



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADO**

TITULO

**LA ADOPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
OPERATIVOS EN EL SECTOR ALIMENTICIO Y FARMACÉUTICO
DE LAS MEDIANAS EMPRESAS AFILIADAS A LA CÁMARA DE LA
PEQUEÑA INDUSTRIA DEL GUAYAS (CAPIG)**

AUTORES

**ING. COM. MARLENE J. PINOS ROMERO
ING. COM. RONY LALAMA MONSERRATE
ING. COM. JORGE ASTUDILLO NARANJO**

DIRECTOR

DR. RAÚL LARREA JÚSTIZ, PH. D

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE

MASTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

GUAYAQUIL-ECUADOR

2006

JURADO DE TESIS

DIRECTOR DE TESIS:

Dr. Raúl Larrea Jústiz, Ph. D.

MIEMBROS DE LA COMISION EVALUADORA:

MBA. René Fernández Araoz

MBA. Ronald Pérez Jaramillo

MBA. Jhon Herrera Rivera

Guayaquil, septiembre 30 de 2006

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer a todas aquellas personas que nos ayudaron en la investigación de nuestro tema y de manera especial al Dr. Raúl Larrea J. por su apoyo incondicional en la guía y desarrollo de nuestra tesis, igualmente a nuestra familia por la paciencia, apoyo y comprensión otorgada durante esta etapa de estudios.

INDICE

CAPITULO I	1
1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.2.1 Planteamiento del Problema.....	17
1.3 PRONÓSTICO.....	20
1.3.1 Control del Pronóstico.....	20
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	21
1.4.1 Sistematización del Problema de investigación.....	21
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1.5.1 Objetivo General.....	22
1.5.2 Objetivos Específicos.....	22
1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1.6.1 Justificación Teórica.....	24
1.6.2 Justificación Práctica.....	24
1.7 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
1.7.1 Marco Teórico.....	25
1.7.1.1 Enfoque Clásico:.....	26
1.7.1.2 Enfoque Contemporáneo.....	28
1.7.2 Marco Conceptual.....	50
1.8 FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	60
1.8.1 Hipótesis General.....	60
1.8.2 Hipótesis Particulares o Complementarias.....	61

1.8.3	<i>Variables</i>	62
1.8.3.1	<i>Variables Independientes</i>	62
1.8.3.2	<i>Variables Dependientes</i>	62
1.9	<i>ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN</i>	65
1.9.1	<i>Tipo de Estudio</i>	65
1.9.2	<i>Selección de la Muestra</i>	66
1.9.3	<i>Método de Investigación</i>	68
1.9.3.1	<i>Método Deductivo</i>	68
1.9.3.2	<i>Método de Análisis</i>	69
1.9.3.3	<i>Método de Síntesis</i>	69
1.9.4	<i>Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información</i>	69
1.9.4.1	<i>Fuentes Secundarias</i>	69
1.9.4.2	<i>Fuentes Primarias</i>	69
1.9.5	<i>Tratamiento de la Información</i>	70
CAPITULO II		71
2	ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO ..	71
2.1	<i>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS</i>	<i>71</i>
2.2	<i>PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS</i>	<i>74</i>
2.2.1	<i>Entrevistas</i>	<i>75</i>
2.2.2	<i>Encuestas</i>	<i>81</i>
2.3	<i>COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS</i>	<i>90</i>
2.3.1	<i>Análisis del Cumplimiento de la Hipótesis General</i>	<i>90</i>
2.3.2	<i>Análisis del Cumplimiento de las Hipótesis Particulares o Complementarias</i>	<i>91</i>
2.3.3	<i>Entrevista a Profesionales</i>	<i>94</i>

CAPITULO III.....	100
3 PROPUESTA DE CREACIÓN	100
3.1 <i>PROPUESTA DE CAMBIO.</i>	100
3.2 <i>GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS</i>	106
3.3 <i>GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS.</i>	112
3.3.1 <i>Objetivos de la Administración de Riesgos Operativos.....</i>	112
3.3.2 <i>Metodología a Implementar.....</i>	113
3.3.3 <i>Documentación Riesgos Operativos.....</i>	128
3.3.4 <i>Beneficios en la Implementación.....</i>	128
3.4 <i>INTRODUCCIÓN TEÓRICA AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....</i>	129
3.4.1 <i>Estructuración del Cuadro de Mando Integral y su Vinculación con la Visión y la Estrategia.....</i>	134
3.4.2 <i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral, Objetivos, Indicadores.</i>	140
3.4.3 <i>Características del Cuadro de Mando Integral.....</i>	154
3.4.4 <i>Beneficios y Riesgos del Cuadro de Mando Integral.....</i>	156
3.4.5 <i>Mapa Estratégico, Causa-Efecto.....</i>	157
3.4.6 <i>Determinación de Catálogos Generales.</i>	160
3.4.7 <i>Establecimiento de Objetivos Relacionados</i>	160
3.4.8 <i>Traslado de los Objetivos e Indicadores a un Software Estratégico.....</i>	161
3.4.9 <i>Diseño, Ejecución y Evaluación</i>	162
3.5 <i>COMO ESTRUCTURAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....</i>	162

3.6	APLICACIÓN GENERAL DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL ADAPTADO A LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS.....	169
3.6.1	Misión.....	170
3.6.2	Visión	171
3.6.3	Valores.....	171
3.6.4	Diagnóstico del Sector	171
3.6.5	Análisis FODA.....	172
3.6.6	Ejes Estratégicos Organizacionales.....	173
3.6.7	Factores de Riesgo Operativo más Importantes.....	174
3.6.8	Perspectivas del CMI	175
3.6.9	Mapa Estratégico, integrando las 4 perspectivas del CMI, al Riesgo Operativo.	179
3.6.10	Pilares Estratégicos para la gestión de las Medianas Empresas-Farmacéutica.....	180
3.6.11	Trasladarlos Objetivos e Indicadores a un software estratégico..	181
	CONCLUSIONES.....	182
	RECOMENDACIONES	184
	BIBLIOGRAFIA	186
ANEXO 1	190
ANEXO 2	191
ANEXO 3	197
ANEXO 4	198

CAPITULO I

1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de la Investigación

Cuando se analiza la estructura económica de cualquier país encontramos la existencia de empresas de distintas envergaduras, las cuales están relacionadas con diferentes sectores económicos. De ello podemos inferir que la dimensión de una empresa no está relacionada con un determinado sector de actividad, no existiendo una actividad donde inevitablemente las empresas deben tener una dimensión dada para funcionar. Tampoco existen países o economías que exijan un determinado nivel de actividad para que se conforme una empresa.

En la estructura económica de los países existen sectores más dinámicos que otros, cada uno de estos presentan ventajas comparativas y competitivas, los cuales se identifican con el producto y/o servicios que brindan. En todos hay empresas pequeñas, medianas y grandes. Indiscutiblemente el nuevo milenio demanda que estas empresas mejoren sus procesos, productos y servicios a fin de que puedan entrar a competir de mejor manera en este mundo globalizado.

Las medianas empresas en este contexto encuentran su razón de ser, ya que se constituyen como las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, lo que representa un

importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, fomentando el desarrollo económico de todo un País.

En América Latina las medianas empresas juegan un rol importante en las economías, por ser éstas las que mueven y dinamizan las economías, aún cuando la participación en el PIB sea relativamente baja. Históricamente las medianas empresas surgieron como consecuencia del creciente desempleo, pero principalmente como una manifestación clara del espíritu emprendedor que expresa los deseos de independencia laboral y económica de personas que han tenido el valor de enfrentar el reto de crear una empresa y mantenerse ante tantos factores de riesgo que se identifican en el mercado.

En Guayaquil en el año 1969 gracias a un grupo visionario de pequeños industriales, quienes percibieron la necesidad de crear un gremio que responda a las necesidades de estas empresas, se crea la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas (CAPIG) y según nuestra legislación identifica a: Microempresa, hasta 10 trabajadores y activos fijos por USD \$ 10,000.00, Pequeña Empresa como una unidad que posee un ingreso bruto anual hasta USD \$1,000,000.00, con un máximo de 50 trabajadores y Activos Fijos hasta USD \$ 500,000.00 y Mediana Empresa con ingresos brutos anuales desde USD \$1,000,001.00 hasta USD \$3,000,000.00, cuentan con un número de trabajadores que oscila entre 51 hasta 150; activos fijos USD \$500,001 hasta USD \$2,500,000.00 (ver tabla No. 1).

La regulación de estas empresas está dada por la Ley de Compañías, siendo su órgano de control la Superintendencia de Compañías.

Tabla No. 1

TIPO	INGRESOS \$	# EMPLEADOS	ACTIVOS FIJOS \$
Microempresa		10	10,000.
Pequeña Empresa	1,000,000	50	500,000
Mediana Empresa	1,001,000- 3,000,000	51-150	501,000- 2,500,000.

Las actividades que predominan en este sector son las comerciales, de servicios y las de producción artesanal o micro industrial, estimándose que existen “600.000 pequeñas y medianas empresas que ocupan alrededor de 1.200.000 personas, lo cual representa el 38 por ciento de ocupación del país y tiene una incidencia en nuestro PIB del 13 por ciento”¹, se caracteriza por tener un uso intensivo de mano de obra, limitado desarrollo tecnológico, mínima inversión de capital, baja productividad, como consecuencia bajos ingresos, no tienen capacidad de ahorro, etc., por lo que este sector es el primer afectado en los problemas del entorno de nuestro país.

Según nuestras investigaciones en noviembre del 2003, mediante un convenio de cooperación institucional celebrado entre los Ministerios de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad y la Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria (FENAPI), se realizó el primer Censo Nacional de las Pequeña y Medianas Empresas afiliadas a las Cámaras de la Pequeña Industria del Ecuador, trabajo que fue desarrollado por la empresa Investments & Managenent. La técnica que utilizó esta

¹ Información proporcionada por la CAPIG

empresa fue la de entrevistas directas con preguntas cerradas y abiertas, el universo fue de 3,733 empresas activas correspondientes a las siguientes provincias: (ver tabla No. 2).

Debemos precisar que en dicho censo no están consideradas las provincias de Pichincha y Azuay donde también existe un número importante de estas empresas. El informe no indica las razones de su exclusión.

Tabla No. 2

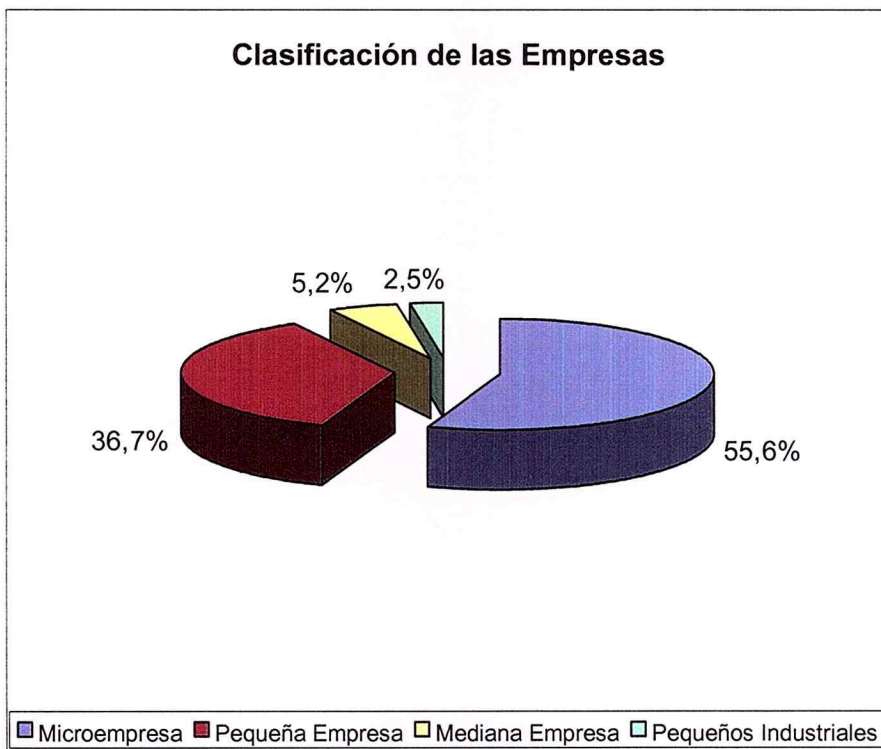
PROVINCIAS	EMPRESAS ENCUESTADAS
El Oro	10
Esmeraldas	35
Guayas	3,448
Los Ríos	73
Manabí	97
Morona Santiago	5
Napo	14
Pastaza	13
Sucumbíos	37
Zamora Chinchipe	1
Total/ Muestra	3,733 encuestas

Fuente: FENAPI, Censo a las Pequeñas y Medianas Empresas, 2003

Debido a que nuestra investigación está relacionada con las medianas empresas afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, extraemos los análisis más importantes de este censo. Vale recalcar que en dicha información incluye la totalidad de las microempresas, pequeña y mediana empresa y de los pequeños industriales, así pues tenemos:

- a. En lo que respecta a la conformación de las empresas afiliadas, el 55.6 por ciento representa a los microempresarios, el 36.7 por ciento representan los pequeños empresarios, el 5.2 por ciento corresponden a la mediana empresa y apenas el 2.5 por ciento a los pequeños industriales (ver cuadro 1.1).

Cuadro 1.1

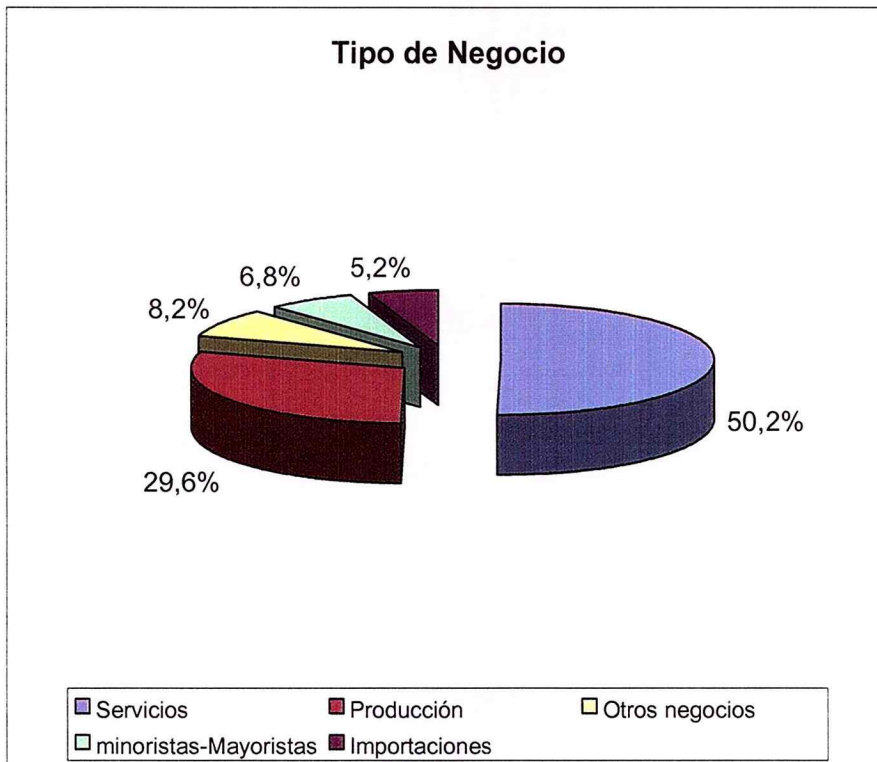


Fuente: FENAPI, Censo a las Pequeñas y Medianas Empresas, 2003.

- b. En cuanto al tipo de negocio la gran mayoría se concentra en los servicios, estos representan el 50.2 por ciento, seguido de la producción con un 29.6 por ciento, un 8.2 por ciento dedicado a otros negocios, con un 5.2 por ciento están los que poseen negocios de importaciones y por

último el 6.8 por ciento diseminado en varias actividades tales como mayoristas, minoristas, entre otros (ver cuadro 1.2).

Cuadro 1.2



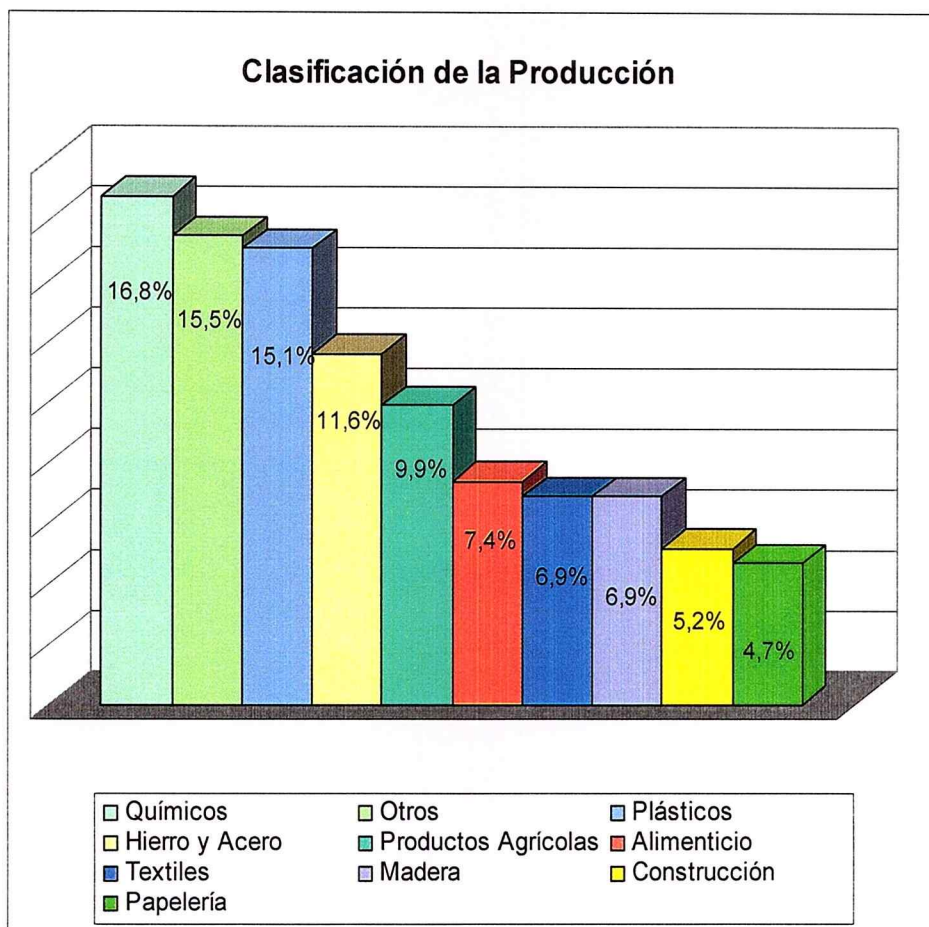
Fuente: FENAPI, Censo a las Pequeñas y Medianas Empresas, 2003.

c. Respecto a la clasificación de la producción, los más representativos están en el siguiente orden:

Sector Químico con un 16.8 por ciento, Plásticos en un 15.1 por ciento, Hierro y Acero con un 11.6 por ciento, Productos Agrícolas en un 9.9 por ciento, Alimenticio con un 7.4 por ciento, Textiles con el 6.9 por ciento, Madera 6.9 por ciento, Construcción con el 5.2 por ciento, Papelería en el 4.7 por ciento y Otros con un 15.5 por ciento, el cual está representado por varias actividades, como son: Cuero, Construcciones Navales, Productos de

Mar, entre otros. (Ver cuadro 1.3).

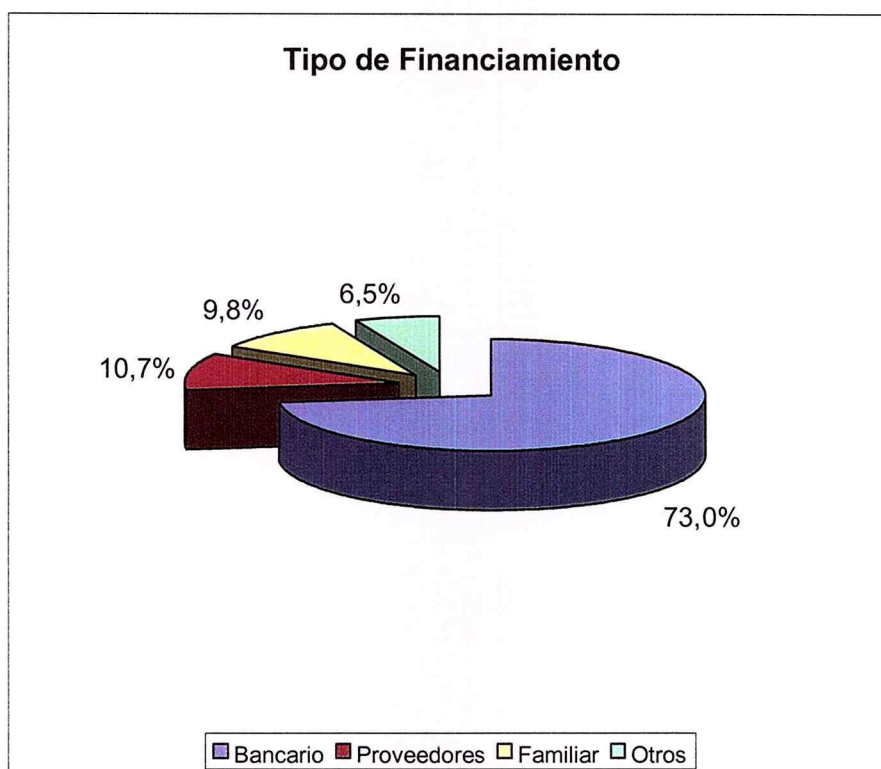
Cuadro 1.3



Fuente: FENAPI, Censo a las Pequeñas y Medianas Empresas, 2003.

- d. En lo que respecta al financiamiento, podemos apreciar que el principal es el bancario con un 73 por ciento, seguido de los proveedores con un 10.7 por ciento, el familiar con el 9.8 por ciento y otros con el 6.5 por ciento, en este último caso se encuentran los del gobierno, usura, etc, (ver cuadro 1.4)

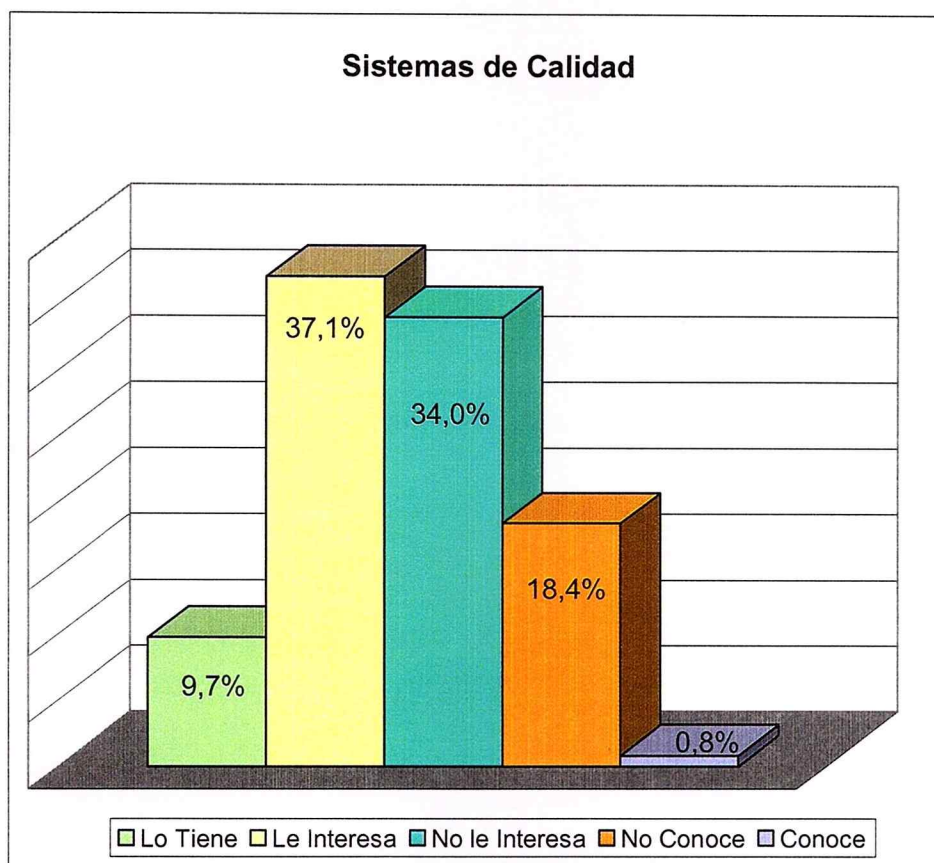
Cuadro 1.4



Fuente: FENAPI, Censo a las Pequeñas y Medianas Empresas, 2003.

- e. Referente al interés y conocimiento de los sistemas de calidad, muestra resultados que llaman poderosamente la atención ya que más del 50 por ciento de la población encuestada no estaría interesada en conocer sobre estos procesos, así pues tenemos: únicamente el 9.7 por ciento tiene algún sistema de calidad, un 37.1 por ciento le interesa conocer sobre mejoramiento de procesos, no le interesa a un 34 por ciento, un 18.4 por ciento no conoce sobre los sistemas de calidad y apenas un 0.8 por ciento los conoce (ver cuadro 1.5).

Cuadro 1.5

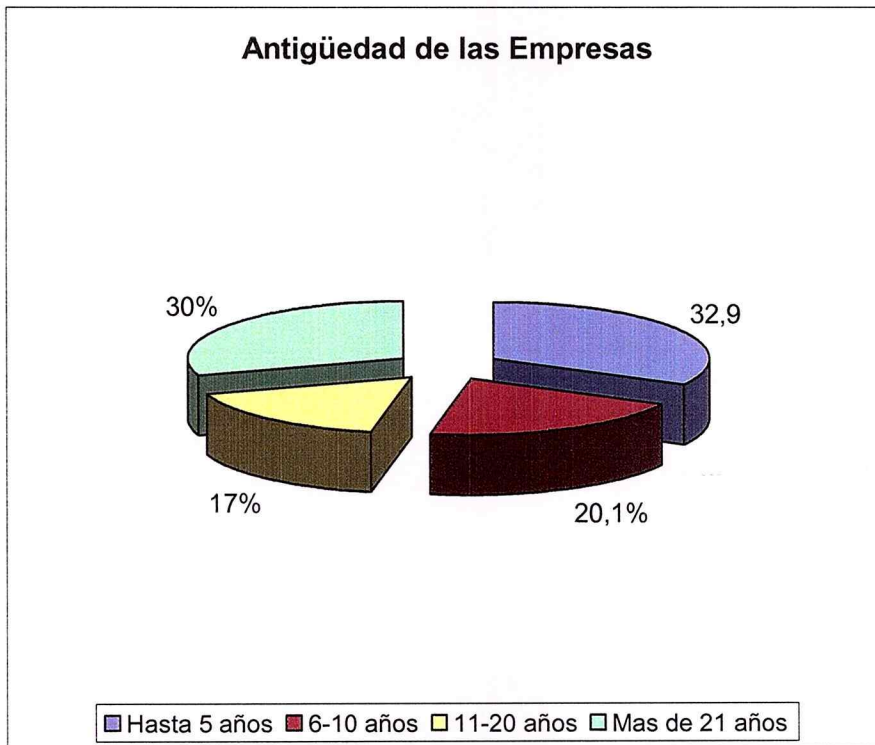


Fuente: FENAPI, Censo a las Pequeñas y Medianas Empresas, 2003.

f. Finalmente presentamos datos sobre la antigüedad de las empresas:

Un 32.9 por ciento de las empresas tiene una antigüedad hasta cinco años, entre seis y diez años está el 20.2 por ciento, mientras que un 17 por ciento esta en el rango de once a veinte años y finalmente el 30 por ciento tiene más de veintiún años en el mercado (ver cuadro 1.6). Esto nos permite tener un criterio de cómo están manteniéndose las empresas en el mercado.

Cuadro 1.6



Fuente: FENAPI, Censo a las Pequeñas y Medianas Empresas, 2003.

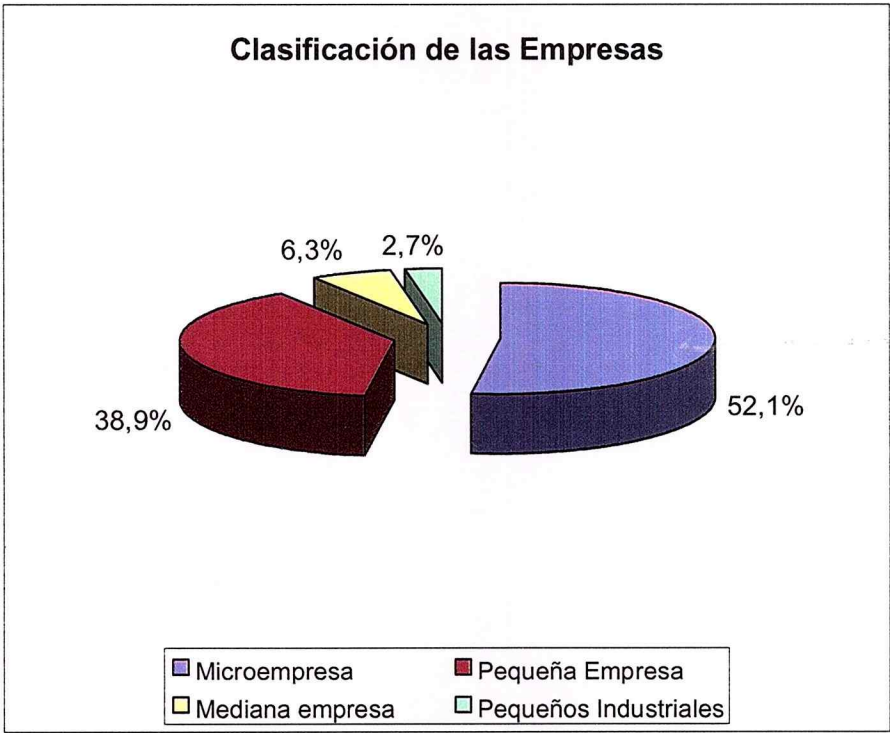
Consideramos que esta información es muy importante para nuestro análisis por el tema de nuestra investigación, ya que de alguna manera está relacionada con sistemas de mejora de calidad. Podemos apreciar que a un porcentaje importante de este sector no le interesa o desconoce las bondades que brinda el adoptar algún modelo o estándar de calidad (ver cuadro 1.5), nuestra investigación podría ser de mucha ayuda para las empresas afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas.

Posteriormente a esto, nos encontramos que la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, en el año 2004, dentro de su programa de actualización de datos y servicio a los sectores productivos, contando con el auspicio del Banco del Pichincha y la empresa Tecnisuros realizó un censo

diagnóstico de potencialidades y carencias de las personas naturales y jurídicas afiliadas a su gremio, cuyo objetivo fundamental fue el de mostrar las verdaderas fortalezas y debilidades, para lo cual se abarcó una muestra de 1,672 socios registrados a esa fecha en la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas (CAPIG). De estos, indica el informe, sólo 1.406 socios fueron objeto del censo, los restantes 266 socios habían cambiado sus direcciones y/o teléfonos, haciendo difícil su localización, motivo por el cual no fueron censados. Presentamos los análisis más representativos:

- a. En la clasificación de las empresas, un 52.1 por ciento está conformada por la Microempresa, el 38.9 por ciento en la Pequeña Empresa, el 6.3 por ciento en la Mediana Empresa y el 2.7 por ciento en los Pequeños Industriales (ver cuadro 1.7).

Cuadro 1.7

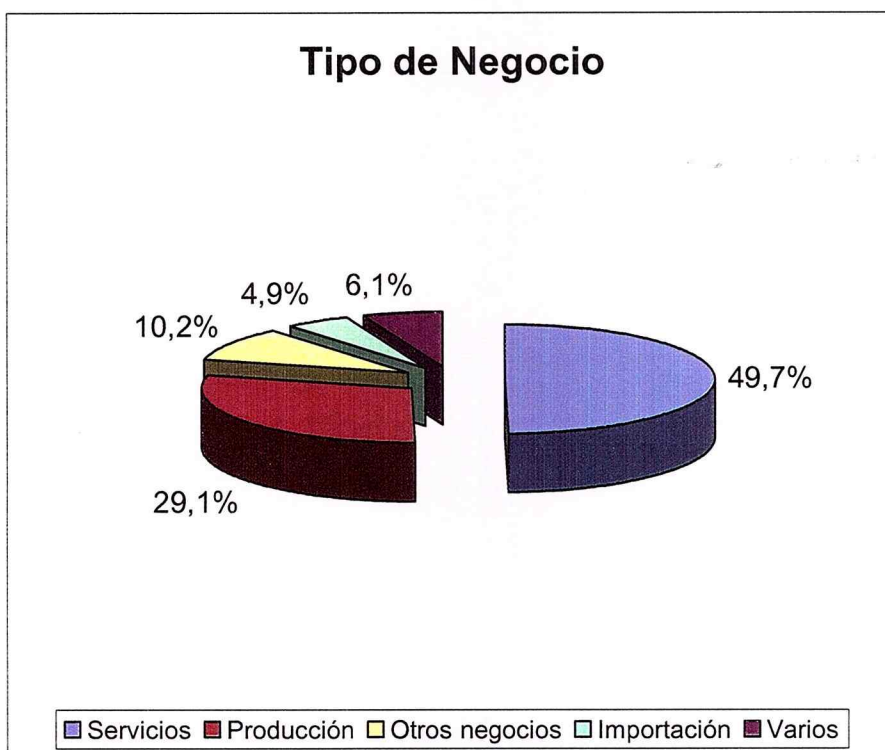


Fuente: CAPIG, Censo 2004

Si comparamos estos resultados con el Censo a nivel nacional (ver cuadro 1.1), podremos observar que la tendencia se mantiene, siendo mayoritarios los pequeños industriales y los microempresarios.

b. Referente al tipo de negocio, tenemos que en primer lugar está el de Servicios con un 49.7 por ciento, seguido el de Producción con 29.1 por ciento, Otros negocios con el 10.2 por ciento, Importación con el 4.9 por ciento y Varios con el 6.1 por ciento. En este último están los exportadores, minoristas, mayoristas, etc. (ver cuadro 1.8).

Cuadro 1.8

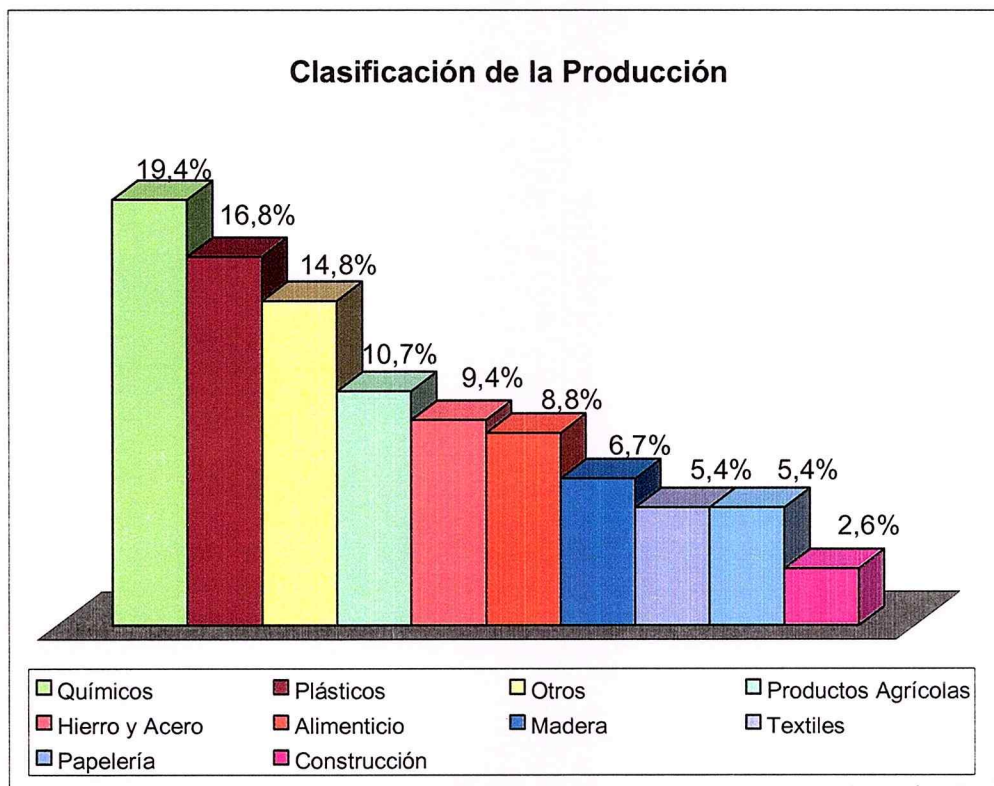


Fuente: CAPIG, Censo 2004

Si comparamos estos resultados con el cuadro 1.2, vamos a observar que la tendencia predominante de estas empresas es la de servicios, seguido de las actividades productivas.

c. En lo que respecta a la clasificación de las empresas acorde con la producción, nos encontramos que el primer sector es el Químico con un 19.4 por ciento, seguido del Plástico que tiene un 16.8 por ciento. En tercer lugar están Otras Actividades con el 14.8 por ciento, el Agrícola con el 10.7 por ciento, Hierro y Acero con el 9.4 por ciento, el sector Alimenticio con el 8.8 por ciento, el Maderero que tiene el 6.7 por ciento, el Textil como el Papelero cada uno tiene el 5.4 por ciento y finalmente tenemos el de la Construcción con el 2.6 por ciento (ver cuadro 1.9).

Cuadro 1.9

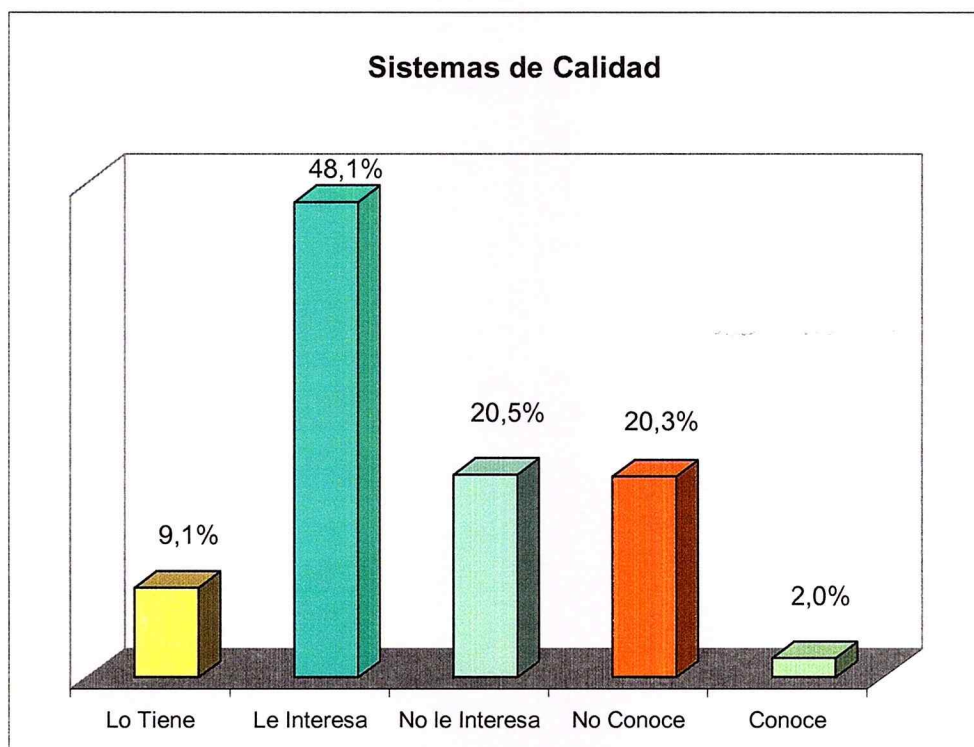


Fuente: CAPIG, Censo 2004

Haciendo un comparativo con el cuadro 1.3, vemos que en el primer lugar se mantiene el sector alimenticio, mientras que el plástico pasó al segundo lugar, desplazando al tercero a las otras actividades. El sector alimenticio muestra un repunte importante al pasar del 7.4 por ciento al 8.8 por ciento, mientras que el sector de la construcción tuvo una disminución porcentual en 2.1.

d. En lo que respecta a los sistemas de calidad los datos actuales en comparación con los anteriores ver cuadro 1.5, no presentan mayores variaciones, ya que muy pocas de estas empresas lo tienen, mientras que 40.8 por ciento no le interesa ni lo conoce, lo cual es preocupante, ya que podrían ser fácilmente vulnerables ante cualquier problema. A continuación presentamos los resultados (ver cuadro 1.10).

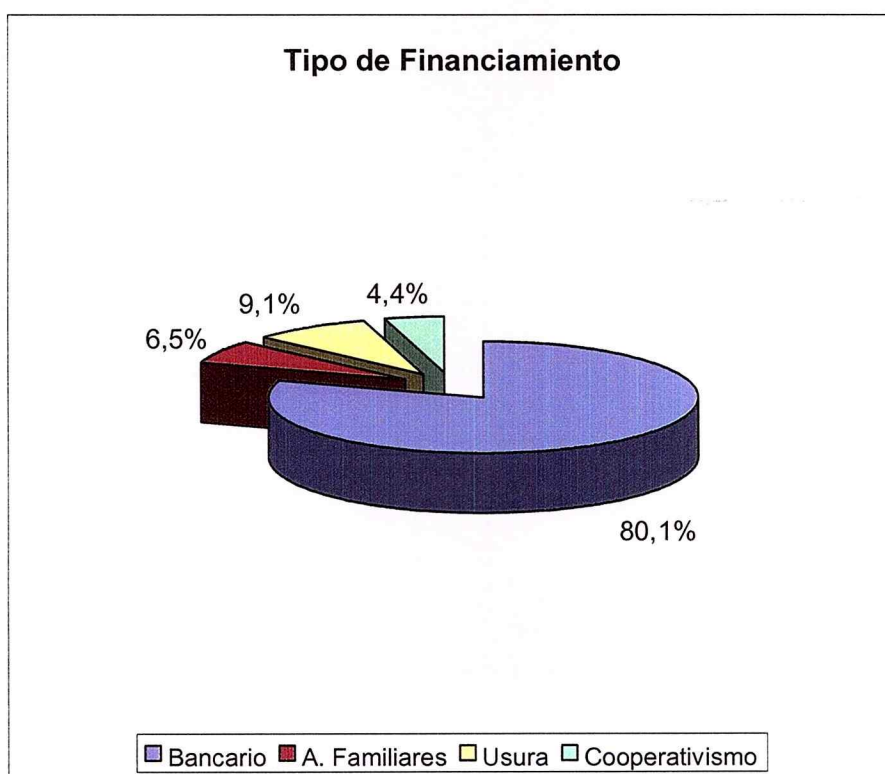
Cuadro 1.10



Fuente: CAPIG, Censo 2004

e. Referente al tipo de financiamiento que requieren las medianas empresas para poder desarrollar sus actividades de producción y/o servicios tenemos que en primer lugar está el bancario con el 80.4 por ciento, seguido de los aportes familiares con el 6.5 por ciento, en tercer lugar el cooperativismo con el 4.4 por ciento, los restantes con el 9.1 por ciento están relacionados con la usura, proveedores entre otros (ver cuadro 1.11).

Cuadro 1.11



Fuente: CAPIG, Censo 2004

La Cámara de la Pequeña Industria del Guayas CAPIG, es un gremio que dentro de sus facultades tiende a brindar servicios de capacitación y asesoría. Entre otros, llamó poderosamente la atención que una gran parte

de sus miembros desconozcan los diferentes programas que ofrece. Un 55.5 por ciento de los encuestados respondió que no conoce de dichos programas, apenas un 39.3 por ciento los conoce, el restante 5.2 por ciento poco conocen o no les interesa. Por los resultados presentados, la gestión de este gremio no es del todo fructífera, el desconocimiento de estos servicios podría o estaría incidiendo en que sus agremiados pierdan oportunidades de mejorar sus negocios, como por ejemplo, planes de apoyo para las exportaciones, capacitación integral de los empresarios, planes de financiamiento de proyectos, entre otros.

Otro factor de gran incidencia es la casi inexistente aplicación de normas de calidad, así como de contar con algún sistema de calidad, lo cual hace que todas estas empresas no estén utilizando las herramientas modernas que hoy en día la ciencia de la Administración nos provee, por lo que podríamos suponer que sus procesos de producción, comercialización, distribución, etc., no serían tan eficientes en la actualidad.

Finalmente, vemos también que este sector tiene una alta dependencia del sector bancario en el financiamiento de sus procesos productivos y/o de servicios, pudiendo derivarse en esto altos costos por intereses y comisiones, afectando la rentabilidad del negocio.

Una vez que hemos conocido de manera general la situación actual de todas las empresas afiliadas a la CAPIG, hemos considerado para nuestro estudio a las medianas empresas, porque consideramos serían un poco más formales en la administración, por consiguiente; sería mucho más fácil el acceso a los ejecutivos de dichas empresas.

1.2 Problema de Investigación

1.2.1 Planteamiento del Problema

Las medianas empresas son consideradas como un sector de alta vulnerabilidad frente a la competencia del mundo exterior y a períodos de recesión económica, así pues; la falta de políticas coherentes a nivel macroeconómico, de desarrollo tecnológico, de control de gestión y de eficiencia y eficacia, han sido y continúan siendo los factores que afectan en mayor medida la vulnerabilidad de estas empresas.

Estos factores pueden ser internos y/o externos, por ende las posibilidades de permanecer en el mercado de manera competitiva son escasas cuando no hay una gestión efectiva. Brevemente analizaremos los principales factores:

Factores internos:

Cultura organizacional tradicionalista y poco flexible.- Generalmente estas empresas son de origen familiar, las decisiones dependen de la visión de su fundador, particularmente son de corto plazo y en muchos casos son administradas en forma empírica.

Débil estructura organizativa.- No existirían líneas claras de mandos, ya que todas las decisiones son centralizadas.

Informalidad.- Le resta credibilidad en la información que presentan a los organismos de control, e instituciones financieras.

Deficiencia en la infraestructura tecnológica.- La cual estaría afectando la productividad y competitividad de las mismas.

Pocas fuentes de información.- Estas empresas deben mejorar su acceso a fuentes de información en mercados y trabajar en el desarrollo de canales de comercialización tanto en el país como en el entorno internacional.

Debilidad en la información financiera.- La presentación de ésta ha sido bastante escueta, en muchos casos no sería el fiel reflejo. Deben entender que la información que se prepara no es para atender requerimientos legales sino que es de vital importancia para la toma de decisiones.

Débil sistema de productividad y calidad.- Por la ausencia de un personal altamente capacitado y/o por la mala administración de sus recursos. Ausencia de políticas y estrategias claramente definidas en el corto, mediano y largo plazo.

En resumen, podríamos indicar que no estarían haciendo uso eficiente de las herramientas de gestión administrativa que les posibiliten un crecimiento planificado, permitiendo evaluar la viabilidad de su negocio en el largo plazo.

Factores externos:

Dificultad en la consecución de recursos para capital de trabajo y renovación de equipos por sus limitaciones para obtener financiamiento bancario.

La producción se orienta más al mercado interno, dejando rezagada la penetración de las medianas empresas en el mercado Internacional.

El escaso desarrollo de mercados de capitales, las regulaciones, la burocracia y la poca inversión, lo lleva a este sector a depender del crédito del Sistema Financiero como su principal fuente de recursos económicos.

El marco legal para el sector no estaría acorde al entorno en el que se desarrollan.

Los préstamos se han generalizado en el corto plazo, lo cual en vez de resolver sus problemas lo complican aún más.

El ingreso de los productos asiáticos, está llevando a la quiebra a estas empresas ya que no pueden competir en precios.

La contabilidad internacional, aparece como una necesidad en el proceso de globalización económica. El fin de esto es alcanzar la transparencia y comparabilidad en la presión de los estados financieros.

A los factores antes mencionados le podemos añadir que el sector no dispone de estadísticas históricas y actualizadas que permitan obtener conclusiones sobre su participación y evolución en el comercio nacional e internacional, la oferta exportable actual de la pequeña y mediana industria y los volúmenes de sus exportación, a efectos de diseñar políticas y estrategias para la inserción de las medianas empresas en los mercados internacionales, sumado a esto tenemos los de índole político y social que tiene nuestro país.

Los síntomas que presentan estas empresas, son: una estructura organizativa no acorde al entorno económico en el que actualmente se desarrollan, derivando de esto la falta de competitividad, la poca inversión tecnológica, falta de estadísticas del sector de acuerdo a su actividad.

Las causas de estos problemas han sido el poco apoyo recibido por parte de los gobiernos de turno en establecer políticas de crecimiento en el mediano y largo plazo, la falta de inversión propia, el difícil acceso al crédito

del sistema financiero, derivando que este sector no haya podido involucrarse de una mejor manera en los mercados locales e internacionales.

1.3 Pronóstico

De continuar con la tendencia actual difícilmente nuestras empresas podrían mantenerse en el mercado actual o más aún incursionar en nuevos, sean nacionales y/o extranjeros, tal como lo requiere el mundo globalizado. Por eso se hace necesario romper los paradigmas actuales, debiendo planificar mejor sus estrategias en el corto, mediano y largo plazo, adoptando las herramientas modernas que la administración hoy nos ofrece.

1.3.1 Control del Pronóstico

Esta situación permite recomendar la implementación de herramientas necesarias, para identificar los riesgos a los que estarían expuestas, planteando los correctivos necesarios para minimizar dichos impactos, derivando de esto un mejor desempeño con una adecuada comunicación de los objetivos empresariales, el compromiso y participación de todos los miembros de la organización, mediante un adecuado control de gestión y control operativo. Un aspecto importante a considerar en las medianas empresas y que permitiría una incursión más rápida en mercados locales e internacionales sería la innovación, contar con información actualizada de mercados, datos relevantes sobre la competencia interna y externa, desarrollo de estrategias de mediano y largo plazo, es decir adaptarse a los cambios que demanda este sistema globalizado. Considerando recomendable el avance progresivo de la investigación y aplicación de sus

resultados, la búsqueda de nuevos caminos para la Administración de Riesgos Operativos puede iniciar en el marco de la CAPIG, por los sectores alimenticio y farmacéutico.

Los autores de la presente tesis centramos la atención en estos sectores porque de la información obtenida a través de la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, se observa que, estos dos sectores son los más representativos. Sus empresas serían consideradas pioneras en la adopción de esta nueva metodología, pudiendo derivar al resto de empresas agremiadas.

1.4 Formulación del Problema de Investigación

¿Qué factores de riesgos operativos estarían afectando a las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico de Guayaquil afiliadas a la CAPIG en su desarrollo para lograr resultados competitivos favorables?

1.4.1 Sistematización del Problema de investigación

¿De que modo la planeación estratégica puede ser una alternativa a la solución de problemas de gestión competitiva de las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico de Guayaquil?

¿Cómo afecta a las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico de Guayaquil no contar con un sistema de Control de Gestión?

¿Qué incidencia tiene la falta de una evaluación de competencias en la productividad de las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico de Guayaquil?

¿Qué efectos financieros genera en las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico de Guayaquil la falta de procedimientos administrativos y de procesos?

¿De qué manera podrían manejar la exposición a los riesgos operativos las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico de Guayaquil, para lograr mejores resultados competitivos?

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

Analizar cuales son los factores de riesgo operativo que estarían afectando la gestión de las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico afiliadas a la CAPIG.

1.5.2 Objetivos Específicos

- 1. Indagar** entre las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico afiliadas a la CAPIG, el efecto provocado en su gestión competitiva por la falta de establecimiento de metas, objetivos, estrategias y políticas que integren las acciones del corto, mediano y largo plazo.
- 2. Analizar** como un sistema de control asegura a la dirección, que los recursos están siendo empleados eficaz y eficientemente en el logro de los objetivos de las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico afiliadas a la CAPIG.
- 3. Analizar** si las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico afiliadas a la CAPIG, cuentan con algún sistema de

análisis que evalúe las competencias y su relación con la productividad.

4. **Analizar** si las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéuticos afiliadas a la CAPIG, cuentan con una planificación financiera que responda a un modelo de gestión integrador de los procesos y otras perspectivas que permitan una adecuada orientación de control y gestión.
5. **Elaborar** las bases para implementar manuales que permitan a las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico afiliadas a la CAPIG, y otras que se interesen por el tema, valorar sus posibilidades para la adopción de la Administración de Riesgos Operativos, como una alternativa que les permita elevar el nivel de eficiencia y ser más competitivos en los mercados nacionales e internacionales.

1.6 Justificación de la Investigación

¿Por qué es necesario investigar nuestro tema y que ventajas tendrían estas empresas en aplicar esta nueva forma de administrar bajo riesgos? Para poder contestar esto, es necesario ver la evolución que ha tenido la administración y como ha contribuido en el crecimiento económico, financiero y el entorno empresarial.

El nuevo milenio exige cambios radicales en las organizaciones para poder competir de una mejor manera en un mundo globalizado. Las empresas que han tenido éxito atribuyen su especial importancia a la gestión de control, innovación, a la asunción de riesgos y al espíritu emprendedor.

En nuestro país las organizaciones no tienen una cultura que promueva el tipo de asunción al riesgo necesario para aumentar al máximo el valor de estas empresas. Además, muchos de estos riesgos podrían estar identificados pero deficientemente gestionados.

1.6.1 Justificación Teórica

Nuestra propuesta busca encontrar explicaciones a situaciones internas o externas que estén influyendo en la falta de competitividad y desarrollo organizacional en las medianas empresas de Guayaquil. Esto lo lograremos mediante las herramientas que la administración moderna nos proporciona, y con un nivel de conocimiento que nos brindan los métodos de investigación.

1.6.2 Justificación Práctica

El resultado de la investigación nos ayudará a plantear recomendaciones a las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico afiliadas a la CAPIG, pudiendo servir de guía a otras. Por ser estos sectores los más representativos, consideramos que el resultado de las mismas reflejaría en que magnitud estarían expuestas a los riesgos operativos, (personas, procesos, tecnología y eventos externos), por consiguiente; nuestra propuesta va encaminada a delinear un referente básico para que pueda ser implementado en cualquier organización. De esta manera, podríamos despertar el interés de los inversionistas y/o accionistas al saber que conocen cuales son los riesgos a que están expuestos y que estos son gestionados de una manera eficiente, derivando en un mejor rendimiento financiero.

Todas las organizaciones enfrentan incertidumbre, el desafío de la actual administración será establecer el grado de incertidumbre que estaría dispuesto a aceptar y no solamente considerarla como una debilidad, sino como una oportunidad y a través de esta obtener ventajas comparativas y competitivas. Todo esto puede lograrse con un conocimiento, aceptación e implementación de la ADMINISTRACION DE RIESGOS OPERATIVOS.

1.7 Marco de Referencia de la Investigación

1.7.1 Marco Teórico

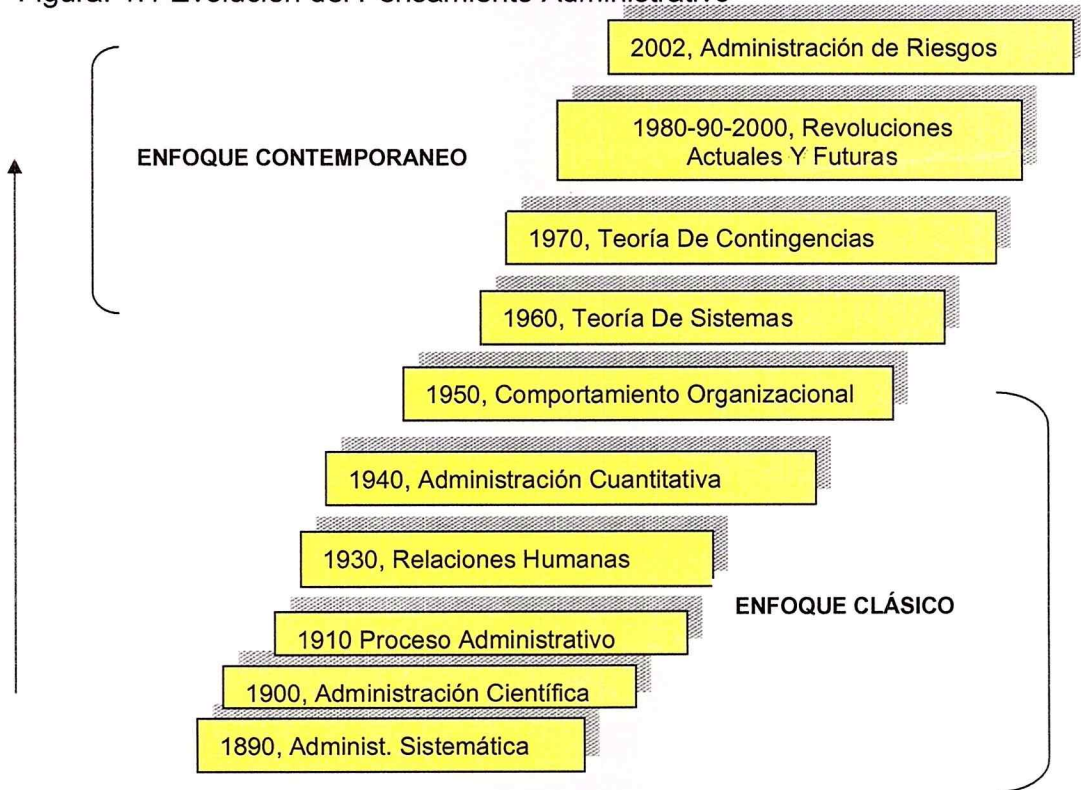
Para poder entrar de lleno en nuestro tema se hace necesario dar a conocer en forma resumida la evolución que ha tenido la Administración, empezando en el año 1.100 AC., cuando los chinos practicaban las cuatro funciones administrativas, siendo estas: planeación, organización, dirección y control.

Posteriormente entre los años 350 y 400 AC., los griegos reconocieron a la administración como un arte independiente favoreciendo un planteamiento científico del trabajo, mientras que los romanos descentralizaron la administración de su vasto imperio antes del nacimiento de Cristo, en cambio; los venecianos estandarizaron la producción a través del uso de la línea del ensamblaje, la construcción de almacenes y de un sistema de inventarios para supervisar su contenido.

A través de la historia los administradores trabajaban estrictamente sobre una base de prueba y error hasta antes del nacimiento de la Revolución Industrial, y a raíz de esto; la administración surgió como una disciplina formal al finalizar el siglo XIX.

De esta evolución surgió una gran variedad de ideas y modelos sobre como mejorar la administración, para lo cual consideramos hacer un breve comentario de la evolución del pensamiento administrativo, mismo que lo han dividido en dos enfoques: Contemporáneo, y Clásico (ver figura 1.1).

Figura. 1.1 Evolución del Pensamiento Administrativo



1.7.1.1 Enfoque Clásico:

Administración Sistemática.- El mentalizador de esto fue Adam Smith cuyos enfoques más importantes fueron:

Organizaciones sistematizadas para manufactura, la coordinación de procedimientos y procesos dentro de las operaciones internas, poner énfasis

en las operaciones económicas, la administración de inventarios y el control de costos.²

Este enfoque contribuyó a la promoción de la producción eficiente y sin interrupción, mientras que sus limitaciones fueron el ignorar la relación entre la organización y su ambiente y las opiniones entre gerentes y trabajadores.

Administración Científica.- Su máximo exponente fue Frederick Taylor, orientó su investigación al análisis del trabajo para elevar la productividad, subrayó la importancia del estudio de las tareas, la selección, la capacitación y la cooperación entre trabajadores y la dirección. Sin embargo, tenía limitaciones que radicaban en; las suposiciones de motivación simplista, consideraba a los trabajadores como parte de una máquina, excluyó las tareas e ignora las relaciones de la organización y su ambiente.

Proceso Administrativo.- Surge con Henry Fayol. El es considerado por muchos autores como el padre de la administración. Sus investigaciones se basaron en la sistematización de las organizaciones. En sus inicios dividió a la organización en seis actividades todas íntimamente relacionadas, en ese entonces fueron: Técnicas, Comerciales, Financieras, de Seguridad, Contables y Administrativas, centrándose en esta última sus estudios, pues; esta es una de las que mayormente ha evolucionado en el tiempo. A través de sus estudios definió a la Administración en cinco funciones que fueron: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control

Esto se vio complementado con 14 principios que fueron: División de tareas, Autoridad, Disciplina, Unidad de Mando, Unidad de Dirección,

² Administración, Una Ventaja Competitiva, Thpomas S. Bateman Scout Snell, 4ta edición 1999

Subordinación, Remuneración, Centralización, La Jerarquía, Orden, Equidad, Estabilidad, Iniciativa y Espíritu de Equipo. La limitación está dada en que estas normas necesitan factores ambientales, tecnológicos y de personal.

Relaciones Humanas.- Ésta buscaba comprender como los procesos sociales y psicológicos interactuaban con la situación laboral para influir en el desempeño de sus actividades.

Administración Cuantitativa.- Esta administración ayuda al gerente a tomar decisiones mediante el desarrollo de modelos matemáticos formales del problema. (Estadística, programación lineal, teoría de colas, simulación, pronósticos, punto de equilibrio, etc.). Como limitaciones, estos modelos descuidan factores no cuantificables, los administradores no estaban capacitados en estas técnicas por ende desconfiaban de los resultados.

Comportamiento Organizacional.- Tiene como finalidad promover la eficacia de los empleados, a través del entendimiento de los procesos individuales, de grupo y de toda la organización. Este enfoque contribuyó a tener mayor participación, autonomía, desafíos e iniciativa individual, todo ello; para mejorar el desempeño; es decir, da importancia al recurso humano.

1.7.1.2 Enfoque Contemporáneo

Teoría de los Sistemas.- A la organización se le considera un sistema abierto, interactúa con el ambiente para recopilar elementos de entrada y transformarlos en elementos de salida. La organización tiene como objetivo abarcar tanto la eficiencia como la eficacia, tienen una serie de subsistemas, tienen muchas rutas para obtener un mismo resultado.

Teoría de Contingencias.- La comprensión de las contingencias ayuda al gerente a saber que acciones y estrategias tomar, frente al cambiante mundo competitivo, dado por:

La velocidad del cambio y el grado de complejidad del ambiente interno y externo de la organización, las fortalezas y debilidades de la organización, los valores, metas, habilidades y actitudes de los gerentes y de los trabajadores en la organización, los tipos de tareas, recursos y tecnologías que la organización utiliza.

Revoluciones Actuales y Futuras.- Las tendencias actuales están moldeando el futuro de los negocios y de la administración. Entre las fuerzas mas importantes que hoy en día revolucionan a la administración están: La Globalización, la Organización que Aprende, la Administración de la Calidad Total, la Reingeniería, Benchmarking, Empowerment, Régimen de Competencias, Trabajo en Equipo, entre otros.

Globalización.- Nos referimos al surgimiento de empresas multinacionales en el mercado global que no cesa de expandirse, incluso las empresas pequeñas que no operan a una escala global deben tomar decisiones estratégicas importantes.

La Organización que Aprende.- Es la que se ha comprometido con la apertura y el cambio, con las nuevas ideas, con la generación de conocimientos nuevos y con la difusión de información y conocimiento hacia los demás. El diálogo continuo y la apertura mental, con miras a alcanzar las metas de la organización, son la principal preocupación.

Calidad Total.- Este enfoque administrativo está orientado a la satisfacción del cliente al proporcionar bienes y servicios de gran calidad, implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización, existe gran variedad de modelos y herramientas para mantener la calidad de las organizaciones.

Reingeniería.- También se puede definir como la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, servicio y velocidad. El objetivo de esto es lograr la eficacia, eficiencia, confiabilidad en los procesos tendientes a una reducción de costos, podemos entonces definir:

La eficacia se refiere a la calidad de un rendimiento, su influencia sobre el cliente, resumiendo diríamos que la eficacia radica en el cumplimiento de las expectativas, objetivos, metas, resultados esperados y la eficiencia es el uso racional de los recursos.

La confiabilidad significa consistencia en el rendimiento del proceso, es decir que el nivel de calidad del rendimiento sea siempre el mismo.

El factor económico, que implica la transformación del conjunto de insumos en rendimientos y en obtener el costo más bajo posible.

Benchmarking.- Proceso de comparación y medición de las operaciones que se realizan en una organización versus las de un competidor de su sector. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible la aplicación de

procesos de Benchmarking internos y descubrir así las “mejores prácticas de la organización”.

Se lo considera como un proceso sistemático, continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. También el benchmark se puede identificar en empresas de otros sectores.

Activos Intangibles y el Enfoque al Conocimiento.- Mientras que la Administración del Conocimiento (KM siglas en inglés), se enfoca en la conversión del conocimiento tácito de los individuos al conocimiento explícito creando así el conocimiento organizacional, el Capital Intelectual (IC siglas en inglés), se enfoca en la conversión del conocimiento organizacional a beneficios monetarios mensurables.

KM es más la creación, sustento, despliegue y transformación del conocimiento organizacional e IC es más la explotación del conocimiento organizacional.

Mientras que KM intenta comprender de dónde y cómo se crea el conocimiento, IC intenta comprender cómo medir el producto final del conocimiento y transferirlo a utilidades mensurables.

Los dos van de la mano porque el capital intelectual necesita de la continúa generación y sostenimiento de los activos, del conocimiento organizacional para derivarlos en un desempeño mensurable.

Fue así como los años 90 se caracterizaron por la introducción de este nuevo enfoque, lo que motivó que diversos *gurus* de la administración expusieran declaraciones como las siguientes³: “La innovación es la competencia central de la empresa moderna competitiva”; *Peter Drucker*.

En un mundo de cambio rápido y aun explosivo, las empresas tienen que construir una organización comparativamente dinámica que reúna a los clientes, empleados y socios estratégicos en busca de relaciones, productos y ambientes de trabajo que creen gran entusiasmo, creatividad y satisfacción; *Tom Peters*.

La prosperidad competitiva de una empresa es función de la combinación de fuerza, energía y competencia de sus proveedores, clientes, competidores actuales y competidores en potencia, incluyendo entre estos últimos, muy peligrosamente, a competidores que no se esperaban, provenientes de un campo enteramente distinto, que ofrecen una nueva categoría sustitutiva de productos; *Michael Porter*.

La alta dirección debe de crear una visión del conocimiento y difundirla a través de la organización; esto ayuda a disparar un alto grado de compromiso en los gerentes, mandos intermedios y personal de contacto y provee un propósito a las tareas del día a día con un sentido de dirección hacia el conocimiento que deben de buscar; *Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi*.

³ EL CAPITAL INTELECTUAL. Leif Edvinsson y Michael Malone. Grupo Editorial Norma. 1998.
THE KNOWLEDGE CREATING COMPANY. Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi. Oxford University Press. 1995.
THE LIVING COMPANY. Arie de Geuss. Harvard Business School Press. 1997.
HBR ON KNOWLEDGE MANAGEMENT. (1987 – 1998) editados por Harvard Business School Press. 1998.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible; *Arie de Geuss*.

Para permanecer competitivos y aun para sobrevivir, las empresas tendrán que auto convertirse en organización de especialistas del conocimiento. Una organización será un conjunto de especialistas que buscarán la mejor manera de hacer productivo el conocimiento; *Peter Drucker*.

El cuestionar la forma de razonar de alguien no es un signo de desconfianza sino una valiosa oportunidad para aprender; *Chris Argyris*.

Otros Tipos de Capital.- Miden una serie de valores de la organización ocultos, hasta ahora y que toman tres formas básicas, a saber: capital humano y capital estructural.⁴

Capital Humano.- Las competencias del personal, compuestas por los conocimientos y las habilidades de todos y cada uno de los participantes dentro de la organización, así como su capacidad de actualizarlas, adaptarlas, compartirlas y hacerlas productivas.

Capital Estructural.- La infraestructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano, además de la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el material intelectual. Expresado coloquialmente, es lo que se queda en la organización cuando el capital humano "se va a su casa".

Empowerment.- Significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares

⁴ EL CAPITAL INTELECTUAL. Leif Edvinsson y Michael Malone. Grupo Editorial Norma. 1998.

de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera que se involucren los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso, autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar parte de su autoridad y entregarla a trabajadores y equipos.

Espíritu Emprendedor.- Un emprendedor es alguien que se ocupa de llevar adelante un emprendimiento, el de iniciar una aventura empresarial, organizar los recursos necesarios y el asumir los riesgos y recompensas asociados. Su ámbito de acción puede ser externo cuando se trata de iniciar una nueva empresa o una organización nueva para una empresa ya existente.

El espíritu emprendedor se hace presente en una persona cuando esta busca la excelencia de su desempeño, trata de innovar y establecer metas a largo plazo, podemos decir entonces que es una actitud que se traduce en creatividad y una disposición para asumir riesgos para iniciar o administrar un nuevo emprendimiento o negocio.

El ámbito de acción del emprendedor es amplio y no necesariamente se limita a crear un nuevo negocio (empresario) sino que además puede utilizar sus talentos y habilidades para desarrollar nuevas formas de hacer en una empresa ya establecida. Entre las características serían: una buena dosis de autodisciplina que le permita ser su propio jefe, poseer un alto dinamismo que permita enfrentar el trabajo duro, una capacidad de liderazgo para trabajar con su equipo, confianza en si mismo, entusiasmo, convicción, una alta sensibilidad frente a los cambios del entorno y además de ser creativo y soñador nunca dejar de estar orientado a la acción.

Equipo de Trabajo.- El equipo de trabajo es un grupo pequeño de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinada⁵.

Sinergia del Equipo de Trabajo.- Es la esencia del trabajo en equipo, en donde la productividad alcanzada por un equipo eficiente debe ser superior a la alcanzada por la suma de las productividades individuales de sus miembros. Debe existir una convergencia simultánea de la energía individual para la realización del todo.

Administración de Riesgos.- Habiendo hecho un análisis previo de la evolución de la administración, así como del entorno de las medianas empresas, en primer lugar debemos indicar que la palabra riesgos proviene del latín “risicare” que significa “atreverse”, el significado que se le ha dado es negativo relacionado con el peligro, daño, siniestro, pérdida, etc., sin embargo el riesgo es parte inevitable de los procesos en la toma de decisiones en general. En su evolución (ver figura 1.14), inicialmente, esta función estuvo estrechamente relacionada con la auditoría, por que esta es una actividad de evaluación dentro de la empresa cuya finalidad fue la de examinar, si la misma tenía un adecuado sistema de control interno. Debido a que este último, con el pasar del tiempo se fue debilitando en las organizaciones, es que se evoluciona y nace el primer sistema de control interno en 1982 denominado COSO REPORT. En este tema se define que, “El Control Interno es un proceso realizado por todo el personal de la organización con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos de la empresa”.

⁵ Davis y Newstrom

A raíz de esto, es que en 1998 se funda el comité de Basilea, por los presidentes de los Bancos Centrales del grupo de los 10 conocido como G10, cuyo objetivo fue el de establecer y recomendar la supervisión bancaria, las cuales al ser aplicadas preserven el sistema y creen las condiciones adecuadas para la supervisión, regulaciones, estructura, requerimientos de información, entre los más importantes.

Posteriormente, la banca a nivel internacional es la que toma la iniciativa en materia de riesgos, ya que se dieron acontecimientos mundiales que afectaron la gestión de la banca internacional. Entre los más importantes tenemos:

Diciembre 1994, la devaluación del peso mexicano dejó al descubierto la fragilidad del sistema financiero, la totalidad de las instituciones del sistema financiero presentaron pérdidas en riesgos de crédito y mercado, se lo recuerda mundialmente como el efecto Tequila.

En febrero de 1995 el Sr. Nick Nelson, Operador de Mercados que trabajaba en la subsidiaria del banco inglés Baring en Singapur, sufrió pérdidas por más de \$1,300 millones de dólares, ocasionando la quiebra de la institución.

Lo ocurrido con el Sr. Nick Nelson se debió a los siguientes factores:

- Escasa supervisión y control, eso por ser considerado el trader estrella.
- El Sr. Nelson, era a la vez supervisor y ejecutor de operaciones y contratos.
- Las pérdidas eran registradas en una cuenta oculta para reportar únicamente ganancias.

- El banco carecía de una unidad independiente de administración de riesgo de sus oficinas descentralizadas.

Otro caso es el de la empresa Daiwa Bank (Japón), ocurrido en septiembre de 1995, cuando la empresa reporto pérdidas por \$1,100 millones de dólares debido a transacciones no autorizadas de compra/venta de bonos en su oficina de New York durante el período 1983 – 1995. Dichas pérdidas habían sido ocultadas por su trader Iguchi Toshihide y nunca fueron reportadas en sus estados financieros. Cuando la empresa descubrió la falta, la administración ordenó realizar cuantiosas transacciones para tratar de recuperar la pérdida sin necesidad de reportarlas a las entidades regulatorias, sin embargo; este hecho no lo pudieron encubrir, por lo que fueron expulsados del país. Estos eventos ocurrieron por:

- Falta de segregación de las tareas
- El Sr. Toshihide era a la vez de trader portador de los libros contables.

Yasuo Hamanaka, un operador de contratos de cobre en Sumitomo Corp, perdió \$1, 800.00 millones de dólares en junio de 1996.

El Sr. Hamanaka era la cabeza de la Unidad de Tradind de Cobre, el cual había tomado posiciones a nombre de la institución llegando a controlar el 5 por ciento de la producción mundial de cobre haciendo que los precios aumentarían artificialmente. Al no poder seguir financiando sus posiciones en contratos el precio del cobre se desplomó, por ende la empresa acumuló pérdidas en contratos y préstamos.

Entre los eventos que propiciaron estas debilidades tenemos:

- La autonomía estaba limitada al manejo de fondos en la oficina central de Tokio.
- Hubieron avisos de los entes reguladores sobre las prácticas sospechosas que hacia el Sr. Hamanaka que no fueron escuchados por la alta gerencia.
- Hubo incumplimientos de la política interna de la empresa, con respecto a la rotación de puestos de alto rango,
- Hubo total desconocimiento de la jefatura en el detalle del negocio.
- La empresa falló en separar el front office del back office.

En todos estos casos el común denominador fue la ausencia de políticas y sistemas de administración de riesgos en las instituciones que permitieran medir y monitorear efectivamente las pérdidas potenciales de las posiciones en que estaban involucradas dichas corporaciones.

Otro caso relevante fue el de la corporación Enron, su firma auditora Arthur Andersen no alertó sobre la aplicación inconsistente de Normas Internacionales de Contabilidad, al contabilizar operaciones que debían afectar en forma directa las utilidades de la empresa, evento que hizo desaparecer la firma de auditoría.

El otro evento de gran magnitud fue el de WorldCom, se registraron operaciones que alteraron su utilidad en \$ 3,800 millones de dólares, ocurrió en el año 2002, de su análisis se desprende falta de valores y éticas en las decisiones del Directorio de la Compañía.

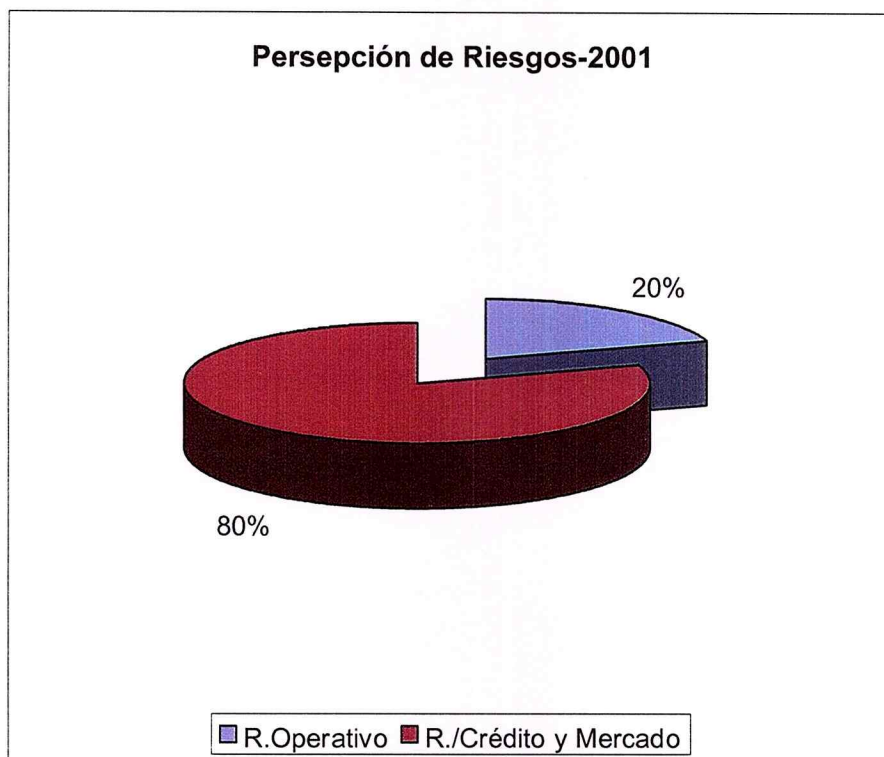
De estos eventos es que nace la Ley Sarbanes Oxley, promulgada el 30 de junio del 2002 por el gobierno de los Estados Unidos, creado por los Senadores Raúl Sarbanes y Mike Oxley, esta ley lo que establece es que cualquier empresa asociada, filial o subsidiaria inscrita en la Securities Exchange Comisión (SEC) de los Estados Unidos tenga un adecuado Sistema de Control Interno, la cual lo establece “ Un proceso efectuado por la Junta Directiva, la Gerencia y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en la consecución de objetivos dentro de las siguientes áreas”.

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- Salvaguardia de los recursos.

La finalidad de todo esto es minimizar los impactos de riesgo que las empresas pudieran tener por falta o ausencia de controles. Finalmente, el avance tecnológico y la globalización de los mercados mundiales, llevó al sistema financiero a descubrir nuevos tipos de riesgos.

Según el comité de Basilea, el análisis de los riesgos operativos son cada vez más grandes a diferencia de lo ocurrido hasta el año 2001, en que apenas un 20 por ciento consideraba el impacto negativo de los riesgos operativos en el mercado financiero, mayor importancia le daban a los riesgos de mercado y crediticio (ver cuadro 1.12).

Cuadro 1.12



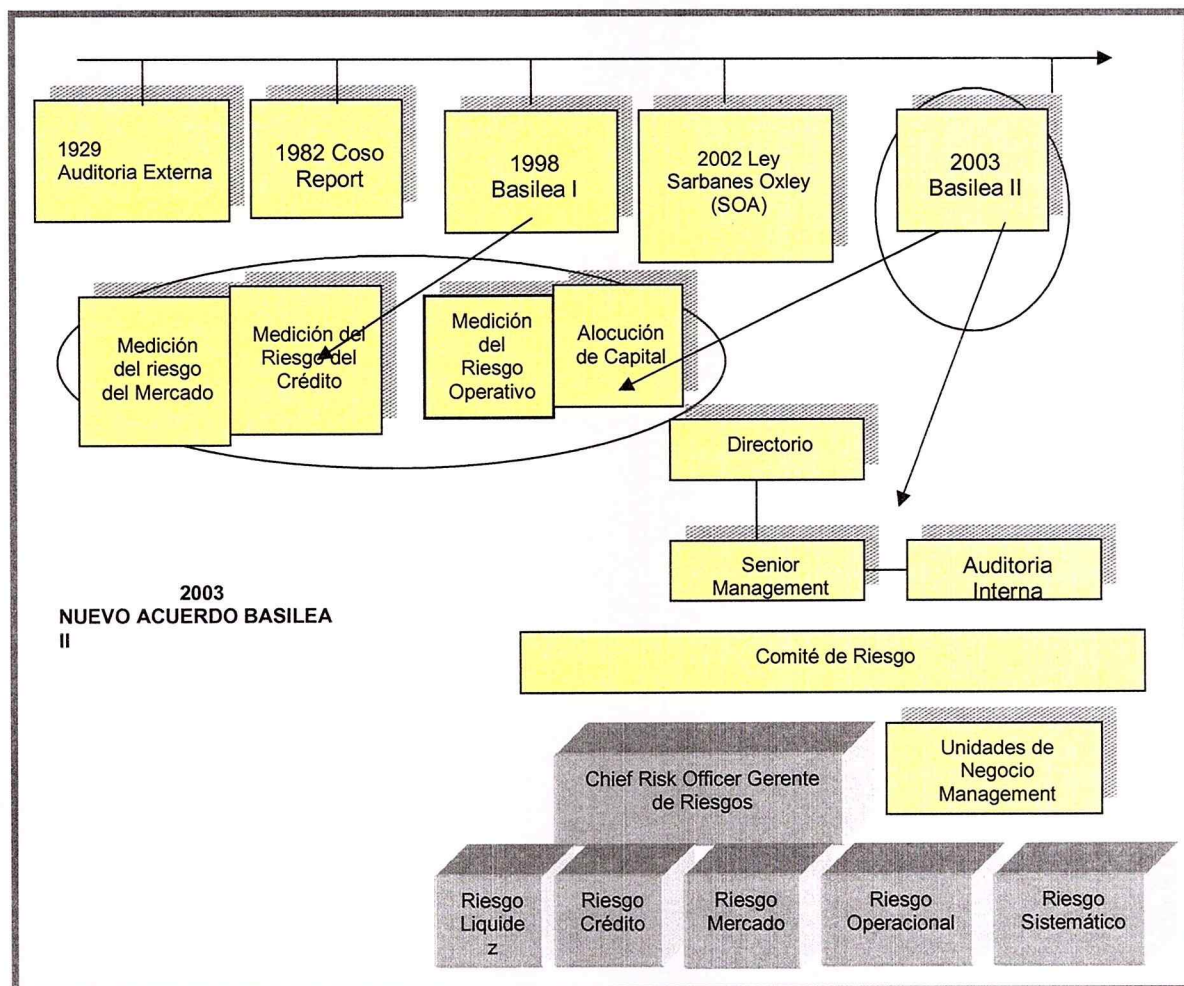
En el año 2003, se emite un nuevo acuerdo denominado BASILEA II, el cual se basa en tres pilares que son:

Pilar 1. Requerimientos de Capital Mínimo, establece la necesidad de los bancos contar con un nivel patrimonial suficiente para amortiguar las pérdidas que pueden generar los riesgos de sus operaciones.

Pilar 2. Proceso de Revisión y Supervisión, este reconoce a las administraciones de las empresas responsables de elaborar un proceso adecuado de gestión de riesgos y de determinar el capital adecuado para enfrentar los riesgos.

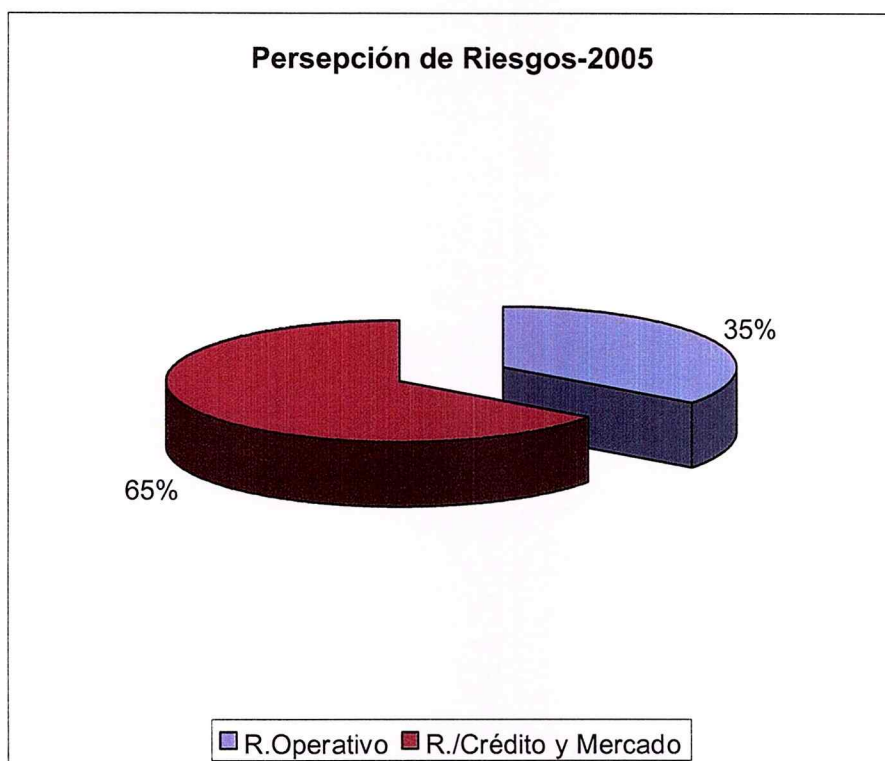
Pilar 3. La Disciplina del Mercado, este se refiere a la necesidad de que las organizaciones entreguen información al mercado para que este los pueda evaluar, (ver figura 1.2).

Figura 1.2. Evolución del Riesgo



La percepción actual es que el riesgo operativo se encuentra en un 35 por ciento mientras que el riesgo de mercado y crediticio esta en un 65 por ciento, este aumento se debe básicamente a que existe mayor complejidad y magnitud de las operaciones (ver cuadro 1.13).

Cuadro 1.13



Fuente. Comité de Basilea

Otro aporte importante en el tema de riesgos empresariales es el Estándar Australiano AS /NZA 4360-1999 “Administración de Riesgos” en la cual abarcan en forma amplia esta temática, es más las normas ISO, estarían estudiando la posibilidad de que las empresas previo a la obtención de dicho certificado incluyan temas de control de riesgos.

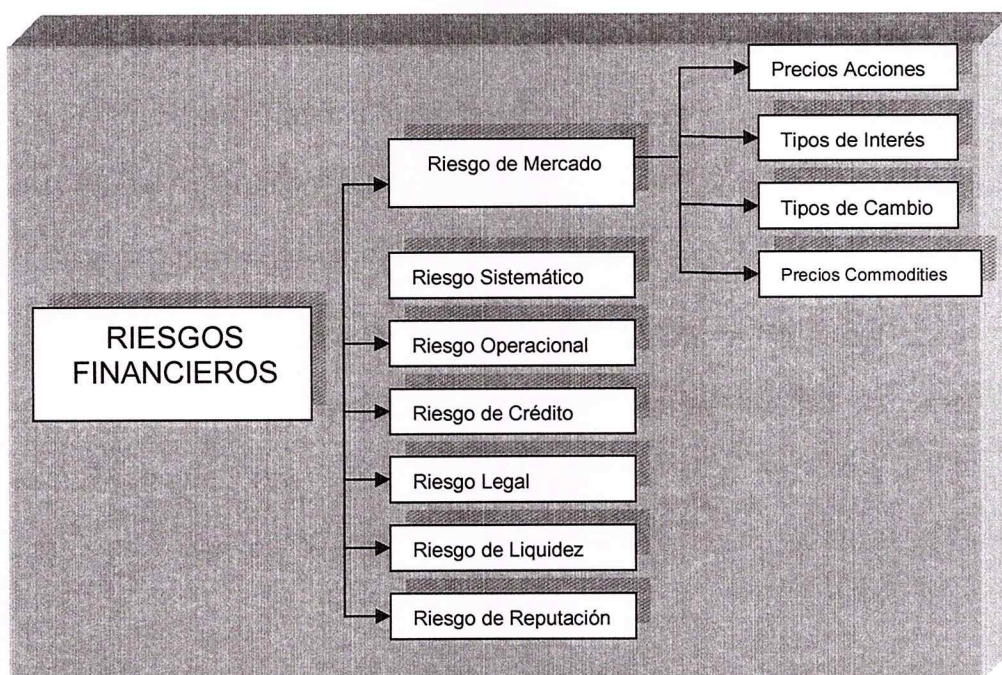
En América Latina conocemos que en noviembre del 2004 el Instituto Argentino de Normalización elaboró un documento “Sistema de Gestión de Riesgos” para consulta sobre una nueva normativa para que todas las empresas adopten un sistema de Administración de Riesgos.⁶

⁶ Curso de Riesgo de Crédito

Habiendo hecho un preámbulo en la evolución de lo que es Riesgo, nos trasladamos a nuestro país y observamos que a raíz de la debacle financiera ocurrida en 1999 donde 15 de 30 bancos quebraron, el sector que más auge ha tenido en el tema de riesgo es el bancario, la Superintendencia de Bancos del Ecuador, adoptó medidas tendientes para que las diferentes instituciones del sistema financiero implementen estos planteamientos, para lo cual identificó los riesgos a los que estarían expuestos.

Según Resolución de la Superintendencia de Bancos-Ecuador No. JB-2004-631, el concepto de estos términos son: Riesgo de Crédito, Riesgo de Mercado, Riesgo de Tasa de Interés, Riesgo de Tipo de Cambio, Riesgo de Liquidez, Riesgo Operativo, Riesgo Legal, Riesgo de Reputación (ver figura 1.3).

Figura No. 1.3. Tipos de riesgo en las instituciones financieras



Esta norma a más de identificar los tipos de riesgo, exige al Directorio y Alta Administración de las instituciones financieras involucrarse en el proceso de Administración de Riesgos

Fundamental es indicar que para los Riesgos de Mercado, Liquidez, Crédito, existen programas y software que se encargan de medir los impactos, pero; en el campo de Riesgo Operativo recién el 20 de octubre del 2006, se emite la Resolución No. JB – 2005 – 834, en la cual define a los riesgos operativos como “la posibilidad de que ocasionen pérdidas financieras por eventos derivados por fallas o insuficiencias en los procesos, personas tecnología de información y por eventos externos”, así como de su alcance y las medidas a implementar por las organizaciones del sistema financiero nacional. En lo que respecta a la Superintendencia de Compañías no existe aún normativa sobre este tema en particular.

Elementos Básicos de la Administración de Riesgos.

Antes de entrar en lo que es Administración de Riesgos, hemos considerado en nuestra investigación, la necesidad de entender cuatro elementos básicos, de la relación causa-efecto en un negocio, sin estos no sería posible hacer una buena Administración de Riesgos.

La primera, consiste en que los empresarios actuales o nuevos deben entender que su organización es un sistema, por tal deben comprender la relación causa – efecto, esto se traduce de la siguiente manera:

Los empresarios desean una tasa de retorno, esta depende de las utilidades así como de la inversión, a su vez las utilidades se obtienen de la diferencia de sus ventas con relación a sus costos más los gastos, a eso se

añade que las ventas dependen de la calidad de los productos y/o servicios, los cuales van a satisfacer las necesidades de los consumidores.

El resultado de esto trae como consecuencia dos conclusiones básicas:

Sin clientes satisfechos no habrá ventas suficientes que permitan generar utilidades, por ende desaparecerían del mercado.

Sin empleados que se comprometan y participen activamente, es decir empleados satisfechos no habrá buenos productos y/o servicios, ni esfuerzo para reducir costos.

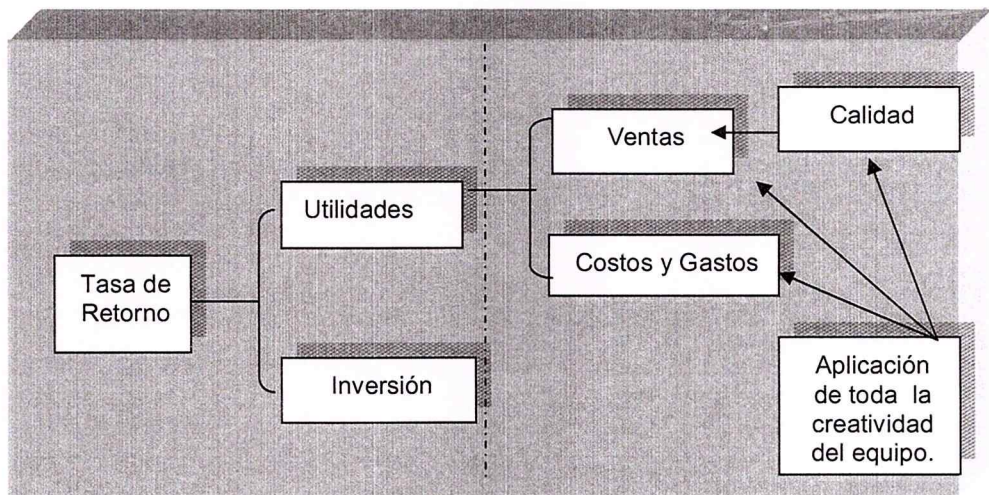
La segunda premisa es que en el mundo actual los esquemas tradicionales no funcionan y deben cambiar, es decir romper los paradigmas, deben ser dinámicas, deben innovar, investigar a sus consumidores, buscar nuevos nichos de mercado, diferenciar sus productos y/o servicios, pues es la única forma de que las empresas sobrevivan, crezcan y puedan ser competitivas, en este nuevo mundo la parte tecnológica juega un papel importantísimo,

El tercer lugar y fundamental es que antes de comenzar cualquier estudio de administración de riesgos, es necesario comprender la organización, sus capacidades, así como de las metas y objetivos, sus estrategias, esto es muy importante ya que el tener amplio conocimiento de la organización permitirá identificar objetivamente los riesgos.

Por último, debemos entender que es riesgo, en la gran mayoría esta asociado con algo inesperado o deseado. Generalmente es una pérdida para la empresa, los empresarios podrían decir que es una amenaza que se

origina por circunstancias que pueden afectar adversamente la habilidad de la organización para lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias satisfactoriamente. (Ver figura 1.4)⁷.

Figura No.1.4. Relación causa-efecto básica en un negocio



Hemos visto anteriormente el problema que tienen las medianas empresas por ende el tema de Administración de los Riesgos no es fácil, es muy complejo, producto de que las empresas enfrentan cada vez riesgos más complicados e importantes, por el aumento de sus competidores, y los cambios tecnológicos, entre otros. Lo que conduce que estas administraciones necesiten un enfoque de la gestión de riesgos, cuya finalidad es minimizar los impactos desfavorables.

Indudablemente que para una buena administración de riesgo los controles deberán buscar siempre la integridad de sus procesos, la veracidad y utilización de la información, la eficacia y eficiencia operacional.

⁷ Pymes.- Adriani, Biasca, Rodríguez.- Pimes de Clase Mundial, Editorial Norma , 2003

El primer problema y fundamental es que no existe un modelo único o estándar para medir los riesgos operativos, por ende las medianas empresas deberán desarrollar su propia metodología y sistema de acuerdo al perfil de riesgos y a su negocio, esto requiere principalmente un apoyo completo de la administración, que exista una comunicación efectiva, es decir hablando un mismo lenguaje y finalmente la adopción de una cultura de control.

El segundo problema que enfrentan, es la identificación de los riesgos operativos, para esto hay que tener claro, que pueden ser de forma accidental es decir sin causar daño intencional pueden ser de origen natural y/o humano, y la otra es intencional donde el afán es producir daño, generalmente son de origen humano.

Esta es considerada la fase inicial, en la cual se deben analizar y determinar cuáles serían las exposiciones más importantes al riesgo operativo, debiendo estudiar todos los procesos y subprocesos, sus causas y efectos, podría haber la posibilidad de que los riesgos podrían ser generados por varias causas, en esta fase deben hacerse los cuestionamientos del: ¿Por qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? Etapa que consideramos una de las más importantes, ya que no podrá mitigarse un riesgo que no se conoce con profundidad, por eso es fundamental no solo conocer los factores internos sino de los externos que puedan afectar a la propia empresa.

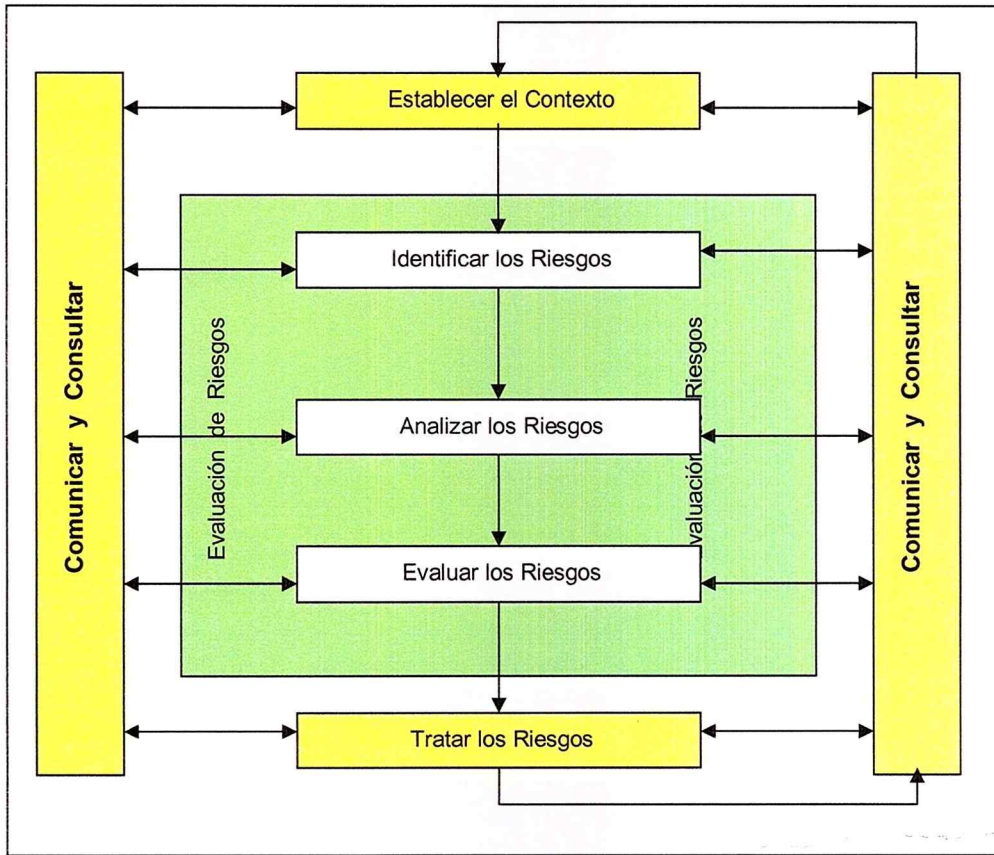
Una vez identificados los factores de riesgos operativos, estos deben ser analizados en forma profunda y tratar de cuantificar los posibles impactos negativos, en especial los más sensibles, es recomendable que se realicen escalas de valoración, pudiendo ser estas, cualitativas, cuantitativas

y/o semicuantitativas. Juegan un papel importante los controles internos existentes para mitigar los riesgos.

Después de esto viene la evaluación, aquí resulta comparar el resultado del análisis realizado contra los criterios previamente establecidos, es decir identificados estas comparaciones se las deberá realizar sobre las diferentes áreas de la organización, o sobre los procesos, permitiéndole priorizar y a los cuales se debe centrar la gestión. Finalmente, en la última etapa define como la organización debe tratar los riesgos operativos, en estos casos deben delinearse las posibles formas para reducir el riesgo, hasta un nivel en el cual las empresas lo puedan aceptar. Entre las diversas opciones tenemos: Evitar, Reducir y Asumir.

En todo esto las opciones deben ser evaluadas en función de los beneficios u oportunidades que la opción pueda dar, en base a la eficacia, factibilidad y eficiencia, debiendo en estos casos preparar e implementar los respectivos planes. En un sistema nada es perpetuo todo es cambiante, todo el proceso descrito anteriormente debe ser monitoreado y controlado, a fin de que en el tiempo se introduzcan los cambios respectivos y mejoren los controles. A todo esto se lo conoce como el proceso de la administración (Ver figura 1.5), por ende la Gestión de Riesgos propiamente dicha consiste en que los controles aseguren la integridad de los procesos del negocio, la veracidad y utilidad de la información, la eficacia y eficiencia operacional, el adecuado control gerencial sobre las transacciones de mayor riesgo operativo y el control estratégico, principalmente lo define la misión, visión y cultura organizativa. (Ver figura 1.5).

Figura No.1.5. Proceso de la Gestión de Riesgos



Indudablemente que para las medianas empresas un punto fundamental de una administración sana del riesgo es la de tener un proceso comprensivo que incluya una estructura detallada en límites, guías y parámetros para decidir sobre la toma de riesgo, así como la de los sistemas de información gerencial para vigilar y reportar el riesgo.

Consideramos que los beneficios para las medianas empresas serían:

- Facilitaría el logro de los objetivos de la organización.
- Organización más segura y consciente de sus riesgos.

- Mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno.
- Optimización en la asignación de los recursos.
- Aprovechamiento de oportunidades de negocio,
- Fortalece y/o fomenta la cultura del autocontrol.
- Proporcionaría una mayor estabilidad ante los cambios del entorno.

1.7.2 Marco Conceptual

En este caso los términos involucrados en nuestra investigación serían:

ABC Costing.- Sistema de Costos basados en la actividad ABC.

Acciones.- Es la aplicación concreta de las opciones del manejo de los riesgos. Es decir, para prevenir, o para reducir. Esto deberá ser considerado dentro del plan de manejo del riesgo.

Actividad.- Es aquella actuación o conjunto de actuaciones que se realizan en una empresa, para la obtención de un bien o servicio.

Adoptar.- Recibir alguna opinión, parecer, o doctrina, aprobándola o siguiéndola.

Análisis de Beneficio – Costo.- Es una herramienta de la Administración de Riesgos la cual es utilizada para tomar decisiones, en la cual se valoran los costos financieros y económicos de implementar una medida contra los beneficios que se esperan obtener.

Análisis de Riesgo.- Un uso sistemático de información disponible para determinar cuan frecuentemente puede ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias, para establecer el nivel de riesgo.

Aprendizaje Estratégico.- Es la constante sincronización de ideas y acción, sin perjudicar el lazo vital de retroalimentación que las une. Las estrategias más eficaces son aquellas que combinan la deliberación y el control con la flexibilidad y el aprendizaje organizacional.

Áreas de Control.- Aquellas que contribuyen a cumplir con los objetivos de la organización.

Basilea.- Organización creada por el grupo G 10, cuya finalidad es el establecer prácticas de supervisión bancaria.

Calidad.- Nivel de excelencia que una empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a sus clientes.

CAPIG. - Cámara de la Pequeña Industria del Guayas.

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

Competitividad.- Cultura corporativa, sobre el nivel de servicio al cliente y por tanto sobre el nivel del éxito de la compañía.

Consecuencia.- Hecho o acontecimiento que sigue o resulta de otro o de un evento. Puede haber más de una consecuencia de un mismo evento, las consecuencias pueden estar en el rango positivo o negativo y se pueden expresar cualitativa o cuantitativamente.

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 adopción de medidas preventivas.

Control de Riesgos.- Involucra la provisión de políticas, normas, procedimientos para mitigar los riesgos adversos.

Coordinación.- Asegurar que los recursos y actividades de la organización estén funcionando de manera armónica en la obtención de las metas deseadas.

Costo.- Cualquier impacto negativo, ya sea directo o indirecto, incluyendo pérdidas de dinero, de tiempo o de mano de obra, por interrupciones, por políticas.

Cultura Organizacional.- Se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también el conjunto de normas, formas de pensar, hábitos y tradiciones que caracterizan el comportamiento aceptado y compartido del personal en todos los niveles de la empresa.

Clima Organizacional.- Los factores y estructuras del sistema organizacional, dan lugar a un determinado clima en función a las percepciones de los miembros. Este clima induce a determinados comportamientos en él individuos, por consiguiente; inciden en la organización.

Criterios de Riesgo.- Principios u otras reglas de decisión, mediante las cuales se evalúa la importancia de los riesgos, para determinar si se recomiendan acciones de tratamiento para ellos.

Desarrollo Organizacional.- Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización para adaptarse mejor al cambio.

Dirección.- Lograr que los empleados hagan su trabajo, motivándolos, coordinando, manteniendo la comunicación y liderándolos.

Eficacia.- Es la capacidad para contribuir al logro de los objetivos institucionales de conformidad con los parámetros establecidos. **Hipótesis.-** Suposición de una cosa, sea posible o imposible para sacar de ella una consecuencia. **Proposición** que resulta de una observación o de una inducción y que debe ser verificada.

Eficacia Empresarial.- Consiste en realizar actividades comparables, mejor que la competencia, para ello es necesario mejorar constantemente para trabajar con una rentabilidad superior a la media.

Empleo.- Es lo que se crea a partir de una o mas necesidades de los clientes externos o internos de la empresa, no se crea una vacante sino hay una necesidad que atender.

Empresas.- Es una organización que busca satisfacer las necesidades de los consumidores.

Estrategia.- La mejor forma de alcanzar los objetivos buscados, es conocer de antemano las distintas formas en las que se va a dirimir un conflicto y de que forma enfrentarlo, conociendo las metas que se desean alcanzar. La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder aquellos objetivos deseados.

Estrategia como perspectiva.- Es un enfoque integrador de las distintas perspectivas y la toma de posiciones en diversos temas que

tradicionalmente son objeto de debate en el campo de la ciencia de la administración.

Estrategia como plan.- Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

Estrategia como táctica.- Maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.

Estrategia como pauta.- La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento sea deliberado o no, definir a la estrategia como un plan no es suficiente, debe ser coherente con el comportamiento.

Estrategia como posición.- Es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno sea directamente competitiva o no.

Estrategia de la empresa.- Es la determinación de los propósitos fundamentales de los objetivos de una empresas y la adopción de los cursos de acción para llevar adelante estos propósito.

Evento.- Hecho imprevisto o que puede suceder, puede ser cierto o incierto, puede ser una ocurrencia o una serie de ocurrencias.

Evitar un riesgo.- Una decisión de no verse involucrado, o una acción de retiro de una situación de riesgo.

Factor de Riesgo Operativo.- Es la causa primaria o el origen del riesgo operativo.

Fraude.- Acto realizado para eludir una disposición legal en perjuicio del estado o terceros o para burlar los derechos de una persona o colectividad.

Gestión de Recursos Humanos.- Es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar y alcanzar sus objetivos.

Hipótesis.- Suposición de una cosa, sea posible o imposible para sacar de ella una consecuencia. Proposición que resulta de una observación o de una inducción y que debe ser verificada. Respuesta teórica a la pregunta formulada como problema.

Identificación de Riesgos.- Consiste en establecer la estructura del riesgo, estableciendo sus fuentes o factores, sean estos internos o externos.

Indicador.- Es la valoración de 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.

Información.- Forma de registro electrónico, óptico, magnético o en cualquier otro medio, previamente procesado los datos que son almacenados, sirve de análisis para la toma de decisiones.

Innovación.- Es la introducción de nuevos bienes y servicios, la adaptación a los cambios en las demandas de los consumidores y de la competencia. Una compañía debe innovar o morirá.

ISO.- International Organization for Standardization.

Liderazgo.- Es la capacidad de persuadir a otros de buscar con entusiasmo objetivos definidos.

Mapa de Riesgo.- Herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos en forma ordenada y sistemática, definiéndolos,

haciendo la descripción de cada uno de estos y de sus posibles consecuencias.

Medición.- Cuantificación de los factores de riesgos.

Mercado.- El lugar físico al que acuden todos los ofertantes y demandantes.

Monitorear.- Verificar, supervisar, observar críticamente o medir el progresivo de una actividad, acción o sistema en forma regular para identificar cambios respecto al nivel de desempeño requerido o esperado.

Moral.- Conjunto de hechos psicológicos, facultades y tendencias habituales del hombre hacia la práctica de las buenas costumbres.

Nivel de Riesgo.- Es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad, con los controles existentes.

Objetivos.- Es la manera por la cual las empresas llevan a cabo la misión de acuerdo al área o negocio en el que se desempeña.

Organización.- Capacidad para movilizar los recursos materiales y humanos para poner en práctica los planes previamente establecidos.

Peligro.- Amenaza o contingencia inminente que suceda algún mal.

Pérdida.- Cantidad o cosa perdida, cualquier consecuencia negativa, económica, financiera o de otro tipo.

Políticas.- Son guías de acción para el cumplimiento de los objetivos, estas deben ser claras, conocidas y aplicadas por el personal.

Procedimientos.- Secuencia de pasos a seguir para ejecutar una tarea.

Planeación.- Idear un curso de acción que permita a la organización cumplir con sus metas.

Plan de Acción.- Es una herramienta de la Planeación Estratégica que permite establecer las acciones planteadas así como de las estrategias a seguir tendientes a eliminar y/o minimizar el factor de riesgo identificado.

Plan de Contingencias.- Forma parte del plan de manejo de riesgos que contiene las acciones a ejecutar en caso de materializarse el riesgo, con el fin de dar continuidad a los objetivos de la empresa.

Plan de Manejo de Riesgo.- Es el plan de acción propuesto por el grupo de trabajo cuya evaluación de beneficio “costo” es positivo por consiguiente aprobado por la gerencia.

Plan de Mejoramiento.- Contiene las técnicas de administración de riesgos orientadas a prevenir, evitar, reducir, dispersar, transferir o asumir los riesgos.

Propuesta.- Propósito o idea que se manifiesta o expone a alguien con un fin determinado.

Recurso Humano.- Activo más importante de toda organización.

Responsables.- Son las dependencias, personas y/o o áreas encargadas de adelantar las acciones propuestas.

Retroalimentación.- Información sistemática sobre los resultados en la ejecución de un plan que sirven para actualizar y mejorar la planeación futura.

Riesgos.- Contingencia o proximidad de que suceda un evento que tendrá impacto en los objetivos.

Riesgo Absoluto.- Es la máxima exposición de riesgo que pueden tener las empresas sin considerar los efectos mitigantes de la administración de riesgos.

Riesgos Externos.- Corresponde a las pérdidas como resultados de la naturaleza o como resultado de eventos o situaciones ocasionados por terceros.

Riesgo Legal.- Posibilidad de que se presenten pérdidas o contingencias negativas como consecuencias de falla en contratos y transacciones que pueden afectar el funcionamiento o la condición de una institución financiero, derivadas del error dolo, negligencia o imprudencia en la concertación instrumentación, formalización o ejecución de contratos y transacciones. También surge de incumplimiento de leyes, normas.

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, incluye el riesgo legal pero excluye el riesgo sistémico y de reputación. Estos riesgos están relacionados con deficiencias de control interno, sistemas, procesos y procedimientos inadecuados, errores humanos y fraudes etc.

Riesgo Residual.- Es el riesgo que queda luego de haber aplicado las técnicas de administración de riesgos, los cuales deben ser asumidos por las empresas.

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

Riesgo de Liquidez.- Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de las organizaciones para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones y determina la necesidad de conseguir recursos alternativos o de realizar activos en condiciones desfavorables.

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

Riesgo de Personas.- Son las pérdidas asociadas con violaciones intencionales de las políticas internas por el personal.

Riesgos de Procesos.- Corresponden a las pérdidas que han sido o pueden ser incurridas por deficiencias en los procesos vigentes o por falta de algún procedimiento, en este ramo las pérdidas podrían derivarse de errores o fallas del personal en el seguimiento de algún procedimientos.

Riesgo de Reputación.- Es la posibilidad de afectación del prestigio de una institución por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucradas en transacciones o relaciones de negocios ilícitos que puedan generar pérdidas y ocasionar deterioro de la situación de la entidad.

Riesgo de Sistemas.- Son los daños ocasionados por fallas en los sistemas o de la tecnología existente en las empresas.

Riesgo de Tasa de Interés.- Son las pérdidas como consecuencia de los 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 por variaciones en el tipo de cambio y cuyo impacto dependerá de las posiciones que mantenga en cada una de las monedas que opera.

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

Servicio.- Conjunto de prestaciones que el cliente espera.

Sistema.- Interacción de los componentes de una organización.

Valoración de Riesgo.- Fase de la administración de riesgo en la cual se realiza el diagnóstico de la identificación, análisis y determinación del riesgo.

Ventaja Competitiva.- Brecha ventajosa que se logra sostener con relación al promedio de los competidores.

1.8 Formulación de las Hipótesis y Variables

1.8.1 Hipótesis General

Los factores de riesgos operativos más importantes que pueden permitir a las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico afiliadas a la CAPIG, mejorar el nivel de eficiencia y eficacia competitiva, estarían fundamentalmente en la gestión de procesos, personas, tecnología y mercado.

1.8.2 Hipótesis Particulares o Complementarias

- Si las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéuticos afiliadas a la CAPIG, contaran con una planificación estratégica que combine el corto, mediano y largo plazo, alineado a todas las áreas de trabajo, entonces serían más eficientes y eficaces en la gestión competitiva.
- Si las áreas de control de las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico afiliadas a la CAPIG, analizaran los estilos de dirección en el desempeño gerencial para contribuir al aprendizaje y a la mejora continua para integrar, motivar y potenciar las capacidades y habilidades de las personas, entonces estarían preparadas para ser más productivas, identificando y recomendando la adopción de medidas dirigidas a minimizar los riesgos.
- Si las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico afiliadas a la CAPIG., contarán con un sistema de análisis y evaluación de las competencias, entonces los riesgos operativos se minimizarían.
- El contar con una adecuada planificación financiera orientada por un modelo de gestión como es el cuadro de mando integral, ayudaría a disminuir el riesgo derivando de esto una mejor rentabilidad.
- Si las medianas empresas contaran con manuales, políticas, procedimientos de riesgos operativos y un modelo de gestión para

el cumplimiento de los objetivos, entonces la repercusión desfavorable de éstos en su competitividad sería mínima.

1.8.3 Variables

En el planteamiento de nuestra hipótesis general así como las particulares, hemos establecido las siguientes variables:

1.8.3.1 Variables Independientes

Los factores de riesgos de gestión reflejados en: procesos, personas, tecnología y mercado; combinación de horizontes de planificación, alineación de las áreas de trabajo; plan de auditoría / control interno, segregación de funciones; contar con un sistema de evaluación de personal; presupuestos departamentales alineados con los objetivos generales de la empresa y finalmente la comunicación de la política mediante la capacitación del personal en el manejo e identificación de riesgos operativos y el modelo de cuadro de manto integral (CMI) y documentación de todos los procesos.

1.8.3.2 Variables Dependientes

El nivel de eficiencia y eficacia competitiva; minimización de los riesgos; preparación para ser más productivas; mejorar la productividad y el desempeño del recurso humano; maximización de la rentabilidad; manejo adecuado de la liquidez; administrar los riesgos operativos y manejo del Cuadro de Mando Integral (CMI).

En resumen, presentamos cuadro explicativo haciendo la relación de las hipótesis con sus respectivas variables independientes y dependientes.

HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES DEPENDIENTES	VARIABLES INDEPENDIENTES
<p>Los factores de riesgo operativo más importantes que pueden permitir a las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico afiliadas a la CAPIG, mejorar el nivel de eficiencia y eficacia competitiva, estarían fundamentalmente en la gestión.</p>	<p>Nivel de eficiencia y eficacia</p>	<p>Los factores de riesgo de gestión reflejados en:</p> <p>Procesos</p> <p>Personas</p> <p>Tecnología y</p> <p>Mercado</p>

HIPÓTESIS PARTICULARES	VARIABLES DEPENDIENTES	VARIABLES INDEPENDIENTES
<p>Si las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico afiliadas a la CAPIG, contarán con una planificación estratégica que combine el corto, mediano y largo plazo, alineado a todas las áreas de trabajo, entonces serían más eficientes y eficaces en la gestión competitiva.</p>	<p>Nivel de eficiencia y eficacia.</p>	<p>Combinación de horizontes de planificación.</p> <p>Alineación de las áreas de trabajo.</p>
<p>Si las áreas de control de las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico afiliadas a la CAPIG, analizarán los estilos de dirección en el desempeño gerencial para contribuir al aprendizaje y a la mejora continua para integrar, motivar y potenciar las capacidades y habilidades de</p>	<p>Minimización de los riesgos.</p> <p>Cultura empresarial en valores</p> <p>Clima laboral</p>	<p>Plan de auditoria / Control interno.</p> <p>Segregación de funciones.</p> <p>Evaluación del personal</p> <p>Planes de</p>

<p>Las personas, entonces estarían preparadas para ser más productivas, identificando y recomendando la adopción de medidas dirigidas a minimizar los riesgos.</p>		<p>Incentivos</p>
<p>Si las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico afiliadas a la CAPIG, contarán con un sistema de análisis y evaluación de las competencias, entonces los riesgos operativos se minimizarían.</p>	<p>Evaluación del desempeño</p> <p>Retención del capital intelectual.</p>	<p>Contar con un sistema de evaluación de personal.</p>
<p>El contar con una adecuada planificación financiera orientada por un modelo de gestión como es el cuadro de mando integral, ayudaría a disminuir el riesgo derivando de esto una mejor rentabilidad.</p>	<p>Maximización de la rentabilidad.</p> <p>Manejo adecuado de la liquidez.</p>	<p>Presupuestos.</p> <p>Departamentos alineados con los objetivos generales de la empresa.</p>
<p>Si las medianas empresas contarán con manuales, políticas, procedimientos de riesgos operativos y un modelo de gestión para el cumplimiento de los objetivos, entonces la repercusión desfavorable de éstos en su competitividad sería mínima.</p>	<p>Administración de riesgos operativos</p> <p>Modelo de gestión que ayude a verificar el cumplimiento de objetivos</p>	<p>Comunicación de la política, mediante la capacitación del personal en el manejo e identificación de riesgos operativos.</p> <p>Documentación de todos los procesos.</p>

1.9 Aspectos Metodológicos de la Investigación

1.9.1 Tipo de Estudio

Para el desarrollo de nuestra investigación utilizamos, en diferente grado, tres tipos de estudios (exploratorio, descriptivo y explicativo) que se complementan entre si, pero fundamentalmente nuestro estudio es de tipo exploratorio, por ser un tema nuevo en nuestro país, no así en países del primer mundo en los cuales hay estudios importantes relacionados con el problema que hemos planteado donde se han formulado las hipótesis respectivas, por ende; se ha hecho necesario recurrir a fuentes de información externas para el análisis respectivo.

El objetivo de utilizar éste método es para familiarizarnos con el tema a investigar, para lograr mayor información sobre la definición del problema, encontrar la relación de causa-efecto sobre el manejo actual de la Administración de Riesgos Operativos de las medianas empresas y para identificar de manera mas precisa las prioridades de acuerdo con la importancia potencial de diversos problemas u oportunidades y la formulación de los cursos de acción a seguir.

En nuestro estudio identificamos relaciones potenciales entre importantes variables. Asimismo, nos introducimos y sentamos bases para profundizar ulteriormente un estudio de nivel descriptivo y explicativo.

Nivel descriptivo, porque nuestra investigación trata de identificar los diferentes estilos de gestión de administración, como estos afectan en los resultados y si estarían en capacidad de asumir los nuevos desafíos que plantea el estilo de la administración actual en el mundo globalizado

fuertemente interactuante en su proceso competitivo, por consiguiente; se hace necesario, sobre la muestra a seleccionar la realización de encuestas y entrevistas para poder comprobar y/o desvirtuar nuestros objetivos e hipótesis.

Nivel explicativo, consideramos que nuestro trabajo podría servir de guía para todas aquellas empresas que deseen adoptar la Administración de Riesgos Operativos y de esta manera obtener ventajas competitivas sobre las demás, ya que exponemos un conjunto de causas de problemas acontecidos internacionalmente y vislumbrados por expertos locales, sentando bases para que pueda profundizarse y precisarse más adelante en sus manifestaciones en Guayaquil y el Ecuador, así como los efectos de las mismas.

1.9.2 Selección de la Muestra

Según datos obtenidos de la CAPIG, a diciembre del 2005, constan registradas 1626 compañías, divididas en Micro Empresa, Pequeña Empresa y Mediana Empresa, de estas; corresponde a las Medianas Empresas 41, pero se han desafiliado 6, quedando actualmente 35, siendo las siguientes:

#	EMPRESA	SECTOR
1	Acero Comercial S.A.	Construcción
2	Agrícola Industrial Tropical S.A.	Agrícola
3	Agrícola Montebello Cía. Ltda.	Agrícola
4	Tips Transacc. Internacionales	Metalmecánica
5	Centuriosa S.A.	Electrodomésticos
6	Compañías de Cereales Nacionales	Alimenticio
7	Degeremcia S.A.	Alimenticio

8	Delta Plastic C.A.	Plásticos
9	Distriorbe S.A.	Alimenticio
10	Ecuamaíz C. Ltda.	Alimenticio
11	Edificorp S.A.	Bienes Inmuebles
12	Fabiola Coronel Morocho	Imprenta
13	Impresiones Tec. Ecuador	Imprenta
14	Industria Conservera del Guayas Cía. Ltda.	Alimenticio
15	Industrial Inabesa Cía. Ltda.	Metalmecánica
16	Industrial Shulk	Prendas de Vestir
17	Instituto Fármaco biológico	Químico
18	Joyería Marthita	Joyas
19	Laboratorios Kronos Cía. Ltda.	Químico
20	Laboratorios Chefar	Químico
21	Laboratorios Delta C.A.	Químico
22	Motor Plan S.A.	Automotriz
23	Napress S.A.	Provisión RRHH
24	New Yorker S.A.	Químico
25	FOCET Abad Cía. Ltda.	Imprenta
26	Poligráficas del Ecuador	Plásticos
27	Productora Nacional de Panificación	Alimenticio
28	Ruba S.A.	Construcción
29	Rubén Morán Marum	Textil
30	Servicios Profesionales Marbelsa	Provisión RRHH
31	Sociedad Industrial y Comercial EICA S.A.	Metalmecánica
32	Soltgar S.A.	Alimenticio
33	Dalo S.A.	Imprenta
34	Vinícola Hispano Ecuatoriano Vihesa	Alimenticio
35	Vitroaceros	Metalmecánica

Analizando los sectores más representativos de las medianas empresas, objeto de nuestro estudio, hemos obtenido como resultado que 8 empresas están en el sector alimenticio y en el sector químico 5, lo que nos

da un total de 13 empresas que serían investigadas y representan el 37 por ciento de la población total. Vale recalcar que nuestra muestra es no probabilística conformada a juicio o criterio de los investigadores, de modo que centramos la atención en el estudio de un conjunto de casos empresariales de Guayaquil con los que aspiramos sentar las bases de un proceso investigativo crecientemente enriquecedor

1.9.3 Método de Investigación

Para el desarrollo de nuestra investigación fue necesaria la adopción de los siguientes métodos de investigación:

1.9.3.1 Método Deductivo

Este método es utilizado para observar y entender que las tendencias del mundo globalizado demandan que las empresas en general estén encaminadas a administrar bajo riesgos operativos, por lo cual; se hace necesario explicar la nueva visión empresarial sobre las ventajas competitivas que tendrían las empresas en adoptar este sistema.

La corriente mundial es que las empresas vayan a sistemas de Administración de Riesgos, por lo tanto; se requiere tener un conocimiento general sobre esta tendencia que se inicia en el año 2003 con las normas de Basilea II para la banca a nivel mundial y en las empresas empieza a adquirir importancia con la caída de la empresa ENRON en los EEUU. En nuestro país la guía es la normativa expedida a finales del año 2005 por la Superintendencia de Bancos.

1.9.3.2 Método de Análisis

A través de la información que recopilamos de las entrevistas y encuestas, esta entraría en un proceso de análisis permitiendo identificar las variables que de una u otra manera están siendo involucradas en la Administración de Riesgos Operativos.

1.9.3.3 Método de Síntesis

Este método se utiliza para relacionar las variables identificadas con el problema en cuestión.

1.9.4 Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información.

1.9.4.1 Fuentes Secundarias.

En nuestra investigación dentro de las fuentes secundarias tomamos información de: textos, revistas, páginas web que abarcan temas sobre Riesgos Operacionales, Gestión de Control, Procesos y Sistemas, Desarrollo Organizacional, así como publicaciones emitidas o documentos emitidos por la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas

1.9.4.2 Fuentes Primarias.

Para la realización de nuestro trabajo hemos accedido a fuentes primarias utilizando las siguientes técnicas:

Encuestas.- Fueron diseñadas para la muestra a evaluar, con la finalidad de obtener información relevante sobre el conocimiento de la Administración de Riesgos Operativos.

Entrevistas.- Fueron planteadas a los máximos funcionarios de las medianas empresas de los sectores alimenticios y farmacéuticos afiliadas a la CAPIG, cuya finalidad es conocer la visión de los empresarios y como ellos a través de sus empresas enfrentarían los desafíos económicos en un futuro inmediato, y si consideran que la Administración de Riesgos Operativos ayudaría al logro de los objetivos planteados, adicionalmente realizamos una entrevista a personas entendidas en la materia a fin de reforzar la importancia del tema investigado.

1.9.5 Tratamiento de la Información

La información obtenida a través de las fuentes primarias, básicamente por las encuestas, han sido tabuladas en función de las respuestas obtenidas por cada uno de los sectores, luego de lo cual utilizamos gráficos estadísticos porcentuales. En lo que respecta a ello se hizo un resumen de los comentarios vertidos por los ejecutivos de estas empresas, los cuales nos dieron las pautas necesarias para corroborar o desvirtuar nuestras hipótesis, así como de las conclusiones y recomendaciones las cuales fueron plasmadas al final de nuestra investigación.

La integración diagnóstica de toda la información nos permite aportar una base analítica para futuras investigaciones que necesariamente se requieren.

De este modo nuestra investigación constituye un paso fundamental de carácter informacional y metodológico que pretende servir como referente inicial para las ulteriores fases investigativas, que irán ampliando y profundizando progresivamente el conocimiento sobre el tema en su aplicación a las empresas guayaquileñas y ecuatorianas en general.

CAPITULO II

2 ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1 Análisis de la Situación Actual de las Empresas Entrevistadas

La Administración de Riesgos Operativos se ocupa de los eventos cualitativos cuya importancia y efectos económicos son difíciles de demostrar, específicamente por la falta de información histórica en las empresas. En la actualidad las instituciones del sistema financiero nacional son las que están liderando este tema ya que recién en octubre del 2005, la Superintendencia de Bancos emitió la Resolución No. JB – 2005 – 834, en la cual abarca el tema de Riesgos Operativos, dando los lineamientos básicos necesarios para que cada institución lo ponga en práctica, dando plazo hasta el mes de abril del 2006, para que cada institución presente su diagnóstico, y el proyecto de implementación.

En lo que respecta a las compañías que no son del sector financiero, la Superintendencia de Compañías y la CAPIG, no han impulsado acciones para conocer este tema en particular. Al parecer consideran que el mismo no es tan importante para ellos hoy en día. Sin embargo, queremos indicar que la tendencia a nivel mundial es que las empresas adopten la Administración de Riesgos, para mejorar su eficiencia y eficacia.

Como indicamos anteriormente, el único avance que se tiene es en el sector financiero, no así en los sectores comercial, industrial, etc., por lo tanto; el único medio para poder realmente hacer un diagnóstico es accediendo in situ a las empresas motivo de nuestra investigación. En

función de esto estaremos en capacidad de establecer el grado de conocimiento en la aplicación de la Administración de Riesgos Operativos.

Como mencionamos en el capítulo primero, nuestra investigación está dirigida a las empresas del sector Farmacéutico y Alimenticio afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas CAPIG, por ser sectores representativos. El resultado de nuestra investigación nos permitiría identificar en que grado de conocimiento estarían los principales ejecutivos de estas organizaciones sobre la adopción de esta nueva corriente para administrar empresas.

Basados en la información proporcionada por la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, la totalidad de las empresas del sector Farmacéutico y alimenticio (cien por ciento) son identificadas así:

Sector Farmacéutico

- Instituto Fármaco Biológico
- Laboratorios Kronos S.A.
- Laboratorios Chefar S.A.
- Laboratorios Delta C.A.
- New Yorker S.A.

Sector Alimenticio

- Distriorbe S.A.
- Productora Nacional de Panificación
- Industrias Conserveras del Guayas Cía. Ltda.

- Vinícola Hispano Ecuatoriana Vihesa
- Compañía de Cereales Nacionales
- Degeremcia S.A.
- Soltgar S.A.
- Ecuamaiz C. Ltda.

Inicialmente para corroborar o desvirtuar nuestras hipótesis se planteó la posibilidad de hacer la investigación a las trece empresas, sin embargo; por la poca colaboración que tuvimos únicamente pudimos realizar la investigación a siete empresas, correspondiendo tres del sector farmacéutico y cuatro del sector alimenticio, lo que representó el 53,84 por ciento del total de la población (trece empresas).

Por razones de ética, así como por un pedido expreso de los principales ejecutivos no indicaremos en el presente informe, las empresas en las cuales realizamos nuestra investigación. A la vez, queremos expresar nuestro agradecimiento a la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas (CAPIG), así como a las empresas visitadas, pues sin esta colaboración hubiese sido muy difícil realizar nuestro trabajo.

Habiendo definido los sectores y las empresas, planificamos realizar un diagnóstico, diseñamos las preguntas de la entrevista, (ver anexo 1), cuyo objetivo era el de conocer aspectos básicos de administración, los cuales podríamos resumir en:

- La forma en que administran las empresas, la planificación y los estilos gerenciales.

- Si cuentan con unidades específicas de control y si éstas se ajustan a las necesidades de la empresa.
- Siendo el recurso humano pieza clave en toda empresa, saber de que manera realizan evaluaciones de personal.
- Si han tenido o tienen inconvenientes en la consecución de recursos por medio del sistema financiero nacional, para financiar sus actividades productivas.

Posteriormente a esto realizamos una encuesta (ver anexo 2), cuyo objetivo fundamental era determinar si conocen y utilizan la Administración de Riesgos Operativos y/o algún modelo de gestión. En función de los resultados podríamos emitir juicios de valor.

Se delinearón preguntas de respuesta múltiple considerando como valores de las variables: importante, medianamente importante, poco importante o ninguna.

Finalmente para complementar nuestro trabajo realizamos una entrevista a profundidad a personas especializadas en el tema de riesgos operativos con la finalidad de conocer su criterio, importancia y recomendaciones para los medianos empresarios (ver anexo 3).

2.2 Presentación de los Resultados Obtenidos

Los argumentos expuestos por los principales ejecutivos en las preguntas de nuestra entrevista fueron analizados en forma individual y luego de manera grupal.

En el sector farmacéutico hubo coincidencias y discrepancias. Para ilustrar nombraremos a las empresas A, B y C respectivamente. En el sector alimenticio hubo total coincidencia en los puntos, por ende no consideramos hacer alguna diferenciación. A continuación exponemos los resultados de nuestras entrevistas:

2.2.1 Entrevistas

Preguntamos a los siete Gerentes de las Medianas Empresas de los sectores Alimenticios y Farmacéuticos de Guayaquil, afiliadas a la CAPIG, lo siguiente:

- 1. ¿Puede indicarnos como su empresa realiza la planificación estratégica?, en caso de no hacerla explique las razones.**

R. Sector Farmacéutico.

En este caso en particular hubo coincidencia de criterios, de que en nuestro país no se pueden realizar planificaciones a largo plazo, por la inestabilidad económica y política. Sin embargo, las empresas A y B argumentan que esto no es excusa y se han atrevido a realizar una planificación estratégica a 4 años, considerando que es el tiempo en que dura un periodo presidencial y cada año lo van ajustando en función de las políticas dadas por el directorio. Para realizar dicha planificación consideran factores internos y externos, siendo los segundos de mayor importancia en especial el relacionado con el gobierno, por la regulación de precios. También están conscientes sobre la importancia de hacer proyecciones e incursionar en las finanzas a largo plazo, a fin poder determinar el valor de la empresa en este tiempo.

La empresa C, no realiza una planificación estratégica como tal, lo que hacen es una planificación anual en función de sus resultados del año anterior, sus ventas constituyen un parámetro importante a considerar tanto para productos nuevos como antiguos. Otro parámetro que consideran es su competencia.

R. Sector Alimenticio.

En este caso las cuatro empresas coinciden en que no realizan una planificación estratégica como tal, lo que hacen es una proyección basados en los volúmenes de ventas de los años anteriores y en función de esto realizan su planificación anual, con la finalidad de obtener los resultados previamente definidos.

2. ¿Podría explicarnos si su empresa utiliza algún sistema, o método de control de gestión gerencial?

R. Sector Farmacéutico.

Las empresas A y B, que realizan la planificación estratégica a cuatro años plazo, utilizan indicadores internos de medición y/o cumplimiento, basados en ventas, rentabilidad, precio interno, costos internos, costos financieros y formas de apalancamiento, a eso le agregan el cumplimiento del presupuesto y el flujo de caja, este último consideran de vital importancia para el manejo de la empresa.

Como factor externo, están pendientes de la gestión que realicen los gobiernos de turno, ya que el precio de las medicinas está actualmente regulado por el gobierno, además están muy pendientes de los resultados que arrojen las negociaciones con Estados Unidos por el tema del TLC.

En cambio la empresa C, nos comentó que antes de su crecimiento del último año, no tenía ningún sistema o método de control, pues el único indicador eran sus ventas y son las que utilizan actualmente, así mismo; diseñan cuadros estadísticos para el área de producción, y mantienen reuniones quincenales con la finalidad de evaluar sus resultados, y necesidades. En base de esto toma los correctivos del caso. También está consciente de que su empresa tiene un problema de organización, pues a raíz de la dolarización empezó a tener un crecimiento vertiginoso en volumen de ventas, dando lugar a descuidar la parte administrativa.

R. Sector Alimenticio.-

Debemos indicar que las respuestas dadas fueron muy concretas y todas las empresas se limitaron a decir que no tienen un sistema o método de control gerencial, pero lo consideran necesario para implementarlas en un futuro.

3. ¿Puede indicarnos si la unidad de auditoria prepara planes anuales, donde se incluyan procesos críticos, departamentos sensibles a pérdidas?

R. Sector Farmacéutico.

Las empresas A y B no tienen un departamento propio de auditoria interna, cuentan con un área de administración y control que además tiene a cargo el manejo de personal, sus principales tareas están relacionadas con el control de bodega, ventas, cobranzas e inventarios, los controles importantes están en los procesos de costos y ventas.

En cambio la empresa C, acogió una recomendación hecha por auditoria externa, y recién este año implementará un departamento de Auditoria Interna.

R. Sector Alimenticio

Por ser familiares nos indicaron las cuatro empresas que no tienen un departamento propio de auditoria interna, no lo han visto necesario aún, lo que tienen es un personal que realiza labores de control interno.

4. ¿Con qué periodicidad realizan evaluaciones de competencias a su personal?

R. Sector Farmacéutico

De la tabulación de las respuestas, encontramos que ninguna de las empresas realiza la evaluación de competencias, no la han visto necesaria aún, no son empresas de contratar personal externo, tampoco de tenerlo tercerizado, más bien al personal interno le identifican sus capacidades, lo capacitan y lo preparan para ocupar puestos jerárquicos.

Las empresas A y B tienen establecido un incentivo adicional al sueldo, que esta dado en función de la producción “en el caso de su fuerza de ventas” y de cumplimiento “para la parte administrativa”.

En cambio la empresa C, lo que hace es invertir en capacitación y a través de esto conocer realmente las habilidades de sus empleados, los cuales son ubicados en los puestos que mejor se desempeñan, por este evento han tenido rotación de personal.

R. Sector Alimenticio.

No ahondaron en mayores detalles, lo único que nos manifestaron es que realizan anualmente una evaluación del desempeño.

5. Según la encuesta de la FELABAN, el problema de mayor incidencia para conseguir créditos a través del sistema financiero es la falta de la información financiera de la empresa. ¿Ha tenido su empresa problemas a la hora de solicitar un crédito?

En este punto hay total coincidencia de las empresas relacionadas en ambos sectores, en que ellos no han tenido problemas con el sistema financiero para la consecución de recursos y poder así financiar sus actividades. En el caso de la empresa C, no utiliza el crédito, le gusta trabajar e invertir con sus propios recursos. En general consideran que el sector financiero debe ayudar más a los sectores productivos y no al consumo como actualmente esta sucediendo.

6. Los riesgos operativos están identificados en los procesos, personas, tecnología y mercado. ¿Considera usted que el manejo adecuado de estos recursos mejoraría su eficiencia y eficacia competitiva? Explique.

R. Sector Farmacéutico

En este caso las respuestas fueron totalmente diferentes, no tienen mayor conocimiento de este tema, así pues, la empresa C, indicó que se tiene que hacer conciencia en el personal de la empresa para que todo este listo y funcione bien, por eso invierten bastante en capacitación.

En cambio para las empresas A y B, el riesgo es medible dependiendo del producto y/o proyecto, indican que deben haber indicadores para poder medir y ponderar el riesgo, consideran que el riesgo está en la operatividad y en las ventas, por ende dan especial importancia a sus inventarios.

R. Sector Alimenticio

Las cuatro empresas consideran que cada vez se hace más necesario contar con recursos capacitados y comprometidos con la empresa, es necesaria una buena gestión de riesgos operativos, el cual les permitiría mejorar su eficiencia y eficacia haciéndolos más competitivos, por consiguiente obtendrían un mejor rendimiento financiero.

7. Para el cumplimiento de los objetivos empresariales, ¿Utiliza algún modelo de gestión o cómo verifica su cumplimiento?

La empresa C, nos indicó que el único parámetro que tienen es sus ventas, a través de esto pueden ver como evolucionan sus productos actuales y nuevos, sobre esto hacen proyecciones para el nuevo año, no tienen implementado ningún modelo de gestión.

En cambio las empresas A y B, lo hacen a través de las políticas dadas por el Directorio, en forma anual.

R. Sector Alimenticio

Categoricamente las empresas nos indicaron que no tienen modelo de gestión para evaluar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

2.2.2 Encuestas

Finalizadas las entrevistas, se procedió a efectuar las encuestas a los siete gerentes de las medianas empresas, las mismas estaban dirigidas a determinar el grado de conocimiento que tenían los empresarios sobre el tema de Riesgos. En este paso nos dimos cuenta que el resultado de las encuestas guardan relación con las respuestas de las entrevistas.

A continuación presentaremos los resultados de nuestra encuesta en algunos casos serán ilustrados gráficamente, así pues preguntamos:

1. ¿Existe una definición expresa de riesgos operativos en la empresa?

En este caso las siete empresas, nos respondieron que “no existe, que no la tienen”.

Sin embargo, dichas empresas consideran importante contar con un proceso de gestión de riesgos.

2. En cuanto a la importancia de los factores de riesgo preguntamos:

¿Cuáles de los factores de riesgo son importantes para la empresa?

Previa respuesta hicimos hincapié en relación a los niveles de importancia, siendo estos: importante (1), medianamente importante (2), poco importante (3) y ninguna (4). Tomando en cuenta la situación existente en la empresa y las medidas o controles ya implementados, encontramos:

Relacionados a las personas:

Sobre 10 ítems encuestados hubo coincidencia en el literal:

a). Falta de difusión y comunicación de las políticas institucionales a todo el personal de la empresa, lo señalan como el factor más importante que

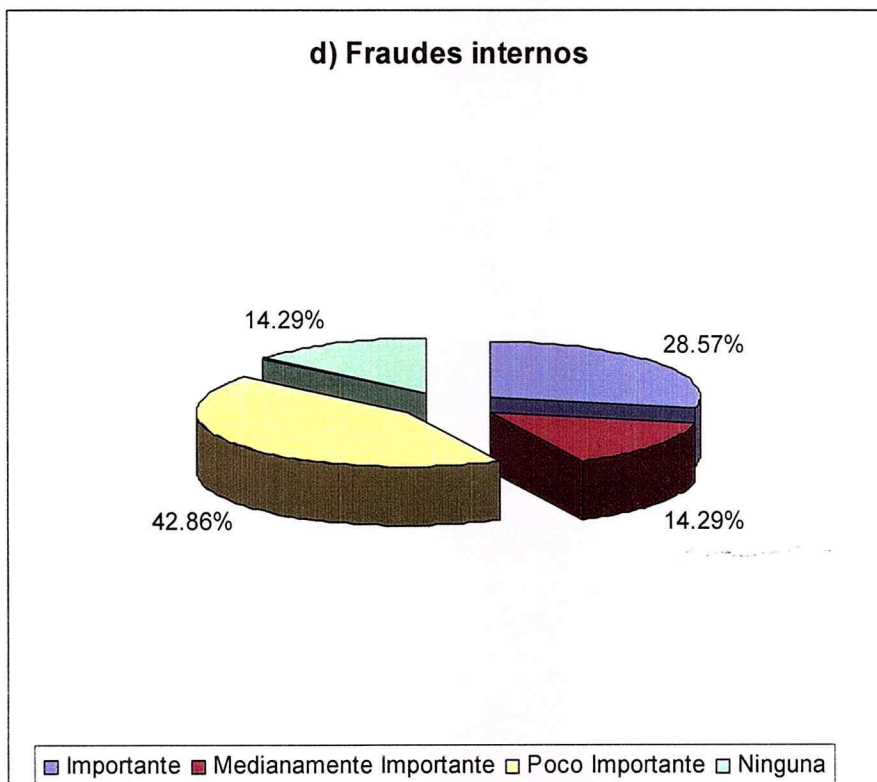
estaría incidiendo en la productividad y que debería ser gestionado para minimizar el impacto del riesgo.

En cuanto a los literales de mayor dispersión, tenemos:

d). Fraudes Internos en los últimos 5 años.

Del resultado podemos apreciar que el 28 por ciento lo considera importante, lo que hace suponer que tienen controles implementados por alguna pérdida sufrida, mientras que el 42 por ciento considera poco importante este evento lo que nos da a entender que no han tenido fraudes, por ende no tendrían controles (ver cuadro 2.1).

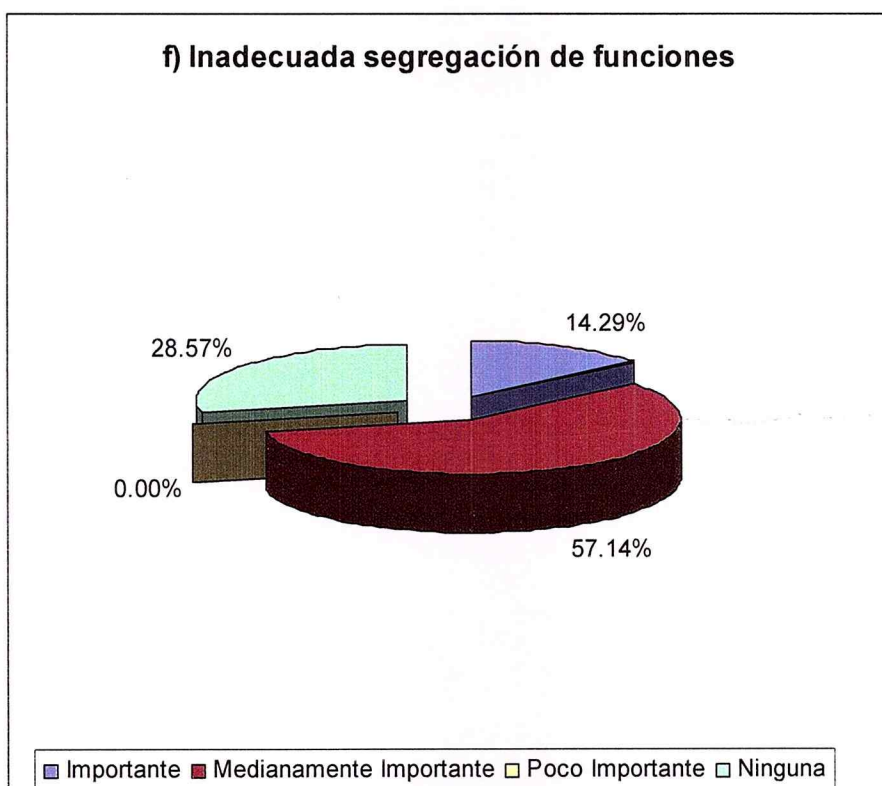
Cuadro 2.1



f) Inadecuada segregación de funciones.

Los resultados nos permiten opinar que el 57,14 por ciento, seguido del 14,29 por ciento lo consideran en su orden medianamente e importante el segregar las funciones, lo que conlleva a entender que si tendrían definidas las funciones de cada empleado. Mientras que el 28,57 por ciento no lo consideran de ninguna manera importante, por consiguiente no tendrían funciones establecidas (ver cuadro 2.2).

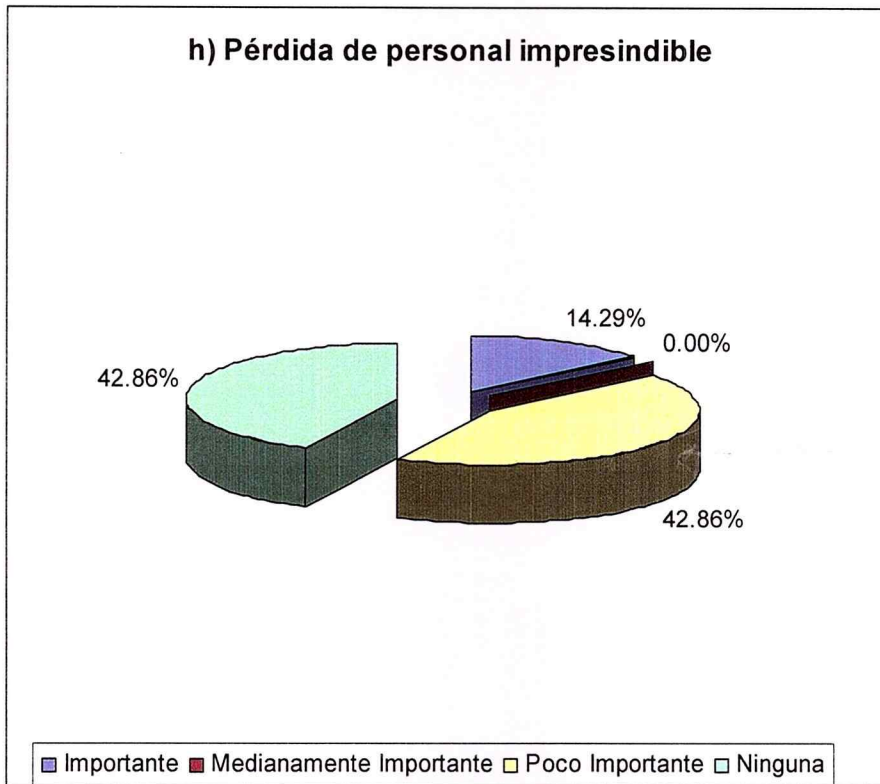
Cuadro 2.2



h) Pérdida de personal imprescindible.

Los resultados obtenidos, darían a entender que no es un factor relevante en la gestión de las empresas la salida de un empleado independiente del cargo, pues consideran que es fácilmente reemplazable, puede ser internamente u externamente, o en su defecto no tienen una alta rotación en sus empleados (ver cuadro 2.3).

Cuadro 2.3



En cuanto al resto de literales correspondiente a los factores relacionados con las personas, están polarizados en las dos primeras variables, por lo que los valores no serían de mayor relevancia.

Relacionados con los Sistemas Internos.

En este caso sobre 15 ítems encuestados, no hubo mayoría en ningún ítem, más bien estuvieron las respuestas dispersas, sin embargo; hubo coincidencia de respuestas en los siguientes literales:

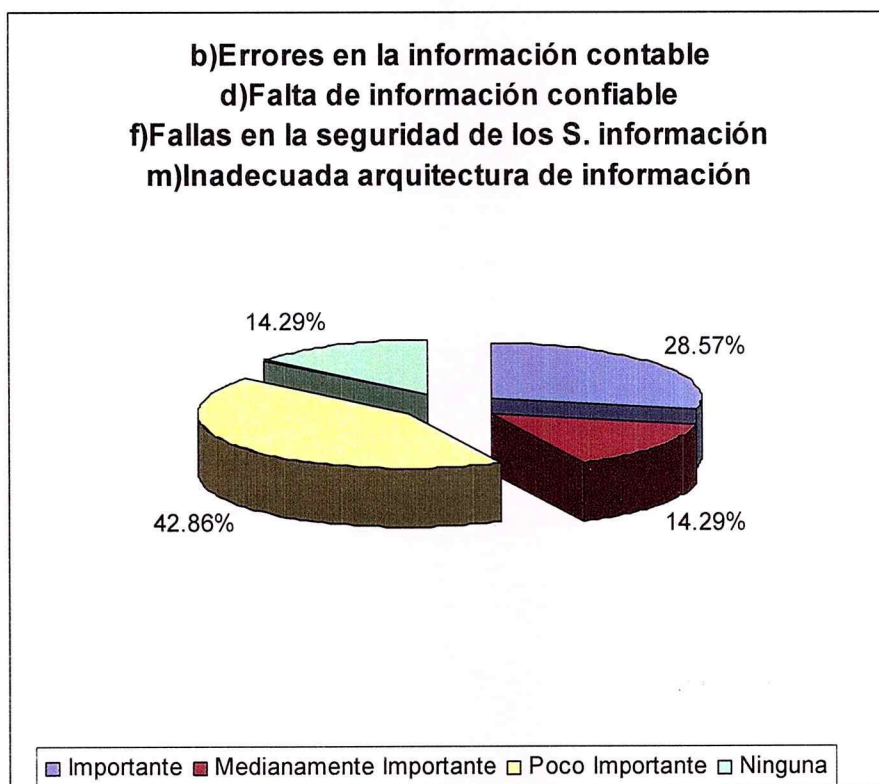
b) Errores en la información contable atribuibles a los sistemas automatizados.

d) Falta de información contable.

f) Fallas en la seguridad de los sistemas de información y,

m) No se ha definido la arquitectura de información o esta es inadecuada. Los resultados presentados darían a entender que muy pocas de estas empresas están preocupadas porque sus sistemas informáticos generen reportes contables y que la información que presenten sea oportuna y confiable, es decir que no ven que los sistemas informáticos sean herramientas que ayuden a la gestión, por consiguiente los controles serían débiles o inadecuados (ver cuadro 2.4).

Cuadro 2.4

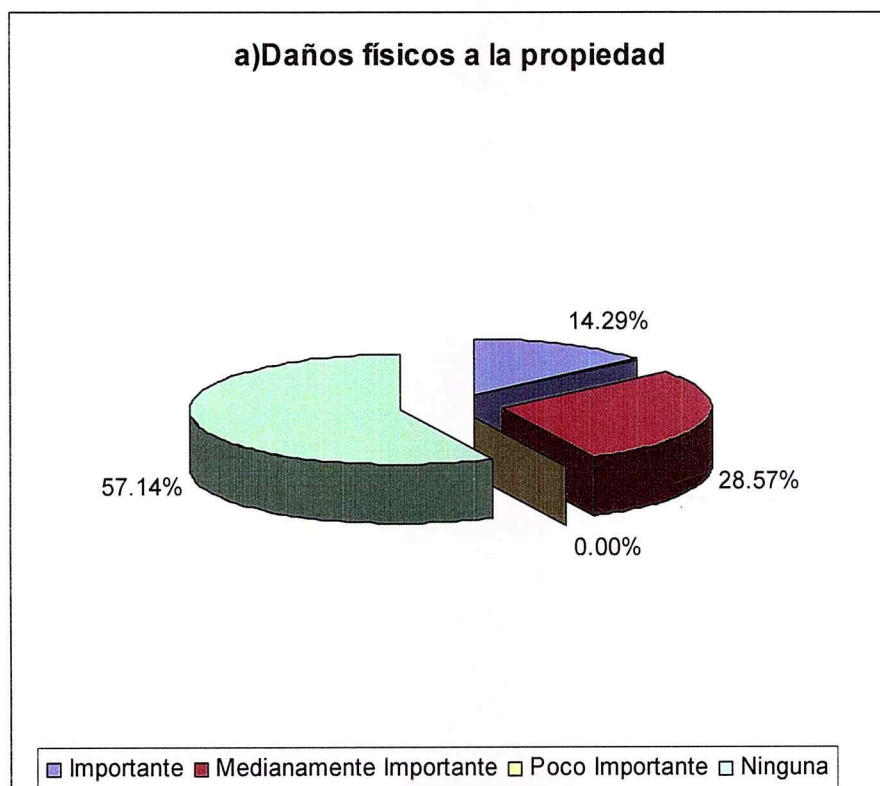


Relacionados con los Eventos Externos.

Se podría suponer que en este caso un gran número no ve como un factor de gran incidencia los factores daños físicos a la propiedad, lo que hace entender que no han sufrido perjuicios por este tipo de eventos, por lo que

no han visto la necesidad de contar con planes de contingencia, mientras que un porcentaje reducido si habría tenido pérdidas por no haber identificado este riesgo y de ahí que lo considera importante este evento (ver cuadro 2.5).

Cuadro 2.5

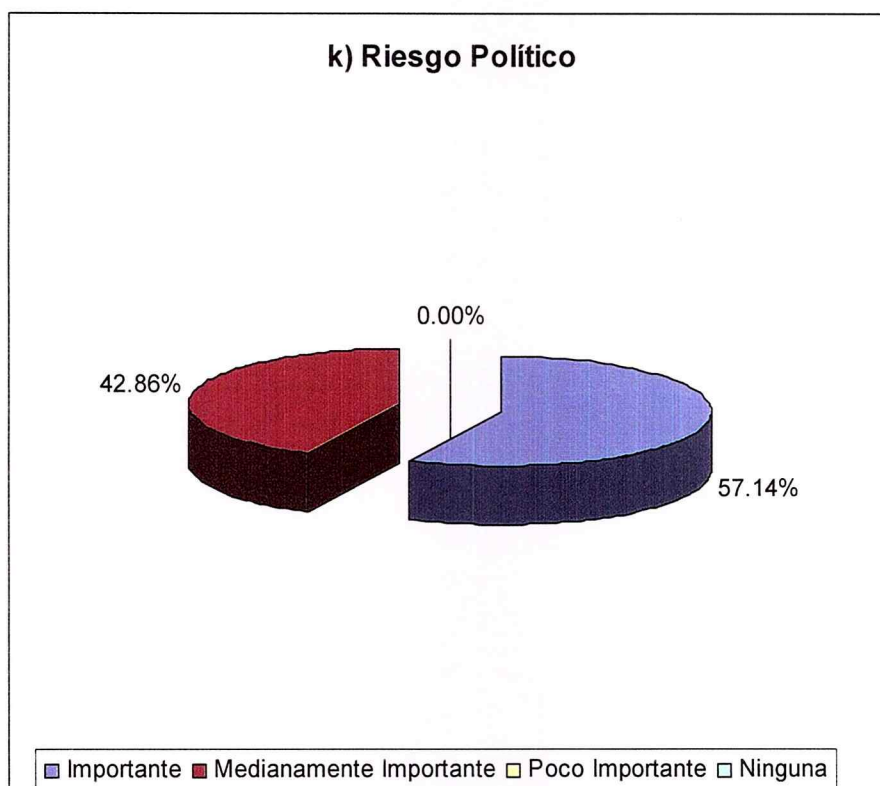


En cuanto al factor externo k) Riesgo político, las respuestas se centraron en las dos primeras variables y esto se debe a que hay una fuerte incidencia del factor político en la gestión de las empresas, por consiguiente los cambios de gobierno y/o las políticas gubernamentales afectarían directamente en los resultados por los costos de producción.

Como ejemplo en el caso de las empresas farmacéuticas el precio de las medicinas está regulado por el gobierno, mientras que en el sector

alimenticio existen productos que son subsidiados por el gobierno (ver cuadro 2.6)

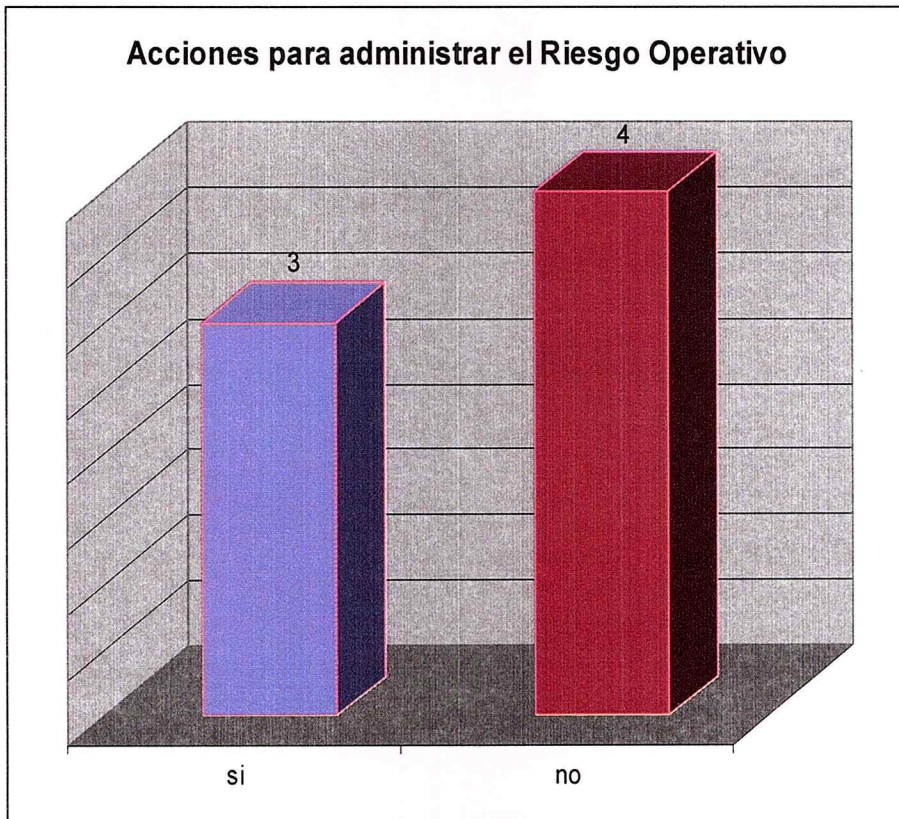
Cuadro 2.6



3. Razones para la implementación de la Administración de Riesgos.

Sobre este punto debemos indicar que las empresas A, B del sector farmacéutico afirman haber tomado acciones para mitigar el riesgo, básicamente por un incremento en la exposición de los riesgos debido al incremento en sus ventas, por recomendaciones de la auditoría externa y por ser una exigencia de los organismos de control (ver cuadro 2.7).

Cuadro 2.7



De las tres empresas del sector farmacéutico, dos habrían iniciado acciones para mitigar el riesgo mediante la formación de un comité o unidad, mientras que la tercera empresa lo estaría realizando a través de un criterio mínimo de reportes según la Dirección.

Mientras que en el sector alimenticio no han considerado la posibilidad de crear un comité para estos eventos.

4. Políticas para Difundir a la Organización sobre la Administración de Riesgos Operativos.

Esta pregunta esta concatenada con la anterior por ende habiendo sido afirmativa la respuesta del sector farmacéutico, dichas políticas han sido definidas a través de manuales internos y reglamentos.

En cambio para el sector alimenticio, como su respuesta anterior es negativa la actual también lo es.

5. Organización para la Administración de Riesgos Operativos

En concordancia con las dos preguntas anteriores las empresas del sector farmacéutico, dos de ellas manifestaron tener una unidad para mitigar el riesgo, mientras que la última solo cuenta con una unidad mínima de reporte.

6. Funciones de la Unidad a cargo de la Administración de Riesgos Operativos.

Consecuentemente al ser las empresas farmacéuticas las que han dado el primer paso en gestionar los riesgos y habiendo ya conformado un comité (dos de ellas) las funciones inicialmente estarían en definir los roles, funciones y responsabilidades del personal, mientras que la otra empresa no ha definido funciones.

Para las empresas del sector alimenticio las respuestas fueron negativas.

7. Herramientas para la Administración de Riesgos.

En el caso de las empresas del sector farmacéutico, dos están utilizando los umbrales y las bases de datos para identificar y evaluar los riesgos, mientras piensan utilizar en un futuro los indicadores de riesgos, la auto evaluación de riesgos y el tablero control.

En cambio la tercera del mismo sector solo utiliza la auto evaluación de riesgos, el resto de puntos no hubo contestación alguna, por consiguiente la hemos tabulado como respuesta negativa.

En cambio no obtuvimos respuesta alguna por parte de las empresas del sector alimenticio. Es comprensible, ya que en las preguntas anteriores su respuesta fue negativa, por cuanto desconocen por completo el tema de riesgos.

8. Planes de Contingencia y Continuidad del Negocio.

En este caso las empresas relacionadas al sector farmacéutico han definido un plan de contingencias y de continuidad de su negocio.

En cuanto a las empresas relacionadas con el sector alimenticio, ninguna ha definido un plan de contingencias y de continuidad del negocio.

2.3 Comprobación de las Hipótesis

2.3.1 Análisis del Cumplimiento de la Hipótesis

General

Los factores de riesgo operativo más importantes que pueden permitir a las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéuticos afiliadas a la CAPIG mejorar su nivel de eficiencia y eficacia competitiva estarían fundamentalmente en la gestión, reflejados en el ámbito de procesos, personas, tecnología y mercado.

Si bien todas las empresas desconocen a la Administración de Riesgos como un modelo de gestión, estos tienen conceptos claros de lo que es el riesgo para ellos y coinciden en forma total con lo planteado en nuestra hipótesis general, en resumen un manejo adecuado de estos mejoraría su eficiencia y eficacia.

2.3.2 Análisis del Cumplimiento de las Hipótesis Particulares o Complementarias.

Si las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico afiliadas a la CAPIG, contaran con una planificación estratégica que combine el corto, mediano y largo plazo alineando a todas las áreas de trabajo, entonces serían más eficientes y eficaces en su gestión competitiva.

En este punto coinciden los ejecutivos de las empresas que es muy difícil realizar planificaciones a largo plazo por la inestabilidad económica, política y social que ha vivido y vive nuestro país, más aún si consideramos que este año es de elecciones presidenciales.

Sin embargo, pese a esta coincidencia dos empresas del sector farmacéutico si realizan una planificación estratégica pero solo por un período de cuatro años, la cual es evaluada periódicamente haciendo los correctivos necesarios para su cumplimiento.

En cambio el resto de empresas no realiza una planificación estratégica, lo que hace es proyectar las ventas año a año y en función de esto establecen las acciones a seguir, durante el año realizan los ajustes necesarios a fin de poder cumplir con lo planificado al inicio del año.

Si las áreas de Control de las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéuticos afiliadas a la CAPIG analizaran los estilos de dirección en el desempeño gerencial para contribuir al aprendizaje y a la mejora continua, para integrar, motivar y potenciar las capacidades y habilidades de las personas,

entonces estarán preparadas para ser más productivas identificando y recomendando la adopción de medidas a minimizar los riesgos.

En este punto las empresas mantienen departamentos de control interno, que no necesariamente son auditorías internas, estos más bien están en la función de verificar procesos inherentes a ventas, inventarios, por el número de personal los miembros de estos departamentos a más de las labores de control estarían haciendo otras revisiones que no son propiamente de control. Además, por el monto de activos, volúmenes de ventas, estas empresas no requieren de una Auditoría Externa, excepto una empresa que se vio obligada a contratar tales servicios por el crecimiento en sus ventas, optando por poner en práctica sus recomendaciones, el cual fue de crear una unidad de Auditoría Interna.

Consideramos que la gran mayoría de estas empresas tiene un departamento de control interno, que se encargaría de revisiones tradicionales, y no propiamente basadas en riesgos, esto es comprensible por cuanto los principales ejecutivos desconocen del tema.

Si las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico afiliadas a la CAPIG contaran con un sistema de evaluación de competencias, entonces los riesgos operativos se minimizarían.

En este punto ninguna de las empresas investigadas tiene establecido el sistema de evaluación por competencias, en algunos casos es desconocido por completo este tema, lo que si realizan es una evaluación del desempeño, por productividad y/o metas cumplidas. Esto ayuda en la

motivación de los empleados por cuanto existe de por medio un incentivo económico.

Por consiguiente, nuestras hipótesis estarían siendo confirmadas positivamente, en la cual estas empresas no tendrían un departamento de auditoría interna, sino de Control Interno.

El contar con una adecuada planificación financiera orientada por un modelo de gestión como el cuadro de mando integral ayudaría a disminuir el riesgo derivado de ello de esto en una mejor rentabilidad.

Si bien las empresas consultadas afirmaron no tener problemas al solicitar recursos del sistema financiero para sus actividades productivas, al ser consultadas sobre los controles que tenían, en algunos casos nos indicaron que sus ventas era el mejor indicador, en otros su presupuesto y el flujo de caja, este último el de mayor importancia.

En este punto lo mencionado por los principales ejecutivos ayuda en algo el control de la empresa, por lo que es necesario que cuenten con un modelo de gestión que vincule a toda la empresa en el logro de sus objetivos, esto lo lograrían a través del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Si las medianas empresas contaran con manuales, políticas procedimientos de riesgos operativos y un modelo de gestión para el cumplimiento de los objetivos, entonces la repercusión desfavorable de estos en su competitividad sería mínima.

En este punto consideramos valedera nuestra hipótesis, ya que los ejecutivos de las empresas encuestadas manifestaron no tener una

definición expresa de Riesgos Operativos, tampoco tienen un modelo de gestión que les ayude a controlar el cumplimiento de sus metas, pero; la consideran importante.

Por lo que nuestra investigación está plenamente justificada, aunque cada una de las empresas deberá indagar sobre sus propios riesgos y de su gestión.

2.3.3 Entrevista a Profesionales

A pesar de que en nuestra investigación se pudo comprobar de alguna manera nuestras hipótesis, no es menos cierto que por el tamaño de nuestra muestra los resultados aún no son conclusivos, siendo necesario continuar profundizando y ampliando el análisis.

Las conclusiones presentadas en el informe de tesis son de carácter parcial en relación al proceso concatenado de investigaciones que hemos iniciado.

Al ser nuestro tema de investigación de carácter exploratorio, realizamos entrevistas dirigidas a profesionales que de alguna u otra manera están relacionados con el tema investigado. Nos permitimos escribir sus nombres por cuanto manifestaron no tener inconveniente, así pues:

CPA. Douglas Torres, MBA,

Cargo actual: Director de Auditoría Interna de la CTG.

CPA. Luis Galárraga Rivera

Cargo actual: Contralor de Molinos del Ecuador

Econ. Carlos Rivera

Cargo actual: Asesor Financiero privado

Para esto delineamos cuatro preguntas (ver anexo 3), cuya finalidad era conocer si nuestro tema planteado podría traer beneficios importantes a las medianas empresas motivo de nuestra investigación o aún más si esto podría ser desarrollado por otras empresas.

Resumiendo las respuestas, presentamos como resultado los siguientes comentarios:

1. ¿Considera usted que la Planificación Estratégica es una herramienta que ayudaría a mitigar el riesgo en las empresas?

Los entrevistados consideran que la Planificación Estratégica es un elemento básico del Riesgo, teniendo dos connotaciones relativamente diferentes; la primera es que se realiza un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización (empresa privada, organismos e institución pública), y la segunda es que se diseña una ruta de acción para el futuro. En ambos casos indican que las empresas se enfrentan a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuar de manera conveniente y preventiva para cumplir los propósitos fundamentales.

Sostienen que la gestión del riesgo y los controles internos representan el núcleo de los procesos, siendo este el vehículo para implementar los procedimientos de control, seguridad y continuidad empresarial. De allí la importancia de realizar una buena planificación, entre las ventajas en su aplicación estarían en:

- Disminución de las pérdidas operacionales gracias a la reducción del tiempo de inactividad y de la interrupción de los servicios, por ende hay un mayor rendimiento.
- Mayor responsabilidad y mejor control de la empresa

Finalmente coinciden en que una buena Planeación Estratégica permitiría identificar de una manera anticipada los diferentes riesgos, sean éstos de carácter interno y/o externo, a que estarían expuestas las empresas. De esta manera se podrían delinear las estrategias a fin de poder lograr los objetivos planteados, dicha estrategia deberá ser a través de una adecuada Administración de Riesgos.

2. ¿Considera usted que la Administración de Riesgo Operativo ayudaría a mejorar la gestión de las empresas?

Nuestros entrevistados coinciden en que en el tema de Administración de Riesgos Operativos, hay dos temas que están muy relacionados, el primero se involucra a la planificación, la dirección, el control y la retroalimentación, para reformular la administración como tal; el segundo esta en la dificultad de comunicarse con el personal y que este lo pueda asimilar. Entonces la importancia para que el riesgo sea administrado como tal debe partir de la concepción, la definición como tal. Se requiere que la alta Dirección este consiente y sepa comunicar a las personas a fin de que hagan conciencia de lo que el riesgo conlleva en todos sus órdenes, personas, políticas, procedimientos, cultura, valores, el mercado al cual sirve, etc.

Entre las mejoras que tendrían las empresas, nos indicaron:

- Facilita el cumplimiento de los objetivos de la organización.

- Hace a la organización más segura y consciente de sus riesgos.
- Mejora el sistema de control interno.
- Optimiza la asignación de recursos.
- Aprovechamiento de las oportunidades del negocio.
- Fortalece la cultura del autocontrol y prevención de riesgos.
- Mayor estabilidad ante cambios del entorno.

Tanto es así que estas personas nos han indicado que ya en el año 2003 varios grupos empresariales formaron en sus empresas un área formal de Riesgo Operativo, denominándola Dirección de Administración de Riesgos Operativos, cuya finalidad es la de elaborar un plan maestro el cual contempla en términos generales la gestión institucional del riesgo operativo, el registro de eventos de pérdida así como de las soluciones a implementar.

3. ¿Dentro de los factores de riesgo operativo (personas, procesos, sistema, eventos externos) como ve el manejo de estos factores en la empresa?

Si estamos hablando de personas, procesos y sistemas, estos son los factores básicos del Riesgo Operativo, pero el manejo depende de la naturaleza de cada empresa, por ende se debe encontrar el punto de equilibrio para mitigar el riesgo y eso no lo hacen las empresas sean estas pequeñas, medianas o grandes. Entonces, ¿Qué debería hacer? Primero conocer el Riesgo, identificarlo, tratarlo y tomar las medidas para mitigar, sea este en cualquier actividad. Entre los diferentes ejemplos tendríamos: el riesgo con los proveedores puede suceder cuando no han identificado si son

empresas legales o fantasmas o tienen problemas con los entes de control; en los activos hay un riesgo operativo por la obsolescencia, en las empresas farmacéuticas que requieren de diseños especiales para la producción, o podría estar en la capacidad instalada ya que podría ser insuficiente o está sobredimensionada. En conclusión, manifestaron que el riesgo está en todas partes, lo importante es saber identificarlos, evaluarlos y tratarlos, para lo cual deben proporcionar a las diferentes áreas del negocio reglas claras que coadyuven al correcto entendimiento a fin de crear una cultura de autocontrol para prevenirlos.

4. De su experiencia y conocimiento en materia de Riesgos Operativos, que recomendaciones haría a los empresarios sobre este tema.

Hace 5 años atrás en nuestro país, la Administración de Riesgo era considerando un tema de poca importancia e incidencia en los negocios, pero hoy en día existen varias grandes empresas que han visto la importancia de gestionar los riesgos y mitigar sus efectos. La reflexión podría haberse derivado de las grandes pérdidas que estas tuvieron.

Las recomendaciones dadas por el grupo entrevistado están delimitadas a:

- Identifiquen el escenario en el que se encuentran (geopolítico, económico, desarrollo evolución de mercados (TLC)), deben entender que producen que importan o que exportan.
- Deben concebir que el riesgo no implica únicamente pérdidas, estas pueden ser oportunidades de negocio para ello es necesario una madurez del conocimiento del riesgo.

- Que las empresas cuenten con un Comité de Riesgos, en la medida que se desarrolle esta área el personal debe ir formándose hacia una cultura de riesgo, esto es fundamental, porque todos van a estar comprometidos e involucrados en el negocio. Un papel importante juega la Gerencia de Auditoría Interna, esta debe ser parte del Comité de Riesgos sean empresas públicas o privadas, porque el auditor debe calificar y fortalecer el cumplimiento y entendimiento. El Comité recomienda las acciones a seguir en función de la necesidad real de la institución. Los comités deben ser o abarcar de manera integral a la empresa.
- Recomendamos a los empresarios contar con un sistema de Administración del Riesgo de operación que les permita identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear los riesgos de manera que se fortalezca su seguridad y solidez.

Siendo nuestro tema de investigación de carácter exploratorio, los resultados obtenidos por los profesionales entrevistados nos demuestran que nuestro tema es de actualidad, que hay mucho campo por investigar, así como de poner alternativas de solución a las medianas empresas a fin de que adopten el modelo y tengan continuidad, crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

CAPITULO III

3 PROPUESTA DE CREACIÓN

3.1 Propuesta de Cambio.

Nuestro tema de investigación, estuvo dirigido a la administración de las medianas empresas de Guayaquil afiliadas a la CAPIG, cuyos sectores económicos fueron el Alimenticio y el Farmacéutico por ser estos los más representativos. Nuestro primer objetivo fue conocer e identificar si estaban adoptando la Administración de Riesgos Operativos, como un sistema de mejora que les permita ser más competitivas hoy en día. Por consiguiente, en nuestro primer capítulo hicimos una amplia exposición de los motivos por los cuales llegamos a plantear no solo el problema, sino también las hipótesis, así como las causas y efectos, todo esto bajo un supuesto que debía ser confirmado o no a través de los métodos de investigación que definimos.

Así pues, para poder afirmar o desvirtuar el problema que previamente habíamos presentado, necesariamente debíamos ir a visitar in situ a las medianas empresas afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas CAPIG, que estaban involucradas en los sectores Alimenticios y Farmacéuticos y a través de una muestra tratar de obtener la mayor información posible de sus principales ejecutivos. Para esto fue necesario realizar un cuestionario de temas básicos y generales a ser abordados en una entrevista previa y una encuesta con preguntas muy puntuales, a fin de que el resultado de ellas nos permita tener un marco de referencia de cómo está la situación de estas empresas con relación a nuestro tema investigado,

y en función de esto poder diseñar las posibles alternativas de solución al tema investigado.

Debemos indicar que nuestro trabajo fue realizado a partir de una muestra importante sobre las empresas de estos sectores. Para aquellas empresas que nos abrieron sus puertas nuestro agradecimiento, por cuanto pudimos conocer un poco de cómo piensan y administran los principales ejecutivos. Los resultados obtenidos nos indican que no estuvimos alejados de la realidad ya que durante nuestra investigación pudimos corroborar las hipótesis que inicialmente nos planteamos (ver capítulo II).

Es importante señalar que si bien a través de nuestra investigación se pudieron corroborar nuestras hipótesis, lo ideal hubiese sido profundizar en algunas de ellas y poder desarrollar un trabajo mucho más profundo sobre la implementación de la Administración de Riesgos Operativos, presentando los resultados antes y después, lo cual no pudo ser posible por el difícil acceso a estas. Sin embargo, con el fin de reforzar nuestro tema, realizamos una entrevista a profundidad a profesionales involucrados en el tema de Riesgos a fin de determinar si nuestro tema sería de beneficio para las medianas empresas. Finalmente consideramos que nuestra investigación puede ser el inicio para otras generaciones interesadas en investigar y profundizar en este tema en particular, por lo que nuestro aporte es el de sentar las bases en nuestro medio para la Adopción de la Administración de Riesgos Operativos, indicando para esto una guía metodológica, como una alternativa para ser combinada con un modelo de gestión.

La pregunta es ¿Porqué el grupo escogió estas opciones como una posible solución a los problemas presentados? La respuesta esta dada por cuanto en primer lugar ninguna de las empresas investigadas conocen sobre la Administración de Riesgos Operativos, la cual abarca cuatro puntos (Ver figura 3.1) que son: Los procesos, sistemas, personas y eventos externos, que se consideran hoy en día para contar con un proceso de Gestión de Riesgos Operativos.

Figura 3.1. Riesgos Operativos.



Riesgos de Procesos

- Procesos no documentados.
- Manuales desactualizados y no acordes con la realidad empresarial.

Riesgos de Personas:

- Falla al identificar las necesidades futuras de personal para estas empresas.
- Falla en los procesos críticos de selección.
- Inadecuada capacitación.

- Fraude.
- Conflictos de Personal.
- Falta de evaluación de desempeño y/o competencias.

Riesgos de Sistemas.

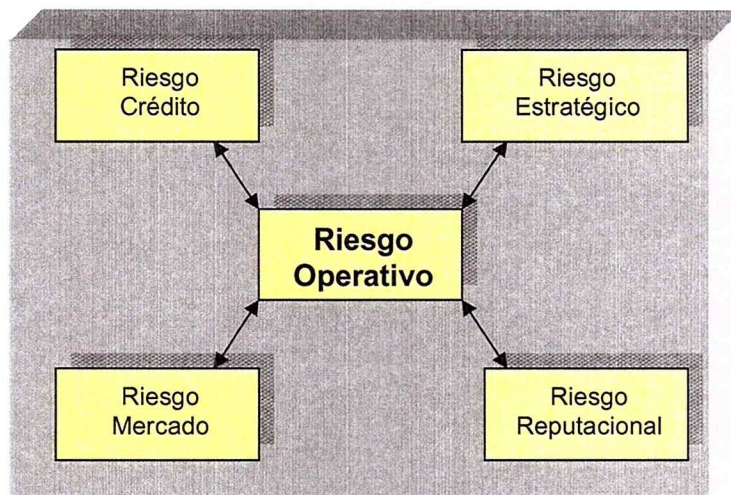
- Cese de continuidad operativa por pérdida de información.
- Falla en procesos críticos por sistemas de información defectuosos.
- Filtración de información confidencial.
- Falta de actualización en los software

Riesgos por Eventos Externos.

- Nuevos acuerdos Comerciales (TLC)
- Cambio en la política gubernamental.
- Cambio de las leyes vigentes

Los riesgos operativos generales influyen de una manera directa en los posibles riesgos que las medianas empresas de los sectores alimenticio y farmacéutico (ver figura 3.2), teniendo en cuenta que los riesgos operativos se consideran a causa de errores humanos, fallas en el sistema de tecnología, fallas en el procesamiento y registro adecuado de operaciones financieras, etc. Todas ellas están dentro del ámbito de la toma de decisiones gerenciales, de tal forma que una adecuada gestión y manejo de los mismos minimizaría los impactos en los demás riesgos asociados a estas empresas.

Figura 3.2. Riesgos Empresariales



Además según un estudio de la empresa “ Gartner Group”, para el año 2007, mínimo una tercera parte de las empresas a nivel mundial tendrá implementada una estrategia de Administración basada en Riesgos, a excepción de las instituciones financieras a nivel mundial y especialmente en el Ecuador que por ley tienen que entrar en un proceso de administración de riesgos, el resto de empresas ecuatorianas difícilmente estarían incursionando en este proceso; entonces por que no dar a conocer estos nuevos conceptos para que puedan ser aplicados y desarrollados hoy en día en nuestras empresas, si el objetivo fundamental es la maximización de sus resultados por efecto de un buen control de sus riesgos operativos. El grupo de investigación considera que puede sentar las bases para futuros trabajos de investigación.

De nada sirve dar una guía o procedimientos sobre la Administración de Riesgos Operativos si este no se combina con un modelo de gestión. El grupo de investigación sugiere el Cuadro de Mando Integral como el más

indicado. Nuevamente surge la pregunta del ¿por qué?, he aquí algunas de nuestras respuestas:

- Porque constituye un cambio fundamental dentro de la organización, en su forma y estilos de dirección.
- Porque es un sistema que ha dado éxitos en el mundo entero. Mas del 45 por ciento de las empresas Europeas utilizan este sistema de gestión
- Porque más del 50 por ciento de las empresas que se presentan en el ranking de la revista fortune 1000, utilizan este sistema.
- Porque establece objetivos estratégicos integrados contruidos a través de relaciones causa-efecto identificadas en cuatro perspectivas que son: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje:
- Porque las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, están intrínsecamente relacionadas con la definición de los riesgos operativos. Así pues, la perspectiva financiera persigue la satisfacción del accionista; la del cliente, porque sin él no hay negocios; los procesos internos, que tienen que ser eficientes para lograr la satisfacción del cliente, y los recursos humanos que motivados y capacitados hacen posible la eficiencia en los procesos, fomentando y viabilizando la dirección proactiva hacia la superación de riesgos, promoviendo la eficiencia y eficacia de la organización.

Por consiguiente, nuestra propuesta va encaminada a sentar las bases no solo para que las empresas del sector Alimenticio y Farmacéutico incursionen en este campo, sino por el contrario para cualquier empresa, sea

esta pequeña, mediana o grande, privada o pública desarrolle y ponga en práctica nuestra propuesta.

3.2 Gestión de Administración de Riesgos Operativos

En este mundo globalizado muchas organizaciones están descubriendo que ya no pueden permitirse el lujo de una postura exclusivamente defensiva hacia el riesgo. Actualmente las empresas se ven en la necesidad de gestionar el riesgo para obtener ventajas estratégicas, mejorar la satisfacción del cliente e incrementar el valor de los accionistas, siendo el objetivo fundamental de la gestión de riesgos operativos, ayudar a que las empresas alcancen sus objetivos estratégicos.

Para todo proyecto, es fundamental contar con el apoyo de los principales ejecutivos de las empresas. En este punto los encuestados de las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico se pronunciaron favorablemente para contar con un proceso de Administración y Gestión de Riesgos Operativos, entonces lo primero que deberían realizar es la planificación estratégica, en la cual los riesgos deberán ser identificados para luego ser analizados, evaluados y poder dar el tratamiento respectivos, todo esto dentro de un marco de revisión y comunicación. Con este preámbulo es recomendable que las medianas empresas de los sectores alimenticios y farmacéuticos, formen un equipo de trabajo para realizar esta tarea, siendo fundamental que el grupo escogido para desarrollar esta labor tengan claro el concepto de riesgos operativos, ya que estos pueden darse tanto por factores internos como externos.

Factores Internos

- RRHH
- Procesos
- Tecnología
- Contractuales

Los Factores Internos pueden ser voluntarios o involuntarios. Típicamente, dentro de los eventos voluntarios tenemos el fraude y como involuntarios serían la pérdida temporal del recurso humano y fallas en la ejecución de procesos.

Factores Externos

- Gobierno - Leyes y Reglamentos
- Factores Naturales

En ambos casos como no se trata de algo necesariamente recurrente, sino de una posibilidad de que un hecho ocurra o no, entonces podemos afirmar:

- Si conocemos la posibilidad de que ocurra algo malo, sería un riesgo de pérdida
- Si hay la posibilidad de que ocurra algo incierto, sería un riesgo de incertidumbre,
- De haber la posibilidad de que no ocurra algo bueno, sería un riesgo de oportunidad.

En todos estos casos es fundamental la información que las medianas empresas de los sectores alimenticio y farmacéutico le proporcionen al equipo de trabajo de Riesgos, de no hacerlo derivaría en los siguientes eventos:

- Sin ninguna información, llevaría consigo a que los riesgos no serían conocidos.
- Con algún tipo de información, o esta sería parcial, muy pocos riesgos serían conocidos.
- Con información completa, tendríamos mayor conocimiento de los riesgos.

Como en este campo no existe un estándar y control de administración de riesgos operativos, serán entonces las medianas empresas las que desarrollen su propia metodología de acuerdo con su perfil de riesgos, lo que supone primero identificar los potenciales riesgos del negocio, analizar y evaluar el impacto de cada uno, para finalmente mitigarlos (ver figura 1.5, Capítulo.1).

La Gestión de Riesgos garantiza una mayor continuidad de las actividades empresariales buscando afianzar la eficiencia de las mismas cuyo objetivo es el de minimizar actuales y futuros riesgos que deriven en pérdidas económicas. De igual manera esta no es una actividad meramente defensiva, al contrario juega otro papel en las empresas ya que una buena gestión le permitiría cosechar ventajas competitivas en:

Imagen y calidad de productos y/o servicios.- Podrán satisfacer de una mejor manera las necesidades de sus clientes, procurando de esta manera mantener la fidelidad de los mismos.

Reducción de pérdidas.- Brinda a las medianas empresas la posibilidad de implementar estrategias de prevención de pérdidas, puede medir en forma más objetiva el desempeño de los distintos sectores, los problemas detectados son rápidamente evacuados.

A los Accionistas.- Ya que ellos desean estabilidad e incremento en el valor de su acción, por consiguiente la gestión de riesgo operativo es esencial para alcanzar dicha estabilidad.

Mejora la capacidad de producción.- En este punto vale hacer una reflexión: Se aprende de los errores pasados así como de las oportunidades pérdidas. Las consecuencias de no gestionar adecuadamente el riesgo operativo tiende a ir más allá de las pérdidas financieras, el fracaso en el ámbito de la continuidad pueden provocar lo que más temen las empresas, un deterioro de la reputación entre el público en general y de sus accionistas en particular.

Los indicadores más comunes que debe atacar la gestión de riesgos están en:

- Reclamaciones de los clientes.
- Sanciones administrativas.
- Abundancia de litigios.
- Fraudes detectados.

- Errores y fallos internos detectados.
- Interrupciones.
- Retrasos en la producción y entrega.
- Procesos inacabados.
- Ausencia de Manuales.
- Opiniones de auditores externos y consultores.
- Sistemas automáticos con mucha intervención manual.

Las empresas que logran gestionar en forma adecuada los riesgos operacionales tendrían las siguientes ventajas.

- Hay un mejor conocimiento de los mercados que interactúan, así como de los sistemas que utilizan.
- Disminución de las pérdidas.
- En el tiempo se estima una reducción de los riesgos estratégicos producto de que algunos eventos operacionales son consecuencia de decisiones estratégicas erróneas.
- Mejora la reputación ante los organismos reguladores, inversionistas, clientes.
- Se produce un cambio importante en la dotación del capital humano, debido al aumento de las habilidades y capacidades técnicas y con creación de externalidades positivas para otras áreas de gestión.

Por consiguiente, la Gestión de Riesgos Operativos para las medianas empresas implicaría un cambio radical en la forma y fondo como

vienen siendo administradas, ya que deberán crear la infraestructura necesaria, cambiar la cultura organizacional, esta última parte es fundamental pues debe estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos del negocio, de lograrse esto, todos los miembros de la organización pasarían a estar involucrados en la gestión de riesgos operativos. Vale recalcar que todas las empresas de cualquier naturaleza, sean públicas o privadas, con o sin fines de lucro enfrentan incertidumbre siendo entonces el desafío de estas es cuanto de ella esta preparada para aceptar, teniendo en cuenta que la incertidumbre representaría tanto una amenaza como oportunidad.

Las empresas que sean capaces de demostrar que cuentan con buenos procedimientos de gestión de riesgos operativos, despertarán el interés entre los inversionistas especialmente si se trata de empresas que operen en mercados con gran volatilidad, por ende; esto podría convertirse en un factor importante para determinar el precio de mercado de una empresa, estando a las puertas de la posibilidad de firmar tratados de libre comercio, entre ellos con nuestro principal socio comercial, vamos a proponer a las medianas empresas de los sectores Alimenticio y Farmacéutico dos alternativas de las posibles soluciones las cuales, son:

Una Guía Metodológica para la Administración de Riesgos Operativos.

Explicación de cómo formular el Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión.

3.3 Guía Metodológica para la Administración de Riesgos Operativos.

3.3.1 Objetivos de la Administración de Riesgos Operativos

- a. Generales.
- b. Específicos

3.3.2 Metodología a implementar

- a. Establecer el contexto
- b. Identificación del Riesgo
- c. Análisis del Riesgo
- d. Evaluación y determinación del nivel de Riesgo
- e. Tratamiento del Riesgo
- f. Mapas de Riesgo
- g. Monitoreo

3.3.3 Documentación de Riesgos Operativos.

3.3.4 Beneficios en la implementación.

DESARROLLO

3.3.1 Objetivos de la Administración de Riesgos Operativos

a. Objetivos Generales

El objetivo sería entonces el de garantizar el cumplimiento de la misión y visión de las medianas empresas de los sectores Alimenticio y Farmacéutico afiliadas a la CAPIG.

b. Objetivos Específicos

- Introducir dentro de los procesos y procedimientos la administración de riesgo operativo.
- Desarrollar en la empresa un modelo propio de gestión de Riesgos Operativos.
- Crear un grado de pertenencia de los empleados de la empresa con el fin de involucrarlos en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir los riesgos.
- Asegurar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones.
- Salvaguardar los activos de las medianas empresas.
- Fomentar la cultura de autocontrol en las medianas empresas.
- Brindar una herramienta que facilite a las medianas empresas una adecuada administración del riesgo operativo.
- Propender para que cada persona de estas empresas participe en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir los riesgos operativos.

3.3.2 Metodología a Implementar

Las medianas empresas de los Sectores Alimenticio y Farmacéutico tienen objetivos que deben ser desarrollados a través de diferentes planes, programas y proyectos, el cumplimiento de dichos objetivos puede verse afectado por la presencia de riesgos operativos, es decir por la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras, por eventos derivados en fallas o insuficiencia en los procesos, personas, tecnología de información y eventos

externos. Por lo anterior se hace necesario contar con una herramienta para administrar los diferentes riesgos operativos en las medianas empresas.

a. Establecer el contexto.

El proceso de gestión de riesgos en las medianas empresas se produce dentro del contexto interno y externo, se deben entonces definir los parámetros básicos dentro de los cuales se pueden gestionar los riesgos operativos, partiendo de una política organizacional previamente definida, la cual tiene que ser necesariamente liderada por los principales ejecutivos de dichas empresas, y tener su consecuente y sistemático respaldo para lograr el éxito.

Es indispensable el compromiso de la alta gerencia, como encargada en primera instancia de definir las políticas, objetivos, metas y las estrategias a seguir y en segundo lugar, estimular la cultura de identificación y prevención de los riesgos operativos. Para lograrlo se hace necesario que exista mucha claridad en las políticas definidas al interior de las empresas, así como la concienciación de todo el personal para poder conseguir los objetivos planteados. De igual manera se requiere tener canales directos de comunicación. En este caso se puede tomar como referencia un análisis FODA.

No basta con el apoyo de los principales ejecutivos, pues a esto hay que añadir que se debe conformar un equipo de trabajo, el mismo que deberá tener personal de diferentes áreas y/o departamentos, donde se designe a la persona que va servir de nexo entre el grupo de investigación. Es fundamental que las personas seleccionadas tengan pleno conocimiento

de la empresa y de sus procesos. Una vez definido el equipo este deberá ser capacitado en materia de riesgos operativos.

b. Identificar los Riesgos Operativos

Esta, al ser la primera etapa resulta la más difícil de realizar, debiéndose tener en cuenta que este es un proceso dinámico muy interactivo y permanente, así como estar integrado al proceso de planeación debiendo partir de los objetivos estratégicos.

Previo a la identificación de los riesgos operativos se debe tener presente que estos se ven afectados por factores internos tales como: la estructura organizacional, los sistemas de información, procesos y procedimientos, etc., así como de factores externos que podrían ser económicos, sociales, políticos, etc. En este último punto podrían derivarse en no predecibles, tales como eventos naturales, cambios en normativas, leyes, etc., así como predecibles, entre ellos la inflación, factores de mercado, impositivos y otros.

Para la adecuada identificación de los riesgos operativos es necesaria la realización de las siguientes preguntas: ¿Cuándo, dónde, porqué y como?

Utilizar herramientas tales como: Entrevistas, evaluaciones individuales, lluvias de ideas, diagramas de flujos, análisis de escenarios.

Revisar las fuentes de información propias como por ejemplo: Registros históricos, informes de auditorías internas y/o externas.

Se debe tener claro que los riesgos operativos están dados en los procesos, personas, tecnología y eventos externos, por consiguiente la identificación de debería considerar en:

- **Procesos.**- si cuentan o tienen procesos que van alineados con la planificación estratégica.
- **Personas.**- si existen políticas, procedimiento, que aseguren el máximo desarrollo del capital humano.
- **Tecnología.**- si la tecnología utilizada puede garantizar una adecuada planificación y administración de los recursos.
- **Eventos externos.**- Si se cuenta con planes de contingencia y de continuidad de los negocios.

En la medida que se van identificando los riesgos operativos, es fundamental ir realizando un inventario de los mismos definiendo en primera instancia su denominación, posteriormente una descripción, para finalmente explicar las posibles consecuencias (ver ejemplo), a continuación.

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS
Poco Respaldo de la Alta Dirección a la cultura de autocontrol.	Insuficiente respaldo de la alta dirección para apoyar el fortalecimiento de la cultura de control.	Bajo compromiso de los empleados. Desmotivación
No dispone de objetivos y estrategias.	Dificultad en conseguir los resultados esperados.	Pérdida del mercado Baja rentabilidad.
Ausencia de un Plan de Contingencias.	Ausencia del plan que contenga las instrucciones para que el procedimiento sea soportado por un sistema alternativo.	Interrupción en la operatividad del procedimiento. Disminución de la calidad en el desarrollo del procedimiento.

c. Análisis de los Riesgos Operativos.

Este es el segundo paso, va en relación a los riesgos identificados. El objetivo es de proveer estimaciones y evaluaciones que respalden la toma de decisiones sobre si los riesgos necesitan ser tratados y sobre las estrategias más apropiadas en función del costo – beneficio, esta etapa involucra considerar sus fuentes de riesgos, sus consecuencias negativas o positivas, así como de la probabilidad de que estos eventos puedan o no ocurrir. Por consiguiente, deben considerarse dos aspectos fundamentales que son:

- Probabilidad.
- Impacto.

La forma de análisis de los riesgos deberá ser consistente con los criterios de evaluación de los riesgos desarrollados pudiendo los tipos de análisis ser:

Cualitativo.- esta se refiere a la utilización de formas descriptivas para describir la magnitud de las consecuencias potenciales y las probabilidades de que ocurran. Se deben diseñar escalas ajustadas a las circunstancias en base a las necesidades de cada mediana empresa (ver cuadros), este análisis deberá ser utilizado cuando:

Los riesgos previamente identificados requieren un análisis más detallado.

El nivel de riesgo no justifica el tiempo y el esfuerzo requerido para un análisis más completo.

Las cifras o los recursos son inadecuados para un análisis cuantitativo.

Medidas cualitativas de consecuencia o impacto

Nivel	Descriptor
1	Insignificante
2	Menor
3	Moderado
4	Mayores
5	Catastrófico

Medidas cualitativas de probabilidad

Nivel	Descriptor
A	Casi con certeza
B	Probable
C	Posible
D	Improbable
E	Raro

Semi-cuantitativo.- En este caso a las escalas cualitativas descritas con anterioridad se les asigna valores con la finalidad de producir una priorización más detallada de lo que se logra en un análisis cualitativo.

Debe tenerse especial cuidado en esto porque los números escogidos podrían no reflejar apropiadamente las relatividades y esto podría conducir a resultados inconsistentes.

Cuantitativo.- Este en cambio utiliza valores numéricos para las consecuencias y probabilidades, la calidad de análisis dependerá de la precisión e integridad de los valores numéricos y de los modelos utilizados. (Ver cuadro).

Probabilidad	Insignificante 1	Menor 2	Moderado 3	Mayores 4	Catastrófico 5
A (casi certeza)					
B (probable)					
C (moderado)					
D (improbable)					
E (raro)					

Las formas en las cuales se podrían expresar las probabilidades y consecuencias, y las formas en que estas podrían ser combinadas varían de acuerdo con el tipo de riesgo y del propósito para el cual se va a utilizar el resultado de la evaluación del riesgo.

Análisis de Sensibilidad.- Esto se debe de utilizar en aquellos casos cuyos riesgos requieren algún tipo de ajuste. Sirven mucho para comprobar la efectividad de los controles y de las opciones de tratamiento que pudieran darse.

d. Evaluación y Determinación del Nivel del Riesgo

Esta parte involucra comparar el nivel de riesgo detectado durante nuestro proceso de análisis. En otras palabras, se trata de confrontar el impacto y la probabilidad de los controles existentes al interior de los diferentes procesos y procedimientos que se realizan. En consecuencia la evaluación cualitativa de los riesgos involucra la comparación de un nivel cualitativo contra criterios cualitativos, mientras que la evaluación cuantitativa involucra la comparación de un nivel numérico de riesgo contra criterios que pueden ser expresados con un número específico. El producto de esto es una lista de riesgos con prioridades para una acción posterior.

El objetivo en este proceso es tomar decisiones basadas en los resultados del análisis de riesgo acerca de los que requieren un tratamiento inmediato. En este caso se recomienda elaborar, utilizar matrices (3x3) en base a los aspectos de probabilidad e impacto, versus los controles existentes al interior de los diferentes procesos y procedimientos.

Alta.- Cuando el riesgo hace altamente vulnerable a la empresa (impacto y probabilidad alta vs. controles).

Medio.- Cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media (impacto alto –probabilidad baja o impacto bajo – probabilidad alta vs. controles).

Bajo.- Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad baja (impacto y probabilidad baja vs. controles).

MATRIZ DE RIESGO

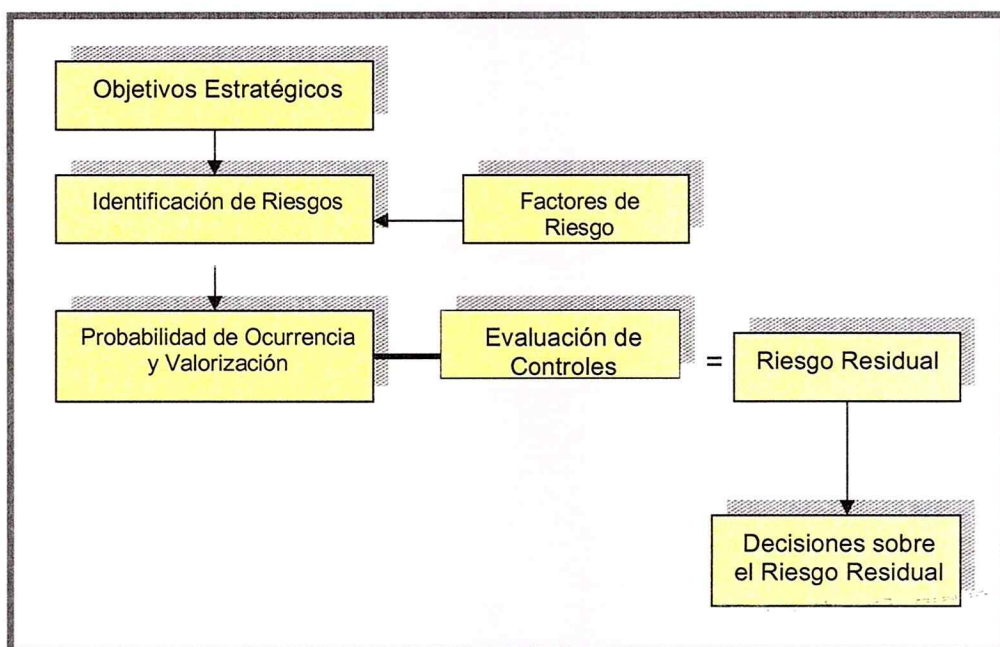
P R O B A B I L I D A D	Alto			
	Medio			
	Bajo			
		Leve	Moderado	Catastrófico
	IMPACTO			

La matriz de riesgo constituye una herramienta de control y gestión la cual es utilizada normalmente para las actividades, sean estas de procesos y/o productos más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y de los factores, exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos.

La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una empresa a partir de los cuales se debe realizar un diagnóstico objetivo de la situación global del riesgo de las empresas. Una matriz efectiva de riesgos le permitirá a las medianas empresas hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos y actividades, contribuyendo de manera conceptual y funcional de un efectivo Sistema Integral de Gestión de Riesgos Operativos.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta cuales son los elementos a considerarse en el diseño de una matriz de riesgo, la cual se explica en la figura 3.3.

Figura 3.3. Fases de la Matriz de Riesgo



Esta matriz se inicia a partir de los objetivos estratégicos y del plan de negocios, la administración de las medianas empresas debe desarrollar un proceso para la identificación de las actividades principales y los riesgos a

que están expuestas. Consecuentemente establecidas todas las actividades se deben identificar las fuentes o factores que intervienen en su manifestación y severidad es decir los llamados factores de riesgo.

El siguiente paso consiste en determinar la probabilidad de que el riesgo ocurra y un cálculo de los efectos potenciales sobre el capital o las utilidades de la entidad, la valoración implica un análisis conjunto de la probabilidad de ocurrencia y del efecto de los resultados, pudiendo esta efectuarse en términos cualitativos y/o cuantitativos, obviamente dependerá de la importancia o disponibilidad de la información, en términos de costo y complejidad la evaluación cualitativa es más sencilla y económica.

Con el fin de facilitar la calificación y evaluación de los diferentes riesgos operativos, a continuación presentamos una matriz que contempla un análisis cualitativo, que hace referencia a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad), tomando las siguientes categorías: leve, moderada y catastrófica en relación con el impacto y alta, media y baja respecto a la probabilidad.

De igual manera presentamos un análisis cuantitativo, que contempla valores numéricos que contribuyen a la calidad en la exactitud de la calificación y evaluación de los riesgos, en ambos casos se han determinado múltiplos de 5; la forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresados y combinados en la siguiente matriz, ver ejemplo de matriz.

PROBABILIDAD		Valor			
	Alta	3	15 Zona de riesgo: Moderado. Acción: Evitar el riesgo	30 Zona de riesgo importante. Reducir, evitar, compartir, transferir el riesgo	60 Zona de riesgo inaceptable. Evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo.
	Media	2	10 Zona de Riesgo tolerable. Asumir, reducir el riesgo.	20 Zona de Riesgo moderado. Reducir, evitar, compartir, transferir el riesgo	40 Zona de Riesgo importante. Reducir, evitar, compartir, transferir el riesgo.
	Baja	1	5 Zona de riesgo aceptable. Asumir el riesgo	10 Zona de riesgo tolerable. Reducir, compartir o transferir el riesgo	20 Zona de Riesgo moderado. Reducir, compartir el riesgo.
		Valor	5	10	20
		Leve	Moderado	Catastrófica	
		IMPACTO			

Posteriormente se debe realizar una evaluación objetiva de los riesgos operativos, dependientemente de esto se establece el riesgo neto o residual, que resulta de relación entre el grado de manifestación de los riesgos y la gestión de mitigación, para esto hay que tener en cuenta la posición de riesgo según la matriz, aplicando los siguientes criterios:

- Si el riesgo operativo se ubica en la Zona de Riesgo aceptable (calificación 5), significaría que su probabilidad es baja siendo entonces su impacto leve, por ende las empresas pueden asumirlo.
- En cambio si el riesgo operativo en la Zona de Riesgo Inaceptable (calificación 60), su probabilidad sería alta siendo su impacto catastrófico, por lo tanto es recomendable eliminarlo en la medida que sea posible o de lo contrario se deben implementar controles de

prevención para evitar, de protección para disminuir el impacto o de compartir o transferir el riesgo operativo, en este último un mecanismo puede ser implementando pólizas de seguro.

- Cuando la probabilidad del riesgo sea media y el impacto leve, las empresas deben realizar un análisis de beneficio – costo, con el cual se pueda decidir entre reducir, asumir o compartir el riesgo.
- En cambio cuando el riesgo sea calificado con impacto catastrófico, las empresas deben diseñar planes de contingencia para protegerse en caso de su ocurrencia. Por lo demás las empresas deben llevar siempre los riesgos a las zonas de aceptable y/o tolerable.

Los beneficios al aplicar esta metodología están en:

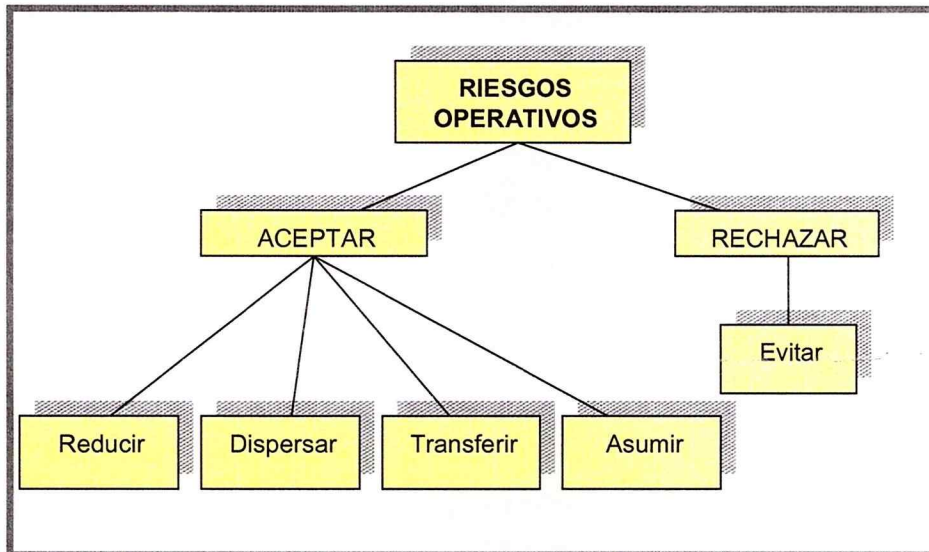
- Identificación de áreas críticas de riesgo.
- Uso eficiente de los recursos.
- Permite la acción inmediata y oportuna.
- Evaluación metódica de los riesgos.
- Promueve una sólida gestión de riesgos en las medianas empresas.
- Monitoreo continuo.

e. Tratamiento de los Riesgos Operativos.

Todo esfuerzo que se realice en cuanto a la identificación y valoración de los riesgos, resultaría en vano si no se culmina con un adecuado manejo y control de los mismos, definiendo acciones factibles y efectivas, como podrían ser la implementación de políticas, estándares, entre otros.

Lo que si se debe tener en cuenta son las opciones que podrían manejarse pudiendo ser independientes, interrelacionadas o combinadas, así pues podríamos identificar los siguientes (ver figura 3.4).

Figura 3.4 Tratamiento de Riesgos Operativos



Fuente: Propia.

Evitar el Riesgo.- esta debe considerarse como la primera alternativa y se logra siempre y cuando se generen cambios sustanciales sean por mejoramiento, rediseño o eliminación de procesos y/o procedimientos, podemos citar como ejemplo, manejo de los inventarios.

Reducir el Riesgo.- esto se da cuando el mismo no se puede evitar, entonces hay que minimizarlo al más bajo nivel, esto se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de nuevos controles, un ejemplo sería los Planes de Contingencia.

Dispersar el Riesgo.- se logra mediante la distribución o localización del riesgo en varios lugares, por ejemplo la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

Transferir el Riesgo.- significa buscar respaldo y compartir con otro el riesgo, el ejemplo más típico son las pólizas de seguro.

Asumir el Riesgo.- Debemos tener en cuenta que ninguna medida que tomemos va a eliminar por completo el riesgo, lo único que hace es minimizarlo, por ende las empresas deben asumir el riesgo residual y elaborar planes de contingencia. Finalmente una vez establecido de que forma se van a manejar los riesgos estos deben evaluarse en función costo-beneficio, para proceder a elaborar el mapa de riesgo el cual permitirá visualizar todo el proceso de valoración, análisis y manejo de los riesgos.

f. Mapas de Riesgo.

El realizar esto nos permitirá visualizar todo el proceso de valoración y plan de manejo de los riesgos operativos, (ver formato), entre los factores más importantes del mapa de riesgo son:

- Riesgo.
- Impacto.
- Probabilidad.
- Control Existente.
- Nivel de Riesgo.
- Causas.
- Acciones
- Responsables.
- Indicadores.

MAPA DE RIESGO OPERATIVO

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Control Existente	Nivel de Riesgo	Causas	Acciones	Responsable	Cronograma	Indicador

Finalmente se recomienda articular el mapa de riesgos operativos con la planeación, de manera que no sean planes aislados sino complementarios.

g. Monitoreo

Debido a que los riesgos operativos no son estáticos, al contrario son dinámicos, se requiere que los mismos sean monitoreados en forma permanente, ya que esto es esencial asegura que los planes puedan permanecer vigentes o no y de que las acciones están siendo efectivas o en su defecto proponer mejoras a los mismos.

Este trabajo debe estar asignado a las áreas de control interno que las medianas empresas poseen siendo el objetivo principal el de aplicar los ajustes necesarios para asegurar un manejo efectivo del riesgo.

3.3.3 Documentación Riesgos Operativos

Es fundamental que en cada etapa de este proyecto se vaya documentando el proceso. De esta manera el proceso estaría llevándose adecuadamente, el cual daría un enfoque sistemático de identificación y análisis de los diferentes riesgos operativos. Las ventajas en este aspecto serían:

- Demostrarían que el proceso es conducido apropiadamente.
- Dan un enfoque sistemático de identificación y análisis de riesgos operativos.
- Facilitaría la toma de decisiones
- Facilitaría el monitoreo y revisión.
- Sería como documento para inicio de las auditorías.

Además, las decisiones concernientes al alcance y método de documentación y registro podrían involucrar costos y beneficios, debiendo tomar en cuenta las razones para mantener la documentación.

3.3.4 Beneficios en la Implementación.

Después de haber desarrollado esto la gran pregunta es ¿qué ganarían estas empresas al adoptar este sistema? Consideramos que mucho. Lo fundamental es el cambio de mentalidad de estos empresarios al incursionar en una herramienta nueva de administración. Si estos se aplican correctamente los beneficios estarían en:

- Harían conciencia en la organización de cuales son sus riesgos y la forma de poder minimizarlos.

- Definición formal de la estructura organizacional, marco de acción, política y lineamientos de la gestión de riesgo operacional.
- Optimizaría la asignación de recursos, por ende habría mayores resultados.
- Fortalece la cultura del auto control.
- Habría un mejoramiento continuo del sistema de control interno.
- Tendría mayor estabilidad ante los posibles cambios del entorno y,
- Habría una evaluación continua del status de los riesgos operacionales de las medianas empresas de los sectores alimenticios y farmacéuticos, y en consecuencia mantendría vivas estas empresas.

Por consiguiente, en el proceso integral de riesgo operativo como indicamos anteriormente interviene un elevado número de variables endógenas y exógenas que podrían multiplicarse en función de la dinámica y entorno de cada una de las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico, muchas de estas tomarían valores cuantitativos y otros cualitativos. En general todas serían medibles de alguna u otra manera, entonces por que no aprovecharlas a través de un Modelo de Gestión denominado Cuadro de Mando Integral.

3.4 Introducción Teórica al Cuadro de Mando Integral

La administración surge como ciencia a principio del siglo pasado y desde su inicio está marcada por una gran preocupación de los administradores por el control en las empresas. Muchos han sido los

criterios sobre este tema, pero ninguna de las teorías ha pasado por alto la importancia del control empresarial.

A medida que se han tratado de adaptar los sistemas de control a las necesidades de los directivos y de las empresas en la actualidad, se evidencia más la preocupación por la descentralización, la participación de todos los miembros de la organización y por concebir al control como un proceso íntimamente ligado a la estrategia y a los objetivos de largo plazo.

La necesidad de que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que combine los aspectos internos y externos de la empresa, se incrementa a medida que estas tratan de desenvolverse en un entorno en el que las condiciones competitivas que le son impuestas exigen sacar el mayor provecho posible de la información interna y externa, para lograr el desarrollo de la estrategia.

Con el objetivo de resolver estas cuestiones de vital importancia para la empresa, surge en la década de los 90, el Cuadro de Mando Integral (CMI) diseñado por los profesores Kaplan y Norton, como un sistema de medición mejorado, con técnicas y herramientas de la administración moderna que con el tiempo ha evolucionado hasta convertirse en la piedra angular del sistema de gestión estratégica.

El CMI hereda lo mejor de estos instrumentos, lo que se evidencia en el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa de una manera más racional y simple, el carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control actual, la importancia de una organización donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos

los trabajadores desde el alto mando hasta el nivel operativo sepan cuáles son los aspectos relevantes donde deben enfocarse.

El CMI, es un sistema de medición que contribuye a administrar con eficiencia y eficacia y crear valores a largo plazo. Con esta herramienta se integran tanto el aspecto gerencial directivo así como el nivel operativo.

Cuando Kaplan y Norton, desarrollaron por primera vez su CMI, buscaban solamente crear una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa. En aquel momento no suponían el gran alcance que tendría esta herramienta y las posibilidades que representaría como instrumento para medir el avance estratégico, característica del CMI, que ha posibilitado que éste se considere hoy como el instrumento más importante dentro de la gestión empresarial en los próximos 50 años.

El CMI, garantiza el cumplimiento de la visión de la organización, siendo esta la actividad más importante que deben ejecutar para lograr sus objetivos. Se convierte en una herramienta de simulación para moldear la estrategia.

El modelo básico propuesto por los consultores Kaplan y Norton, esta conformado por cuatro perspectivas:

La perspectiva financiera.- Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas, cuya estrategia puede ser de crecimiento, rentabilidad, y el riesgo visto desde la perspectiva del accionista.

La perspectiva cliente.- Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos, son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

La perspectiva procesos internos.- Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio pos venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

La perspectiva aprendizaje y crecimiento.- La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y el clima organizacional.

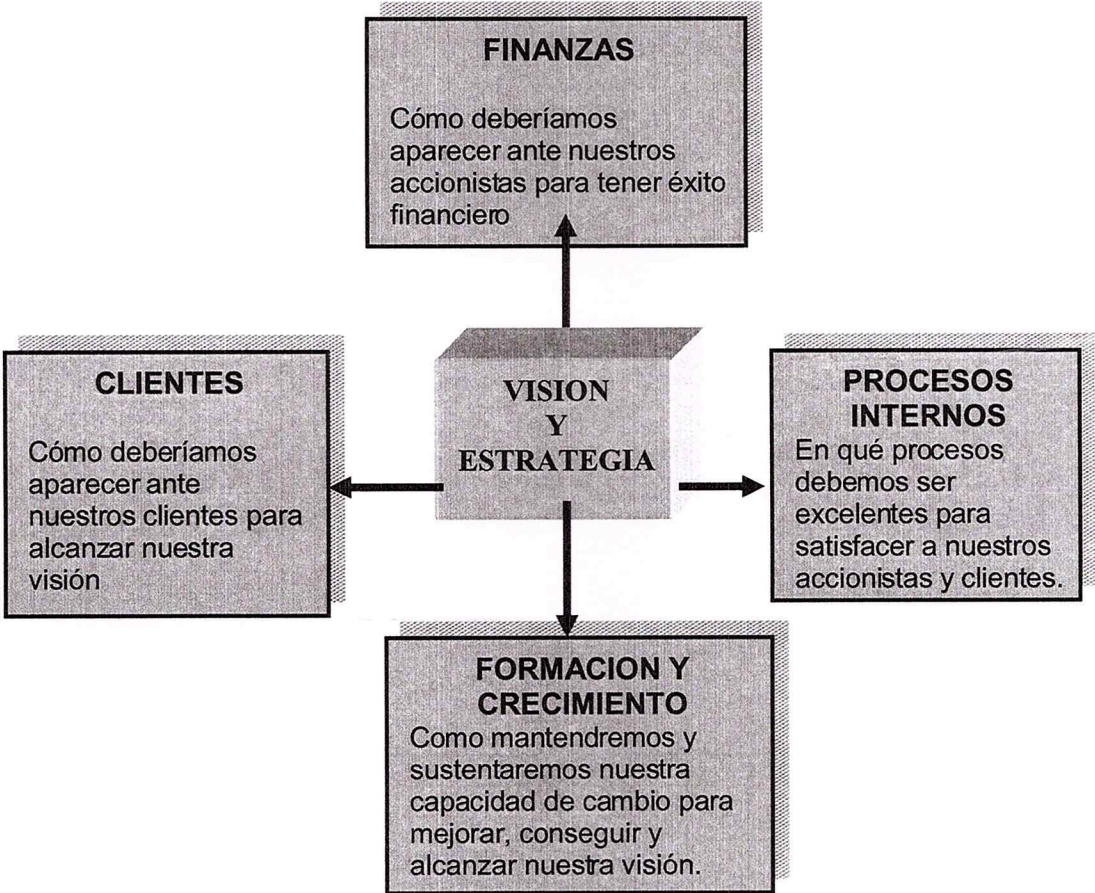
Estas perspectivas permiten a la gerencia responder a cuatro preguntas básicas para alcanzar el éxito en la organización, siendo estas:

1. ¿Cómo nos ven nuestros accionistas?
2. ¿Cómo nos ven nuestros clientes?
3. ¿En que debemos ser excelentes?
4. ¿Como podemos seguir mejorando y creando valor?

Al forzar a los gerentes a considerar todos estos aspectos en un mismo reporte de control, les facilita la toma de decisiones para alcanzar las metas estratégicas de la empresa. La visión y la estrategia están explícitas en las cuatro perspectivas, todas relacionadas entre si y para cada una de ellas se les formulan metas estratégicas, indicadores de

gestión y planes de acción. Se puede crear perspectivas según la actividad, la etapa y la necesidad de la empresa. Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización, y contemplan la actuación de la misma desde las cuatro perspectivas, siendo estas las que proporcionan la estructura necesaria para transformar una estrategia en términos operativos, (ver figura 3. 5).

Figura 3.5. Cuadro de Mando Integral.



Para cada perspectiva utilizamos:

- OBJETIVOS
- INDICADORES

Por ende, el cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como un sistema de Gestión, para gestionar la estrategia a largo plazo.

3.4.1 Estructuración del Cuadro de Mando Integral y su Vinculación con la Visión y la Estrategia

Para estructurar el CMI, utilizamos objetivos e indicadores que se derivan de la visión y de la estrategia, los cuales contemplan la actuación de la organización en cuatro perspectivas (ver figura 3.6) la Financiera, del Cliente, del Proceso Interno y la de Formación y Crecimiento. Estas cuatro perspectivas son las que proporcionan la estructura necesaria para construir el Cuadro de Mando Integral.

Adicionalmente, esta etapa tiene como propósito traducir la estrategia de la unidad del negocio en objetivos estratégicos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para los accionistas y clientes y los indicadores internos propios de los procesos críticos del negocio, innovación, formación y crecimiento.

EL Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión estratégica.

Para poder realizar una orientación enfocada hacia la estrategia, podemos distinguir cuatro etapas, ver figura 3.6⁸.

⁸ Fuente: Robert S, Kaplan y D. Norton, "Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System". Figura 3.2 Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción.

1. Clarificar y Traducir la Visión y la Estrategia.- Pretende ayudar a la dirección a identificar la estrategia correcta y trasladarlo al CMI. El proceso del Cuadro de Mando Integral empieza cuando el equipo de la alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia del negocio en objetivos estratégicos. Para fijar los objetivos financieros el equipo debe pensar si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado, los ingresos o en la generación de cash flow, pero siempre debe tener presente la perspectiva del cliente. El equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir. Una vez que han establecido los objetivos financiero y de clientes, deben identificar los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del CMI. La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos. Esta inversión genera grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes y llegado el caso para los accionistas.

El desarrollo del CMI contribuye a la solución de problemas ya que crea un modelo compartido de todo el negocio, en el que todos están involucrados. Los objetivos del CMI se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo. (Ver figura 3.6)

2. Comunicar y Vincular los Objetivos y los Indicadores

Estratégicos.- Consiste en comunicar por medio de correo, boletines, videos, ordenadores en red la estrategia a los niveles jerárquicamente inferiores y allí se sigue desarrollando.

La comunicación sirve para que todos conozcan los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Una vez que los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global del negocio, además el CMI anima a la existencia de dialogo entre las unidades del negocio, los ejecutivos y más miembros del Consejo no solo para los objetivos financieros sino para la formulación y puesta en practica de estrategias para el futuro.

Al final de proceso de formulación y vinculación, todos en la empresa deben comprender y estar alineados a los objetivos a largo plazo del negocio, así como las estrategias para conseguir esos objetivos. (Ver figura 3.6).

3. Planificación y Establecimiento de Objetivos.- El CMI., causa mayor impacto cuando se despliega para conducir un cambio en la organización. Los directivos deben establecer unos objetivos para los indicadores de 3 a 5 años. Por ejemplo para alcanzar unos objetivos financieros ambiciosos los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes (reducciones de tiempo para el cumplimiento de pedidos), procesos internos (reducción de tiempo en los procesos y desarrollo de productos) y objetivos de formación y crecimiento (aumento e intensificación de las capacidades de los

empleados). Este proceso de planificación y de gestión de establecimiento de objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando Integral.
(Ver figura 3.6).

4. Aumentar el Feedback y la Formación Estratégica (Aprender y Adaptar).- Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo, por cuanto el CMI les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y si fuera necesario hacer cambios fundamentales en la propia estrategia., por cuanto están examinando muy de cerca si el negocio esta alcanzando los objetivos en cuanto a clientes, a procesos internos, a empleados, sistemas y procedimientos. Las revisiones y las puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender del futuro.

El proceso de formación estratégica empieza con el primer proceso de clarificación de la visión compartida que toda la organización quiere conseguir. El proceso de comunicación y alineación, moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos.

El énfasis sobre la causa – efecto a la hora de construir el CMI, permite que todos los empleados de las diversas partes de la organización

comprendan la forma en que encaja las piezas y la forma como su papel influye en los demás e incluso en toda la organización.

El proceso de planificación, define unos objetivos de actuación cuantitativos y específicos para la organización, a través de un conjunto de inductores de actuación y resultados. Los tres primeros procesos críticos de gestión que aparecen en la figura 3.6 son vitales para poner en práctica la estrategia, pero por si solos son insuficientes, para el efecto se establecen sistemas de control de gestión y de operaciones, para asegurarse que los directivos y los empleados actúan de acuerdo con el plan estratégico establecido por la alta dirección.

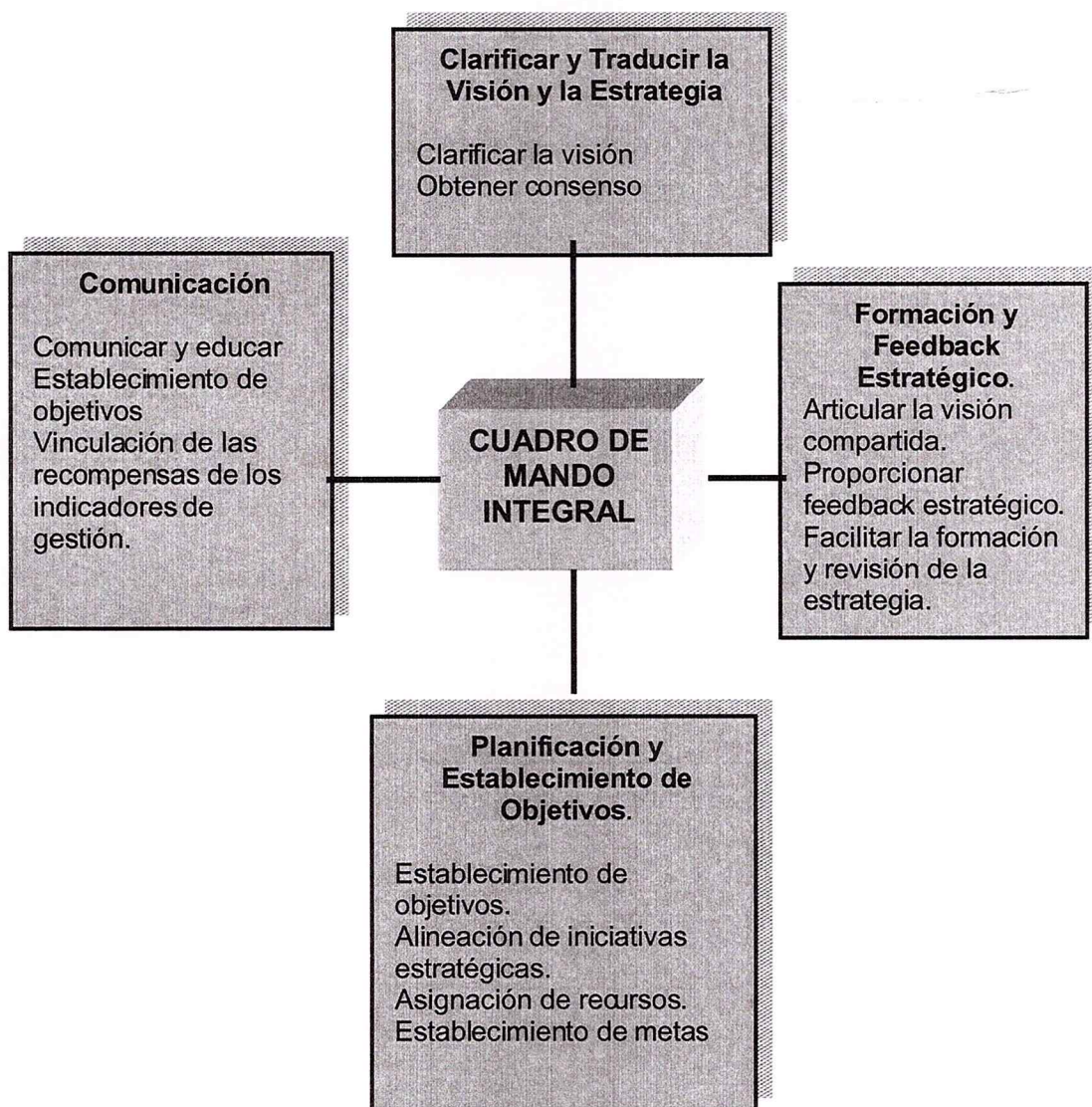
Los directivos actuales y futuros de las medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico, deben estar conscientes que la situación cambiante de hoy en día hace necesario recibir el feedback para conocer si es necesario o no realizar un replanteamiento de la estrategia del negocio, de esta manera contrarrestar el comportamiento de los competidores, las amenazas y aprovechar las oportunidades, hasta lograr que la estrategia sea de éxito para las medianas empresas.

Explicando de una manera más sencilla diríamos que cualquier tipo de negocio enfrenta una gran tendencia de concentración y cambio en el comportamiento de los clientes, es por ello que las empresas deben estar preparadas para responder cada vez más al cliente como un componente del producto, como un factor de éxito frente a la competencia, para ello es necesario modificar sus estrategias, culturas tradicionales y crear desafíos estratégicos, por ejemplo: Reforzar la innovación de los productos, gestionar los riesgos, extremar el servicio al cliente, obtener la fidelidad del cliente,

abrir nuevos canales de distribución, invertir en sus activos intelectuales, tener procesos mas planos y procedimientos organizativos y adaptados al negocio.

Figura 3.6 Cuadro de Mando Integral

Estructura de Gestión Estratégica



Fuente: R.Kaplan, D,Norton, Cuadro de Mando Integral, gestión 2000.

3.4.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral, Objetivos, Indicadores.

Perspectiva Financiera.

Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas, se centra en la creación de valor para el accionista. Para ello es necesario definir objetivos e indicadores que permitan medir el crecimiento de la empresa.

Previo a la definición de los objetivos estratégicos es importante que las medianas empresas sepan en que fase se encuentran debiendo primero identificar en que ciclo de vida se encuentra el negocio ya que de esta manera podrán hacer mejor la formulación, a partir de ello delinear las mejores estrategias para minimizar el riesgo, (ver figura 3.7).

Figura 3.7. Ciclo de Vida del Negocio

CONOCIMIENTO ESTRATEGICO DEL CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO		
DE CRECIMIENTO O EXPANSIÓN	DE MANTENIMIENTO O SOSTENIBILIDAD	DE MADUREZ O RECOLECCIÓN
Para un negocio nuevo o en crecimiento	Es el negocio establecido y atractivo para invertir	Para el mercado saturado y la empresa no crece mas
El primer paso es identificar en que CICLO DE VIDA esta el negocio, para utilizar las mejores estrategias		

Fuente: R.Kaplan y D, Norton, Cuadro de Mando Integral.

Se dice que una empresa esta en crecimiento o expansión cuando se lanzan nuevos productos y/o servicios, hay nuevos mercados, en resumen

esto ocurre cuando se quiere aumentar las ventas generando valor al accionista.

Una empresa esta en la fase de mantenimiento o sostenibilidad, cuando sigue siendo atractivo invertir en el negocio.

En cambio las empresas que están en la fase de madurez o recolección, son aquellas en las que no hay mayor crecimiento ya que el mercado donde operan esta saturado.

Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las tres siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a mediano y largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Por lo tanto, los objetivos financieros que se quieran lograr, partirán de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial.

La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia. Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas, se centra en la creación de valor para el accionista. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en

cuanto a los parámetros de Riesgos Financieros de Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital, etc.

Objetivos Estratégicos

La formulación de los objetivos estratégicos se los realiza en función de la Misión y Visión, describen el efecto e impacto que se espera lograr con la acción institucional. Es la razón por la cual se trabaja y está directamente vinculada al logro de los resultados.

Objetivos para la Perspectiva Financiera.

Entre los principales objetivos estratégicos que habitualmente se manejan en la Perspectiva Financiera, podemos señalar los siguientes:



1. Objetivos de Crecimiento

Lo vemos como un objetivo muy general, por lo que hay que considerar objetivos de calidad como de cantidad, por ejemplo:

Crecimiento en Ventas

Porcentaje de ventas de la nueva línea de producción

Aumento de la Cuota de Mercado

2. Objetivos de Rentabilidad

Aumento de rentabilidad implica: Un buen nivel de ventas, una buena gestión de los activos y de los fondos propios de la empresa.

3. Objetivo de Creación de Valor Agregado

Es el objetivo final de cualquier mapa estratégico, ya que nos permite un análisis, una cuantificación, una optimización del rendimiento de la organización, fortaleciendo la comunicación interna. Lo que trata es de mejorar la gestión financiera tradicional basada en los componentes tangibles, para gestionar correctamente los componentes intangibles. Actualmente la visión es el futuro, la mejora continua cuyo enfoque es de creación de valor.

Dependiendo de la estructura del negocio, pueden delinearse otros objetivos tales como:

Incrementar la productividad

Optimizar los costos

Reducir desperdicios

Maximizar el margen de contribución

Incrementar la utilidad neta

Incrementar las ventas

Mantener liquidez

Incrementar ingresos por clientes.

Reducir gastos operativos, administrativos, generales, etc.

Elevar ventas por empleado.

Elevar rentabilidad y eficiencia de canales de distribución.

Control de inventarios

Indicadores

A la hora de la elección de los indicadores es necesario ser prudentes, no deberían superar a siete para cada perspectiva y preferentemente deben ser preferentemente cuantificables y objetivos. Demasiados indicadores difuminan el mensaje y dispersan los esfuerzos en demasiadas direcciones por tratar de conseguir demasiados objetivos al mismo tiempo.

Indicadores de la Perspectiva Financiera

ROE

ROA

EVA

Flujo de caja

Presupuesto

Perspectiva Cliente.

Esta responde a las expectativas de los Clientes, al logro de los objetivos que se plantean, en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. Esta propuesta de valor cubre básicamente el espectro de expectativas compuesto por: Calidad, precio, relaciones e imagen, que reflejen en su conjunto la transferencia al cliente.

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas

que los mismos tienen sobre los negocios. Además se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias, (ver figura 3.7).

Figura 3.7, Propuesta de valor para el cliente

PROPUESTA DE VALOR PARA EL CLIENTE	
ATRIBUTOS DEL PRODUCTO O SERVICIO	Son aspectos ligados a la funcionalidad del producto o servicio en precio, entrega a tiempo y calidad.
RELACION CON LOS CLIENTES	Se consideran la entrega oportuna del producto y/o servicio al cliente es saber responder de manera rápida y fiable.
IMAGEN y REPUTACION	Son los valores intangibles que atraen al cliente y su lealtad (calidad, marca, servicio, tiempo).

Previo a determinar los objetivos estratégicos es importante que las medianas empresas hagan los siguientes cuestionamientos:

¿Qué perfil tiene su mercado?, (deben abarcar, tamaño, competidores, consumidores, evaluando en cada uno de ellos su comportamiento).

¿Qué segmentos de mercado deben considerar?, (básicamente deben definir y delinear las propuestas para cada segmento).

¿Cuáles son y como lograrían los objetivos en sus ventas?, (hace relación a los productos que van a vender, en que mercado actúan o piensan actuar, etc.).

Objetivos Estratégicos de la Perspectiva de Clientes

Satisfacer a los clientes

Retener a los Clientes

Lograr fidelidad de los clientes

Incrementar con nuevos clientes

Puntualidad, calidad, servicio.

Indicadores de la Perspectiva de Clientes

Cuota de Mercado.- Proporción de ventas en un mercado dado, originados por una unidad de negocio

Incremento de Clientes.- El cual mide en términos absolutos o relativos, la tasa de ganancias de nuevos clientes por unidad de negocio.

Retención de Clientes.- Significa el porcentaje de mantenimiento de la relación con los clientes.

Satisfacción del Cliente.- El cual debe evaluar el nivel de satisfacción de los clientes, según los criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor.

Rentabilidad del Cliente. – Debe medir el beneficio neto por cliente y/o por segmento, después de descontar únicamente los gastos necesarios para poder mantener al cliente y/o segmento.

Tasa de Satisfacción del cliente (Encuestas).

Evolución de las quejas, reclamaciones.

Porcentaje de Deserción de clientes (Bajas / Total clientes).

Porcentaje de Clientes que renuevan sus compras.

Porcentaje de Retención de clientes (Clientes retenidos / Total clientes).

Porcentaje de Variación de clientes por referencias.

Porcentaje de Clientes captados por referencias / Clientes perdidos.

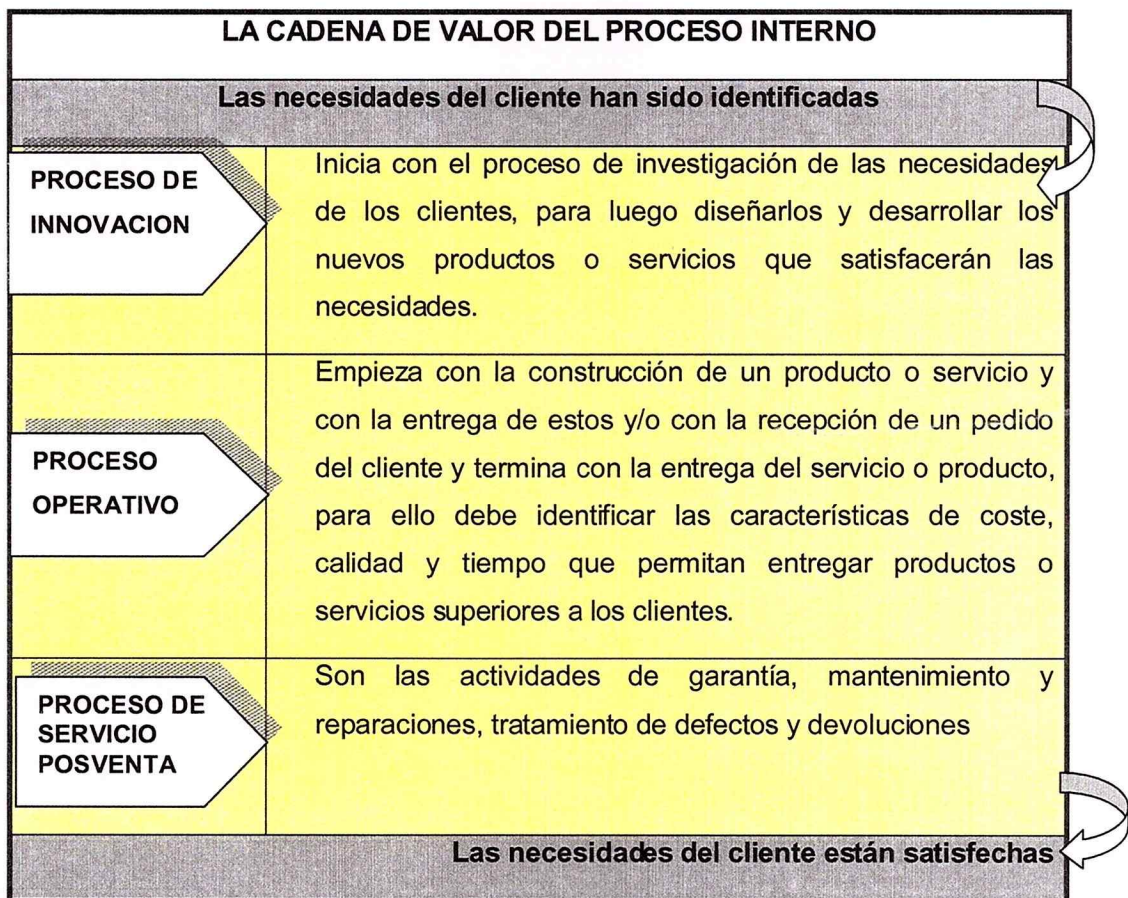
Perspectiva Proceso Interno.

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes.

Es recomendable que, como punto de partida se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa, posteriormente se establecerán los objetivos e indicadores para lograr la satisfacción del cliente y los resultados financieros. Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Tomando en cuenta el mercado al que se

enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción, (ver figura 3.8).

Figura 3.8. Cadena de Valor



Proceso de Innovación.- Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor hacia los clientes y producir resultados rentables, sin embargo; la figura 3.8, es una guía de modelo genérico de plantilla que las empresas pueden diseñarlo a su medida y actividad.

Inicialmente estaban separados, el proceso de innovación del proceso interno. Sin embargo, consideran que el proceso de innovación es un proceso interno crítico. Para muchas empresas el ser eficaz, eficiente, oportuno, es más importante que la excelencia en los procesos operativos de cada día, que han sido el centro tradicional de la literatura sobre la cadena de valor. La importancia del ciclo de innovación sobre el ciclo de operación, es notable para ciertas empresas que tienen largos ciclos de diseño y desarrollo, por ejemplo las empresas farmacéuticas.⁹

La innovación es como una onda larga que consiste en identificar y cultivar nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes, luego las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos y servicios que les permiten alcanzar nuevos mercados y clientes para satisfacer las necesidades de estos. En cambio el proceso operativo son ondas cortas en la creación de valor, en la que las empresas entregan productos y servicios a los clientes existentes.

Entonces podemos decir que el proceso de innovación consta de dos componentes: El primero que corresponde a los directivos que se hacen cargo de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, las preferencias de los clientes y los precios, también se puede buscar otras oportunidades o blancos nuevos para la organización. Por ejemplo ¿qué gama de beneficios valoraran los clientes en los productos del mañana?, ¿Cómo podemos adelantarnos, a través de la innovación a

⁹ La cadena de valor del proceso interno, R, Kaplan y D, Norton, Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, 2da Edición, Pág., 110-114.

los competidores para entregar estos beneficios al mercado? Entonces el segundo componente sería la información obtenida que es la que proporciona un verdadero input para los procesos de diseño y desarrollo del producto/servicio, durante este proceso el grupo realiza una investigación básica para desarrollar productos y servicios radicalmente nuevos, para entregar valor a los clientes, explota la tecnología para los productos y servicios de nueva generación y realiza los esfuerzos necesarios para llevar este producto o servicio al mercado. Entonces podemos decir que la investigación y el desarrollo es el proceso más importante dentro de la cadena de valor del negocio. El éxito del proceso debe ser motivado y evaluado por indicadores y objetivos específicos, tanto para la investigación básica y aplicada, como para el desarrollo del producto.

El Proceso Operativo.- Representa la onda corta de la creación de valor en las empresas. Empieza con la recepción de un pedido y termina con la entrega del producto y servicio al cliente. Este proceso resalta la entrega eficiente y oportuna de los productos existentes a los clientes existentes. Generalmente este proceso ha sido y es monitoreado y controlado por indicadores financieros como la eficiencia en la mano de obra y máquinas, esto conduce a una situación disfuncional al mantener personal y máquinas ocupados produciendo existencias que no están relacionadas con las verdaderas necesidades de los clientes. La influencia de la gestión de calidad total y las prácticas de competencia basadas en la teoría japonesa, ha llevado a muchas empresas a complementar sus indicadores financieros

y de coste, con indicadores de calidad, tiempo de ciclo y costes de los procesos operativos, (ver figura 3.8).

El Servicio Posventa.- Corresponde a la fase final de la cadena de valor. Los servicios posventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones, mantenimiento, tratamiento de los defectos y devoluciones, el procesamiento de pagos, facturación y cobro. Los indicadores pueden ser de tiempo desde la petición del cliente hasta la solución, de calidad mide la velocidad de respuesta a los fallos y de coste, identificando los recursos utilizados para los servicios de posventa, también se puede incluir indicadores de productividad, por ejemplo el porcentaje de solicitudes de cliente que se solucionan en una sola visita en lugar de visitar varias veces para solucionar el problemas, (ver figura 3.8).

Objetivos estratégicos de la Perspectiva de Procesos Internos.

Lograr (o, mantener) liderazgo del Producto.

Alcanzar (o, mantener) excelencia operativa.

Lograr intimidad con la Clientela.

Indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos

Porcentaje de nuevos productos que cumplen las especificaciones funcionales.

Plazos para el desarrollo de cada una de la línea de nuevos productos.

Costes de desarrollo.

Porcentaje de desechos.

Porcentaje de procesos sometidos a control.

Número de veces que se ha modificado el producto.

Porcentaje de ventas de los nuevos productos.

Tiempo de proceso.

Análisis de tiempos de espera.

Análisis de Tiempos de cola.

Análisis de tiempo por inactividad.

Porcentaje de variación de clientes por referencias.

Porcentaje de clientes captados por referencias / Clientes perdidos.

Sin embargo, el indicador mas utilizado es:

$$ECF = \frac{\text{Tiempo del Proceso}}{\text{Tiempo de producción}}$$

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y de los ambiciosos objetivos de las perspectivas Financiera, de Clientes y de Procesos Internos, reflejando su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure

la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

Objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Lograr alianzas con proveedores.

Documentar los procesos de planificación.

Desarrollar incentivos de retribución.

Diseñar planes de motivación.

Buscar los perfiles más idóneos.

Delegar, crear confianza, y Participación.

Retener el Capital intelectual.

Crear equipos-Capital Humano.

Capacitar y formar al RRHH.

Liderar el desarrollo de los RRHH.

Mantener equipos acordes al negocio y a la capacidad de la planta.

Alquilar o mantener la Propiedad de software.

Lograr sistemas de calidad y seguridad

Indicadores para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Satisfacción de los empleados

Retención de empleados

Crecimiento de la masa salarial.

Número de empleados con cargos gerenciales.

Encuestas del grado de satisfacción de los empleados.

Nivel de productividad del personal.

Número de abandonos o de rotación.

Inversión en formación/gasto de personal.

3.4.3 Características del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral le garantiza a las medianas empresas el cumplimiento de la visión, siendo esta la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos, además hace posible el aprendizaje estratégico pues una vez probadas las hipótesis de las estrategias es fácil conocer como llevar a las empresas a conseguir su visión haciendo que este sea un proceso dinámico, de una retroalimentación permanente, por cuanto si un factor cambia el sistema rápidamente le propondrá la forma de actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

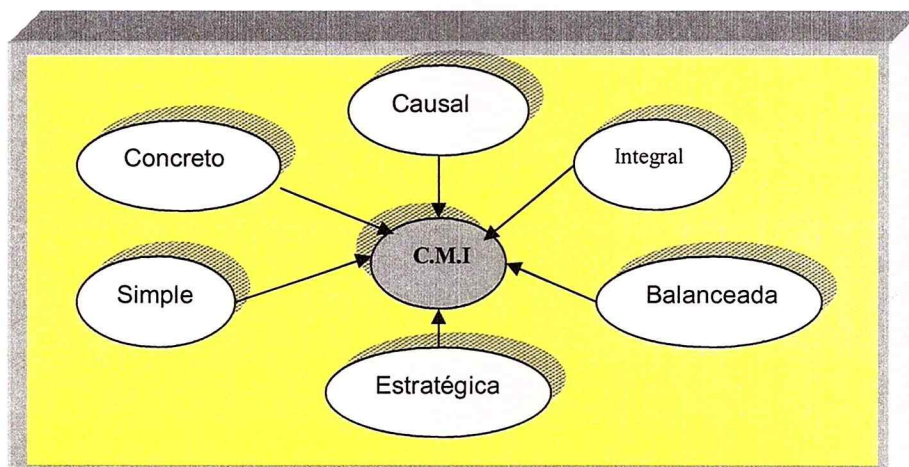
Entonces podemos delinear que este sistema tendría las siguientes características, (ver figura 3.9).

- **Integral.**- Parte de un enfoque holístico, utiliza cuatro perspectivas para ver a la organización como un todo. Según circunstancias

específicas hay empresas que han adicionado alguna perspectiva de relativa importancia para ello, como es la ecológica.

- **Balanceada.**- Ya que garantiza el equilibrio de la estrategia, así como de sus indicadores de gestión sean estos financieros o no financieros.
- **Estratégica.**- Por que reflexiona a los objetivos estratégicos entre sí y los expresa a través de un mapa de enlaces causa – efecto.
- **Simple.**- Por cuanto la complejidad de la organización de las empresas así como de sus estrategias se simplifica al presentarlo en un modelo único.
- **Concreto.**- Ya que refleja indicadores específicos y relacionados a los objetivos estratégicos.
- **Causal.**- Por cuanto a través de los mapas estratégicos se establece la relación causa – efecto, los inductores de actuación y los indicadores de resultados.

Figura 3.9. Características del Cuadro de Mando Integral.



El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos el instrumental que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo, significa un cambio organizacional profundo en las medianas empresas que puede y debe ir relacionado con la adopción de la Administración de Riesgos Operativos, planteadas al inicio de este capítulo, pues hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos más complejos, siendo vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos, minimizando de esta manera los diferentes riesgos operativos, lo importante en esto es que ninguna perspectiva funcione en forma independiente, sino que se pueda tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas.

3.4.4 Beneficios y Riesgos del CMI.

A modo de resumen presentamos los beneficios y riesgos del CMI.

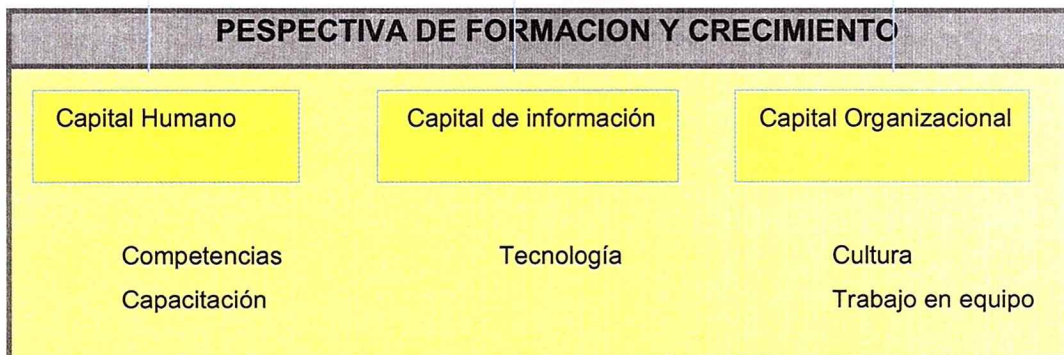
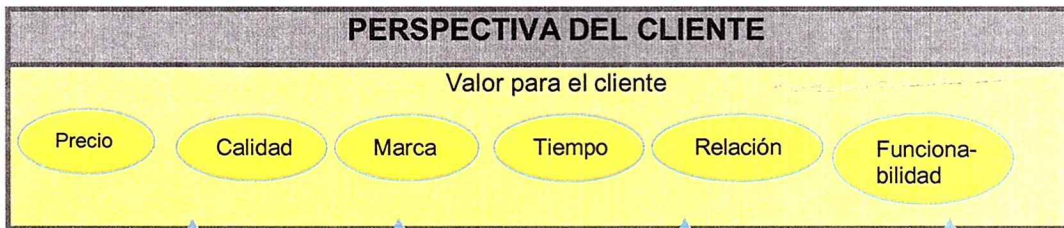
BENEFICIOS	RIESGOS
La explicación del modelo del negocio, traducido en indicadores, facilita el consenso de toda la empresa, no solo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo	Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección, es un esfuerzo en vano.
Clarifica como las acciones del día a día afectan no solo al corto plazo, sino también al largo plazo.	Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
Una vez que el CMI esta en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección.	Cuando la estrategia de la empresa esta en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control en lugar de utilizarlo como una herramienta de aprendizaje.

<p>También se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. La comparación entre los planes y resultados ayuda al equipo de dirección a evaluar y reevaluar tanto la estrategia como los planes de acción.</p>	<p>Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto pero desfasado e inútil</p>
<p>Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.</p> <p>Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.</p>	<p>Si no se comunica al personal, no están alineadas con los objetivos.</p> <p>Porque no se definen los factores claves del éxito.</p> <p>Porque no se evalúan a priori las competencias del personal responsable de la ejecución del plan.</p>

Para conseguir estos beneficios, el Cuadro de Mando Integral usa un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas ya anteriormente indicadas.

3.4.5 Mapa Estratégico, Causa-Efecto

Consiste en representar gráficamente todos los temas y objetivos estratégicos y su interrelación. Es un mecanismo de difusión y comunicación de la estrategia a toda la organización, incluye temas de riesgos estratégicos, de causa-efecto para cada perspectiva, sobre los cuales los integrantes de la empresa centrarán sus esfuerzos., maneja cuatro grandes perspectivas:



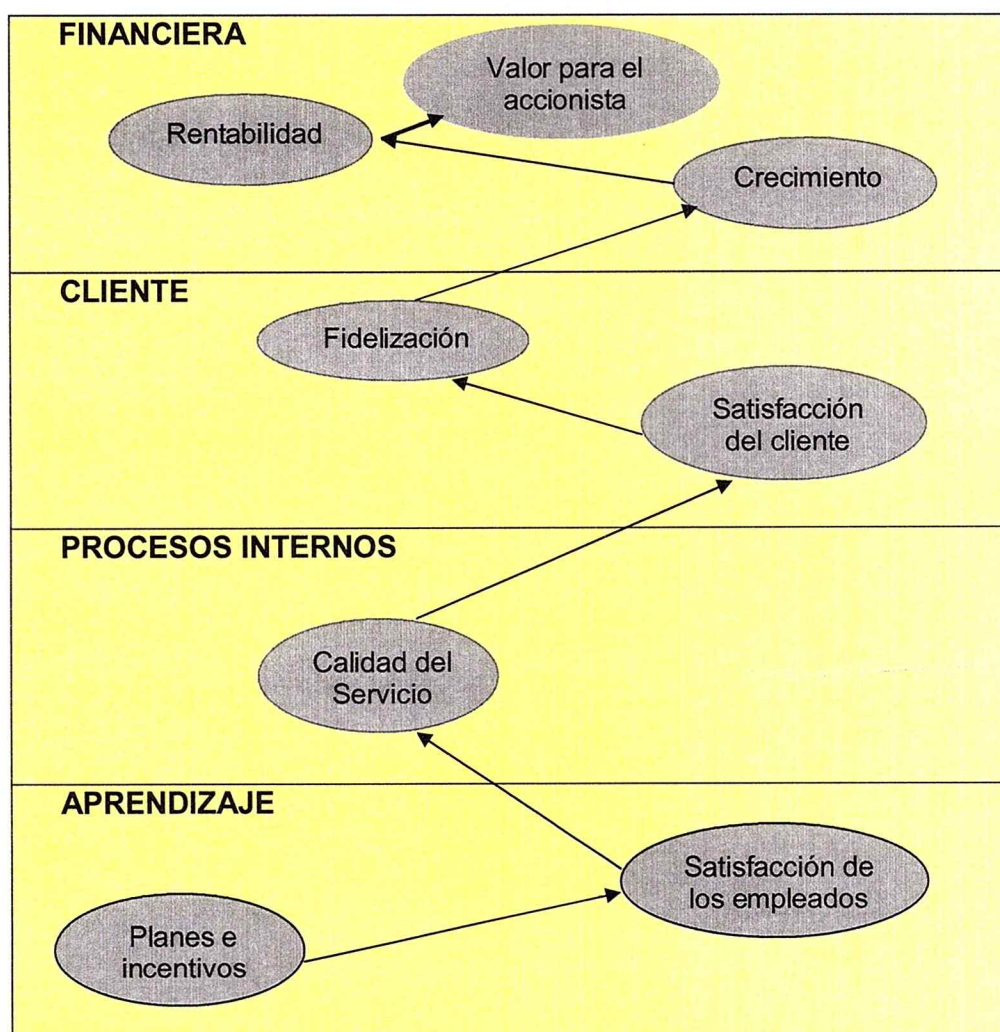
Perspectiva Financiera: Incrementar valor para el accionista.

Perspectiva del Cliente: Maximizar la satisfacción del cliente.

Perspectiva Interna: Optimizar los procesos.

Perspectiva de Formación y Crecimiento: Maximizar la capacidad de gestión.

Las relaciones que se establecen en un mapa estratégico son entre objetivos no entre indicadores, estos últimos sirven para la medición de los objetivos, un segundo caso sería:



En los dos ejemplos se nota claramente que el área de aprendizaje y crecimiento son parte fundamental en este proceso para conseguir rentabilidad, por consiguiente las medianas empresas deberán establecer inicialmente como objetivo planes e incentivos de tal forma que los empleados se sientan comprometidos y satisfechos con su trabajo siendo más eficientes, entonces la calidad de sus productos y/o servicios se incrementaría y sería un proceso clave en la perspectiva del proceso interno, ya que de esto se derivaría la satisfacción del cliente repercutiendo en la fidelidad de los mismos.

Esto conlleva al crecimiento de las ventas, aspecto muy significativo en la rentabilidad y valor para el accionista.

3.4.6 Determinación de Catálogos Generales.

Aquí se determinan aspectos relacionados con la estructura organizacional y cobertura geográfica del negocio. Para comprender debemos obtener un organigrama actualizado de la empresa, aquí determinaremos los departamentos, las divisiones, los responsables y las zonas. Una vez definido ya podemos identificar qué objetivos deben cumplir cada responsable de la división para contribuir al logro de los temas estratégicos.

3.4.7 Establecimiento de Objetivos Relacionados

Consiste en integrar todos los objetivos con los componentes de los catálogos generales, para el trabajo en equipo de todos los integrantes de la organización.

3.4.8 Traslado de los Objetivos e Indicadores a un Software Estratégico.

El definir la estrategia, los objetivos e indicadores, no son efectivos en un 100 por ciento si no hay un programa que vaya monitoreando el cumplimiento y realizando los ajustes necesarios de acuerdo a los constantes cambios en el mercado. Hay varias empresas en el mercado que ofrecen estos paquetes de programas a más de la capacitación en el manejo y control.

Finalmente los beneficios que lograrían las medianas empresas al poner en práctica la metodología de adopción del cuadro de mando integral, serían:

- Pone al alcance de los cargos gerenciales las mediciones sintéticas que necesita para ejecutar o conducir acertadamente su actividad, con un enfoque sistémico, logrando de esta manera conseguir un control interno efectivo.
- Ayuda a descubrir y superar ineficiencias en procesos claves.
- Fortalece la capacidad de hallar efectivas respuestas a los crecientes requerimientos del entorno en que se mueve, proporcionándole información apropiada y oportuna para establecer las estrategias emergentes.
- Logra importante síntesis de los vínculos entre el sistema de objetivos, los riesgos asociados y sus medidas críticas en adecuados indicadores que elevan la capacidad de control.

- Contribuye a materializar el enfoque sistémico en el desempeño de la entidad para a elevar el aprovechamiento de la gestión de procesos, favorece el aprendizaje organizacional.

Previo a la culminación de la programación del proyecto, la gerencia y los mandos medios de la unidad del negocio deberían haber entendido con claridad la traducción de la estrategia en objetivos e indicadores para las cuatro perspectivas, acordando un plan para implementarlo. Es por ello que la participación activa de los directivos en los talleres contribuye al éxito de implantación del CMI.

3.4.9 Diseño, Ejecución y Evaluación

El desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) debe producirse de forma ordenada, estructurada y lógica, esto garantizará la eficacia y por ende la disminución del riesgo en las empresas. Los expertos en CMI recomiendan un periodo de 16-22 semanas para el proceso de construcción de un Cuadro de Mando Integral (ver anexo 4).

3.5 Como estructurar un Cuadro de Mando Integral.

Anteriormente explicamos ampliamente que es un Cuadro de Mando Integral, como se vincula con la visión y la estrategia, como se formulan los objetivos e indicadores, las relaciones causa efecto y las responsabilidades.

Para emprender en un modelo de Gestión como es el Cuadro de Mando Integral, las medianas empresas deben contar previamente con una planificación estratégica, por cuanto este es el punto de partida.

Considerando que las medianas empresas, objeto de nuestro estudio, no cuentan con esta herramienta debidamente formulada, brevemente explicaremos como elaborar una planificación estratégica.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica esta estructurada de la siguiente manera:

- a. Misión
- b. Visión
- c. Principios y Valores
- d. Análisis interno-externo FODA
- e. Temas estratégicos, minimizando el riesgo.

Estructuración Estratégica del CMI

- a. Determinación de objetivos e indicadores estratégicos en cada perspectiva.
- b. Mapa estratégico, Causa-Efecto.
- c. Traslado de indicadores y objetivos a un software estratégico de Control.
- d. Diseño, Ejecución y evaluación.

DESARROLLO

Planificación Estratégica

a. Misión

Es la razón de ser del negocio, debe ser un enunciado breve y claro, abarcando la identificación de sus clientes y necesidades que quiere

satisfacer, el lugar donde actuará, los productos y servicios que ofrecerá.

Para formular la misión debemos realizarlos las siguientes preguntas:

P. ¿Qué clase de organización somos?

R. Medianas empresas del sector alimenticio y farmacéutico.

P. ¿Para qué nos constituimos?

R. Retribuir adecuadamente inversión de accionistas

R. Mejorar calidad de vida de los empleados

P. ¿Qué ofrecemos?

R. Comercializa, exporta, produce.

P. ¿Para quién?

R. Usuarios finales nacionales e internacionales a través de sus centros de distribución.

P. ¿Qué nos hará diferentes del resto?

R. Calidad, Servicio Post venta, Variedad, Modelos innovadores ajustados a las necesidades de los clientes.

P. ¿Dónde desempeñaremos nuestras actividades?

R. Mercado local, nacional e internacional

P. ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?

R. Tecnología de Punta, Recurso Humano Calificado, Materia Prima Óptima de calidad.

P. ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?

R. Procesos definidos, preocupación por mantener un buen clima laboral

b. Visión

Es el lugar donde queremos ver a la empresa en los próximos años, es el futuro de la empresa, la máxima aspiración que se pretende alcanzar mediante la gestión estratégica. La visión como meta a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la estrategia.

Constituye en el norte hacia donde todos los miembros de la organización deben procurar llegar con sus acciones cotidianas.

Para formular la Visión deben considerarse los siguientes conceptos:

- Proyectar sueños y esperanzas pero a la vez ser lo más realista posible (como queremos ver a nuestra empresa en los próximos años).
- Enmarcarse en la misión empresarial.
- Permitir que se cree sinergia.
- Ser positiva y alentadora.
- Incorporar valores e intereses comunes.
- Procurar ser integradora.

c. Principios y Valores.

Son aquellas creencias que la empresa pretende que sean parte de la cultura organizacional a fin de garantizar que sus actividades se enmarquen dentro de la ética y moral.

También podríamos decir que, son el conjunto de principios y creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de que garanticen la realización de sus operaciones de una manera responsable

con su entorno y, garanticen que los objetivos y estrategias se enmarquen dentro de la misión y visión planteadas.

d. Análisis del ambiente externo e interno

Una vez que se ha establecido la razón de ser del negocio y el propósito, debe analizar el ambiente en el que se desenvuelve o cual es la situación actual en la que desarrolla sus actividades. Como resultado obtendrá una lista de factores claves del ambiente interno y externo que los identificaremos como Oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades, las primeras están en el ambiente externo, mientras que las segundas las encontramos en el interior de la empresa.

Análisis del ambiente externo.

Consiste en identificar aquellos factores que pueden influir en el desempeño organizacional (lluvia de ideas), y por ser externo la empresa no tiene el control o influencia directa, entre los factores mas importantes a analizar están las del aspecto político, legal, económico, socio cultural, tecnológico, también podemos tomar otras variables como: infraestructura vial, disposiciones ambientales, situación del mercado etc.

Un análisis específico y muy importante en el contexto del análisis externo es el Análisis de la Industria. Esto consiste en identificar que factores están vinculados con la industria, para el efecto se recomienda utilizar el análisis de Porter el cual establece:

Análisis de los competidores actuales.- Consiste en hacer un análisis integral de los competidores actuales, saber cuales son sus fortalezas y debilidades, situación de sus relaciones de mercado, etc.

Análisis de los competidores potenciales.- Ayuda a identificar a las organizaciones locales o extranjeras que se perfilan como posible competencia, esto conlleva a plantear estrategias de barreras de entrada.

Análisis de productos sustitutos.- Consiste en identificar que productos con otras características o atributos, puedan realizar la misma función y por lo tanto, satisfacer las necesidades que satisfacen nuestros productos o servicios.

Análisis de proveedores.- Sirve para determinar los factores favorables o no relacionados con los proveedores, y luego establecer su poder de negociación. Puede servir de base para posibles decisiones sobre alianzas comerciales, a fin de crear o ampliar las ventajas competitivas.

Análisis de clientes.- Identificar cuales son los clientes principales de la empresa, cuales son sus volúmenes de compra, tendencias de consumo, de precios, de gustos, de preferencias, etc.

Análisis del Ambiente Interno

Comprende la identificación de aquellos factores claves del ambiente interno de la organización, sus fortalezas y debilidades, que afectan de manera positiva o negativa en el crecimiento o mantenimiento de la empresa. Para este análisis se recomienda orientarse por el organigrama para hacer un diagnóstico individual de cada departamento donde se identificarán los aspectos críticos de procedimientos, estrategias, clima laboral, personal, equipos, financiamiento, interacción, etc. También se debe realizar un análisis de la competitividad esto nos ayuda a identificar que fortalezas y debilidades tenemos frente a nuestra competencia. Una vez

identificados se depuran y se consideran los factores que serán claves para el éxito del negocio.

Analizados los dos ambientes y trasladados a una matriz se pueden considerar cuatro situaciones resultantes que nos ayudarán a identificar los riesgos y minimizarlos:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	TEMAS ESTRATEGICOS
OPORTUNIDADES	FO	DO	
AMENAZAS	FA	DA	

David (1990) plantea cuatro estrategias básicas:

Estrategia Fortaleza/Oportunidades FO.- Esta consiste en el uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategia Fortaleza/Amenazas FA.- Plantea el uso de las fortalezas internas con la finalidad de evitar las amenazas.

Estrategia Debilidades/Oportunidades, DO.- Esta estrategia indica que se deben vencer las debilidades aprovechando las oportunidades.

Estrategia Debilidades/Amenazas, DA.- La estrategia a definir en estas condiciones intenta reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

e. Temas Estratégicos.

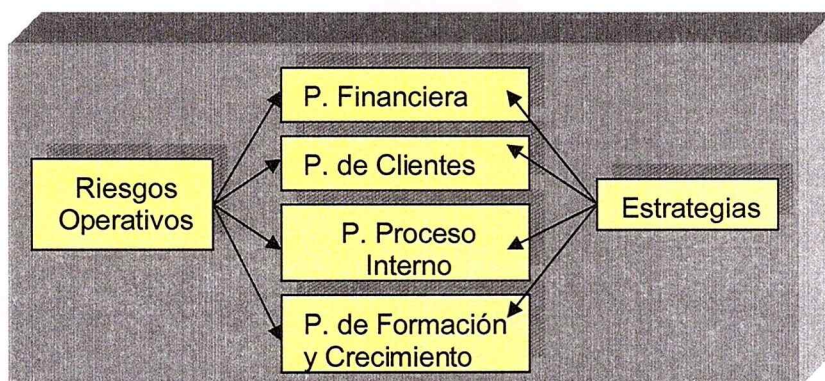
Se identifican una vez que se han concluido las tareas básicas de la Planificación Estratégica y se han combinado las estrategias FO, FA, DO, DA. Esto nos ayuda a conocer cuales son nuestras prioridades para fortalecernos y aprovechar mejor las oportunidades. Los temas estratégicos constituyen aquellos macro objetivos prioritarios que persigue la organización y que describen el marco global de la estrategia organizacional.

3.6 Aplicación General del Cuadro de Mando Integral adaptado a la Administración de Riesgos Operativos.

El cuadro de mando integral se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones CAUSA – EFECTO, lo importante es que ninguna perspectiva funcione de manera independiente, sino en forma conjunta, para el caso de nuestro estudio es muy importante que la elaboración del cuadro de mando integral contenga dentro de si un enfoque de los riesgos operativos (ver figura 3.10), inherentes tanto a las actividades relacionadas con las empresas farmacéuticas y alimenticias, de ahí se vuelve necesario que cada perspectiva se aborde el riesgo correspondiente, este a su vez pueda eventualmente dar lugar a una estrategia ya que debido a la complejidad de los riesgos operativos.

Se debe tener cuidado de plantearlos como objetivos toda vez que su cuantificación en términos de meta e indicador puede requerir otro tipo de mediciones a través de modelos específicos desarrollados para el tratamiento de los riesgos operativos.

Figura No. 3.10 Cuadro de Mando Integral y el enfoque de Riesgos.



En nuestra investigación y por los resultados obtenidos fue evidente el desconocimiento tanto de las empresas del sector alimenticio y farmacéutico sobre la Administración de Riesgos Operativos, siendo alta la exposición a las pérdidas derivadas por una mala gestión. Sin embargo, de nuestros resultados obtenidos tanto en las entrevistas como encuestas las empresas del sector farmacéutico tienden a comprender mejor este tema y sería su desarrollo y aplicación mucho más ágil de realizar, consideramos que con la información recabada podríamos bosquejar de una manera sencilla **el Cuadro de Mando Integral aplicado a los riesgos operativos para la empresa farmacéutica, sería:**

3.6.1 Misión

Somos una compañía que elabora y distribuye medicamentos con valor agregado, para contribuir a la atención, cuidado, preservación y prolongación de la vida humana, cuidando el medio ambiente, a costos competitivos, con tecnología de punta, recursos humanos altamente calificados y comprometidos, incrementando el valor de la empresa.

3.6.2 Visión

Ser reconocidos como el primer laboratorio ecuatoriano en fabricar y distribuir medicamentos de calidad, para mejorar la calidad de vida de las personas.

3.6.3 Valores

- Actitud positiva
- Iniciativa y creatividad
- Trabajo en equipo
- Puntualidad
- Lealtad – compromiso
- Pasión, en satisfacer 100 por ciento a nuestros clientes.
- Perseverancia en superarnos constantemente.
- Integridad en cada una de nuestras acciones.
- Compromiso en desarrollar gente con talento

3.6.4 Diagnóstico del Sector

En función de la información recabada y de una manera muy general podríamos establecer el siguiente diagnóstico para el sector.

- Empresas con estructuras organizativas muy centralizadas
- Falta de formalización en planes estratégicos así como del cumplimiento de sus metas y objetivos.

- El uso de la información financiera se limita al cumplimiento de sus deberes formales
- En la actualidad el factor competitivo representa una amenaza por la incursión de productos asiáticos, así como de la posible firma o no del TLC.
- El riesgo político incide fuertemente en este sector debido a que los proyectos y programas que se tomen en el futuro, dependerán de la firma o no del TLC.

3.6.5 Análisis FODA

En forma general hemos podido establecer lo siguiente:

Debilidades

- Carencia de un sistema de planificación estratégica.
- Desconocimiento total de la administración de riesgos operativos.
- No tener sistema de control de gestión.
- Desconocimiento de los programas de capacitación que brinda la CAPIG.
- No tener definido plenamente planes de contingencia para asegurar la continuidad del negocio.

Fortalezas

- Antigüedad en el mercado.
- No depender mucho de la banca para financiar sus actividades.
- Capacitación constante al personal

Oportunidades.

- Posibilidad de mejora en el control de gestión si adoptan un modelo de gestión.
- Continuidad en el negocio.
- Crecimiento con ventajas competitivas.

Amenazas

- Competencia desleal dentro del sector por la posible no firma del TLC.
- Incertidumbre en las políticas gubernamentales que se aplicarían por ser un año electoral.
- Desaparecer del mercado local.
- Falta de control de las autoridades en la apertura de nuevos negocios.

3.6.6 Ejes Estratégicos Organizacionales.

Crecimiento en el mercado nacional

Incrementar las ventas.

Aumento de ingresos y clientes.

Optimización de costes y productividad.

Uso eficiente de activos e inversiones.

Mejorar el clima laboral.

Maximizar la satisfacción del cliente - crear valor.

Capacitación permanente de los recursos Humanos.

Fortalecer la gestión de procesos.

Mejorar la infraestructura tecnológica.

Realización de un plan de contingencias

3.6.7 Factores de Riesgo Operativo más Importantes

En base a los resultados de nuestras encuestas sobre riesgos operativos hemos considerados que deberían gestionar en primer lugar, aquellos en que sus respuestas tuvieron el porcentaje mas alto en el casillero de “mayor importancia”, siendo estos:

Personas

- Falta de difusión y comunicación de las políticas institucionales a todo el personal de la empresa.
- Deficiencias o errores, atribuibles al personal de la entidad, en la ejecución de sus operaciones.
- Deficiencias de personal en la organización.
- Liderazgo centralizado.

Sistemas Internos, incluye Información y Tecnología

- Falta de recursos (humanos, materiales y tecnológicos) para el volumen de operaciones.
- Falta de información oportuna.
- Errores en el desarrollo e implantación de sistemas de información.
- Inadecuada inversión en tecnología (hardware y software).
- Falta de compatibilidad e integración de los sistemas.
- Incapacidad de capturar, procesar, almacenar, y reportar información por fallas en la tecnología de la información.

Eventos Externos

- Fallas en servicios públicos (agua, energía, telecomunicaciones)
- Cambios en las regulaciones legales o normativas.
- Riesgo Político.

Siendo estos los factores de mayor importancia, en primer lugar se debería aplicar la guía de administración de riesgo operativo, evaluar en base a los controles existentes los de mayor probabilidad e impacto, posteriormente analizar cada uno de esos factores con las cuatro perspectivas que establece el cuadro de mando integral a fin establecer los indicadores de mayor relevancia, que a nuestro criterio estarían en:

3.6.8 Perspectivas del CMI

Perspectiva Financiera

Por la características de estas empresas, son meramente productivas y esta específicamente con el objetivo de resultados, es muy importante que se observen cifras positivas, ya que el riesgo operativo en este caso, es de que el personal no cuente con las capacidades técnicas y administrativas, que le permitan generar valor para la empresa, evitando de esta manera la posible desaparición de estas empresas.

El riesgo operativo que se presentaría es cuando haya disminución de los indicadores de rentabilidad y/o aumento de los gastos operativos y de producción, considerando el ciclo de vida del negocio y encontrándose este en crecimiento básicamente los objetivos e indicadores de gestión serían:

TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO	INDICADOR	CONTROL
CRECIMIENTO EN EL MERCADO. INCREMENTAR LAS VENTAS.	Incrementar la rentabilidad en un 15 por ciento anual.	ROA ROE	semestral
USO EFICIENTE DE ACTIVOS.	Optimización de los costos.	CF/CT*100	mensual

Perspectiva del Cliente.

Al ser empresas netamente productivas, las acciones realizables para que el producto producido llegue al cliente, consistiría en hacer un análisis minucioso y sistemático de los factores que intervienen en el mercado y que ejercen influencia sobre el producto, debiendo realizar para ello un estudio de mercado. Este estudio debe contener aspectos precisos de los proveedores internos y/o externos de los competidores, de los consumidores existentes y los potenciales, y de la distribución de los productos. El riesgo operativo es latente por la pérdida de nuestros clientes, si nuestros productos no logran satisfacer sus necesidades debido a inadecuadas políticas, procedimientos y trato personalizado, para esta perspectiva los temas estratégicos, objetivos e indicadores serían:

TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO	INDICADOR	CONTROL
MAXIMIZAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE	Incrementar la cartera de clientes rentables en un 15 por ciento anual. Mantener la fidelidad de los clientes.	Clientes existentes/nuevos clientes*100. Clientes que repiten a compra/clientes que compran*100	Trimestral (Para verificar si hay crecimiento, caso contrario se replantea las estrategias).
IDENTIFICAR LOS SEGMENTOS DE MERCADO	Determinar la cuota de mercado	Unidades producidas/unidades vendidas	Trimestral

Perspectiva del Proceso Interno.

Esta perspectiva se refiere a los procesos del negocio, los objetivos están basados en que si los administradores saben como esta funcionando su actividad y si sus productos están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

El riesgo operativo estaría en que los procesos existentes sean muy demorados, engorrosos incidiendo en la demora de los productos a nuestros clientes y/o en su defecto la ausencia de procesos. En este caso se debe analizar bajo tres aspectos que son:

Primero, en la parte interna de la empresa, donde deben analizarse los procesos de innovación, dentro de lo cual deben abordarse aspectos como el desarrollo de nuevos productos, posteriormente las modificaciones a los productos existentes, entonces los objetivos e indicadores serían:

TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO	INDICADOR	CONTROL
INVESTIGACION DE MERCADO PARA DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS	Desarrollar productos en base a las necesidades de los clientes. Disminuir los tiempos en la entrega de productos Satisfacción de los clientes	Porcentaje de nuevos productos. Numero de quejas encuestas	Mensual
MODIFICACIONES A PRODUCTOS EXISTENTES	Incremento de la flexibilidad en la producción.	Porcentaje de productos modificados/procesos actuales.	Trimestral

En segundo caso, planteamos objetivos e indicadores para las reclamaciones, tiempo de espera, así pues:

TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO	INDICADOR	CONTROL
RECLAMACIONES	Reducir el número de productos defectuosos.	Reportes de producción.	Mensual
TIEMPO DE ESPERA	Optimizar los procesos operativos	Tiempo de entrega	Mensual

Finalmente para el servicio de pos-venta abordando los temas referentes a reclamaciones, costos transaccionales, los objetivos serían:

TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO	INDICADOR	CONTROL
TIEMPO DE RESPUESTA A LOS RECLAMOS	Atención personalizada.	Número. Soluciones/total de reclamos.	Mensual
COSTOS OPERATIVOS	Optimización de los costos.	Porcentaje de desperdicios.	Mensual

Perspectiva de Formación y Crecimiento.

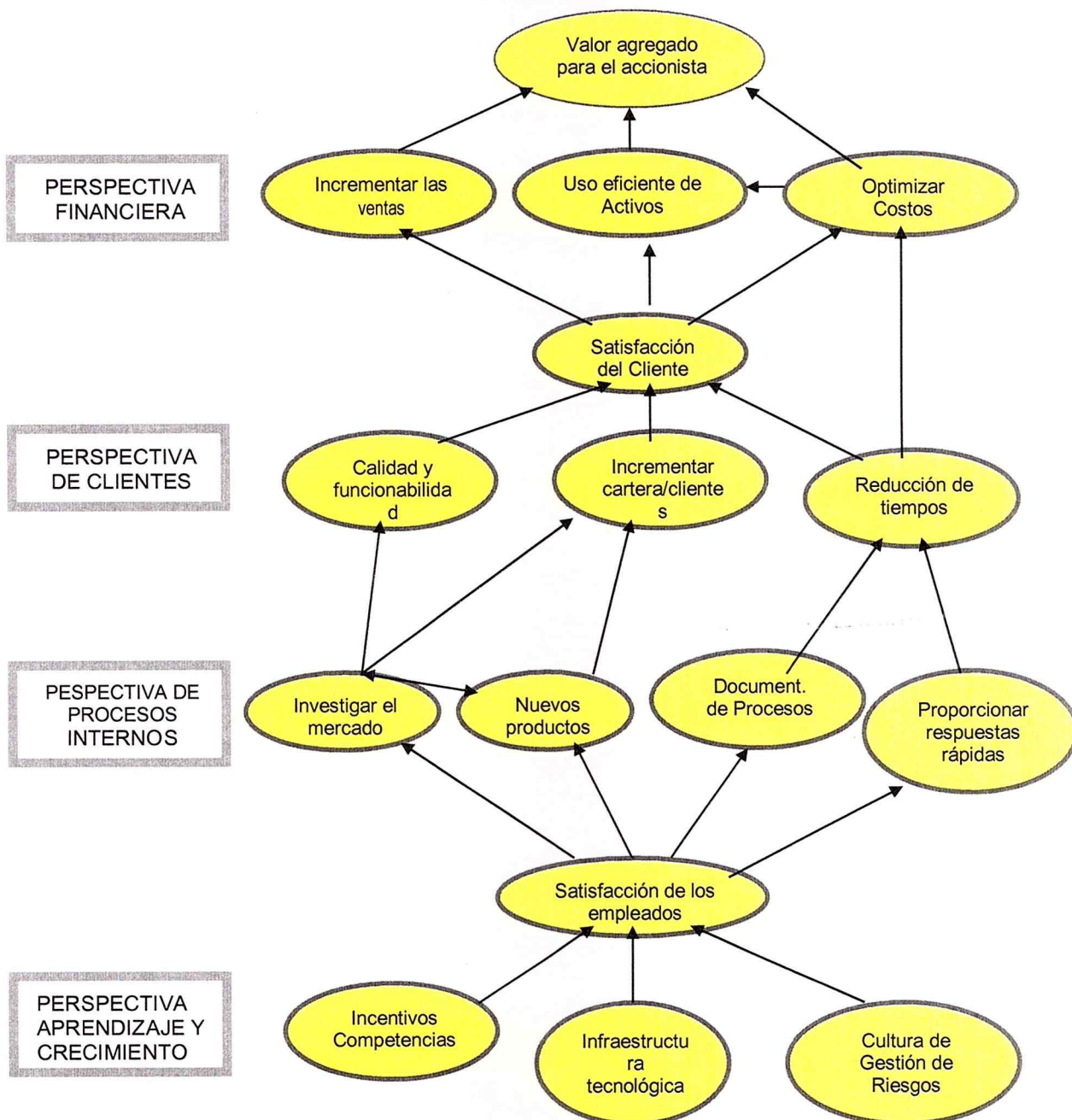
Los objetivos de esta estrategia proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas siendo estos fundamentales para la minimización de los riesgos operativos, a través de la satisfacción, retención y productividad de los empleados y la tecnología: En este caso serían:

TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO	INDICADOR	CONTROL
MEJORAR EL CLIMA LABORAL.	Crear Incentivos Gestión por competencias Capacitación.	Evaluaciones Porcentaje de gastos de capacitación/total de gastos operativos.	Trimestral
FORTALECER LA GESTION DE PROCESOS y SISTEMAS	Mejorar la calidad y reducir de fallos.	Productos fabricados/productos con fallas*100	Anual
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Definir las áreas directivas y operativas.	Organigrama	Anual
INCREMENTAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD	Mejorar la productividad de los empleados	Porcentaje de ausentismo Porcentaje de Rotación	Trimestral

Integrando las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, aplicando una adecuada gestión de riesgos, la mediana empresa farmacéutica podría delinarse de la siguiente manera.

3.6.9 Mapa Estratégico, integrando las 4 perspectivas del CMI, al Riesgo Operativo.

Traslado de objetivos, CAUSA-EFECTO



3.6.10 Pilares Estratégicos para la gestión de las Medianas

Empresas-Farmacéutica

- Desarrollar un sistema de planificación estratégica, que le permita a las medianas empresas del sector alimenticio y Farmacéutico tener un mejor control gerencial, evitando de esta manera salir del mercado
- Aplicar la guía de administración de riesgos operativos en función de los factores de riesgo operativo de mayor incidencia.
- Implementar sistemas actualizados e integrados de información que le permitan generar información, oportuna para la toma de decisiones y contribuyan de esta manera a una comunicación eficaz y eficiente con sus clientes internos y externos.
- Fortalecer el área de Recursos Humanos creando el área de comunicación organizacional, la cual estará dedicada exclusivamente a difundir lo relacionado a políticas, manuales y demás temas inherentes a las actividades de cada una de estas empresas.
- Desarrollar planes de capacitación acordes a las actividades que realiza cada persona en sus respectivas áreas de trabajo.
- Adoptar un sistema de evaluación de personal con la finalidad de elevar el rendimiento de cada trabajador.
- Diseñar indicadores no financieros que el permitan a la empresa evaluar su competencia y de esta manera, establecer acciones ofensivas ante sus amenazas.

- Integración del proceso de planeamiento y presupuestación. Cada meta debe contar con un plan, un programa y un presupuesto para el cumplimiento y control de la estrategia.

3.6.11 Traslados de Objetivos e Indicadores a un software estratégico.

Este es el complemento básico, pues permite monitorear el cumplimiento de los objetivos, ver el grado de cumplimiento y además retroalimentar o replantear la estrategia para el logro de los resultados.

CONCLUSIONES.

Una vez finalizado nuestro trabajo de investigación referente a la adopción de la Administración de Riesgos Operativos en las medianas empresas de los sectores Alimenticio y Farmacéutico afiliadas a la CAPIG, podemos concluir en:

1. Hemos podido comprobar que dentro de las actividades gerenciales que realizan los ejecutivos de estas empresas no estipulan hacer planificaciones estratégicas a largo plazo, excepto dos empresas que si lo realizan. Las otras cinco (una del sector farmacéutico y cuatro alimenticias), realizan solo planificaciones a corto plazo teniendo como parámetro fundamental sus ventas.
2. Salvo una empresa que por recomendación de Auditoría Externa, está implementando un área de Auditoría Interna, el resto de las empresas no cuenta con esta área propiamente, más bien tienen personal que a más de realizar labores administrativas, hacen de control interno, por consiguiente los controles en estas podrían ser débiles.
3. Para aquellas empresas que no realizan planificación estratégica difícilmente tendrían modelos y/o sistemas de gestión ya que no verían a la empresa como un todo, sino parcialmente a través de sus ventas.
4. A partir de lo argumentado por los ejecutivos de estas empresas no les ha dado problemas la consecución de recursos financieros a través de la banca nacional, ya que gozan de buen prestigio.

5. Es evidente el desconocimiento en materia de Administración de Riesgos Operativos en la totalidad de las medianas empresas. Ellas coinciden en que los actuales momentos es importante saber de esta nueva tendencia.
6. Muy pocas empresas han valorado los planes de contingencia. Consideran que esto no es de vital importancia para la sustentabilidad del negocio.
7. Consideramos que hemos dado un paso importante en la investigación de nuestro tema de investigación, el cual podría ser tomado como referencia para futuras investigaciones, así como también por los empresarios en sus esfuerzos por mejorar metodológicamente su actividad gerencial.
8. Finalmente, hemos podido comprobar que es difícil desarrollar temas de investigación en los cuales sean necesarias las visitas a las empresas. Los principales directivos no visualizan esto como una oportunidad de cambio y mejoramiento. Esto lo afirmamos ya que no tuvimos el apoyo en nuestro trabajo de algunos directivos relacionados a los sectores investigados.

RECOMENDACIONES

1. Siendo nuestra universidad afiliada a un gremio profesional como es la Cámara de Comercio del Guayas, el cual tiene un alto poder de convocatoria, sugerimos utilizar este medio para que a través suyo se pueda dar el efecto multiplicador de nuestro tema, sugiriendo desarrollar eventos (seminarios, charlas, etc.) sobre la adopción de una Administración de Riesgos Integral en las empresas, a fin de que conciencien de que es necesario previamente identificar los riesgos antes de aplicar las estrategias a seguir, esto permitirá que mejoren su eficiencia y eficacia.
2. De igual manera podría realizarlo con la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas (CAPIG), ya que las empresas seleccionadas para nuestra investigación pertenecen a este gremio y acorde a lo manifestado por sus principales ejecutivos, es necesario hoy en día entrar en un proceso de Administración de Riesgos Operativos, la inducción podría darse a través de boletines informativos, cursos, etc.
3. Importante es que adopten un modelo de gestión que integre y alinee a la organización como un equipo de trabajo comprometido al logro de los objetivos. Se recomienda utilizar el Cuadro de Mando Integral ya que es un modelo completo y flexible, permite que una empresa cuente con una estructura lógica-estratégica de objetivos interrelacionados, traducidos en indicadores que faciliten el entendimiento, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna que permitan el logro de los objetivos.

4. En el mundo actual y cambiante solo sobrevivirán aquellas empresas visionarias, creativas y futuristas que saben adaptarse a los cambios con rapidez, es por ello que los empresarios actuales deben cambiar de actitud, continuamente deben reinventarse, así mismo; rediseñando su papel de dueños- gerentes-líderes. Además, deben generar confianza en su capital humano y hacerles entender que se busca un futuro de bienestar para la empresa y para los colaboradores. La comunicación descendente, ascendente y horizontal, el trabajo en equipo, la relación con los colaboradores, el ejemplo de valores y principios, el trabajo planificado y mensurable, son factores que motivan a los colaboradores porque ellos son los que crean valor a la empresa.
5. La UTEG, podría desarrollar con el apoyo de sus alumnos proyectos de investigación sobre la implementación del cuadro de mando integral en las medianas empresas de Guayaquil afiliadas a la CAPIG, para que esto es fundamental el acercamiento con dicha institución y ver la posibilidad de firmar acuerdos de cooperación, de esta manera se estaría contribuyendo al mejoramiento en la gestión de las mismas.
6. Siendo nuestro grupo el primero en abordar el tema de la Administración de Riesgos Operativos, estaríamos dispuestos a brindar asesoría a futuros grupos que deseen incursionar este tema o en aquellas empresas que piensen en adoptarla, tomando como referente de partida la situación real de la misma y la alternativa metodológica que aportamos los autores de la presente investigación.

BIBLIOGRAFIA

- Andriani, C; Biaska, R.; Rodríguez, M, Un Nuevo Sistema de Gestión para lograr Pymes de clase mundial, Editorial Norma, Primera Edición, 2003.
- Beltrán, A; Torres, E; Camargo, R.; Bello, C., Pymes. Un Reto a la Competitividad.
- Berry, T; Como Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total, Serie McGraw-Hill de Management.
- Dessler, G; Administración de Personal, 4ta Edición, Prentise Hall, 1991.
- Frost, C; Allen, D; Porter, J; Bloodworth, P; Manual de Gestión de Riesgos Operativos, Editorial DEUSTO.
- F, Pérez-Carballo Veiga; Control de la Gestión Empresarial, 6ta Edición, Editorial ESIC.
- Horvath&Parteners; Dominar el Cuadro de Mando Integral, Management Consultants, Gestión 2000.com.
- McGraw-Hill; Clientes para Siempre, La Calidad del Servicio, Satisfacción Total del Cliente, Tomos 1- 3- 4, 1994.
- Méndez, C; Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Tercera Edición, editorial McGrawHill, 2001.
- Mintzberg, H; y Quinn, J.B; El Proceso Estratégico, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1993.

- Petrick, Furr, J; Diana T; Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos Gestión 2000.
- Robert S. K, David P. N; The Balanced Scorecard, Gestión 2000
- Robert S. Kaplan-David P. Norton; Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000.
- Sérvulo A; Administración de pequeñas empresas 2da edición 2.002 McGraw-Hill
- Steiner; G; A, Planeación Estratégica " Lo que todo director debe saber", CIA Editorial Continental S.A. de CV México junio 1989.
- Tarzijan, J. Paredes, R; Organización Industrial para la Estrategia Empresarial, Prentice May, Pümpin y García, Vergara; (1989).
- Thomas S. Bateman, Scott A. S; Administración, una Ventaja Competitiva, McGraw-Hill, 4ta. Edición, 2004.
- Resolución S.B.S. (Superintendencia de Banca y Seguros) No. 006-2002, Lima-Perú.
- Resolución No. JB-2005-834, 20 de octubre de 2005, La Junta Bancaria, Ecuador.
- Normativa de la Superintendencia de Bancos Ecuador – Resolución 2004-631.
- Normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros Perú – Resolución S.B.S 006-2002.

- Normativa, Sistema de Gestión de Riesgo, Instituto Argentino de Normalización, Noviembre del 2004.
- Estándar Australiano Administración de Riesgos AS/NZ 4360:1999
- Circular No. 105-2002, Riesgos de Tecnología de Información, Lima-Perú.
- Manual de Gestión de Riesgos Operativos.
- Manual.- El Rol del Auditor Interno en los Negocios del Siglo 21.
- Guía Didáctica de Auditoría Financiera Dr. Jaime Freire Hidalgo.
- Revista Gestión No. 136, octubre 2005 y 143 de mayo 2006.
- Revista El Contador Público Colombia No 114 noviembre 2003
- Líderes- Semanario de Economía y Negocios No. 403-410-412. 25 de Julio, 12 y 26 de septiembre del 2005
- Curso sobre Riesgo de Crédito – noviembre 2004.
- Curso.- El Proceso de la Investigación en las Ciencias Sociales, Ediciones de la universidad Ezequiel Zamora.
- Documento Consultivo El Nuevo Acuerdo de Basilea II abril 2003.
- Apuntes: Retomando el Futuro, negocios, principios, competencia, control, liderazgo, mercados y el mundo, Román Gibson- Editorial Norma S.A. Bogotá 1997.
- www.gestiopolis.com

- www.grupokaizen.com
- www.felaban.com
- www.superban.gov.ec
- www.capiq.org.ec
- www.improven.com
- www.estrategia.com

ANEXO 1

ENTREVISTA A REALIZAR A LOS GERENTES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTICIO Y QUIMICO- FARMACEUTICO AFILIADAS A LA CAPIG.

NOMBRE DE LA EMPRESA:.....

SECTOR:.....

NOMBRE DEL GERENTE:.....

UBICACIÓN.....

1. ¿Puede indicarnos como su empresa realiza la planificación estratégica?, en caso de no hacerla explique las razones.
2. ¿Podría explicarnos si su empresa utiliza algún sistema, método de control de gestión gerencial?
3. ¿Puede indicarnos si la unidad de auditoria prepara planes anuales, donde se incluyan procesos críticos, departamentos sensibles a pérdidas?
4. ¿Con qué periodicidad realizan evaluaciones de competencias a su personal?
5. Según la encuesta de la FELABAN el problema de mayor incidencia para conseguir créditos a través del sistema financiero es la falta de la información financiera de la empresa. ¿Ha tenido su empresa problemas a la hora de solicitar un crédito?
6. Los riesgos operativos están identificados en los procesos, personas, tecnología y mercado, ¿Considera usted que el manejo adecuado de estos recursos mejoraría su eficiencia y eficacia competitiva? - explique.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

FIRMA :

CARGO:

Fecha de visitas:

ENCUESTA SOBRE RIESGOS OPERATIVOS

OBJETIVO: Realizar un diagnóstico a las medianas empresas de Guayaquil, con la finalidad de determinar si conocen y utilizan la Administración de Riesgos como un modelo de gestión. Los resultados de esta encuesta serán utilizados para saber el grado de conocimiento en materia de Riesgos.

Nota: **Definición de riesgo Operativo:** "Es la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencia en los procesos, personas, tecnología de información y por eventos externos. Agradeceremos tomar en cuenta esta definición al responder las preguntas, a fin de facilitar el análisis y consolidación de esta encuesta.

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

FUNCIONARIO RESPONSABLE DE PROVEER ESTA INFORMACIÓN: _____

CARGO: _____

TELEFONO: _____

CORREO ELECTRONICO: _____

1. DEFINICION DE RIESGOS OPERATIVOS Marque su respuesta con x

SI NO

¿Existe una definición expresa de riesgos operativos en la empresa?:

Favor indicar el nombre del documento de la entidad (manual, política, etc.) en la cual se enuncia dicha definición, la fecha de emisión, aprobación y unidad o departamento que lo aprobó:

Documento: _____

Fecha de emisión: _____

Fecha de aprobación: _____

Nivel, unidad/departamento que lo aprobó: _____

¿Considera la entidad importante contar con un proceso formal de gestión de los riesgos operativos ?

Marque su respuesta con x

Importante

medianamente Importante

Poco importante

Ninguna

2. IMPORTANCIA DE LOS FACTORES DE RIESGO OPERATIVOS

De acuerdo a la definición de riesgo operativo, los factores pueden estar referidos a: las personas, los procesos internos, los sistemas o los eventos externos. ¿Cuáles de los factores de riesgo operativo que se señalan a continuación, son importantes para la empresa? Considere los siguientes niveles de importancia, tomando en cuenta la situación existente en la empresa y las medidas o controles ya implementados:

Marque su respuesta con x

1 Importante

2 medianamente Importante

3 Poco importante

4 Ninguna

2.1 Relacionados a las personas

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
a. Falta de difusión y comunicación de las políticas institucionales a todo el personal de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Deficiencias en el cumplimiento de políticas, procedimientos y controles atribuibles a las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Deficiencias o errores, atribuibles al personal de la entidad, en la ejecución de operaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Fraudes internos identificados en los cinco últimos años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Sabotaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Inadecuada segregación de funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Falta de conocimientos o habilidades en el personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Pérdida de personal imprescindible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Deficiencias de personal en la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Prácticas de contratación y seguridad laboral (incluye reclamos laborales, multas y sanciones al personal)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Otros. Explique: Falta de identificación del personal con las metas de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 Relacionados a los sistemas internos (incluye sistemas de información y tecnología.)

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
a. Falta de recursos (humanos, materiales, tecnológicos) para el volumen de operaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Errores en la información contable atribuibles a sistemas automatizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Falta de información oportuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Falta de información confiable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Errores en el desarrollo e implantación de sistemas de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Fallas en la seguridad de los sistemas de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Inadecuada inversión en tecnología (hardware, software)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Falta de compatibilidad e integración de los sistemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Incapacidad de capturar, procesar, almacenar y reportar información por fallas en la tecnología de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Falta de adecuación de los sistemas a los objetivos del negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. No se cuenta con una metodología de gestión de proyectos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. No se cuenta con un plan de tecnología de información (TI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. No se ha definido la arquitectura de información o ésta es inadecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. Inadecuada organización del área de sistemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o. No se cuenta con planes de contingencia y de continuidad del negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p. Otros. Explique:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Marque su respuesta con x

1 Importante

2 medianamente Importante

3 Poco importante

4 Ninguna

2.3 Relacionados a los eventos externos

	1	2	3	4
b. Daños físicos a la propiedad (por vandalismo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Robos (de activos físicos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Desastres (incendios, sismos, inundaciones, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Fallas en servicios públicos (agua, energía eléctrica, telecomunicaciones)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Fallas originadas en servicios provistos por terceros (outsourcing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Cambios en las regulaciones legales o normativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Fraudes externos identificados en los cinco últimos años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Indemnizaciones a terceros (clientes, proveedores)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Riesgo político	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Otros. Explique:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. RAZONES PARA IMPLEMENTAR LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS

¿La empresa ha tomado acciones para administrar Riesgos Operativos ?	SI	NO
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuáles han sido las principales razones?. Marque con una x

a. Disposición del directorio u organismo que haga sus veces, u otra autoridad interna	<input type="checkbox"/>
b. Se ha percibido un incremento en la exposición a los riesgos operativos	<input type="checkbox"/>
c. Reacción a eventos internos y/o externos que han determinado pérdidas	<input type="checkbox"/>
d. Disposición de organismos de control	<input type="checkbox"/>
e. Otros. Explique:	<input type="checkbox"/>

4. POLÍTICAS PARA DIFUNDIR A LA ORGANIZACIÓN SOBRE A ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS

¿Se han definido políticas para la administración de los riesgos operativos al interior de la empresa?

Marque su respuesta con x

SI NO

En caso de que se hubieran definido, escriba las más importantes:

5.- ORGANIZACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS OPERACIONES

El tratamiento del riesgo operativo no es enteramente nuevo. Las empresas cuentan con una serie de controles y medidas para mitigar el riesgo, pero solo en los últimos años ha empezado a surgir la necesidad de crear una organización específica, con sus propias herramientas y enfoque, que trate la gestión de este riesgo de manera sistemática. En este último sentido, por favor describa la situación que mejor explique la existente en su empresa.

Marque su respuesta con x

a. No se cuenta con una unidad o función a la fecha.	<input type="checkbox"/>
b. Se cuenta con un comité o unidad a dedicación parcial o eventual	<input type="checkbox"/>
c. Se tiene una unidad organizativa a dedicación exclusiva	<input type="checkbox"/>
d. Se cuenta con una organización mínima de reporte, según criterios y metodologías definidas por dirección	<input type="checkbox"/>
e. Todavía no se ha tomado una decisión sobre este tema	<input type="checkbox"/>
f. Otras formas de organización. Explique:	<input type="checkbox"/>

6. FUNCIONES DE LA UNIDAD A CARGO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS

Marque su respuesta con x

¿Ha establecido la empresa una unidad y/o comité de riesgos operativos para gestionarlos?

Si la respuesta es afirmativa, conteste:

SI NO

¿Cuáles son las principales funciones de la dicha unidad o comité?

a. Preparar políticas de administración de riesgos	<input type="checkbox"/>
b. Desarrollar metodologías para la evaluación de riesgos	<input type="checkbox"/>
c. Evaluar los riesgos previos al lanzamiento de nuevos productos	<input type="checkbox"/>
d. Definir roles, funciones y responsabilidades	<input type="checkbox"/>
e. Entrenamiento y difusión para una adecuada administración de riesgos	<input type="checkbox"/>
f. Desarrollo de reportes e informes por productos, unidades de negocio y de apoyo	<input type="checkbox"/>
g. Medición de los riesgos operativos	<input type="checkbox"/>

7. HERRAMIENTAS PARA LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

En el caso de que su entidad haya tomado acciones para la administración de los riesgos o haya decidido tomarlas en el futuro inmediato, ¿qué herramientas está utilizando o planea utilizar para identificar y evaluar los riesgos ?. Considere las siguientes alternativas:

- 1 En uso
- 2 Planea utilizar
- 3 No se ha considerado

Marque su respuesta con x en el casillero correspondiente

	1	2	3
a. Autoevaluación de riesgos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Mapas de riesgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Indicadores de riesgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Tablas de control, modelos BalanceScorecards	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Umbrales/limites	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Base de datos que originaron pérdidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Encuestas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Entrevistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conceptos generales.-

Autoevaluación de riesgos: La empresa evalúa sus operaciones y actividades con el fin de identificar las fortalezas y debilidades del ambiente de los riesgos .

Mapeo de riesgos: Se mapean procesos, unidades comerciales, funciones organizacionales o flujos de proceso por tipo de riesgo.

Indicadores de riesgo: Son datos estadísticos, generalmente financieros, que permiten conocer la posición de riesgo.

Tablas de control (scorecards): Proporcionan un medio para traducir las evaluaciones cualitativas en datos cuantitativos, ayudando a definir un orden relativo de los diferentes tipos de exposición a los riesgos.

Balance Scorecards.- Es la representación de la estrategia del negocio, a través de objetivos encadenados entre si, medidos con indicadores de desempeño, sujetos al logro del cumplimiento de las metas.

Umbrales/ límites: Están asociados a los indicadores de riesgo y cuando son alcanzados alertan a la Gerencia acerca de áreas con problemas potenciales.

Bases de datos: Proporcionan información significativa para evaluar la exposición a los riesgos.

8.- PLANES DE CONTINGENCIA Y CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

La administración de los riesgos requiere que las empresas deban implantar planes de contingencia y de continuidad del negocio a fin de garantizar su capacidad para operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción severa del negocio.

¿Ha definido la entidad un plan de contingencia y de continuidad del negocio?

SI

NO

Marque su respuesta con x

En caso afirmativo, por favor indique si su plan de contingencia ha considerado los siguientes criterios:

Marque con una x en la importancia que usted crea:

- 1 Realizado
- 2 realizado parcialmente
- 3 No realizado

	1	2	3
a. Definir el alcance de Unidades de negocio y de apoyo a incluir en los planes de contingencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Evaluar los Impactos operacionales para las unidades de negocios (servicio al cliente, competencia, responsabilidades legales, otros)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Evaluar los Impactos financieros para las unidades de negocios (pérdidas de ingresos o multas, costo de oportunidad)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Definir los plazos máximos de recuperación a operatividad normal para las unidades de negocios, en caso de una interrupción significativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Definir las relaciones que estarán disponibles con proveedores internos y externos (ubicaciones, tipo, frecuencia y tiempo máximo de recepción de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Establecer los niveles de servicio que estarán disponibles para clientes internos y externos (ubicaciones, tipo, frecuencia y tiempo máximo de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Definir los Registros vitales de información y procedimientos asociados para su conservación y recuperación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Realizar una evaluación de riesgos formal previa a la formulación del plan, incluyendo análisis de escenarios, eventos y áreas impactadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Otras. Explique:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nombre del entrevistado :

Firma

Fecha

ANEXO 3

ENTREVISTA DE ADMINISTRACION DE RIESGOS OPERATIVOS A PROFESIONALES QUE CONOCEN DEL TEMA.

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Fecha:

Empresa:

1. Considera usted que la Planificación Estratégica es una herramienta que ayudaría a mitigar el riesgo en las empresas. Comente su respuesta.
2. Considera usted que la Administración de Riesgos ayudaría a mejorar la gestión de las empresas. ¿Por qué?
3. Dentro de los factores de Riesgo Operativo (personas, procesos, sistemas, eventos externos) ¿Cómo ve el manejo de estos factores en una empresa?
4. De su experiencia y conocimientos en materia de Riesgos Operativos. ¿Qué recomendaciones haría a los empresarios sobre este tema?

ANEXO 4

PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
ACTIVIDADES																							
1.- Plan estratégico																							
2.- Arquitectura del programa Selección del negocio o unidad Identificar los vínculos entre unidades o departamentos.																							
3.- Definir los objetivos estratégicos Entrevistas Taller ejecutivo																							
4.- Selección de los Indicadores Estratégicos Reuniones con sub-grupos Taller ejecutivo																							
5.- Construir el plan de implementación Desarrollo del Plan Traslado de indicadores y objetivos a un programa Implementación																							