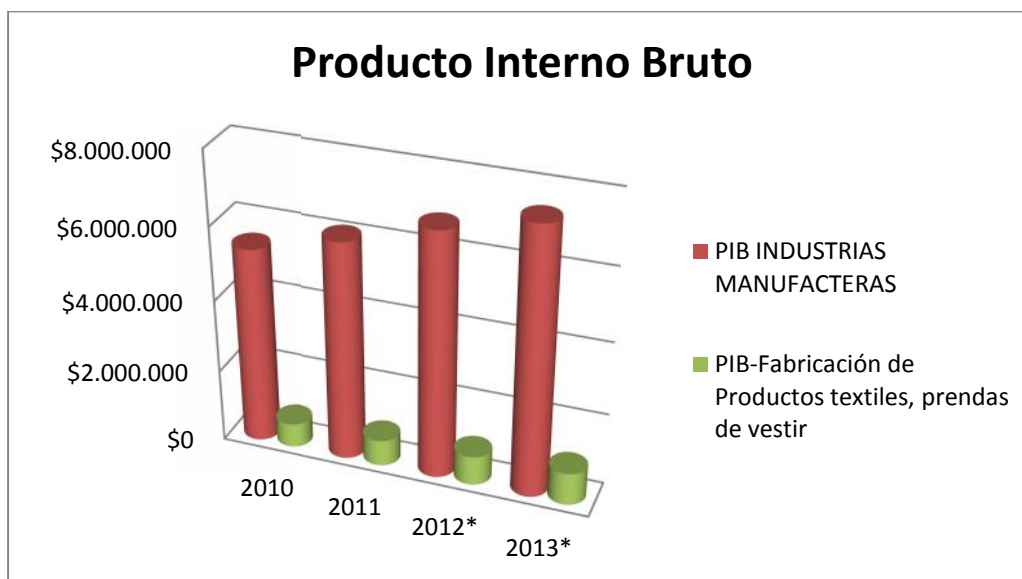


Gráfico 6: **Producto Interno Bruto**

2.1.5 Balanza Comercial

La balanza comercial es la diferencia resultante de restar las importaciones de las exportaciones de un país. (Banco Central, 2012) Un país, así como exporta bienes y servicios también importa bienes y servicios, y al comparar estos elementos, resultará una diferencia. La balanza comercial tiene una relación directa con la productividad y competitividad de un país; si un país no produce, no exporta, tendrá que importar lo que necesita y la importación requiere dinero, dinero que difícilmente se consigue si no se produce, sino se exporta, de allí que algunos países arrastren una pesada deuda externa tal y como es el caso del Ecuador. Sin embargo, al cierre del primer semestre del año 2012 el Ecuador presenta una balanza positiva en 389,6 millones de dólares. En las cuales las exportaciones sumaron 12,159 millones de dólares y las importaciones sumaron un total de 11,769 millones de dólares. Del total de nuestras exportaciones el 60.61% corresponden al sector petrolero y el 39,39% a las no petroleras.

En lo que se refiere a las exportaciones no petroleras no tradicionales, en el subgrupo de otras mercancías se encuentran registrados el total de exportaciones de Artículos de Fibras textiles, prendas de vestir y otras manufacturas de fibras textiles. El Gráfico No.4 exhibe el comportamiento de las exportaciones del sector productivo en la cual la empresa ejerce una de sus actividades comerciales para aumentar sus ventas y la cual presenta una tendencia de aumento en los últimos años, esto significa que tenemos una fortaleza en el sector de la industria.

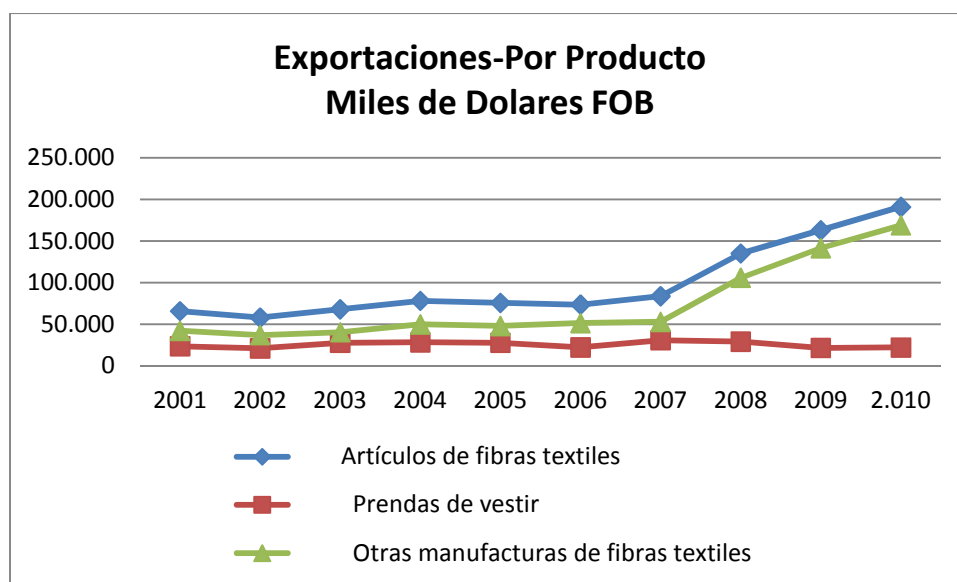


Gráfico 7: **Exportaciones por Producto**

Es necesario mencionar que los insumos utilizados por la compañía el 90% son importados, principalmente de Perú, Colombia, España y Estados Unidos, siendo sus principales materias primas, las que mencionamos a continuación:

- Fibra Acrílica
- Colorantes
- Marquillas Tejidas
- Botones

- Cierres

Al mismo tiempo, reflejamos en el cuadro No. 5 el ingreso de estos insumos en la industria a la que pertenece la compañía.

Cuadro 5: Importaciones de Principales Insumos Industria Textil

CIFRAS EN MILES DE DOLARES 06-2011 A 06-2012		
SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	FOB USD.
5507000000	FIBRAS ARTIFICIALES DISCONTINUAS	118.00
5506300000	ACRILICAS O MODACRILICAS	2,005.89
3204120000	COLORANTES ACIDOS, INCLUSO METALIZADOS, Y PREPARACIONES A BASE DE ESTOS	3,922.80
8301500000	CIERRES Y MONTURAS CIERRE, CON CERRADURA INCORPORADA	754.93
8506101200	DE BOTON	46.66
8446100000	PARA TEJIDOS DE ANCHURA INFERIOR O IGUAL A 30 CM	433.37

Fuente: Banco Central del Ecuador

CAPÍTULO III

Análisis de la Industria

3.1 Historia y Actualidad

La industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas: el algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda.

A lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo, se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas.

La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como accesorios diversos que complementan el vestir.

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones hechas por la AITE (Asociación de Industriales Textil), alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente.

3.2 Mercados Internacionales

Tradicionalmente las empresas textiles ecuatorianas, concentraron la mayor parte de sus ventas en el mercado local, aunque siempre la meta ha sido expandirse hacia mercados internacionales. A partir de la década de los 90, las exportaciones textiles fueron incrementándose, salvo por algunas caídas en los años 1998 y 1999.

En el año 2000, momento en el que Ecuador adoptó la dolarización, se produce un incremento de las exportaciones del 8,14% con relación a las de 1999, lo que marca una tendencia que empezó a ser normal durante este nuevo milenio; únicamente en el 2002 se produce una disminución de las exportaciones textiles, rápidamente recuperada en los siguientes dos años, llegando a exportar cerca de 90 millones de dólares en el 2004, superando el pico más alto en los últimos 10 años (1997 – 82 millones de dólares exportados).

Consientes que el desarrollo del sector está directamente relacionado con las exportaciones, los industriales textiles han invertido en la adquisición de nueva maquinaria que les permita ser más competitivos frente a una economía globalizada. Así mismo, las empresas invierten en programas de capacitación para el personal de las plantas, con el afán de incrementar los niveles de eficiencia y productividad; la intención es mejorar los índices de producción actuales, e innovar en la creación de nuevos productos que satisfagan la demanda internacional.

Lógicamente este esfuerzo para ser competitivos debe ser compartido. El requerimiento de la industria es que el costo país disminuya hasta llegar al menos a los niveles de la región, especialmente en lo que respecta al costo laboral, de energía eléctrica, las tarifas en telecomunicaciones y los fletes del transporte de carga, que son algunos de los principales rubros que afectan los costos de producción de la industria textil. Así mismo, se requiere un régimen laboral flexible y una Aduana que facilite el comercio exterior, que erradique el contrabando y que sea incorruptible.

No obstante, otro factor fundamental para seguir creciendo la participación en el mercado externo, es que el Gobierno Nacional negocie acuerdos comerciales con los países que demandan la producción y que ofertan los insumos y materia prima que se requiera. Entre los países o bloques económicos más importantes comercialmente hablando se encuentran:

- Estados Unidos
- Unión Europea
- Venezuela
- México
- Canadá
- Centro América

Por tanto, nuestro país debe procurar acuerdos con estas naciones que garanticen a nuestros productos un acceso preferencial a sus mercados a largo

plazo, enmarcados en una normativa que clara que genera un ambiente de certidumbre y seguridad para los negocios y las inversiones.

3.3 Contrabando

Según un estudio realizado por el Ministerio de Competitividad, el contrabando textil se sitúa entre 150 y 200 millones de dólares al año, sin considerar lo que se introduce ilegalmente por las fronteras con Perú y Colombia, de cuyos ingresos no existe registro alguno. Una modalidad utilizada con mucha frecuencia para cometer este acto ilegal es la subfacturación de importaciones, así como la falsa clasificación arancelaria de las mismas.

Sin embargo, la decisión del Gobierno Nacional de aplicar medidas de salvaguardia para restringir importaciones, ha puesto al descubierto que el proceso de transformación aduanera todavía no consigue el objetivo de asegurarnos eficiencia en el control, lo que ha provocado que nuevamente se incremente el contrabando durante el 2009.

3.4 Identificación de Competidores

Después de realizar una investigación de mercado y de acuerdo con los tipos de productos que elabora la compañía, se ha podido establecer que los principales competidores por tipo de producto son:

3.4.1 Hilados

- Hiltexpoy
- Industria Piolera Ponteselva
- Hilanderia Unidas

3.4.2 Productos de Punto Tejido (Prendas de Vestir)

- Cámara de Comercio Antonio Ante
- Fashionlana S.A.
- TejidosHomer Cia. Ltda.

3.5 Proveedores

Para analizar esta variable, debemos tomar en cuenta de que existen dos tipos de proveedores los de bienes y los de servicios. Siendo los primeros los que proveen la materia prima con la que se confeccionan los productos que elabora la compañía.

Cabe indicar que los proveedores de materia prima en un 90% se encuentran en el exterior, dejando la diferencia de estos, a insumos complementarios para la presentación de las prendas.

Entre los proveedores de mayor relevancia podemos mencionar:

- Sudamericana de Fibras (Perú)
- Marquillas Fast (Colombia)
- Botoneria La Piacentina (Colombia)
- Cosmotex (Alemania)
- EKA Corporation (Colombia)
- HuntsmanText. Effects (Panamá)
- Kluber Lubrication (Alemania)
- Zinzer (Inglaterra)

CAPÍTULO IV

Plan Estratégico

4.1 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

4.1.1 Factores Internos

Mediante el análisis de los factores internos se podrá evaluar y determinar cuáles son nuestras ventajas frente a los demás y que es lo que nos impide el cumplimiento de nuestros objetivos. Para comprender la situación actual de la empresa consideramos de vital importancia analizar sus fortalezas y debilidades, y con el fin de mostrar cuáles son sus recursos, sus capacidades y sus aptitudes centrales que se emplearan para mitigar los riesgos y en si crear una posición competitiva en el mercado; porque al hacer uso de estos elementos la empresa realizara mejor sus actividades frente a la de sus competidores, diferenciándose y creando mayor valor para sus accionistas.

4.1.2 Fortalezas

1. Tecnología de última generación
2. Buena calidad del producto
3. Novedosos diseños
4. Acuerdos internacionales que permitirían expandir la oferta de la empresa
5. Incorporación de nuevas tecnologías textiles que redujo la cantidad de fallas, origen de reclamo de los consumidores
6. Experiencia y buena penetración en los mercados regionales
7. Buena imagen corporativa, empresa en marcha

4.1.3 Debilidades

1. Falta de un plan de mitigación de riesgos
2. Alto endeudamiento de la empresa
3. Insuficiencia de mano obra calificada
4. Carencia de un control interno de activos fijos e insumos
5. Falta de planeamiento estratégico
6. Dificultad de abastecimiento de materias primas
7. Inexistentes programas de capacitación
8. Falta de un control óptimo informático de inventarios
9. Ineficaz integración en la cadena de suministro

4.1.4 Factores Externos

Mediante el análisis de los factores externos se podrá evaluar las influencias negativas y positivas relacionadas con los aspectos económicos, sociales, políticos, tecnológicos, demográficos, mercado, competidores; etc., que afectan al entorno de la organización.

4.1.5 Oportunidades

1. Alta rotación de modas y tendencias en el sector
2. Expansión del mercado
3. Mercado regional Andino muy atractivo
4. Semejanzas culturas con los países de la región
5. Preferencias y excepciones tributarias

6. Mantiene descuentos y créditos de los proveedores
7. Existen entidades de apoyo y promoción al sector textil
8. Ferias y exposiciones

4.1.6 Amenazas

1. Competencia desleal (contrabando de ropa)
2. Poca diversificación de proveedores de materia prima
3. Volatilidad en los precios de materia prima (fibras acrílicas)
4. Aparición de productos importados
5. No existe la provisión de los insumos para los terminados del producto
6. Competencia externa
7. Baja demanda nacional

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 3: Matriz de Evaluación de Factores Internos

<u>No.</u>	<u>FACTORES INTERNOS</u>	<u>PESO</u>	<u>CALIFICACIÓN</u>	<u>PONDERACION</u>
FORTALEZAS				
1	Tecnología de última generación	0,20	5	1,00
2	Buena calidad del producto	0,20	4	0,80
3	Novedosos diseños	0,15	4	0,60
4	Acuerdos internacionales que permitirían expandir la oferta de la empresa	0,15	3	0,45
5	Incorporación de nuevas tecnologías textiles que redujo la cantidad de fallas, origen de reclamo de los consumidores	0,10	3	0,30
6	Experiencia y buena penetración en los mercados regionales	0,10	3	0,30
7	Buena imagen corporativa, empresa en marcha	0,10	2	0,20
Total de Fortalezas		1,00		3,65
DEBILIDADES				
1	Falta de un plan de mitigación de riesgos	0,25	5	1,25
2	Alto endeudamiento de la empresa	0,20	5	1,00
3	Falta de mano obra calificada	0,15	4	0,60
4	Carencia de un control interno de activos fijos e insumos	0,10	4	0,40
5	Falta de planeamiento estratégico	0,10	4	0,40
6	Dificultad de abastecimiento de materias primas	0,05	3	0,15
7	Falta de programas de capacitación	0,05	3	0,15
8	Falta de un control óptimo informático de inventarios	0,05	2	0,10
9	Falta de integración en la cadena de suministro	0,05	2	0,10
Total de Debilidades		1,00		4,15
TOTAL DE FACTORES INTERNOS		2,00		7,80

4.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla 4: Matriz de Evaluación de Factores Externos

<u>No.</u>	<u>FACTORES EXTERNOS</u>	<u>PESO</u>	<u>CALIFICACIÓN</u>	<u>PONDERACION</u>
<u>OPORTUNIDADES</u>				
1	Alta rotación de modas y tendencias	0,20	5	1,00
2	Expansión del mercado	0,20	4	0,80
3	Mercado regional Andino muy atractivo	0,15	4	0,60
4	Semejanzas culturas con los países de la región	0,15	3	0,45
5	Preferencias y excepciones tributarias	0,10	3	0,30
6	Mantiene descuentos y créditos de los proveedores	0,10	2	0,20
7	Existen entidades de apoyo y promoción al sector textil	0,05	1	0,05
8	Ferias y Exposiciones	0,05	1	0,05
Total de Oportunidades		1,00		3,45
<u>AMENAZAS</u>				
1	Competencia desleal (contrabando de ropa)	0,20	5	1,00
2	Poca diversificación de proveedores de materia prima	0,20	4	0,80
3	Volatilidad en los precios de materia prima (fibras acrílicas)	0,20	4	0,80
4	Aparición de productos importados	0,15	3	0,45
5	No existe la provisión de los insumos para los terminados del producto	0,15	2	0,30
6	Competencia externa	0,05	2	0,10
7	Baja demanda nacional	0,05	1	0,05
Total de Amenazas		1,00		3,50
TOTAL DE FACTORES EXTERNOS		2,00		6,90

Posición de la Ponderación de los Factores Internos y Externos:

PFI: 7,80 (Puntuación de Factores Internos).

PFE: 6,90 (Puntuación de Factores Externos).

En resumen la matriz elaborada nos indica que los factores externos (amenazas) no son favorables y por ende la empresa desarrollara una estrategia que permita mitigar el riesgo a corto y largo plazo. A la vez nuestros factores internos (debilidades) nos permiten preparar un plan que nos permita dar respuesta a los riesgos que se identificaran posteriormente.

El propósito de este estudio FODA es obtener un entendimiento de la empresa y su entorno, incluyendo sus procesos y controles internos, suficiente para identificar y evaluar los riesgos de importancia relativa de los estados financieros que no permiten el rendimiento deseado.

Tabla 5: Matriz FODA

FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología de última generación 2. Buena calidad del producto 3. Novedosos diseños 4. Acuerdos internacionales que permitirían expandir la oferta de la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de un plan de mitigación de riesgos 2. Alto endeudamiento de la empresa 3. Insuficiencia de mano de obra calificada 4. Carencia de un control interno de activos fijos e insumos
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta rotación de modas y tendencias 2. Expansión del mercado 3. Mercado regional Andino muy atractivo 4. Semejanzas culturas con los países de la región 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado y convertirlos en una oportunidad para crear valor a la empresa; utilizar los recursos y capacidades disponibles para desarrollar una ventaja competitiva. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Identificar, evaluar y controlar los riesgos externos e internos de mayor impacto. 	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS EA	ESTRATEGIAS DA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal (contrabando de ropa) 2. Poca diversificación de proveedores de materia prima 3. Volatilidad en los precios de materia prima (fibras acrílicas) 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Toma de Acciones necesarias para atender los riesgos que amenazan el rendimiento de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Administración de los riesgos financieros, mediante su respectiva respuesta: evitar, reducir, compartir y aceptar. 	

4.4 Misión

Hilacril es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de hilados y prendas de vestir acrílicos y mezclas, con la mayor y mejor disposición de satisfacer las necesidades de nuestros clientes en moda y calidad, cumpliendo con estándares de excelencia en la elaboración de nuestros productos.

4.5 Visión

Ser líderes en el mercado nacional, con proyección internacional, con nuestro compromiso de mejorar permanentemente la calidad; así como por la constante innovación de productos.

4.6 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos serán una guía para lograr dar una respuesta a los riesgos financieros e operativos que impactan al rendimiento de la empresa. Los objetivos estratégicos que se planteara en el presente estudio son los siguientes:

1. Implementar una evaluación de riesgos operativos y financieros
2. Seleccionar aquellos riesgos que afectan negativamente al rendimiento
3. Dar respuesta y proponer un plan de mitigación a los riesgos identificados

CAPÍTULO V

Estructura Financiera

5.1 Análisis Comparativo y Evolución de los Estados Financieros

5.1.1 Balance General – Horizontal

Cuadro 6 : Balance General – Análisis Horizontal

	2008	2009	%	2010	%	2011	%	08 - '11
ACTIVOS								
CAJA - BANCOS	201.96	410.46	103.24	93.38	-77.25	100.56	7.69	-50.21
INVERSIONES TEMPORALES	0.40	0.40	0.00	0.40	0.00	3.53	782.39	782.39
IMPUESTOS ANT. CRED. TRIBUTARIO	83.79	76.31	-8.92	213.40	179.65	151.06	-29.21	80.30
CXC	1,249.16	1,306.50	4.59	2,017.81	54.44	2,074.18	2.79	66.05
INVENTARIOS	870.59	1,142.60	31.24	1,091.97	-4.43	767.27	-29.73	-11.87
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2,405.89	2,936.27		3,416.96		3,096.60		28.71
ACTIVO FIJO, NETO	4,867.59	4,318.29	-11.28	4,602.58	6.58	4,572.17	-0.66	-6.07
GASTOS PAGADOS POR ADELANTADO	0.00	91.65	#DIV/0!	38.00	-58.54	121.58	219.94	#DIV/0!
TOTAL ACTIVOS	7,273.48	7,346.21	1.00	8,057.54	9.68	7,790.35		7.11
PASIVOS								
CUENTAS POR PAGAR	137.02	93.00	-32.12	159.03	71.00	157.91	-0.71	15.25
PASIVOS BANCARIOS A Cp	630.00	330.14	-47.60	328.00	-0.65	585.02	78.36	-7.14
PROVEEDORES	329.88	118.63	-64.04	352.59	197.21	264.96	-24.85	-19.68
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,096.89	541.77	-50.61	839.61	54.98	1,007.89	20.04	-8.11
PASIVOS BANCARIOS A Lp	528.45	999.33	89.11	1,342.09	34.30	877.54	-34.61	66.06
PATRIMONIO								
CAPITAL SOCIAL	5,500.00	5,500.00	0.00	5,500.00	0.00	5,500.00	0.00	0.00
RESERVAS	159.73	166.87	4.47	178.52	6.98	189.96	6.41	18.93
PERDIDA AÑOS ANTERIORES	-136.86	-70.43	-48.54	0.00		0.00		-100.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	125.28	208.67	66.56	197.31	-5.44	214.95	8.94	71.58
TOTAL PATRIMONIO	5,648.14	5,805.11		5,875.83		5,904.92		
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	7,273.48	7,887.98	8.45	8,897.15	12.79	8,798.24	-1.11	20.96

Fuente: Hilacril S.A

5.1.2 Interpretación de resultados del análisis comparativo y evolución de los estados financieros análisis financiero horizontal.

5.1.3 Activos

- El efectivo en los años 2008 a 2009 aumento en razón del 103.24%, cambia el panorama en el 2010 teniendo un decrecimiento de efectivo del 77.25% respecto del año anterior. Para el 2011 este rubro crece 7.69%. Las cuentas

que conforman el efectivo han tenido una variación general de los cuatro años 08 a 11 fue negativa en 50,21%

- Impuestos Ant. Crédito Tributario se incrementaron en un 179.65% en el año 2010, siendo su valor más representativo los seguros anticipados, una cuenta por cobrar al SRI por concepto de crédito tributario en el Impuesto a la Salida De Divisas y retenciones de años anteriores.
- Los inventarios en el año 2008 a 2009 crecieron en 31.24%, no obstante para el año 2010 tienen un decrecimiento del 4.43%, finalmente la variación del último año de análisis 2010 a 2011 es de 29.73%. El porcentaje de variación general de inventarios en los cuatro años es de 11.87% negativa, lo que nos da la pauta de la buena optimización de estos recursos.
- En lo que respecta a las cuentas por cobrar, la compañía tiene un crecimiento importante sobre todo en el periodo 2010 alcanzando un nivel del 54.44%, contrarrestando el crecimiento de sus ventas que alcanzan un 9.17% en el mismo periodo de análisis.
- Durante los últimos cuatro años la Compañía HILACRIL S.A. ha disminuido sus inversiones en propiedad planta y equipo empezando en el 2008 a 2009 con decrecimiento del 11.28%, el siguiente año 11.28%, 2009-2010 crecen 6.58% y manteniéndose constante durante el 2011. La variación general es de 6.07% en negativo.

La compañía ha enfocado sus esfuerzos en realizar recambio de tecnología en propiedad planta y equipo, todo ello para mejorar la calidad y desarrollo de sus productos.

5.1.4 Pasivos

- La Compañía HILACRIL S.A. en los años 2008 a 2009 se produce un decremento del 50.61%, del 2009 a 2010 hay un incremento del 54.98% y durante el último periodo de análisis sufre un incremento del 20.04%. La variación total del periodo de la deuda de corto plazo es de 8,1% en negativo, es decir, la compañía ha disminuido su pasivo corriente.
- La deuda de largo plazo no ha variado significativamente en los años 2008 a 2010 tiene proporciones de variación de 89.11%, 34.3% respectivamente. Para el año 2011 hay un aumento no muy considerable crece a razón del 8.98%. La variación total en cuatro años fue de 176.76%.
- La cuenta de Proveedores en general en los cuatro años ha tenido una variación de 19.98%.

En general HILACRIL S.A. ha enfocado su estrategia de endeudamiento a largo plazo para apalancar el financiamiento de sus clientes y al mismo tiempo para reestructurar sus pasivos de corto a largo plazo. La deuda de corto plazo desaparece y se genera un endeudamiento considerable a largo plazo.

La información del macro y micro entorno en el que se desenvuelve la empresa nos da como datos referenciales que la compañía tiene líneas de crédito con instituciones financieras para financiamiento y sus proveedores en su mayoría son de materia prima y maquinaria importadas.

5.1.5 Estado de Pérdidas y Ganancias – Horizontal

Cuadro 7: Estado de Pérdidas y Ganancias – Análisis Horizontal

	2008	2009		2010		2011	08 - '11	
VENTAS NETAS	4,750.00	4,300.29	-9.47	4,694.71	9.17	5,191.01	10.57	9.28
(-) COSTO DE VENTAS	4,193.79	3,775.20	-9.98	3,960.37	4.90	4,308.60	8.79	2.74
UTILIDAD BRUTA	556.21	525.09	-5.60	734.35	39.85	882.41	20.16	58.65
GASTOS DE OPERACIÓN	318.77	287.60	-9.78	380.24	32.21	495.72	30.37	55.51
GASTOS FINANCIEROS	143.59	136.95	-4.62	186.69	36.32	254.03	36.07	76.92
UTILIDAD OPERATIVA	93.86	100.54	7.11	167.41	66.51	132.65	-20.76	41.33
(+) OTROS INGRESOS	31.42	108.13	244.15	29.90	-72.35	82.30	175.24	161.93
(=) UTILIDAD NETA	125.28	208.67	66.56	197.31	-5.44	214.95	8.94	71.58

Fuente: Hilacril S.A

5.1.6 Ingresos

- Las ventas de la compañía han tenido bajos niveles de crecimiento, siendo el más marcado en el periodo 2009 con un decrecimiento del 9.47%, para los años subsiguientes se refleja una leve recuperación, así para el año 2010 crece en al 9.17% y para el año 2011 crece 10.57% en comparación con el sector que según la información referencial creció a razón del 9%; la

compañía se encuentra en una buena situación de participación en el mercado, no obstante a los bajos niveles de crecimiento.

Consideramos que se puede tener un crecimiento sostenible, si se puede potencializar negociaciones con los productos en los cuales la capacidad productiva aun esta por tener su capacidad máxima, específicamente la sección de Hilatura.

5.1.7 Costo de Ventas

- El margen de ventas se mantiene en los años 2008 a 2010 en relación a las ventas teniendo una variación general de 2.74%. La compañía sin embargo ha realizado inversiones tanto en tecnología como en reingenierías en las secciones más costosas, a fin de que los costos de producción y ventas tiendan a la baja, esto se verá reflejado en el periodo 2012.

5.1.8 Gastos Operativos

- Estamos en capacidad de concluir que los gastos que mayor crecimiento han tenidos han sido los gastos operativos, ya que en general en los periodos de análisis ha crecido en un 55.51%, lo que refleja un desbalance muy grande en relación al crecimiento de ventas que apenas alcanza el 9.17%.
- Como es de esperarse los gastos financieros también han crecido en forma desproporcionada en relación al crecimiento de las ventas, alcanzando un

crecimiento general del 76.92%, lógicamente derivados de los financiamientos con instituciones financieras.

5.1.9 Otros Ingresos

- Estos ingresos particularmente reflejan los rubros por gestión de reclamos a seguros y descuentos otorgados por los proveedores, alcanzando sus niveles más altos en los periodos 2009 y 2011.

5.1.10 Utilidad

- En los últimos cuatro años de operaciones la empresa tuvo crecimiento de sus utilidades netas en niveles superiores a sus utilidades operativas, teniendo 71.58% las primeras mientras que las otras 41.33% relacionando los años 2008 y 2011

Los resultados de la compañía son positivos y estables en los últimos cuatro años, para mejorar habría que tomar en cuenta el costo beneficio de orientar sus esfuerzos en mejorar o cambiar los márgenes de contribución de las ventas en su utilidad total.

5.2 Análisis Financiero Vertical – Balance General.

Cuadro 8: Balance General – Análisis Vertical

	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
ACTIVOS								
CAJA BANCOS	201.96	2.78	410.46	5.59	93.38	1.16	100.56	1.29
INVERSIONES TEMPORALES	0.40	0.01	0.40	0.01	0.40	0.00	3.53	0.05
IMPUESTOS ANT. CRED. TRIBUTARIO	83.79	1.15	76.31	1.04	213.40	2.65	151.06	1.94
CXC	1,249.16	17.17	1,300.50	17.78	2,017.81	25.04	2,074.18	26.62
INVENTARIOS	<u>870.59</u>	11.97	<u>1,142.60</u>	15.55	<u>1,091.97</u>	13.55	<u>767.27</u>	9.85
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2,405.89		2,936.27		3,416.96		3,096.60	
ACTIVO FIJO, NETO	4,867.59	66.92	4,318.29	58.78	4,602.58	57.12	4,572.17	58.69
GASTOS PAGADOS POR ADELANTADO	<u>0.00</u>	0.00	<u>91.65</u>	1.25	<u>38.00</u>	0.47	<u>121.58</u>	1.56
TOTAL ACTIVOS	7,273.48	100.00	7,346.21	100.00	8,057.54	100.00	7,790.35	100.00
PASIVOS								
CUENTAS POR PAGAR	137.02	1.88	93.00	1.27	159.03	1.97	157.91	2.03
PASIVOS BANCARIOS A Cp	630.00	8.66	330.14	4.49	328.00	4.07	585.02	7.51
PROVEEDORES	<u>329.88</u>	4.54	<u>118.63</u>	1.61	<u>352.59</u>	4.38	<u>264.96</u>	3.40
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,096.89		541.77		839.61		1,007.89	
PASIVOS BANCARIOS A l p	528.45	7.27	999.33	13.60	1,342.09	16.66	877.54	11.26
PATRIMONIO								
CAPITAL SOCIAL	5,500.00	75.62	5,500.00	74.87	5,500.00	68.26	5,500.00	70.60
RESERVAS	150.73	2.20	166.87	2.27	178.52	2.22	189.96	2.44
PERDIDA AÑOS ANTERIORES	-136.86	-1.88	-70.43	-0.96		0.00		0.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>125.28</u>	1.72	<u>208.67</u>	2.84	<u>197.31</u>	2.45	<u>214.95</u>	2.76
TOTAL PATRIMONIO	5,648.14		5,805.11		5,875.83		5,904.92	
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	7,273.48	100.00	7,346.21	100.00	8,057.54	100.00	7,790.35	100.00

Fuente: Hilacril S.A

5.2.1 Interpretación de resultados del Análisis comparativo y Evolución de los estados financieros – análisis financiero vertical.

De acuerdo al análisis vertical de la situación financiera y económica podemos llegar al siguiente análisis.

La compañía por ser una fabrica industrial, como es de suponerse tiene su mayor nivel de inversión en la Propiedad Planta y equipo, con un 58.69% del total de todos sus activos. En lo que tiene que ver con los pasivos de la compañía

observamos que para el año 2011 el 11.26% corresponde al Pasivo No Corriente, siendo el nivel mas importante las Deudas Financieras; el cual representaba un decremento comparado con el 16.66% en el 2010 .

El capital social representa el 70.60%, esto se debe a la capitalización o reinversión de las utilidades generadas en periodos anteriores.

5.3 Análisis Financiero Vertical – Estado de Resultados.

Cuadro 9: Estado de Resultados – Análisis Vertical

	2008		2009		2010		2011	
VENTAS NETAS	4,750.00		4,300.29		4,694.71		5,191.01	
(-) COSTO DE VENTAS	4,193.79	88.29	3,775.20	87.79	3,960.37	84.36	4,308.60	83.00
UTILIDAD BRUTA	556.21	11.71	525.09	12.21	734.35	15.64	882.41	17.00
GASTOS DE OPERACIÓN	318.77	7.60	287.60	6.69	380.24	8.10	495.72	9.55
GASTOS FINANCIEROS	143.59	3.42	136.95	3.18	186.69	3.98	254.03	4.89
UTILIDAD OPERATIVA	93.86	2.24	100.54	2.34	167.41	3.57	132.65	2.56
(+) OTROS INGRESOS	31.42	0.75	108.13	2.58	29.90	0.71	82.30	1.96
(=) UTILIDAD NETA	125.28	2.64	208.67	4.85	197.31	4.59	214.95	5.00

Fuente: Hilacril S.A

Con respecto al Estado de Resultados y tomando como base el total de Ventas Netas, se destacan los siguientes resultados financieros: El costo de venta representa el 83% que está relacionado con el incremento de ventas netas dejando un margen de utilidad bruta en ventas del 17%. Es importante destacar que con respecto a los gastos operativos los más representativos son los de administración y financiero, producto del incremento de sueldos y salarios en un 14.44% en conjunto,

como lo analizamos en párrafos anteriores, debido al incremento de deuda a largo plazo con instituciones financieras. La Utilidad Operacional tuvo un leve incremento pasando del 4.59% en el 2010 al 5.00% en el 2011 debido a que la empresa incremento en sus ventas de un periodo a otro.

5.4 Razones financieras, Análisis e Interpretación

Cuadro 10: Razón de Liquidez

	2008	2009	2010	2011
RAZON CORRIENTE				
ACTIVO CORRIENTE	2,405.89	2,936.27	3,416.96	3,096.60
PASIVO CORRIENTE	1,096.89	541.77	839.61	1,007.89
	2.19	5.42	4.07	3.07

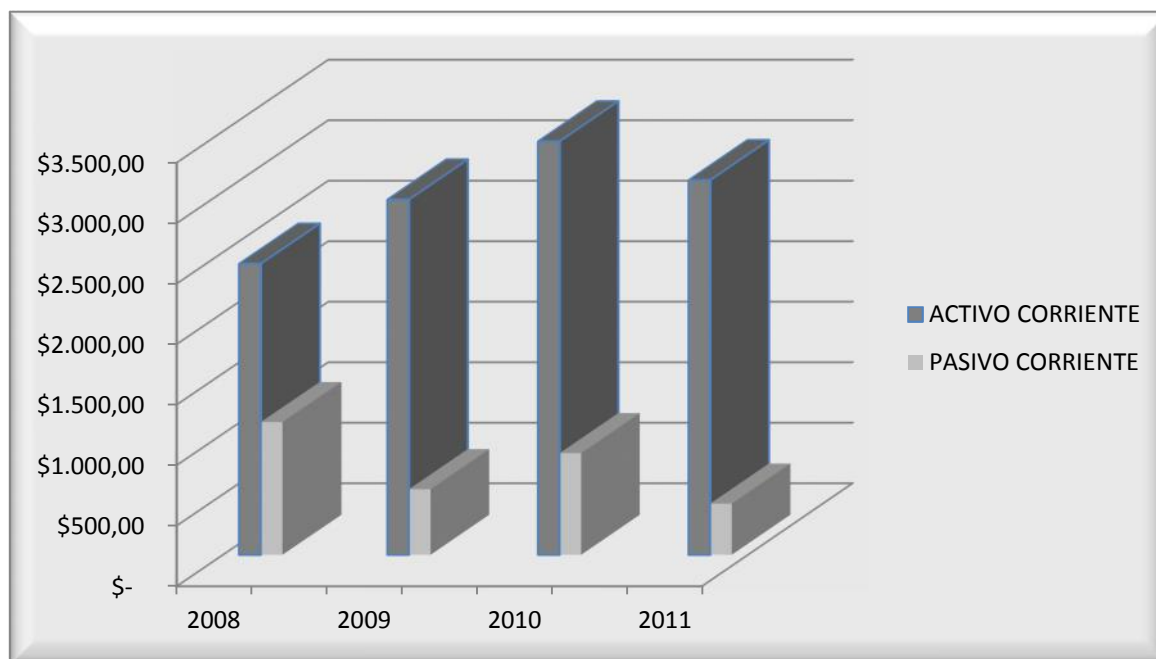


Gráfico 8: Razón de Liquidez

En el año 2011 la compañía Hilacril S. A., tiene capacidad para cubrir sus deudas a corto plazo, lo que implica que mantiene un activo corriente que puede cubrir la totalidad de la deuda a corriente.

Cuadro 11: Razón de Prueba Acida

	2008	2009	2010	2011
PRUEBA ACIDA / LIQUIDEZ				
<u>ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS</u>	1,535.30	1.40	1,793.67	3.31
<u>PASIVO CORRIENTE</u>	1,096.89	541.77	839.61	2,329.33
			2,324.99	2.77
				2.31

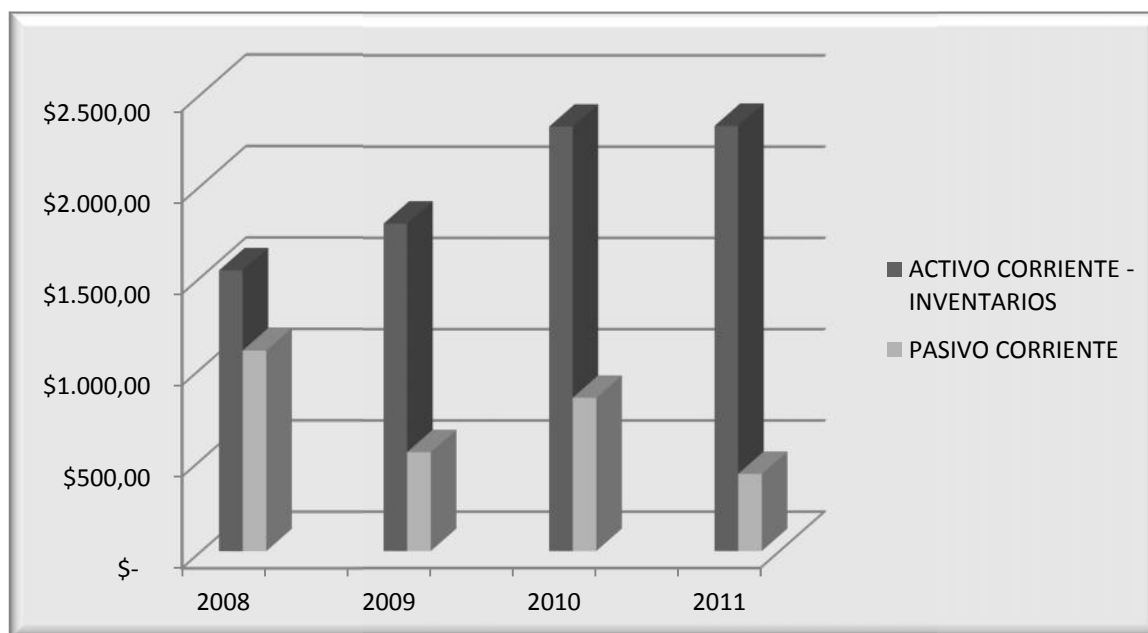


Gráfico 9: Razón de Prueba Acida

Para el año 2011 la compañía dispone de fondos líquidos existentes para cubrir el pasivo corriente o los pagos de deuda a corto plazo. Cabe destacar que con relación al año 2010 la empresa tenía una menor capacidad para cubrir sus deudas a corto plazo con fondos líquidos, su decremento se debe a la consecución de obligaciones contraídas con las instituciones financieras.

Cuadro 12: Razón de Disponibilidad

	2008	2009	2010	2011
RAZON DE DISPONIBILIDAD				
<u>EFFECTIVO</u>	201.96	410.46	93.38	100.56
<u>PASIVO CORRIENTE</u>	1,096.89	541.77	839.61	1,007.89
				0.11
				0.10

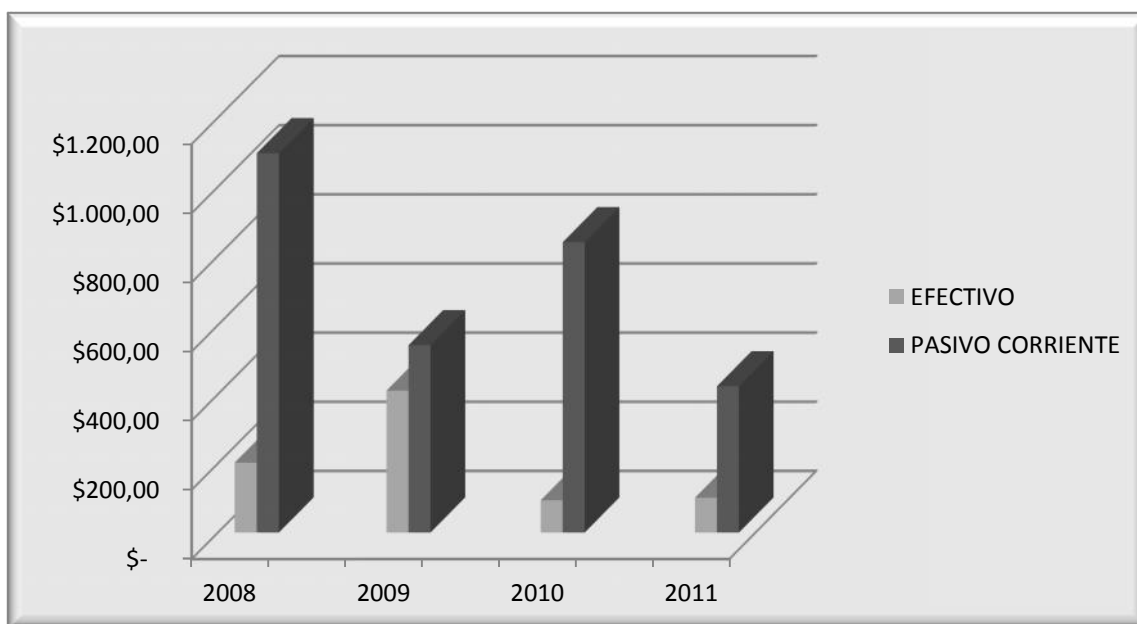


Gráfico 10: Razón de Disponibilidad

Hilacril S.A. dispone de fondos netamente líquidos para cubrir los pagos de deuda a corto plazo, que se puede manifestar de la siguiente manera; que la compañía dispone en el año 2010 de 0,10 de efectivo y sus equivalentes para cubrir sus deudas a corto plazo. Este indicador financiero puede mejorar su capacidad de cobertura de obligaciones a corto plazo generando una mayor capacidad de cobro, en base a la estrategia de crecimiento propuesta por la compañía. Es necesario aclarar que se debe determinar que no es adecuado mantener altos niveles de efectivo y sus equivalentes sin producir o invertir en la capacidad productiva de la organización.

Cuadro 13: Razón de Endeudamiento

	2008	2009	2010	2011
RAZON DE ENDEUDAMIENTO				
DEUDA TOTAL	1,625.34	1,541.10	2,181.70	1,885.43
PASIVO Y PATRIMONIO	7,273.48	7,346.21	8,057.54	7,790.35
	%	%	%	%
	22.35	20.98	27.08	24.20

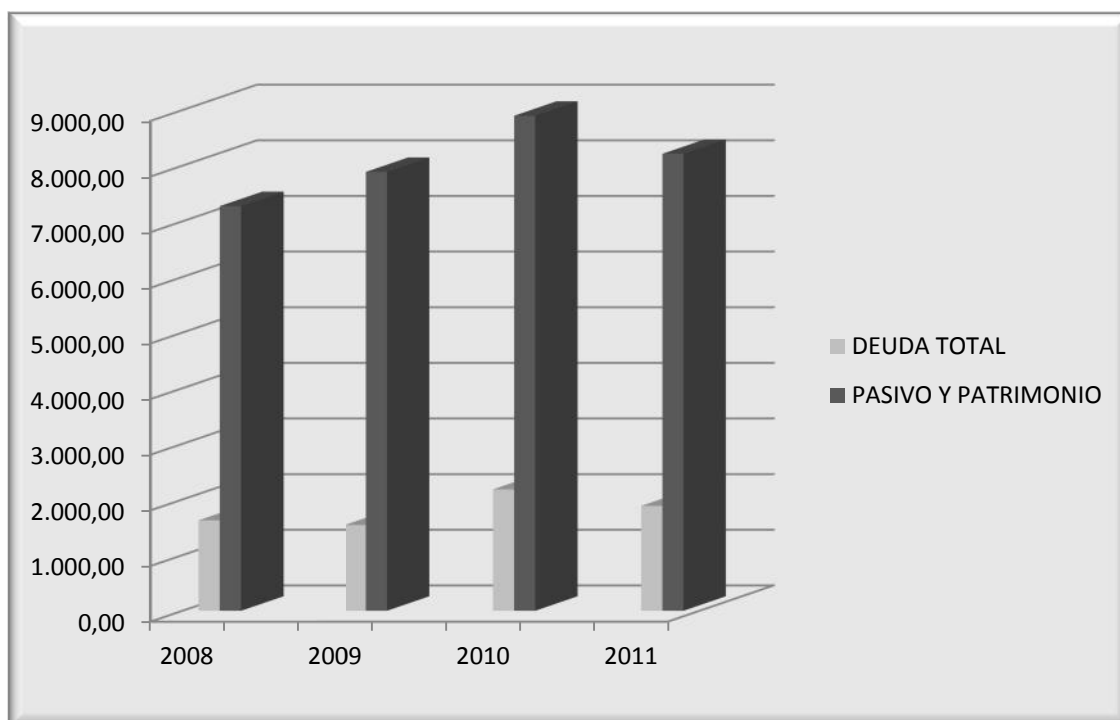


Gráfico 11: Razón de Endeudamiento

Como se puede visualizar el porcentaje de endeudamiento con fondos de terceros representa en el 2011 el 24.20%, lo que refleja que la compañía tiene un control y autonomía de financiamiento.

Cuadro 14: Razón de la Deuda (Calidad de Deuda)

	2008	2009	2010	2011
RAZON DE LA DEUDA DE CP (CALIDAD DE DEUDA)				
	%	%	%	%
PASIVO Cp	1,096.89 15.08	541.77 7.37	839.61 10.42	1,007.89 12.94
PASIVO Y PATRIMONIO	7,273.48	7,346.21	8,057.54	7,790.35

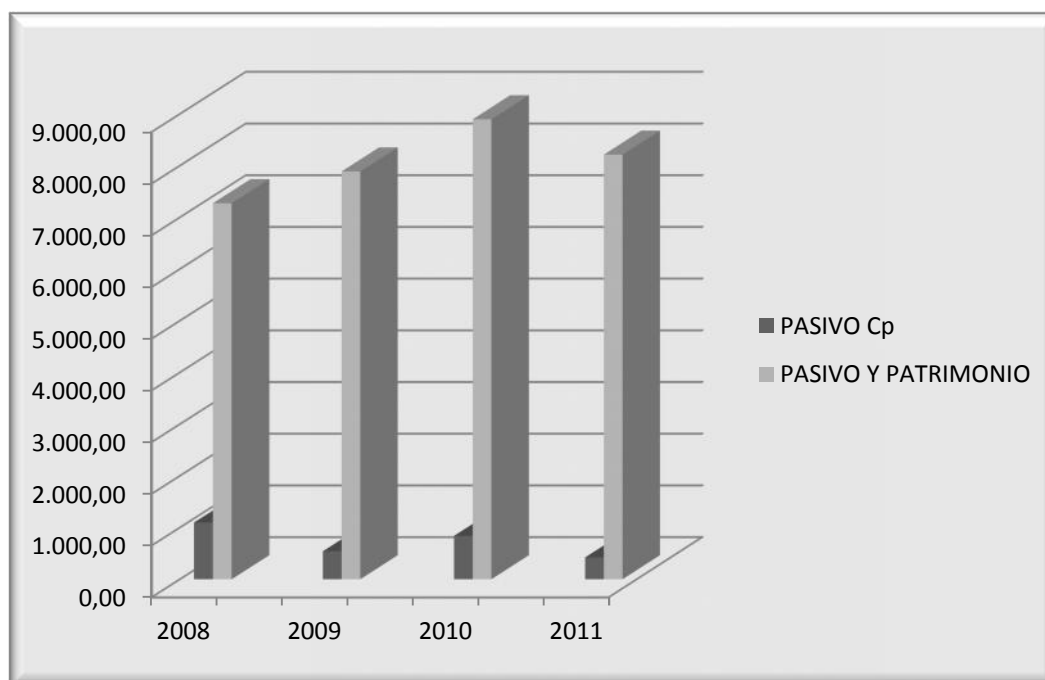


Gráfico 12: Razón de la Deuda (Calidad de Deuda)

La empresa mantiene el nivel de deuda a corto plazo del 12.94% del total de la deuda propia y de terceros; es decir que sus obligaciones son de buena calidad ya que el 87.06% corresponde a la deuda a largo plazo. Con relación al año 2010 se ha mantenido la misma tendencia.

Cuadro 15: Razón de Gastos Financieros / Ventas

	2008	2009	2010	2011
RAZON DE GASTOS FINANCIEROS / VENTAS				
GASTOS FINANCIEROS	143.59	136.95	186.69	254.03
VENTAS	4,750.00	4,300.29	4,694.71	5,191.01
	3.02	3.18	3.98	4.89

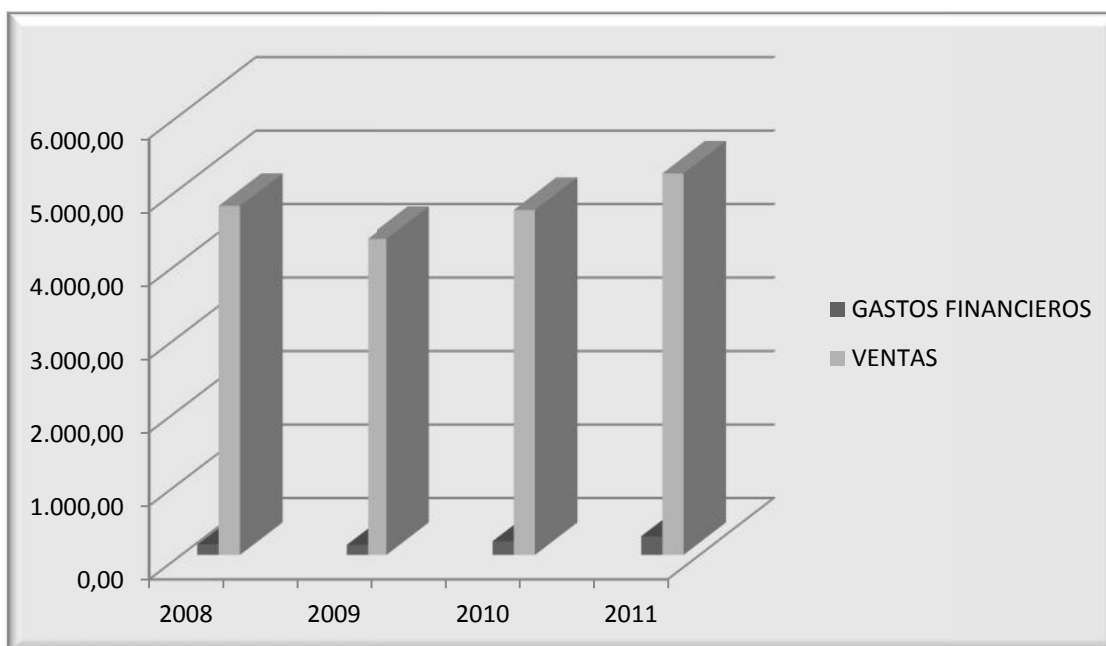


Gráfico 13: Razón de Gastos Financieros / Ventas

Como precedente de la buena gestión y negociación financiera de la deuda, la compañía ofrece su capacidad de ventas del 4.89% en el año 2010 para cubrir los gastos financieros resultado de la deuda contraída y mantener su estructura económica.

Cuadro 16: Razón de Rentabilidad Financiera

	2008	2009	2010	2011
RAZON DE RENTABILIDAD FINANCIERA				
UTILIDAD NETA	125.28	208.67	197.31	214.95
CAPITAL	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00
	2.28	3.79	3.59	3.91

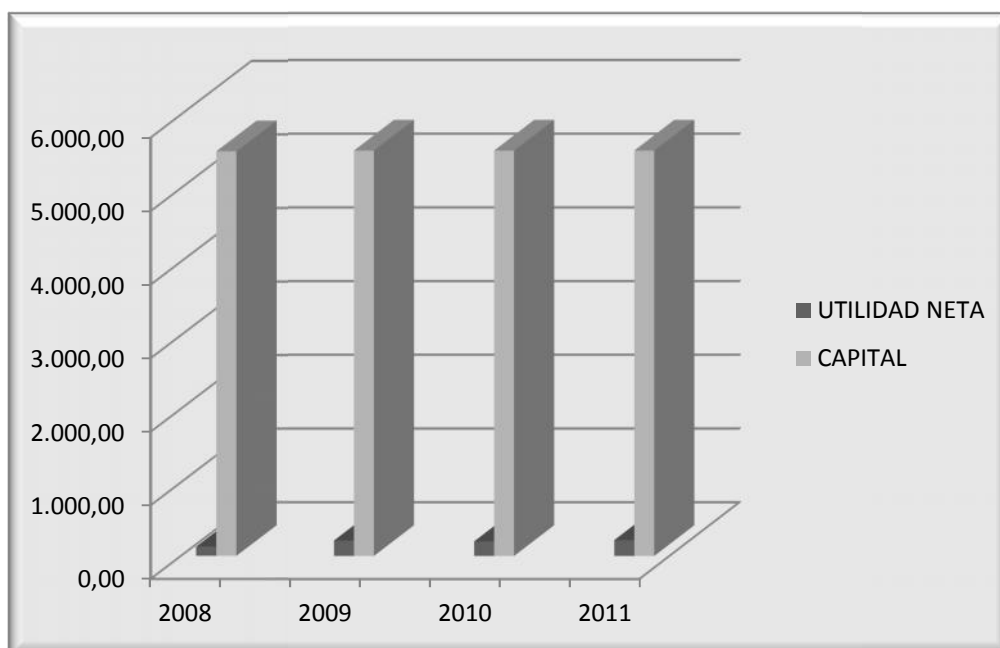


Gráfico 14: Razón de Rentabilidad Financiera

La compañía genera una rentabilidad o beneficios a sus inversionistas del 3.91% en el año 2011. Los directivos y administradores han sido prudentes en la generación de los beneficios a los inversionistas, a pesar de que la compañía se encuentra en un ambiente económico no muy alentador, ya que el sector textil es el de menor crecimiento según el PIB textil que es apenas del 1.04% en el 2011.

Cuadro 17: Razón de Rentabilidad Económica

	2008	2009	2010	2011
RAZON DE RENTABILIDAD ECONOMICA				
UAI (UTILIDA OPERATIVA)	93.86	100.54	167.41	132.65
ACTIVO TOTAL PROMEDIO	7,273.48	7,309.85	7,701.88	7,923.95
	1.29	1.38	2.17	1.67

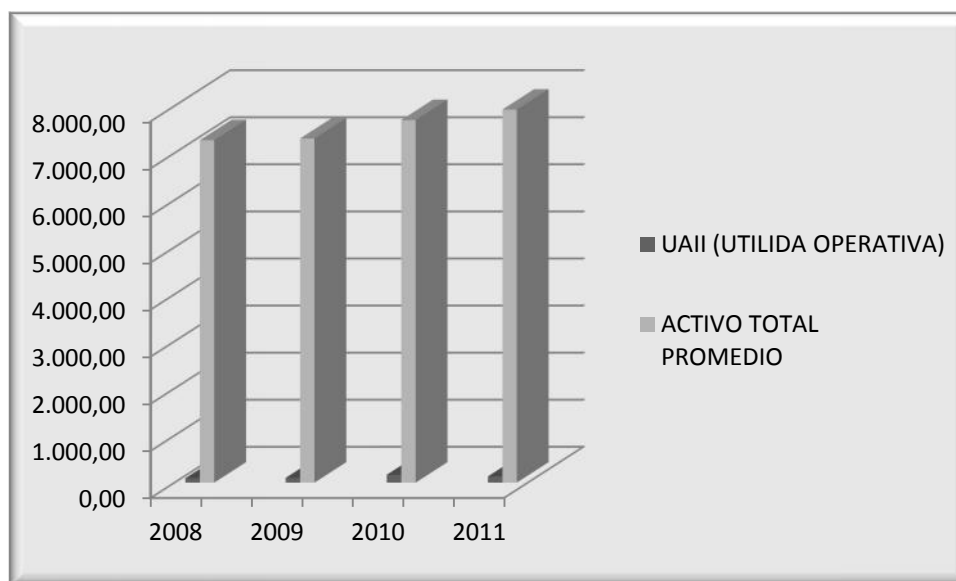


Gráfico 15: Razón de Rentabilidad Económica

La compañía ha generado una utilidad antes de intereses e impuestos para el año 2011 con respecto a los activos totales un margen del 1,67%, producto de la gestión productiva y comercialización de sus productos. Con relación al año 2010 existe un decremento, debido particularmente al alza de los gastos financieros.

Cuadro 18: Razón de Margen Bruto Sobre Ventas

	2008	2009	2010	2011
RAZON DE MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS				
UTILIDAD BRUTA	556.21	525.09	734.35	882.41
VENTAS	4,750.00	4,300.29	4,694.71	5,191.01
	11.71	12.21	15.64	17.00

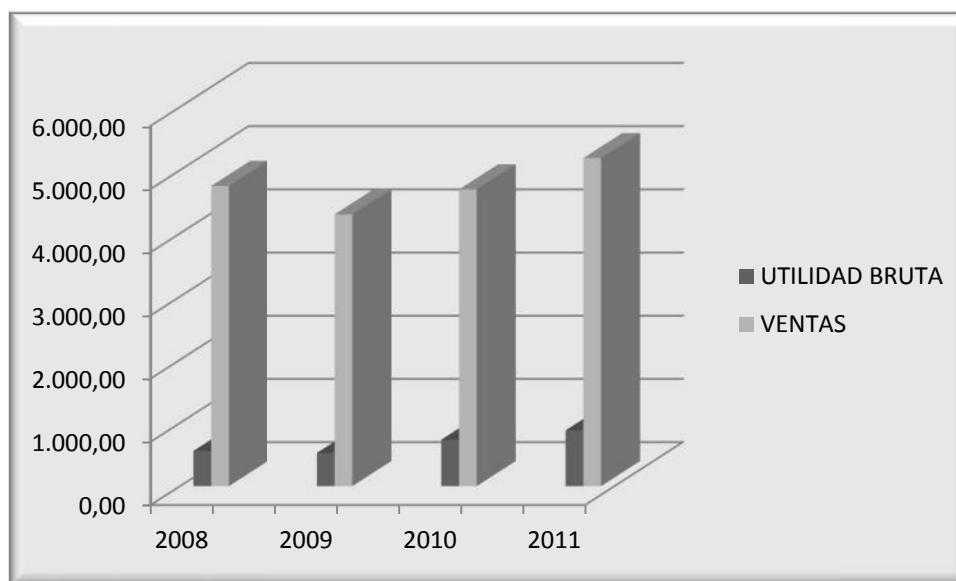


Gráfico 16: Razón de Margen Bruto / Ventas

En el año 2011 la compañía obtuvo un rendimiento de la utilidad bruta en ventas del 17%. Este margen de contribución se disminuyó con relación al año 2010, debido al incremento en el costo de ventas por la implantación de una reingeniería de procesos en el área de confección, misma que dará sus frutos en el periodo presente de análisis es decir, para el año 2012.

Cuadro 19: Razón de Beneficios Sobre Ventas

	2008	2009	2010	2011
RAZON DE BENEFICIOS SOBRE VENTAS				
UTILIDAD NETA	125.28	208.67	197.31	214.95
VENTAS	4,750.00	4,300.29	4,694.71	5,191.01
	2.64	4.85	4.20	4.14

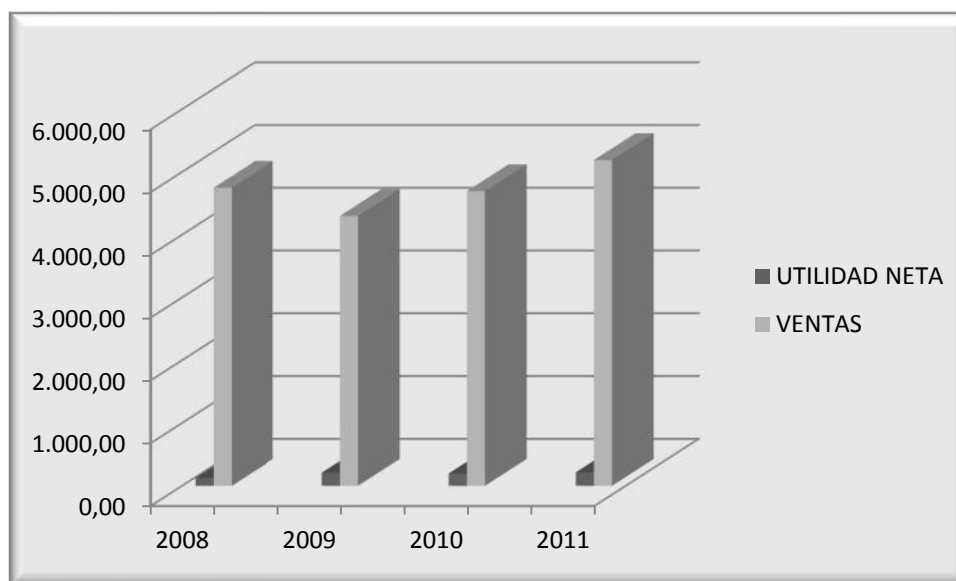


Gráfico 17: Razón de Beneficios / Ventas

Como resultado del análisis precedente HILACRIL S.A. en el año 2010 obtuvo un beneficios neto sobre las ventas en un 4.20% y finalizando para el año 2011 con un margen del 4.14%. Como se explico en análisis anteriores, se alcanza esta rentabilidad debido a la implementación de nuevos procesos en el ares de confección y financiamiento de nuestros clientes (incremento de gastos financieros).

Cuadro 20: Razón de Rotación del Activo Total

	2008	2009	2010	2011
RAZON DE ROTACION DEL ACTIVO TOTAL				
VENTAS	4,750.00	4,300.29	4,694.71	5,191.01
ACTIVO TOTAL PROMEDIO	7,273.48	7,309.85	7,701.88	7,923.95
	0.65	0.59	0.61	0.66

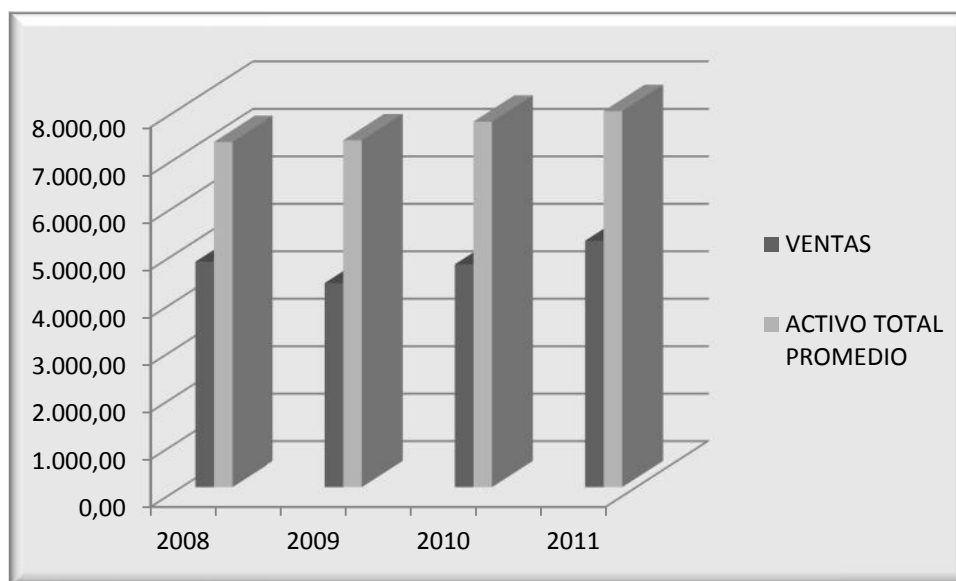


Gráfico 18: Razón de Rotación del Activo Total

Para el año 2011 los activos totales rotan en 0.66 veces al año y con relación al año 2010 de 0.65. Esto evidencia que existe un comportamiento uniforme de un año con otro.

Cuadro 21: Razón de Plazo Promedio de C X C

	2008	2009	2010	2011
PLAZO PROMEDIO DE Cx C				
365	365.00	365.00	365.00	365.00
ROTACION DE Cx C	120	136	162	180
	3.04	2.69	2.26	2.03
ROTACION DE Cx C				
VENTAS A CREDITO	3,800.00	3,440.23	3,755.77	4,152.81
SALDO PROMEDIO DE Cx C	1,249.16	1277.8305	1662.1565	2045.9969

Hilacril S.A, recupera su cartera de clientes en un plazo promedio de 180 días, en el año 2011. Esta es una de las debilidades de la compañía ya que los flujos de caja se ven afectados por este promedio de recuperación de la cartera y se ve avocada a recurrir a préstamos bancarios.

Cuadro 22: Razón de Plazo Promedio de C X P

	2008		2009		2010		2011	
PLAZO PROMEDIO DE CxP								
365	365.00	64	365.00	41	365.00	47	365.00	84
ROTACION DE CxP	5.72		8.94		7.80		4.36	
	2008		2009		2010		2011	
ROTACION DE CxP								
COMPRAS A CREDITO	783.53	5.72	1,028.34	8.94	982.77	7.80	690.55	4.36
SALDO PROMEDIO DE CxP	137.02		115.00793		126.01441		158.4675	

Hilacril S.A, cubre sus obligaciones con sus proveedores en un plazo promedio de 84 días en el año 2011, mientras que en el año 2009 cubría en 47 días, refleja un incremento en los días, debido al apalancamiento otorgado a sus clientes.

Cuadro 23: Razón de Plazo Promedio de Inventario

	2008		2009		2010		2011	
PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIO								
365	365.00	76	365.00	97	365.00	103	365.00	79
ROTACION DE INVENTARIO	4.82		3.75		3.54		4.63	
	2008		2009		2010		2011	
ROTACION DE INVENTARIO								
COSTO DE VENTAS	4,193.79	4.82	3,775.20	3.75	3,960.37	3.54	4,308.60	4.63
SALDO PROMEDIO DE INVENTARIO	870.59		1,006.59		1,117.29		929.62	

Los inventarios de la compañía estuvieron en stock en un promedio de 79 días en el año 2011 y 103 días en el año 2010. Sin embargo existen productos que por su necesidad, suelen ser vendidos en períodos de tiempo menores.

5.5 Resumen de Razones Financieras correspondientes a los años 2008 - 2011.

Tabla 6: Resumen de Razones Financieras

RAZONES FINANCIERAS	2008	2009	2010	2011
RAZON CORRIENTE	2.19	5.42	4.07	3.07
PRUEBA ACIDA / LIQUIDEZ	1.40	3.31	2.77	2.31
RAZON DE DISPONIBILIDAD	0.18	0.76	0.11	0.10
	%	%	%	%
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	22.35	19.54	24.52	21.43
	%	%	%	%
RAZON DE LA DEUDA DE CP (CALIDAD DE DEUDA)	15.08	6.87	9.44	11.46
RAZON DEL COSTO DE LA DEUDA	12.39	11.01	12.45	16.22
RAZON DE GASTOS FINANCIEROS / VENTAS	3.02	3.18	3.98	4.89
RAZON DE RENTABILIDAD FINANCIERA	2.28	3.79	3.59	3.91
RAZON DE RENTABILIDAD ECONOMICA	1.29	1.38	2.17	1.67
RAZON DE MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS	11.71	12.21	15.64	17.00
RAZON DE BENEFICIOS SOBRE VENTAS	2.64	4.85	4.20	4.14
RAZON DE ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	0.65	0.59	0.61	0.66
RAZON DE ROTACION DEL ACTIVO CIRCULANTE	1.97	1.61	1.48	1.59
PLAZO PROMEDIO DE CxC	120	136	162	180
PLAZO PROMEDIO DE CxP	64	41	47	84
PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIO	76	97	103	79

CAPÍTULO VI

Proceso de Administración de Riesgos

La empresa Hilacril S.A no tiene establecido los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos financieros y operativos a los que está expuesta la empresa para el logro de sus objetivos.

Hoy en día, en el ámbito empresarial nos encontramos con diversas situaciones de riesgos. La mayoría de empresas nacionales e internacionales se enfrentan en el día a día con diferentes tipos de riesgos, entre estos podemos nombrar a los riesgos de tipos de interés, de cambio, de crédito, de insolvencia, de liquidez, económicos y financieros. (Fragoso, 2002).

Por ello, es de gran interés poner en marcha un mapa de riesgos operativos y financieros que nos permitan emprender acciones en el caso de que aparecieran realmente las situaciones de riesgos no deseadas, es decir, cuando estos rebasan el intervalo de confianza prevista por los indicadores que habremos desarrollado como alternativas.

El mapa de riesgos nos permite tener una capacidad de respuesta diseñada desde la objetividad, cuando las situaciones no eran más que posibilidades futuras. A lo largo de este proyecto vamos a centrarnos en dos tipos de riesgos de gran importancia y presentes en la actualidad en la mayoría de las empresas: el riesgo operativo y el riesgo financiero.

El presente documento estará dirigido a identificar aquellos riesgos financieros y operativos que puedan afectar el rendimiento de la empresa debido a factores internos o externos, así como también se emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. Se desarrollara métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa que prevea los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a los dichos riesgos.

Al realizar una adecuada planeación de la administración de los riesgos operativos y financieros de la empresa, esto nos permitirá reducir la eventualidad de la ocurrencia y del efecto negativo de estos (impacto) y dará una alerta a la empresa respecto de su adaptación frente a los cambios.

Es importante durante la ejecución del mapa de riesgos valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia. Estos supuestos se determinan considerando técnicas de valoración y datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados.

Se identificarán las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio. La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos. Los modelos de respuestas al riesgo son: evitar, reducir, transferir y aceptar.

Evitar el riesgo implica, prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto. El transferir reduce la probabilidad y el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto.

Como parte de la administración de riesgos financieros y operativos, se considerarán para cada riesgo significativo las respuestas potenciales a base de un rango de respuestas. A partir de la selección de una respuesta, se volverá a medir el riesgo sobre su base residual, reconociendo que siempre existirá algún nivel de riesgo residual por causa de la incertidumbre inherente y las limitaciones propias de cada actividad. Se procurará mantener una adecuada y eficaz administración integral de los riesgos financieros y operativos que proteja y agregue valor al capital de la empresa.

Tal y como se menciona anteriormente, se prestara atención exclusivamente al área de Riesgos financieros y operativos. Estas áreas son las encargadas de identificar, valorar, cuantificar, gestionar, controlar e informar respecto a los riesgos de tipo financiero a los que se encuentra expuesta la empresa.

6.1 Riesgos Financieros

Es el riesgo de no estar en condiciones de cubrir los costos financieros. Relacionado con la dinámica de cambio, los movimientos en las variables

financieras tales como las tasas de interés y los tipos de cambio, constituyen una fuente importante de riesgos para la mayoría de las empresas. (Alcalde, 2013). Se refiere a las eventualidades que pueden afectar el resultado o beneficio neto de la empresa.

Al realizar un control de los riesgos financieros, cuyo objetivo es maximizar la rentabilidad financiera, este se lo controlara a través del análisis de la estructura financiera de la empresa, posición de endeudamiento junto con la evolución de tipos de interés de los últimos años.

En la actualidad las empresas asumen diversos riesgos financieros en el desempeño de sus actividades. Por ello, se han identificado riesgos financieros de alto riesgo como por ejemplo el riesgo de mercado, riesgo de crédito o de insolvencia, riesgo de liquidez, riesgo operacional, riesgo de tasa de interés, riesgo cambiario. La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia.

1. **Riesgo de Mercado:** Se entiende como la pérdida que puede sufrir un inversionista debido a la diferencia en los precios ante cambios en las variables macroeconómicas tales como la inflación, tasa de interés, tipos de cambio, balanza comercial y PIB.
2. **Riesgos de crédito:** Se entiende como la pérdida potencial de la empresa por el incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago. Como empresa deudora también es necesario conocer

su clasificación crediticia real y potencial, pues a la hora de solicitar un crédito se debe tomar en cuenta la calidad de las garantías que ha concedido y cuáles serán las que pueda conceder en el presente y futuro.

3. **Riesgo de Liquidez:** Este tipo de riesgo se deriva de que los pagos o cobros de una empresa no coinciden ni en volumen, ni en periodicidad, lo que puede generar superávit o déficit en tesorería. El riesgo de liquidez de una empresa será mayor en tanto sus activos líquidos a corto plazo sean menores que sus obligaciones en el mismo periodo. Aunque una empresa sea solvente, una falta de adecuación temporal entre la existencia de activos líquidos, o casi líquidos y obligaciones inmediatas, puede crear una situación de falta de liquidez, y con ello la imposibilidad de satisfacer sus obligaciones, por no poder cubrir con ellos. La relación entre las obligaciones a corto plazo de una entidad y sus activos líquidos, o casi líquidos, permitirá calcular la salud financiera a corto plazo de la misma.

4. **Riesgo Operacional:** Se relaciona con las pérdidas en que puede incurrir una empresa o institución por la eventual renuncia de algún empleado o funcionario de la misma, que durante el periodo que laboro en dicha empresa, concentro todo el conocimiento especializado en algún proceso clave. (Iso-Tools Excellence, 2012). Además de incluir la posibilidad de pérdida que se ocasiona en las fallas de los sistemas de control interno. O sea, por la probabilidad de ocurrencia de que los controles establecidos no logren evitar, detectar y corregir oportunamente errores que se presentan en las transacciones, ocasionando de esta manera pérdida para la empresa.

5. **Riesgo de Tasas de Interés:** Se refiere a la posibilidad de pérdidas futuras en el conjunto del balance, como consecuencia del diferente vencimiento de las operaciones activas, pasivas y de fuera de balance, ante movimientos adversos en el tipo de interés.

6.2 Riesgos Operativos

Riesgo operacional son pérdidas económicas reales o potenciales, resultante de deficiencias en los controles o sistemas internos, originados por fallas en procesos (operacionales no controladas y/o reportadas), personas (Errores, Fraudes), sistemas (fallas en su operatividad y/o gestión de datos), eventos externos (terremotos, pánico financiero). El objetivo de este proyecto es conocer los riesgos operativos que causen pérdidas directas (impacto financiero) y pérdidas indirectas (clientes) que afecten la rentabilidad de la empresa.

6.3 Matriz de Riesgo-Proceso de Gestión de Riesgos

Una vez realizado un estudio de los factores externos e internos procederemos a gestionar los riesgos a través de la elaboración de una matriz de riesgos. La elaboración de la matriz de riesgos financieros/operativos nos permitirá identificar eficazmente aquellos riesgos que pudieran impactar el beneficio neto de la empresa. Entre los elementos que consideraremos para el diseño de la matriz de riesgos se encuentran los siguientes:

6.4 Identificación de Riesgos Financieros e Operativos

El objetivo de esta etapa es identificar los factores internos y externos que afectan la rentabilidad de la empresa. Para la identificación se tendrá 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 procederá a elaborar una lista de eventos que pueden tener efecto en el rendimiento de la empresa y se identificara su causa y efecto.

IDENTIFICACION DE RIESGOS – FINANCIEROS

Tabla 7: Mapa de Riesgos Financieros- Identificación

No.	PROCESO	RIESGO	CAUSA	EFEECTO
1	Financiero	Elevado el plazo promedio de CxC	Inadecuada política de crédito	Iliquidez temporal
2		Elevado el plazo promedio de Inventario	Ineficaz planificación de pedidos de producción	Costos de inventarios inmovilizados
3		Elevado periodo de pago a proveedores	Falta liquidez	Perdida de Créditos con proveedores / Incremento en costos de materia prima y servicios
4		Elevado Costo de Ventas	Ineficiencia en Procesos Productivos / Alto nivel de desperdicio de materia prima	Bajo margen de rentabilidad bruta
5		Aumento en costos financieros	Falta de liquidez	Bajo margen de utilidad neta
6		Falta de Disponibilidad Inmediata	Política de ventas	Iliquidez inmediata, poca reacción en imprevistos
7		Especulación en precio de materia prima	Subida de precio en fibra acrílicas	Variación en la rentabilidad precio al cliente
8		Volatilidad en tasas de interés	Medidas gubernamentales a la banca nacional	Incremento en gastos financieros
9		Variación en tipo de cambio Euro/Dólar	Devaluación de la moneda local	Alto impacto en la compra de repuestos en las áreas productivas
10		Surgimiento de nuevos aranceles en mercados internacionales	Falta de acuerdos comerciales	Reducción en ventas
11		Perdidas de inventarios en bodegas	Insuficiente control de inventarios	Mermas en las utilidades/Incremento en gastos no deducibles/Incremento en pago de impuesto a la renta
12		Incremento de gastos laborales	Alta rotación de empleados	Gastos de Capacitación y Aprendizaje

IDENTIFICACION DE RIESGOS – OPERATIVOS

Tabla 8: Mapa de Riesgos Operativos- Identificación

No.	PROCESO	RIESGO	CAUSA	EFECTO
13		Ingreso de personal no idóneo a la compañía	Falta de criterios en la búsqueda y reclutamiento del personal	Incremento en reprocesos productivos
14		Falta de stock en materia prima	Poca diversidad de proveedores	Retrasos en producción Incremento de costos en logística
15		Paralización de Maquinaria galga gruesa (Sección de Tejeduría de Punto)	Alta demanda de prendas livianas	Incumplimiento en pedido de clientes Pérdida de Mercado
16	Operativo	Paralización de Proceso Productivo (Hilatura)	Escaza alternabilidad de maquinaria	Incumplimiento en el presupuesto de producción y ventas Incremento en Costos Indirectos de Fabricación
17		Incurrir en gastos no presupuestados	Carencia de un control interno de repuestos e insumos	Variación negativa en presupuestos de producción
18		Eliminación en exoneraciones de aranceles a la importación de materias primas	Cumplimiento del Presupuesto del Estado	Encarecimiento del producto final Desventaja competitiva
19		Incumplimiento de proveedores en plazo de entrega de materia prima	Falta de planificación de producción de los proveedores	Poca rotación de inventarios
20		Contrabando de Productos Sustitutos	Falta de control aduanero	Decremento en el presupuesto de ventas
21		Alto índice de daños en maquinaria	Inexistente Mantenimiento Preventivo en Activos Fijos	Baja Producción Incrementos en Gastos Operacionales

6.5 Evaluación de Riesgos Financieros e Operativos

En esta etapa procederemos a definir los parámetros que utilizaremos para analizar y categorizar 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 Hilacryl 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 efectuara en términos cualitativos el cual implica la utilización de escalas descriptivas para evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada evento.

La valorización consistirá en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango. (Baca, 2006). En la siguiente grafica se puede observar el esquema de valoración de riesgo en función de la probabilidad e impacto de tipo numérico con escala:

Cuadro 24: Matriz de Severidad

		IMPACTO		
		Baja - 5	Media - 10	Alta - 15
PROBABILIDAD	Baja - 1	Riesgo trivial	Riesgo tolerable	Riesgo moderado
	Media - 2	Riesgo tolerable	Riesgo moderado	Riesgo importante
	Alta - 3	Riesgo moderado	Riesgo importante	Riesgo intolerable

En los siguientes cuadros definiremos los niveles límite para cada categoría de riesgo:

Cuadro 25: Probabilidad de Ocurrencia

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

Cuadro 26: Nivel de Impacto

NIVEL DE IMPACTO	NIVEL	PUNTUACIÓN
(\$1 - \$10.000)	Leve	5
(\$10.001 - \$20.000)	Tolerable	10
(\$20.001- \$30.000)	Moderado	15

En el siguiente cuadro definiremos el grado o alcance al cual los niveles límite son aplicables versus o dentro de una categoría:

Cuadro 27: Grado o Alcance de Riesgos

RIESGO	GRADO O ALCANCE
TRIVIAL	No se requiere de una acción específica, solo pequeñas medidas a tomar por su probabilidad bastante pequeña.
TOLERABLE	Se debe tomar acciones preventivas, las cuales serán comprobadas periódicamente a fin de asegurar su control.
MODERADO	Se debe reducir el riesgo, cuando el riesgo es moderado trae consecuencias peligrosas que pueden afectar las utilidades de la empresa.
IMPORTANTE	Cuando el riesgo es de esta magnitud, el proyecto o proceso no puede comenzar o seguir avanzando, se debe reducir el riesgo si es posible a menor tiempo que los moderados.
INTOLERABLE	En este caso, si no se puede reducir el riesgo es mejor abandonar el proyecto o proceso, porque un riesgo de esta magnitud puede afectar considerablemente el rendimiento de la empresa, de ser reducido se debe evaluar nuevamente el proyecto o proceso en entorno al alcance, costo, tiempo, y otros puntos relevantes.

ANÁLISIS y VALORACIÓN DE RIESGOS – FINANCIEROS

Tabla 9: Análisis y Valoración de Riesgos Financieros

No.	PROCESO	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 periodo de pago a proveedores	Falta liquidez	Perdida de Créditos con proveedores / Incremento en costos de materia prima y servicios	15 Moderado	1 Baja	15
4		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
5		Aumento en costos financieros	Falta de liquidez	Bajo margen de utilidad neta	10 Tolerable	2 Media	20
6	Financiero	Falta de Disponibilidad Inmediata	Política de ventas	Ilíquidez inmediata, poca reacción en imprevistos	5 Leve	2 Media	10
7		Especulación en precio de materia prima	Subida de precio en fibra acrílicas	Variación en la rentabilidad precio al cliente	10 Tolerable	2 Media	20
8		Volatilidad en tasas de interés	Medidas gubernamentales a la banca nacional	Incremento en gastos financieros	5 Leve	1 Baja	5
9		Variación en tipo de cambio Euro/Dólar	Devaluación de la moneda local	Alto impacto en la compra de repuestos en las áreas productivas	5 Leve	2 Media	10
10		Surgimiento de nuevos aranceles en mercados internacionales	Falta de acuerdos comerciales	Reducción en ventas	10 Tolerable	1 Baja	10
11		Perdidas de inventarios en bodegas	Insuficiente control de inventarios	Mermas en las utilidades/Incremento en gastos no deducibles/Incremento en pago de impuesto a la renta	10 Tolerable	3 Alta	30
12		Incremento de gastos laborales	Alta rotación de empleados	Gastos de Capacitación y Aprendizaje	10 Tolerable	3 Alta	30

ANÁLISIS y VALORACIÓN DE RIESGOS – OPERATIVOS

Tabla 10: Análisis y Valoración de Riesgos Operativos

No.	PROCESO	RIESGO	CAUSA	EFEECTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACION
13		Ingreso de personal no idóneo a la compañía	Falta de criterios en la búsqueda y reclutamiento del personal	Incremento en reprocesos productivos	10 Tolerable	1 Baja	10
14		Falta de stock en materia prima	Poca diversidad de proveedores	Retrasos en producción Incremento de costos en logística	5 Leve	1 Baja	5
15		Paralización de Maquinaria galga gruesa (Sección de Tejeduría de Punto)	Alta demanda de prendas livianas	Incumplimiento en pedido de clientes Pérdida de Mercado	10 Tolerable	2 Media	20
16		Paralización de Proceso Productivo (Hilatura)	Escaza alternabilidad de maquinaria	Incumplimiento en el presupuesto de producción y ventas Incremento en Costos Indirectos de Fabricación	15 Moderado	2 Media	30
17	Operativo	Incurrir en gastos no presupuestados	Carencia de un control interno de repuestos e insumos	Variación negativa en presupuestos de producción	5 Leve	3 Alta	15
18		Eliminación en exoneraciones de aranceles a la importación de materias primas	Cumplimiento del Presupuesto del Estado	Encarecimiento del producto final Desventaja competitiva	10 Tolerable	1 Baja	10
19		Incumplimiento de proveedores en plazo de entrega de materia prima	Falta de planificación de producción de los proveedores	Poca rotación de inventarios	10 Tolerable	2 Media	20
20		Contrabando de Productos Sustitutos	Falta de control aduanero	Decremento en el presupuesto de ventas	5 Leve	3 Alta	15
21		Alto índice de daños en maquinaria	Inexistente Mantenimiento Preventivo en Activos Fijos	Baja Producción Incrementos en Gastos Operacionales	10 Tolerable	2 Media	20

6.6 Jerarquización de Riesgos

El criterio de evaluación y cuantificación de probabilidad de riesgos está fundamentada en la Teoría Estadística Bayesiana, la cual se basa en:

- La enumeración de diferentes eventos posibles
- La asociación de cada uno con una probabilidad de ocurrencia,
- El cálculo de la severidad del riesgo o niveles de riesgo,

Nivel de Riesgo= Probabilidad del Riesgo X Impacto del Riesgo

Cuadro 28: Jerarquización de Riesgos

#	RIESGO	IMPACTO LEVE: 5 TOLERABLE: 10 MODERADO: 15	PROBABILIDAD BAJA: 1 MEDIA: 2 ALTA: 3	EVALUACIÓN AL RIESGO
4	Elevado Costo de Ventas	15 Moderado	3 Alta	45
1	Elevado el plazo promedio de CxC	10 Tolerable	3 Alta	30
2	Elevado el plazo promedio de Inventario	10 Tolerable	3 Alta	30
11	Perdidas de inventarios en bodegas	10 Tolerable	3 Alta	30
12	Incremento de gastos laborales	10 Tolerable	3 Alta	30
16	Paralización de Proceso Producto (Hilatura)	15 Moderado	2 Media	30
5	Aumento en costos financieros	10 Tolerable	2 Media	20
7	Especulación en precio de materia prima	10 Tolerable	2 Media	20
19	Incumplimiento de proveedores en plazo de entrega de materia prima	10 Tolerable	2 Media	20
21	Alto índice de daños en maquinaria	10 Tolerable	2 Media	20
15	Paralización de Maquinaria galga gruesa (Sección de Tejeduría de Punto)	10 Tolerable	2 Media	20
3	Elevado periodo de pago a proveedores	15 Moderado	1 Baja	15
17	Incurrir en gastos no presupuestados	5 Leve	3 Alta	15
20	Contrabando de Productos Sustitutos	5 Leve	3 Alta	15
6	Falta de Disponibilidad Inmediata	5 Leve	2 Media	10
9	Variación en tipo de cambio Euro/Dólar	5 Leve	2 Media	10
10	Surgimiento de nuevos aranceles en mercados internacionales	10 Tolerable	1 Baja	10
13	Ingreso de personal no idóneo a la compañía	10 Tolerable	1 Baja	10
18	Eliminación en exoneraciones de aranceles a la importación de materias primas	10 Tolerable	1 Baja	10
8	Volatilidad en tasas de interés	5 Leve	1 Baja	5
14	Falta de stock en materia prima	5 Leve	1 Baja	5

6.7 Matriz de Severidad (Valorización de Riesgos)

Cuadro 29: Matriz de Severidad (Valorización de Riesgos)

		IMPACTO		
		Baja - 5	Media - 10	Alta - 15
PROBABILIDAD	Baja - 1			
	Media - 2			
	Alto - 3			

Propuesta de Mitigación de Riesgos – Financieros

Tabla 11: Propuesta de Mitigación de Riesgos-Financieros

No.	PROCESO	RIESGO	CAUSA	EFEECTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACION	CONTROLES PROPUESTOS	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN
1		Elevado el plazo promedio de CxC	Inadecuada política de crédito	Ilíquidez temporal	10 Tolerable	3 Alta	30	Nuevas políticas de cobro Descuento por pronto pago	5 Lleve	2 Media	10
2		Elevado el plazo promedio de Inventario	Ineficaz planificación de pedidos de producción	Costos de inventarios inmovilizados	10 Tolerable	3 Alta	30	Implantación de sistemas administrativos Just in Time	5 Lleve	2 Media	10
3	Financiero	Elevado período de pago a proveedores	Falta liquidez	Perdida de Créditos con proveedores / Incremento en costos de materia prima y servicios	15 Moderado	1 Baja	15	Nuevas políticas de cobro Descuento por pronto pago	10 Moderado	1 Baja	10
4		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	Implantación de nuevos procesos productivos Incentivos al personal productivo	10 Moderado	2 Media	20
5		Aumento en costos financieros	Falta de liquidez	Bajo margen de utilidad neta	10 Tolerable	2 Media	20	Optimización del pasivo circulante (negociación con proveedores, revisión de condiciones bancarias)	5 Tolerable	2 Media	10
6		Falta de Disponibilidad Inmediata	Política de ventas	Ilíquidez inmediata, poca reacción en imprevistos	5 Lleve	2 Media	10	Utilización de productos financieros a corto plazo (ver cuál)	5 Lleve	1 Baja	5

Tabla 11: Matriz de Mitigación de Riesgos-Financieros (Cont.)

No.	RIESGO	CAUSA	EFEECTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACION	CONTROLES PROPUESTOS	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN
7	Especulación en precio de materia prima	Subida de precio en fibra acrílicas	Variación en la rentabilidad precio al cliente	10 Tolerable	2 Media	20	Negociación de un precio fijo a futuro con proveedores del exterior	5 Leve	1 Baja	5
8	Volatilidad en tasas de interés	Medidas gubernamentales a la banca nacional	Incremento en gastos financieros	5 Leve	1 Baja	5	Negociación de derivados financieros tipo SWAPS con entidades financieras	5 Leve	1 Baja	5
9	Variación en tipo de cambio Euro/Dólar	Devaluación de la moneda local	Alto impacto en la compra de repuestos en las áreas productivas	5 Leve	2 Media	10	Negociación de derivados financieros tipo forward de divisas	5 Leve	1 Baja	5
10	Surgimiento de nuevos aranceles en mercados internacionales	Falta de acuerdos comerciales	Reducción en ventas	10 Tolerable	1 Baja	10	Monitoreo constante de la Macro economía de nuestros socios comerciales (clientes internacionales)	5 Leve	1 Baja	5
11	Perdidas de inventarios en bodegas	Insuficiente control de inventarios	Mermas en las utilidades/Incremento en gastos no deducibles/Incremento en pago de impuesto a la renta	10 Tolerable	3 Alta	30	Instalación cámaras de seguridad en bodegas de materia primas y producto terminados	5 Leve	2 Media	10
12	Incremento de gastos laborales	Alta rotación de empleados	Gastos de Capacitación y Aprendizaje	10 Tolerable	3 Alta	30	Implementación de plan de incentivos por producción	5 Leve	2 Baja	10

Propuesta de Mitigación de Riesgos – Operativos

Tabla 12: Propuesta de Mitigación de Riesgos-Operativos

No.	PROCESO	RIESGO	CAUSA	EFEECTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACION	CONTROLES PROPUESTOS	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN
13		Ingreso de personal no idóneo a la compañía	Falta de criterios en la búsqueda y reclutamiento del personal	Incremento en reprocesos productivos	10 Tolerable	1 Baja	10	Implementación de programas de reclutamiento de personal	5 Leve	1 Baja	5
14		Falta de stock en materia prima	Poca diversidad de proveedores	Retrasos en producción Incremento de costos en logística	5 Leve	1 Baja	5	Implantación de una sección de compras y adquisiciones	5 Tolerable	1 Baja	5
15		Paralización de Maquinaria galga gruesa (Sección de Tejeduría de Punto)	Alta demanda de prendas livianas	Incumplimiento en pedido de clientes Pérdida de Mercado	10 Tolerable	2 Media	20	Compra de maquinaria en tejeduría de punto galga fina	5 Leve	2 Baja	10
16	Operativo	Paralización de Proceso Productivo (Hilatura)	Escaza alternabilidad de maquinaria	Incumplimiento en el presupuesto de producción y ventas Incremento en Costos Indirectos de Fabricación	15 Moderado	2 Media	30	Implementación de un plan de mantenimiento preventivo a la sección de Hilatura	10 Leve	2 Baja	10
17		Incurrir en gastos no presupuestados	Carencia de un control interno de repuestos e insumos	Variación negativa en presupuestos de producción	5 Leve	3 Alta	15	Control en la variación del presupuesto en producción	5 Leve	2 Baja	10
18		Eliminación en exoneraciones de aranceles a la importación de materias primas	Cumplimiento del Presupuesto del Estado	Encarecimiento del producto final Desventaja competitiva	10 Tolerable	1 Baja	10	Solicitud de gremios a entes reguladoras gubernamentales	5 Leve	1 Baja	5

Tabla 12: Matriz de Mitigación de Riesgos-Operativos Cont.

No.	RIESGO	CAUSA	EFEECTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACION	CONTROLES PROPUESTOS	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN
19	Incumplimiento de proveedores en plazo de entrega de materia prima	Falta de planificación de producción de los proveedores	Poca rotación de inventarios	10 Tolerable	2 Media	20	Calificación de proveedores	5 Leve	1 Baja	5
20	Contrabando de Productos Sustitutos	Falta de control aduanero	Decremento en el presupuesto de ventas	5 Leve	3 Alta	15	Constante desarrollo e innovación de productos terminados	5 Leve	2 Baja	10
21	Alto índice de daños en maquinaria	Inexistente Manteamiento Preventivo en Activos Fijos	Baja Producción Incrementos en Gastos Operacional	10 Tolerable	2 Media	20	Planes de mantenimiento preventivo y correctivo	5 Leve	1 Media	5

6.8 Jerarquización de Riesgos (propuesta de mitigación)

Cuadro 30: Jerarquización de Riesgos (propuesta de mitigación)

#	RIESGO	IMPACTO LEVE: 5 TOLERABLE: 10 MODERADO: 15	PROBABILIDAD BAJA: 1 MEDIA: 2 ALTA: 3	EVALUACIÓN AL RIESGO
4	Elevado Costo de Ventas	10 Moderado	2 Media	20
16	Paralización de Proceso Productivo (Hilatura)	10 Moderado	2 Media	20
1	Elevado el plazo promedio de CxC	5 Leve	2 Media	10
2	Elevado el plazo promedio de Inventario	5 Leve	2 Media	10
3	Elevado periodo de pago a proveedores	10 Moderado	1 Baja	10
5	Aumento en costos financieros	5 Leve	2 Media	10
11	Perdidas de inventarios en bodegas	5 Leve	2 Media	10
12	Incremento de gastos laborales	5 Leve	2 Media	10
15	Paralización de Maquinaria galga gruesa (Sección de Tejeduría de Punto)	10 Moderado	1 Baja	10
17	Incurrir en gastos no presupuestados	5 Leve	2 Media	10
20	Contrabando de Productos Sustitutos	5 Leve	2 Media	10
6	Falta de Disponibilidad Inmediata	5 Leve	1 Baja	5
7	Volatilidad en precio de materia prima	5 Leve	1 Baja	5
8	Volatilidad en tasas de interés	5 Leve	1 Baja	5
9	Variación en tipo de cambio Euro/Dólar	5 Leve	1 Baja	5
10	Surgimiento de nuevos aranceles en mercados internacionales	5 Leve	1 Baja	5
13	Ingreso de personal no idóneo a la compañía	5 Leve	1 Baja	5
14	Falta de stock en materia prima	5 Leve	1 Baja	5
18	Eliminación en exoneraciones de aranceles a la importación de materias primas	5 Leve	1 Baja	5
19	Incumplimiento de proveedores en plazo de entrega de materia prima	5 Leve	1 Baja	5
21	Alto índice de daños en maquinaria	5 Leve	1 Baja	5

6.9 Matriz de Severidad (propuesta de mitigación)

Cuadro 31: Matriz de Severidad (propuesta de mitigación)

		IMPACTO		
		Baja - 5	Media - 10	Alta - 15
P R O B A B I L I D A D	Baja - 1	6, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 18, 19, 21	3, 15	
	Media - 2	2, 1, 5, 11, 12, 17, 20	4, 16	
	Alto - 3			

Respuesta al Riesgo- Financieros (Tratamiento)

Tabla 13: Respuesta al Riesgo – Financiero (Tratamiento)

No.	PROCESO	RIESGO	CAUSA	EFEECTO	Respuesta al Riesgo	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	INDICADOR	VTO. BUENO
1		Elevado el plazo promedio de CxC	Inadecuada política de crédito	Iliquidez temporal	Reducir el Riesgo	Gerente Financiero	Semestral	Rotación CXC	Gerente General
2		Elevado el plazo promedio de Inventario	Ineficaz planificación de pedidos de producción	Costos de inventarios inmovilizados	Reducir el Riesgo	Jefe de Producción	Trimestral	Rotación de Inventarios	Gerente General
3		Elevado periodo de pago a proveedores	Falta liquidez	Perdida de Créditos con proveedores / Incremento en costos de materia prima y servicios	Reducir el Riesgo	Gerente Financiero	Trimestral	Rotación CxP	Gerente General
4		Elevado Costo de Ventas	Ineficiencia en Procesos Productivos / Alto nivel de desperdicio de materia prima	Bajo margen de rentabilidad bruta	Reducir el Riesgo	Jefe de Producción	Trimestral	Margen Bruto	Gerente General
5		Aumento en costos financieros	Falta de liquidez	Bajo margen de utilidad neta	Reducir el Riesgo	Gerente Financiero	Trimestral	Margen Neto	Gerente General
6		Falta de Disponibilidad Inmediata	Política de ventas	Iliquidez inmediata, poca reacción en imprevistos	Reducir el Riesgo	Gerente Ventas /Financiero	Trimestral	Índice de Disponibilidad Inmediata	Gerente General
7	Financiero	Especulación en precio de materia prima	Subida de precio en fibra acrílicas	Variación en la rentabilidad precio al cliente	Transferir el Riesgo	Gerente Financiero	Trimestral	Margen Bruto	Gerente General
8		Volatilidad en tasas de interés	Medidas gubernamentales a la banca nacional	Incremento en gastos financieros	Aceptar el Riesgo	Gerente Financiero	Semestral	Margen Neto	Gerente General
9		Variación en tipo de cambio Euro/Dólar	Devaluación de la moneda local	Alto impacto en la compra de repuestos en las áreas productivas	Transferir el Riesgo	Gerente Financiero	Semestral	Margen Neto	Gerente General

Tabla 13: Matriz de Respuesta al Riesgo – Financiero (Tratamiento Cont.)

No.	RIESGO	CAUSA	EFEECTO	Respuesta al Riesgo	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	INDICADOR	VTO. BUENO
10	Surgimiento de nuevos aranceles en mercados internacionales	Falta de acuerdos comerciales	Reducción en ventas	Aceptar el Riesgo	Importaciones / Exportaciones	Mensual	Incremento en exportaciones	Gerente General
11	Perdidas de inventarios en bodegas	Insuficiente control de inventarios	Mermas en las utilidades/Incremento en gastos no deducibles/Incremento en pago de impuesto a la renta	Reducir el Riesgo	Contador General	Mensual	Margen Bruto	Gerente General
12	Incremento de gastos laborales	Alta rotación de empleados	Gastos de Capacitación y Aprendizaje	Reducir el Riesgo	Recursos Humanos	Trimestra I	Margen Bruto	Gerente General

Respuesta al Riesgo- Operativos (Tratamiento)

Tabla 14: Respuesta al Riesgo-Operativo (Tratamiento)

No.	PROCESO	RIESGO	CAUSA	EFEECTO	Respuesta al Riesgo	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	INDICADOR	VTO. BUENO
13		Ingreso de personal no idóneo a la compañía	Falta de criterios en la búsqueda y reclutamiento del personal	Incremento en reprocesos productivos	Reducir el Riesgo	Recursos Humanos/Jefe de Producción	Trimestral	Margen Bruto	Gerente General
14		Falta de stock en materia prima	Poca diversidad de proveedores	Retrasos en producción Incremento de costos en logística Incumplimiento en pedidos	Aceptar el Riesgo	Gerente Financiero	Trimestral	Margen Bruto	Gerente General
15	Operativo	Paralización de Maquinaria galga gruesa (Sección de Tejeduría de Punto)	Alta demanda de prendas livianas	Elaborado Por: Gonzalo Sánchez / Fausto Flores Pérdida de Mercado	Riesgo	Jefe de Producción	Trimestral	Crecimiento en Ventas	Gerente General
16		Paralización de Proceso Productivo (Hilatura)	Escaza alternabilidad de maquinaria	Incumplimiento en el presupuesto de producción y ventas	Reducir el Riesgo	Jefe de Producción	Trimestral	Margen Bruto	Gerente General
17		Incurrir en gastos no presupuestados	Carencia de un control interno de repuestos e insumos	Variación negativa en presupuestos de producción	Reducir el Riesgo	Gerente Financiero	Mensual	Margen Bruto	Gerente General
18		Eliminación en exoneraciones de aranceles	Cumplimiento del Presupuesto del Estado	Encarecimiento del producto final	Reducir el Riesgo	Gerente Financiero	Mensual	Margen Bruto	Gerente General
19		Incumplimiento de proveedores en plazo de entrega de materia prima	Falta de planificación de producción de los proveedores	Poca rotación de inventarios	Reducir el Riesgo	Jefe de Producción	Mensual	Rotación de Inventarios	Gerente General

Tabla 14: Matriz de Respuesta al Riesgo-Operativo (Tratamiento Cont.)

No.	RIESGO	CAUSA	EFEECTO	Respuesta al Riesgo	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	INDICADOR	VTO. BUENO
20	Contrabando de Productos Sustitutos	Falta de control aduanero	Decremento en el presupuesto de ventas	Reducir el Riesgo	Gerente de Ventas	Mensual	Crecimiento en Ventas	Gerente General
21	Alto índice de daños en maquinaria	Inexistente Mantenimiento Preventivo en Activos Fijos	Baja Producción Incrementos en Gastos Operacionales	Reducir el Riesgo	Jefe de Producción	Mensual	Margen Bruto	Gerente General

6.10 Respuesta al Riesgo (Evitar, Reducir, Transferir, Aceptar)

Las estrategias empleadas para el manejo de los riesgos presentados anteriormente son los siguientes:

- **Evitar el riesgo:** Esta estrategia será siempre nuestra primera alternativa a considerar. Se considerara evitar el riesgo cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas.
- **Reducir el riesgo:** Cuando el riesgo no puede ser evitado porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de procedimientos y la implementación de controles. Las propuestas tomadas en esta estrategia nos permitirá mitigar la probabilidad o gravedad de las pérdidas.
- **Transferir el riesgo:** Esta estrategia hace referencia a buscar respaldo y compartir con terceros parte del riesgo; se traslada el riesgo a otra parte o físicamente se traslada a otro lugar. Así mismo, el riesgo puede ser minimizado compartiéndolo con otro grupo o dependencia como por ejemplo mediante una cobertura, aseguramiento o diversificación.

- **Aceptar el riesgo:** En este caso simplemente se acepta la pérdida residual probable y se elaboran planes de contingencia para su manejo.

6.11 Implementación de Acciones

En este paso se procederá 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.

6.12 Análisis de Riesgos Relevantes

En el contexto de este estudio, consideramos que es muy importante que detallemos de una manera muy simplificada, el proceso que se realizó para identificar, evaluar y posteriormente proponer las mejoras en los riesgos que causen un mayor efecto en la compañía, teniendo en cuenta estas consideraciones, procedemos con este análisis y sustentación de los mismos.

Elevado Costo de Ventas

Este riesgo 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.

La propuesta realizada consiste en Implantar nuevos procesos productivos para incrementar la producción tales como: una mejor planificación de la producción, reducción de tiempos muertos, un plan adecuado de incentivos por producción al personal de planta, por mencionar los principales.

Elevado Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar

Este riesgo hace referencia al elevado promedio de días en la recuperación de la cartera o el plazo promedio de cobro a las ventas efectuadas a nuestros clientes.

Una de las causas principales para que este riesgo tenga niveles altos, en el análisis efectuado, son los plazos de crédito otorgados por la empresa hacia sus clientes, los mismos que causan un desfase en el ciclo de caja en la compañía.

La propuesta realizada para mitigar este riesgo consiste en el establecimiento de nuevas políticas de cobro y proponer a los clientes un incentivo o descuento atractivo por pronto pago, el cual permita mejorar a gran medida la liquidez de la compañía y consecuentemente disminuir el ciclo de caja.

Elevado Días Promedio de Rotación de Inventarios

Al analizar el riesgo relacionado con el Alto Promedio en Días de la Rotación de Inventarios, se está indicando que tan efectivo se es al momento de realizar los pedidos de materiales y materia prima, la eficiencia con que se transforma la producción en proceso en productos terminados y la eficacia con la que estos se venden a los clientes de la compañía.

Una de las causas principales para que este riesgo tenga elevados días de rotación es la ineficaz planificación de los pedidos así como el de la producción, puesto que la materia prima llega a bodegas a destiempo, por ende se retrasa la producción y consecuentemente las entregas a los clientes.

La propuesta realizada para mitigar este riesgo consiste en la implantación de nuevos sistemas administrativos y productivos, específicamente el JUST IN TIME, la implantación de este sistema administrativo ayudara de una manera directa a reducir los niveles de inventarios necesarios en todos los pasos de la línea productiva y, como consecuencia, los costos de mantener inventarios más altos, costos de compras, de financiación de las compras y de almacenaje.

Pérdidas de Inventarios en Bodegas:

Este riesgo hace referencia al alto nivel de pedidas en inventarios especialmente de productos terminados.

La principal causa de este riesgo deriva en el Insuficiente Controles en las Bodegas de productos Terminados, lo que da origen al incremento de costos extracontables, tales como gastos no deducibles, por la perdida en diferencia en inventarios.

La propuesta realizada para mitigar este riesgo consiste específicamente en la adquisición de herramientas tecnológicas (cámaras de seguridad, sistemas específicos de control de inventarios) que permitan mitigar o controlar de mejor manera las existencias y el manejo de las referencias al custodio de las personas encargadas del control de bodegas.

Incremento en Gastos Laborales:

Este riesgo hace referencia al Incremento en Gasto Laborales, específicamente por liquidaciones y desahucios al personal operativo.

La principal causa de este riesgo deriva a la existencia de una Elevada Rotación del Personal, que no solo es propio de la compañía, sino de todo el sector la que esta pertenece, puesto que la mano de obra en confecciones es muy inestable, debido a sus condiciones sociales, de educación y económicas. Generando consecuentemente gastos en Capacitación y Aprendizaje al personal nuevo.

La propuesta realizada para mitigar este riesgo consiste en implantar un adecuado y atractivo plan de incentivos al personal de producción y adicionalmente

un conveniente programa de clima laboral, que conlleve a que los operarios tengan un alto grado de compromiso con las políticas y metas de la compañía.

Paralización del Proceso Productivo:

Este riesgo hace referencia a la escasa alternabilidad de la Maquinaria, especialmente en la sección de Hilatura; es decir, que dentro del proceso productivo existe un paso u operación, por el que pasan casi el 100% de los ítems confeccionados en esta sección, y solo existe una maquina que realiza dicha operación.

Como ya se explico anteriormente hay poca alternabilidad en esta sección, lo que consecuentemente origina que los presupuestos de producción no se cumplan y adicionalmente se incrementen los costos generados por la adquisición de repuestos de manera inmediata.

La propuesta realizada para mitigar este riesgo consiste en un Plan de Mantenimiento Preventivo en la sección de Hilatura, el mismo que permita realizar el seguimiento y control del manejo operativo de las maquinas, a fin de que no se detenga el proceso productivo y no generar demoras en las entregas de materia prima para otras secciones y producto terminado para los clientes.

CAPÍTULO VII

Conclusiones

Hoy en día, la mayoría de empresas y aun mas las del sector textil en la que se encuentra ubicada Hilacril S.A. han comprendido la importancia de identificar, evaluar y gestionar o proponer mejoras a los riesgos financieros y operativos, como complemento ideal de gestión a mediano y largo plazo, ya que una gestión adecuada de los mismos permite a una compañía mantenerse en la dirección de sus objetivos de eficiencia operativa y rentabilidad, cumplimiento de presupuestos, consecuentemente para garantizar la solvencia, estabilidad y valor a la empresa.

Para determinar los riesgos que pueden desestabilizar y distorsionar índices aceptables en los mercados, se debe tener muy en cuenta tanto las variables macroeconómicas como microeconómicas, puesto que es dentro de este entorno en donde se identifican las falencias administrativas y operativas de las compañías, que a través de una diagnostico se pueden identificar de mejor manera dichas variables, para en un siguiente paso proponer mejoras que permitan contrarrestar dichas falencias.

Actualmente las empresas a nivel global están utilizando derivados financieros con el fin de minimizar considerablemente sus riesgos financieros, productos tales como futuros, forwards, entre otros, las compañías pueden controlar el efecto causado por la volatilidad de la materia prima y tasas de interés, con el uso de estos derivados.

CAPÍTULO VIII

Recomendaciones

1. Capacitar al personal sobre el proceso de administración de riesgos, el cual permitirá a la alta gerencia controlar y establecer un plan de mitigación que permita dar respuesta a los riesgos identificados en cada proceso o área de producción.
2. Implementar nuevas políticas de ventas y crédito a los clientes y negociar mejores condiciones de crédito con los proveedores, con el fin de mejorar el ciclo de caja de la compañía y la liquidez no se vea afectada en el futuro.
3. Crear una nueva Jefatura de Compras, la misma que se encargara de planificar la adquisición de materia prima y materiales conjuntamente con el Departamento de Producción, adicionalmente la constante búsqueda de nuevos proveedores y el seguimiento de las reposiciones de las materias primas.
4. Implantar una reingeniería de procesos en el área de Confección Punto y Plana, la misma que ayudara a corregir y/o mejorar los tiempos en la elaboración de las prendas, a consecuencia de esto los Costos Fijos tendrán una merma considerable en la estructura del Estado de Pérdidas y Ganancias.
5. Aplicar derivados Financieros Swaps y Forwards con proveedores, para garantizar que los flujos de caja, no se vean afectados por las variaciones en precio de materia prima y diferencial cambiario, tomando en cuenta que la mayoría de las materias primas y activos fijos provienen del exterior.

6. Obtener mensualmente de los Gerentes de Producción, Ventas y Administrativo-Financiero la información respecto de los riesgos relevantes de cada uno de sus procesos, subprocesos, áreas técnicas o programas, para lo cual tomarán como base los lineamientos y mecanismos internos debidamente legalizados, el análisis de factores internos y externos, principalmente los relacionados con las actividades estratégicas y aquellas consideradas complejas, el manejo de recursos económicos, la alta rotación y el crecimiento del personal, los sistemas de información y tecnología; las debilidades y amenazas identificadas, las auditorías realizadas a la entidad y el registro de incidencias.
7. Evaluar de manera trimestral los riesgos internos y externos conjuntamente con gerentes, supervisores o sus representantes de los procesos y subprocesos, tomando como criterio la probabilidad de ocurrencia y el impacto que podrían ocasionar.
8. Implementar un plan de mitigación de riesgos a través de los procesos de identificación y análisis realizado por los gerentes de la empresa, el cual debe contemplar objetivos, metas, estrategias, acciones, indicadores, puntos o actividades de control, responsables, presupuestos y cronogramas de aplicación, tomando en consideración la estructura organizativa legalmente establecida, los roles y responsabilidades de los servidores y la matriz de respuesta al riesgo institucional.

9. Desarrollar un informe anual de gestión que contenga el análisis de la efectividad de los controles y acciones implementadas para enfrentar los riesgos financieros y operativos, tomando como referencia el cumplimiento de objetivos y las recomendaciones de mejoramiento.

Bibliografía

Alcalde, A. (15 de Enero de 2013). *Corredor Financiero*. Obtenido de <http://corredorfinanciero.blogspot.com/2011/03/el-riesgo-financiero-y-sus-diferentes.html>

Baca, A. (2006). *La Administración de Riesgos Financieros*. México D.F.

Banco Central. (25 de Junio de 2012). *Balanza Comercial: Banco Central*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Balanza_comercial

Banco Central. (25 de Junio de 2012). *Tasa de Interes: Banco Central*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec>

Barro, R. (25 de Junio de 2012). *La enciclopedia libre: Wikipedia*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>

Fragoso, J. (2002). Analisis y Administración de Riesgos Financieros. En J. Fragoso, *Analisis y Administración de Riesgos Financieros* (pág. 13). Xalapa.

Iso-Tools Excellence. (8 de Agosto de 2012). *Blog Corporativo*.

Kuznets, S. (25 de Junio de 2012). *La enciclopedia libre: Wikipedia*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_interno_bruto