



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 II EN MAESTRIA DE FINANZAS EMPRESARIALES

**TEMA: “DISEÑO DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y
FINANCIEROS DE LA FABRICA DE CONFECCIONES ACRILICAS
HILACRIL S.A.”**

AUTOR: SANCHEZ, GONZALO

DIRECTOR: ING. VASCONEZ, EDUARDO

SANGOLQUÍ, ENERO DEL 2014

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Por medio de la presente certifico que el Proyecto de Grado II denominado: **“DISEÑO DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS DE LA FABRICA DE CONFECCIONES ACRÍLICAS HILACRIL S.A”** fue realizado en su totalidad por el señor GONZALO SANCHEZ SALAZAR con cédula de identidad numero 17114975-8, como requerimiento parcial a la obtención del Título de MAGÍSTER EN FINANZAS EMPRESARIALES

Quito, 9 de Noviembre de 2013

Ing. Eduardo Vasconez

AUTORÍA DE PROYECTO

El abajo firmante, en calidad de estudiante de la Maestría en Finanzas Empresariales, declaro 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 del autor.

Quito, 17 de Enero de 2014

Lic. Gonzalo Sánchez Salazar
CI: 171149756-8

AUTORIZACIÓN

Yo, Licenciado Gonzalo Sánchez Salazar con cédula de ciudadanía 1711497568 autorizo la publicación de mi proyecto de grado de Magister en Finanzas Empresariales, titulada: **“DISEÑO DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS DE LA FABRICA 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 Enero de 2014

Lic. Gonzalo Sánchez Salazar
CI: 171149756-8

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 Enero de 2014

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 Recursos Humanos.....	3
1.5 Departamento Administrativo.....	4
1.6 Unidad Financiera.....	4
1.7 Departamento de Contabilidad.....	5
1.8 Unidad de Ventas y Marketing.....	6
1.9 Productos.....	8
1.10 Investigación y Desarrollo (I&D).....	9
1.11 Unidad de Administración de Materiales (Bodegas).....	9
1.12 Departamento de Logística.....	10
1.13 Unidad de producción.....	11
1.14 Proceso- Hilatura.....	12
1.15 Proceso- Tejeduría de Punto.....	12
1.16 Proceso- Tejeduría Plana.....	13
1.17 Proceso- Tintorería.....	13
1.18 Proceso- Confección Punto y Plana.....	13
1.19 Planificación Estratégica Hilacril S.A.....	14
CAPÍTULO II.....	16
GENERALIDADES.....	16

2.1	Objetivo.....	16
2.2	Alcance	16
2.3	Aprobación	17
2.4	Control de Aprobaciones y Modificaciones del Manual	18
2.5	Políticas y Procesos para la Actualización y Modificaciones del Manual.....	18
2.6	Formato de Actualización del Manual.....	19
2.7	Custodia y Distribución del Manual	19
2.8	Políticas de Confidencialidad para la Copia y Distribución del Manual.....	20
2.9	Estructura Organizacional.....	21
2.9.1	Estructura de la Administración de Riesgos	21
2.9.2	Responsabilidades de la Gerencia General.....	21
2.9.3	Responsabilidades del Comité de Gestión de Riesgos	23
2.9.4	Responsabilidades del Responsable de la Unidad de Gestión de Riesgos	24
CAPÍTULO III.....		26
PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS		26
3.1	Identificación de Riesgos Operativos y Financieros	27
3.1.1	Métodos de Identificación de Riesgos Operativos y Financieros	28
3.1.2	Normas para el desarrollo de la matriz FODA.....	31
3.1.3	Análisis Financiero	36
3.1.4	Clasificación de Riesgos	41
3.1.5	Matriz de Riesgos - Identificación.....	47
3.1.6	Matriz de Identificación de Riesgos Financieros.....	48
3.1.7	Matriz de Identificación de Riesgos Operativos	49
3.2	Análisis y Evaluación de Riesgos Operativos y Financieros.....	50
3.2.1	Matriz de Riesgos – Análisis y Valorización.....	53
3.2.2	Jerarquización de Riesgos.....	57
3.2.3	Matriz de Severidad (Valorización de Riesgos).....	58
3.3	Respuesta y Control de Riesgo	60
3.3.1	Evitar el Riesgo.....	60
3.3.2	Reducir el Riesgo	60
3.3.3	Transferir el Riesgo.....	61
3.3.4	Aceptar el Riesgo	61
3.3.5	Mitigación de Riesgos – Financieros	64

3.3.6	Mitigación de Riesgos – Operativos.....	66
3.3.7	Jerarquización de Riesgos (propuesta de mitigación)	68
3.3.8	Matriz de Severidad (Mitigación)	69
3.4	Implementación de Acciones y Asignación de Responsables.....	70
3.5	Seguimiento	70
3.5.1	Respuesta al Riesgo- Financieros (Tratamiento).....	72
3.5.2	Respuesta al Riesgo- Operativos (Tratamiento).....	74
3.5.3	Formato de Control de Riesgos	76
3.5.4	Formato de Valoración del Riesgo Después de los Controles	77
CAPÍTULO IV	78
FLUJOGRAMA-GESTIÓN DE RIESGOS	78
4.1	Generalidades de los flujogramas	78
4.2	Flujograma de Gestión de Riesgos Relevantes	79
CAPÍTULO V	80
CONCLUSIONES	80
CAPÍTULO VI	82
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
BIOGRAFÍA	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE TABLAS

<i>TABLA 1:</i>	ESTRUCTURA ACCIONARIA HILACRIL S.A	2
<i>TABLA 2:</i>	NÚMERO DE PERSONAL HILACRIL S.A	3
<i>TABLA 3:</i>	DESCRIPCIÓN DEL ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	30
<i>TABLA 4:</i>	DESCRIPCIÓN DEL ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	30
<i>TABLA 5:</i>	ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS.....	37
<i>TABLA 6:</i>	RAZÓN DE PLAZO PROMEDIO POR CUENTAS X COBRAR	38
<i>TABLA 7:</i>	PROMEDIO DE DÍAS DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS.....	39
<i>TABLA 8:</i>	MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS	48
<i>TABLA 9:</i>	MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS	49
<i>TABLA 10:</i>	MATRIZ DE SEVERIDAD	50
<i>TABLA 11:</i>	ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS	55

TABLA 12: ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS	56
TABLA 13: MATRIZ DE SEVERIDAD (VALORIZACIÓN DE RIESGOS)	58
TABLA 14: MATRIZ DE MITIGACIÓN DE RIESGOS-FINANCIEROS	64
TABLA 15: MATRIZ DE MITIGACIÓN DE RIESGOS-OPERATIVOS	66
TABLA 16: MATRIZ DE SEVERIDAD (MITIGACIÓN)	69
TABLA 17: MATRIZ DE RESPUESTA AL RIESGO – FINANCIERO (TRATAMIENTO)	72
TABLA 18: MATRIZ DE RESPUESTA AL RIESGO-OPERATIVO (TRATAMIENTO)	74

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1: PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	52
CUADRO 2: NIVEL DE IMPACTO	52
CUADRO 3: GRADO O ALCANCE DE RIESGOS	53
CUADRO 4: JERARQUIZACIÓN DE RIESGOS	57
CUADRO 5: JERARQUIZACIÓN DE RIESGOS (PROPUESTA DE MITIGACIÓN)	68
CUADRO 6: FLUJOGRAMA DE GESTIÓN DE RIESGOS RELEVANTES	79
CUADRO 7: BALANCE GENERAL - HORIZONTAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO 8: ESTADO DE RESULTADOS - HORIZONTAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO 9: BALANCE GENERAL - VERTICAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO 10: ESTADO DE RESULTADOS - VERTICAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO 11: RAZÓN DE LIQUIDEZ	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO 12: RAZÓN DE PRUEBA ACIDA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO 13: RAZÓN DE DISPONIBILIDAD	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO 14: RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO 15: RAZÓN DE LA DEUDA (CALIDAD DE DEUDA)	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO 16: RAZÓN DE GASTOS FINANCIEROS/VENTAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO 17: RAZÓN DE RENTABILIDAD FINANCIERA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO 18: RAZÓN DE RENTABILIDAD ECONÓMICA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO 19: RAZÓN DE MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO 20: RAZÓN DE BENEFICIOS SOBRE VENTAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO 21: RAZÓN DE ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO 22: RAZÓN DE PLAZO PROMEDIO DE CxC	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO 23: RAZÓN DE PLAZO PROMEDIO DE CxP	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO 24: RAZÓN DE PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: VENTAS ANUALES	7
GRÁFICO 2: VENTAS ANUALES POR DESTINO	7
GRÁFICO 3: VENTAS POR PRODUCTO	8
GRÁFICO 4: PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	26

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE RIESGOS	19
--	----

ANEXO 2 : AGENDA DE TRABAJO.....	33
ANEXO 3 : MATRIZ FODA FACTORES INTERNOS.....	34
ANEXO 4 : MATRIZ FODA FACTORES EXTERNOS	35
ANEXO 5 : FORMATO DE CONTROL DE RIESGOS.....	76
ANEXO 6 : FORMATO DE VALORACIÓN DEL RIESGO DESPUÉS DE LOS CONTROLES.....	77
ANEXO 7 : FORMATO DE ANÁLISIS DE RIESGOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 8 : FORMATO MATRIZ DE RIESGOS OPERATIVOS / FINANCIERO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 9 : FORMATO DE REGISTRO DE EVENTOS DE RIESGOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 10 : MATRIZ DE RIESGOS HILACRIL S.A (COMPLETA).....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

RESUMEN

El presente proyecto abarca la propuesta de un diseño de un manual de gestión de riesgos operativos y financieros de la empresa Hilacril S.A con el fin de evitar la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto negativo en el alcance de los objetivos de la empresa. Este manual se ha elaborado con el propósito de proveer a sus accionistas, directivos y funcionarios una guía de cómo aplicar de una manera consistente y comprensiva la gestión de riesgos. Este proceso provee de información sobre como identificar, analizar, evaluar y dar un tratamiento adecuado a los riesgos. El desarrollo del presente proyecto consta de dos etapas, que de manera estructurada y sistemática conforma el Diseño del Manual de Gestión de Riesgos Operativos y Financieros. En la primera etapa se dará a conocer los antecedentes, reseña histórica, estructura organizacional y actividades comerciales que la empresa Hilacril realiza. Además se dará a conocer la planeación estratégica de la empresa, la cual se vincula con la determinación de la visión, misión, y los principales objetivos de la empresa. Por último, se desarrollara el proceso de administración de riesgos, el cual consta de cinco etapas: identificación, análisis y evaluación, respuesta y control, implementación de políticas/asignación de responsabilidades y su seguimiento.

Palabras Claves: Riesgos, Incertidumbre, Impacto, Probabilidad de Ocurrencia, Mitigación.

DISEÑO DE UN MANUAL DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS 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 Fábrica de Confecciones Acrílicas Hilacril S.A, no cuenta con un manual de gestión de riesgos que le permita evaluar y administrar las incertidumbres que la empresa enfrenta. Para efectos de este manual que servirá de guía, se va a considerar el riesgo como toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de actividades y le impidan a la empresa el logro de sus objetivos.

DEFINICIONES DE TÉRMINOS

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.

Análisis de riesgos.- Determinar el impacto y la probabilidad del riesgo. Dependiendo de la información disponible pueden emplearse desde modelos de simulación, hasta técnicas colaborativas.

Causa.- Son los medios, circunstancias y agentes que generan los riesgos.

Control.-: Es toda acción que tiende a minimizar los riesgos, significa analizar el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adaptación de medidas preventivas.

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.

Factores de riesgo.- Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de Riesgo o tienden a aumentar la exposición, pueden ser internos o externos de la entidad.

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.

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.

Ingreso.- Hace referencia a las cantidades que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicios.

Incertidumbre.- El termino riesgo se usa de manera indistinta con incertidumbre, pero no significan lo mismo, se habla de incertidumbre cuando no se conocen las probabilidades de los posibles resultados de una decisión (no se tiene ni idea). Posibilidad de hechos que no se pueden prevenir ni calcular.

Identificación de riesgos.- Establecer la estructura del riesgo: fuentes o factores, internos o externos, generadores de riesgo, puede hacerse a cualquier nivel: total entidad, por áreas, por procesos, incluso bajo el viejo paradigma, por funciones; desde el nivel estratégico hasta el más humilde operativo.

Impacto.- Consecuencias que pueden ocasionar una o más variables que informa sobre una situación y soporta la toma de decisiones, es un criterio de medición y de evaluación cuantitativa o cualitativa.

Indicador.- es la valorización de una o más variables que informa sobre una situación y soporta la toma de decisiones, es criterio de medición y de evaluación cuantitativa o cualitativa.

Límites de exposición.- Son los rangos máximos establecidos, con relación a la exposición que los activos, cartera y capital contable, tienen con respecto a los riesgos cuantificables y al riesgo global.

Monitoreo de riesgos.- Acciones tomadas por el Comité de Riesgos, la Gerencia General y demás áreas de la organización, para evaluar la calidad del desempeño del sistema de control interno y el cumplimiento a las políticas y procesos definidos a través de tiempo.

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.

Plan de contingencia.- Parte del plan de manejo de riesgos que contiene acciones a efectuar en caso de la materialización del riesgo, con el fin de dar continuidad a los objetivos de la empresa.

Probabilidad.- Una medida para estimar la posibilidad de que ocurra un incidente o evento.

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 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 han 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.

Seguimiento.- Recolección regular y sistemática sobre la ejecución del plan, que sirven para actualizar y mejorar la planeación futura.

Valoración del riesgo.- Es el resultado de confrontar la evaluación del riesgo con los controles existentes.

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 Recursos Humanos

Hilacril S.A 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 enero del 2012, la compañía está integrada en sus diferentes áreas de la siguiente manera:

Tabla 2: Número 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

1.5 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 en más frecuente, lo que agiliza la gestión interna y contribuye de mejor manera a la empresa.

1.6 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:

- a. Planeación para el control de las operaciones.
- b. Información e interpretación de los resultados de operaciones y de situación financiera.
- c. Evaluación contable
- d. Administración de impuestos.
- e. Informes a dependencias gubernamentales.
- f. Coordinación de la auditoría.
- g. Protección de los activos de la empresa.
- h. Evaluación del entorno económico.
- i. Obtención de capitales.
- j. Relación con los inversionistas.
- k. Obtención de financiamiento a corto y a largo plazo.
- l. Banca y custodia.
- m. Crédito y cobranzas.
- n. Inversiones.
- o. Seguros de la empresa.

1.7 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.

1.8 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 nacionales y extranjeros:

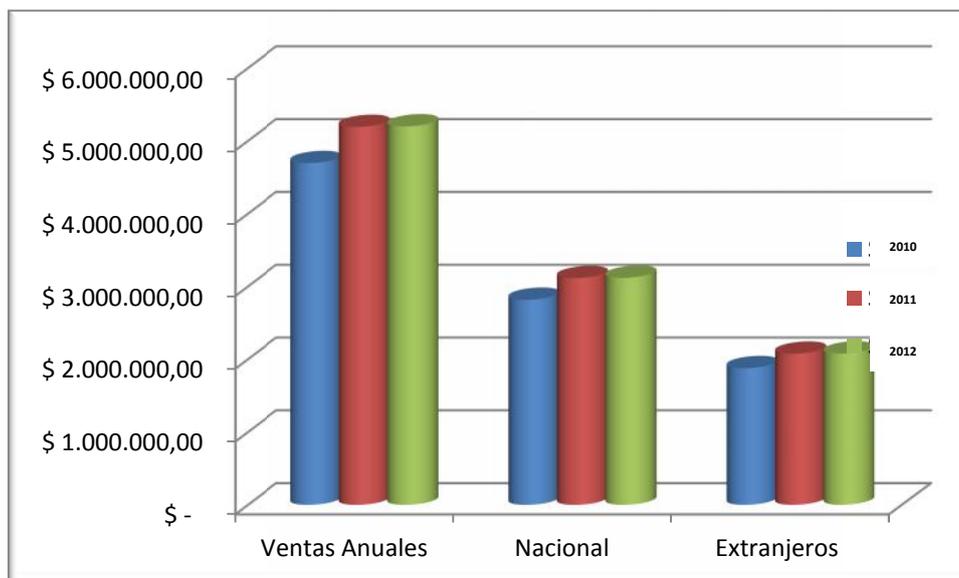


Gráfico 1: Ventas Anuales

Las ventas generadas en el año 2012, por destino se pueden visualizar en el siguiente grafico.



Gráfico 2: Ventas Anuales por Destino

1.9 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 (cales, 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

1.10 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.

1.11 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.

1.12 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.

1.13 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

1.14 Proceso- 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.

1.15 Proceso- 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.

1.16 Proceso- 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.

1.17 Proceso- 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.

1.18 Proceso- 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 número 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.

1.19 Planificación Estratégica Hilacril S.A

- **Misión**

“Fabricar y Distribuir prendas de vestir tipo acrílico y accesorios para dama y caballero de alta calidad y textura.”

- **Visión**

“Seremos en el 2015 líderes en el mercado nacional, con proyección internacional, con nuestro compromiso de mejorar permanentemente la calidad; así como por la constante innovación de productos”.

- **Valores Corporativos**

Desarrollo.- Se exigirá crecer como personas y como organización dedicando los recursos necesarios para superarse constantemente.

Liderazgo.- Se visualizara el futuro orientando en el esfuerzo hacia la excelencia en la calidad y competitividad.

Responsabilidad.- Se pretende buscar permanentemente la obtención de beneficios para los clientes y la empresa.

Espíritu de servicio.- Se tendrá buena disposición para ofrecer a los demás un trato amable, apoyo incondicional, calidad, eficiencia y respuesta oportuna.

Rentabilidad.- Se pretende buscar permanentemente la obtención de beneficios para los clientes y la compañía.

- **Establecimientos de Políticas y Estrategias**

Las políticas como enunciados, son esenciales para orientar el pensamiento de los responsables en la toma de decisiones y como principal propósito será la de asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites de la empresa.

Políticas relacionadas con el área financiera, operativa y administrativa:

- a. Generar Flujo de efectivo semanalmente.
- b. Los indicadores no financieros y razones financieras deberán ser aplicadas de acuerdo a las necesidades de las operaciones.
- c. Solicitar al gerente o responsable de cada área la autorización de gastos necesarios para la operación de cada unidad.
- d. Realizar controles de disponibilidad de efectivo para conocer claramente la liquidez de la empresa ante sus pasivos.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES

2.1 Objetivo

El Manual de Gestión de Riesgos Operativos y Financieros permitirá a la compañía Hilacril S.A establecer, comprender, mitigar y controlar los riesgos que se presenten durante las actividades administrativas y financieras de la empresa, así como fortalecer las técnicas y metodologías para el análisis y evaluación de los mismos, y por último, contribuirá a mejorar su rentabilidad y solvencia.

2.2 Alcance

El Manual contempla los sistemas y procedimientos para prevenir y controlar las exposiciones a riesgos inherentes a las actividades de la empresa, en los cuales se diseñaran procedimientos que serán una guía para que sus accionistas, inversionistas y funcionarios tengan el conocimiento de cómo aplicar de una manera consistente y comprensiva la gestión de riesgos.

Para el uso del presente Manual, es responsabilidad de todas las partes que conforman la empresa, el tener el previo conocimiento de:

- a. La estructura organizacional y funcionamiento de la empresa.
- b. Las facultades y responsabilidades en función del cargo que se desempeñe, cuando este último implique la toma de riesgos para la empresa.
- c. Los principales factores internos y externos que impactan negativamente el rendimiento de la empresa.

- d. Los impactos de los riesgos en las áreas identificadas.
- e. La determinación o procedimiento para calcular los límites para la toma de riesgos de mayor impacto y probabilidad de ocurrencia.
- f. La forma con la que se deberá informar a la Unidad de Gestión de Riesgos y Comité de Riesgos, y a las unidades sobre la exposición al riesgo de la empresa.
- g. Los conceptos y metodologías de uso frecuente en la teoría y práctica de la identificación y administración de riesgos en el ámbito que se desenvuelve la empresa.
- h. El acceso y manejo de la información necesaria emitida por el sistema informático y las áreas operativas, que compete a la toma de decisiones y control de riesgos.
- i. Las medidas de control interno así como las correspondientes para corregir las desviaciones que se observen sobre los límites de exposición al riesgo.
- j. Los criterios para la determinación de los límites de exposición de los riesgos operativos y financieros, mismo que deberán ser observados por el personal responsable de la Administración de Riesgos de la Empresa.

2.3 Aprobación

Este Manual debe ser actualizado por el responsable de la Unidad de Riesgos, quienes conjuntamente con el Comité de Riesgos realizarán las modificaciones necesarias para someterlo a la aprobación por parte de sus accionistas, los que después de su aprobación encargará al responsable de la Unidad de Riesgos su difusión, aplicación y periódica actualización.

2.4 Control de Aprobaciones y Modificaciones del Manual

Las modificaciones y aprobaciones del presente Manual deberán ser legalizadas mediante una reunión celebrada por el Comité de Riesgos de la Entidad, el cual mediante la firma del Acta correspondiente en dicha reunión será el documento habilitante para realizar cualquier aprobación o modificación al Manual de Riesgos de la Empresa Hilacril S.A.

2.5 Políticas y Procesos para la Actualización y Modificaciones del Manual

Las situaciones que eventualmente implicaran actualizaciones y/o modificaciones al Manual son las siguientes:

- a. Cambios en los Límites de Riesgos previamente establecidos.
- b. Cambios en la Estructura Organizacional.
- c. Cambios en los Lineamientos, Objetivos y Políticas de Riesgos.
- d. Cambios en los Modelos y/o Metodologías de Medición de los diferentes tipos de riesgo.

Una vez que se susciten cualquiera de los eventos anteriores, el responsable de la Unidad de Gestión de Riesgos deberá presentar, al Comité de Riesgos la propuesta de cambios, misma que será analizada en el seno de dicho Comité.

En caso de ser aceptados los cambios propuestos, en la siguiente reunión del Comité de Riesgos, estos se deberán aprobar de manera formal, conforme a los criterios establecidos en las Políticas y Procesos de Aprobación del Manual.

Con la finalidad de evitar reproducir la totalidad del Manual, cada vez que se lleve a cabo una modificación del mismo, se asentará en el formato que a continuación se presenta. La hoja y capítulo correspondiente que eventualmente fueron susceptibles a dichos cambios.

2.6 Formato de Actualización del Manual

Anexo 1: Actualización del Manual de Riesgos

	Código del Documento: PR.MA.R1-1	Fecha de Actualización: ENERO-13	Página 1 de 1
	Título del Documento: FORMATO DE ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE RIESGOS		
	Referencia: NT/AC		Reemplazar a:

Hojas o Capítulos Sujetos a Cambios: _____

Fecha de Acta del Comité de Riesgos: _____

Observaciones: _____

INTEGRANTES DEL COMITÉ DE RIESGOS

Revisado y Aprobado: _____ Ing.----- Gerente General	Revisado y Aprobado: _____ Ing.----- Responsable de Riesgos	Revisado y Aprobado: _____ Ing.----- Jefe de Área
Fecha	Fecha	Fecha

2.7 Custodia y Distribución del Manual

El Manual estará bajo custodia del Responsable de la Unidad de Riesgos de la empresa Hilacril S.A., quien distribuirá el mismo a todos los integrantes del Comité de Riesgos.

El responsable de la Unidad de Riesgos mantendrá una Bitácora de Distribución del Manual, en el cual se llevará el registro de copias distribuidas, así como el nombre de las personas que se les entregó dicho Manual y la fecha de recepción correspondiente.

El mecanismo que se empleara para la distribución será mediante correo electrónico o entrega del documento impreso a la persona designada, quien deberá firmar de recibido en el acuse correspondiente.

El acuse de recibo será el comprobante de recepción del Manual, mismo que se utilizará para mantener actualizada la Bitácora de Distribución del Manual.

Cada copia será identificada por un Número o Folio, el cual será exclusivo de la misma permitiendo de esta manera tener un seguimiento preciso del destino y estatus de dichas copias o correos electrónicos enviados.

2.8 Políticas de Confidencialidad para la Copia y Distribución del Manual

El Manual deberá contener en su portada la siguiente leyenda:

Este manual es propiedad exclusiva de Hilacril S.A. Ninguna parte de este documento puede ser reproducido o transmitido, mediante ningún sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin el consentimiento por escrito de la empresa.

2.9 Estructura Organizacional

2.9.1 Estructura de la Administración de Riesgos

La Gestión de Riesgos es responsabilidad de todos los que conforman la empresa Hilacril S.A., 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. Se implementa en este Manual el Comité de Gestión de Riesgos y su Unidad de Gestión de Riesgos.

2.9.2 Responsabilidades de la 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 rol de la gerencia general será un componente fundamental en la administración de riesgos. Por lo tanto, la calidad y experiencia de esta persona, así como la del personal del equipo gerencial, será de alta importancia.

La Gerencia General y su equipo de gerentes serán responsables de las operaciones diarias y de la implementación de las estrategias y políticas aprobadas por la Junta de Accionistas.

Por lo tanto, la Gerencia General tendrá la obligación de proveer la información a la Junta de Accionistas para que puedan cumplir con sus responsabilidades, y deberá utilizar su experiencia para generar nuevas ideas y formular recomendaciones para consideración.

Entre las principales funciones y responsabilidades relacionadas con la administración de riesgos se encuentran las siguientes:

- a. Supervisar la implementación de los planes estratégicos y políticas después de la aprobación por el Comité de Riesgos, asegurando su comunicación a todas las partes de la empresa.
- b. Promover una cultura de gestión de riesgos.
- c. Asegurar el desarrollo de un manual que contengan las políticas, procedimientos, y estándares, para las funciones claves en la empresa y los riesgos principales.
- d. Implementar un sistema de control efectivo, incluyendo la evaluación continua de los riesgos que puedan impactar el logro de los objetivos de la empresa.
- e. Asegurar la implementación de controles que pongan en ejecución los límites de riesgo establecidos.
- f. Conducir un análisis profundo de los riesgos asociados con la introducción de productos nuevos o iniciativas nuevas.
- g. Asegurar la implementación de un sistema de reportes con el contenido y frecuencia requerido por el Comité de Riesgos, que permita el análisis y control necesario del riesgo existente y potencial.

- h. Investigar y documentar las causas que originan desviaciones a los límites de exposición al riesgo establecidos, identificar si dichas desviaciones se presentan en forma reiterada e informar de manera oportuna sus resultados.

2.9.3 Responsabilidades del Comité de Gestión de Riesgos

El Comité deberá establecer la estrategia y políticas de riesgos, este sesionara cuando menos una vez cada año y elaboraran una minuta o acta donde se documentarán las decisiones acordadas, las cuales deberán ser aprobadas por la mayoría de los miembros con voto.

Podrán convocarse a sesiones extraordinarias a solicitud de alguno de los integrantes del Comité de Riesgos, cuando se observen algunos de los siguientes eventos:

- a. Condiciones políticas, económicas o sociales, que pudieran afectar o estén afectando los rendimientos de la empresa.
- b. Afectaciones en la liquidez o nivel crediticio de uno o varios de los valores integrantes de la cartera de la Empresa.
- c. Cambios en las normas o disposiciones legales que pudieran afectar el sector productivo.
- d. Observaciones por violaciones a los límites establecidos de riesgos, que impliquen una reestructura de la cartera de la Empresa, siempre que las desviaciones sean considerables.

Las responsabilidades del Comité de Gestión de Riesgos serán:

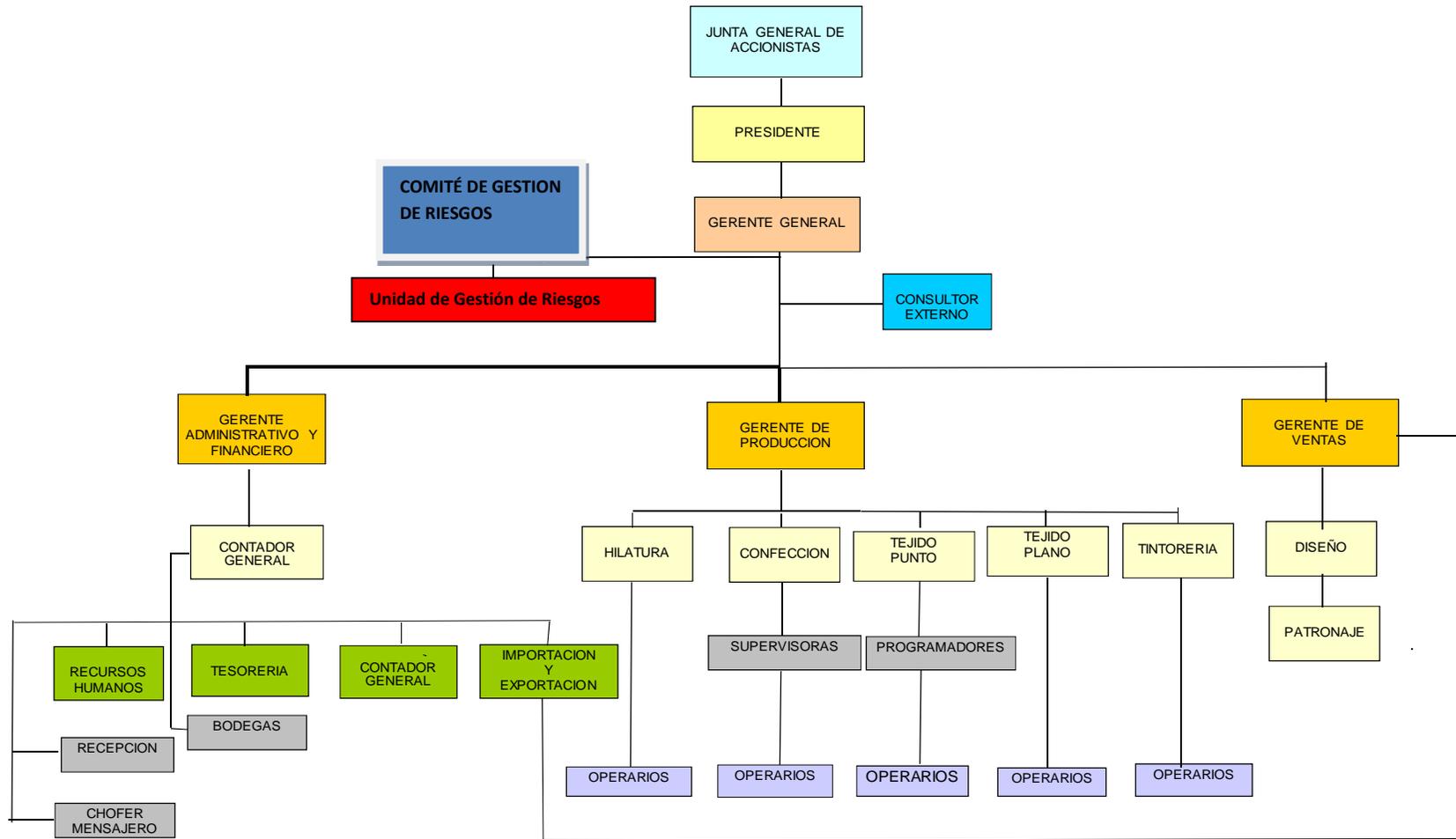
- a. Identificar, analizar, evaluar y jerarquizar los riesgos internos y externos que afectan el rendimiento de la empresa.
- b. Identificar los indicadores y ratios financieros que pueden ser monitoreados y analizados regularmente con el fin de evaluarlos y conocer su exposición al riesgo en cada área de producción.
- c. Determinar un plan de acción que se deberá tomar cuando los indicadores se encuentre fuera de los parámetros establecidos.
- d. Determinar la frecuencia con la cual cada indicador debe ser monitoreado y analizado.
- e. Asegurarse que la cultura de administración de riesgos sea integrada en todas las unidades que conforman la empresa.

2.9.4 Responsabilidades del Responsable de la Unidad de Gestión de Riesgos

- a. Recomienda la estrategia de riesgo y políticas a seguir para mitigarlos.
- b. Lidera el proceso de aprobación, actualización y revisión del Manual de Riesgos
- c. Asegura el cumplimiento con los procedimientos establecidos en el Manual de Riesgos, particularmente con los reportes enviados por los Responsables de las Áreas de Producción, Comercialización y Financiera.
- d. Elabora el mapa de riesgos.
- e. Documenta las evaluaciones de los riesgos y supervisar sus límites.

- f. Inicia respuestas cuando los límites superen lo deseado, o cuando el riesgo se esté incrementando hacia el límite establecido.
- g. Supervisa periódicamente las posibles áreas de riesgo y actualiza anualmente la evaluación general de los riesgos.
- h. Asegura de que todo el personal de las áreas involucradas estén debidamente capacitados en el tema de Gestión de Riesgos.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Hilacril S.A

CAPÍTULO III

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

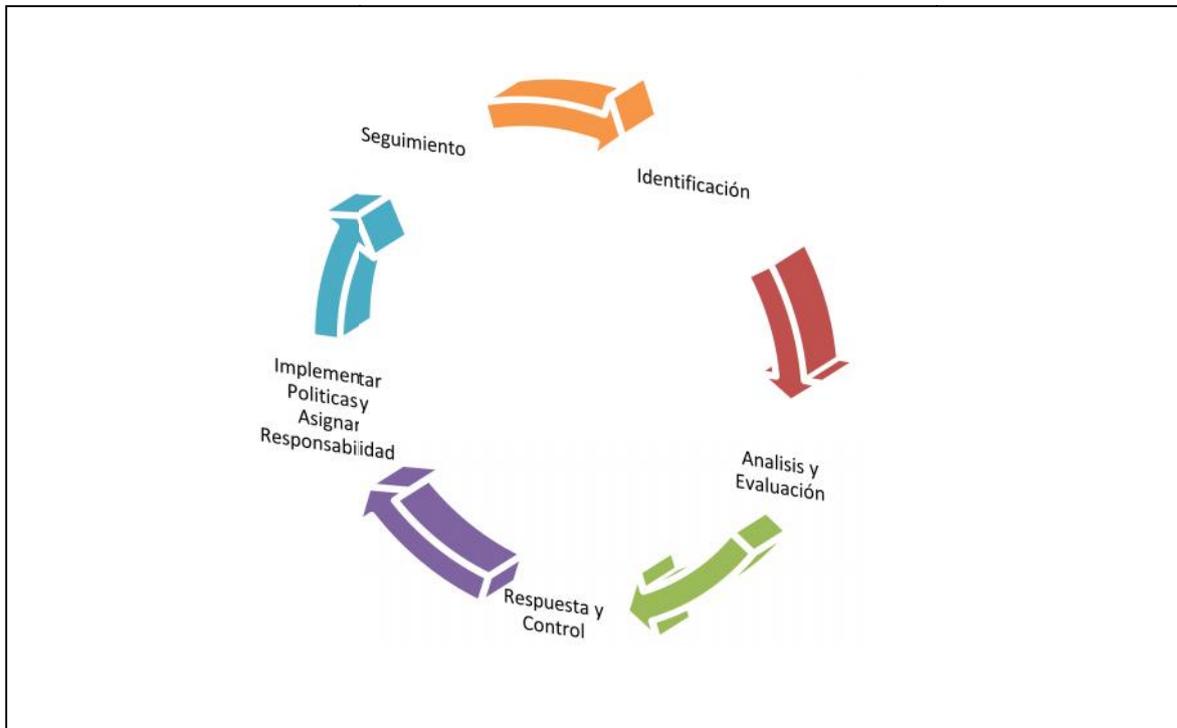


Gráfico 4: Proceso de Administración de Riesgos

El proceso de administración de riesgos operativos y financieros del presente Manual consta de cinco etapas: identificación, análisis/evaluación, respuesta & control, implementación de políticas/asignación de responsabilidades y seguimiento. (Fragoso, 2002).

Estas etapas son de vital importancia para la implementación de los parámetros de la empresa; para cada una de estas etapas se deberá contar con la participación de los funcionarios que ejecutan los procesos y el responsable de la Unidad de Gestión de Riesgos, con el fin de lograr que las acciones determinadas alcancen los niveles esperados. Más adelante se procederá a implementar la metodología que se deberá utilizar en cada una de estas etapas.

3.1 Identificación de Riesgos Operativos y Financieros

El objetivo de la identificación de riesgos es definir e identificar los riesgos que causan pérdidas para Empresa y las oportunidades que se presentan con el fin de optimizarlas. Para el proceso de identificación de riesgos es necesario conocer su causa y efecto en cada evento de riesgo identificado.

Se define como causa al resultado adverso o potencial de la desviación encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos de la empresa. Se conoce como efecto al resultado adverso, la razón básica o las razones por las cuales ocurrió dicha desviación. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del profesional.

Este análisis tiene como objetivo determinar cada uno de los riesgos inherentes que puedan causar pérdidas para 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 negativo en el rendimiento de la empresa y como se menciono anteriormente se identificara su causa y efecto.

3.1.1 Métodos de Identificación de Riesgos Operativos y Financieros

Para poder desarrollar la identificación de riesgos es necesario utilizar algunas herramientas que nos permitan detectar los riesgos de pérdidas a los que actualmente se encuentra expuesta la empresa, así como los riesgos potenciales que afectan la estabilidad, la eficiencia y eficacia. Una vez identificados es necesario conocer sus causas y los efectos potenciales que estos están causando o podrían causar si no se les da un tratamiento adecuado (Respuesta al Riesgo). Entre los análisis y técnicas que utilizaremos se encuentran las siguientes:

a. Reuniones

El responsable de la Unidad de Riesgos será el encargado conjuntamente con los responsables del área financiera, administrativa y operativa de identificar los riesgos mediante la técnica de lluvias de ideas las cuales dependerán en la experiencia y conocimiento de las partes involucradas.

b. Análisis Situacional

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Para ello se necesita evaluar el entorno competitivo que existe en el sector en estudio así como también el ambiente interno de la empresa, comprendiendo las fortalezas y debilidades de este mismo. El análisis FODA constara de dos contextos: un interno y otro externo.

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.

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. En este punto se realizara un análisis permanente de los indicadores macroeconómicos que pueden ser un riesgo significativo para la empresa si no se les monitorea constantemente. Entre los indicadores más relevantes tenemos: la inflación, tasas de interés, desempleo, producto interno bruto y la balanza comercial. Además, se realizara constantemente un análisis de la

industria textil ecuatoriana, las oportunidades que esta presenta y las amenazas que se debe enfrentar ante la posible entrada de competidores, productos sustitutos y contrabando.

Para la determinación de las fortalezas y debilidades del FODA se recomienda establecer un análisis de las áreas que se detallan a continuación

- **Análisis De Fortalezas Y Debilidades**

Tabla 3: Descripción del Análisis de Fortalezas y Debilidades

DESCRIPCIÓN DEL ANALISIS	AREAS
Análisis de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Capital • Recursos Humanos • Tecnología • Activos Fijos • Activos Intangibles
Análisis de Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Gerenciales • Recursos Estratégicos • Creatividad
Análisis de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Con relación a los Recursos • Y a las Actividades de la Empresa

- **Análisis De Oportunidades Y Amenazas**

Tabla 4: Descripción del Análisis de Oportunidades y Amenazas

DESCRIPCIÓN DEL ANALISIS	AREAS
Análisis del Entorno (Industria Textil)	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Clientes • Mercados • Competidores
Análisis de Grupos de Interés	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Gremios • Comunidad • Accionistas • Sindicatos
Análisis de Factores Macroeconómicos	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación • Tasas de Interés • Desempleo • PIB • Balanza Comercial

3.1.2 Normas para el desarrollo de la matriz FODA

Las normas establecidas en el presente Manual de Gestión de Riesgos para la elaboración del FODA nos darán las directrices a seguir en el desarrollo del análisis la cual se detallan a continuación:

a. Crear un grupo de trabajo de diagnostico empresarial

El grupo de trabajo será conformado por el Comité de Gestión de Riesgos y el Responsable de la Unidad de Riesgos, el cual deberá tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Deberán formar parte del grupo de trabajo un representante del área productiva, operativa y financiera. Además, del Gerente de Comercialización y Diseño.
- Estos deben tener conocimiento de todas las funciones de su departamento para que exista un aporte significativo que conlleve al logro de los objetivos del análisis.
- Se deberá elegir un coordinador que sea quien ordene las ideas y sean palpables para cada integrante del área.

b. Elaborar una Agenda de Trabajo

El Equipo de trabajo deberá utilizar un diseño de agenda tal y como lo indica el Anexo 2, donde figuren las programaciones de las actividades del

grupo, así como la definición de las fechas para la ejecución del análisis para que se ejecuten de acuerdo al tiempo estipulado y no hallan contratiempos en la ejecución del diagnóstico.

Formato de Agenda de Trabajo

Anexo 2: Agenda De Trabajo

AGENDA DE TRABAJO									
									
Responsable: _____ Fecha de Inicio: _____ Fecha de Finalización: _____ Nombre de los Participantes (Análisis FODA): _____									
PASOS	No. De Horas	Mes 1				Mes 2			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1. Sesión de Lluvias de Ideas									
2. Selección de Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas									
3. Evaluación del FODA									
4. Análisis Comparativo de FODA									
5. Evaluación Permanente									

a. Sesión de Lluvias de Ideas

- Agrupar las propuestas y opiniones de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.
- Recibir todas las propuestas y opiniones aportadas por cada uno de los miembros del grupo de las diferentes áreas, mencionando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en la empresa.

b. Selección de análisis y evaluación de fortalezas, debilidades, amenazas y debilidades. Ver ejemplos en los Anexos 3 y 4.

Formato - Factores Internos

Anexo 3: Matriz FODA Factores Internos

	Código del Documento: PR.MA.R1-2	Fecha de Actualización: ENERO-13	Página 1 de 1
	Título del Documento: FORMATO DE MATRIZ FODA FACTORES INTERNOS		
	Referencia: NT/AC		Reemplazar a:

<p>FORTALEZAS</p> <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 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 	<p>DEBILIDADES</p> <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 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
--	---

INTEGRANTES DEL EQUIPO DE TRABAJO

Revisado y Aprobado: _____ Ing.----- Gerente General Fecha	Revisado y Aprobado: _____ Ing.----- Responsable de Riesgos Fecha	Revisado y Aprobado: _____ Ing.----- Jefe de Área Fecha
---	--	--

Formato - Factores Externos

Anexo 4: Matriz FODA Factores Externos

	Código del Documento: PR.MA.R1-3	Fecha de Actualización: ENERO-13	Página 1 de 1
	Título del Documento: FORMATO DE MATRIZ FODA FACTORES EXTERNOS		
Referencia: NT/AC		Reemplazar a:	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 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 	<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) 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

INTEGRANTES DEL EQUIPO DE TRABAJO

Revisado y Aprobado: _____ Ing.----- Gerente General Fecha	Revisado y Aprobado: _____ Ing.----- Responsable de Riesgos Fecha	Revisado y Aprobado: _____ Ing.----- Jefe de Área Fecha
---	--	--

3.1.3 Análisis Financiero

El responsable del área financiera procederá a remitir a la Unidad de Gestión de Riesgos un informe financiero de los resultados obtenidos de dicho análisis. Entre los siguientes análisis que deberá presentar el responsable de la unidad financiera se encuentran los siguientes:

a. Análisis Comparativo y Evolución de los Estados Financieros

- Análisis Horizontal y Vertical del Balance General y Estado de Resultados de la empresa.

b. Análisis e Interpretación de razones financieras

- Razón de Liquidez
- Razón de Prueba Acida
- Razón de Disponibilidad
- Razón de Endeudamiento
- Razón de Gastos Financieros/Ventas
- Razón de Rentabilidad Financiera
- Razón de Beneficios sobre Ventas
- Razón de Margen Bruto sobre Ventas
- Razón de Rotación del Activo Total
- Razón de Plazo Promedio de CxC
- Razón de Plazo Promedio de CxP
- Razón de Plazo Promedio de Inventario

De estos informes se derivaran resultados que ayudara al responsable de la Unidad de Riesgos a identificar aquellos riesgos financieros que están impactando económicamente a la empresa.

Ejemplo:

- 1) Durante el análisis vertical realizado al Estado de Resultados se pudo observar que tomando como base el total de ventas netas de la empresa Hilacril S.A, se destaca el costo de ventas durante los últimos 4 años. El costo de venta representa en el último periodo de análisis, el 80.18%; dejando un margen de utilidad bruta en ventas del 19.82%, teniendo un leve incremento en relación al 2011.

Tabla 5: Análisis Vertical del Estado de Resultados

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

Fuente: Hilacril S.A

Como se puede observar en la Tabla 5, el Análisis Vertical del Estado de Resultados hace referencia al elevado margen bruto en ventas, es decir, lo que contemplan los costos de producción (Materia Prima, Mano de Obra Directa, Costos Indirectos de Fabricación en relación con las ventas netas.

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

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.

- 2) Durante el análisis financiero realizado a la empresa Hilacril, en la razón de plazo promedio de Cuentas x Cobrar se pudo observar que la empresa recupera su cartera de clientes en un plazo promedio de 176 días. Esta es una debilidad de la empresa ya que los flujos se ven afectados por este promedio de recuperación de cartera y se ve avocada a recurrir a préstamos bancarios.

Tabla 6: Razón de Plazo Promedio por Cuentas x Cobrar

	2008		2009		2010		2011		2012	
PLAZO PROMEDIO DE CxC										
365	365,00	120	365,00	136	365,00	162	365,00	180	365,00	176
ROTACION DE CxC	3,04		2,69		2,26		2,03		2,07	
	2008		2009		2010		2011		2012	
ROTACION DE CxC										
VENTAS A CREDITO	3.800,00	3,04	3.440,23	2,69	3.755,77	2,26	4.152,81	2,03	4.159,14	2,07
SALDO PROMEDIO DE CxC	1.249,16		1277,8305		1662,1565		2045,99688		2006,79127	

Fuente: Hilacril S.A

Como se puede observar en la Tabla 6, 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.

- 3) Al analizar el riesgo relacionado con el promedio en días de la rotación de inventarios de la compañía, se puede observar que estos estuvieron en stock en un promedio de 58 días en el año 2012 y 79 días en el año 2011. Sin embargo existen productos que por su necesidad, suelen ser vendidos en períodos de tiempo menores.

Tabla 7: Promedio de Días de Rotación de Inventarios

	2008		2009		2010		2011		2012	
PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIO										
365	365,00	76	365,00	97	365,00	103	365,00	79	365,00	58
ROTACION DE INVENTARIO	4,82		3,75		3,54		4,63		6,32	
ROTACION DE INVENTARIO	2008		2009		2010		2011		2012	
COSTO DE VENTAS	4.193,79	4,82	3.775,20	3,75	3.960,37	3,54	4.308,60	4,63	4.168,75	6,32
SALDO PROMEDIO DE INVENTARIO	870,59		1.006,59		1.117,29		929,62		659,99	

Fuente: Hilacril S.A

La Tabla 7, nos 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.

Las herramientas de identificación de riesgos que se menciono anteriormente permitirán al responsable de la Unidad de Gestión de Riesgos a elaborar una lista de eventos que están causando pérdidas para la empresa, de esta manera se procederá con el análisis y evaluación de los riesgos identificados para que una vez valorados dichos eventos estos sean jerarquizados. Es importante mencionar que existen otros tipos de riesgos. Debido al entorno con el cual la empresa Hilacril desarrolla sus actividades comerciales se tomaran en cuenta la siguiente clasificación de riesgos.

3.1.4 Clasificación de Riesgos

Debido que la empresa en su entorno se encuentra expuesta a un sin número de riesgos, para gestionarlos en forma sistemática es necesario clasificarlos según su origen. Entre el tipo de riesgos que se deberá tener en cuenta se encuentran:

3.1.4.1 Factores Externos

a. 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 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.

b. Tasa de Interés

La tasa de interés es un 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.

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 que se encuentran reguladas por el Banco Central del Ecuador o buscar otras fuentes de financiamiento que ofrezcan beneficios más acorde con sus objetivos.

c. 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. (García, 2012). 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.

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 en la empresa 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.

d. Producto Interno Bruto (Manufactureras de Productos textiles)

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 que nos interesa analizar como empresa productora de prendas de vestir en las Manufactureras de Productos Textiles, si este indicador se encuentra en crecimiento, esto nos dará la pauta que el sector está en constante evolución o viceversa.

Además de los factores externos expuestos anteriormente se deberá tener en cuenta otros factores externos que pueden influir negativamente en la empresa, entre los cuales podemos mencionar:

- Aspectos Regulatorios
- Balanza Comercial
- Dependencia de Consumidores
- Dependencia de Proveedores
- Estabilidad en la Demanda
- Intensidad Competitiva
- Amenazas de Sustitutos

3.1.4.2 Factores Internos

Entre los principales factores internos que se deberá tener en cuenta durante la etapa de identificación de riesgos tenemos los siguientes:

- Mercado
- Precio
- Proveedores
- Almacenamientos
- Ventas
- Producto
- Producción
- Maquinarias
- Rentabilidad
- Liquidez
- Financiamiento

- Control Interno
- Personal

Además, durante el proceso de identificación de riesgos operativos y financieros, el responsable de la Unidad de Gestión de Riesgos tendrá en consideración ciertos conceptos y preguntas que podrían dar origen a la identificación de nuevos riesgos.

3.1.4.3 Riesgo operacional

Los riesgos operacionales 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). (Iso-Tools Excellence, 2012)

Preguntas:

- ¿Cuáles son los riesgos inherentes en los procesos productivos que han sido escogidos para implementar las estrategias?
- ¿Cómo identifica, cuantifica y administra la organización estos riesgos dados su apetito por riesgo?
- ¿Cómo adaptan sus actividades cuando las estrategias y procesos cambian?

3.1.4.4 Riesgos Financieros

El riesgo financiero es la probabilidad de un evento adverso y sus consecuencias. El riesgo financiero se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias económicas negativas para la empresa. (Alcalde, 2013)

Preguntas:

- ¿Han puesto los procesos operacionales recursos financieros en riesgo indebido?
- ¿Ha incurrido la organización en pasivos no razonables para sustentar procesos operacionales?
- ¿Ha tenido éxito la organización en cumplir objetivos medibles de negocio?

3.1.5 Matriz de Riesgos - Identificación

Una vez identificados todos riesgos operativos y financieros se procederá a armar la matriz de riesgos. La matriz de riesgos constituye una herramienta de control y de gestión donde se identificarán las actividades más importantes de la empresa. Para el proceso de identificación de riesgos operativos y financieros se consideraran los siguientes elementos:

No.	PROCESO	RIESGO	CAUSA	EFEECTO
-----	---------	--------	-------	---------

La primera columna se procederá a enumerar el numero de eventos identificados, en la siguiente columna se identificara el “Proceso” es decir se colocara el tipo de actividad ya sea esta operativa o financiera, después en la columna de riesgo se colocar los riesgos inherentes o factores de riesgos identificados con sus respectivas causas y efectos determinados. En las Tablas 8 y 9, se puede observar un ejemplo del proceso de identificación de riesgos plasmado en la Matriz de Riesgos.

3.1.6 Matriz de Identificación de Riesgos Financieros

Tabla 8: Matriz de Identificación de Riesgos Financieros

No.	PROCESO	RIESGO	CAUSA	EFEECTO
1	Financiero	Elevado el plazo promedio de CxC	Inadecuada política de crédito	Ilíquidez 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	Ilíquidez 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

3.1.7 Matriz de Identificación de Riesgos Operativos

Tabla 9: Matriz de Identificación de Riesgos Operativos

No.	PROCESO	RIESGO	CAUSA	EFFECTO
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)	Escasa 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

3.2 Análisis y Evaluación de Riesgos Operativos y Financieros

En esta segunda etapa procederemos a definir los parámetros que utilizaremos para analizar y jerarquizar los riesgos financieros e operativos, el cual consiste en determinar la probabilidad de que el riesgo ocurra y un cálculo de los efectos potenciales (impacto) sobre las utilidades de la empresa Hilacril S.A. La valoración del riesgo implica un análisis conjunto de la probabilidad de ocurrencia y el impacto en los resultados, este análisis se lo 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 tabla se puede observar el esquema de valoración de riesgo en función de la probabilidad e impacto de tipo numérico con escala:

Matriz de Severidad

Tabla 10: Matriz de Severidad

		IMPACTO		
		Leve - 5	Tolerable - 10	Moderado - 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

Nivel de Riesgo= Probabilidad del Riesgo X Impacto del Riesgo

La probabilidad de ocurrencia se determina atendiendo el índice de ocurrencia con que se materializa el riesgo (frecuencia). A los riesgos identificados se les otorgara una puntuación del 1, 2 o 3; siendo 1 el nivel de probabilidad de ocurrencia más baja, es decir la frecuencia con la que el riesgo pudiera ocurrir en la empresa va de 0% al 25%. La asignación de una puntuación de 2-Media, tiene un porcentaje de ocurrencia de 25.01% al 70%, y por último se le asignara una puntuación de 3-Alta si dicha probabilidad de ocurrencia va desde un 70.01% al 100%.

Ejemplo:

- 1) En el riesgo No. 3 (Elevado periodo de Pago a Proveedores) identificado en la Matriz de Riesgos el responsable de la unidad de Gestión de Riesgos conjuntamente con el responsable del área financiera le han asignado una puntuación de 1 – Baja, es decir que la probabilidad de que la empresa incurra en retrasos de pago a proveedores es poco probable que ocurra. Este riesgo contiene un porcentaje de ocurrencia que va desde el 0 al 25%, a este evento se le asignado dicha evaluación debido a que la empresa en la actualidad mantiene buenas políticas de pago con sus proveedores, con el fin de evitar incurrir en perdida de créditos con proveedores o que estos incrementen los costos de materia prima y servicios el cual ocasionaría un impacto económico considerable para la empresa.

Cuadro 1: Probabilidad de Ocurrencia

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

En lo que se refiere a la evaluación del impacto, este se lo determina al establecer el objetivo económico afectado por cada evento objeto de análisis (posible pérdida). A los riesgos identificados se les otorgara una puntuación del 5-Leve, 10-Tolerable o 15-Moderado. Para efectos de medición del nivel de impacto se considera el posible porcentaje de perdidas sobre las utilidades netas de la empresa, tomando como base el año 2012.

Ejemplo:

- 1) Retomando el ejemplo del Elevado Periodo de Pago a Proveedores, este se le asignado una puntuación de 15-Moderado, es decir que el posible impacto económico que este riesgo pudiera causar si no se toma las debidas precauciones es una pérdida de alrededor de 41.384 USD dólares sobre las utilidades netas registradas en el año 2012 (\$206.920 dólares).

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

Cuadro 2: Nivel de Impacto

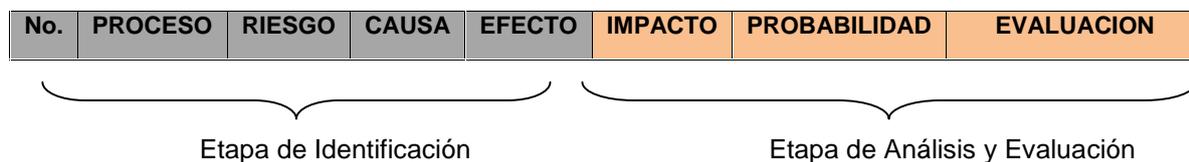
NIVEL DE IMPACTO	NIVEL	PUNTUACIÓN
(\$1 - \$10.346) %10 U.Netas	Leve	5
(\$10.347 - \$31.038)%15 U.Netas	Tolerable	10
(\$31.039- \$41.384)%20 U.Netas	Moderado	15

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

Cuadro 3: 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.

3.2.1 Matriz de Riesgos – Análisis y Valorización



Una vez analizados y valorados todos riesgos operativos y financieros se procederá a insertar 3 columnas adicionales en la Matriz de Riesgos (Ver Tablas 11 y 12), en la columna número 6 se colocara la calificación del Impacto, en la columna número 7 se colocara la calificación de la Probabilidad de Ocurrencia y en la columna número 8 se colocara la Evaluación. Para la calificación del resultado de evaluación se utilizara la siguiente fórmula:

$$I \times P = E$$

En donde el resultado de E (Evaluación) se multiplica entre el I (Impacto) x la P (Probabilidad de Ocurrencia).

A continuación se puede observar la Matriz de Riesgos en donde se ha procedido a completar las dos primeras etapas de la Gestión de Riesgos.

Análisis y Valoración De Riesgos – Financieros

Tabla 11: 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	Ilquidez 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	Ilquidez 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 12: 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 Manteamiento Preventivo en Activos Fijos	Baja Producción Incrementos en Gastos Operacionales	10 Tolerable	2 Media	20

3.2.2 Jerarquización de Riesgos

La etapa de análisis y valoración de los riesgos permite al responsable de la Unidad de Riesgos a jerarquizar los riesgos según su grado de relevancia. 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 4: 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

3.2.3 Matriz de Severidad (Valorización de Riesgos)

Tabla 13: Matriz de Severidad (Valorización de Riesgos)

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

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

Como se puede observar en la Matriz de Severidad los riesgos relevantes se encuentran en los cuadrantes considerados riesgos importantes e intolerables tales es el caso del Riesgo 4, 1, 2, 11, 12 y 16.

Ejemplo:

- 1) El número de riesgo 4 (Elevado Costo de Ventas) se ubica en el cuadrante de riesgo intolerable (Ver cuadro 4) Impacto – Moderado 15 y Probabilidad de Ocurrencia Alta 3. Es decir que se deberá emplear estrategias para mitigar el riesgo y llevarlo a niveles más controlables. Para su mitigación se puede establecer las siguientes estrategias:

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

Además, se deberá tener en cuenta el cuadro de alcance o grado de riesgo debidamente definido en el Cuadro 3.

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.
--------------------	--

2) El número de riesgo 1 (Elevado Plazo Promedio de CXC) se ubica en el cuadrante de riesgo importante (Ver cuadro 4) Impacto – 10 Tolerable y Probabilidad de Ocurrencia 3-Alta. Es decir que se deberá emplear estrategias para mitigar el riesgo. Para mitigar este riesgo se puede establecer las siguientes estratégicas:

- Incentivar a los clientes de la compañía ofreciéndoles un atractivo descuento para la cancelación de las facturas.
- Elaboración y venta de productos básicos, es decir, productos más sencillos de mayor rotación y precio más atractivos, con los mismos se tiene la oportunidad de negociar de mejor manera, puesto que son de alto consumo.

Además, se deberá tener en cuenta el cuadro de alcance o grado de riesgo debidamente definido en el Cuadro 3.

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.

3.3 Respuesta y Control de Riesgo

La etapa 3 del proceso de gestión de riesgos es dar una Respuesta y Control a los riesgos identificados, analizados y evaluados en las etapas anteriores. Para dar respuesta a dichos riesgos se tiene que tener en cuenta alguna de las siguientes opciones, las cuales pueden considerarse cada una de ellas independientemente, interrelacionadas o en conjunto.

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

3.3.1 Evitar el Riesgo

Esta estrategia será siempre la primera alternativa a considerar. Se considerara evitar el riesgo cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas.

3.3.2 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 permitirán mitigar la probabilidad o gravedad de las pérdidas.

3.3.3 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.

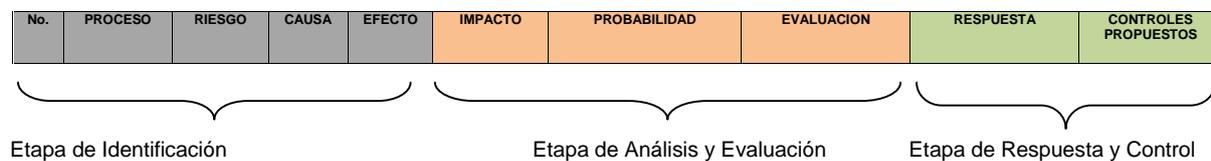
3.3.4 Aceptar el Riesgo

En este caso simplemente se acepta la pérdida residual probable y se elaboran planes de contingencia para su manejo.

Una vez establecidos cuales de las anteriores respuestas al riesgo se van a concretar, estas deben vincularse con relación al beneficio-costos para definir, cuales son susceptibles de ser aplicados y proceder a elaborar un plan de mitigación de riesgos, teniendo en cuenta, el análisis elaborado para cada uno de los riesgos de acuerdo con su impacto, probabilidad y nivel de riesgo.

En la Matriz de Riesgos (Ver tabla 14 y 15) se procederá a añadir dos columnas adicionales, la columna número 9 se la denominara Respuesta al Riesgo, y la columna 10 será denominada como Controles Propuestos, misma que se

procederá a colocar las estrategias propuestas a cada riesgo identificado, analizado y valorado.



Para la determinación de la respuesta o tratamiento adecuado, se deberá considerar el costo del tratamiento en comparación con la mitigación del riesgo (costo-beneficio).

Al seleccionar la opción de tratamiento adecuada, deberá ocurrir lo siguiente:

- El costo de cualquier acción deberá ser incorporada en la planificación presupuestaria.
- Un custodio responsable deberá ser asignado para ejecutar dicha acción, comunicándole a este sobre las expectativas previstas.
- Se deberá establecer una fecha de vencimiento realista sobre el control propuesto.
- Se deberá determinar los indicadores de rendimiento, con el fin de controlar los riesgos y mantenerlos sobre los niveles deseados.

Una vez implementadas las respuestas y controles propuestos, estos deberán ser valorados nuevamente, los parámetros de medición serán los mismos a los cuales se hace mención en la Sección 3.2.3.

Luego, se procederá a jerarquizarlos nuevamente aplicando la formula $E= I \times P$, (Ver cuadro 5) y a los riesgos se los colocara en la Matriz de Severidad con el fin de determinar si los controles propuestos han sido mitigados (Ver Tabla 16).

Como se puede observar en las tablas siguientes, a la matriz de riesgos se añadirá 3 columnas adicionales donde se colocaran las nuevas valorizaciones de impacto y probabilidad de ocurrencia.

3.3.5 Mitigación de Riesgos – Financieros

Tabla 14: Matriz 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 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	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 14: 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 Lleve	1 Baja	5
8	Volatilidad en tasas de interés	Medidas gubernamentales a la banca nacional	Incremento en gastos financieros	5 Lleve	1 Baja	5	Negociación de derivados financieros tipo SWAPS con entidades financieras	5 Lleve	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 Lleve	2 Media	10	Negociación de derivados financieros tipo forward de divisas	5 Lleve	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 Lleve	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 Lleve	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 Lleve	2 Baja	10

3.3.6 Mitigación de Riesgos – Operativos

Tabla 15: Matriz 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)	Escasa 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 15: 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

3.3.7 Jerarquización de Riesgos (propuesta de mitigación)

Cuadro 5: 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

3.3.8 Matriz de Severidad (Mitigación)

Tabla 16: Matriz de Severidad (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			

3.4 Implementación de Acciones y Asignación de Responsables

En esta etapa 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.

No.	PROCESO	RIESGO	CAUSA	EFEECTO	Respuesta al Riesgo / Control Propuesto	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	INDICADOR	VTO. BUENO
-----	---------	--------	-------	---------	---	-------------	------------	-----------	------------

Etapa Implementación de Acciones y Asignación de Responsables

A la matriz de riesgos se le incluirá 4 columnas, en donde en la columna denominada como “Responsable” se incluirá el custodio del riesgo, quien será el responsable de implementar un “Cronograma” de seguimiento de las acciones, además será el responsable de monitorear, actuar y controlar el “Indicador” el cual le advertirán si dicho riesgo se encuentra dentro o fuera de los límites deseados. Por último se incluirá una columna de “Visto Bueno”.

3.5 Seguimiento

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

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

3.5.1 Respuesta al Riesgo- Financieros (Tratamiento)

Tabla 17: Matriz de 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 17: 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

3.5.2 Respuesta al Riesgo- Operativos (Tratamiento)

Tabla 18: Matriz de Respuesta al Riesgo-Operativo (Tratamiento)

No.	PROCESO	RIESGO	CAUSA	EFECTO	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	Aceptar el Riesgo	Gerente Financiero	Trimestral	Margen Bruto	Gerente General
15		Paralización de Maquinaria galga gruesa (Sección de Tejeduría de Punto)	Alta demanda de prendas livianas	Incumplimiento en pedido de clientes Pérdida de Mercado	Reducir el Riesgo	Gerente Ventas/Jefe de Producción	Trimestral	Crecimiento en Ventas	Gerente General
16	Operativo	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 18: 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 Manteamiento Preventivo en Activos Fijos	Baja Producción Incrementos en Gastos Operacionales	Reducir el Riesgo	Jefe de Producción	Mensual	Margen Bruto	Gerente General

3.5.3 Formato de Control de Riesgos

Anexo 5: Formato de Control de Riesgos

	Código del Documento: PR.MA.R1-4	Fecha de Actualización: ENERO-13	Página 76 de 1	
	Título del Documento: FORMATO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Control del Riesgo			
	Referencia: NT/AC			Reemplazar a:

Denominación del Proceso	Nombre del Proceso según mapa de procesos de la empresa
Control del Riesgo	
RIESGO	CONTROLES EXISTENTES
Lo que puede suceder. En qué consiste el riesgo.	Cuales controles se tienen actualmente para prevenir el riesgo? Para cada control especifique: Los controles están documentados? Se los están aplicando en la actualidad? Es efectivo para minimizar el riesgo? Enuncie los que en su opinión deberían implementarse de manera adicional o sustitutiva.
PLAN DE ACCIÓN PARA MITIGACION DEL RIESGO	
Prioridad	Una vez analizados los riesgos por proceso, se resumen en una plantilla y se establece la prioridad de atención.
Acciones	Mencione para cada riesgo identificado que acciones se han seguido y que se debería implementar para mitigar el riesgo, en forma efectiva?
Responsables	Cargo del Responsable del proceso y de la acción específica.
Recursos	Que se requiere para llevar a cabo la propuesta?
Limitaciones	Qué factores pueden impedir el desarrollo de las acciones de mitigación?
Indicadores	Definir los indicadores a través de los cuales se podrá medir la mitigación del riesgo.

Nota: Una vez que se implementen los controles, los responsables de cada área deberán revisar la medición de la probabilidad y el impacto y se aplicara el siguiente formato:

3.5.4 Formato de Valoración del Riesgo Después de los Controles

Anexo 6 : Formato de Valoración del Riesgo después de los Controles

	Código del Documento: PR.MA.R1-5	Fecha de Actualización: ENERO-13	Página 77 de 1
	Título del Documento: FORMATO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Valoración del Riesgo después de los Controles		
	Referencia: NT/AC		Reemplazar a:

Denominación del Proceso		Nombre del Proceso según mapa de procesos de la empresa
Valoración del Riesgo después de los Controles		
RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO
Lo que puede suceder. En qué consiste el riesgo.	Medida de oportunidad de ocurrencia de un evento. Para el caso de la empresa considerar como opciones: <ul style="list-style-type: none"> • ALTA - 3 • MEDIA- 2 • BAJA - 1 	Puede catalogarse como: <ul style="list-style-type: none"> • LEVE - 5 • TOLERABLE - 10 • MODERADO - 15

Nota: Los responsables del Comité de Riesgos y de la Unidad de Gestión de Riesgos determinarán y desarrollarán las medidas de control que aplican para cada uno de los eventos de riesgos identificados, dichas medidas de control son evitar, reducir, aceptar y transferir.

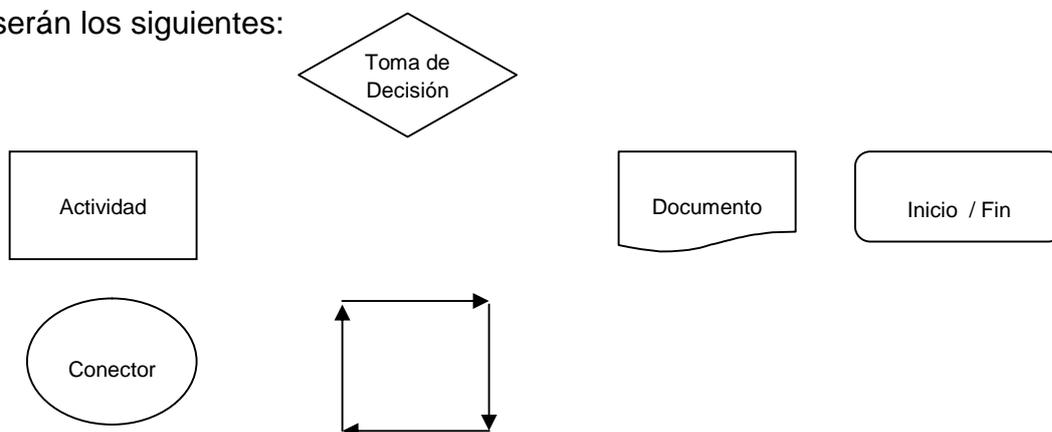
La Unidad de Gestión de Riesgos determinará las medidas de control necesarias que permitan asegurar la continuidad del servicio. Las medidas de control podrán ser actualizadas o reemplazadas si estas no son eficaces frente a los eventos de riesgo relacionados.

CAPÍTULO IV

FLUJOGRAMA-GESTIÓN DE RIESGOS

4.1 Generalidades de los flujogramas

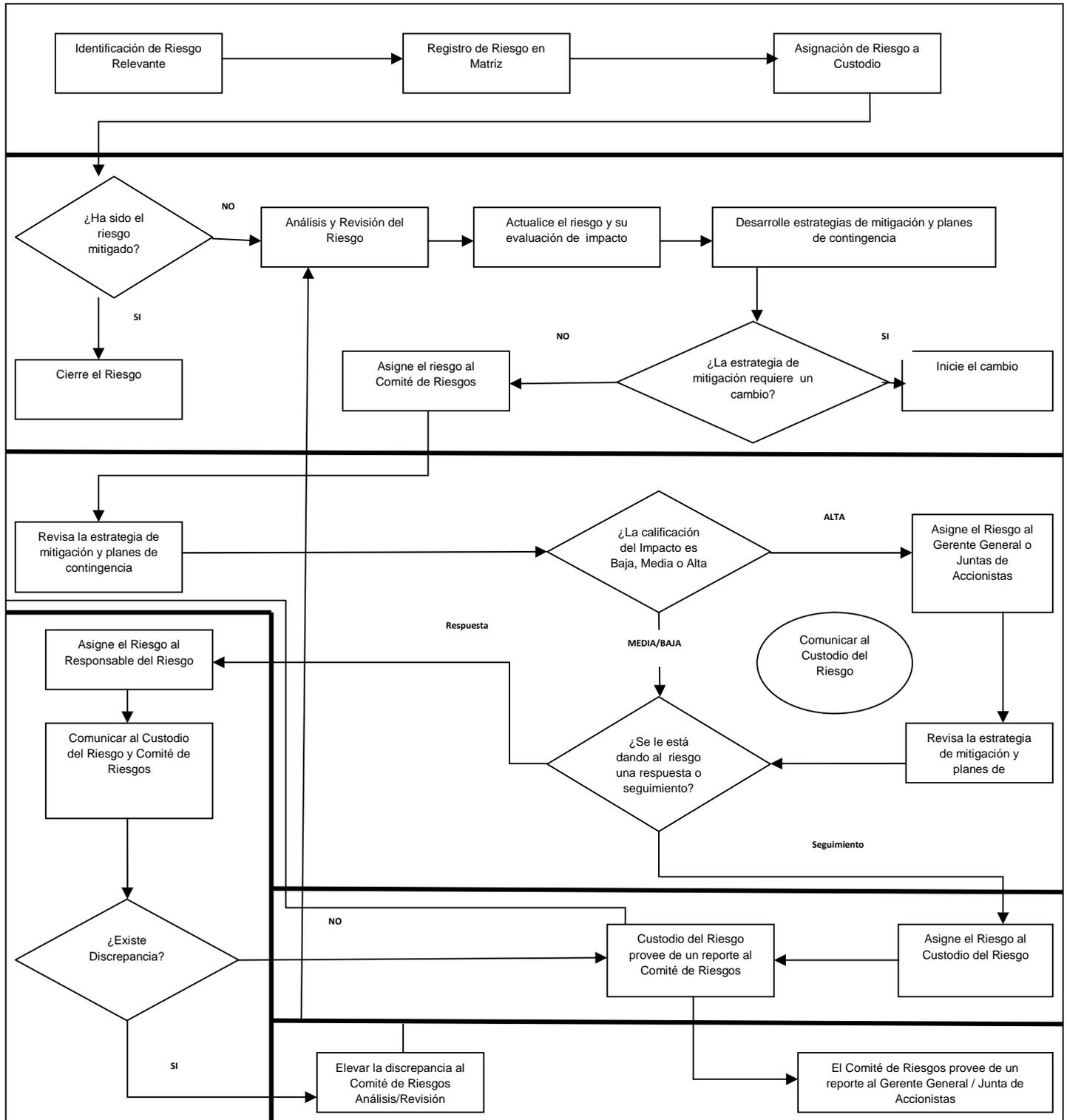
La herramienta más apropiada para el diseño gráfico de procesos es el flujograma matricial que es una representación de las secuencias de pasos que se usan para alcanzar un resultado. Estos nos permitirán esquematizar, analizar e implementar las mejoras de los procedimientos. Los símbolos que utilizaremos serán los siguientes:



A partir de estos símbolos diseñaremos el mapa de procesos que facilitaran la identificación de todas los componentes que intervienen en el plan de mitigación de los riesgos relevantes.

4.2 Flujoograma de Gestión de Riesgos Relevantes

Cuadro 6 : Flujoograma de Gestión de Riesgos Relevantes



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

1. El diseño del Manual de Gestión de Riesgos Financieros y Operativos en la empresa Hilacril S.A, es importante ya que de una manera sistemática y organizada se puede anticipar posibles pérdidas económicas para la empresa.
2. El objetivo principal del diseño del Manual de Gestión de Riesgos Financieros y Operativos es garantizar la estabilidad de la empresa, minimizando la ocurrencia de pérdidas o el impacto financiero de las pérdidas que puedan ocurrir.
3. La correcta implementación de la Gestión de Riesgos, dentro de la empresa, es responsabilidad de todos y es una herramienta muy útil para el mejor desarrollo de las actividades de todos los departamentos que conforman la empresa.
4. La Gestión de Riesgos, nos permite conocer los principales controles y estrategias que deben implementarse en las unidades de la empresa como son el caso de la unidad financiera y operativa.
5. El análisis de riesgos financieros y operativos, desarrollado en la empresa, ha contribuido a ampliar aun más los conocimientos sobre los problemas significativos que pueda tener el área administrativa, financiera y operativa de la empresa y da lugar a la obtención de múltiples ideas de soluciones que se pueden aplicar.

6. Durante el trabajo se pudieron determinar una serie de eventos que pueden causar pérdidas económicas para la empresa, entre la principales tenemos:

- Elevado Costo de Ventas
- Elevado Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar
- Elevado Días Promedio de Rotación de Inventarios
- Pérdidas de Inventarios en Bodegas
- Incremento en Gastos Laborales
- Paralización del Proceso Productivo (Hilatura)
- Aumento en costos financieros
- Especulación en precio de materia prima
- Perdidas de inventarios en bodegas
- Surgimiento de nuevos aranceles en mercados internacionales
- Falta de stock en materia prima
- Paralización de Maquinaria galga gruesa (Sección de Tejeduría de Punto)
- Incumplimiento de proveedores en plazo de entrega de materia prima
- Alto índice de daños en maquinaria

7. El presente trabajo es una guía para todos los funcionarios que conforman la empresa Hilacril S.A. La cual les permite conocer las metodologías para desarrollar las actividades sobre la Gestión de Riesgos de la empresa.

8. Con la implementación de este Manual de Gestión de Riesgos Operativos y Financieros, la empresa asegura el cumplimiento no sólo de sus objetivos, sino que se anticipa a los cambios inesperados, logrando así prevenir que la empresa incurra en pérdidas económicas.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

1. Implementarán políticas y procedimientos internos permanentes e interactivos, que permitan establecer las acciones relacionadas con la gestión de riesgos, para lo que deberán contemplar las etapas de identificación, análisis y valoración de riesgos, que identificarán los cambios de condiciones económicas, industriales, regulatorias, financieras y operativas, que ayudara a tomar las acciones que sean necesarias.
2. Obtendrán de los responsables de cada unidad, información respecto de los riesgos relevantes de cada uno de sus procesos, áreas técnicas, programas y proyectos, tomando 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.
3. Evaluarán los riesgos, tomando como criterio la probabilidad de ocurrencia y el impacto que podría causar el evento.
4. Determinarán los riesgos altos y moderados mediante una matriz de riesgos, que podrían afectar los objetivos operativos de la empresa y definirá las respuestas al riesgo como son: evitar, reducir, transferir y aceptar; los controles internos y las acciones que deberán establecerse para enfrentarlos.

5. Prepararán e implementarán un plan de mitigación de riesgos a través de los procesos de identificación y análisis realizado, 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, los roles y responsabilidades de los funcionarios y la matriz de respuesta al riesgo.
6. Generarán reportes continuos de las acciones ejecutadas y sus resultados, así como de las incidencias o imprevistos presentados con sus causas, efectos y soluciones adoptadas.
7. Capacitar al personal sobre el proceso de gestión de riesgos, el cual mediante los lineamientos planteados en este manual le permitirá a la empresa en sí, controlar, mitigar y dar seguimiento a los riesgos relevantes.
8. 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 DF.
- 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). Análisis y Administración de Riesgos Financieros. En J. Fragoso, *Análisis y Administración de Riesgos Financieros* (pág. 13). Xalapa.
- García, G. (25 de Junio de 2012). *La enciclopedia libre: Wikipedia*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Desempleo>
- Iso-Tools Excellence. (8 de Agosto de 2012). *Blog Corporativo*. Obtenido de <http://www.isotools.org/2013/06/21/la-gestion-del-riesgo-operacional/>