

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**“GESTIÓN DE RIESGO DE LIQUIDEZ Y CRÉDITO DE LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS ENTIDADES EN ENTORNO DE CRISIS”**

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO POR:

**HUEZO CARRILLO OTTO MANUEL
ROMERO ALVARADO JOSSELINE NOHEMI
CORNEJO MEJÍA ROSA CAROLINA**

PARA OPTAR POR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

MIÉRCOLES 25 DE OCTUBRE DE 2023

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

Rector	: M.sc. Juan Rosa Quintanilla
Vice-Rectora Académica	: Dra. Evelyn Beatriz Farfán
Secretario General	: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda
Facultad de Ciencias Económicas	
Decano (a)	: Licda. Celina Amaya de Calderón
Secretario	: Lic. Pedro Javier Rivas Mejía
Coordinador General de proceso de Graduación	: Lic. Ronald Edgardo Gálvez Rivera
Coordinador de Seminario	: Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director	: Msc. Jorge Luis Martínez Bonilla
Jurado Evaluador	: Msc. Wilmer Edmundo Pérez Díaz Lic. Erinaldo de Jesús Ramos de la Cruz

Miércoles 25 de octubre de 2023

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme dado la fuerza en cada momento para no rendirme y guiarme hasta poder culminar mis estudios y poder decir que todo se lo debo a Él, a mi madre María y mi padre Moisés por brindarme su apoyo incondicional durante estos años y que también fueron mi motor día a día, a mis hermanas, Ada, Maricela e Iris por sus consejos para que no me rindiera a pesar de las adversidades, a mis sobrinos que me han regalado momentos de alegría y felicidad que hicieron que me motivara durante toda esta etapa y ser un ejemplo para ellos, a mis compañeras de tesis Rosa y Josseline por depositar su confianza en mí en esta última etapa tan importante, agradezco también a todos los docentes y asesores que formaron parte de mi formación durante mi estancia en la universidad, ya que ellos fueron la fuente de todos los conocimientos adquiridos, a todos mis primos y amigos que me animaron a seguir avanzando hasta obtener ese título del cual me siento feliz y orgulloso porque es el fruto de todo el esfuerzo, sacrificio y dedicación.

Huezo Carrillo, Otto Manuel

A nuestro Padre Celestial por ser la luz que me ha guiado en el camino hacia el logro de esta meta, a mi hijo Adrián que a pesar de las circunstancias ha sido el impulso para el logro de esta etapa, a mis padres María Zoila y Narciso Edilberto por su comprensión y apoyo. A mis hermanos y familia que siempre estuvieron expresándome su apoyo. A mi abuela (Q.D.P.D.) que fue mi piedra angular en este logro. Finalmente, mis compañeros de trabajo de graduación, por haberme permitido compartir esta experiencia en momentos difíciles; pero que, trabajando en equipo encontramos soluciones a cada uno de ellos.

Romero Alvarado, Josseline Nohemí

A Dios por brindarme sabiduría, por iluminar mi camino, por derramar muchas bendiciones y darme las fuerzas necesarias para poder culminar mis estudios con éxito. A mi madre Carolina Mejía quien con tanto amor, dedicación y esfuerzo no dudo de mí en cada momento quien me motiva ser cada día mejor, a mis hermanas Yamilec y Ángela por apoyarme a lo largo de la carrera, a mis sobrinos hermosos por esos lindos y hermosos momentos que he compartido con ellos brindándome su amor y cariño incondicional. A mis catedráticos por compartir sus conocimientos, experiencias, sus enseñanzas y sobretodo con valores para una mejor formación académica. A mi equipo de tesis Otto y Josseline por su amistad, apoyo, experiencias y alegrías que compartieron con mi persona en el transcurso del trabajo de grado. A mis amigos por su apoyo, oraciones y siempre darme sus palabras de ánimos de que lo lograría a pesar de las dificultades siempre estuvieron conmigo.

Cornejo Mejía, Rosa Carolina

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	II
CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.1.2 Caracterización	3
1.1.3 Formulación del Problema	5
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.2.1 Objetivo general	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
1.3 MARCO TEÓRICO	6
1.3.1 Definiciones	6
1.3.2 Principales tipos de riesgo.	7
1.3.3 Clasificación de las empresas.....	14
1.3.4. Metodología que permite evaluar riesgos de liquidez	15
1.4 MARCO TÉCNICO.....	18
1.5 MARCO LEGAL.....	20
CAPITULO II METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	21
2.2. Unidad de análisis	21
2.3 Universo	22
2.4 Técnicas e instrumentos para recolectar la información.....	22
2.5 Hipótesis.....	22
2.5.1 Hipótesis de la investigación	22
2.5.2 Delimitación de variables	23
2.6 Procesamiento y análisis.....	24
Identificación y evaluación del entorno	26
Gestión de riesgos en entorno de crisis	26
Alternativas para afrontar una crisis	27
Capacitación a personal	27
Responsable de llevar los procesos de gestión de riesgos.....	27
Tipos de riesgos gestionados dentro de la entidad.....	28
Desafíos que enfrenta la entidad en términos de gestión de liquidez y crédito durante una crisis.....	28

CAPITULO III GESTIÓN DE RIESGO DE LIQUIDEZ Y CRÉDITO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS ENTIDADES EN ENTORNO DE CRISIS.....	29
3.1 PLANTEAMIENTO DEL CASO	29
3.2 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.....	31
3.3. BENEFICIOS	33
3.4 DESARROLLO DE CASO PRÁCTICO	33
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS.....	59

RESUMEN EJECUTIVO

Las farmacias son entidades que se dedican a la comercialización de especialidades farmacéuticas, incluyendo aquellas que contengan estupefacientes, insumos para la salud en general, así como productos cosméticos y productos de aseo y por su actividad de negocio está expuesta al riesgo en las diferentes áreas como por ejemplo inventarios, ventas, compras, control interno, etc. Es aquí donde existe la necesidad de realizar una herramienta de gestión de riesgo para la farmacia debido al riesgos de sus operaciones.

La investigación está enfocada a diseñar una herramienta de gestión de riesgo para analizar, comprender la naturaleza, las fuentes, las causas del riesgo y estimar el nivel del riesgo, también para estudiar impactos, consecuencias y examinar controles existentes que puedan afectar el crecimiento económico de la entidad.

Recomendar técnicas y herramientas para el desarrollo de la fase de gestión del riesgo, desarrollar una matriz de riesgo y sugerir procedimientos de gestión y mitigación para ayudar a prevenir y corregir en las operaciones realizadas en áreas críticas de la farmacia.

La investigación se desarrolla bajo un estudio hipotético inductivo diseñado para evaluar la relación entre el plan de gestión de riesgo y el impacto del riesgo en la operación como objeto de análisis de las diferentes áreas de la Farmacia.

La herramienta que se utilizó para la recolección de la información es la entrevista, en la cual se realizan preguntas abiertas que revelen libremente de la realidad de como la entidad la percibe internamente, teniendo en cuenta los objetivos identificados en la investigación para dar respuesta a las preguntas planteadas.

De los Resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de guía de entrevista fueron analizados y procesados mediante el análisis descriptivo de la información considerando que la farmacia se expone a una gran cantidad de riesgos y posee controles internos deficientes, es necesario contribuir con la propuesta que contenga los puntos

establecidos en la norma ISO 31000:2018 y otras normas para que se pueda mejorar el control interno y prevención de riesgos que puedan ocasionar pérdidas económicas.

Con base a los resultados de la investigación se determinan las conclusiones y recomendaciones que la farmacia debe de implementar un sistema de gestión de riesgo para ayudar a mejorar el control interno y ayude a prevenir y minimizar los distintos riesgos, cabe mencionar que existen diseños inadecuados en las políticas relacionadas con el inventario, y demás áreas. Además, que no existe una persona designada como responsable de la gestión del riesgo.

En base a esto se proponen las siguiente recomendaciones de cómo implementar una herramienta de gestión de riesgos, que permita administrar cada evento identificado, considerando y optimizando recursos para obtener beneficios mediante una adecuada gestión, sugerir a la alta gerencia que considere la creación de un comité de riesgo y que designe a una persona encargada de gestionar el riesgo del cual se plantean soluciones y elaborar procedimientos de control, y revisar las políticas establecida.

INTRODUCCIÓN

En el presente documento se da a conocer sobre una herramienta de gestión de riesgo que contribuya al fortalecimiento del control interno y ayude a prevenir los riesgos de Crédito y Liquidez a las entidades en un entorno de crisis y que no permita que esto afecte los resultados económicos esperados por la empresa BUENA FE., cuya actividad económica es la comercialización de productos medicinales para el tratamiento y la prevención de enfermedades. En el desarrollo, se efectúan situaciones de gestión de riesgo a los que la entidad es susceptible en razón de su actividad económica y se plantea que desde el enfoque de la ISO 31000:2018 se pueda mitigar, superar eventos de riesgos de Crédito y liquidez para la empresa en estudio.

En el contenido del capítulo I marco teórico, se presentan generalidades, antecedentes, características, conceptos, marco técnico y marco legal aplicable al estudio, presentando los objetivos de la investigación y finalizando con la formulación de la hipótesis.

El contenido del capítulo II metodología de la investigación, se presentan técnica utilizada en la investigación, las unidades de análisis a quien se dirige el instrumento utilizado para la indagación, se presenta un análisis del diagnóstico sobre las áreas identificadas y se genera una interpretación de los resultados de las preguntas de las entrevistas realizadas.

El capítulo III se detalla una propuesta de una herramienta de gestión de riesgo en la Farmacia Buena Fe el cual comprende las etapas mínimas para una gestión eficiente en un entorno de crisis de acuerdo al tamaño y naturaleza de la entidad, donde se desarrolla matriz de riesgos y se muestra los eventos de riesgos ocurridos y posibles, se identifican la recomendación de control y mitigación de los mismo. Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones de la herramienta de gestión de riesgo para la Farmacia.

CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Desde la antigüedad el ser humano se ha enfrentado a muchas enfermedades y con el afán de curarse, usando el conocimiento empírico en el uso de los productos naturales, las enfermedades podrían curarse o tratarse con sustancias naturales, es por ello que la terapéutica antigua consistía en aplicar sustancias de los reinos animal, vegetal y mineral.

Actualmente el ser humano se deteriora cada día más provocando que se necesiten de médicos y tratamientos que ayuden a curar dichas enfermedades, haciendo que la industria farmacéutica sea cada vez más grande, por ello la colocación de farmacias es cada vez mayor debido a la gran demanda de medicamentos, aumentando la competencia y rivalidad al quererse diferenciar cada día de los competidores.

Dicho lo anterior es necesario mencionar que el riesgo es parte inevitable y fundamental por estar vinculado con el quehacer, se podría afirmar que hay actividades en la vida, negocios o algún asunto que no se relacione con el riesgo. El ser humano desde sus inicios ha buscado las maneras de protegerse contra las contingencias y ha desarrollado maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos aplicando acciones preventivas.

El concepto de riesgo ha evolucionado por medio de inversiones, proponiendo documentos que incluyen el concepto de valor en riesgo (VAR) como modelo para medir cuantitativamente tales sucesos. Es a partir de los años 2000 que se comienza a gestionar los riesgos e incorporar el control preventivo en las empresas.

Hay que mencionar que en el mundo se han experimentado diferentes crisis en las últimas décadas que han dañado el entorno económico entre ellas se pueden mencionar la crisis

del 2008 y la reciente pandemia del Covid-19, estas han dejado una distorsión significativa en la economía de los diferentes países, que vienen trabajando en un escenario de incertidumbre socioeconómica por la falta de liquidez y contracción económica que tiene efecto en la inversión privada agudizando la carencia de liquidez en las pequeñas y medianas entidades (Pymes), requieren efectivo como capital de trabajo a fin de superar la crisis financiera, sin embargo este hecho complica en la evaluación de los créditos a las pymes al momento de adquirir su capital de trabajo que requieren para reactivar los negocios. (Ibarra, 2012)

Debido a las crisis en referencia y por deficiencias en la gestión de riesgo de liquidez y de crédito y así mismo las repercusiones en la economía de manera global, entidades como el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea han emitido estándares internacionales con el objetivo que las instituciones pertenecientes al sistema financiero, establezcan medidas para reducir el impacto en el capital y liquidez y fortalecer la solvencia del sistema bancario, proporcionando coeficiente de cobertura de liquidez y herramientas de seguimiento para administrar este riesgo.

El rol de las Pymes en la economía no ha sido suficiente para mantenerse en el mercado ya que estas cuentan con tasas de supervivencia muy bajas ya sea por su capacidad para generar ingresos, por las restricciones para acceder a un financiamiento por tener menos garantías que ofrecer, la falta de tecnología, capacitación, innovación de productos; de esta forma se vuelve más difícil salir de una posible crisis económica y es necesario el apoyo de las entidades financieras y el gobierno nacional a dichas entidades (Evolución de la Gestión de los Riesgos en el mundo, 2019)

Por otra parte, se debe analizar las estrategias financieras para la intervención de las Pymes en entorno de crisis económica y así poder evitar una insolvencia en dicho rubro. Es evidente entonces, saber lo importante que resulta para las Pymes mantener dichas estrategias que les permitan tener un alivio financiero y mejores flujos de efectivo, los cuales serán

utilizados para mejorar su productividad y por ende su participación en el mercado nacional e internacional. (Datos de libre acceso del Banco Mundial, 2020)

1.1.2 Caracterización

En entorno de crisis las pequeñas y medianas empresas en El Salvador han presentado dificultades en la obtención de recursos para seguir operando ya que sus propios medios no son suficientes, generando complicaciones en su capacidad de responder ante un riesgo como es el de crédito y liquidez. Siendo este último muy importante a evaluar ya que por su mismo giro deben de proporcionar créditos a sus clientes, lo cual genera la incertidumbre si esos créditos se cumplirán en base a los contratos establecidos, deben de tener muy claros y planteados los diferentes métodos y formas de poder controlar y así aplicar técnicas para recuperar aquellos créditos que de alguna manera se consideran incobrables.

Al no tener control sobre este tipo de riesgo las empresas pueden enfrentar dificultades una de ellas es que al carecer de recursos se dificulta subsistir en el mercado debilitándose poco a poco e impidiendo su sobrevivencia, crecimiento y competitividad. Al debilitarse no genera recursos para hacer frente al pago de sus obligaciones de corto y largo plazo, reduciendo de esta manera su crecimiento económico; por ello, seguir operando es poco probable afectando el logro de sus objetivos y metas establecidos.

Ante el surgimiento de una crisis la economía de las pequeñas y medianas empresas se reduce su capacidad de pago de obligaciones de corto plazo, por ejemplo, servicios básicos entre los que se pueden mencionar: agua, energía eléctrica, teléfono e internet. Asimismo, el pago de local, seguridad privada, impuestos y pago de planilla de trabajadores. Por lo tanto,

están comprometidos los pagos de largo plazo, los créditos obtenidos anteriormente por proveedores, instituciones bancarias e hipotecas por pagar.

Las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a riesgos financieros que generan una incertidumbre el cual conlleva a consecuencias negativas provocando la pérdida económica. El riesgo de crédito ocurre cuando existe cierta incapacidad de pago del cliente por los bienes o servicios solicitados, por lo tanto, la empresa asume todos los pagos de sus obligaciones financieras a corto plazo debilitando sus operaciones al no tener ingresos de su actividad principal.

Se plantean a continuación causas con sus consecuencias en la gestión de riesgo de crédito y liquidez.

1. El personal encargado de rendir cuentas no está debidamente capacitado ya que, al momento de presentar la información, estas generan una deficiencia y por ende no subsana las expectativas requeridas.
2. Deficiencia en la comunicación entre la gerencia y los departamentos de la empresa.
3. Poca integración de procesos en mitigación de riesgos dentro de la empresa.
4. Existen deficiencias en las herramientas y técnicas apropiadas implementadas para evaluar los riesgos en las empresas.

Se detalla los efectos ante las causas detalladas:

1. Al no contar con personal debidamente capacitado en manejo de información afecta los procesos, en la toma de decisiones no se toman en cuenta todas las

deficiencias solo las que se lograron detectar, quedando vacíos en la información proporcionada.

2. La falta de comunicación con gerencia conlleva a no estar enterado de las problemáticas que tiene la entidad, lo cual puede estar afectando ya que carece de interacción con los demás departamentos impidiendo de esta forma tomar decisiones muy acertadas.
3. Al carecer de procesos que le ayuden a mitigar y prevenir riesgos, toman decisiones a la ligera sin consultar solo por el momento, lo cual conlleva a no tener un control de los verdaderos riesgos que la afectan.
4. Las herramientas y técnicas inapropiadas al momento de evaluar los riesgos en su grado de importancia y relevancia dentro de las pequeñas y medianas empresas no les permite identificar las consecuencias y la probabilidad de que algún riesgo se produzca y el impacto que pueda tener en la empresa.

Por lo tanto es importante poseer una herramienta que permita a las pequeñas y medianas empresas identificar y monitorear los riesgos de liquidez y créditos, lo cual permitirá implementar medidas necesarias en entorno de crisis que pueden enfrentar dichas entidades generando así un mejor desarrollo, funcionamiento, logro de sus objetivos y crecimiento en el mercado, contribuyendo a conservar su sostenibilidad y rentabilidad a corto y largo plazo. (Gerens Consultoría , s.f.)

1.1.3 Formulación del Problema

De Acuerdo a lo descrito de riesgos de liquidez y crédito con el propósito de manejar aquellas amenazas y cómo estos serán evaluados para mitigarlos. Es por ello que se plantea la siguiente pregunta:

¿De qué manera una inadecuada gestión de riesgos de liquidez y crédito afecta al resultado y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en entorno de crisis?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Proveer una herramienta que permita a la Pequeña y Medianas entidades gestionar adecuadamente los riesgos de Crédito y liquidez en entorno de Crisis.

1.2.2 Objetivos específicos

- Conocer los tipos de riesgos que afectan a la pequeña empresa para un adecuado manejo y toma de decisiones de los mismos.
- Identificar cómo se gestiona el riesgo de liquidez en la Pequeña Empresa en entorno de Crisis.
- Determinar las causas que provoca la falta de liquidez y crédito en la gestión de las pequeñas y medianas empresas.
- Presentar la gestión del riesgo de liquidez y crédito a través de un caso práctico considerando una farmacia.

1.3 MARCO TEÓRICO

1.3.1 Definiciones

Para lograr una mejor comprensión del tema de estudio, es necesario conocer el significado de ciertos conceptos los cuales se presentan a continuación:

Riesgo. Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

Gestión de riesgos. Actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación al riesgo, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la empresa.

Control. Medida que mantiene o modifica un riesgo. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

Riesgo de crédito. Es la posibilidad de pérdida económica derivada del incumplimiento de las obligaciones asumidas por las contrapartes de un contrato.

Aceptación del riesgo. El nivel del riesgo que una organización está dispuesta a aceptar.

Riesgo inherente. Es la susceptibilidad de la información o datos frente a omisiones materiales, asumiendo que no existen controles de mitigación.

Riesgo residual. Es el riesgo que permanece después de que se hayan realizado las acciones para reducir el impacto y la probabilidad de un acontecimiento adverso, incluyendo las actividades de control en respuesta a un riesgo. (Peña, 2019)

1.3.2 Principales tipos de riesgo.

Los riesgos están presentes en cualquier actividad, algunos implican un mayor o menor nivel de incidencia sobre las empresas, una primera clasificación de los riesgos puede hacerse en los siguientes términos según el tipo de “actividad”.

Tabla 1

Clasificación tipo de riesgo según actividad

Clasificación del Riesgo según su Actividad.

a. Sistemático: Se refiere a aquellos que están presentes en un sistema económico o en un mercado en su conjunto. Sus consecuencias pueden aquejar a la totalidad del conglomerado comercial, como sucede, por ejemplo: con las crisis económicas de gran envergadura y de las cuales ninguna empresa puede sustraerse.

b. No sistemático: Son los riesgos que se derivan de la gestión financiera y administrativa de cada empresa. Es decir, en este caso lo que falla es una compañía en concreto y no el conjunto del mercado o escenario comercial.

Nota: Elaboración Propia

Los riesgos también pueden definirse en función a su naturaleza. De hecho, es la manera más extendida a la hora de clasificarlos. Queda claro que un riesgo de tipo legal no debe de tener la misma gestión que otro tipo económico.

Tabla 2

Clasificación específica de los riesgos.

Principales Clasificación del riesgo	
Riesgo Financieros	<p>Aquellos relacionados con la gestión financiera de las empresas. Es decir, aquellas transacciones y demás elementos que tienen influencia en las finanzas, inversión, diversificación, expansión, entre otros. Es posible distinguir en esta categoría algunos tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Riesgo de crédito ● Riesgo de liquidez ● Riesgo de gestión ● Riesgo de tasa de interés

Riesgos económicos Se refiere a los riesgos asociados a la actividad económica, ya sean de tipo interno o externo. En primer lugar, hablamos de las pérdidas que puede sufrir una empresa debido a decisiones tomadas en su interior. En segundo, eventos cuyo origen es externo. Para diferenciarlo del ítem anterior, es preciso señalar que el riesgo económico afecta básicamente a los beneficios monetarios de la empresa, mientras que los financieros tienen que ver con todos los bienes que tenga la empresa a su disposición.

Riesgos legales Se refiere a los obstáculos legales o normativos que pueden dificultar el rol de una empresa en un sitio determinado. Por ejemplo, en algunos países operan leyes restrictivas en el mercado que limitan la acción de ciertas compañías. Estos riesgos están ligados a los de carácter político.

Riesgos políticos Estos pueden derivarse de cualquier circunstancia política del entorno en que operan las empresas. Hay dos tipos: gubernamentales, legales y extralegales. El primer caso engloba a todos aquellos que son el resultado de acciones que han sido llevadas a cabo por las instituciones de lugar, por ejemplo, un cambio de gobierno o una modificación de las políticas comerciales. En segundo caso, se sitúan actos al margen de la ley como acciones terroristas, revoluciones o sabotajes.

Nota: Elaboración Propia

1.3.2.1 Gestión de liquidez

Es el proceso de identificar, medir, controlar, mitigar, monitorear, y comunicar el riesgo de liquidez, el cual se deberá llevar a cabo conforme a los objetivos, políticas, procedimientos y acciones establecidas por la entidad para este propósito.

Tabla 3

Relación de los distintos tipos de riesgos y factores internos que determinaron su gestión.

Riesgo de Liquidez	Depende de la forma como la administración organiza los vencimientos contractuales o no, de los activos y pasivos de la entidad.
Riesgo Operacional	Es la discrepancia entre lo que debe ser y lo que realmente es debido a las fallas de las herramientas de apoyo de la entidad.
Riesgo de Crédito	Determinado por la calidad de evaluación que la institución realiza al cliente en el proceso de otorgamiento de créditos.

Nota: Elaboración propia

1.3.2.2 Gestión de riesgo crediticio

El crédito financiero es una operación donde una persona presta una cantidad determinada de dinero a otra persona llamada deudor, en la cual, este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

Tabla 4

Descripción de ventajas y desventajas de gestión del riesgo crediticio

El crédito se considera un agente de producción y un medio de cambio, por lo que es importante conocer sus ventajas y desventajas.

Ventajas	Desventajas
Incrementa el volumen de ventas de las empresas, aumenta la producción de bienes y servicios, fomenta el consumo, al permitir que determinados sectores socioeconómicos adquieran bienes y servicios que no estarían a su alcance en el caso de pagarlos de contado, crea fuentes de empleo, desarrolla nuevos mercados.	Crecimiento no controlado que ocasiona poca o inexistente liquidez, pérdidas derivadas de créditos irrecuperables, incremento en los costos financieros, dando como resultado el aumento del riesgo de pérdida de bienes dados como garantía con el no pago del préstamo.

Nota: Elaboración propia

La calificación crediticia es el proceso de calcular una puntuación numérica para un cliente con base a la información recabada; el crédito se otorga o se niega de acuerdo con el resultado. Por lo tanto, se considera que existe la probabilidad de que surja un riesgo crediticio ante la posibilidad de pérdidas económicas debido al incumplimiento de las condiciones pactadas por parte del deudor, emisor o contraparte.

Para la gestión del riesgo de crédito, las entidades deben contar con un proceso continuo y documentado para determinar los activos crediticios expuestos al riesgo de crédito; así como identificar, medir, controlar, mitigar, monitorear el referido riesgo. (Keil)

1.3.2.3 Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos se define como aquellas acciones coordinadas para dirigir y controlar los riesgos a los que puedan estar abocadas las empresas. De igual forma la gestión de riesgo se considera como un proceso, mediante el cual el consejo de dirección de gerencia y demás personal de una empresa; identifica eventos potenciales que puedan afectar a la entidad para manejar riesgos que estén dentro de lo aceptable con el fin de brindar aseguramiento razonable respecto del logro de los objetivos de la entidad.

(Hopkin, 2017) Afirma:

Actualmente ciertas empresas consideran la gestión de riesgos como una práctica esencial y necesaria para la planeación, ejecución y operación de los proyectos o actividades propias. Esta gestión se enfoca en evitar, transferir, mitigar y eliminar los riesgos que puedan afectar de manera negativa la consecución de los objetivos; y, paralelamente fortalecer aquellos eventos que afectan de una manera positiva y en lo posible conseguir provecho de los mismos.

En resumen, queda claro que la gestión de riesgo responderá a la capacidad que tiene una empresa para identificar con precisión aquellos eventos que puedan generar consecuencias capaces de afectar el normal desarrollo de sus procesos y/o actividades (riesgos), determinar con precisión la probabilidad de ocurrencia, la vulnerabilidad y las consecuencias de los mismo, definir estrategias y planes de acción para prevenirlos, mitigarlos y/o corregirlos, según aplique para cada riesgo. La gestión tiene que ver, sobre todo, con la cuantificación de los riesgos, para lo cual es fundamental definir dos elementos dentro de este proceso:

- **Consecuencia.** Se define como los efectos o aquellos elementos que se derivan directa o indirectamente de otros. En este caso, se trata de evaluar los riesgos que cumplen con la premisa de causa-efecto. Es cierto que no siempre se pueden prever las consecuencias

de una acción o decisión. Sistema de Gestión de Riesgos, sin un mínimo grado de consecuencia.

- **Probabilidad.** Este término habla de la posibilidad de que un hecho se produzca. Para la Gestión de Riesgos, es fundamental que las empresas contemplen la irrupción de hechos que puedan derivarse o no de las decisiones de la empresa. Nunca se está del todo preparado para los acontecimientos, sobre todo si estos provienen de factores externos, pero el solo hecho de pensar en su materialización ya es un buen indicador de la Gestión de Riesgos.

1.3.2.4. Como las pequeñas empresas reaccionan al entorno de crisis.

El entorno de la empresa se divide en dos grandes grupos los cuales son entorno específico y entorno general. Entorno específico es el que afecta de modo especial a la empresa y el entorno general afecta a toda la empresa no lo hace de modo tan general.

El entorno específico comprende aquellos elementos externos a la empresa es fundamental para decidir dónde se ubica la empresa sus principales componentes son los proveedores, clientes, competidores, entidades financieras, administradores públicos, mercado laboral y comunidad. El entorno general son factores están directamente vinculados a la empresa en ocasiones tiene una influencia decisiva sus principales componentes son económicos, tecnológicos, político-legal, demográficos, socioculturales y medioambientales. (IBERDAC impulsamos tu negocio, 2021)

En el entorno empresarial como una respuesta estratégica frente a la elevada inestabilidad en el entorno económico su volatilidad en las situaciones inesperadas que pueden afectar a la empresa no se puede siempre prever el tiempo de duración es imprevisible, es posible determinar el origen del problema la falta de información no permite diseñar planes

para aprovechar la situación cuando se desconoce la situación causa-efecto. Las empresas deben de reconocer las características de su entorno y adaptar las estrategias que permitan disminuir las consecuencias negativas. (Guillermo, Mayo 2011)

Influencia de las empresas en su entorno.

Responsabilidad social corporativa es un compromiso que la empresa hace que se preocupe no solo por sus intereses económicos, sino también por la repercusión de sus actividades en conjunto de la sociedad sus etapas de implantación son primera etapa cumplimiento de la ley, segunda etapa reacción a las demandas de la sociedad y tercera etapa conciencia social.

Responsabilidad medioambiental se basa en los principios de prevención, cuidado y protección y el desarrollo sostenible de los entornos que nos rodea con el objeto de crear conciencia sobre la importancia de adoptar hábitos sostenibles.

El Balance social es una herramienta de gestión empresarial de carácter voluntario que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente los beneficios y los costes sociales que genera la empresa deben servir de punto de partida para mejorar en materia social.

1.3.3 Clasificación de las empresas

Según su actividad económica las empresas se dividen en:

- ✓ **Sector primario:** agricultura, ganadería pesca y mineral
- ✓ **Sector secundario (industrial):** Empresa dedicada a la industria y la construcción es decir transformación de bienes.
- ✓ **Sector terciario:** sector servicios se comercializan bienes inmateriales.
- ✓ **Sector cuaternario:** está relacionado al desarrollo y la investigación

Según su tamaño las empresas se clasifican en:

- ✓ **Microempresas:** de 1 a 10 trabajadores venta total anual desde \$0 hasta \$144,600.00.
- ✓ **Pequeña empresa:** de 11 a 50 trabajadores ventas anuales desde \$144,600.01 hasta \$1,445,100.00
- ✓ **Mediana empresa:** de 51 a 100 trabajadores con ventas anuales desde \$1,445,100.01 hasta \$7,000,000.00
- ✓ **Grande:** más de 100 trabajadores con ventas anuales de más de \$7,000,000.00

El caso práctico del presente estudio se basará en una empresa del sector terciario el cual se dedica a satisfacer las necesidades de las personas, empresa dedicada a comercializar productos fabricados por laboratorios farmacéuticos y que cuentan con el debido control, manejo y almacenamiento.

1.3.4. Metodología que permite evaluar riesgos de liquidez

La identificación y análisis de los factores de riesgos de liquidez es analizado a través de la técnica de Delphi (Veronica García Martínez, 2012) es una herramienta para el análisis e investigación de temas en cualquier ámbito de conocimiento.

El método Delphi es posiblemente uno de los más utilizado en los últimos tiempos por los investigadores para diferentes situaciones y problemáticas, que parte desde la identificación de tópicos a investigar, especificar las preguntas de investigación, identificar una perspectiva teórica para la fundamentación de la investigación, seleccionar variables de interés, identificar las relaciones causales entre factores, elaborar los instrumentos de análisis y captación de información.

Se muestra la información de mapa de calor en tabla 1 con técnica Delphi se detalla con indicadores casi seguro, probable, posible y casi posible.

Tabla 5 *Mapa de calor proporcionalidad (Técnica Delphi)*

Mapa de calor proporcionalidad en las pequeñas y medianas empresas (técnica Delphi)

Casi seguro	Incremento de los gastos de operación fijos	Aumento de días cartera a mano		
Probable	Bajo disminución de los activos, sin contar con los inventarios, para responder a sus obligaciones adquiridas a corto plazo	Pequeña caída en el indicador de Rentabilidad Margen Operacional (RMO)	Caída en el beneficio obtenido por la empresa antes de intereses e impuestos	
Posible	Cambios organizacionales en las tareas de gestión contable y seguimiento de normas de información financiera	Disminución de liquidez para entender deudas a largo plazo	Aumento de la carga financiera a través del porcentaje de las ventas que son destinadas a cubrir gastos financieros	Incremento del endeudamiento o en corto plazo según el pasivo corriente y el pasivo total con terceros

Poco posible	Aumento de los pasivos corriente, disminución del capital de trabajo y caída de la capacidad de devolver la deuda a largo plazo	Grado de compromiso del Patrimonio Neto con los acreedores de la empresa	Disminuir el grado de compromiso del patrimonio de los propietarios o socios con los acreedores de la empresa	Liquidez general teniendo en cuenta el archivo corriente y el pasivo total.
	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico

Nota: Elaboración Propia

El mapa de calor de proporcionalidad será muy útil en la investigación ya que permitirá detectar los posibles riesgos de liquidez y crédito que puedan generar un impacto en las pequeñas y medianas empresas en el mapa se muestran la probabilidad y su impacto las cuales son: menor cuando no es significativo, moderado , mayor y catastrófico es lo más complicado que puede enfrentar las Pymes en cada uno de ellos identificando la probabilidad de que ocurran en poco posible, posible, probable y casi seguro.

Se realizará después de la recolección de información con los datos obtenidos en la investigación, se elabora el mapa de calor mostrando de forma detallada y concreta los posibles riesgos claves para la gestión de créditos en entorno de crisis. Permitirá que las pequeñas y medianas empresas visualicen en que están fallando, cómo mejorarlo cumpliendo sus metas, objetivos y proyectos de inversión reduciendo cualquier tipo de déficit optimizando su capacidad de pago de las obligaciones que poseen es ese momento y al futuro estén pendientes por cubrir. A partir de ello se realizará la evaluación y la clasificación de los factores que afectan más a las pequeñas y medianas empresas presentando soluciones concretas a los riesgos de liquidez y crédito con mayor incidencia que pueden ser perjudiciales llegando a causar la reducción de su liquidez el cual disminuye su capacidad de pago de las diferentes obligaciones de corto y largo plazo.

1.4 MARCO TÉCNICO

Se detalla la base técnica a utilizar en la investigación el cual permitirá identificar, medir, monitorear, establecer los lineamientos y procedimientos mínimos para la gestión de riesgo y liquidez de las pequeñas y medianas empresas mediante las normas que se detallan a continuación:

Tabla 6 *Normativa técnica de gestión de riesgo*

Normativa técnica de gestión de riesgo

Base técnica	Artículo relacionado	Descripción
Norma para gestión integral de riesgo de las entidades financieras	Artículo 3	Las entidades deben establecer un sistema integral de riesgos, el cual permitirá identificar, medir, controlar, y monitorear los distintos tipos de riesgos a los cuales están expuestas a través de este proveer una seguridad razonable en el logro de objetivos. (Norma para la Gestión Integral de Riesgos de las Entidades Financieras(NPB4-47), 2011)
Norma técnica para la gestión de riesgo de liquidez	Artículo 1	Tienen como objeto establecer los lineamientos mínimos para la gestión del riesgo de liquidez y criterios para la adopción de políticas y procedimientos relacionados con el desarrollo de

metodologías acordes con la naturaleza, tamaño, perfil del riesgo de las entidades y volumen de sus operaciones (Norma Técnica para la Gestión del Riesgo de Liquidez(NRP-05), 2012)

Norma Técnica para la Gestión Integral de Riesgos de las entidades financieras	Artículo 1	Las presentes normas tienen por objetivo establecer las disposiciones mínimas que deben observar las entidades para la gestión integral de riesgos, leyes aplicables y estándares internacionales, acordes con la naturaleza y escala de sus actividades (Norma Técnica para la Gestión Integral de Riesgos de las entidades financieras(NRP-20) , 2020)
Normas para la gestión del riesgo crediticio y concentración de créditos	Artículo 1	Las presentes normas tienen como objeto establecer los lineamientos mínimos para la gestión del riesgo de liquidez y criterios para la adopción de políticas y procedimientos relacionados con el desarrollo de metodologías acordes con la naturaleza, tamaño, perfil del riesgo de las entidades y volumen de sus operaciones (Financiero, Norma para la gestión del riesgo crediticio y concentración de créditos(NPB4-49), 2011)
ISO 14091:2021 Directrices sobre la vulnerabilidad, los impactos y la evaluación del riesgo	Artículo 1	Tiene por objeto proporcionar directrices para evaluar los riesgos relacionados con los impactos potenciales del cambio climático tanto presente como futuros.

ISO 31000:2018 Gestión del riesgo- Directrices	Artículo 1	Proporciona directrices para gestionar el riesgo al que se enfrentan las organizaciones, plicable a cualquier organización y a su contexto.
--	------------	---

Nota: Elaboración propia

1.5 MARCO LEGAL

Se detalla la base legal a utilizar en la investigación que permitirá un mejor desarrollo del trabajo mediante el cual se aplicaran leyes y normas fortaleciendo los conocimientos a aplicar en las pequeñas y medianas empresas.

Tabla 7

Base legal de la investigación

Base técnica	Artículo relacionado	Descripción
Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa	Artículo 1	Tiene por objeto fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas, contribuir a la competitividad de las existentes, a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor a la producción (CONAMYPE, 2014)

Nota Elaboración propia

CAPITULO II METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada posee un enfoque cualitativo dado que, en lugar de utilizar números y estadísticas, se basa en datos no numéricos, como entrevistas, observaciones y análisis de documentos, entre otros. Esto permitió al equipo de trabajo, obtener una comprensión más profunda de la realidad objeto de estudio.

Además, el análisis cualitativo permitió examinar y organizar la información de manera temática, estableciendo un diagnóstico y conclusiones que permitieron formular adecuadamente la propuesta de solución.

Dentro del contexto del enfoque cualitativo se utilizó el enfoque hipotético inductivo para generar explicaciones generales a partir de la observación y el análisis de información específica. La combinación de estos enfoques ayudó a desarrollar una comprensión más completa de la realidad investigada, ello implicó la formulación de hipótesis y la búsqueda de patrones o regularidades que volvieran factible dicha comprensión y su correspondiente explicación.

2.2. Unidad de análisis

Las unidades de análisis que se determinaron para recolectar información esencial de la empresa en estudio fueron el gerente general y auditor interno, así también ajenos a la entidad un representante de una institución capacitadora de la micro y pequeña empresa (CONAMYPE) y un gestor del área de crédito BANDESAL (FIREMPRESA).

2.3 Universo

Dada la naturaleza de la investigación no fue necesario establecer muestra alguna, puesto que se contó con la colaboración de la Farmacia BUENA FE, cuya actividad económica consiste en la comercialización de productos farmacéuticos, productos de venta libre entre otros.

2.4 Técnicas e instrumentos para recolectar la información

Las técnicas de investigación utilizadas fueron la recopilación bibliográfica y la entrevista, cuya finalidad fue recolectar información con el objetivo de dar el mayor sustento posible a dicha investigación. Se entrevistó al Gerente General y Auditor Interno de la Farmacia BUENA FE, ubicada en el departamento de San Salvador. Así mismo se entrevistó a personal de CONAMYPE encargado de capacitación a micro y pequeña empresa respecto a un posible entorno de crisis, también personal de BANDESAL.

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron la ficha bibliográfica y la guía de preguntas para entrevista, la cual contiene una serie de interrogantes abiertas que fueron abordadas al instante de ejecutar la entrevista, dicha guía se realizó con la finalidad de recolectar información para dar solución a la problemática objeto de estudio.

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis de la investigación

La adecuada gestión de riesgo de crédito y liquidez en entorno de crisis, permitirá a la pequeña y mediana empresa tomar decisiones enfocadas a mitigar los impactos financieros.

2.5.2 Delimitación de variables

Variable independiente

La adecuada gestión de riesgo de crédito y liquidez en entorno de crisis.

Variable Dependiente

Permitirá a las pequeñas y medianas empresas tomar decisiones enfocadas a mitigar los impactos financieros.

2.5.2.1 Indicadores de variables independientes.

- Relación corriente o de liquidez
- Capital neto de trabajo
- Rotación de cuentas por cobrar
- Rotación de cuentas por pagar

2.5.1.2 Indicadores de variables dependientes.

- Estudio negocio en marcha
- Aplicación de matriz de probabilidad e impacto (mapa de calor).

2.6 Procesamiento y análisis

Tabla 8 Puntos importantes en entrevista realizada

Cuadro de análisis de puntos importantes en entrevistas realizadas	
Categorías	Análisis
Identificación y Evaluación del entorno.	La empresa utiliza herramientas para determinar el nivel del riesgo, de los cuales aplica los indicadores que son la prueba ácida, la razón corriente y capital de trabajo. En la evaluación de los riesgos se emplea el mapa de calor y análisis según corresponda. Está claro que las opiniones descritas son acertadas, pero no se establece la priorización de los riesgos de crédito y liquidez al considerar el grado de probabilidad e impacto que estos puedan ocasionar dentro de la empresa.
Gestión de riesgos en entorno de crisis.	Se prepara un plan anual de obligaciones y plazos, aplicando procedimientos, políticas y controles, haciendo revisiones semanales o periódicas de compromiso para las áreas de compras, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, necesitando la ayuda del auditor interno para la verificación de los procedimientos y mejoras que sean necesarias. No se aplican de manera adecuada los procedimientos, políticas y controles ya que nadie supervisa el cumplimiento de estos, estos pueden existir, pero eso no significa que se apliquen.
Alternativas para afrontar una crisis.	La principal alternativa que toman las pequeña empresas son obtención de créditos bancarios que en algunos casos no son muy accesibles para todas las pymes sobre esto la empresa deja por fuera el autofinanciamiento, mecanismo de financiamiento a corto plazo en la cual anticipa la liquidez y cede los documentos respaldados por las cuentas por cobrar (Factojare), adquisición de títulos valores, unión de sociedades, liquidación de los activos fijos. Con los proveedores lo que se realiza es la renegociación de los precios mientras logran estabilizarse financieramente de esta manera subsanan sus compromisos a corto y largo plazo. Es

	evidente que la opinión establecida no satisface en su totalidad ya que la renegociación con los proveedores es prorrogar el plazo de los créditos.
Capacitación a personal.	La empresa en estudio solo realiza capacitaciones en áreas establecidas en materia de riesgo de crédito y liquidez, principalmente en el rubro de compras donde detalla el plan de capacitación que contiene objetivos, metodologías y beneficios. Es visible que las demás áreas de la empresa poseen el mismo grado de importancia en formación de los riesgos antes mencionados. Como entidades externas CONAMYPE participa directamente con las pequeñas empresa en capacitación y asesorías virtuales, presenciales en la oficina de la institución o en las oficinas de las empresas.
Responsables de llevar los procesos de gestión de riesgos.	Dentro de la entidad la opinión del auditor interno es el encargado de llevar este tipo de procesos en primera instancia la auditoria interna con la gerencia y la alta dirección, mientras que el gerente general considera que son los jefes de cada unidad los responsables de llevar a cabo la gestión de los riesgos. Dada la discrepancia entre los entrevistados se puede concluir que no está definido quienes realmente son los responsables de llevar a cabo estos procesos. Dado lo anterior se debe de determinar y asignar como responsables a la alta dirección, considerando la opinión de la auditoría interna.
Tipos de riesgos gestionados dentro de la entidad.	La empresa en estudio los riesgos que gestiona considera a su criterio los más importantes son los riesgos siguientes riesgo inherente, riesgo fortuito y el riesgo operacional. La entidad solamente gestiona 3 tipos de riesgo ya que los considera los más importantes, dejando por fuera el riesgo de crédito, riesgo de liquidez, riesgo de gestión, riesgo de tasa de interés, riesgo económico y riesgo legal todos ellos se deben gestionar de forma oportuna le permitirá poder tomar decisiones para la continuidad del proceso normal de la empresa en estudio.

Desafíos que enfrenta la entidad en términos de gestión de liquidez y crédito durante una crisis	La entidad considera que uno de sus mayores desafíos que hay es el alza de los precios se evita que no afecte el abastecimiento de producto y la liquidez, también se menciona la mala gestión o deficiencia de los controles en los departamentos que tiene la resiliencia a los controles implementados. Como entidad no se han determinado los desafíos que específicamente enfrente en términos de liquidez y crédito ya que debe poseer políticas bien definidas enfocadas a gestionar estos riesgos, así como capacitar al personal al frente de áreas estratégicas.
--	--

Nota Elaboración propia

2.7 Diagnóstico

Identificación y evaluación del entorno

Se determinó la falta de priorización de los riesgos de crédito y liquidez, así mismo se evidenció la falta de controles y verificaciones adecuados para considerar el grado de probabilidad e impacto que estos puedan ocasionar dentro de la empresa, lo cual facilita que se materialicen los riesgos. Al momento de establecer los riesgos en la investigación que se desarrolla se plantea la necesidad de elaborar un mapa de riesgo estructurado, que contenga la empresa por las áreas y los cargos que puedan ser más vulnerables.

Gestión de riesgos en entorno de crisis

Se evidenció la falta de procedimientos, políticas y controles claros a aplicar en la gestión de riesgos de liquidez y crédito por lo que se reafirma la importancia de la presente investigación ya que se reconfirma la necesidad de establecer inicialmente un buen conocimiento sobre dichos riesgos. Y partiendo de eso a la elaboración de los procedimientos, políticas y controles que fundamenten un buen desarrollo de la gestión de riesgo de liquidez y crédito.

Alternativas para afrontar una crisis

La empresa solo toma en cuenta el financiamiento de crédito bancario no considerando las siguientes formas de obtención de recursos los cuales son el autofinanciamiento, mecanismo de financiamiento a corto plazo en la cual anticipa la liquidez y cede los documentos respaldados por las cuentas por cobrar (Factoraje), adquisición de títulos valores, unión de sociedades, liquidación de los activos fijos, en momentos de crisis es importante optar por todas las forma de adquisición de bienes suficientes para mejorar su liquidez.

Con los proveedores la empresa debe de renegociar los plazos de sus créditos para poder estabilizarse financieramente y que de esta manera subsanar sus compromisos a corto y largo plazo.

Capacitación a personal

Se demostró la carencia que posee la empresa al momento de realizar las capacitaciones periódicas en las diferentes áreas, por lo cual es de suma importancia que la entidad realice dichas actividades de forma constante ya que se considera que todos los rubros que conforman la empresa deben de obtener el conocimiento necesario para afrontar de manera adecuada el manejo de los riesgos de crédito y liquidez. Realizando un cronograma de capacitaciones continuas para el manejo, control y seguimiento de los riesgos.

Responsable de llevar los procesos de gestión de riesgos.

La empresa no tiene definido el responsable tampoco un comité encargado de llevar los procesos relacionados con la gestión de riesgos. Se considera muy importante asignar los responsables de gestionar los riesgos dentro de la empresa lo cual le permitirá definir criterios

ayudando a evaluar las acciones a planificar, se concluyó que es necesario un comité encargado de gestionar los riesgos dirigido por la alta dirección.

Tipos de riesgos gestionados dentro de la entidad.

Se determinó que la empresa en estudio deja por fuera el riesgo de crédito, riesgo de liquidez, riesgo de gestión, riesgo de tasa de interés, riesgo económico y riesgo legal, todos ellos se deben de gestionar de forma oportuna evitando que se materialicen el cual le permitirá poder tomar decisiones permitiendo la continuidad de los procesos normales de la entidad, así como su continuidad, el logro de sus objetivos, cumplir las metas trazadas y proyectos de inversión.

Desafíos que enfrenta la entidad en términos de gestión de liquidez y crédito durante una crisis.

Fue evidente que en la entidad no se han determinado los desafíos que específicamente enfrente en términos de liquidez y crédito ya que en entorno de crisis los riesgos son más impredecibles que pueden tener un impacto significativo y rápido en la empresa, es de suma importancia poseer políticas bien definidas enfocadas a gestionar riesgo de crédito y riesgo de liquidez, adoptar medidas preventivas pertinentes ante posibles desequilibrios así como capacitar al personal al frente de áreas estratégicas de la empresa.

CAPITULO III GESTIÓN DE RIESGO DE LIQUIDEZ Y CRÉDITO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS ENTIDADES EN ENTORNO DE CRISIS.

3.1 PLANTEAMIENTO DEL CASO

El presente estudio tiene como finalidad proporcionar una herramienta que contribuya a fortalecer el control interno y ayude a prevenir el riesgo de crédito y liquidez para la farmacia Buena Fe y en los resultados económicos esperados.

Se pretende implementar una herramienta de utilidad que permitirá gestionar los Riesgos de forma oportuna evitando que se materialicen los riesgos. Su aplicación es de gran importancia el cual posibilita la optimización de recursos y procesos, adicionalmente se obtienen otros beneficios como la reducción de costos, mejora la imagen, credibilidad de la empresa ante los clientes, proveedores y demás partes interesadas, el cumplimiento de los requisitos legales, el aumento de la competitividad, una mayor participación en el mercado y una mayor interacción del personal entre los diferentes niveles de la empresa; todo lo anterior aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos esperados.

Considerando que la farmacia está expuesta a los riesgos y posee controles internos deficientes es necesario contribuir con la propuesta que contenga los puntos establecidos en el marco de las buenas prácticas de la norma ISO 31000:2018 para la gestión eficiente de riesgos que puedan ocasionar pérdidas. Es importante implementar una herramienta que pueda gestionar sistemáticamente cada riesgo y representarlo gráficamente según su grado de impacto para permitir una mejor gestión de la información y evitar pérdidas o daños.

Planteamiento de Supuesto

A final del mes de enero del año 2021 la farmacia Buena Fe contrata a un nuevo Gerente General al cual se le otorgaron todas las funciones para el manejo de la empresa ya que en la gerencia anterior se observaron deficiencias en la administración. Una de sus primeras funciones que realizó fue revisar los estados financieros, que esto permitió tener un panorama

claro respecto a su capacidad financiera en el ejercicio anterior, comparando las cuentas de efectivo y equivalente disponible consideró realizar créditos con sus proveedores sin establecer una planificación de sus actividades, por consiguiente, no estimó sus riesgos a futuros para cubrir su capacidad de pagos.

El 25 de febrero obtiene un préstamo de \$50,000.00 con el Banco El Buen Vivir, préstamo que se utilizó en totalidad a compra de mercadería, generando una obligación a largo plazo con la institución financiera. Dicho préstamo se cancelará con cuotas mensuales de \$ 1,124.90 por un período de 60 meses. Al mes siguiente el cliente Pedro López llega a la farmacia a comprar mercadería al crédito valorada en \$25,000.00 dicha entrega se hizo efectiva por el Gerente General respaldado por un documento de promesa de pago (pagaré).

En el acuerdo se estableció que el cliente Pedro López, realizará 8 pagos mensuales a partir de firmado el documento. Transcurrido el primer mes el cliente no se presentó a hacer efectivo el pago en el departamento de cobranzas, esto conllevó a que el departamento mantuviera una alerta de dicho cliente. Pasaron 3 meses sin obtener respuesta por parte del cliente, se realizaron llamadas telefónicas sin obtener respuesta por lo cual deciden visitar sus instalaciones, no se logró localizar ya que cambió de domicilio sin tener referencia alguna y desistieron ubicarlo. Conforme al tiempo transcurrido el cliente Pedro López no hizo ningún pago lo que esto conlleva a que la cuenta pasara a ser incobrable.

En el mes de abril la empresa incurrió en gastos operacionales no contemplados en la planificación anual, por cual queda con pocos recursos para disponibilidad inmediata para cubrir su capacidad de pago. Durante el mismo periodo se enfrentó a la crisis sanitaria a nivel mundial la cual provocó desestabilidad económica. Una de sus principales acciones ante esta situación, fue solicitar una ampliación de Crédito con el Banco Buen Vivir, ya que sus recursos no eran lo suficientes para cubrir sus pagos fijos. Otras de las acciones tomadas fue la

adquisición de un fideicomiso (FIREMPRESA) por un valor de \$ 30,000.00 con un plazo de 10 años, con una tasa anual de 2,5% con una cuota mensual de \$ 312.50 las cuales serán canceladas después de los primeros 12 meses, cuyo objetivo es optimizar los recursos e inyectar más liquidez a la empresa para su recuperación luego de los efectos de la crisis sanitaria.

En diciembre la junta general de accionistas evaluó cada una de las acciones implementadas a lo largo de ese año. Debido a la que la entidad no cuenta con una herramienta que permita a la empresa gestionar adecuadamente los riesgos de crédito y liquidez en entorno de crisis, se proponen el siguiente procedimientos el cual contiene los pasos y formas de aplicar las razones o indicadores de liquidez, de gestión, y de endeudamiento, además sobre el análisis vertical y horizontal relacionados con los ratios que luego de ser implementadas será una herramienta práctica para evaluar la situación financiera de la empresa y a la vez proporcionar información fiable.

3.2 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

La propuesta de solución se desarrolló mediante un caso práctico en la implementación de una herramienta de Gestión de Riesgo de crédito y liquidez, con ello se busca dar solución a la problemática que está enfrentando, ya que esto permitirá seguir los pasos para que sea eficaz y cumpla con los objetivos que se han trazado desde el inicio.

El referido se desarrolla como se observa a continuación (Ver Figura 1) muestra la propuesta de gestión de riesgos a implementar mediante las etapas de gestión de riesgos.

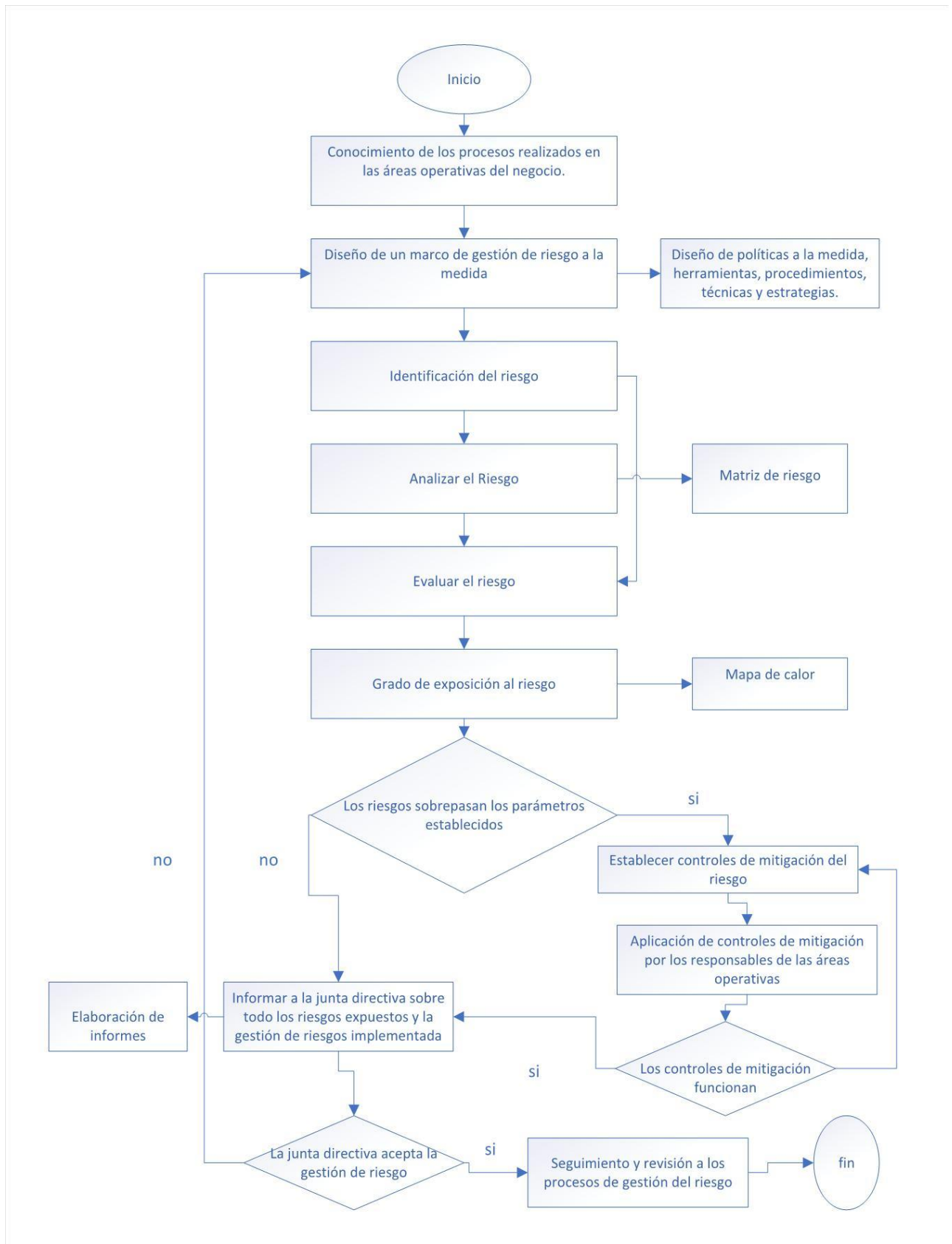


Figura 1 Propuesta de gestión de riesgo en la farmacia Buena fe (Nota: Elaboración propia).

3.3. BENEFICIOS

Proporcionar una herramienta útil en la gestión de riesgo de liquidez y crédito a aplicar en todas las áreas de la Farmacia Buena Fe para gestionar eficiente y oportunamente dichos riesgos, permitiendo la capacidad de autosuficiencia financiera, prevención y reducción de vulnerabilidad de la empresa en entono de crisis.

3.4 DESARROLLO DE CASO PRÁCTICO

Para efectos del desarrollo del caso práctico se han presentado datos hipotéticos, basados en farmacia Buena fe, se presenta una herramienta que será de utilidad en la gestión de riesgos de liquidez y crédito basado en análisis que contendrá los pasos y formas a aplicar las Razones o indicadores de liquidez, Razones de gestión e indicadores de endeudamiento, que luego de ser implementada será una herramienta práctica para evaluar la situación financiera de la empresa en estudio y a la misma vez proporcionar información confiable que permita la toma de decisiones de la gerencia general.

Se presentan los Estados Financieros para efectuar los análisis respectivos de la Farmacia Buena Fe, S.A. DE C.V.

FARMACIA BUENA FE, S.A DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021 Y 2020
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

<u>ACTIVO</u>	2021	2020	Variación en valores	Análisis horizontal variación relativa	Análisis vertical porcentaje integral	Análisis vertical porcentaje integral
					2021	2020
ACTIVO CORRIENTE						
EFECTIVO Y OTRO MEDIOS LIQUIDOS	4,877.39	35,862.38	(30,984.99)	-635.28%	0.85%	9.03%
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	74,791.73	8,772.77	66,018.96	88.27%	13.03%	2.21%
INVENTARIOS	43,525.35	109,500.35	(65,975.00)	-151.58%	7.58%	27.56%
PAGOS ANTICIPADOS A CORTO PLAZO	196.60	195.44	1.16	0.59%	0.03%	0.05%
ASUNTOS PENDIENTES	854.77	851.51	3.26	0.38%	0.15%	0.21%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	124,245.84	155,182.45	(30,936.61)	-24.90%	21.64%	39.06%
ACTIVO NO CORRIENTE						
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	444,659.79	236,828.39	207,831.40	46.74%	77.44%	59.61%
INTANGIBLES	4,800.00	4,800.00	-	0.00%	0.84%	1.21%
DEPOSITOS EN GARANTIA Y OTROS	497.10	497.10	-	0.00%	0.09%	0.13%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	449,956.89	242,125.49	207,831.40	46.19%	78.36%	60.94%
TOTAL DEL ACTIVO	574,202.73	397,307.94	176,894.79	30.81%	100.00%	100.00%
PASIVO Y PATRIMONIO						
PASIVO CORRIENTE						
DEUDAS COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR	90,678.25	20,037.96	70,640.29	77.90%	15.79%	5.04%
OBLIGACIONES A CORTO PLAZO POR BENEFICIO	304.50	787.19	(482.69)	-158.52%	0.05%	0.20%
IMPUESTOS POR PAGAR	3,099.56	1,416.83	1,682.73	54.29%	0.54%	0.36%
ASUNTOS PENDIENTES	12,713.73	12,713.73	-	0.00%	2.21%	3.20%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	106,796.04	34,955.71	71,840.33	67.27%	18.60%	8.80%
PASIVO NO CORRIENTE						
DEUDAS FINANCIERAS A LARGO PLAZO	272,879.33	183,394.12	89,485.21	32.79%	47.52%	46.16%
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO POR BENEFICIO	1,257.14	1,257.14	-	0.00%	0.22%	0.32%
DEUDAS COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR	20,832.63	-	20,832.63	100.00%	3.63%	0.00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	294,969.10	184,651.26	110,317.84	37.40%	51.37%	46.48%
TOTAL DEL PASIVO	401,765.14	219,606.97	182,158.17	45.34%	69.97%	55.27%
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	19,176.00	19,176.00	-	0.00%	3.34%	4.83%
RESERVA LEGAL	3,835.20	3,835.20	-	0.00%	0.67%	0.97%
UTILIDAD ACUMULADA	162,284.25	165,795.68	(3,511.43)	-2.16%	28.26%	41.73%
PERDIDA ACUMULADA	-	13,037.84	-	0.00%	-2.27%	-3.28%
UTILIDAD PERDIDA DEL EJERCICIO	179.98	1,931.93	(1,751.95)	-973.41%	0.03%	0.49%
TOTAL DEL PATRIMONIO	172,437.59	177,700.97	(5,263.38)	-3.05%	30.03%	44.73%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	574,202.73	397,307.94	176,894.79	30.81%	100.00%	100.00%

FARMACIA BUENA FE, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021 Y 2020
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

	2021	2020	Variación en valores	Análisis horizontal variación relativa	Análisis vertical porcentaje integral 2021	Análisis vertical porcentaje integral 2020
INGRESOS	268,280.36	248,732.94	19,547.42	7.29%	100.00%	100.00%
OTROS INGRESOS	0.00	0.00			0.00%	0.00%
TOTAL INGRESOS	268,280.36	248,732.94	19,547.42	7.29%	100.00%	100.00%
MENOS						
COSTO DE VENTA	106,312.63	43,685.81	62,626.82	58.91%	39.63%	17.56%
UTILIDAD BRUTA	161,967.73	205,047.13	(43,079.40)	-26.60%	60.37%	82.44%
MENOS						
GASTOS DE OPERACIÓN						
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	78,015.61	103,769.58	(25,753.97)	-33.01%	29.08%	41.72%
GASTOS DE VENTA	63,990.02	79,548.64	(15,558.62)	-24.31%	23.85%	31.98%
TOTAL GASTOS OPERACIÓN	142,005.63	183,318.22	(41,312.59)	-29.09%	52.93%	73.70%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	19,962.10	21,728.91	(1,766.81)	-8.85%	7.44%	8.74%
MENOS						
GASTOS NO OPERACIONALES						
GASTOS FINANCIEROS	19,704.98	18,962.86	742.12	3.77%	7.34%	7.62%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	19,704.98	18,962.86	742.12	3.77%	7.34%	7.62%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	257.12	2,766.05	(2,508.93)	-975.78%	0.10%	1.11%
MENOS						
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	77.14	834.12	(756.98)	-981.31%	0.03%	0.34%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	179.98	1,931.93	(1,751.95)	973.41%	0.07%	0.78%

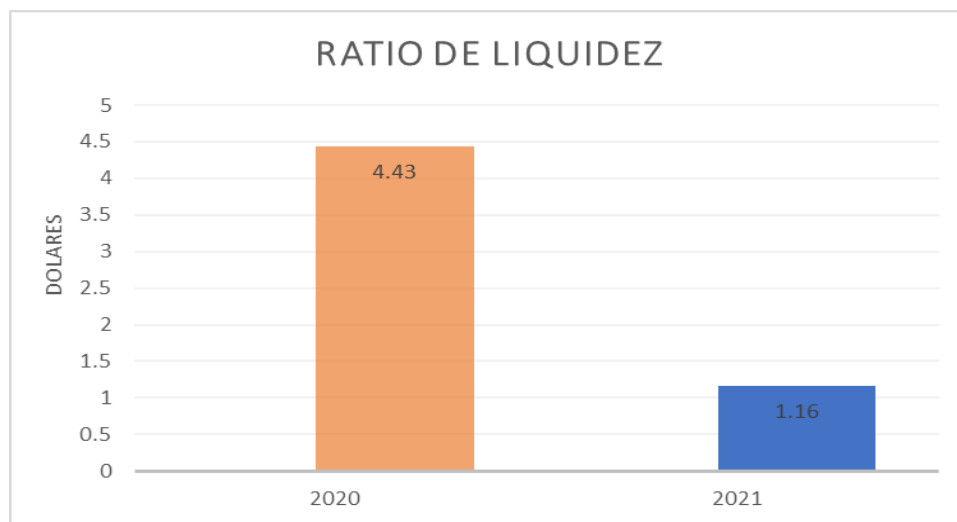
Ratios Financieros Aplicados al Caso Práctico.

Razones de Liquidez

Las razones de liquidez se utilizan para conocer la capacidad que tiene la empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo. A partir de ellas se pueden obtener elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo en la empresa y su capacidad para hacer frente a situaciones adversas.

I. Ratio de Liquidez

Esta ratio entre mayor sea la razón, mayor será la capacidad que tiene la empresa para pagar sus deudas. Es uno de los indicadores que tiene como objetivo verificar las posibilidades para afrontar compromisos financieros de corto plazo.

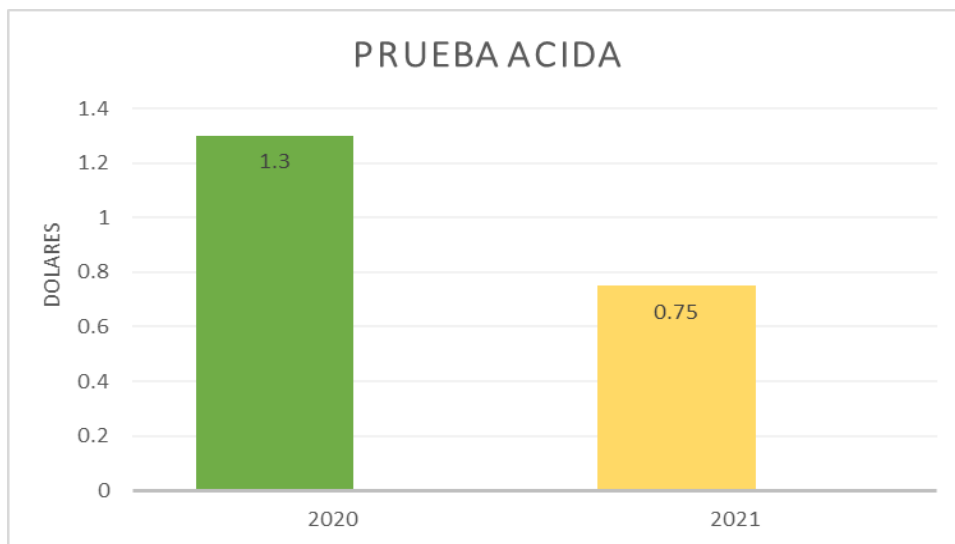


El ratio de liquidez del año 2021 es de 1.16 el cual refleja escasez de liquidez siendo lo ideal 2.00 para cubrir sus pasivos a comparación del año 2020 dicho indicador refleja 4.43 teniendo en ese momento suficiente liquidez para cubrir sus obligaciones. La cuenta de efectivo y equivalente refleja una disminución de 635.28% esto representa una gran disminución de un año a otro. Las cuentas por cobrar aumentaron 88.27% aumentando los ingresos en 7.29%, al relacionarlo con el análisis vertical al comparar lo 2 años las cuentas por cobrar aumentaron de

2.21% a 13.03% , de acuerdo a lo anterior se debe implementar políticas a corto plazo para una mayor rotación de recuperación de créditos para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

II. Prueba ácida

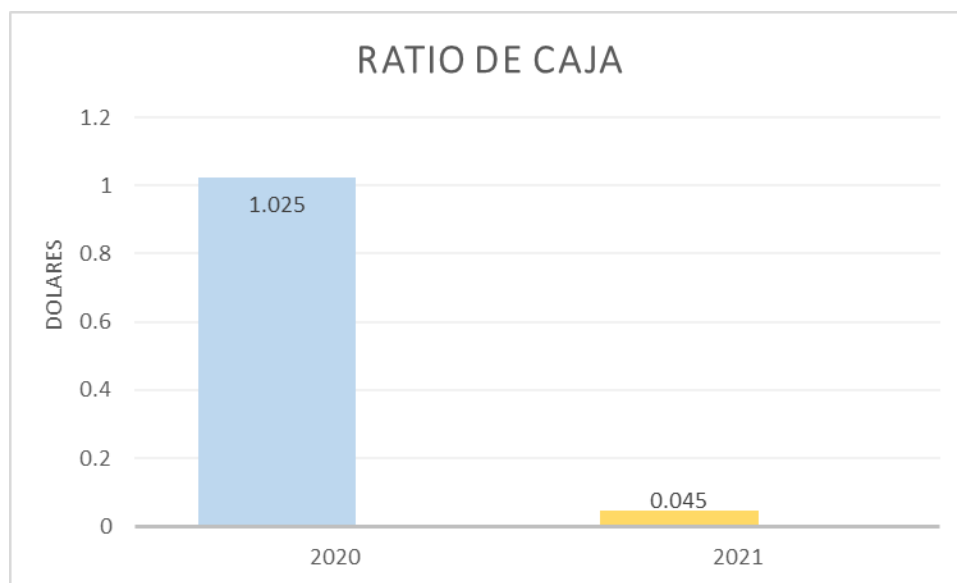
Esta ratio es una forma de medir la capacidad que tiene la entidad para pagar sus deudas de corto plazo excluyendo los inventarios. Considerando menos líquido por lo general se convierte en una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo.



En el año 2021 tiene 0.7558 indica escasez de liquidez inmediata para responder a sus obligaciones de corto plazo y para el año 2020 tiene 1.3069 por cada dólar indica que tiene exceso de liquidez para realizar inversiones de corto plazo. Con respecto a análisis horizontal se reduce el inventario de un año a otro 151.58% aumentando los ingresos en un 7.29% 2021 respecto al 2020. En análisis vertical para el año 2020 representa 27.56% en sus inventarios disminuyendo en el año 2021 7.58% por tanto los inventarios tuvieron poca rotación.

III. Ratio de Caja

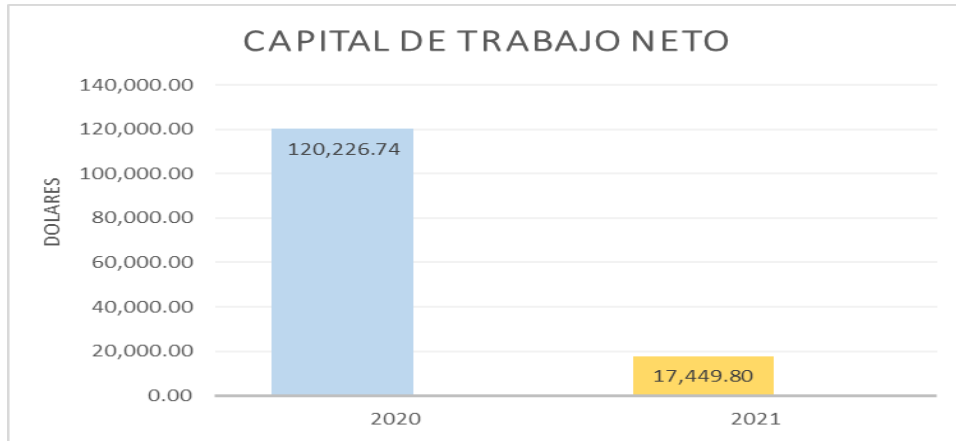
Es la relación entre la liquidez de una entidad y su capacidad de hacer frente a sus deudas a corto plazo.



En el año 2021 la ratio de caja es de 0.045, es decir que con el dinero que tiene en el banco solo puede cubrir 0.045 sus deudas a corto plazo, comparado con el 2020 puede cubrir el 1.025, reflejando una diferencia considerable de 0.98 entre ambos años, de lo cual es el año 2021 que se está limitado a cubrir sus obligaciones por su bajo dinero disponible.

IV. Capital de Trabajo Neto

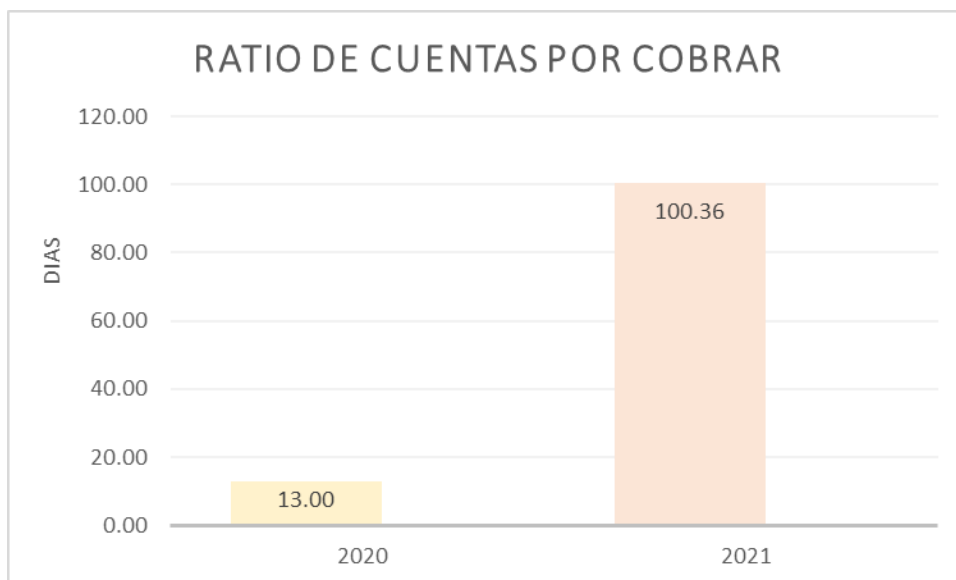
Refleja cuántos dólares quedarán a la entidad después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo, cuando dicha entidad ya se hubiera liquidado.



Si la empresa se hubiera liquidado en el 2021 no podría cancelar sus obligaciones a corto plazo ya que la ratio muestra una disminución considerable de \$102,776.94, dado que sus obligaciones a corto plazo son de \$106,796.04. De manera general el activo corriente del año 2021 disminuye \$30,936.61 respecto al 2020 y los pasivos corrientes aumenta \$71,840.33 de un año a otro. De forma general se puede decir que la entidad no tiene suficiente capital de trabajo disponible para continuar con las obligaciones a corto plazo.

V. Ratio de Cuentas por Cobrar

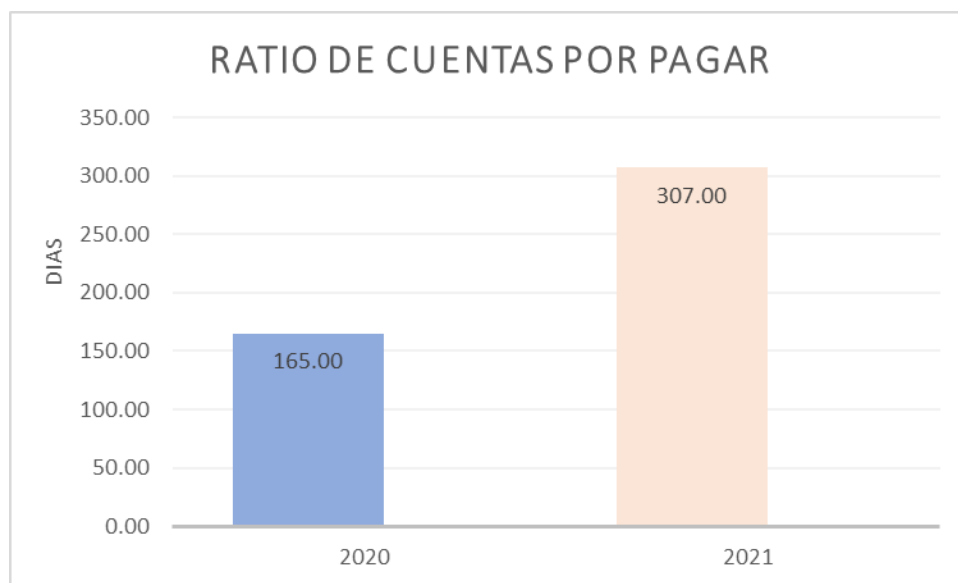
Mide la frecuencia con que se recuperan las cuentas por cobrar, también sirve para evaluar las políticas de crédito y cobro para las entidades.



El promedio de recuperación de de cuentas por cobrar y su realización en efectivo para el año 2021 es de 100 días y para el año 2020 es de 3 días para realizar el cobro, el cual muestra para el año 2021 un aumento considerable de 87 días entre ambos años, al comprar con el análisis horizontal entre 2020 y 2021 las cuentas por cobrar aumentaron 88.27%.

VI. Ratios de Cuentas por Pagar

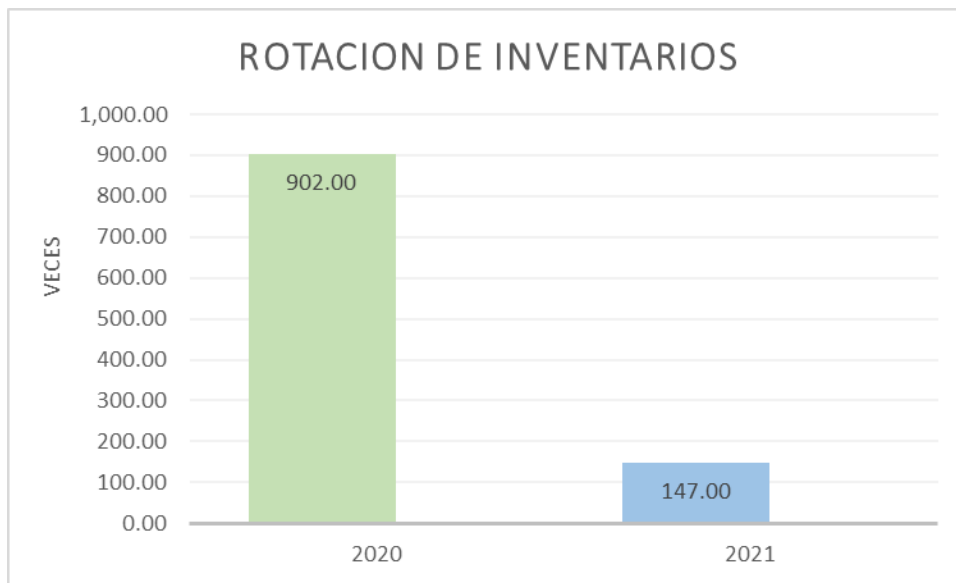
Mide los días en que la entidad les están pagando a sus proveedores así mismo indica el número de veces durante un tiempo determinado.



En el año 2021 el promedio de pago a los proveedores es de 307 días para hacer efectivo el pago comparado con el 2020 que es de 165 días hay una diferencia de 142, lo cual significa que la entidad de un año a otro no cuenta con la suficiente liquidez para hacer frente a sus obligaciones ya que en el último tiene en efectivo y equivalente una disminución de \$30,984.99 lo cual dificulta el poder pagar sus deudas. Comparado con el análisis horizontal en las cuentas por pagar a proveedores refleja un incremento de 77.90% y dicha cuenta representa 15.79% de los porcentajes integrales del análisis vertical.

VII. Rotación de Inventario

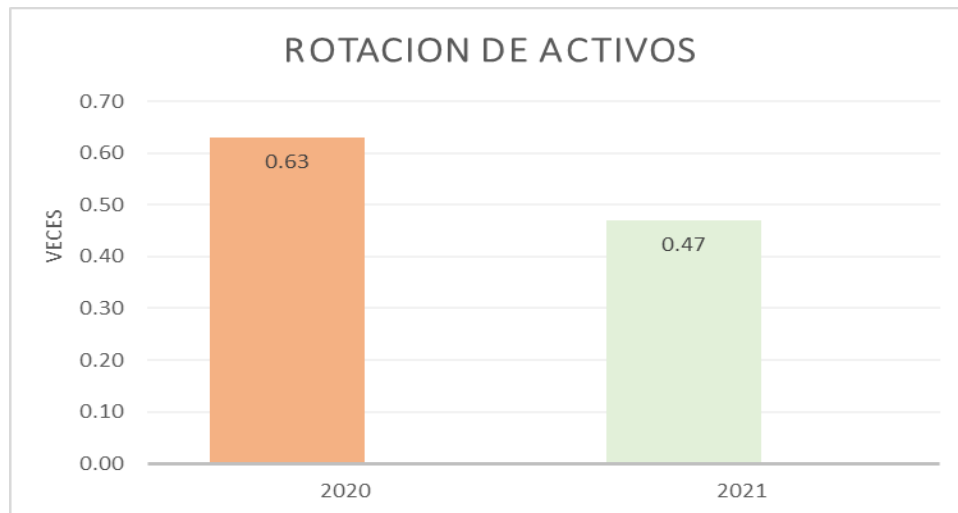
Determina la frecuencia con la que la entidad vende los productos físicos que produce. Es un parámetro que se utiliza para el control de la gestión logística el cual expresa el número de veces que se han renovado los inventarios durante un período.



Para el año 2021 el promedio de veces para la venta de inventario es de 147 y para el año 2020 es de 902 veces, el dato refleja que los inventarios para el año 2021 disminuyeron considerablemente, sin embargo, sigue siendo elevado el número de veces en que la mercadería está en bodega. Siempre se considera necesario que la entidad siga implementando políticas de comercialización eficientes para evitar acumulación y obsolescencia de productos.

VIII. Rotación de Activos

Mide cuanto efectivo tiene disponible para su uso. Dicha ratio es utilizada para determinar cuántos dólares genera cada dólar invertido en el activo total.



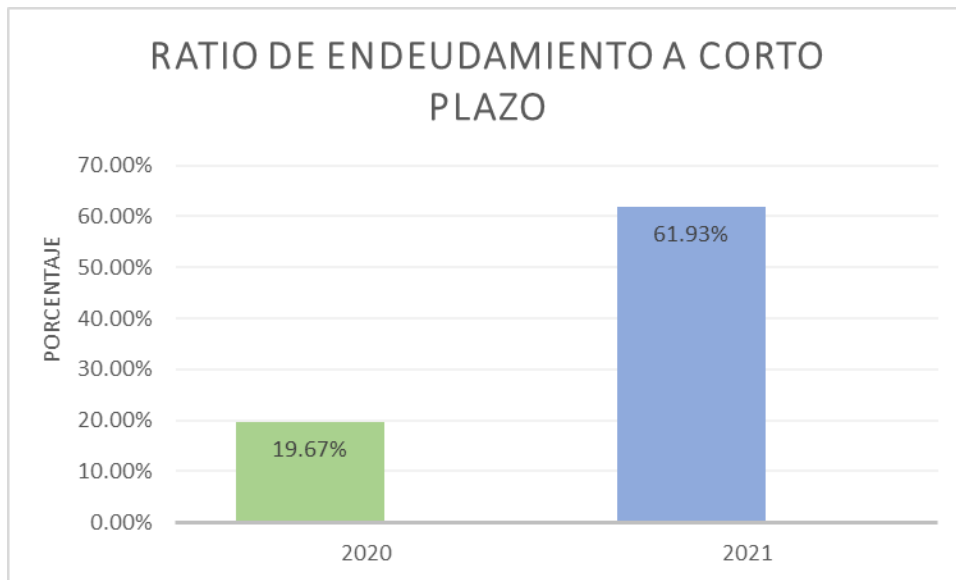
Para el año 2021 por cada dólar invertido en activos se genera 0.47 en ventas y para el 2020 se genera 0.63 desmullendo 0.16 , al comparar con el análisis horizontal refleja que las ventas aumentaron de un año a otro, por lo tanto la entidad necesita mejorar su eficiencia en las gestión de los activos.

Razones de Endeudamiento

Miden el efectivo de otras personas que se usan para generar utilidades y el capital propio.

IX. Ratio de Endeudamiento a Corto Plazo

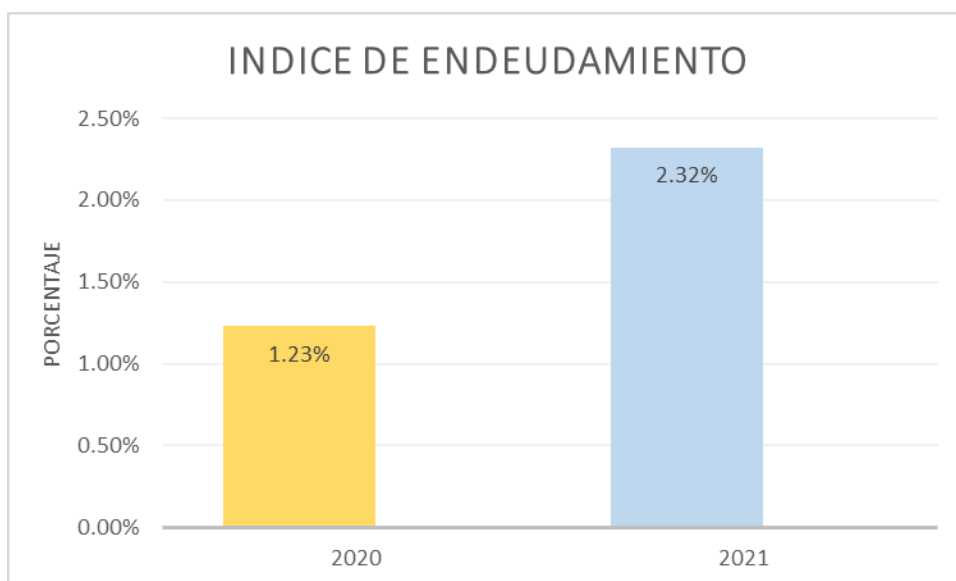
Se enmarca dentro de las ratios de solvencia y sirven para saber el nivel de apalancamiento y capacidad de hacer frente a las cargas derivadas de este. Se busca saber la dependencia que tiene la empresa de la financiación a corto plazo.



En el 2021 la empresa refleja endeudamiento a corto plazo de 61.93% lo que significa que tiene problemas de Solvencias a corto plazo y en el 2020 la entidad tiene 19.67% que al comparar ambos años el nivel de endeudamiento ha aumentado y que la gestión no es la óptima.

X. Índice de endeudamiento

Mide la proporción de los activos totales que financiaran los acreedores de la empresa.

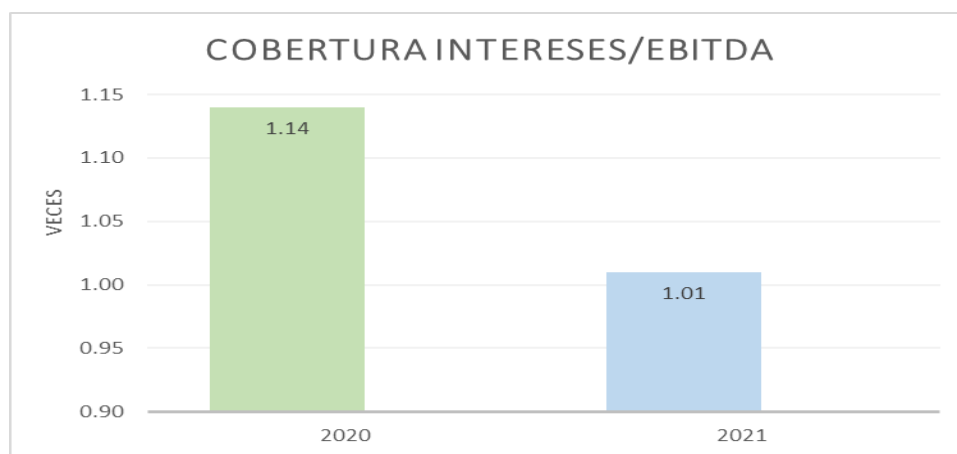


Para el año 2021 el índice de endeudamiento es de 2.32 mientras que para el año 2020 es de 1.23 lo que significa que las empresas tienen un alto endeudamiento y su riesgo es alto para

financiar sus activos y pagar su deuda, el cual generaría insolvencia para empresa. Significa que la empresa no está utilizando adecuadamente sus propios recursos.

XI. Cobertura de intereses/EBITDA

Es la capacidad de la entidad para cubrir sus gastos por intereses. Dicha ratio inferior a 1 supone un problema, ya que implica que la entidad no tiene la capacidad de cubrir sus gastos financieros por préstamos.



La capacidad de la entidad para cubrir sus gastos por intereses generados ha disminuido teniendo en 2020 un 1.14 veces que tiene la entidad para cubrir sus gastos financieros y en el año 2021 baja a 1.01, si bien es cierto que siempre tiene la capacidad en el 2021 de cubrir sus gastos financieros no deja de ser preocupante ya que tiende a disminuir y la entidad puede llegar a estar por debajo de los niveles óptimos para que pueda cubrir sus gastos financieros por préstamos.

Se desarrollan las siguientes etapas de la gestión de riesgos aplicadas al caso práctico

En la presente propuesta comprende las etapas de gestión de riesgos, en el cual participarán todas las áreas de la empresa en estudio. En la siguiente figura se muestra las etapas de gestión de riesgo lo que se aplicará para el desarrollo del caso práctico.

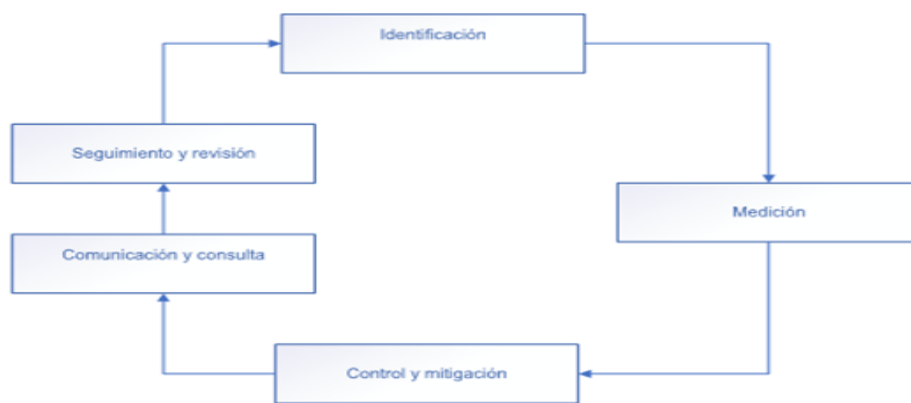


Figura 2 Etapas de gestión de riesgos (Nota elaboración propia).

Identificación de los riesgos

Se desarrolla la primera etapa de gestión de riesgo mediante la identificación de los riesgos donde se clasifica el tipo de riesgo, las causas y consecuencias de los riesgos identificados.

Tabla 9 *Identificación de riesgos*

Área de Riesgo	Riesgo	Tipo de riesgo	Descripción de riesgo	Causa	Consecuencia
Financiera (Cuentas por cobrar)	R.1.1.	Riesgo de crédito	Pérdida de mercadería	Impago por parte de clientes	Deuda para la empresa y pérdida económica.
Financiera (Cuentas por pagar)	R.2.1	Riesgo de liquidez	Falta de recursos para responder a las obligaciones financieras.	Aumento del pasivo y la disminución de los activos.	Falta de mercadería disponible para el inventario.
Financiera (Efectivo y equivalente)	R.3.1	Riesgo de liquidez	Deficiente controles en manejo recursos económicos	Sistema de control inadecuados	Pérdidas de recursos económicos
Financiera (Efectivo y Equivalente)	R.4.1	Riesgo de crédito	Incumplimiento de pago no previstos	Por falta de recursos financieros disponibles	Insolvencia de pagos no contemplados
Administrativo y financiero	R.5.1	Riesgo de liquidez	Distribución de recursos	Mala administraci	Liquidación de la entidad

financieros de forma inadecuada	ón de los recursos financieros	y pérdida económica.
---------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------

Nota Elaboración propia

Medición de los riesgos

Se analiza su probabilidad e impacto que tendrán los riesgos de liquidez y crédito en la empresa en estudio que pueden afectar a la empresa en sus resultados. Se detalla a continuación el impacto, probabilidad y grado o tolerancia del riesgo.

Impacto

Consecuencia provocada por la ocurrencia del evento de riesgo el cual puede generar pérdidas económicas considerables.

Tabla 10 *Impacto de ocurrencia de los riesgos*

Impacto	Valor	Significado de impacto
Insignificante	1	El impacto no representará un problema para la organización
Menor	2	El impacto que causa la materialización del riesgo en los objetivos de la empresa es mínimo
Moderado	3	La materialización del riesgo puede causar una pérdida momentánea.
Mayor	4	Genera retrasos importantes que afectan el cumplimiento de los objetivos

Catastrófico	5	Puede detener la operación de la empresa, incluso, tener consecuencias como el cierre definitivo
--------------	----------	--

Nota elaboración propia

Probabilidad

Identificar el grado de ocurrencia del riesgo tomando en consideración los controles y su efectividad en gestión de los riesgos

Tabla 11 *Probabilidad de ocurrencia de los riesgos*

Probabilidad	Valor	Significado	% de probabilidad
Improbable	1	El hecho de que este riesgo ocurra es un probabilidad remota	Probabilidad de que se materialice el riesgo muy baja 1-24%
Posible	2	Existe una gran probabilidad de que este riesgo no ocurra	Probabilidad de que se materialice el riesgo baja 25- 49%
Ocasional	3	Este riesgo podría ocurrir o no	Probabilidad de que se materialice el riesgo medio 50%
Probable	4	Existe una gran probabilidad de que este riesgo ocurra	Probabilidad que se materialice el riesgo alta 51-74%

Frecuente	5	Bastante seguro de que este riesgo ocurrirá en algún momento.	Probabilidad que se materialice el riesgo muy alta 75-100%
-----------	----------	---	--

Nota: Elaboración propia

Ya establecido los parámetros en ponderación de probabilidad e impacto, realizamos la matriz de riesgos identificados. La siguiente tabla muestra la medición de los riesgos antes identificado.

Tabla 12 *Matriz de riesgo con probabilidad e impacto*

Identificación de los riesgos							
Área de Riesgo	Riesgo	Tipo de riesgo	Descripción de riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo inherente	Color en mapa de calor
Financiera (Cuentas por cobrar)	R.1	Riesgo de crédito	Pérdida de mercadería	4	4	16	Aceptable con restricción
Financiera (Cuentas por pagar)	R.2	Riesgo de liquidez	Falta de recursos para responder a las obligaciones financieras	5	4	20	Inaceptable

Financiera	R.3	Riesgo	Deficientes	3	5	15	Acceptable con restriccion
(Efectivo		de	controles en				
y		liquidez	manejo de				
equivalent			recursos				Acceptable con restriccion
e)			económicos				
Financiera	R.4	Riesgo	Incumplimien	3	4	12	Acceptable con restriccion
(Efectivo		de	to de pagos				
y		crédito	no previstos				
Equivalent							Acceptable con restriccion
e)							
	R.5	Riesgo	Distribución	4	4	16	Acceptable con restriccion
Administr		de	de recursos				
ativo y		liquidez	financieros de				
financiero			forma				Acceptable con restriccion
			inadecuada				

Nota: Elaboración propia

A continuación, se muestra el mapa de calor de los riesgos identificados en Farmacia BUENA FE. Figura 3 Muestra los cinco riesgos identificados en el desarrollo de caso práctico.

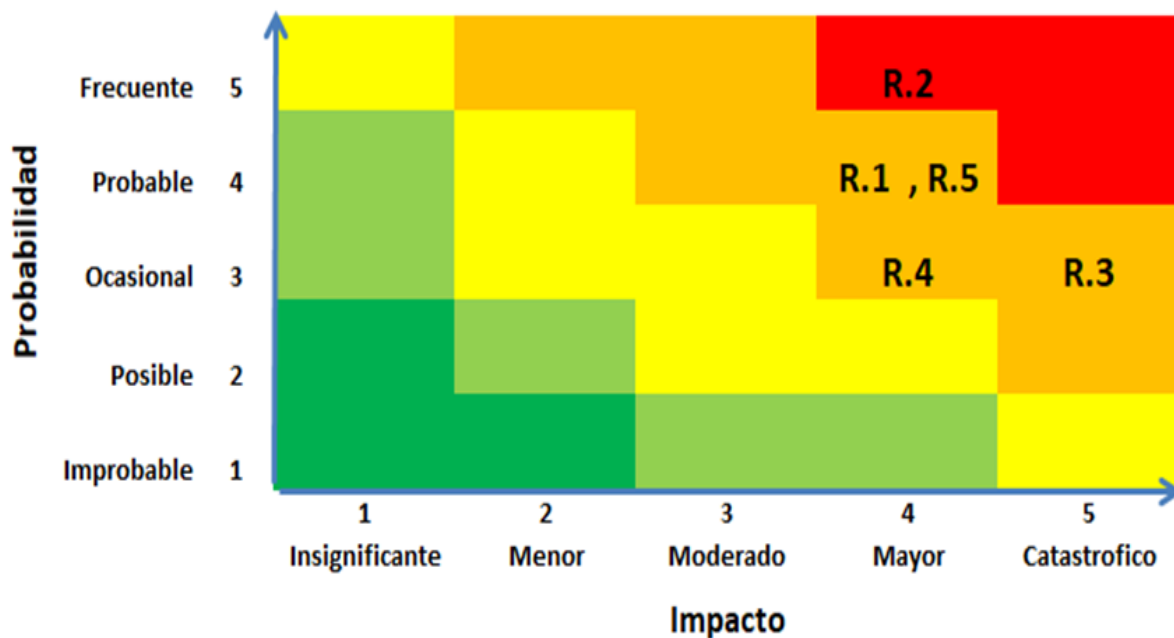


Figura 3 Mapa de calor de riesgos de crédito y liquidez de Farmacia BUENA FE.

En el mapa de calor se observa los riesgos identificados con un grado de exposición de los mismos, el cual requiere de la revisión de los controles establecidos, y que estos se centran en mayor y catastróficos los cuales requieren gestionarse de inmediato ya que compromete la operatividad de las actividades de la empresa afectando el logro de sus objetivos y cumplir metas.

Control y mitigación

La implementación de controles para identificar y minimizar el impacto de las situaciones que puedan impedir el desarrollo normal de los procesos en la empresa, en la siguiente tabla se muestran los controles sugeridos de acuerdo a cada uno de los riesgos identificados en Farmacia BUENA FE el cual le permitirá mitigar de forma oportuna los riesgos y evitar que se materialicen los riesgos identificados.

Tabla 13 Control de los riesgos identificados

Área de Riesgo	Riesgo	Tipo de riesgo	Descripción de riesgo	Control
Financiera (Cuentas por cobrar)	R.1	Riesgo de crédito	Pérdida de mercadería	Análisis exhaustivo de la calidad crediticia de los clientes actuales y potenciales, proceso de evaluación más riguroso para los nuevos clientes y revisión de cartera existente. Establecer criterios de capacidad de pago y solidez financiera, determinar límites de créditos adecuados y evitar préstamos de alto riesgo.
Financiera (Cuentas por pagar)	R.2	Riesgo de liquidez	Falta de recursos para responder a las obligaciones con proveedores y acreedores	Elaborar un plan de contingencia que incluya acciones como renegociar plazos de pago con proveedores, reducir costos operativos, buscar apoyo gubernamental adicional o reestructurar los términos de los préstamos existentes.
Financiera (Efectivo y equivalente)	R.3	Riesgo de liquidez	Deficientes controles en manejo de recursos económicos	Realizar una detallada planificación financiera enfocado en áreas deficientes para el buen manejo de los recursos económicos con el fin de fortalecer

la optimización, eficiencia y eficacia de los mismos. Esto permitirá a que la empresa pueda cumplir con sus metas y objetivos establecidos.

Financiera(Efectivo y equivalente)	R.4	Riesgo de crédito	Incumplimiento de pagos no previstos	Identificar de forma preventiva los posibles pagos analizar de forma estratégica realizando seguimiento diario de los flujos de efectivo identificando los períodos en los que se prevén salidas de efectivo significativas, como pago a proveedores y la amortización de préstamos. Anticipando problemas de liquidez .
Administrativo y financiero	R.5	Riesgo de liquidez	Distribución de recursos financieros de forma inadecuada	Identificar y comprender los factores de riesgo clave, como la capacidad de generación de ingreso, los flujos de efectivo proyectados, la calidad de la cartera de crédito y la exposición a fuentes de financiamiento.

Nota: Elaboración propia.

Comunicación y consulta.

Se desarrolla un plan con el objetivo de informar y consultar con la alta gerencia y los directores de la farmacia Buena Fe sobre el enfoque de gestión de riesgo. La información que se identifica, captura y analiza se comunica de manera que todos los miembros de la farmacia entiendan completamente los roles y responsabilidades identificados en la implementación de la metodología.

En la farmacia se informará sobre la puesta en marcha y los avances en la implementación de la gestión de riesgos y sus métodos. Para ello es importante que los informes y sistemas proporcionen suficientes datos relevantes para permitir la comunicación y el control eficaz.

Para mejorar la comunicación con todos los miembros de la organización, se implementará las siguientes sugerencias:

- Se establecerá un mecanismo estandarizado eficaz y oportuno para la comunicación de eventos de riesgo entre el personal operativo de las distintas áreas de la Farmacia para con el comité y responsable de riesgos.
- Se realizarán reuniones periódicas con el personal de la entidad para asesorar sobre nuevos lineamientos a implementar y explicar las expectativas de eficacia de determinados controles, intercambios y recomendaciones para mejorar la gestión del riesgo.
- Los responsables del riesgo deben de buscar la forma de procesar y eliminar la información proveniente del personal de la entidad sobre los riesgos ocurridos, posibles y las sugerencias que estos propongan, con el propósito de reconocer, capturar y evaluar para dar respuestas en tiempo y forma y que estas permitan a la entidad cumplir con sus responsabilidades.

Seguimiento y revisión

Los encargados de gestión de riesgo de la farmacia deben ser monitoreadas para asegurar y potenciar la eficacia y la finalidad del diseño de los procesos de gestión y mitigación. Los administradores de riesgos deben monitorear los eventos de riesgo y ser capaces de ejecutar las siguientes actividades:

- Monitorear la matriz de riesgos y determinar el período de evaluación, el cual puede ser mensual, trimestral o semestral. El ciclo debe ser consistente con los controles definidos en la fase de gestión de riesgos.
- Seguimiento de las observaciones y recomendaciones de la auditoría externa.

Mensualmente se presentarán informes de la gestión de riesgo de crédito y liquidez que se está monitoreando a la alta gerencia y encargados de cada sucursal, se detallará los resultados obtenidos y los objetivos para los meses siguientes, dicho informe también se remitirá a las partes interesadas externa entre ellos acreedores, proveedores, instituciones financieras, clientes, entre otros. Dicho proceso se repetirá para poder identificar y determinar el surgimiento de nuevos riesgos y hacer las respectivas correcciones o ajustes requeridos.

Informes

Se deben preparar informes para el comité de riesgos y junta directiva, para monitorear los riesgos y como se gestionan, de manera que los órganos competentes puedan tomar decisiones sobre la gestión de riesgos.

Se preparará y remitirá un informe dirigido a la alta gerencia y personal encargado de las diferentes áreas en el cual refleje la situación actual de la empresa, el seguimiento de los riesgos y forma de cómo se gestiona y así el organismo con facultades de toma decisiones oportunamente.

CONCLUSIONES

- a) No posee una cultura de capacitación constante con enfoque a riesgo de Crédito y liquidez, para que cada encargado de área sea capaz de identificar riesgos, no encontrando herramientas y técnicas para enlistar y establecer posibles soluciones y comunicar a los responsables de los riesgos.
- b) Los controles internos dentro de la entidad, no se cumplen adecuadamente siendo ineficientes y no existe designación de responsable que gestione los riesgos, que permita identificarlos determinando las probabilidades e impacto ante la ocurrencia de estos.
- c) La entidad no aplica procedimientos adecuados para controlar los riesgos de liquidez y crédito que presentan tanto las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, así como también los límites que debe trazar al momento de financiarse. Mencionar que cuenta con un adecuado control de flujo de caja que permita observar la disponibilidad que se tiene para responder a los compromisos.
- d) No se cuenta con suficientes procedimientos para para identificar, evaluar y mitigar los riesgos que pudieran generar un impacto significativo que afecten en el cumplimiento de objetivos y metas.
- e) Existen diseños inadecuados con políticas que eviten relación alguna entre la empresa y personas que brinden servicios a esta. Lo cual repercute en que no se vea reflejada la información correcta y adecuada de la situación en la que se encuentra la empresa, lo que conlleva pérdidas económicas en muchos de los casos.
- f) Los riesgos que se identificaron en la investigación establecen relación con los resultados de la indagación realizada, las cuales al materializarse alguno de ellos afecta en gran manera a las operaciones y resultados esperados en la Entidad.

RECOMENDACIONES

- a) La Entidad debe fomentar una cultura de capacitación a sus empleados en términos de gestión de riesgo de crédito y liquidez con el objetivo de que cada jefe o responsable de área tenga identificado cada riesgo y este se lo haga saber al designado del riesgo y que permita buscar la técnica para que se desarrollen procedimientos para minimizar su ocurrencia e impacto si dichos riesgos se materializan.
- b) Los controles internos ya establecidos por la entidad son deficientes, por lo que se recomienda que la gerencia no solo se comprometa con acciones correctivas más bien que designe responsables para gestionar los diferentes riesgos. Los procedimientos de control están establecidos y no solo deben de mantenerse por escrito sino de una manera efectiva y adecuada a su aplicación.
- c) Se recomienda revisar procedimientos para el control de los riesgos de crédito y liquidez que se presentan las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, igual presentar controles en entradas y salidas efectivos a los responsables de caja para poseer un mayor control y establecer la disponibilidad.
- d) La alta gerencia de la Farmacia debe tomar importancia a los procedimientos que permita identificar, evaluar y mitigar los riesgos para que se desarrollen soluciones preventivas y correctivas con el fin de que se minimicen la ocurrencia de estos y tenga un impacto menor sobre las operaciones y resultados para la entidad.
- e) Se recomienda establecer políticas que permita tener un mayor control sobre la información, que no permita ser compartida a terceros al menos que tenga la autorización de su superior y establecer los fines necesarios de dicha información, para que se puedan evitar diferentes escenarios que conlleve a pérdidas económicas de la entidad.

- f) Se recomienda a la Farmacia adoptar el contenido de la presente guía para una adecuada gestión de los riesgos derivados de la naturaleza de sus operaciones, la estructura, las técnicas y procedimientos a la medida se desarrollaron considerando las limitaciones a las que se enfrenta para obtener el mayor beneficio.

BIBLIOGRAFÍA

- CONAMYPE. (2014). Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa, 1 edición. En CONAMYPE, *Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa, 1 edición* (pág. 6). San Salvador.
- Financiero, S. d. (2011). Norma para la gestión del riesgo crediticio y concentración de créditos(NPB4-49). En S. d. Financiero, *Norma para la gestión del riesgo crediticio y concentración de créditos(NPB4-49)* (pág. 1).
- Financiero, S. d. (2011). Norma para la Gestión Integral de Riesgos de las Entidades Financieras(NPB4-47). En S. d. Financiero, *Norma para la Gestión Integral de Riesgos de las Entidades Financieras(NPB4-47)* (pág. 12).
- Gestión de riesgos: ¿Qué es? ¿Para qué y cómo emplearla?* (26 de August de 2016). Recuperado el 19 de March de 2023, de Gerens: <https://gerens.pe/blog/gestion-de-riesgos/>
- Grado, E. d. (s.f.). *Gerens Consultoría* . Obtenido de Gerens Consultoría : <https://gerens.pe/blog/gestion-de-riesgos/>
- Grado, I. E. (febrero de 2019). *Evolución de la Gestión de los Riesgos en el mundo*. Obtenido de Evolución de la Gestión de los Riesgos en el mundo: <https://www.iep.edu.es/evolucion-gestion-riesgos-mundo/>
- Guillermo, R. (Mayo 2011). *Taller de gestión del riesgo de crédito*. Superintendencia del Sistema Financiero.
- Hopkin, P. (2017). Fundamentos de la gestión de riesgos 4 edición.
- Ibarra. (2012). En Ibarra.
- IBERDAC. (mayo de 2021). *IBERDAC impulsamos tu negocio*. Obtenido de IBERDAC impulsamos tu negocio: <https://blog.iberdac.com/como-debo-afrontar-entornos-de-crisis>
- ISO, S. C. (2018). Norma Internacional ISO 3000. En S. C. ISO, *Norma Internacional ISO 3000*. Ginebra, Suiza.
- Keil, R. (s.f.). *Gestión del riesgo crediticio en bancos e instituciones financieras*. Seminario de Superintendencia del Sistema Financiero.
- Mundial, B. (Febrero de 2020). *Datos de libre acceso del Banco Mundial*. Obtenido de Datos de libre acceso del Banco Mundial: datos.bancomundial.org
- Peña, R. P. (2019). Modelación financiera, conceptos y aplicaciones. En R. P. Peña, *Modelación financiera, conceptos y aplicaciones* (pág. 18).
- Reserva, B. C. (2012). Norma Técnica para la Gestión del Riesgo de Liquidez(NRP-05). En B. C. Reserva, *Norma Técnica para la Gestión del Riesgo de Liquidez(NRP-05)* (pág. 1).
- Rserva, B. C. (2020). Norma Técnica para la Gestión Integral de Riesgos de las entidades financieras(NRP-20) . En B. C. Rserva, *Norma Técnica para la Gestión Integral de Riesgos de las entidades financieras(NRP-20)* (pág. 2). San Salvador.
- Salvador, A. L. (R 2014). Constitución de la República de El Salvador. En A. L. Salvador, *Constitución de la República de El Salvador* (pág. 2).
- Veronica García Martínez, J. A. (2012). *Aplicación del método Delphien evaluación*. Académica Española.

ANEXOS

Guía de preguntas de acuerdo a unidad de análisis para recolección de información

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública



Guía de entrevista sobre la gestión de riesgos liquidez y crédito de las pequeñas y medianas entidades en entorno de crisis.

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado:

Puesto:

Objetivo del instrumento: Obtener información relacionada a la gestión de riesgos de liquidez y crédito de las pequeñas y medianas entidades en entorno de crisis.

Declaratoria de confidencialidad: La presente entrevista es un instrumento que servirá para dar respuesta a la hipótesis planteada en la investigación, la información obtenida en esta

entrevista es confidencial y para fines académicos, relacionada a la gestión de riesgo de liquidez y crédito de las pequeñas y medianas entidades en entorno de crisis.

Indicaciones: Favor completar respuestas de manera abierta.

- **Gerente General de la Empresa**

1. ¿Cuál es su rol como Gerente General en la empresa y cuáles son sus responsabilidades en cuanto a la gestión de riesgo de liquidez y crédito?

Cerciorarse que cada una de las áreas cumpla con los objetivos trazados, lo cual implica hacer mediciones en diferentes etapas semanales, mensuales, anuales. Es un trabajo conjunto con tesorería con el objetivo de asegurarse que se cuente con la liquidez necesaria para cumplir con los compromisos financieros, económicos y operativos que tiene la empresa.

2. ¿Mencione que tipos de Riesgos se gestionan dentro de la empresa?

Se pueden mencionar 3 importantes riesgos que consideramos, el primero es el riesgo inherente que proviene desde el momento que una empresa se crea dicho riesgo alterno está relacionado con el giro y rubro de la empresa; también está el riesgo fortuito que se relaciona con cosas que no se pueden controlar mucho entre ellas se puede mencionar un incendio, desastre o un incidente que pueda ocurrir dentro de la empresa. Y en cuestiones de liquidez se trata siempre de hacer las respectivas gestiones para que la empresa vaya en su marcha normal y evitar al máximo repercusiones en el equipo o mobiliario para no afectar la liquidez ya que de alguna manera si ocurre este tipo de daños se tiene que incurrir en gasto e influye en la liquidez. También podemos mencionar el riesgo operacional el cual lo limitantes cuando asignamos las actividades correspondientes de acuerdo a cada área evitando situaciones que pueden alterar los costos repercutiendo en el curso normal de las operaciones de las empresas.

3. ¿Quién o quiénes, a su juicio, son los responsables de llevar a cabo los procesos de gestión de riesgo de crédito y liquidez?

Los responsables son los jefes de cada unidad, en el caso de la farmacia es el responsable de cada sala de venta.

4. ¿Cuáles son los recursos que cuenta la empresa para gestionar el riesgo de crédito y liquidez?

La entidad cuenta con procedimientos, políticas y controles para cada área los cuales son modificados y revisados necesitando la ayuda del auditor interno para la verificación de estos procedimientos y las mejora cuando sea necesario.

5. ¿Qué metodología posee la empresa para la evaluación de riesgos de crédito y liquidez?

Utiliza las herramientas de indicadores de liquidez para medir a través de los reportes financieros de la empresa en el cual se utiliza la prueba ácida, razón corriente, capital de trabajo, en ésta área nos auxiliamos mucho del auditor interno porque provee de los estados financieros y en las revisiones se le pide que nos ayude en estas mediciones y que se advierta a la empresa cuando sea necesario o haga las respectivas sugerencias propuestas para mejorar.

6. ¿Cuáles son las políticas y/o manuales que se han diseñado para la gestión del riesgo de Crédito y Liquidez?

La empresa cuenta con controles haciendo revisiones semanales o periódicas de compromisos entre ellos se pueden mencionar las cuentas por pagar a los proveedores y acreedores haciendo una revisión cada viernes para evaluar con cuánto cuenta la empresa y de ser necesario hacer un cambio para que el funcionamiento normal de una empresa no sea afectado

7. ¿Cómo evalúa y gestiona el riesgo de liquidez y crédito en la empresa en un entorno de crisis?

Una de las mayores crisis recientemente se puede mencionar es la pandemia del COVID-19 y una de las mayores incertidumbres de cuál sería el rumbo de la entidad implicaba

tomar medidas como gestionar con proveedores para un mayor plazo para el pago de las diferentes cuentas, se gestionó con instituciones para que dieran plazos para los compromisos y por la parte de los ingresos resguardar cada ingreso que se tenía para que éste fuera bien administrado y se cumpliera con los compromisos corrientes de la empresa, dicha crisis nos permitió que se utilizaron varias estrategias para poder salir de la situación.

8. ¿Cuáles son los desafíos específicos que su empresa enfrenta en términos de gestión de riesgo de liquidez y crédito durante una crisis?

Uno de los mayores desafíos que hay que el alza de precios no afecte el abastecimiento de producto ni la liquidez, el desafío es pedirle al proveedor revisión de precios o en todo caso buscar otro proveedor siempre buscando la calidad teniendo cuidado en que no afecte a la operatividad y tener una verificación eficaz de las finanzas.

9. ¿Qué estrategias y medidas ha promovido o implementado su empresa para asegurar la liquidez y mitigar los riesgos crediticios durante situaciones de crisis?

Valorar la posibilidad si los ingresos no son lo suficiente obtener créditos con los bancos, así como también verificación de los procesos para evitar costos innecesarios y para que el nivel de liquidez no sea afectado, así como también renegociar precios con los proveedores.

10. ¿Cómo se monitorea regularmente la exposición al riesgo de liquidez y crédito en su empresa?

Se monitorea a través del nivel de deuda que maneja la empresa verificando que no se salga del rango normal que se tiene, revisando las cuentas por pagar de los compromisos y evitar al máximo el pago de recargos, intereses y multas por alguna mala gestión.

11. ¿Cuál es el papel de la alta dirección en la toma de decisiones relacionadas con la gestión de riesgo de liquidez y crédito en su empresa?

La alta dirección debe de estar debidamente informado y al tanto de cada situación pudieran tener para ellos consecuencias como socios, están al día de las situaciones de al menos de las más generales de riesgo y hacer las respectivas sugerencias a través del encargado de cada área.

12. ¿Cómo se comunican y se establecen los límites de riesgo en la empresa en momentos de crisis?

Se utilizan las reuniones con los diferentes encargados de cada área o jefes de áreas en el cual se exponen cada situación que se considere de riesgo de liquidez, verificando si el nivel de clientes ha bajado y el por qué, si ha bajado el nivel de deuda porque entre más clientes haya mayores son las ventas, igual debe ser congruente con ingreso de los productos que se adquieren.

13. ¿Qué consecuencias implica el no afrontar el riesgo crédito y liquidez dentro de la empresa?

Situación de incumplimientos, al no llevar una administración y manejo adecuado puede incurrir en mala gestión de pagos, consecuencias fiscales, económicas y legales.

14. ¿Qué acciones se toman para asegurar que la empresa cumpla con las regulaciones y requisitos relacionados con la gestión de riesgo de liquidez y crédito durante una crisis?

Se realizan verificaciones de campo, revisiones de las funciones y evaluaciones para asegurar que se cumplan lo ya definido por la empresa.

15. ¿Puede detallar el plan de capacitaciones en materia de riesgos de crédito y liquidez dentro de la empresa?

Es un plan individual en áreas que la empresa considera necesario especialmente en el área de compras en el plan de capacitación se detalla los objetivos, metodología y beneficios del plan.

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública



Guía de entrevista sobre la gestión de riesgos liquidez y crédito de las pequeñas y medianas entidades en entorno de crisis.

Fecha: _____ **Hora:** _____

Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado:

Puesto:

Objetivo del instrumento: Obtener información relacionada a la gestión de riesgos de liquidez y crédito de las pequeñas y medianas entidades en entorno de crisis.

Declaratoria de confidencialidad: La presente entrevista es un instrumento que servirá para dar respuesta a la hipótesis planteada en la investigación, la información obtenida en esta entrevista es confidencial y para fines académicos, relacionada a la gestión de riesgo de liquidez y crédito de las pequeñas y medianas entidades en entorno de crisis.

Indicaciones: Favor completar respuestas de manera abierta.

- **Auditor interno**

1. ¿Cuál es su función como Auditor Interno en la empresa y cómo se involucra en la gestión de riesgo de liquidez y crédito?

Evaluar los resultados de la compañía, apegarse a un plan anual en conjunto y aprobado por la alta dirección.

2. ¿Qué metodología posee la empresa para la evaluación de riesgos de crédito y liquidez?

Evaluación detallada de cada uno de los riesgos aplicando mapa de calor y análisis de riesgo según corresponda.

3. ¿A su juicio quién es el responsable de llevar a cabo los procesos de gestión de riesgo de crédito y liquidez?

El responsable es la auditoría interna con la gerencia y alta dirección.

4. En la etapa de la Evaluación de los riesgos ¿Qué tipo de elementos consideraría lo más importantes?

El impacto en los resultados de la compañía y la afectación en la evaluación de los activos y pasivos de la compañía.

5. ¿Qué consecuencias implicara el no afrontar el riesgo crédito y liquidez dentro de la empresa?

Pérdidas operacionales, legales o cierre de establecimiento.

6. ¿Qué áreas de la empresa se ven afectadas ante una mala gestión de riesgo de crédito y liquidez?

En la empresa no se puede especificar qué área es la más afectada, porque se considera que todas tienen un impacto respecto a una mala gestión de riesgos, pero puede sobresalir el área de compras.

7. ¿Cuáles son los principales controles y procesos que usted monitorea para evaluar la efectividad de la gestión de riesgo de liquidez y crédito?

Se monitorea el mapa de calor y análisis según corresponda.

8. ¿Qué hallazgos o desafíos ha identificado en la gestión de riesgo de liquidez y crédito en la empresa durante una crisis?

Mala gestión o deficiencia de los controles en los departamentos que tienen la resiliencia a los controles implementados.

9. ¿Cómo se asegura de que la empresa cumpla con las regulaciones y requisitos relacionados con la gestión de riesgo de liquidez y crédito en momentos de crisis?

Preparando un plan anual de obligaciones y plazos, monitoreando su cumplimiento.

10. ¿Cuál es su enfoque para comunicar los hallazgos y recomendaciones relacionados con la gestión de riesgo de liquidez y crédito a la alta dirección?

Mediante un informe el cual contiene las principales observaciones encontradas y su punto de mejora.

11. ¿Qué colaboración existe entre la auditoría interna y la alta dirección en cuanto a la gestión del riesgo de liquidez y crédito?

Apoyo en la identificación de riesgos que a su criterio mejoran o empeoran las operaciones entre compañías.

12. ¿En qué forma la alta gerencia de la empresa muestra su compromiso en la gestión de los riesgos de liquidez y crédito?

Mostrando interés continuo y persistentes cada uno de los departamentos involucrados en el área.

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública



Guía de entrevista sobre la gestión de riesgos liquidez y crédito de las pequeñas y medianas entidades en entorno de crisis.

Fecha: _____ **Hora:** _____

Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado:

Puesto:

Objetivo del instrumento: Obtener información relacionada a la gestión de riesgos de liquidez y crédito de las pequeñas y medianas entidades en entorno de crisis.

Declaratoria de confidencialidad: La presente entrevista es un instrumento que servirá para dar respuesta a la hipótesis planteada en la investigación, la información obtenida en esta entrevista es confidencial y para fines académicos, relacionada a la gestión de riesgo de liquidez y crédito de las pequeñas y medianas entidades en entorno de crisis.

Indicaciones: Favor completar respuestas de manera abierta.

- **Representante de institución capacitadora de pequeñas y medianas empresas (CONAMYPE)**

1. ¿Cuál es su función en CONAMYPE y cómo apoya a las pequeñas y medianas empresas en la gestión de riesgo de liquidez y crédito durante una crisis?

Cargo de técnico de trámites empresariales, proporciona asesoría legal y jurídica a los emprendedores, microempresas y pequeñas empresas, se apoya y evalúa la parte financiera como punto primordial para brindar los servicios.

2. ¿Existe algún criterio para seleccionar a las pequeñas y medianas empresas que les permite acceder a los programas de capacitación de riesgo de crédito y liquidez?

El criterio para seleccionarlas sería aplicando los principios de administración a cada empresa viendo que éstas a lo largo del tiempo tengan crecimiento, sostenibilidad y que solventen los compromisos económicos siempre buscando la estabilidad financiera y reinversión de sus utilidades. Según ley MYPE y en base a nivel de ventas de cada negocio le da la calificación de emprendimiento, micro o pequeña empresa.

3. A su criterio, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en términos de gestión de riesgo de liquidez y crédito en un entorno de crisis?

Los principales es que no hay educación financiera que le de sostenibilidad para manejarse financieramente, falta de establecimiento de costos, falta de capacitación empresarial.

4. ¿Cuál es el programa impulsado por CONAMYPE que les ha permitido a las pequeñas y medianas empresas gestionar los riesgos?

No existe un programa como tal, pero sí hay capacitaciones periódicas, frecuentes, sistemáticas para los emprendimientos, micro y pequeñas empresas, CONAMYPE les enseña fórmulas matemáticas y financiera a través de las cuales van a establecer cuánto les cuesta a la

MYPE un producto o servicio que vende para que en base a esa información pueda establecer el precio de venta para no tener pérdidas.

5. ¿Cuáles son los rubros que, a su criterio, representan dificultades en gestión de riesgos para las empresas MYPE?

De manera general todas los emprendimientos, micro y pequeña empresa tienen dificultades para gestionar los riesgos ya que no tienen educación empresarial ni financiera, sobre todo porque no se informan quieren obtener resultados sin leer toda la información para llevar a cabo procedimientos que puedan aplicar y obtener resultados favorables.

6. ¿Poseen personal suficiente para cubrir los programas necesarios en riesgos de crédito?

No se cuenta con el personal suficiente para cubrir los diferentes programas establecidos.

7. ¿Qué herramientas o recursos proporciona CONAMYPE para ayudar a las empresas en la gestión de riesgo de liquidez y crédito durante situaciones de crisis?

Como institución no se tienen herramientas para ayudar en esas áreas.

8. ¿Cuáles son las mejores prácticas que CONAMYPE promueve para fortalecer la gestión de riesgo de liquidez y crédito en las pequeñas y medianas empresas?

Fecamype fue un fondo que se utilizaba para que las MYPES que están en quiebra pudieran sostenerse, pero actualmente exigen los mismos requisitos que exige la banca privada.

9. ¿Cómo se involucra CONAMYPE en la capacitación y educación de las pequeñas y medianas empresas para mejorar su gestión de riesgo de liquidez y crédito durante una crisis?

Lo hace a través de asesoría, capacitaciones ya sea virtuales, presenciales en las oficinas de CONAMYPE o en las oficinas de las empresas.

10. ¿Cuál es el nivel de efectividad de los programas implementados en gestión de riesgo de crédito y liquidez de las pequeñas y medianas empresas?

Como CONAMYPE no evalúan eso ya que la institución desarrolla su trabajo para capacitar empresarialmente, técnicamente, industrialmente a la MYPE.

11. ¿Qué recomendaciones específicas puede ofrecer a las pequeñas y medianas empresas para enfrentar los desafíos de liquidez y crédito durante una crisis?

Capacitarse financieramente, empresarialmente, cabe mencionar que cada empresa es un caso único y las recomendaciones será en base a la necesidad de cada entidad con el objetivo de apoyar a salir de su crisis.

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública



Guía de entrevista sobre la gestión de riesgos liquidez y crédito de las pequeñas y medianas entidades en entorno de crisis.

Fecha: _____ **Hora:** _____

Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado:

Puesto:

Objetivo del instrumento: Obtener información relacionada a la gestión de riesgos de liquidez y crédito de las pequeñas y medianas entidades en entorno de crisis.

Declaratoria de confidencialidad: La presente entrevista es un instrumento que servirá para dar respuesta a la hipótesis planteada en la investigación, la información obtenida en esta entrevista es confidencial y para fines académicos, relacionada a la gestión de riesgo de liquidez y crédito de las pequeñas y medianas entidades en entorno de crisis.

Indicaciones: Favor completar respuestas de manera abierta.

- **Gestor del área de crédito BANDESAL (FIREMPRESA).**

1. ¿Cuál es su función como gestor del área de créditos en BANDESAL y cómo se relaciona con la gestión de riesgo de liquidez y crédito en las pequeñas y medianas empresas durante una crisis?

En la Gerencia de Análisis y Evaluación de Crédito se evalúan todas las solicitudes de crédito que se ingresan al Banco, independientemente del tipo de empresa (Micro, pequeña, mediana y gran empresa). El riesgo de crédito y de liquidez son diferentes, pero están íntimamente relacionados. El primero tiene que ver con la capacidad que tendrá la empresa para generar los flujos futuros (liquidez), y que dichos flujos garanticen el retorno del pago de capital e interés de acuerdo con lo pactado, la moral de pago juega una función muy importante a la hora de decidir otorgar un crédito. El riesgo de liquidez está sujeto primeramente con la capacidad que tiene la empresa de cubrir con sus compromisos de corto plazo, muchas empresas buscan financiamiento bancario de corto plazo para cubrir esos vacíos de necesidad de fondos, principalmente por el descalce que generan la no realización de los inventarios y cuentas por cobrar.

2. ¿Cuáles son los criterios y procesos que BANDESAL utiliza para evaluar el riesgo de liquidez y crédito de las pequeñas y medianas empresas en un entorno de crisis?

Lo principal es entender al cliente en su totalidad, ¿cuáles son las necesidades que presenta?, ¿cuáles son las condiciones actuales del sector al que pertenece y expectativas de corto plazo?

3. ¿Qué medidas o acciones toma BANDESAL para mitigar los riesgos de liquidez y crédito al otorgar créditos a las pequeñas y medianas empresas durante situaciones de crisis?

Teniendo el pleno conocimiento del punto anterior se puede generar un financiamiento ah-doc a las necesidades del cliente, el cual debe incluir algún tipo de garantía aceptable para el Banco.

4. ¿Qué Criterios se toman para la asignación de recursos a las pequeñas y medianas empresas en la gestión de riesgo y liquidez en entorno de Crisis?

En tiempos de crisis no todos los sectores son afectados en la misma medida, de hecho, algunas empresas se ven beneficiadas en tiempos de crisis, dependiente si son de primera línea o complementarias, en todo caso, por ser un Banco de estado y en función de nuestra misión, siempre se acompaña a los sectores más vulnerables en función de las políticas públicas.

5. ¿Qué sectores económicos se han beneficiado en los Créditos que se ha otorgado a las pequeñas y medianas empresas?

Agropecuarios, turismo, energía, telecomunicaciones, comercio, industria, etc.

6. ¿Qué indicadores o métricas utiliza BANDESAL para monitorear la salud financiera de las pequeñas y medianas empresas a las que se les ha otorgado crédito?

Los indicadores son los siguientes:

- a. Endeudamiento de flujo
- b. Endeudamiento de balance
- c. Capacidad de pago
- d. Cobertura del servicio de la deuda
- e. Tendencia en ventas
- f. Estabilidad en costos y gastos
- g. Experiencia de los accionistas
- h. Moral de pago y experiencia en el Sistema Financiero
- i. Cobertura de garantías

7. ¿Cómo se adaptan los procesos de aprobación y seguimiento de créditos en BANDESAL durante una crisis para garantizar una gestión efectiva del riesgo de liquidez y crédito?

Tomando en cuenta que la economía es cambiante y de acuerdo con las necesidades del momento, se modifican/crean políticas, con el objetivo de dinamizar los tiempos de respuesta, porque todos los cambios en los procesos actuales deben quedar por escrito, de modo que las reglas queden claras desde el inicio para todos los participantes

8. ¿Qué medidas adicionales o programas existen en BANDESAL para apoyar a las pequeñas y medianas empresas en la gestión de riesgo de liquidez y crédito en un entorno de crisis?

El Banco mantiene un constante compromiso en apoyar a todos los sectores productivos del país, en tiempo de crisis se priorizan los sectores más vulnerables y sobre estos sectores se definen estrategias para reactivarlos con mayor prontitud, eso implica mejorar los procesos actuales o crear nuevos.

9. ¿Qué recomendaciones puede ofrecer a las pequeñas y medianas empresas para mejorar su elegibilidad y capacidad de obtener créditos en momentos de crisis, considerando la perspectiva de BANDESAL?

Empezar a formalizarse, eso implica, registrarse como contribuyentes, inscribirse en alcaldía, llevar contabilidad o en su defecto llevar registro de ingresos y salidas, etc., el acceso al crédito tiene su costo y muchas de las limitantes de la micro y pequeña empresa es la informalidad, dado que, no llevan registro de sus operaciones y los controles son escasos o nulos.

Ficha bibliográfica

Título del Libro	Manual para la gestión de crédito a clientes		
Autor	Eliseu Santandreu	Año de publicación	2019
Edición	primera	Paginas	11

Título del Libro	Fundamentos de la Gestión de Riesgos		
Autor	Paul Hopkin	Año de publicación	2017
Edición	Cuarta	Paginas	46