

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



PROYECTO DE GRADO EN MODALIDAD TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:
**“EVALUACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN ENTORNO DE CRISIS Y LA
CREACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE INCIDEN EN EL PRINCIPIO DE
NEGOCIO EN MARCHA.”**

PRESENTADO POR:

ERIKA MARITZA BAUTISTA URBINA
ELIZABETH YASMIN CAÑAS ALVARENGA
MARÍA ALEJANDRA MIRANDA CAMPOS

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN CONTADURÍA PÚBLICA

OCTUBRE DE 2023

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA,

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Juan Rosa Quintanilla
Vicerrectora Académica: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata
Secretario General: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decana: Licda. Celina Amaya de Calderón
Secretario: Lic. Pedro Javier Rivas Mejía
Coordinador General de Procesos de Grado: Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera
Director de la Escuela de Contaduría
Pública: Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Procesos de Grado de la
Escuela de Contaduría Pública: Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Asesor: Msc. Jorge Luis Martínez Bonilla
Tribunal evaluador: Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón
Msc. Wilmer Edmundo Pérez Díaz
Msc. Jorge Luis Martínez Bonilla

Octubre de 2023

San salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por haberme dado la fortaleza para perseverar a lo largo de la carrera, y la bendición de poder culminarla con éxito, a mi madre por su sacrificio, apoyo y amor que me ha brindado en todo este proceso de formación profesional y personal, a mis hermanas por su motivación y apoyo, a mis tíos que me brindaron su ayuda en lo material y espiritual, a mis amigos y amigas por su compañía y consejos brindados en este camino, y a las demás personas que por medio de oraciones y consejos me han apoyado.

María Alejandra Miranda Campos

Principalmente gracias a Dios, por permitirme tener la gran oportunidad de estudiar en la universidad y llegar hasta esta etapa de mi carrera, por la vida, salud y fortaleza que me ha regalado para poder realizar mi sueño de poder titularme, y ser el orgullo de mis padres de tener a su única hija como licenciada, a los cuales también les agradezco mucho por su gran apoyo incondicional que me han brindado toda la vida, a mis compañeras de grupo por su esfuerzo y dedicación para este trabajo de tesis, a mis amigos por su ánimo y apoyo para seguir adelante con la carrera y el proceso final, personas que de alguna forma u otra contribuyeron para poder terminar este largo proceso.

Elizabeth Yasmin Cañas Alvarenga

A Dios, por haberme acompañado en este proceso de formación académica y sobre todo por permitirme culminar mis estudios con éxito.

A mi familia, por su apoyo incondicional durante toda la carrera, son mi mayor motivación.

A los catedráticos, que a lo largo de la carrera compartieron sus conocimientos y experiencias.

Erika Maritza Bautista Urbina.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN ENTORNO DE CRISIS Y LA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE INCIDEN EN EL PRINCIPIO DE NEGOCIO EN MARCHA	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1. Caracterización del problema	2
1.1.2. Enunciado del problema	5
1.1.3. Hipótesis de la investigación	5
1.1.4. Objetivos	6
1.1.4.1. Objetivo general	6
1.1.4.2. Objetivos específicos	6
1.2. MARCO TEÓRICO	6
1.2.1. CLASIFICACIÓN DE RIESGOS	6
1.2.1.1. Según el tipo de actividad	6
1.2.1.2. Según su naturaleza	7
1.2.2. ANÁLISIS DE RIESGOS FINANCIEROS	9
1.2.2.1. Pasos para realizar un Análisis de Riesgo Financiero	10
1.2.2.2. Uso de las razones financieras para el análisis de los riesgos financieros	11
1.2.3. EVALUACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS.	13
1.2.3.1. Definición de la evaluación de los riesgos	13
1.2.3.2. Ventajas de llevar a cabo evaluaciones y análisis de riesgos financieros	13
1.2.3.3. Metodología para la evaluación de riesgos	14
1.2.4. TRATAMIENTO A LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS.	16
1.2.5. EMPRESAS EN ENTORNOS DE CRISIS.	18
1.2.6. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES FRENTE AL RIESGO	19
1.2.6.1. Transformación digital y uso de herramientas de gestión de riesgo	19
1.2.6.2. Análisis de mercado y de la inversión	20
1.2.6.3. Análisis y evaluaciones internas	20
1.2.6.4. Previsión de escenarios	21
1.2.7. PRINCIPIO DE NEGOCIO EN MARCHA.	21

1.3. MARCO TÉCNICO	23
1.4. MARCO LEGAL	24
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO	25
2.1. DISEÑO METODOLÓGICO	25
2.1.1. Enfoque de la investigación	25
2.1.2. Tipo de investigación	25
2.1.3. Unidad de análisis	26
2.1.4. Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación	26
2.1.4.1. Técnicas	26
2.1.4.2. Instrumentos	27
2.1.4.3. Universo y muestra	27
2.2. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	28
2.3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	29
2.4. ANÁLISIS EN INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	30
2.4.1. Análisis conjunto de resultados de Gerente Financiero, Contador General y Auditor Interno	30
2.4.2. Análisis de resultados Gerente Financiero	35
2.4.3. Análisis de resultados Contador General	37
2.4.4. Análisis de resultados Auditor Interno	39
2.5. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	43
CAPITULO III: PROPUESTA DE UN CASO PRÁCTICO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN ENTORNO DE CRISIS Y LA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE INCIDEN EN EL PRINCIPIO DE NEGOCIO EN MARCHA EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS N.C.P EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR	49
3.1. GENERALIDADES	49
3.2. PLANTEAMIENTO DEL CASO PRÁCTICO	49
3.3. DESARROLLO DEL CASO	50
3.3.1. Primer escenario de evaluación de riesgos mediante indicadores financieros.	50
3.3.1.1. Metodología para la evaluación de riesgos financieros y la creación de estrategias en un entorno de crisis para la empresa A & E COMERCIALIZADORA S.A DE C.V.	50
3.3.1.2. Razones financieras para evaluar el impacto de los riesgos financieros.	54
3.3.1.3. Medición del impacto de los riesgos.	57
3.3.1.4. Creación de estrategias de mitigación de riesgos.	60

3.3.1.5. Evaluación de la viabilidad de la empresa en entorno de crisis.	62
3.3.2. Segundo escenario de evaluación de riesgos mediante análisis de estrés financiero.	64
3.3.2.1. Identificación de variables.	64
3.3.2.2. Definición de escenarios de estrés.	65
3.3.2.3. Estados financieros proyectados en escenario pesimista.	66
3.3.2.4. Estados financieros proyectados en escenario optimista.	68
3.3.2.5. Análisis de los resultados en los estados financieros en los escenarios planteados.	70
3.3.2.6. Estrategias de respuesta en escenarios de estrés financiero.	71
3.3.3. Tercer panorama de evaluación de riesgos mediante análisis del FODA.	73
3.3.3.1. Identificación y evaluación de los riesgos a través del FODA.	73
3.3.3.2. Tratamiento de los riesgos identificados.	74
3.3.3.3. Supervisión, comunicación y documentación de la gestión de los riesgos.	76
3.4.IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.	77
3.4.1. Acciones para fortalecer la continuidad del negocio para la empresa A&E COMERCIALIZADORA S.A DE C.V.	77
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sectores afectados por la crisis financiera de 2009	3
Tabla 2. Variables de la Investigación	28
Tabla 3. Análisis de resultados Gerente financiero, Contador general y Auditor interno	30
Tabla 4. Análisis de resultados Gerente financiero	35
Tabla 5. Análisis de resultados Contador General	37
Tabla 6. Análisis de resultados Auditor interno	39
Tabla 7.Matriz de riesgos de la empresa A & E COMERCIALIZADORA, S.A. DE C.V.	58
Tabla 8. Matriz de medición de los riesgos	59
Tabla 9. Identificación de oportunidades de mercado en el entorno de crisis	62
Tabla 10. Estrategias para reducir costos y gastos.	63

Tabla 11. Estrategias para mitigar riesgos en escenarios de estrés financiero	72
Tabla 12. Estrategias para mitigar los riesgos identificados en el FODA	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de razones financieras	12
Figura 2. Estado de situación financiera	52
Figura 3. Estado de resultados	53
Figura 4. Estado de situación financiera	66
Figura 5. Estado de resultados	67
Figura 6. Estado de situación financiera	68
Figura 7. Estado de resultados	69
Figura 8. Análisis del FODA de A & E Comercializadora, S.A de .C.V.	74

RESUMEN EJECUTIVO

Para la presente investigación se ha seleccionado el tema. Evaluación de riesgos financieros en entorno de crisis y la creación de estrategias que inciden en el principio de negocio en marcha. A lo largo del tiempo el ambiente en donde operan las empresas, tiende a surgir eventos inesperados o inevitables que pueden desencadenar en crisis, afectando de manera interna o externa; lo que trae consigo una variedad de riesgos financieros que ponen en peligro la propia supervivencia de las compañías para seguir operando en el futuro.

Los objetivos trazados para la investigación son.

General. Proporcionar a las empresas una herramienta de evaluación sobre los riesgos financieros que surgen en los entornos de crisis, que ponen en peligro el principio de negocio en marcha; y que contribuya a la creación de estrategias que inciden en la continuidad de los negocios.

Específicos.

- Determinar los diferentes tipos de riesgos financieros a los cuales están expuestas las empresas en los entornos de crisis.
- Realizar un análisis y evaluación de los riesgos financieros que inciden en la continuidad de las operaciones de las empresas.
- Crear estrategias que contribuyan de manera positiva al principio de negocio en marcha de las entidades.
- Representar a través de un caso práctico cómo se analizan y evalúan los riesgos financieros que surgen en los entornos de crisis, y la creación de estrategias que beneficien la continuidad de los negocios.

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 para determinar los diferentes tipos de riesgos financieros a los cuales está expuesta la empresa en los entornos de crisis, mediante un análisis y evaluación de los riesgos financieros que inciden en la continuidad de las operaciones de las empresas, y creación de estrategias que contribuyan de manera positiva al principio de negocio en marcha de las entidades.

Para efectos de la investigación, con la ayuda de una empresa dedicada a la comercialización de productos no clasificados previamente en el municipio de San Salvador; donde se realizó entrevistas a los encargados del área financiera, contable y auditoría, quienes son el gerente financiero, contador general y auditor interno, de quienes se obtuvo información para el desarrollo de la propuesta de investigación

La información obtenida fue limitada, ya que no se especificó como realizan un análisis de la parte operativa, a pesar de ser de suma importancia cuando se genera una crisis financiera. La empresa no contaba con controles necesarios ni planes para haber dado respuesta a las crisis. La continuidad del negocio está vinculada de forma directa con los riesgos a los que está expuesta una empresa, así como a las consecuencias que provocan los riesgos en la operación del negocio. De esa manera nace la necesidad que las entidades empleen un conjunto de estrategias para seguir realizando sus actividades principales tras una situación crítica.

La evaluación de riesgos financieros y la creación de estrategias no son eventos únicos, sino un proceso continuo. Es importante monitorear los indicadores financieros clave, realizar ajustes en las estrategias según sea necesario, y saber comprenderlos para poder desarrollar estrategias efectivas para la contribución de la mitigación de riesgos de los mismos.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en sus actividades diarias se encuentran expuestas a diferentes tipos de factores que pueden generar crisis en el entorno de estas, provocando una serie de riesgos financieros que pueden impactar a la continuidad de las empresas, si estas no logran detectar a tiempo dichos riesgos y emplear medidas para mitigarlos.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado en tres capítulos; en el capítulo I se establece el planteamiento del problema, en donde se denota los diferentes factores de crisis en el entorno de las empresas; la caracterización del problema que describe el impacto de las crisis y los riesgos materializados; la formulación del problema, la hipótesis establecida y los objetivos planteados para la investigación. Como apartado siguiente se encuentra el marco teórico, el cual contiene una serie de descripciones sobre los diferentes elementos a considerar para la evaluación de riesgos financieros y el principio de negocio en marcha; el marco técnico y legal referente al tema presentado.

En el capítulo II, se presenta la metodología de la investigación, haciendo mención acerca del enfoque utilizado, el tipo de investigación, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información, las unidades de análisis, las variables e indicadores, el análisis de los resultados, y el respectivo diagnóstico.

El capítulo III, hace énfasis en la propuesta de un caso práctico, en donde se presenta la identificación de los riesgos financieros en el entorno de la empresa, la metodología utilizada para evaluar el impacto de dichos riesgos, la mitigación y los planes de acción a seguir, y la implementación de estrategias para asegurar la continuidad del negocio en momentos de crisis que puedan surgir a largo plazo.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN ENTORNO DE CRISIS Y LA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE INCIDEN EN EL PRINCIPIO DE NEGOCIO EN MARCHA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo del tiempo dentro del ambiente donde operan las empresas, tienden a surgir eventos inesperados o inevitables que pueden desencadenar en crisis, afectando de manera interna o externa; lo que trae consigo una variedad de riesgos financieros poniendo en peligro la propia supervivencia de las compañías para seguir operando en el futuro (Deloitte, 2023).

Los tipos de eventos o peligros que pueden perjudicar a una empresa pueden ser de diversas naturalezas, por ejemplo, los robos de identidad o bases de datos de clientes, fraudes internos o externos perpetrados contra o hacia la propia empresa, las rupturas en las cadenas de suministros, conflictos de guerra, conflictos sociales o políticos, catástrofes naturales como terremotos, incendios, huracanes, pandemias, entre otros (Deloitte, 2023).

Estos eventos son generadores de crisis en cualquier tipo de negocio, y estas crisis combinadas con una mala gestión de riesgos pueden conducir a pérdidas financieras, y ocasionar la paralización de las actividades del negocio; también esto puede deberse a las vulnerabilidades que cada negocio presente, porque en muchos de los casos no existe identificación del contexto en el que se encuentra la empresa. Los tipos de contextos a los que se hace mención pueden ser de madurez, crecimiento, expansión o consolidación, y analizarlos facilita la identificación y comprensión de todos los riesgos que pueden influir en la continuidad del negocio (ISOTools Excellence, 2016).

Por lo tanto, la continuidad del negocio está vinculada de forma directa con los riesgos a los que está expuesta una empresa, así como a las consecuencias que provocan esos riesgos en la operación del negocio. De esa manera nace la necesidad de que las entidades empleen un conjunto de estrategias para seguir realizando sus actividades principales tras una situación crítica que haya cesado la realización de sus actividades diarias.

1.1.1. Caracterización del problema

La crisis financiera que surgió entre los años 2007 y 2008 se desencadenó de manera directa por la paralización de la burbuja inmobiliaria en los Estados Unidos, durante el año 2006, que originó alrededor de octubre de 2007 la llamada crisis de las hipotecas subprime. Las consecuencias de la crisis comenzaron a presentarse de manera grave a inicios de 2008, impactando primero al sistema financiero estadounidense, y posteriormente al internacional, teniendo como resultado la gran crisis de liquidez, y propiciando indirectamente, otros fenómenos económicos como la gran recesión de 2008 (Wikipedia, 2022) .

En El Salvador esta crisis afectó en el año 2009 con las mayores caídas del valor agregado, en donde su repercusión se dio en diversos sectores; los bancos, seguros y otras instituciones financieras fueron los más afectados, seguido de ello las empresas dedicadas al comercio, restaurantes y hoteles ocupan el segundo lugar con mayor afectación; y las empresas dedicadas a la distribución de energía eléctrica, agua potable y gas propano fueron las menos afectadas por esta crisis. En la tabla 1 se puede observar en porcentajes la disminución del valor agregado por sector (Banco Central de Reserva de El Salvador, 2009).

Tabla 1 *Sectores afectados por la crisis financiera de 2009*

Sector	Valor Agregado (%)
Bancos, Seguros y otras Instituciones Financieras	-5.3
Comercio, Restaurantes y Hoteles	-5.2
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	-3.9
Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a Empresas	-3.9
Industria Manufacturera	-3.4
Agricultura, Caza, Silvicultura y Pesca	-2.2
Servicios Comunales, Sociales, Personales y Domésticos	-1.6
Electricidad, Gas y Agua	-1.5

Fuente: Elaboración propia en base a datos de (Banco Central de Reserva de El Salvador, 2009)

Otro tipo de crisis que impactó de manera negativa a las empresas fue la emergencia sanitaria por COVID-19; los efectos que generó la pandemia fue la suspensión de las cadenas de producción y consumo en la mayoría de países, desalentando la demanda global y la caída del comercio internacional. Como consecuencia grave de todo ello, generó la caída del Producto Interno Bruto (PIB) en todas las economías del mundo aproximadamente; afectando los niveles de comercio; la pérdida masiva de empleos; los niveles de pobreza altos y la desigualdad en muchas esferas (FLACSO CHILE, 2021).

El sector empresarial salvadoreño se vio sumamente afectado durante el año 2020 por el cierre ordenado por el Gobierno, situación que orilló a muchas empresas al paralizar sus actividades; el 62.33% de las empresas tuvieron que cerrar operaciones temporalmente, mientras que el 14% tuvo que cerrar operaciones de forma definitiva, como consecuencia de ello se afectó a la cadena de suministros de las empresas que siguieron operando, experimentando desabastecimiento de los productos que adquirirían a través de sus proveedores, los cuales habían cesado sus operaciones (Guevara Mira et al, 2020).

De igual manera la reciente crisis generada por el conflicto de guerra entre los países de Rusia y Ucrania en el año 2022, ha generado efectos que han resonado más allá de sus fronteras, ya que el impacto de estos se ha percibido en el sistema financiero internacional, en el aumento de precios de materias primas, productos de la canasta básica, el petróleo, la energía, entre otros factores que engloban la economía mundial (BBVA Research, 2022).

Esta situación ha afectado en el sector industrial en la cadena de suministros, como en los costos de fabricación, debido a que los altos precios de las materias primas y la escasez de las mismas, ha encaminado a numerosas empresas a recurrir a proveedores que les oferte el precio más adaptable a su presupuesto, o bien aumentar el precio de los productos terminados pero conservando la calidad de los mismos; y de forma similar es la afectación para los demás sectores empresariales, ya que esto se debe a los niveles de inflación que ha generado dicha crisis (BBVA Research, 2022).

Dada las situaciones anteriores, existe una brecha entre el riesgo y la forma en que lo aceptan la mayoría de los profesionales contables; esto puede obedecer a su formación académica y profesional. Muchos de los planes profesionales incluyen la gestión de riesgos, más este no ha sido un eje de competencia para los contadores, por lo cual resta un camino por recorrer para que los contadores profesionales aumenten su competitividad en el plano de la asesoría de riesgos empresariales (IFAC, 2019).

El profesional contable debe de adquirir conocimientos de los hechos económicos y de las transacciones que se pueden suscitar desde y hacia la entidad. Todo esto permite que el contador pueda generar valor y entender las dinámicas del mercado en el que se mueve la empresa en la que éste labore, a fin de identificar riesgos internos o externos y sugerir cómo construir relaciones clave con clientes, proveedores, entidades de financiamiento y entes reguladores. Con esto el contador

puede encontrarse como experto en riesgos, que podría facilitar valiosas ideas para apoyar a la empresa en momentos de incertidumbre (IFAC, 2019).

Desde el punto de vista contable el principio de negocio en marcha, debe ser garantizado, se debe cumplir y reflejar en los estados financieros de una entidad por requerimiento de la normativa aplicable a estos, ya sea NIIF completas o NIIF para las PYMES; de igual modo las entidades pueden apoyarse de materiales técnicos que les brinde una orientación para cumplir con dicho principio.

Ante tal situación es necesario que las empresas dispongan de un previo análisis y evaluación de los riesgos financieros a los cuales están expuestas en su entorno; y que esto contribuya a la elaboración de estrategias para mitigar o reducir el impacto de los riesgos, influyendo de manera positiva a la continuidad del negocio.

1.1.2. Enunciado del problema

De acuerdo a los escenarios que influyen en el entorno en donde las empresas realizan sus actividades, y que pueden surgir de manera imprevista implicando incurrir en riesgos financieros; y dado que las entidades no cuentan con un análisis y evaluación de los riesgos que les permita crear estrategias para responder ante tales situaciones, se hace la siguiente interrogante:

¿Cómo impacta a las empresas la falta de una evaluación de riesgos financieros en entorno de crisis para la creación de estrategias que inciden en el principio de negocio en marcha?

1.1.3. Hipótesis de la investigación

Para la presente investigación se estableció una hipótesis, la cual se define de la siguiente manera. Una adecuada evaluación de riesgos financieros en entorno de crisis permitirá la creación de estrategias que inciden en el principio de negocio en marcha de manera efectiva.

1.1.4. Objetivos

1.1.4.1. Objetivo general

Proporcionar a las empresas una herramienta de evaluación sobre los riesgos financieros que surgen en los entornos de crisis, que ponen en peligro el principio de negocio en marcha; y que contribuya a la creación de estrategias que inciden en la continuidad de los negocios.

1.1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar los diferentes tipos de riesgos financieros a los cuales están expuestas las empresas en los entornos de crisis.
- Realizar un análisis y evaluación de los riesgos financieros que inciden en la continuidad de las operaciones de las empresas.
- Crear estrategias que contribuyan de manera positiva al principio de negocio en marcha de las entidades.
- Representar a través de un caso práctico cómo se analizan y evalúan los riesgos financieros que surgen en los entornos de crisis, y la creación de estrategias que beneficien la continuidad de los negocios.

1.2. MARCO TEÓRICO

1.2.1. CLASIFICACIÓN DE RIESGOS

1.2.1.1. Según el tipo de actividad

Los riesgos están presentes en cualquier actividad. No obstante, algunos implican un mayor o menor nivel de repercusión sobre las actividades de las empresas. La clasificación de los mismos se hace en los siguientes términos.

Riesgo sistemático. Son aquellos que están presentes en un sistema económico o en un mercado en su conjunto. Sus consecuencias pueden afectar a la totalidad del entramado comercial, como sucede en las crisis económicas de gran trascendencia y de las cuales ninguna entidad puede apartar. También pueden ser originados por accidentes, guerras o desastres naturales (ISOTools Excellence, 2017).

Riesgo no sistemático. Son los que se derivan de la gestión financiera y administrativa de cada empresa. En este caso los fallos provienen de la compañía en concreto y no del conjunto de mercado o escenario comercial. Varían según el tipo de actividad y cada caso, al igual que la manera en que son tramitados. Los escenarios de crisis internas o un plan de crecimiento mal aplicado son algunos ejemplos (ISOTools Excellence, 2017).

1.2.1.2. Según su naturaleza

Los riesgos también pueden definirse en función de su naturaleza. Es la manera más extendida al momento de clasificarlos. Se debe aclarar que un riesgo de tipo legal o jurídico no debe tener la misma gestión que otro de tipo económico. Por esa razón, la clasificación de los riesgos es de la siguiente manera:

Riesgos financieros. Son aquellos que se relacionan con la gestión financiera de las empresas. Es decir que son los movimientos, transacciones y demás elementos que tienen dominio en las finanzas empresariales: inversión, diversificación, expansión, financiación, entre otros. En esta clasificación se pueden distinguir algunos tipos, como por ejemplo los riesgos de crédito, riesgos de tasas de interés, riesgos de mercado, riesgos gestión, riesgos de liquidez, riesgos de cambio (ISOTools Excellence, 2017).

Riesgos económicos. Se refiere a los riesgos asociados a la actividad económica, ya sean de tipo interno o externo. En el caso de tipo interno, hablamos de pérdidas que puede sufrir una entidad debido a las decisiones tomadas en su interior. En el caso de tipo externo, son eventos cuyo origen es fuera de la entidad. Para diferenciar este riesgo del financiero, cabe señalar que el riesgo económico afecta a los beneficios monetarios de las empresas, mientras que los financieros tienen que ver con todos los bienes que tengan las organizaciones a su disposición (ISOTools Excellence, 2017).

Riesgos ambientales. Son aquellos a los que están expuestas las empresas cuando el entorno en el que operan es desfavorable o puede llegar a serlo; sus causas básicas son naturales o sociales. En la primera causa se puede mencionar elementos como la temperatura, la altitud, la presión atmosférica, las fallas geológicas, entre otros. En la segunda causa pueden ser cuestiones como los niveles de violencia y la desigualdad. Lo cierto es que son riesgos que no dependen directamente de las empresas y que, por tanto, su gestión requiere de planes preventivos más eficaces (ISOTools Excellence, 2017).

Riesgos políticos. Se pueden derivar de cualquier circunstancia política del entorno en el que operen las empresas. Se dividen en dos tipos: gubernamentales, legales y extralegales. En los riesgos gubernamentales, se engloban aquellos que son el resultado de acciones que han sido llevadas a cabo por las instituciones del lugar, por ejemplo, un cambio de gobierno o una modificación en las políticas comerciales. En el caso de los de tipo legal, se enmarcan actos al margen de la ley, como acciones terroristas, revoluciones o sabotajes (ISOTools Excellence, 2017).

Riesgos legales. Son los obstáculos legales o normativos que pueden entorpecer el rol de una empresa en un sitio determinado. Como es el caso en algunos países, donde operan leyes restrictivas en el mercado, que limitan el accionar de ciertas empresas. Estos riesgos van relacionados a los de carácter político (ISOTools Excellence, 2017).

Por otro lado, por naturaleza siempre las empresas son tomadoras de riesgos, a muchas les genera una ventaja competitiva asumir los riesgos eficientemente, se anticipan a los cambios producidos por estos y tienen más experiencia a largo plazo para generar ganancias.

1.2.2. ANÁLISIS DE RIESGOS FINANCIEROS

Es el análisis de la probabilidad de que se concrete una amenaza y de su posible impacto, por ello es crucial en la gestión de riesgos. El análisis tiene como objetivo no solo estimar posibles pérdidas, sino evitar que ellas ocurran.

Por ejemplo, en un análisis de riesgo de crédito, uno de los principales tipos de riesgos financieros, se evalúa la posibilidad de que un deudor no pueda terminar de pagar sus obligaciones. Con esa información, la empresa toma medidas para evitar que esto suceda o mitigar en lo posible el impacto. Por esa razón que la gestión del riesgo financiero debe tener en cuenta los factores internos y externos que originan las amenazas.

Los factores internos son aquellos que se producen por la propia actividad comercial de la empresa. Una mala administración de caja o problemas en la producción son riesgos que pueden impactar las cuentas y el valor de mercado de una entidad.

Por su parte, los factores externos son las condiciones políticas, económicas o sociales que afectan el desempeño de una empresa, como las crisis económicas, la inestabilidad de las tasas de

cambio, las variaciones de una industria o las políticas estatales. El método más fácil para realizar el análisis del riesgo financiero en una empresa es combinar la probabilidad de que un riesgo ocurra y las posibles pérdidas económicas que se puedan ocasionar.

Una vez identificados los riesgos y después de elegir la herramienta más conveniente para controlar los eventos, la empresa decide si evitar o asumir los riesgos de acuerdo con el nivel de tolerancia y de apetito al riesgo de la misma.

1.2.2.1. Pasos para realizar un Análisis de Riesgo Financiero

Identificar los principales riesgos. En esta primera etapa, se identifican todos aquellos factores de riesgo, tanto internos como externos, que deberá enfrentar la empresa.

Calcular la importancia de cada riesgo. En este punto, se deberán analizar los riesgos y señalar cuáles serán los más perjudiciales para la empresa. De este modo, se podrá realizar una previsión de recursos de esfuerzos, así como elaborar un plan para hacer frente a este tipo de eventualidades.

Concretar acciones para el plan de contingencia. Se debe de crear tareas concretas para mitigar el impacto negativo que puedan tener los riesgos. Además de establecer un plan de contingencia en el que se incluya una acción por cada uno de los riesgos, ya que se debe de recordar que no se puede enfrentar de la misma manera a todos los riesgos.

Delegación de responsabilidades. Se trata de establecer cuáles son los riesgos principales y asignar a una persona para que supervise esas posibles amenazas.

Asignación de fechas de vencimiento. Como los riesgos no son estables a lo largo del tiempo, tampoco puede asignarse un mismo plan indefinidamente. La razón es que las amenazas pueden incrementarse y afectar a los procesos de la propia empresa que tenía previstos con anterioridad. Por eso, es aconsejable calendarizar las acciones que se llevarán a cabo.

El grado de exposición al riesgo se mide de manera cuantitativa. En caso de que un evento impacte apenas en un área específica de la empresa, el efecto potencial puede estimar la probabilidad de que suceda el riesgo por el cálculo aproximado de pérdida financiera (Niño Bernal, 2004).

1.2.2.2. Uso de las razones financieras para el análisis de los riesgos financieros

Con el fin de evaluar la condición financiera y desempeño de una empresa, se debe de realizar una revisión completa de la situación financiera en la que se encuentra la entidad. Una herramienta que se emplea con frecuencia para un análisis financiero es una serie de razones financieras, índices o cocientes financieros, que relacionan dos piezas de datos financieros dividiendo una cantidad entre otra (Horne & Wachowicz, 2010).

En la ilustración 1 se muestran los tipos de razones financieras. Las ratios de liquidez se refieren a la solvencia de la empresa. Dentro de estos se encuentran la ratio de liquidez general; la prueba ácida, que permite saber cómo se podría afrontar problemas de liquidez utilizando los activos; la prueba defensiva, para saber si se puede operar en caso de necesidad con los activos más líquidos de la empresa; la razón de capital de trabajo; o los ratios de liquidez, que indican cuando se cobran por los productos o servicios.

Figura 1. *Tipos de razones financieras*

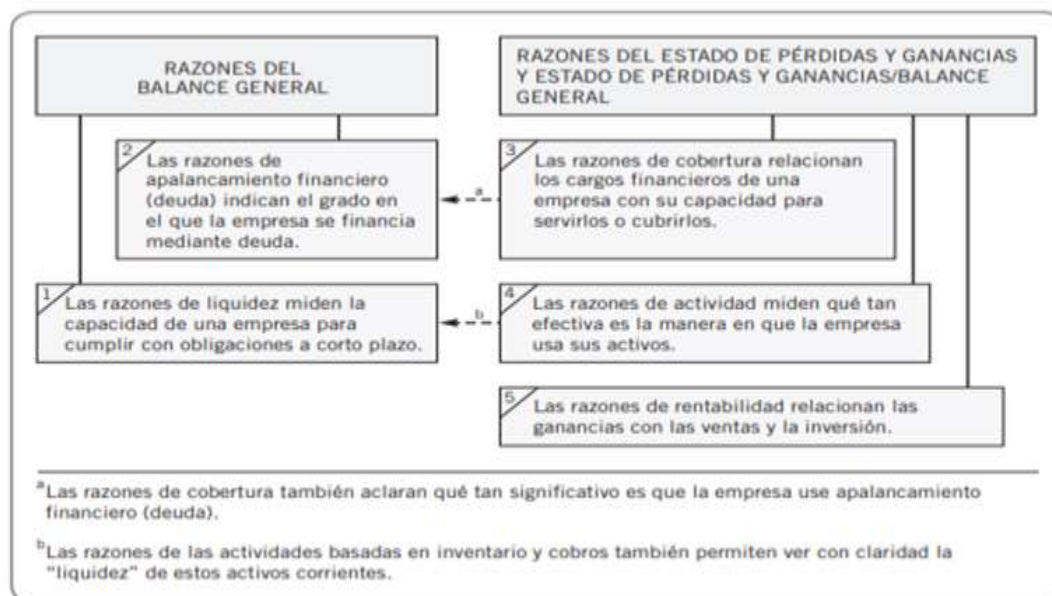


Figura 1: Tipos de razones (Horne & Wachowicz, 2010).

Las razones financieras de endeudamiento de una empresa teniendo en cuenta su patrimonio neto tanto a corto plazo como a largo plazo, se utiliza para analizar el nivel de apalancamiento de la empresa. Capital de trabajo; o los ratios de liquidez, que indican cuando se cobran por los productos o servicios.

Los ratios de rentabilidad son muy importantes también, ya que nos indican cual es la rentabilidad de una empresa, tanto del capital del que dispone como el de las ventas.

Los ratios de la actividad nos indicarán si la gestión de la empresa es efectiva. Se refiere a la gestión de ventas, cobros, y cómo gestionamos el inventario de la empresa. Incluye la rotación de inventarios, periodos de pago y rotación de caja entre otros.

1.2.3. EVALUACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS.

1.2.3.1. Definición de la evaluación de los riesgos

Una evaluación de riesgos financieros es un término general que se usa en los diversos sectores en referencia a una evaluación de la probabilidad de que un recurso financiero, un préstamo, entre otros, genera pérdida de valor. La evaluación de riesgos financieros determina el impacto de la materialización del riesgo y las mejores maneras para mitigarlo (Capterra, s.f.).

Se refiere a la evaluación que las entidades deben realizar en relación a los riesgos financieros que pudieran impactar sus actividades, en donde se relacionan aspectos como mantener la liquidez para hacer frente a sus obligaciones, la recuperación de sus cuentas por cobrar, entre otros factores claves en donde los riesgos financieros están presentes continuamente.

La evaluación de riesgos es un componente crucial de cualquier proceso de planificación financiera. Cada empresa debe considerar realizar una evaluación de riesgos financieros periódicamente. Esto ayuda a las entidades a identificar su posición actual para hacer frente a los riesgos financieros que pudieran impactar.

1.2.3.2. Ventajas de llevar a cabo evaluaciones y análisis de riesgos financieros

El proceso de análisis y evaluación de riesgos financieros permitirá a la entidad determinar la probabilidad de ocurrencia, o de impacto de interrupción de sus actividades diarias.

Los resultados del análisis del impacto en el negocio y las evaluaciones de riesgos permitirán a una organización determinar las estrategias y la solución adecuada necesaria para responder a un incidente cuyo impacto se vea mayormente reflejado en la continuidad del negocio.

1.2.3.3. Metodología para la evaluación de riesgos

Para la evaluación de riesgos se suele contar con tres metodologías, cada una de ellas con sus ventajas e inconvenientes.

- **Método cualitativo para la evaluación de riesgos.**

Se trata del método más empleado para la evaluación de riesgos, ya que es el que menos recursos económicos y de tiempo requiere, si bien para su empleo es fundamental contar con la opinión de expertos que, en ocasiones, se deben de subcontratar. A pesar de ser una subcontratación, al no implicar una valoración económica o de probabilidad, el tiempo empleado es menor y por tanto puede compensar el coste total de la evaluación. Para aplicarlo a la realidad se tendrán en cuenta tres elementos que contarán con interrelaciones.

- **Amenazas.** Son todas aquellas posibles situaciones que podrían poner en riesgo a la organización, o alterar el ritmo para la consecución de los objetivos planeados.

- **Vulnerabilidades.** Se refiere a los factores internos que posibilitan un incremento de las posibilidades de que una amenaza llegue a ser una realidad.

- **Impacto.** Se refiere a las consecuencias de que una amenaza se llegara a materializar, y para ello se clasifica en una escala de nivel y se relaciona con el tipo de impacto, que puede ser de múltiples tipos en función de las áreas de la organización, y contra qué objetivos impacte.

- **Medidas de control.** Son todas aquellas acciones que se pueden poner en marcha para evitar la concurrencia de los eventos de riesgo, minimizar su impacto en caso de producirse o reducir las vulnerabilidades que aumentan el riesgo. Estas medidas de control pueden ser preventivas, correctivas o de detección.

- **Método semicualitativo para la evaluación de riesgos.**

Este método hace un poco más compleja su gestión, aunque es muy exacto. Para emplearlo se determinan índices para las situaciones que se analizaron y para las que se detectaron amenazas, vulnerabilidades e impactos asociados, en función de esos indicadores, se establecen planes de acción. Este método se suele emplear mediante checklist a través de las cuales se identifican de forma sistemática los riesgos.

- **Método cuantitativo para la evaluación de riesgos.**

Este método es mucho más exacto, pero a la vez costoso en términos de tiempo que implica su correcta identificación y evaluación. El método cuantitativo permite una valoración numérica de las posibilidades de materialización y el impacto del riesgo. Gracias a este método se puede llegar incluso a la asociación de una probabilidad, y su aplicación al evento de riesgo con las consecuencias que pudiera llegar a producir en el seno de la organización y sus objetivos.

Su cálculo puede ser bastante complejo e implicar cálculos estadísticos avanzados, precedidos de un arduo trabajo de recopilación de datos. Entre otras técnicas de cálculo se suele emplear la clásica teoría de juegos, regresión lineal y no lineal, análisis de sensibilidad o ARC.

Este método no tiene por qué ser de aplicación exclusiva, si no que suele aplicarse una vez hecho un análisis cualitativo, con lo cual se mejora la utilización de los recursos empleados en la evaluación.

Una vez hecha la evaluación de riesgos, la clave está en establecer los planes de acción necesarios para afrontar esos riesgos en la medida en la que su evaluación lo determine, y transmitir

estos planes a toda la organización para una correcta aplicación en caso de necesitarlos (ISOTools Excellence, 2017).

1.2.4. TRATAMIENTO A LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS.

- **Definición de las respuestas a los riesgos.**

Es plantear las soluciones más adecuadas para poner de cara a aquellos elementos que obstaculizan la consecución de los objetivos estratégicos de las empresas. Cada organización tiene sus propios retos en esta materia, de la misma manera debe reaccionar a los riesgos que eventualmente pudieren perjudicar a la empresa. Existen cinco estrategias principales a la hora de gestionar los riesgos.

- **Supresión del riesgo.**

No suele ser lo más habitual, pero en ocasiones las organizaciones han logrado que desaparezcan los riesgos asociados a sus procesos con esta estrategia. Esto se consigue cuando la labor de previsión se ha implementado de forma exitosa, obteniendo información adicional, adquiriendo apoyo de expertos, añadiendo recursos adicionales o modificando los elementos de la planificación, entre otros elementos.

- **Transferencia del riesgo.**

Bajo esta estrategia, el riesgo es transferido a otra dependencia de la organización o, incluso, a una segunda empresa asociada. Se trata de un recurso muy común entre los grupos de compañías filiales o que comparten algún tipo de vínculo que permite esta transferencia. Por ejemplo, cuando hablamos de responsabilidad solidaria, una empresa puede asumir las deudas de otra que haga parte del conglomerado que las integra a las dos. El riesgo no se anula; sólo se redirecciona.

- **Mitigación del riesgo.**

Es una estrategia de gestión de riesgos que consiste en reducir la probabilidad o el impacto de un riesgo sobre las empresas. Es decir, que, si llega a producirse, sus efectos serán mucho menores que si no se hubiesen adoptado medidas al respecto. Esta opción es usada sobre todo en aquellos casos en que los riesgos son inevitables o no dependen de la empresa en sí misma. La clave para una acertada mitigación del riesgo está en las acciones a implementar. Algunos ejemplos son.

- Adopción de procesos más sencillos en la organización.
- Puesta en marcha de ensayos adicionales.
- Elección de proveedores o suministrador más fiables.
- Adición de recursos para la labor preventiva

- **Explotación del riesgo.**

No todos los riesgos son negativos. Algunas veces, su irrupción es una oportunidad para las organizaciones. Cuando esto ocurre, en vez de ser mitigados o eliminados, la estrategia de la empresa debe centrarse en sacar el máximo provecho de la circunstancia. Un riesgo con efectos positivos se puede potenciar gracias a la designación de más personal cualificado, mayor apoyo económico o una adaptación a la planificación realizada al inicio.

- **Aceptación del riesgo.**

En estos casos, se trata de riesgos que no suponen mayores impedimentos para la consecución de los objetivos y que, por tanto, pueden convivir con la empresa. Pero no se trata de una actitud resignada. Por el contrario, implica la elaboración de un plan de contingencia para poder adaptar el riesgo a las actividades de las empresas. Por ejemplo, las compañías que operan

en zonas montañosas y con una alta probabilidad de sismos, desarrollan toda una política de emergencia en torno a la evacuación y la asistencia en casos de emergencia. (ISOTools Excellence, 2017)

1.2.5. EMPRESAS EN ENTORNOS DE CRISIS.

Las empresas no tendrían razón de ser si no hubiera una relación con los clientes o con los proveedores que les suministran las materias primas. También están afectadas por la competencia, las leyes que dicte el Gobierno sobre pago de impuestos, el respeto al medio ambiente. En definitiva, no se puede entender la empresa sin tener en cuenta su entorno.

Al relacionarse con su entorno se dice que la empresa es un sistema abierto. Consta de una serie de elementos interrelacionados. Todos ellos se relacionan en mayor o menor medida con el entorno, lo que deberá tenerse en cuenta para la evaluación de riesgos financieros.

Tradicionalmente el entorno de la empresa se divide en dos grandes grupos: específico y general.

- Entorno específico. Afecta a un sector determinado de empresas según actividad, y es más cercano.
- Entorno general. Afecta a todas las empresas, y no lo hace de manera directa.

En este caso hace referencia a factores no tan directamente vinculados a la empresa pero que en muchas ocasiones tienen una influencia decisiva. Este entorno es más difícil de controlar, debido a que depende de factores que están fuera del alcance de la empresa. Sin embargo, es necesario efectuar un análisis y un seguimiento detallado de esta situación con el objeto de

adelantarse a posibles cambios. De este modo se tendrá capacidad de reacción para aprovechar las oportunidades que surjan o para protegerse ante futuras amenazas.

En una época de crisis todas las empresas sufren. Un buen análisis del entorno económico debe permitir a la empresa adelantarse a esta situación y prepararse para afrontar los malos momentos. En ocasiones la situación es tan delicada que la empresa sólo puede aspirar a mantenerse y esperar a que cambien los tiempos. Es lo que sucede en un período de crisis.

Las empresas no pueden permanecer de espaldas a los efectos que ocasionan sobre la sociedad. Es por ello que en los últimos tiempos ha cobrado gran importancia el estudio de su responsabilidad social (Edebé, 2019).

1.2.6. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES FRENTE AL RIESGO

Se presentan cuatro estrategias que se pueden ejecutar para mitigar pérdidas corporativas, prever incidentes, estar mejor preparado ante eventualidades, diseñar soluciones inteligentes y tomar decisiones que ayuden a garantizar e incrementar la rentabilidad de la organización.

1.2.6.1. Transformación digital y uso de herramientas de gestión de riesgo

Para sobrevivir y prosperar en la era digital es necesario entrar en ella, por ello muchas compañías están invirtiendo en la aplicación de un sistema de gestión de riesgos financieros que incorporen tecnologías de inteligencia artificial, que a su vez integre técnicas de analítica avanzadas.

La digitalización del sistema de gestión de riesgos, así como la automatización global de la operatividad de la entidad, brindará un análisis, evaluaciones y reportes sobre cada aspecto que se requiera, sin estar sujetos al error humano, asegurando su eficacia.

1.2.6.2. Análisis de mercado y de la inversión

Disponer de vasta información sobre el mercado y lo que se quiere invertir es el primer paso para minimizar el riesgo de una pérdida significativa, de esta forma será viable obtener análisis de mayor precisión y calidad.

De este modo, se podrán ejecutar mejores planes de mitigación y anticipar algunos cambios en el mercado u otros posibles incidentes, por lo que es importante considerar la cantidad de información disponible para analizar, ya que de esta dependerá el nivel de riesgo valorado.

1.2.6.3. Análisis y evaluaciones internas

A fin de prevenir el riesgo operativo, es necesario que en el análisis de riesgos se tenga la capacidad de recopilar, almacenar y centralizar en una base de datos toda la información de la entidad.

Esto permitirá entrelazar información entre departamentos que antes estaban incomunicados, facilitando la detección de fallas, deficiencias o puntos débiles al interior de la empresa, que en determinado tiempo puedan convertirse en riesgos de alto nivel.

1.2.6.4. Previsión de escenarios

Anticiparse permite ganar ventaja sobre la competencia, pues abre la posibilidad de enfocar tus recursos en prevenir en lugar de corregir, esto se puede lograr una vez que conozcas a detalle el tipo y nivel de riesgo que pudieran enfrentar.

Las tecnologías de inteligencia de negocios, brindan las herramientas para generar proyecciones de escenarios, ofreciendo la oportunidad de elaborar múltiples planes de contingencia, así estarán preparados aun cuando ocurra un incidente de mayor riesgo.

Tener al lado a un gestor de riesgo con la capacidad de plantear una estrategia para evitar amenazas y mitigar el impacto es crucial. El plan propuesto debe tener características como las siguientes.

- Estructuración de medidas de retorno.
- Integración de la gestión de riesgos con los objetivos de negocio.
- Desarrollo de informes, políticas y procedimientos para abordar cada tipo de riesgo.
- Capacidad de definir el apetito y la tolerancia al riesgo de la organización.
- Gestión y optimización del capital.

1.2.7. PRINCIPIO DE NEGOCIO EN MARCHA.

La continuidad de negocio se basa en una serie de principios claves, que cualquier entidad puede aplicar de forma coherente a un sistema de gestión de continuidad de negocio que esta posea, para que sea eficaz.

Un sistema de gestión de la continuidad del negocio consiste en la preparación dinámica de la empresa frente a eventualidades de todo tipo que puedan suponer una interrupción de la actividad de una entidad, suponiendo perjuicios de diferente gravedad según la importancia del ámbito donde se ha producido el paro y el tiempo de inactividad.

Por lo tanto, puede considerarse, como la capacidad estratégica y táctica de una empresa para planificar y responder ante percances o suspensiones del negocio, con el fin de continuar con las actividades a un nivel aceptable de servicio, que debe definirse previamente.

Establecer un sistema de gestión de continuidad del negocio se ha convertido en toda una exigencia para las organizaciones dado que, en un entorno cada vez más globalizado y riguroso, ninguna empresa que aspire a mantener su ventaja competitiva puede permitirse la esplendidez de tener interrupciones considerables en su cadena de producción o de negocio.

Implementar dicho sistema antes mencionado en una entidad le ayudaría a reducir los efectos adversos en los servicios por una interrupción inesperada, también a poder identificar amenazas y debilidades sobre las operaciones críticas de la entidad, para su tratamiento y control de manera proactiva

Así mismo una entidad debe de plantear objetivos claros de la continuidad del negocio que reflejen la naturaleza de sus actividades y su impacto en las partes interesadas, esto respaldará la priorización y la asignación de recursos al proceso de la continuidad del negocio.

De igual forma la empresa debe de tener la capacidad de identificar y planificar los posibles impactos y riesgos comerciales es clave para un sistema de continuidad de negocio eficaz (ISOTools Excellence, 2019).

1.3. MARCO TÉCNICO

La Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF para las Pymes) es emitida por el International Accounting Standards Board (IASB), organismo creado en Londres, y constituyen el marco contable adoptado en el Salvador desde el año 2009.

La NIIF para las PYMES, es una norma diseñada para satisfacer las necesidades y capacidades de las pequeñas y medianas empresas (PYME), dentro de sus diferentes secciones se abordan desde los conceptos y principios generales, tratamiento de componentes como inventarios, propiedad planta y equipo e inversiones, hasta la presentación de los diferentes estados financieros, que proporcionan la información necesaria para el análisis financiero de toda entidad.

La ISO 22301:2019 es la última versión de la norma internacional para sistemas de gestión de la continuidad de negocio (SGCN) y proporciona un marco de buenas prácticas para ayudar a las organizaciones a gestionar eficazmente el impacto de una interrupción en su funcionamiento.

La norma ISO 31000 sobre gestión de riesgo es la norma en la que se basa Risk Management. Es un estándar internacional que establece las directrices para que cualquier tipo de empresa, sea cual sea su sector y tamaño, pueda considerar el riesgo como elemento generador de valor. Es generador de valor porque ayuda a conseguir los objetivos mediante un pensamiento basado en riesgos como elemento generador de valor.

También cabe mencionar COSO ERM que es un organismo de reconocimiento internacional, donde se establecen los marcos reguladores básicos de riesgo y cumplimiento en temas de control interno. El marco COSO ERM 2017 está estructurado a partir de cinco

componentes, los cuales son gobierno y cultura, estrategia y objetivos, desempeño, revisión y, por último, información, comunicación y reporte; y 20 principios. Para tener un panorama desde la estrategia hasta la ejecución, con lo que se pretende mayor comprensión del valor de la gestión de riesgo para definir y ejecutar estrategias.

1.4. MARCO LEGAL

En El Salvador, la base legal principal con respecto a la contabilidad se encuentra en el Código de Comercio, se establecen las obligaciones profesionales de los comerciantes, en los artículos 59, 435 al 455, tales como llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de contabilidad.

También se encuentra, El Código tributario, es un marco jurídico tributario unificado que regula la relación entre el fisco y los contribuyentes, clave también el tratamiento y presentación de información financiera de las entidades. En sus artículos 139 al 142-A, y los artículos 73 al 76 del reglamento del mismo código; en donde se establecen las obligaciones de llevar contabilidad formal y sus disposiciones comunes.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO

2.1. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1.1. Enfoque de la 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.

2.1.2. Tipo de investigación

Explicativa: El tipo de investigación que se realizó fue de tipo explicativa ya que se relaciona la causa y efecto del fenómeno, a través del establecimiento de variables dependiente e independiente, basado en el estudio de teorías, para describir la problemática que se ha presentado, y mediante la cual se realizaron entrevistas para indagar la problemática en cuestión.

2.1.3. Unidad de análisis

Para efectos de la investigación, se contó con la ayuda de una empresa dedicada a la comercialización de productos no clasificados previamente en el municipio de San Salvador; en esta se realizaron entrevistas a los encargados del área financiera, contable y auditoría, quienes son el gerente financiero, contador general y auditor interno, de quienes se obtuvo información para el desarrollo de la propuesta de investigación.

Gerente financiero: es la persona responsable de la gestión financiera en una empresa, que realiza la planificación, ejecución y análisis de la información financiera.

Contador general: es el profesional encargado de procesar toda la información financiera de la empresa, para facilitar los estados financieros para la toma de decisiones.

Auditor interno: es el encargado de asegurar el correcto funcionamiento de la empresa, para proteger e incentivar su valor mediante la sugerencia de controles internos, gestiones de riesgos y la gobernanza.

2.1.4. Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación

2.1.4.1. Técnicas

- **Sistematización bibliográfica:** se realizó consultas a diferentes materiales bibliográficos de suma importancia que sirvieron de aporte al documento de investigación, entre ellos libros en físicos, libros digitales, documentos de sitio web, y páginas de sitio web.
- **Entrevista:** se obtuvo información de manera directa a través del diálogo y preguntas claves con los encargados del área financiera, contable y auditoría de la empresa.

2.1.4.2. Instrumentos

- **Ficha bibliográfica:** se recopiló la información extraída de fuentes bibliográficas, necesarias para la investigación y se hizo referencia a ella a lo largo del documento.
- **Guía de Preguntas para Entrevista:** selección de preguntas claves a los encargados del área financiera, contable y auditoría, para el análisis y obtención directa de la información.

2.1.4.3. Universo y muestra

Para la presente investigación no fue necesario establecer universo y muestra, debido a que se efectuó bajo el enfoque cualitativo, en donde se obtuvo información de manera directa a través la empresa A&E Comercializadora, S.A de C.V.

2.2. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 2. *Variables de la Investigación*

Objetivo	Formulación del problema de investigación	Hipótesis	Variables
<p>Proporcionar a las empresas una herramienta de evaluación sobre los riesgos financieros que surgen en los entornos de crisis, que ponen en peligro el principio de negocio en marcha; y que contribuya a la creación de estrategias que inciden en la continuidad de los negocios.</p>	<p>¿Cómo impacta a las empresas la falta de una evaluación de riesgos financieros en entorno de crisis para la creación de estrategias que inciden en el principio de negocio en marcha?</p>	<p>Una adecuada evaluación de riesgos financieros en entorno de crisis permitirá la creación de estrategias que inciden en el principio de negocio en marcha de manera efectiva.</p>	<p>Independiente: Una adecuada evaluación de riesgos financieros en entorno de crisis</p> <p>Dependiente: Creación de estrategias que inciden en el principio de negocio en marcha de manera efectiva.</p>

2.4. ANÁLISIS EN INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

2.4.1. Análisis conjunto de resultados de Gerente Financiero, Contador General y Auditor Interno

Tabla 3. Análisis de resultados Gerente financiero, Contador general y Auditor interno

Aspecto consultado	Respuesta Gerente Financiero	Respuesta Contador General	Respuesta Auditor Interno	Análisis del grupo
Importancia del análisis del entorno de crisis de la empresa, responsabilidades y con qué frecuencia realizarlo.	El encargado de llevar a cabo el análisis del entorno debe de ser el Gerente General y con una frecuencia de una vez al año llevar dicho análisis.	La importancia es para determinar fortalezas y debilidades para la planificación de estrategias y considero que la gerencia financiera es quien debe llevar a cabo dicho análisis.	Considero que el gerente financiero es quien debe de llevar a cabo el análisis del entorno.	Dos de los tres entrevistados coincidió que quien debe de llevar a cabo el análisis del entorno de crisis de la empresa es el gerente financiero; sin embargo, eso evidencia limitantes dado que en tal análisis se debería de considerar el involucramiento de los encargados de las áreas más sensibles de la empresa, liderados por el gerente financiero para realizar el análisis del entorno de crisis. Llama la atención que pasaron por alto la pregunta que con qué frecuencia debería de realizarse dicho análisis, ya que solo 1 de los 3 entrevistados mencionó que debe de realizarse 1 una vez al año, se puede observar que no consideran importante realizar el análisis del entorno de crisis con frecuencia.

Aspecto consultado	Respuesta Gerente Financiero	Respuesta Contador General	Respuesta Auditor Interno	Análisis del grupo
Medios para analizar los factores influyentes en el entorno de la empresa.	<p>Dependiendo del giro del negocio consideró 4 métodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ FODA. ▪ Análisis de las fuerzas Porter. ▪ Método CANVAS. ▪ PHVA de Deming. 	<p>El FODA y análisis del macro entorno, ya que contribuye a conocer factores que pueden ser de beneficio, afectación y mejora a la entidad.</p>	N/A	<p>En cuanto a los métodos mencionados por los entrevistados, se puede observar que van más relacionados a factores internos de la entidad y no a factores externos, dado que dichos métodos sirven para mejoras continuas de procesos y modelos negocio; por lo cual se denota una deficiencia de clasificar qué métodos pueden ser útiles para analizar factores externos en el entorno de la empresa. El método que se considera útil él es FODA y las fuerzas de Porter, dado que dichas técnicas enmarcan factores externos e internos, cabe mencionar que existe otro método para analizar factores del entorno, el cual es conocido como PESTS, que está enfocado a identificar y analizar factores externos que afectan a las empresas, más sin embargo es un método desconocido por los entrevistados, puesto que no fue mencionado.</p>

Aspecto consultado	Respuesta Gerente Financiero	Respuesta Contador General	Respuesta Auditor Interno	Análisis del grupo
Factores externos generadores de crisis financieras en las empresas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La inseguridad jurídica. ▪ La logística de los insumos internacionales. ▪ Las pandemias. ▪ La política 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subida de precios de la materia prima. ▪ Pérdida de cierres de contratos con clientes potenciales. ▪ Incremento de la competencia. ▪ La inflación. ▪ Catástrofes naturales. 	N/A	Se puede indicar que ambas partes no tienen clara la diferencia entre factores externos e internos, debido a que en sus respuestas mencionan factores que se clasifican como internos como la inseguridad jurídica que va relacionada a incumplimientos legales de la entidad y la pérdida de contratos con posibles clientes, cuando el aspecto consultado son los factores externos, no se descarta el conocimiento que ellos poseen sobre dichos factores, pero es de suma importancia saber clasificar correctamente los factores según su origen al momento de analizarlos y evaluarlos.

Aspecto consultado	Respuesta Gerente Financiero	Respuesta Contador General	Respuesta Auditor Interno	Análisis del grupo
Tipos de riesgos financieros en una entidad que comercializa productos no clasificados previamente.	Riesgo crediticio Riesgo de mercado Riesgo de liquidez Riesgos legales.	Riesgo de créditos Riesgo de liquidez Riesgos legales.	N/A	Los entrevistados mencionaron a nivel general los riesgos financieros a los que se puede enfrentar la empresa, más sin embargo no especificó él porque podrían darse esos riesgos o bajo qué medios podrían surgir; cabe mencionar que existen otro tipo de riesgos en los cuales pueden incurrir la empresa, como por ejemplo el riesgo operacional que puede surgir por procedimiento o planes que resulten deficientes, los riesgos de inflación, riesgos políticos, entre otros.

Aspecto consultado	Respuesta Gerente Financiero	Respuesta Contador General	Respuesta Auditor Interno	Análisis del grupo
Metodologías utilizadas en la empresa para la identificación y valoración de riesgos financieros.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metodología conceptual para identificar y clasificar riesgos. ▪ El establecimiento KPI's por unidades. ▪ Indicadores financieros. 	Quien debe de aplicar las metodologías que mejor se acoplen a la entidad para identificar y valorar es el gerente financiero.	N/A	Las metodologías empleadas por parte del gerente financiero van relacionadas de la forma cualitativa y semicuantitativa que suelen emplearse, pero se observó que no se detalló las medidas de control que requiere la aplicación cualitativa o conceptual para identificar riesgos financieros, tampoco se mencionó los planes de acción mediante de análisis de los indicadores que se emplean, lo cual es un requisito importante al aplicar tales metodologías; por otro lado llama la atención la deficiencia del conocimiento de las metodologías empleadas en la empresa por parte del contador, ya que no emitió opinión general alguna y se limitó a mencionar que es un rol que le corresponde al gerente financiero.

Aspecto consultado	Respuesta			Análisis del grupo
	Respuesta Gerente Financiero	Respuesta Contador General	Auditor Interno	
Contribución a la detección temprana de riesgos financieros en los que puede incurrir la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecimiento de políticas financieras. ▪ Indicadores operativos y de gestión. ▪ Monitoreo y seguimiento de resultados operativos para generar reportes de análisis financiero de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por medio del análisis de recuperaciones de cartera de créditos otorgados. ▪ Flujos de efectivo que brinda un análisis de la situación financiera y la liquidez que tiene la empresa para afrontar sus obligaciones. 	N/A	La contribución de los entrevistados es importante, ya que brindan un apoyo a la empresa en la detección oportuna de los riesgos financieros, dado que los procedimientos aplicados van enfocados a reducir riesgos de créditos, operativos y de liquidez principalmente. Si bien es cierto estos son importantes la operatividad de la empresa, es necesario considerar evaluar otros tipos de riesgos financieros, como por ejemplo los riesgos de mercado, riesgos de reputación y riesgos legales, puesto que no se puede asegurar que solo por medio de dos o tres riesgos financieros puede entrar en crisis la entidad, sin haber realizado antes un análisis y evaluación correcta de dichos riesgos.

2.4.2. Análisis de resultados Gerente Financiero

Tabla 4. Análisis de resultados Gerente financiero

Aspecto consultado	Respuesta del Gerente Financiero	Análisis del grupo
Estrategias financieras para mitigar los riesgos durante una crisis económica.	Creación de reserva de fondos mediante la apertura de depósito a plazo fijo, la implementación de evaluación de inventarios, implementación de trabajo remoto, establecimiento de contratos de suministros a corto y mediano plazo.	Las estrategias implementadas por parte del gerente financiero van enfocadas a anticipar reserva de fondos para futuras eventualidades, reducir costos y gastos para la entidad, más sin embargo se pudo detectar que no implementan tipo de estrategias como la de asegurar la liquidez, incrementar las entradas de efectivo, negociar plazos de pago con proveedores para demorar las salidas de efectivo, entre otras.
Aspecto consultado	Respuesta del Gerente Financiero	Análisis del grupo
Proceso para establecer un plan financiero sólido para garantizar el principio de negocio en marcha durante una crisis.	Establecimiento de los costos, la identificación del punto de equilibrio, el establecimiento de los márgenes de utilidad, establecimiento del flujo de efectivo, la definición de mínimo y máximos de financiación o mejor conocido como estructura de financiamiento.	Los procesos empleados por parte del gerente financiero son fundamentales en el plan financiero que se emplea en la empresa, pero no se destacó el control y verificación de recursos, tampoco las medidas para hacer frente a factores externos y la actualización del plan, los cuales son puntos claves para que todo plan financiero sea efectivo, lo cual hace que el plan implementado por el gerente contenga deficiencias y puntos claves a mejorar.

Aspecto consultado	Respuesta del Gerente Financiero	Análisis del grupo
Acciones específicas para minimizar los riesgos financieros y mantener la estabilidad financiera de la empresa en situaciones de crisis pasadas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alargar el plazo de pago a proveedores. ▪ Buscar nuevos proveedores y alternativas de insumos. ▪ Negociar con los bancos las comisiones por operaciones financieras. ▪ Establecer mecanismos de control para reducción de gasto. 	<p>Ha sido prioridad para el gerente financiero cuidar de la liquidez de la empresa, buscando mantener al límite las obligaciones de pago con terceros, reducir gastos a un nivel aceptable y adquirir insumos a un mejor precio de compra, estas acciones se pueden considerar buenas para mantener la salud financiera de la empresa, pero existe la necesidad que a medida vayan surgiendo indicios de riesgos financieros se implementen otro tipo de acciones que se consideren un plus a las que ya están ejecutadas por la entidad, puesto a que no se comentó si se actualizan o que implementan más acciones a las antes mencionadas.</p>

Aspecto consultado	Respuesta del Gerente Financiero	Análisis del grupo
Colaboración del contador general en la evaluación de riesgos financieros y en la implementación de estrategias que aseguren la continuidad del negocio en tiempos de crisis.	La colaboración es más técnica que estratégica porque está relacionada a la valoración de métodos de depreciación, amortización, valoración de inventarios, reconocimiento de pasivos diferidos.	Debido a las funciones que ejerce el contador dentro de la empresa, no se le brinda mayor participación en la creación de estrategias que contribuyan a la continuidad del negocio, lo cual es una deficiencia debido a que se trata de una persona que lidera una de las áreas más sensibles de la empresa, y por lo cual se le debería de considerar su participación, porque es quien consolida toda la información financiera que sirve para la toma de decisiones, y que a su vez es la segunda persona después del gerente financiero, quien conoce mejor la situación financiera de la empresa de forma constante.

2.4.3. Análisis de resultados Contador General

Tabla 5. *Análisis de resultados Contador General*

Aspecto consultado	Respuesta del Contador General	Análisis del grupo
Evaluación de los riesgos financieros a los que se enfrenta la empresa.	Desde el punto de vista contable el primer paso sería identificar dichos riesgos, evaluar el impacto que tendría dentro de la empresa y luego emplear medidas para mitigarlos.	El contador no posee un conocimiento amplio y detallado del proceso para evaluar riesgos financieros a los que se enfrenta la empresa, la idea percibida que tiene para evaluar tales riesgos es a nivel general, lo cual hace necesario que este se capacite en cuestiones de evaluación de riesgos financieros, debido a que lidera una de las áreas sensibles de la empresa.

Aspecto consultado	Respuesta del Contador General	Análisis del grupo
Principales fuentes de riesgo financiero en un entorno de crisis, su monitoreo y control.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La caída de la demanda de los servicios y productos que se ofrecen. ▪ La dificultad para acceder a créditos de financiación. ▪ Condiciones medioambientales que pueden afectar a la empresa. ▪ El monitoreo actualizado de las noticias en condición de los factores mencionados, aunque tal función la realiza la gerencia financiera. 	El contador tiene conocimientos básicos de las fuentes de riesgo financiero que pueden afectar a la empresa, pero su conocimiento de monitoreo y control es escaso, debido a que no propone diversos métodos para el correcto monitoreo y control de los riesgos financieros, y por encontrarse ejerciendo en una de las áreas más sensibles e importante dentro de la entidad, existe la necesidad que este amplíe su conocimiento sobre el tema en cuestión.

Aspecto consultado	Respuesta del Contador General	Análisis del grupo
Estrategias implementadas para mantener el principio de negocio en marcha durante una crisis financiera.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apertura de depósitos a plazo fijo para generar ingresos que sirven como reserva de fondos. ▪ Control de las obligaciones de pago. ▪ Extender el plazo del pago a proveedores a mediano y largo plazo. 	En la respuesta brindada por el contador comentó que el encargado de implementar las estrategias es la gerencia financiera, y comentó que su participación es a nivel de opinión de ideas que contribuyan a la continuidad del negocio las cuales detalló, por lo tanto, el contador tiene la limitante de no tiene mayor participación en la creación de estrategias.

Aspecto consultado	Respuesta del Contador General	Análisis del grupo
Desempeño de la contabilidad en la creación de estrategias que aseguren la continuidad del negocio en momentos de crisis.	El papel que tiene la contabilidad es de carácter técnico, mediante las actividades y controles contables, se brinda apoyo para que la empresa siga operando sin interrupciones y que cuente con capacidad para responder con sus obligaciones con terceros.	Existe una limitante para la contabilidad en la participación en la creación de estrategias, dado que su contribución es solo a nivel técnico, a pesar de ser una de las áreas con mayor importancia, y apta para brindar ideas y recomendaciones de contribución a la continuidad del negocio, no se le brinda una mayor participación, y únicamente el realizar actividades de controles contables.

2.4.4. Análisis de resultados Auditor Interno

Tabla 6. Análisis de resultados Auditor interno

Aspecto consultado	Respuesta del Auditor interno	Análisis del grupo
Procedimientos para identificar y evaluar los riesgos financieros durante una crisis económica.	Análisis comparativos de tendencia, apalancamiento financiero y técnicas de mercadeo.	La respuesta brindada por el auditor se limitó solo a mencionar los procedimientos que aplica, sin profundizar en detalles de cómo los realiza. Se detectó que los procedimientos que el auditor realiza en términos generales abarcan los puntos financieros de la entidad, a excepción de las técnicas de mercadeo, ya que no especifica en que contribuye dicho procedimiento para identificar riesgos financieros, también no considera un análisis de la parte operativa de la empresa, pues esta es de suma importancia de observar cuando se genera una crisis financiera.

Aspecto consultado	Respuesta del Auditor interno	Análisis del grupo
Papel en la identificación de posibles riesgos financieros y en la creación de estrategias para mitigarlos.	Identificar las debilidades de la compañía en sus procedimientos.	No se destacó en detalles por parte del entrevistado de cómo realizar tales procedimientos, y tampoco menciona que participe en la creación de estrategias para mitigar riesgos financieros, lo cual hace que exista una necesidad de su participación, debido a las funciones que ejerce dentro de la empresa se considera una persona clave que pueda brindar ideas de mejora y de mitigación de riesgos.

Aspecto consultado	Respuesta del Auditor interno	Análisis del grupo
Controles internos clave para asegurar la mitigación de riesgos financieros en tiempos de crisis.	Controles de tiempo. Controles de inventario.	Se pudo detectar que el auditor no monitorea suficientes controles para poder mitigar los riesgos financieros, así mismo se limitó en su respuesta y en brindar detalles de cómo emplea dichos controles, y debido a la afectación que pueden tener la materialización de estos riesgos mencionados, se hacen insuficientes los controles empleados, y no se asegura la mitigación de dichos riesgos en tiempos de crisis para la entidad.

Aspecto consultado	Respuesta del Auditor interno	Análisis del grupo
La materialización de los riesgos financieros y su afectación a la continuidad del negocio.	Generando pérdidas a gran magnitud de llegar a la quiebra técnica.	El auditor considera que el impacto de materializarse los riesgos sólo puede generar una quiebra técnica, pero no considera si la empresa no cuenta con un plan de contingencia para responder a dichos riesgos, esto puede llevarla a una quiebra definitiva en donde ya no tenga los recursos suficientes para recuperarse y afectando negativamente la continuidad del negocio.

Aspecto consultado	Respuesta del Auditor interno	Análisis del grupo
Participantes en la formulación de estrategias que propicien la continuidad del negocio y su actualización	El encargado de cada departamento junto a la administración.	La sugerencia del auditor es que todos los encargados de cada área de la empresa deberían de estar involucrados, esta aseveración es aceptable, aunque no especifica que no todas las partes que deben de estar involucradas, sino más bien aquellas que sean de carácter sensible y delicadas, en donde los riesgos financieros puedan surgir e impactar de forma inmediata.

Aspecto consultado	Respuesta del Auditor interno	Análisis del grupo
Acciones para minimizar los riesgos financieros y mejorar la gestión de la empresa durante situaciones de crisis pasadas	Proponiendo desde los procesos internos el implemento de controles financieros e internos	No se brindó por parte del auditor un detalle de los controles financieros que ha implementado para minimizar los riesgos financieros, y se pudo detectar que en el momento en que se materializaron los riesgos, la empresa no contaba con los controles internos necesarios ni planes para responder y para haber evitado entrar en una situación de crisis en el pasado.

2.5. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Los factores de riesgos financieros que influyen en el entorno de las empresas son de mucha importancia, ya que de ellos depende el funcionamiento y continuidad del negocio, y con su adecuada gestión se pueden evitar pérdidas de los recursos a futuro.

Para desarrollar el tema de investigación, se determinaron unidades de análisis las cuales son el gerente financiero, contador general y auditor interno, quienes ejercen sus funciones en una empresa dedicada a la comercialización de productos no clasificados previamente en el municipio de San Salvador. Mediante la realización de entrevistas se obtuvo información de forma verbal de ciertos factores claves, para conocer las deficiencias que existen en relación a la evaluación de riesgos financieros, y el aseguramiento de la continuidad del negocio.

Una vez recabada la información se procedió a realizar un análisis de los resultados obtenidos, tanto de las preguntas en común entre los entrevistados, así como de las preguntas por separado para cada uno, para poder identificar y denotar lo siguiente.

Al verificar que quien tendría de ser el encargado de realizar el análisis del entorno de crisis, los entrevistados concluyeron que debería de ser el gerente financiero; es de considerar que en las empresas existen áreas sensibles en donde los riesgos financieros pueden surgir o impactar de manera inmediata, por lo cual se evidencia las deficiencias de considerar la participación de los encargados de estas áreas, que en conjunto con el gerente financiero podrían realizar de la mejor manera el análisis antes mencionado.

Por otra parte, la importancia de realizar un análisis del entorno de crisis no es considerada relevante, dado que en las preguntas realizadas no se recibió mayor opinión sobre dicho aspecto. Por otro lado, la frecuencia con la que se debe de realizar un análisis del entorno de crisis, no se

emitieron respuestas sobre el lapso de tiempo con el que se debe de realizar, por lo cual se considera que no existe una importancia para realizar un análisis del entorno de crisis, y es que ahí donde los riesgos financieros toman fuerza al momento de impactar una empresa, debido a que si no existe un análisis de los factores que influyen en el entorno de crisis, difícilmente se podrán crear estrategias que den respuesta para mitigar y controlar los riesgos, y resulta complicado eliminarlos sin tener herramientas que contribuyan a detectarlos de manera oportuna.

Las metodologías para analizar los factores influyentes en el entorno de la empresa pueden ser diversas, y estas se adaptan conforme a la necesidad de la entidad; para poder considerar la aplicación de una metodología primero se debe de determinar qué tipo de factores se analizarán y luego definir los efectos que pueden provocar en la empresa, de la misma manera se debe de tener claro que si el método que se aplicará es el adecuado para analizar dichos factores, dado que existen métodos para analizar factores interno o externos; en lo cual se identificó que se no tiene clara la clasificación sobre qué metodologías son aptas para analizar los factores antes mencionados.

Referente a los factores externos que son generadores de crisis financieras en las empresas, se logró identificar que no existe un reconocimiento entre un factor externo o factor interno, debido a que en la información obtenida hubo una serie de factores internos que mencionaron, y en donde el aspecto consultado era factores externos. Es importante que al momento de analizar los factores que influyen en la empresa, se clasifiquen correctamente según su origen al momento de ser evaluados.

En cuanto a los tipos de riesgos financieros que pueden afectar a una empresa dedicada a la comercialización de productos no clasificados previamente, se debe de delimitar los tipos de riesgos que son más latentes y en qué áreas pueden surgir de manera imprevista, teniendo en cuenta un conocimiento amplio de los riesgos que existen; de los resultados obtenidos únicamente se

comentó de los riesgos financieros a nivel general, pero no se especificó por qué podrían darse o bajo qué circunstancia podrían surgir y afectar a la empresa.

En los métodos para identificar y valorar los riesgos financieros, se conllevan una serie de requisitos para su aplicación y efectividad; de la información obtenida se determinó que las metodologías empleadas en la empresa son de forma cualitativa y semicuantitativa, más sin embargo se observó que no aplican medidas de control y planes de acción que requiere la aplicación de las metodologías antes mencionadas; así mismo se identificó la carencia de conocimiento por parte del contador sobre las metodologías que se emplean en la empresa para identificar y valorar riesgos, en lo cual existe la necesidad que los demás encargados de las áreas que se considera sensibles dentro de la empresa, tenga un conocimiento de tales metodologías empleadas, para que estos también puedan implementarlas desde las funciones que realizan.

Las estrategias implementadas en la empresa van enfocadas a poder anticipar reserva de fondos para futuras eventualidades, reducir costos y gastos para la entidad, más sin embargo se pudo detectar que no implementan otro tipo de estrategias, como la de asegurar la liquidez, incrementar las entradas de efectivo, negociar plazos de pago con proveedores para demorar las salidas de efectivo, entre otras.

En cuanto al proceso de establecimiento del plan financiero que garantice la continuidad del negocio durante una crisis, se identificó que se tiene claro los puntos clave para estructurar dicho plan, pero no se destacó el control y la verificación de los recursos, tampoco las medidas para hacer frente a factores externos y la actualización del plan, lo cual hace que contenga deficiencias y puntos claves a mejorar.

Respecto a las acciones implementadas para minimizar los riesgos financieros en situaciones de crisis pasadas, en la entidad se ha tratado de velar por la liquidez, reducción de gastos, entre otros, para mantener la estabilidad financiera de la empresa; existe la necesidad que a medida vayan surgiendo indicios de riesgos financieros se implementen otro tipo de acciones que se consideren un plus a las que ya están ejecutadas, puesto a que no se identificó si se actualizan o se implementan más acciones a las ya establecidas.

Para el área contable de la empresa, se hizo énfasis en ciertos factores durante las entrevistas para conocer el nivel de conocimiento que se tiene respecto a los riesgos financieros, la contribución que realiza esta área para detectarlo, entre otros.

En relación a la evaluación de los riesgos financieros, las principales fuentes de riesgo, y del monitoreo y control, se identificó que el contador no posee un conocimiento amplio y detallado para evaluar riesgos, debido a que su conocimiento es a nivel general de los aspectos mencionados, existe la necesidad que se capacite en relación a evaluación de riesgos financieros y todo lo que estos abarcan, debido a que se encuentra a cargo de unas de las áreas sensibles de la empresa en donde toda la información financiera se consolida para la toma de decisiones.

Por otra parte, en relación al papel que desempeña la contabilidad en la creación de estrategias que aseguren la continuidad del negocio, se identificó una limitante para la misma en cuanto a su participación, dado que su contribución es solo a nivel técnico, y que a pesar de ser una de las áreas con mayor importancia, apta para brindar ideas y recomendaciones de continuidad del negocio, no se le brinda una mayor participación, que únicamente el realizar actividades de controles contables y consolidación de la información financiera.

Por último, se realizó una entrevista en el área de auditoría interna de la empresa, en donde se consultaron ciertos aspectos relacionados a los procedimientos aplicados para la identificación de riesgos financieros, creación de estrategias para mitigarlos, controles internos, entre otros aspectos.

En cuanto a los procedimientos que aplican para identificar y evaluar riesgos financieros, la información obtenida fue limitada, sin profundizar en detalles de cómo los realiza. Se detectó que los procedimientos que se realizan, en términos generales abarcan los puntos financieros de la entidad, a excepción de las técnicas de mercadeo, ya que no se especificó en qué contribuye dicho procedimiento, también no se considera un análisis de la parte operativa, a pesar de ser de suma importancia cuando se genera una crisis financiera.

En el papel que desempeña la auditoría para identificar riesgos financieros, no se destacó en detalles de cómo realiza tales procedimientos, y tampoco se mencionó que participe en la creación de estrategias para mitigar riesgos financieros, lo cual hace que exista una necesidad de su participación, debido a las funciones que ejerce dentro de la empresa, se considera un área clave que pueda brindar ideas de mejora y de mitigación de riesgos.

Por otra parte, los controles que se emplean para asegurar la mitigación del riesgo en momento de crisis, se identificaron que no se monitorea suficientes controles, y debido a la afectación que puede tener la materialización de estos riesgos mencionados, se hace insuficientes los controles empleados, y no se asegura la mitigación de dichos riesgos en tiempos de crisis para la entidad.

Así mismo las acciones que ha implementado para minimizar los riesgos financieros en situaciones de crisis pasadas, han sido mediante el implemento de controles financieros e internos,

en donde se puede determinar que antes de que surgiera esa situación de crisis, la empresa no contaba con controles necesarios ni planes para haber dado respuesta a esa situación, o para haberla evitado. También determinó que la auditoría interna considera que todos los encargados de cada área de la empresa deben de participar en la formulación de las estrategias que contribuyan a la continuidad del negocio, más sin embargo solo se debe de considerar las áreas más sensibles de la empresa para formular las estrategias antes mencionadas.

Para concluir, partiendo de la recolección de datos de la información de cada uno de los aspectos considerados, esto permitirá tener un parámetro claro para la elaboración de la propuesta de investigación, ya que de acuerdo a lo identificado en la información obtenida por parte de los entrevistados, se reconoce las deficiencias y aspectos a mejorar en relación a la evaluación de riesgos financieros en entorno de crisis, como también la creación de estrategias que beneficien a la continuidad del negocio.

CAPITULO III: PROPUESTA DE UN CASO PRÁCTICO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN ENTORNO DE CRISIS Y LA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE INCIDEN EN EL PRINCIPIO DE NEGOCIO EN MARCHA EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS N.C.P EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

3.1. GENERALIDADES

De acuerdo a la información recopilada y presentada en el capítulo anterior, y de conocer la situación actual de la empresa y sus deficiencias; el presente capítulo proporciona a las empresas una serie de procedimientos y herramientas para que, de forma previa, evalúen los riesgos financieros que existen en el entorno en el que estas operan y que contribuya a la detección temprano de dichos riesgos, para dar respuesta oportuna a ellos y que mediante los cuales se elaboren estrategias claves para mantener la continuidad del negocio. Para ello se contó con la información financiera de la empresa dedica a la comercialización de productos no clasificados previamente llamada “A & E COMERCIALIZADORA, S.A DE C.V.” ubicada en el municipio de San Salvador, en la cual se basó el desarrollo de la investigación y la realización del caso práctico del presente capítulo.

3.2. PLANTEAMIENTO DEL CASO PRÁCTICO

Para una mayor comprensión se ha elaborado tres escenarios en donde la empresa A & E COMERCIALIZADORA, S.A DE C.V. se ve afectada en su entorno en el que opera, en el cual se han detallado eventualidades que pudieran afectarla de forma negativa, y el tipo de herramienta y procedimientos que se han implementado para responder y gestionar los riesgos financieros identificados y la creación de estrategias que beneficien a la continuidad del negocio.

3.3. DESARROLLO DEL CASO

3.3.1. Primer escenario de evaluación de riesgos mediante indicadores financieros.

A&E COMERCIALIZADORA, S.A DE C.V. Es una sociedad dedicada a la comercialización de productos no clasificados previamente (Productos de belleza, calzado, ropa, etc.); durante el año 2022 se encontró operando en un ambiente de crisis económica debida a los efectos post-pandemia. Esto generó una presión adicional sobre sus estados financieros, lo cual puede traer consigo una variedad de riesgos como de liquidez, riesgos operativos, costos elevados en la adquisición de suministros, o riesgos de crédito que pueden llegar a afectar la continuidad de la empresa.

Ante tal situación, la alta gerencia solicita al mes de enero 2023 a los encargados del área financiera de la empresa, preparar la información pertinente para realizar una evaluación de los riesgos financieros asociados al ambiente en el que operó la empresa durante el periodo del año 2022, y determinar las condiciones en la que se encuentra financieramente y los riesgos que se pudieran materializar en la entidad.

3.3.1.1. Metodología para la evaluación de riesgos financieros y la creación de estrategias en un entorno de crisis para la empresa A & E COMERCIALIZADORA S.A DE C.V.

La entidad ha operado en un ambiente de crisis económica que, como resultado, la ha llevado a enfrentarse a posibles riesgos de liquidez, costos elevados en la adquisición de suministros y aumento en los gastos operativos. Por lo cual se procederá a realizar una serie de pasos para evaluar los riesgos antes mencionados, crear estrategias para mitigarlos y contribuir a la continuidad del negocio.

- **Determinación y análisis de riesgos financieros.**

Para evaluar los riesgos financieros asociados al entorno de crisis, se tienen los estados financieros comparativos al 31 de diciembre de los años 2020, 2021 y 2022 de la empresa, arrojando los siguientes saldos en las cuentas contables, de los cuales se realizará un análisis horizontal para determinar la variación absoluta que sufrieron los estados financieros durante los periodos antes mencionados, y definir si aumentaron o decrecieron los saldos en las cuentas contables.

Se observa que ha aumentado la partida de proveedores a lo largo de los últimos tres años, esto puede deberse a la variación en costos por los aumentos de precios en la adquisición de los insumos debido a los efectos de inflación generados por la reciente crisis pasada del coronavirus. A su vez se observa que la partida de cuentas por cobrar ha disminuido al cierre 2022, lo cual indica que la empresa tiene una mayor recuperación de su cartera.

Así mismo se percibe que la entidad logra mantener niveles de ingresos casi iguales en los últimos tres años, determinando que el año más afectado fue el 2021, y para cierre 2022 vuelve a recuperar su nivel de ingresos en comparación al año 2020.

En cuanto a gestión de compras y gastos se puede observar que la entidad no logra encontrar equilibrio para mantener relativamente similares sus costos a lo largo de los tres años, con respecto a gastos se han logrado una leve disminución para el cierre 2022.

En relación a la utilidad bruta, se presenta un declive del año 2021 al año 2022; y en cuanto a utilidad del ejercicio la empresa presenta desde el año 2020 disminuciones constantes. Con esta información la gerencia debería de tomar acciones para una mejor gestión de las operaciones de la entidad, y evitar poner en duda la capacidad de continuar operando a futuro.

Figura 2. Estado de situación financiera

A&E COMERCIALIZADORA, S.A. DE C.V.

(SOCIEDAD SALVADOREÑA)

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVA 2020-2021-2022

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

ACTIVO	2022	2021	2020	DIFERENCIA	PASIVO	2022	2021	2020	DIFERENCIA
ACTIVO CORRIENTE					PASIVO CORRIENTE				
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	\$ 365,418.61	\$ 580,294.40	\$ 666,518.61	\$ (881,394.40) ↓	PROVEEDORES	\$ 700,185.16	\$ 394,166.93	\$ 292,375.96	\$ 13,642.27 ↑
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 180,781.50	\$ 524,731.57	\$ 507,743.93	\$ (851,694.00) ↓	ACREEDORES	\$ 250,000.00	\$ 220,256.80	\$ 292,751.59	\$ (263,008.39) ↓
ESTIMACION POR CUENTAS INCOBRABLES (CR)	\$ -	\$ -	\$ (3,963.31)	\$ 3,963.31 ↑	RETENCIONES LABORALES	\$ -	\$ 96,604.17	\$ 57.61	\$ (96,661.78) ↓
PARTES RELACIONADAS POR COBRAR A CORTO PLAZO	\$ 62,613.00	\$ 6,054.79	\$ 1,729.29	\$ 54,828.92 ↑	BENEFICIOS AL PERSONAL A CORTO PLAZO	\$ 5,000.00	\$ -	\$ -	\$ 5,000.00 ↑
INVENTARIOS	\$ 237,182.69	\$ 418,911.30	\$ 337,282.69	\$ (519,011.30) ↓	PARTES RELACIONADAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	\$ 64,008.39	\$ 8,722.88	\$ 4,008.39	\$ 51,277.12 ↑
INVERSIONES TEMPORALES	\$ 690,000.00	\$ 1,025,000.00	\$ 1,150,000.00	\$ (1,485,000.00) ↓	DIVIDENDOS POR PAGAR	\$ 80,364.24	\$ 46,564.47	\$ 60,364.92	\$ (26,565.15) ↓
PAGOS ANTICIPADOS	\$ 50,000.00	\$ 178,388.63	\$ 81,229.89	\$ (209,618.52) ↓	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 405,678.92	\$ 151,642.16	\$ 187,215.13	\$ 66,821.63 ↑
CREDITO FISCAL - IVA	\$ 3,604.08	\$ 5,346.23	\$ 3,704.08	\$ (5,446.23) ↓	INGRESOS ANTICIPADOS	\$ 109,744.13	\$ 66,362.04	\$ 59,744.13	\$ (16,362.04) ↓
PAGO A CUENTA DE IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ - ↔		\$ 1,614,980.84	\$ 984,319.45	\$ 896,517.73	\$ (265,856.34) ↓
	\$ 1,589,599.88	\$ 2,738,726.93	\$ 2,744,245.18	\$ (3,893,372.23) ↓					
ACTIVO NO CORRIENTE					PASIVO NO CORRIENTE				
PARTES RELACIONADAS POR COBRAR A LARGO PLAZO	\$ 12,519.64	\$ 11,520.64	\$ 11,519.64	\$ (10,520.64) ↓	ANTICIPOS Y GARANTIAS RECIBIDAS	\$ 854.80	\$ 854.80	\$ 854.80	\$ (854.80) ↓
INVERSIONES PERMANENTES	\$ 1,655,040.45	\$ 1,640,210.00	\$ 1,640,210.00	\$ (1,625,379.55) ↓	PASIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	\$ 252,648.19	\$ 230,115.94	\$ 252,648.19	\$ (230,115.94) ↓
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO (NETO)	\$ 11,804,531.36	\$ 11,718,594.51	\$ 12,242,251.90	\$ (12,156,315.05) ↓		\$ 253,502.99	\$ 230,970.74	\$ 253,502.99	\$ (230,970.74) ↓
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ (4,190,525.73)	\$ (4,290,625.83)	\$ (4,752,190.05)	\$ 4,852,290.15 ↑					
CONSTRUCCIONES EN PROCESO	\$ 21,246.47	\$ 2,938.00	\$ 22,246.47	\$ (3,938.00) ↓	PATRIMONIO				
ACTIVOS INTANGIBLES (NETO)	\$ 32,975.10	\$ 218,992.21	\$ 225,831.67	\$ (411,848.78) ↓	CAPITAL SOCIAL	\$ 3,921,313.00	\$ 3,921,313.00	\$ 3,921,313.00	\$ (3,921,313.00) ↓
AMORTIZACION DE INTANGIBLES (CR)	\$ (8,243.78)	\$ (185,760.20)	\$ (192,856.57)	\$ 370,372.99 ↑	RESERVA LEGAL	\$ 784,262.60	\$ 784,262.60	\$ 784,262.60	\$ (784,262.60) ↓
DEPOSITOS EN GARANTIA	\$ 6,992.26	\$ 6,992.26	\$ 6,992.26	\$ (6,992.26) ↓	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 3,533,463.66	\$ 5,036,249.42	\$ 4,918,463.66	\$ (6,421,249.42) ↓
	\$ 9,334,535.77	\$ 9,122,861.59	\$ 9,204,005.32	\$ (8,992,331.14) ↓	RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 816,612.56	\$ 904,473.30	\$ 1,174,190.52	\$ (1,262,051.26) ↓
						\$ 9,055,651.82	\$ 10,646,298.32	\$ 10,798,229.78	\$ (12,388,876.28) ↓
TOTAL ACTIVO	\$ 10,924,135.65	\$ 11,861,588.52	\$ 11,948,250.50	\$ (12,885,703.37) ↓	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 10,924,135.65	\$ 11,861,588.51	\$ 11,948,250.50	\$ (12,885,703.36) ↓

F. _____

REPRESENTANTE LEGAL

F. _____

AUDITOR EXTERNO

F. _____

CONTADOR GENERAL

Figura 3. Estado de resultados

A&E COMERCIALIZADORA, S.A. DE C.V. (SOCIEDAD SALVADOREÑA) ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2022, 2021 Y 2020 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)				
	2022	2021	2020	DIFERENCIA
INGRESOS OPERATIVOS				
PRODUCTOS	\$ 7,275,473.78	\$ 7,169,872.72	\$ 7,267,473.78	\$ (7,161,872.72)
	<u>\$ 7,275,473.78</u>	<u>\$ 7,169,872.72</u>	<u>\$ 7,267,473.78</u>	<u>\$ (7,161,872.72)</u>
COSTOS OPERATIVOS				
COSTOS DE TRANSPORTE	\$ 4,561,065.46	\$ 3,451,128.84	\$ 3,693,656.70	\$ (2,583,720.08)
COSTOS DE ALMACENAMIENTO	\$ 444,839.80	\$ 370,416.80	\$ 444,939.80	\$ (370,516.80)
COSTO DE EMPAQUETADO	\$ 107,129.31	\$ 666,130.67	\$ 667,408.76	\$ (1,226,410.12)
	<u>\$ 5,113,034.57</u>	<u>\$ 4,487,676.31</u>	<u>\$ 4,806,005.26</u>	<u>\$ (4,180,647.00)</u>
UTILIDAD BRUTA	\$ 2,162,439.21	\$ 2,682,196.40	\$ 2,461,468.52	\$ (2,981,225.71)
GASTOS OPERATIVOS				
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 1,325,674.11	\$ 1,443,582.99	\$ 1,293,305.41	\$ (1,411,214.29)
GASTOS DE MERCADEO	\$ 251,693.35	\$ 241,736.60	\$ 251,693.35	\$ (241,736.60)
GASTOS FINANCIEROS	\$ 77,667.49	\$ 105,630.27	\$ 77,667.49	\$ (105,630.27)
	<u>\$ 1,655,034.95</u>	<u>\$ 1,790,949.85</u>	<u>\$ 1,622,666.25</u>	<u>\$ (1,758,581.15)</u>
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 507,404.26	\$ 891,246.55	\$ 838,802.27	\$ (1,222,644.56)
OTROS INGRESOS	\$ 963,085.10	\$ 762,515.50	\$ 962,985.10	\$ (762,415.50)
OTROS COSTOS	<u>\$ 276,791.54</u>	<u>\$ 248,947.65</u>	<u>\$ 276,891.54</u>	<u>\$ (249,047.65)</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVAS	\$ 1,193,697.82	\$ 1,404,814.40	\$ 1,524,895.83	\$ (1,736,012.41)
MENOS:				
RESERVA LEGAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 354,353.00	\$ 340,417.28	\$ 329,913.84	\$ (315,978.12)
	<u>\$ 354,353.00</u>	<u>\$ 340,417.28</u>	<u>\$ 329,913.84</u>	<u>\$ (315,978.12)</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 839,344.82	\$ 1,064,397.12	\$ 1,194,981.99	\$ (1,420,034.29)
MENOS:				
GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO	\$ 22,532.26	\$ 18,600.76	\$ 28,791.47	\$ (24,859.97)
UTILIDAD A DISTRIBUIR	\$ 816,812.56	\$ 1,045,796.36	\$ 1,166,190.52	\$ (1,395,174.32)
				<u>\$ (1,395,174.32)</u>
F. _____	F. _____	F. _____		
REPRESENTANTE LEGAL	AUDITOR EXTERNO	CONTADOR GENERAL		

3.3.1.2. Razones financieras para evaluar el impacto de los riesgos financieros.

Se realizaron los siguientes indicadores financieros para evaluar y analizar el impacto de los riesgos mediante indicadores claves que determinan la salud financiera de la empresa.

Análisis financiero a través de indicadores. A & E COMERCIALIZADORA, S.A DE C.V.

Razón de liquidez

INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	RESULTADO
Liquidez	Activos corrientes / Pasivos corrientes	\$ 1,589,599.88	\$ 0.98
		\$ 1,614,980.84	

Preferible RL ~1.0

La empresa a la fecha de emisión de sus estados financieros al 31 de diciembre 2022 posee un riesgo de liquidez, por lo cual le genera complicaciones para enfrentar sus deudas a corto plazo.

Razón de solvencia o prueba ácida

INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	RESULTADO
Solvencia	Activos corrientes- inventarios / Pasivo corriente	\$ 1,352,417.19	\$ 0.84
		\$ 1,614,980.84	

Preferible \geq a 1

La empresa cuenta \$0.84 en activos líquidos por cada dólar de pasivo corriente, lo cual indica que no tiene la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Razón de endeudamiento

INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	RESULTADO
Endeudamiento	Pasivos totales / Activos totales	\$ 1,868,483.83	17.10%
		\$ 10,924,135.65	

Preferible 40% <RD<60%

El resultado implica exceso de capital propio, lo cual indica que la empresa no necesita depender en gran medida de fondos prestados para su operatividad.

Rotación de cuentas por cobrar

INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	RESULTADO
Rotación de CXC	Ventas anuales al credito	\$ 7,275,473.77	40
	Cuentas por cobrar	\$ 180,781.50	Veces

Preferible la más alta posible

El resultado indica que existe una recuperación pronta de las cuentas por cobrar a terceros debido a que la rotación de cartera es constante.

Razón deuda patrimonio

INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	RESULTADO
Deuda patrimonio	Pasivos totales / Patrimonio	\$ 1,868,483.83	21%
		\$ 9,055,651.82	

El resultado indica que la empresa posee mayor financiamiento propio y solo el 20% de financiamiento de terceros.

Razón de margen de utilidad

INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	RESULTADO
Margen de utilidad	Utilidad neta / Ventas	\$ 816,612.56	11.22%
		\$ 7,275,473.77	

Preferible lo más alto posible

El resultado indica que, por cada dólar generado en ventas, se generan \$0.11 centavos en utilidades.

Rentabilidad de los activos (ROA)

INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	RESULTADO
ROA	Utilidad neta / Activos totales	\$ 816,612.56	7.48%
		\$ 10,924,135.65	

Preferible \geq a 5%

La rentabilidad de la entidad en función de las inversiones en activos, es considerable aceptable ya que por cada dólar invertido en activos totales genero 7.48% de utilidad neta.

Rentabilidad del patrimonio (ROE)

INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	RESULTADO
ROE	Utilidad neta / Patrimonio	\$ 816,612.56	9.02%
		\$ 9,055,651.82	

Preferible el % más alto posible

Un ROE para ser considerado aceptable debe de rondar entre 15-20%, lo cual indica que no hay una buena rentabilidad tanto para atraer inversiones, como para los inversionistas actuales.

Capital de trabajo

INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	RESULTADO
KT	Activo corriente - Pasivo corriente	\$ (25,380.96)	\$ (25,380.96)

Preferible un resultado positivo

Existe una necesidad de financiamiento, debido a que sus activos corrientes son menores que sus pasivos corrientes. Un resultado positivo o negativo puede ser bueno o malo en función del perfil de inversión de la entidad.

Luego de la aplicación de los indicadores financieros, se ha determinado que los riesgos financieros que se han materializado principalmente en la empresa son de liquidez, luego disminución de rentabilidad para atraer nuevos inversores, y falta de financiamiento en su capital de trabajo, que este último se puede asociar al riesgo de solvencia. También es de considerar que se debe de aprovechar que la empresa maneja una pronta recuperación de su cartera de préstamos y poco endeudamiento, para crear estrategias que contribuyan al negocio para que siga operando con éxito a largo plazo.

3.3.1.3. Medición del impacto de los riesgos.

Para comprender de mejor manera los riesgos que han impactado la comercializadora, se ha realizado dos matrices donde se detallan aspectos importantes de cada riesgo, y alcanzar una medición de los mismos. La primera matriz muestra el nivel de los riesgos presentes dentro de la comercializadora, y que tan críticos son en la misma, la cual se presenta a continuación.

Tabla 7. Matriz de riesgos de la empresa A & E COMERCIALIZADORA, S.A. DE C.V.

N° de riesgos	Riesgo	Descripción	Origen	Tipo	Fuente	Frecuencia	Severidad	Impacto
R 01	Liquidez.	Falta de efectivo suficiente para cubrir gastos y obligaciones con terceros.	Interno	Financiero/ Liquidez	Inadecuado manejo de los fondos de la comercializadora.	Seguro	Fuerte	Incapacidad para cubrir las obligaciones financieras.
R 02	Operativo	Disminución de rentabilidad para atraer nuevas inversiones.	Interno	Financiero/ operativo	Costos elevados en la adquisición de suministros y aumento en los gastos operativos.	Casi seguro	Significante	Afectación negativa de los resultados financieros de la comercializadora.
R 03	Insolvencia	No cuenta con suficiente efectivo para hacer frente a sus obligaciones financieras, generando la necesidad de un financiamiento para cubrir sus obligaciones a corto plazo.	Interno	Financiero/ Liquidez	La comercializadora tiene más obligaciones con proveedores y acreedores en el último periodo.	Seguro	Fuerte	No cuenta con suficientes recursos económicos para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Tabla 8. *Matriz de medición de los riesgos*

FRECUENCIA	SEGURO (4)			R 03 12	R 01 16
	CASI SEGURO (3)				R 02 12
	RARO (2)				
	CASI NULA (1)				
		INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	FUERTE (3)	SIGNIFICANTE (4)
		SEVERIDAD			

La siguiente matriz es la medición de los riesgos, en la cual se le ha asignado un valor a la frecuencia del riesgo y también a la severidad del mismo, luego se multiplica ambos valores y como resultado es el número asignado a cada riesgo que se encuentra por debajo de estos, y que indica el peso de cada riesgo, así mismo los colores son para identificar los riesgos de mayor impacto.

En lo cual se puede observar que los riesgos R01, R03 tienden a ser más latentes y perjudiciales para la empresa, mientras que el riesgo R02 se encuentre en el límite de convertirse en un riesgo de grado significativo. Por lo tanto, se hace necesario emplear un plan de acción para cada riesgo, con el fin de poder mitigar su impacto a un nivel aceptable para la comercializadora.

Un plan de acción para cada riesgo, con el fin de poder mitigar su impacto a un nivel aceptable para la empresa.

3.3.1.4. Creación de estrategias de mitigación de riesgos.

La empresa decide tomar acciones para mitigar el impacto de los riesgos identificados, por lo cual realiza una serie de objetivos y planes de acción por cada uno de los riesgos.

Riesgo R01. Liquidez

Objetivo Estratégico. Emplear un adecuado manejo de los fondos para contar con liquidez suficiente para cubrir gastos y obligaciones con terceros.

Plan de acción. Crear reservas de efectivo para hacer frente a emergencias o situaciones imprevistas, esto proporcionará un respaldo financiero y evitará que se tenga que recurrir a préstamos o créditos en momentos de necesidad; elaborar un presupuesto detallado que incluya todos los ingresos y gastos proyectados, negociar términos favorables con los proveedores y plazos de pago extendidos y mantener un control eficiente del inventario para evitar excedentes o escasez.

Riesgo R02. Operativo disminución de rentabilidad para atraer nuevas inversiones.

Objetivo Estratégico. Mejorar los procesos operativos que contribuyan a la rentabilidad de la comercializadora para atraer nuevas inversiones.

Plan de acción. Evaluar y optimizar los costos operativos, buscando eficiencias en la gestión de suministros, personal y otros gastos. Ampliar la variedad de los productos, y contar con suficiente capacidad en términos de personal, insumos y recursos para atender la

demanda y establecer alianzas con otros proveedores para adquirir a un mejor precio los productos que se comercializan.

Riesgo R03. Insolvencia

Objetivo Estratégico. Aumentar los recursos económicos de la entidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Plan de acción. Ejecutar negociaciones con proveedores y acreedores, reorganizando los pagos acordados y extender los plazos de los mismos, tener en cuenta la posibilidad de atraer inversores o buscar financiamiento adicional para mejorar la solidez financiera de la empresa. Esto podría incluir la emisión de acciones o la búsqueda de préstamos. También asegurar que la empresa cuente con un seguro adecuado que cubra una variedad de contingencias financieras, como eventos imprevistos o reclamos por parte de los clientes.

Se debe de realizar un análisis detallado para mantenerse en funcionamiento en los entornos de crisis, por lo cual se deben de evaluar diversos factores que sean de provecho para poder innovar los servicios que se ofrecen y reducir los niveles de costos y gastos, para adaptarlos en base a la situación en la que opera la comercializadora.

3.3.1.5. Evaluación de la viabilidad de la empresa en entorno de crisis.

Tabla 9. *Identificación de oportunidades de mercado en el entorno de crisis*

Oportunidades	Proceso
Diversificación de productos y servicios:	Ampliar la gama de productos o servicios para atender diferentes áreas de mercado o necesidades. Esto puede reducir la dependencia de un solo producto o mercado.
Entregas a domicilio	Con el comercio electrónico, la empresa puede expandir sus operaciones en línea y ofrecer servicios de entrega a domicilio. Esto es especialmente relevante en tiempos de crisis
Participación en licitaciones gubernamentales	El gobierno puede lanzar licitaciones o contrataciones públicas para productos y servicios específicos, en donde la empresa puede participar y aprovechar la oportunidad para dar a conocer sus productos.

Tabla 10. *Estrategias para reducir costos y gastos.*

Estrategias	Proceso
Gestión de inventarios	Implementar un sistema de control de inventario para evitar el exceso de existencias y minimizar la obsolescencia de los mismos.
Negociación de contratos	Buscar negociaciones de los contratos con proveedores de suministros y servicios para obtener mejores condiciones y precios más competitivos.
Reducción de costos asignados	Realizar una evaluación de los costos asignados a cada área de la empresa y crear medidas de acción para reducirlos, como por ejemplo reducir el consumo de papelería, reducir el gasto de telefonía, entre otros; esto sin afectar las actividades operativas de la comercializadora.
Optimización de procesos	Revisar los procesos operativos y administrativos de la comercializadora, con el objetivo de identificar ineficiencias y áreas de mejora; esto para reducir costos y maximizar el rendimiento y/o eficiencia de los procesos.

3.3.2. Segundo escenario de evaluación de riesgos mediante análisis de estrés financiero.

A&E Comercializadora, S.A de C.V., es una empresa dedicada a la venta de productos no clasificados previamente, lo que significa que su cartera de productos es variada y puede cambiar según las tendencias del mercado. La empresa ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años, pero la gerencia está preocupada por la incertidumbre económica actual al cierre del año 2022.

Por lo tanto, deciden realizar un análisis de estrés en sus estados financieros al 31 de diciembre de 2022, para evaluar cómo podría verse afectados en un escenario pesimista, y en un escenario optimista, e identificar los riesgos financieros que se pudieran materializar en la empresa, y afectar la continuidad del negocio.

3.3.2.1. Identificación de variables.

Para realizar el análisis de estrés en los estados financieros, primero se deben identificar las variables clave que pueden afectar a la empresa. Para el caso de A&E Comercializadora, algunas variables importantes que se pueden incluir son las siguientes.

- Ingresos de ventas.
- Costos de producción y operación.
- Gastos operativos.
- Margen de beneficio bruto.
- Deuda a corto y largo plazo.
- Efectivo y equivalentes de efectivo.

3.3.2.2. Definición de escenarios de estrés.

En este caso, se definen dos tipos de escenarios de estrés económico que podrían afectar a la empresa.

Escenario pesimista. Se supone una disminución en las ventas y un aumento en los costos operativos debido a los efectos de la inflación en la economía.

Escenario optimista. En donde existe un aumento en las ventas debido a una fuerte demanda del mercado y una reducción de costos debido a la eficiencia operativa.

- **Proyección de estados financieros.**

Se debe de proyectar los estados financieros de la empresa para cada uno de los escenarios identificados. Esto implica estimar los ingresos, costos, gastos y otros indicadores financieros que pudieran ser relevantes bajo cada escenario. De lo cual se presenta los siguientes estados financieros proyectados comparativos de la empresa A&E comercializadora al 31 de diciembre de 2022 para los escenarios antes mencionados.

- **Análisis de Resultados**

Una vez proyectado los estados financieros en cada escenario, se puede comparar los resultados y evaluar el impacto del estrés en la empresa. Por ejemplo, se podría observar que en el escenario pesimista, los ingresos disminuyen significativamente, lo que afecta el margen de beneficio bruto y la capacidad de pagar deudas. En el escenario optimista, podría existir un aumento en la rentabilidad debida al aumento de los ingresos y una mejora en la posición de efectivo.

3.3.2.3. Estados financieros proyectados en escenario pesimista.

Figura 4. Estado de situación financiera

A&E COMERCIALIZADORA, S.A. DE C.V.								
(SOCIEDAD SALVADOREÑA)								
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVA 2022-2021								
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022								
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)								
ACTIVO	2022	2021	DIFERENCIA	PASMO	2022	2021	DIFERENCIA	
ACTIVO CORRIENTE				PASMO CORRIENTE				
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	\$ 265,418.61	\$ 580,294.40	\$ (314,875.79) ↓	PROVEEDORES	\$ 700,185.16	\$ 394,166.93	\$ 306,018.23 ↑	
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 180,781.50	\$ 524,731.57	\$ (343,950.07) ↓	ACREEDORES	\$ 250,000.00	\$ 220,256.80	\$ 29,743.20 ↑	
ESTIMACION POR CUENTAS INCOBRABLES (CR)	\$ -	\$ -	\$ - ↔	RETENCIONES LABORALES	\$ -	\$ 96,604.17	\$ (96,604.17) ↓	
PARTES RELACIONADAS POR COBRAR A CORTO PLAZO	\$ 62,613.00	\$ 6,054.79	\$ 56,558.21 ↑	BENEFICIOS AL PERSONAL A CORTO PLAZO	\$ 5,000.00	\$ -	\$ 5,000.00 ↑	
INVENTARIOS	\$ 237,182.69	\$ 418,911.30	\$ (181,728.61) ↓	PARTES RELACIONADAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	\$ 64,008.39	\$ 8,722.88	\$ 55,285.51 ↑	
INVERSIONES TEMPORALES	\$ 590,000.00	\$ 1,025,000.00	\$ (435,000.00) ↓	DIVIDENDOS POR PAGAR	\$ 80,364.24	\$ 46,564.47	\$ 33,799.77 ↑	
PAGOS ANTICIPADOS	\$ 50,000.00	\$ 178,388.63	\$ (128,388.63) ↓	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 305,678.92	\$ 151,642.16	\$ 154,036.76 ↑	
CREDITO FISCAL - IVA	\$ 3,604.08	\$ 5,346.23	\$ (1,742.15) ↓	INGRESOS ANTICIPADOS	\$ 109,744.13	\$ 66,362.04	\$ 43,382.09 ↑	
PAGO A CUENTA DE IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ - ↔		\$ 1,514,980.84	\$ 984,319.45	\$ 530,661.39 ↑	
	\$ 1,389,599.88	\$ 2,738,726.93	\$ (1,349,127.05) ↓					
ACTIVO NO CORRIENTE				PASMO NO CORRIENTE				
PARTES RELACIONADAS POR COBRAR ALARGO PLAZO	\$ 12,519.64	\$ 11,520.64	\$ 999.00 ↑	ANTICIPOS Y GARANTIAS RECIBIDAS	\$ 854.80	\$ 854.80	\$ - ↔	
INVERSIONES PERMANENTES	\$ 755,240.46	\$ 1,640,210.00	\$ (884,969.54) ↓	PASIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	\$ 252,648.19	\$ 230,115.94	\$ 22,532.25 ↑	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO (NETO)	\$ 9,804,531.36	\$ 11,718,594.51	\$ (1,914,063.15) ↓		\$ 253,502.99	\$ 230,970.74	\$ 22,532.25	
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ (4,190,525.73)	\$ (4,290,625.83)	\$ 100,100.10 ↑					
CONSTRUCCIONES EN PROCESO	\$ 21,246.47	\$ 2,938.00	\$ 18,308.47 ↑					
ACTIVOS INTANGIBLES (NETO)	\$ 32,975.10	\$ 218,992.21	\$ (186,017.11) ↓	PATRIMONIO				
AMORTIZACION DE INTANGIBLES (CR)	\$ (8,243.78)	\$ (185,760.20)	\$ 177,516.42 ↑	CAPITAL SOCIAL	\$ 3,921,313.00	\$ 3,921,313.00	\$ - ↔	
DEPOSITOS EN GARANTIA	\$ 6,992.26	\$ 6,992.26	\$ - ↔	RESERVA LEGAL	\$ 784,262.60	\$ 784,262.60	\$ - ↔	
	\$ 6,434,735.78	\$ 9,122,861.59	\$ (2,688,125.81) ↓	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 3,533,463.66	\$ 5,036,249.42	\$ (1,502,785.76) ↓	
				RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ (2,183,187.43)	\$ 904,473.30	\$ (3,087,660.73) ↓	
					\$ 6,055,851.83	\$ 10,646,298.32	\$ (4,590,446.49) ↓	
TOTAL ACTIVO	\$ 7,824,335.66	\$ 11,861,588.52	\$ (4,037,252.86) ↓	TOTAL PASMO MAS PATRIMONIO	\$ 7,824,335.66	\$ 11,861,588.51	\$ (4,037,252.85) ↓	

F. _____	F. _____	F. _____
REPRESENTANTE LEGAL	AUDITOR INTERNO	CONTADOR GENERAL

Figura 5. Estado de resultados

A&E COMERCIALIZADORA, S.A. DE C.V. (SOCIEDAD SALVADOREÑA) ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2022-2021 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)			
	2022	2021	DIFERENCIA
INGRESOS OPERATIVOS			
PRODUCTOS	\$ 5,275,473.78	\$ 7,028,549.66	\$ (1,753,075.88)
	<u>\$ 5,275,473.78</u>	<u>\$ 7,028,549.66</u>	<u>\$ (1,753,075.88)</u>
COSTOS OPERATIVOS			
COSTOS DE TRANSPORTE	\$ 4,894,398.79	\$ 3,451,128.84	\$ 1,443,269.95
COSTOS DE ALMACENAMIENTO	\$ 778,173.13	\$ 370,416.80	\$ 407,756.33
COSTOS DE EMPAQUETADO	\$ 440,462.64	\$ 666,130.67	\$ (225,668.03)
	<u>\$ 6,113,034.56</u>	<u>\$ 4,487,676.31</u>	<u>\$ 1,625,358.25</u>
UTILIDAD BRUTA	\$ (837,560.78)	\$ 2,540,873.34	\$ (3,378,434.12)
GASTOS OPERATIVOS			
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 1,325,674.11	\$ 1,443,582.99	\$ (117,908.88)
GASTOS DE MERCADEO	\$ 251,693.35	\$ 241,736.60	\$ 9,956.75
GASTOS FINANCIEROS	\$ 77,667.49	\$ 105,630.27	\$ (27,962.78)
	<u>\$ 1,655,034.95</u>	<u>\$ 1,790,949.85</u>	<u>\$ (135,914.90)</u>
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ (2,492,595.73)	\$ 749,923.49	\$ (3,242,519.22)
OTROS INGRESOS	\$ 963,085.10	\$ 762,515.50	\$ 200,569.60
OTROS COSTOS	\$ 276,791.54	\$ 248,947.65	\$ 27,843.89
	<u>\$ (1,806,302.17)</u>	<u>\$ 1,263,491.34</u>	<u>\$ (3,069,793.51)</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVAS	\$ (1,806,302.17)	\$ 1,263,491.34	\$ (3,069,793.51)
MENOS:			
RESERVA LEGAL	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 354,353.00	\$ 340,417.28	\$ 13,935.72
	<u>\$ 354,353.00</u>	<u>\$ 340,417.28</u>	<u>\$ 13,935.72</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ (2,160,655.17)	\$ 923,074.06	\$ (3,083,729.23)
MENOS:			
GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO	\$ 22,532.26	\$ 18,600.76	\$ 3,931.50
UTILIDAD A DISTRIBUIR	\$ (2,183,187.43)	\$ 904,473.30	\$ (3,087,660.73)
F. _____	F. _____	F. _____	
REPRESENTANTE LEGAL	AUDITOR EXTERNO	CONTADOR GENERAL	

3.3.2.4. Estados financieros proyectados en escenario optimista.

Figura 6. Estado de situación financiera

A&E COMERCIALIZADORA, S.A. DE C.V. (SOCIEDAD SALVADOREÑA) ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVA 2022-2021 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)							
ACTIVO	2022	2021	DIFERENCIA	PASIVO	2022	2021	DIFERENCIA
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	\$ 865,618.61	\$ 580,294.40	\$ 285,324.21 ↑	PROVEEDORES	\$ 700,185.16	\$ 394,166.93	\$ 306,018.23 ↑
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 580,781.50	\$ 524,731.57	\$ 56,049.93 ↑	ACREEDORES	\$ 250,000.00	\$ 220,256.80	\$ 29,743.20 ↑
ESTIMACION POR CUENTAS INCOBRABLES (CR)	\$ -	\$ -	\$ - ↔	RETENCIONES LABORALES	\$ -	\$ 96,604.17	\$ (96,604.17) ↓
PARTES RELACIONADAS POR COBRAR A CORTO PLAZO	\$ 62,613.00	\$ 6,054.79	\$ 56,558.21 ↑	BENEFICIOS AL PERSONAL A CORTO PLAZO	\$ 5,000.00	\$ -	\$ 5,000.00 ↑
INVENTARIOS	\$ 437,182.69	\$ 418,911.30	\$ 18,271.39 ↑	PARTES RELACIONADAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	\$ 64,008.39	\$ 8,722.88	\$ 55,285.51 ↑
INVERSIONES TEMPORALES	\$ 690,000.00	\$ 1,025,000.00	\$ (335,000.00) ↓	DIVIDENDOS POR PAGAR	\$ 80,364.24	\$ 46,564.47	\$ 33,799.77 ↑
PAGOS ANTICIPADOS	\$ 50,000.00	\$ 178,388.63	\$ (128,388.63) ↓	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 405,678.92	\$ 151,642.16	\$ 254,036.76 ↑
CREDITO FISCAL - IVA	\$ 3,604.08	\$ 5,346.23	\$ (1,742.15) ↓	INGRESOS ANTICIPADOS	\$ 109,744.13	\$ 66,362.04	\$ 43,382.09 ↑
PAGO A CUENTA DE IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ - ↔		\$ 1,614,980.84	\$ 984,319.45	\$ 630,661.39 ↑
	\$ 2,689,799.88	\$ 2,738,726.93	\$ (48,927.05) ↓				
ACTIVO NO CORRIENTE				PASIVO NO CORRIENTE			
PARTES RELACIONADAS POR COBRAR A LARGO PLAZO	\$ 12,519.64	\$ 11,520.64	\$ 999.00 ↑	ANTICIPOS Y GARANTIAS RECIBIDAS	\$ 854.80	\$ 854.80	\$ - ↔
INVERSIONES PERMANENTES	\$ 2,655,040.45	\$ 1,640,210.00	\$ 1,014,830.45 ↑	PASIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	\$ 252,648.19	\$ 230,115.94	\$ 22,532.25 ↑
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO (NETO)	\$ 11,804,531.36	\$ 11,718,594.51	\$ 85,936.85 ↑		\$ 253,502.99	\$ 230,970.74	\$ 22,532.25
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ (4,190,525.73)	\$ (4,290,625.83)	\$ 100,100.10 ↑				
CONSTRUCCIONES EN PROCESO	\$ 21,246.47	\$ 2,938.00	\$ 18,308.47 ↑	PATRIMONIO			
ACTIVOS INTANGIBLES (NETO)	\$ 32,975.10	\$ 218,992.21	\$ (186,017.11) ↓	CAPITAL SOCIAL	\$ 3,921,313.00	\$ 3,921,313.00	\$ - ↔
AMORTIZACION DE INTANGIBLES (CR)	\$ (8,243.78)	\$ (185,760.20)	\$ 177,516.42 ↑	RESERVA LEGAL	\$ 784,262.60	\$ 784,262.60	\$ - ↔
DEPOSITOS EN GARANTIA	\$ 6,992.26	\$ 6,992.26	\$ - ↔	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 3,533,463.66	\$ 5,036,249.42	\$ (1,502,785.76) ↓
	\$ 10,334,535.77	\$ 9,122,861.59	\$ 1,211,674.18 ↑	RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 2,916,812.56	\$ 904,473.30	\$ 2,012,339.26 ↑
					\$ 11,155,851.82	\$ 10,646,298.32	\$ 509,553.50 ↑
TOTAL ACTIVO	\$ 13,024,335.65	\$ 11,861,588.52	\$ 1,162,747.13 ↑	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 13,024,335.65	\$ 11,861,588.51	\$ 1,162,747.14 ↑

F. _____	F. _____	F. _____
REPRESENTANTE LEGAL	AUDITOR INTERNO	CONTADOR GENERAL

Figura 7. Estado de resultados

A&E COMERCIALIZADORA, S.A. DE C.V. (SOCIEDAD SALVADOREÑA) ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2022-2021 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)			
	2022	2021	DIFERENCIA
INGRESOS OPERATIVOS			
PRODUCTOS	\$ 8,275,473.78	\$ 7,028,549.66	\$ 1,246,924.12
	<u>\$ 8,275,473.78</u>	<u>\$ 7,028,549.66</u>	<u>\$ 1,246,924.12</u>
COSTOS OPERATIVOS			
COSTOS DE TRANSPORTE	\$ 3,461,065.46	\$ 3,451,128.84	\$ 9,936.62
COSTOS DE ALMACENAMIENTO	\$ 444,839.80	\$ 370,416.80	\$ 74,423.00
COSTOS DE EMPAQUETADO	\$ 107,129.31	\$ 666,130.67	\$ (559,001.36)
	<u>\$ 4,013,034.57</u>	<u>\$ 4,487,676.31</u>	<u>\$ (474,641.74)</u>
UTILIDAD BRUTA	\$ 4,262,439.21	\$ 2,540,873.34	\$ 1,721,565.87
GASTOS OPERATIVOS			
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 1,225,674.11	\$ 1,443,582.99	\$ (217,908.88)
GASTOS DE MERCADEO	\$ 351,693.35	\$ 241,736.60	\$ 109,956.75
GASTOS FINANCIEROS	\$ 77,667.49	\$ 105,630.27	\$ (27,962.78)
	<u>\$ 1,655,034.95</u>	<u>\$ 1,790,949.85</u>	<u>\$ (135,914.90)</u>
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 2,607,404.26	\$ 749,923.49	\$ 1,857,480.77
OTROS INGRESOS	\$ 963,085.10	\$ 762,515.50	\$ 200,569.60
OTROS COSTOS	<u>\$ 276,791.54</u>	<u>\$ 248,947.65</u>	<u>\$ 27,843.89</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVAS	\$ 3,293,697.82	\$ 1,263,491.34	\$ 2,030,206.48
MENOS:			
RESERVA LEGAL	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 354,353.00	\$ 340,417.28	\$ 13,935.72
	<u>\$ 354,353.00</u>	<u>\$ 340,417.28</u>	<u>\$ 13,935.72</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 2,939,344.82	\$ 923,074.06	\$ 2,016,270.76
MENOS:			
GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO	\$ 22,532.26	\$ 18,600.76	\$ 3,931.50
UTILIDAD A DISTRIBUIR	\$ 2,916,812.56	\$ 904,473.30	\$ 2,012,339.26

F. _____	F. _____	F. _____
REPRESENTANTE LEGAL	AUDITOR EXTERNO	CONTADOR GENERAL

3.3.2.5. Análisis de los resultados en los estados financieros en los escenarios planteados.

Para el estado de situación financiera con saldos al 31 de diciembre de 2022 de la empresa A&E Comercializadora en el escenario pesimista, se puede observar una potencial dificultad en la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo con los recursos actualmente disponibles.

Esta situación puede llevar a la empresa a varios problemas financieros, entre ellos el riesgo de liquidez, dependencia de financiamiento externo; y esto puede llegar a ser costoso y llevarla a una crisis financiera interna. También los proveedores y acreedores pudieran volverse cautelosos al otorgar crédito a la empresa, lo que podría limitar su capacidad para obtener recursos a corto plazo.

En cuanto al estado de resultados al 31 de diciembre de 2022, se puede observar que la empresa tiene una rentabilidad negativa, debido al resultado de pérdidas obtenidas, lo que indica que los ingresos generados no son suficientes para cubrir los costos asociados con la venta de productos. Lo anterior puede indicar que la empresa podría estar utilizando recursos a corto plazo para financiar operaciones, lo que puede afectar la rentabilidad a largo plazo debido a los costos asociados con la deuda y los intereses.

Para el escenario optimista en el estado de situación financiera de la empresa A&E Comercializadora, se puede determinar que existe una buena posición de liquidez, esto debido a que la relación corriente positiva indica que la empresa tiene suficientes activos corrientes para cubrir sus pasivos corrientes. Esto proporciona una base sólida para cumplir con las obligaciones a corto plazo, como pagar proveedores y deudas a corto plazo.

Una relación corriente positiva también sugiere una eficiente gestión de activos circulantes, ya que la empresa mantiene un equilibrio adecuado entre inventarios, cuentas por cobrar y otros activos corrientes en comparación con sus obligaciones a corto plazo. Al tener activos corrientes superiores a los pasivos corrientes, la empresa está mejor posicionada para hacer frente a situaciones imprevistas o fluctuaciones en el flujo de efectivo sin depender excesivamente de financiamiento externo.

En relación al estado de resultados al 31 de diciembre de 2022, se observa que los ingresos exceden los costos, lo que resulta en un margen de beneficio positivo, esto es esencial para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa. Esto contribuye a una rentabilidad positiva y a la generación de flujo de efectivo positivo, lo que permite a la empresa cubrir sus gastos operativos, realizar inversiones y cumplir con sus obligaciones financieras a mediano y largo plazo.

Se puede concluir que, es importante tener en cuenta que la situación financiera de una empresa puede ser compleja y requerir un análisis detallado de sus operaciones, del mercado y condiciones económicas generales; esto con el fin de asegurar la continuidad del negocio a mediano y largo plazo, sin que se vean comprometidos sus recursos en momentos de incertidumbre que pudieran surgir en el entorno en el que esta se encuentre operando.

3.3.2.6. Estrategias de respuesta en escenarios de estrés financiero.

Después de analizar los resultados obtenidos de los estados financieros en los escenarios de estrés antes mencionados, existe la necesidad de crear estrategias o planes de acción que la empresa pudiera implementar si se enfrentase a un escenario pesimista donde surjan riesgos financieros, los cuales se mencionan a continuación.

Tabla 11. *Estrategias para mitigar riesgos en escenarios de estrés financiero*

Estrategias a implementar	Pasos a seguir
Revisión de la estructura de costos operativos.	Es esencial realizar un análisis detallado de los costos para identificar áreas específicas donde se pueden realizar recortes o mejoras en la eficiencia. Esto podría implicar renegociar contratos con proveedores, mejorar procesos operativos o reducir gastos generales.
Evaluación estratégica de fijación de precios.	Revisar la estrategia de fijación de precios para asegurarse de que esté alineada con el mercado, y que permita generar ingresos suficientes para cubrir los costos. Se podría considerar ajustar los precios o explorar estrategias de marketing para aumentar la demanda.
Enfoque en la eficiencia operativa.	Implementar la optimización de los procesos operativos en la cadena de suministro y producción, para reducir los costos operativos sin sacrificar la calidad de los mismos.
Realizar una reestructuración financiera.	Es necesario realizar una reevaluación de la estructura financiera, y considerar medidas como la reestructuración de deudas o la venta de activos no esenciales para mejorar la posición de liquidez.

3.3.3. Tercer panorama de evaluación de riesgos mediante análisis del FODA.

A& E Comercializadora, S.A DE C.V, se dedica a la comercialización de productos no clasificados previamente en el municipio de San Salvador, lo que significa que ofrece una variedad de productos diversos sin una especialización en particular. En el año 2022 se encuentra operando en un ambiente económico con tasas de inflación elevadas, esto debido a los efectos de la recién pasada crisis por pandemia y otros factores que han surgido en el ámbito mundial.

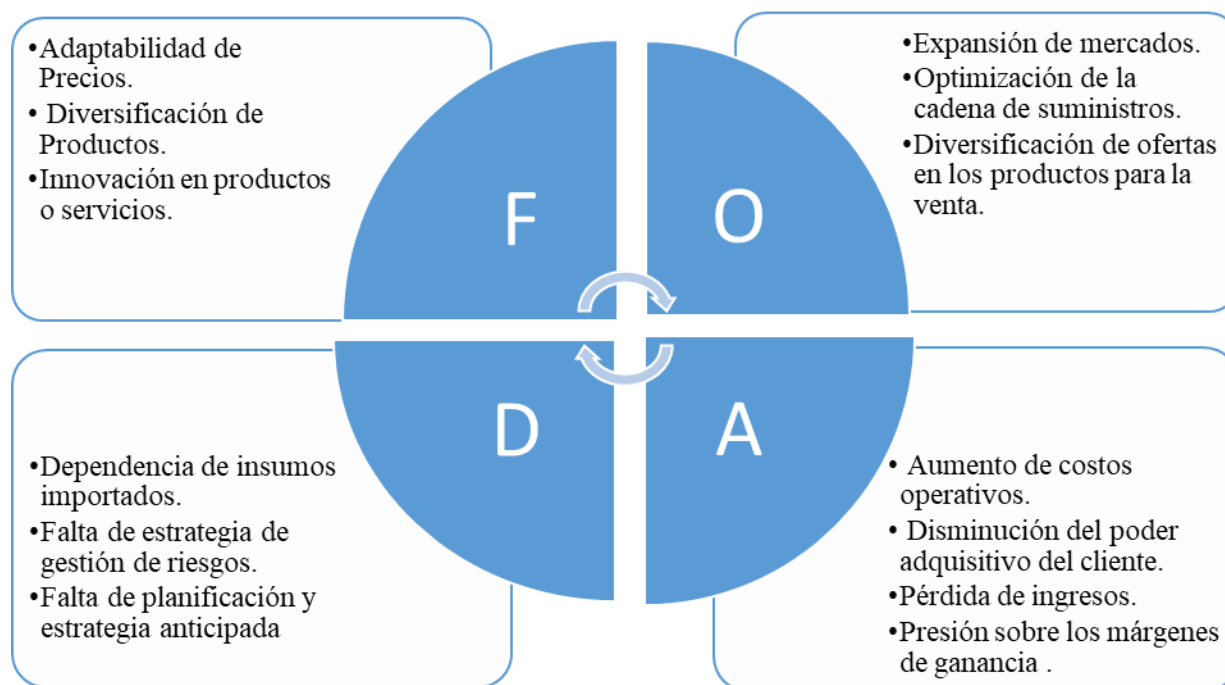
Ante tal situación la alta gerencia solicita a la gerencia financiera, realizar un análisis de la situación financiera de la empresa para determinar los posibles riesgos que pudieran materializarse, y los pasos a seguir para responder ante cualquier eventualidad que pudiera afectar la continuidad de las operaciones de la entidad.

3.3.3.1. Identificación y evaluación de los riesgos a través del FODA.

Los riesgos que se han identificado en el entorno de la empresa son los siguientes. La volatilidad de precios, debido a que la empresa puede adquirir a mayor costo los productos para la venta, lo que podría reducir sus márgenes de beneficio; también la disminución de ventas, debido a que la inflación puede afectar el poder adquisitivo de los clientes, y por último la fluctuación del tipo de cambio, debido a la variación de las tasas de cambio, podrían aumentar los costos de los productos importados de otros países y afectar la rentabilidad.

Para poder evaluar los riesgos financieros identificados a los que se puede enfrentar la empresa A&E Comercializadora, se ha optado por realizar un análisis del FODA, para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa debido al ambiente de inflación en el que opera. El resultado de la realización del FODA se plasma de la siguiente manera.

Figura 8. Análisis del FODA de A & E Comercializadora, S.A de .C.V.



Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar el análisis del FODA y en base los resultados obtenidos, la gerencia decide establecer el tipo de tratamiento que se dará a los riesgos identificados, los cuales podrían materializarse en la entidad si no reciben un tratamiento a tiempo para mitigarlos.

3.3.3.2. Tratamiento de los riesgos identificados.

Reducción de los riesgos. Se refiere a la implementación de medidas o estrategias para minimizar la probabilidad de que ocurran los riesgos o reducir su impacto si se han materializado. Para el caso de la comercializadora, se ha determinado que la vía más aceptable para la empresa es reducir los riesgos financieros identificados, desde el punto de vista de las variables identificadas en el análisis del FODA realizado por la entidad. Por lo cual la gerencia ha decidido implementar una serie de estrategias para reducir el impacto de los riesgos y mantener a flote las operaciones del negocio.

Tabla 12. Estrategias para mitigar los riesgos identificados en el FODA

FODA	Puntos analizados	Estrategias
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptabilidad de Precios. ▪ Diversificación de Productos. ▪ Innovación de productos ofertados. 	<p>Introducir nuevos productos que se alineen con las tendencias del mercado; e implementar estrategias de precios dinámicos que permitan ajustar los precios en tiempo real según la demanda del mercado y los costos asociados.</p>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expansión de mercados. ▪ Optimización de la cadena de suministros. ▪ Diversificación de ofertas en los productos para la venta. 	<p>Realizar un análisis exhaustivo de los mercados potenciales identificando oportunidades y desafíos; también el implementar tecnologías avanzadas de gestión de la cadena de suministro para mejorar la visibilidad y eficiencia; y por último personalizar las ofertas de productos y servicios según las preferencias y necesidades del cliente.</p>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependencia de insumos importados. ▪ Falta de estrategias de gestión de riesgos. ▪ Falta de planificación y estrategia anticipada. 	<p>Buscar proveedores alternativos tanto a nivel nacional como internacional, para reducir la vulnerabilidad ante eventos imprevistos en una región o país específico; así mismo implementar metodologías y herramientas estructuradas para la gestión de riesgos y la planificación estratégica, y establecer un equipo dedicado a la gestión de riesgos.</p>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de costos operativos. ▪ Disminución del poder adquisitivo del cliente. ▪ Pérdida de ingresos. ▪ Presión sobre los márgenes de ganancia. 	<p>Establecer un sistema de monitoreo continuo de costos, y realizar ajustes según sea necesario. Desarrollar nuevas ofertas que aborden las necesidades cambiantes del poder adquisitivo. Explorar nuevas oportunidades de ingresos y diversificar la oferta de productos; y crear reservas de efectivo para hacer frente a eventualidades que pudieran afectar la rentabilidad de la empresa.</p>

3.3.3.3. Supervisión, comunicación y documentación de la gestión de los riesgos.

Luego de realizar la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos financieros identificados, la empresa A&E Comercializadora debe de implementar una serie de pasos que garanticen el control de la gestión de riesgos implementada, y que contribuyan a la continuidad del negocio ante eventualidades que puedan surgir de manera imprevista en el entorno de la empresa; por lo cual la gerencia financiera ha definido como llevar a cabo estos pasos.

Supervisión. Realizar revisiones periódicas de las estrategias en función de los cambios en el entorno de la empresa y en las condiciones del mercado; y ajustar las estrategias de mitigación según sea necesario para abordar nuevos riesgos o cambios en la magnitud de los riesgos existentes.

Comunicación. Mantener una comunicación abierta y transparente con todas las partes interesadas, incluyendo empleados, proveedores y socios comerciales, sobre los riesgos financieros y las estrategias de mitigación implementadas en la empresa; y programar reuniones con las áreas relevantes de la empresa para discutir los resultados del análisis FODA y los riesgos identificados.

Documentación. Se debe de conservar registros de todas las actividades relacionadas con la gestión de riesgos, para que contribuya en la toma de decisiones de forma transparente. Así mismo se debe de registrar cualquier incidente relacionado con riesgos y documentar las respuestas y acciones tomadas.

3.4. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

Luego de la aplicación de las técnicas para evaluar los riesgos financieros que han surgido en el entorno en el que ha operado, y que han impactado en las finanzas de la empresa A & E COMERCIALIZADORA, S.A. DE C.V.; se ha estructurado las siguientes estrategias que contribuyan a la continuidad del negocio de la empresa, y que sean de beneficio para la misma.

3.4.1. Acciones para fortalecer la continuidad del negocio para la empresa A&E COMERCIALIZADORA S.A DE C.V.

- ✓ **Plan de contingencia.** Desarrollar un plan de contingencia detallado que aborde posibles interrupciones o crisis que puedan afectar las operaciones de la comercializadora. Identificar riesgos potenciales y definir acciones específicas para mitigarlos.
- ✓ **Análisis de liquidez.** Realizar un seguimiento regular de la liquidez, incluyendo el monitoreo de los flujos de efectivo, así como las reservas de efectivo disponibles.
- ✓ **Diversificación de las actividades comerciales.** Considerar la diversificación de las actividades comerciales para reducir la dependencia de una sola fuente de ingresos. Explorar oportunidades para ampliar las fuentes de ingresos para la empresa.
- ✓ **Control de costos.** Implementar medidas para reducir costos y gastos innecesarios, y mejorar la eficiencia en la adquisición de productos para la venta.
- ✓ **Negociación con proveedores.** Negociar con los proveedores los plazos de pagos y reducir los costos de los productos, para adquirirlos a un mejor precio.
- ✓ **Alianzas estratégicas.** Establecer alianzas con otras comercializadoras y proveedores, para colaborar en la distribución de los productos y compartir recursos en caso de emergencias.

✓ **Capacitación y desarrollo del personal.** Invertir en la formación y el desarrollo continuo del personal. Asegurarse de que estén capacitados para asumir roles adicionales y que comprendan los protocolos de gestión de riesgos y continuidad del negocio.

✓ **Mantenimiento preventivo.** Realizar un mantenimiento regular de los centros de almacenamiento e instalaciones para minimizar el riesgo de fallas inesperadas.

✓ **Respaldo de datos y sistemas.** Implementar un sistema de respaldo de datos seguro, y realizar copias de seguridad periódicas de toda la información crítica. Asegurarse de que los sistemas informáticos estén protegidos contra amenazas cibernéticas y establecer planes de recuperación ante desastres.

✓ **Comunicación efectiva.** Establecer canales de comunicación claros y efectivos tanto interna como externamente. Mantener a los empleados informados sobre los procedimientos de continuidad del negocio y establecer una comunicación abierta con los clientes y proveedores en caso de interrupciones.

✓ **Seguro y gestión de riesgos.** Evaluar los riesgos y considerar adquirir un seguro de cobertura adecuado para proteger a la empresa contra pérdidas financieras significativas en caso de interrupciones o desastres.

✓ **Pruebas y simulacros.** Realizar pruebas y simulacros periódicos del plan de continuidad del negocio para identificar posibles áreas de mejora, y garantizar que todos los involucrados comprendan su rol y las acciones a seguir en caso de una situación de crisis.

CONCLUSIONES

La evaluación de riesgos financieros durante una crisis del entorno, es crucial para comprender los desafíos y las amenazas a las que se enfrentan una empresa. Esto incluye la identificación y la evaluación de los riesgos financieros internos y externos, como la falta de liquidez, la disminución de la demanda, la inestabilidad del mercado, entre otros factores.

La supervisión financiera debe ser constante de la entidad, mediante prácticas clave para abordar estos riesgos y garantizar la continuidad de las operaciones. Es necesario que la empresa encuentre un equilibrio entre la rentabilidad y solvencia para lograr un desempeño financiero sostenible y exitoso, que permita a la empresa ser más rentable y tener un mayor margen de utilidad para asumir sus deudas.

Un desafío importante en una crisis financiera es mantener la liquidez y la implementación de pasos que contribuyan al monitoreo continuo de los factores generadores de riesgos. Se presentan estrategias para gestionar adecuadamente los flujos de efectivo que generen capacidad para cubrir las obligaciones financieras que surjan en la entidad para la continuidad del negocio.

Las crisis que surgen en el entorno de las empresas, perjudican el principio de negocio en marcha debido a que se genera la incertidumbre de continuar operando, y la posible afectación de la estabilidad financiera de la entidad. Esto implica una evaluación de la capacidad para continuar con sus actividades a futuro, y así poder implementar estrategias que beneficien la continuidad del negocio.

RECOMENDACIONES

Realizar un análisis detallado de los riesgos financieros a los que se enfrenta la empresa en tiempos de crisis, para poder desarrollar estrategias efectivas de contribución a la mitigación de los mismos.

Implementar un sistema de monitoreo financiero constante para detectar señales tempranas de riesgos financieros. Con la supervisión regular de los indicadores financieros claves, como los márgenes de utilidad, la rentabilidad y la solvencia; a fin de identificarlos de manera anticipada, y contar con el tiempo para responder de manera efectiva a dichos riesgos.

Identificar áreas donde se pueden reducir costos y gastos sin comprometer la calidad de los servicios y eficiencia del negocio en momentos de crisis, manteniendo reservas de efectivo o inversiones para hacer frente a las crisis. Implementando políticas de control de costos efectivas y uso eficiente de recursos.

Desarrollar un plan de continuidad del negocio que identifique los riesgos financieros, recursos críticos y las medidas a implementar para mitigarlos, permitirá a la empresa estar preparada y actuar de manera más rápida y efectiva cuando se presente una crisis. Realizando pruebas y simulacros periódicos para identificar posibles áreas de mejora, y garantizar que todos los involucrados comprendan su rol en la empresa y las acciones a ejecutar en caso de situaciones críticas.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Central de Reserva de El Salvador. (2009). *Informe Económico 2009*. Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/documental/Inicio/vista/19d63594a2f493433a50e321d51a266a.pdf>

BBVA Research. (09 de Marzo de 2022). *Consecuencias económicas de la guerra en Ucrania*. Obtenido de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/global-consecuencias-economicas-de-la-guerra-en-ucrania/>

Capterra. (s.f.). *Evaluación de riesgos financieros*. Obtenido de <https://www.capterra.es/glossary/848/financial-risk-assessment>

Deloitte. (2023). *¿Qué es una crisis? Concepto y tipología de crisis*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-una-crisis.html>

Edebé. (2019). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Madrid, España: Grupo Edebé.

FLACSO CHILE. (15 de Marzo de 2021). *Impactos Económicos y Sociales a un año de la pandemia por COVID-19 en América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://flacsochile.org/impactos-economicos-y-sociales-a-un-ano-de-la-pandemia/>

Guevara Mira et al, J. D. (2020). *Situación de la empresa salvadoreña frente a la emergencia COVID-19*. Obtenido de <https://www.camjol.info/index.php/reuca/article/view/10576/12264>

Horne, J. C., & Wachowicz, J. J. (2010). *Fundamentos de la Administración Financiera*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

IFAC. (07 de Enero de 2019). *Habilitación del papel del contador en la gestión eficaz de riesgos empresariales*. Obtenido de <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/preparing-future-ready-professionals/publications/enabling-accountants-role-effective-enterprise-risk-management>

ISOTools Excellence. (07 de Enero de 2016). *Los principales riesgos para la continuidad del negocio*. Obtenido de <https://www.isotools.us/2016/01/07/los-principales-riesgos-para-la-continuidad-del-negocio/>

ISOTools Excellence. (15 de Octubre de 2017). *Norma ISO 31000 El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones*. Obtenido de <https://www.isotools.us/2017/10/15/gestion-de-riesgos-iso-31000-y-sus-beneficios/>

ISOTools Excellence. (2019). *Norma ISO 22301 Sistema de Gestion de Continuidad del Negocio*. Obtenido de https://www.isotools.us/normas/riesgos-y-seguridad/iso-22301/?utm_source=blogchile&utm_medium=inbound&utm_campaign=wwm

Niño Bernal, M. (2004). *Contabilidad, Sistema y Gerencia*.

Wikipedia. (10 de Noviembre de 2022). *Crisis financiera de 2007-2008*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_financiera_de_2007-2008

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Entrevista Gerente Financiero	85
ANEXO 2 Entrevista Contador General	92
ANEXO 3 Entrevista Auditor Interno	99

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
GUIA DE ENTREVISTA PARA GERENTES FINANCIEROS

TEMA: EVALUACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN ENTORNO DE CRISIS Y LA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE INCIDEN EN EL PRINCIPIO DE NEGOCIO EN MARCHA.

Objetivo: Recopilar información para analizar y evaluar el grado de afectación de los riesgos financieros en la entidad, y qué estrategias se aplican para mantener la continuidad del negocio.

Nota: sus comentarios y respuestas serán estrictamente confidenciales, mantendremos el anonimato de la fuente y es únicamente para fines académicos. Las respuestas a cada pregunta pueden ser extensas. Agradecemos mucho su participación.

Datos generales para entrevista

Nombre: Darío Gamaliel Crespín	Cargo: Gerente Financiero
Género: Masculino	Edad: 47 años

Objetivo: Conocer el aporte que brinda el análisis del entorno de una empresa.
Pregunta 1: ¿Cuál considera que es la importancia de llevar a cabo un análisis del entorno de crisis de una empresa, quien debería encargarse de dicha labor y con qué frecuencia?

R/ Analizar el entorno de las empresas, es un rol que corresponde a la Alta Gerencia (Gerencia General) apoyado esencialmente por las áreas críticas (Gerencia Financiera, Gerencia de Mercadeo y Gerencia de Operaciones), el análisis debe efectuarse al menos una vez al año y sobre todo en la preparación de los planes estratégicos y operativos, de hecho los planes estratégicos deben contener el plan de riesgos y el plan de contingencia, que tengan como propósito

minimizar los efectos de las crisis del entorno de la empresa a fin de salvaguardar el principio de negocio en marcha.

Objetivo: Conocer acerca de los medios que se utilizan para el conocimiento y análisis de los factores que influyen en el entorno de la empresa.

Pregunta 2: ¿Qué medios considera que deben de utilizarse para conocer y analizar los factores que influyen en el entorno de la empresa?

R/ Depende del giro del negocio, dado que existen múltiples herramientas para hacer análisis del entorno, entre ellas principalmente puedo mencionar las siguientes:

- El FODA, permite conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas del negocio.
- El análisis de las fuerzas de Porter, que te permite conocer tu competencia y los Partner del negocio.
- El método CANVAS que te permite construir un mapa de organización de recursos alrededor del producto o servicio que se ofrece al mercado y por consiguiente te permite conocer o detectar los riesgos de falla del producto o servicio.
- El PHVA de Deming, que te permite establecer un ciclo de mejora en base al análisis de los riesgos y las propuestas de mejora.

Objetivo: Conocer los factores externos que generan una crisis financiera dentro de la empresa.

Pregunta 3: ¿A su juicio qué factores externos considera que pueden generar una crisis financiera dentro de una empresa?

R/ Los factores externos que inciden en las crisis financieras de las empresas son:

- La seguridad jurídica.
- La logística de los insumos internacionales.

- Las pandemias.
- Política.

Objetivo: Conocer los tipos de riesgos financieros que pueden enfrentar una entidad dedicada a la comercialización de productos no clasificados previamente.

Pregunta 4: ¿Cuáles son los tipos de riesgo financieros que puede enfrentar una entidad dedicada a la comercialización de productos no clasificados previamente?

R/ Los riesgos financieros a los que se enfrenta las entidades dedicadas a la comercialización de productos no clasificados previamente son:

- El riesgo crediticio
- El riesgo de mercado.
- El riesgo de liquidez.
- Los riesgos legales.

Objetivo: Determinar la metodología que se usa en la empresa para la identificación y valoración de los riesgos financieros

Pregunta 5: ¿Qué tipo de metodología se utiliza en la empresa para la identificación y valoración de riesgos financieros?

R/ En la empresa utilizamos al menos tres metodologías:

- La metodología conceptual (para identificar y clasificar los riesgos)
- El establecimiento de KPI's por unidades operativas.
- Los Indicadores Financieros.

Objetivo: Analizar la contribución del área en la que se desempeña el entrevistado en la detección oportuna de riesgos financieros en la entidad.

Pregunta 6: ¿De qué manera el área en que usted se desempeña contribuye a detectar a tiempo riesgos financieros en los que puede incurrir la empresa?

R/ la Gerencia Financiera contribuye mediante el establecimiento de políticas financieras, indicadores operativos y de gestión, así mismo se contribuye con el monitoreo y seguimiento de resultados operativos, generando reportes para el análisis financiero de la empresa.

Objetivo: Conocer las estrategias financieras que utilizan dentro de la entidad para mitigar riesgos financieros.

Pregunta 7: ¿Cuáles son las principales estrategias financieras que utiliza para mitigar los riesgos durante una crisis económica?

R/ Antes de mencionar las estrategias que se han tomado en la empresa, debo aclarar que estas no se implementan en el mismo tiempo que está ocurriendo la crisis económica, al contrario, estas las hemos implementado mucho antes de que se pueda dar una crisis económica, entre las cuales puedo mencionar las siguientes:

- Creación de reservas de fondos, mediante la apertura de Depósitos a Plazo Fijo.
- La implementación del sistema de evaluación de inventarios, para detectar inventarios ociosos.
- La implementación de trabajo remoto.
- El establecimiento de contratos de suministros a corto y mediano plazo.
- La tercerización de servicios operativos.
- El Leasing de equipos médicos.

Objetivo: Conocer qué medios considera necesarios para monitorear la salud financiera de la empresa.

Pregunta 8: ¿Qué métricas o indicadores financieros monitorea de cerca para evaluar la salud financiera de la empresa en tiempos de crisis?

R/ Normalmente se monitorea los indicadores del capital de trabajo: es decir los indicadores de Liquidez, de Rentabilidad y de Endeudamiento.

Objetivo: Analizar el proceso que sigue la empresa para establecer su plan financiero.

Pregunta 9: ¿Cuál es el proceso para establecer un plan financiero sólido que garantice el principio de negocio en marcha durante una crisis?

R/ Un plan financiero sólido pasa por tener claro lo siguiente:

- El establecimiento claro de los costos (Fijos y Variables).
- La identificación del punto de equilibrio (donde los ingresos o ventas cubren los costos)
- El establecimiento de los márgenes de utilidad (proyección de ventas)
- El establecimiento del flujo de efectivo (la proyección de los ingresos, el pago de las obligaciones y la estimación del flujo líquido).
- La definición de mínimo y máximos de financiación o mejor conocido como Estructura de Financiamiento (Fondos Propios y Fondos Ajenos).

Objetivo: Conocer cómo influyen los riesgos financieros en la toma de decisiones estratégicas durante una crisis.

Pregunta 10: ¿Cómo influyen los riesgos financieros identificados en la toma de decisiones estratégicas durante una crisis?

R/ En las crisis, cualquiera que sea, los riesgos financieros son trascendentales, todo impacta en las finanzas, y por consiguiente cualquier decisión que la administración tome, tiene su efecto en los recursos financieros. Los costes de sacrificio tienen su impacto en los ingresos, en la medida que se sacrifique el precio de los productos o servicios, irá a impactar en la reducción de los ingresos. Si, por el contrario, se toman decisiones de cobertura de gastos, también impactará en las utilidades.

Objetivo: Indagar cuál es el rol que desempeña el entrevistado en el proceso de gestión de la liquidez durante una crisis financiera.

Pregunta 11: ¿Cuál es su rol en la gestión de la liquidez de la empresa durante una crisis financiera?

R/ Mi rol como Gerente Financiero es evitar el endeudamiento sobre los niveles del riesgo planificado, asesorar en las inversiones que se den aprovechar en el tiempo de la crisis, así mismo, negociar los plazos de las obligaciones con los acreedores y proveedores, entre otros.

Objetivo: Conocer qué medidas ha tomado la entidad en situaciones de crisis pasadas.

Pregunta 12: ¿Qué acciones específicas ha tomado para minimizar los riesgos financieros y mantener la estabilidad financiera de la empresa en situaciones de crisis pasadas?

R/ Entre las acciones que se han tomado están:

- Alargar el plazo de pago a proveedores.
- Buscar nuevos proveedores y alternativas de insumos.
- Negociar con los Bancos las comisiones por operaciones financieras.
- Establecer mecanismos de control para reducción de gasto.

Objetivo: Indagar sobre las dificultades a las que se enfrentan en la entidad al evaluar riesgos financieros.

Pregunta 13: ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta al evaluar los riesgos financieros en un entorno de crisis y cómo las abordan?

R/ Una de las principales dificultades es la descoordinación de las áreas internas de la empresa para la reducción de gastos y lo abordó a través de reuniones internas de seguimiento, las erogaciones innecesarias por parte de la alta gerencia e incluso por la Junta Directiva, en este caso, a través de informes previos de los efectos que se tendrán a ejecutarse las autorizaciones. Y la logística de cobertura de los proveedores a través de la competencia de precios.

Objetivo: Conocer los factores externos que influyen en la evaluación de riesgos financieros durante una crisis.

Pregunta 14: ¿Qué factores externos considera más influyentes en la evaluación de riesgos financieros durante una crisis económica?

R/ Los Riesgos de Mercado y los Riesgos Legales, en el primero obviamente por la capacidad de compra de los consumidores y en el segundo por los cambios de las normativas legales que pueda imponer el Estado.

Objetivo: Conocer cómo participa el área contable en tema de creación de estrategias que aseguren la continuidad del negocio.

Pregunta 15: ¿Cómo colabora con el Contador General en la evaluación de riesgos financieros y en la implementación de estrategias que aseguren la continuidad del negocio en tiempos de crisis?

R/ La colaboración es más técnica que estratégica, y está relacionada con las valoraciones sobre métodos de depreciación, amortización, valoración de inventarios, reconocimiento de pasivos diferidos entre otros.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
GUIA DE ENTREVISTA PARA CONTADORES GENERALES

TEMA: EVALUACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN ENTORNO DE CRISIS Y LA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE INCIDEN EN EL PRINCIPIO DE NEGOCIO EN MARCHA.

Objetivo: Recopilar información para analizar y evaluar el grado de afectación de los riesgos financieros en la entidad, y qué estrategias se aplican para mantener la continuidad del negocio.

Nota: sus comentarios y respuestas serán estrictamente confidenciales, mantendremos el anonimato de la fuente y es únicamente para fines académicos. Las respuestas a cada pregunta pueden ser extensas. Agradecemos mucho su participación.

Datos generales para entrevista

Nombre: José Luis Carrillo	Cargo: Contador General
Género: Masculino	Edad: 35 años

Objetivo: Conocer el aporte que brinda el análisis del entorno de una empresa.
Pregunta 1: ¿Cuál considera que es la importancia de llevar a cabo un análisis del entorno de crisis de una empresa, quien debería encargarse de dicha labor y con qué frecuencia?

R/ la importancia de realizar un análisis del entorno en el que opera la empresa es para determinar fortalezas y puntos débiles, algo fundamental para el desarrollo de la planificación estratégica de la empresa. Considero que dicho análisis debe de llevarse a cabo por la gerencia financiera, ya que es el área encargada de velar por la situación financiera de la entidad, acompañado de la supervisión de la gerencia general, ya que esta debe de asegurar que las

actividades de la entidad se cumplan conforme al plan anual de trabajo establecido para mantener y salvaguardar la continuidad del negocio.

Objetivo: Conocer acerca de los medios que se utilizan para el conocimiento y análisis de los factores que influyen en el entorno de la empresa.

Pregunta 2: ¿Qué medios considera que deben de utilizarse para conocer y analizar los factores que influyen en el entorno de la empresa?

R/ Considero que realizar un FODA de la empresa es un medio que contribuye a conocer que factores pueden ser de beneficio, de afectación y de mejora en la entidad, de igual forma realizar un análisis del macro entorno contribuiría a observar condiciones económicas que pudieran tener un impacto negativo en las operaciones de la empresa.

Objetivo: Conocer los factores externos que generan una crisis financiera dentro de la empresa.

Pregunta 3: ¿A su juicio qué factores externos considera que pueden generar una crisis financiera dentro de una empresa?

R/ Existen diversos factores que pueden generar una crisis financiera dependiendo del giro de la empresa, por mencionar algunos podría ser la subida de precios de la materia prima, pérdida de clientes potenciales, incremento de la competencia, la inflación y cualquier tipo de catástrofe natural si la entidad no cuenta con un seguro que la respalde ante tales eventos.

Objetivo: Conocer los tipos de riesgos financieros que pueden enfrentar una entidad dedicada a la comercialización de productos no clasificados previamente.

Pregunta 4: ¿Cuáles son los tipos de riesgo financieros que puede enfrentar una entidad dedicada a la comercialización de productos no clasificados previamente?

R/ Los riesgos financieros a los que se puede enfrentar una entidad dedicada a la comercialización de productos no clasificados, podrían ser de liquidez para cubrir sus obligaciones

de pago con terceros, riesgo de crédito y riesgos legales por demandas de terceros que tengan relación a la falta de cumplimientos de contrato o daños al medio ambiente por las actividades que realiza la empresa.

Objetivo: Determinar la metodología que se usa en la empresa para la identificación y valoración de los riesgos financieros.

Pregunta 5: ¿Qué tipo de metodología se utiliza en la empresa para la identificación y valoración de riesgos financieros?

R/ La función de identificación y valoración de riesgos financieros es ejercida por el gerente financiero, quien es el especialista en el área para definir qué tipo de metodología se acopla mejor para identificar riesgos financieros que pueden afectar a la empresa.

Objetivo: Analizar la contribución del área en la que se desempeña el entrevistado en la detección oportuna de riesgos financieros en la entidad.

Pregunta 6: ¿De qué manera el área en que usted se desempeña contribuye a detectar a tiempo riesgos financieros en los que puede incurrir la empresa?

R/ Desde el área contable la contribución que se brinda a la empresa en cuanto a la detección de riesgos financieros es por medio del análisis que se le realiza a la recuperación de la cartera créditos otorgados, se analiza si la recuperación es rentable mes a mes o si esta representa pérdidas para la empresa y la afectación a la misma, también por medio de los flujos de efectivo se brinda un análisis de la situación financiera de la empresa y si esta cuenta con la liquidez suficiente para hacer frente a sus obligaciones.

Objetivo: Indagar cómo evalúa, la entidad, los riesgos financieros.

Pregunta 7: En el contexto de una crisis financiera, ¿cómo evalúa los riesgos financieros a los que se enfrenta la empresa?

R/ la evaluación de riesgos financieros como tal dentro de la empresa lo realiza el área de gerencia financiera, pero dando mi punto de vista desde el área contable, considero que deben

primero identificar dichos riesgos, posterior a ellos evaluar el peso de estos o su impacto dentro de la empresa, que se empleen medidas para reducirlos o eliminarlos y establecer el tiempo estimado para poder mitigarlos.

Objetivo: Indagar cuáles son los indicadores claves que la entidad utiliza para identificar y evaluar riesgos.

Pregunta 8: ¿Cuáles son los indicadores clave que utiliza para identificar y evaluar los riesgos financieros en un entorno de crisis?

R/ Los indicadores que normalmente se utilizan para evaluar los riesgos financieros en los que puede incurrir la empresa en un periodo de crisis son los de liquidez, en donde se mide la solidez financiera de la empresa, también la rentabilidad donde se mide el control de los costos y gastos de la empresa.

Objetivo: Conocer de qué manera responde a los riesgos la entidad.

Pregunta 9: ¿Qué medidas toma para mitigar los riesgos financieros identificados durante una crisis?

R/ Actualmente en la empresa la gerencia financiera en trabajo conjunto con las demás áreas relacionadas ha trabajado en la estructuración de estrategias para responder a eventos que induzcan a la empresa a riesgos financieros. Hablando de manera profesional independiente considero que velar por la liquidez que la empresa tiene para hacer frente a sus obligaciones le brindaría una estabilidad a largo plazo de seguir operando sin interrupciones.

Objetivo: Indagar cómo influye la evaluación de riesgos financieros en tema de planificación y presupuesto, en la entidad.

Pregunta 10: ¿Cómo afecta la evaluación de riesgos financieros a la planificación y presupuesto de la empresa en tiempos de crisis?

R/ Considero que su afectación dependerá del resultado que tenga mediante la evaluación de dichos riesgos, si el resultado fuese negativo se tendría que evaluar los fondos designados a

cada área de la empresa, considerar y evaluar el recorte de presupuesto a ciertas áreas con el fin de ahorrar recursos que sean útiles para responder a los efectos generados por dichos riesgos en tiempos de crisis.

Objetivo: Conocer las fuentes de riesgos en entornos de crisis, como se identifican y si tiene un conocimiento de cómo proceder para monitorear y controlar dichos riesgos.

Pregunta 11: ¿Cuáles son las principales fuentes de riesgo financiero en un entorno de crisis y cómo las monitorea y controla?

R/ Existen diversos factores en el entorno de la empresa que pueden suscitar en riesgos financieros, por mencionar algunos podría ser la caída de la demanda de los productos que se ofrecen, la dificultad para acceder a créditos para financiar proyectos dentro de la misma, también las condicione medioambientales son factores que podrían a la empresa de gran manera si esta no se encuentra preparada para responder a tales eventos, si bien es cierto el monitoreo y control de estos factores es un rol que le corresponde a la gerencia financiera, considero que pueden ser monitoreados ya sea por mantenerse actualizado de las noticias que surjan en relación a los factores que he mencionado anteriormente para estar prevenidos si estos pueden llegar a tener una afectación a la empresa.

Objetivo: Indagar el criterio del entrevistado sobre la información financiera que considera relevante para la evaluación de riesgos financieros.

Pregunta 12: ¿Qué información financiera considera más relevante al evaluar los riesgos financieros en un entorno de crisis?

R/ Considero que la información financiera que puede ser más útil y relevante para evaluar los riesgos financieros es la que nos proporciona el estado de situación financiera, estado de resultados y estado de flujo de efectivo, ya que en estos se puede medir la solvencia que posee la

empresa, su capacidad de pago, nivel de endeudamiento, su liquidez y la eficiencia de los recursos, en donde los cuales se puede evaluar y detectar riesgos financieros.

Objetivo: Conocer las estrategias que en la entidad se implementan para contribuir al principio de negocio en marcha.

Pregunta 13: ¿Cuáles son las estrategias que implementa para mantener el principio de negocio en marcha durante una crisis financiera?

R/ Como tal dentro de la empresa quien se encarga de implementar estrategias para mantener el principio de negocio en marcha es el gerente financiero, más sin embargo se ha participado en emitir nuestra opinión e ideas para mantener dicho principio, una de ellas las aperturas de depósitos a plazo fijo, en donde el dinero de la empresa no se mantienen ocioso sino más bien generando ingresos que sirven como reserva de fondos para la empresa, control de las obligaciones de pago y buscar el alargamiento del plazo de pago con los proveedores.

Objetivo: Indagar cómo determina la viabilidad o solvencia financiera de la empresa en momentos de crisis.

Pregunta 14: ¿Cómo determina la viabilidad financiera de la empresa en momentos de incertidumbre económica?

R/ Para determinar la viabilidad financiera de la empresa se realiza el cálculo de los indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, posterior se realiza el análisis de cada indicador para determinar la capacidad de la empresa en cumplir con sus obligaciones, la rentabilidad que posee el negocio y el nivel adecuado de endeudamiento que esta posee.

Objetivo: Conocer cómo se preparan en tema de liquidez para futuras crisis.

Pregunta 15: ¿Qué medidas toma para garantizar la liquidez de la empresa durante una crisis financiera?

R/ las medidas que se implementan para mantener la liquidez en la empresa durante una crisis ha sido planificar y controlar los flujos de caja, control de las cuentas por cobrar y por pagar, mantener niveles óptimos de inventario y que se utilice correctamente la financiación.

<p>Objetivo: Conocer cómo participa el área contable en tema de creación de estrategias que aseguren la continuidad del negocio.</p>

<p>Pregunta 16: ¿Qué papel desempeña la contabilidad en la creación de estrategias que aseguren la continuidad del negocio en momentos de crisis?</p>

R/ El papel que desempeña la contabilidad es de carácter técnico puesto que las estrategias que se implementan para la continuidad del negocio son roles propios del gerente financiero junto con el gerente general, pero cabe destacar que mediante las actividades y controles contables que realiza en la empresa tanto para medir y mantener la liquidez de la misma, brinda un apoyo para que esta siga operando sin interrupciones y que cuente con capacidad para responder a sus obligaciones con terceros.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
GUIA DE ENTREVISTA PARA AUDITOR INTERNO

TEMA: EVALUACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN ENTORNO DE CRISIS Y LA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE INCIDEN EN EL PRINCIPIO DE NEGOCIO EN MARCHA.

Objetivo: Recopilar información para conocer el papel del auditor interno en la evaluación y análisis de riesgos financieros en la entidad.

Nota: Se consideraron algunas preguntas de la entrevista anterior para ser preguntas al auditor interno y otras fueron descartadas, ya que consideramos como equipo que no podrían aplicarse debido a las funciones que ejerce el auditor interno en la actualidad, Las respuestas a cada pregunta pueden ser extensas. Agradecemos mucho su participación.

Datos generales para entrevista

Nombre : Sonia Eduviges Ramirez Martinez	Cargo: Auditor interno
Género: Femenino	Edad: 46 años

Objetivo: Conocer el aporte que brinda el análisis del entorno de una empresa.
Pregunta 1: ¿Cuál considera que es la importancia de llevar a cabo un análisis del entorno de crisis de una empresa, quien debería encargarse de dicha labor y con qué frecuencia?

R/ El gerente financiero es quien debe de analizar el entorno de la empresa

Objetivo: Conocer el aporte que el entrevistado realiza, desde su área de trabajo, en la identificación de riesgos.
Pregunta 2: ¿Cuál es su papel en la identificación de posibles riesgos financieros y en la creación de estrategias para mitigarlos?

R/ Identificar las debilidades de la compañía, en sus procedimientos.

Objetivo: Indagar sobre los procedimientos que utiliza para evaluar los riesgos financiero

Pregunta 3: ¿Qué procedimientos utiliza para identificar y evaluar los riesgos financieros durante una crisis?

R/ Análisis comparativos de tendencia, apalancamiento financiero y técnicas de mercadeo.

Objetivo: Conocer de qué manera aborda el tema de evaluación de riesgos financieros en la entidad

Pregunta 4: ¿Cuál es su enfoque al evaluar los riesgos financieros en un entorno de crisis como auditor interno?

R/ Mi enfoque va hacia la dirección de mitigar riesgos.

Objetivo: Determinar factores internos que suponen un detonante de riesgos financieros en una entidad dedicada a la comercialización de productos no clasificados previamente.

Pregunta 5: ¿Qué tipos de factores internos considera usted que podrían poner en riesgos financieros a una entidad dedicada a la comercialización de productos no clasificados previamente?

R/ El uso de insumos, las políticas de recursos humanos, etc.

Objetivo: Indagar qué medidas toma para asegurar la mitigación de riesgos financieros.

Pregunta 6: ¿Cuáles son los controles internos clave que monitorea para asegurar la mitigación de riesgos financieros en tiempos de crisis?

R/ Controles de tiempo, Control de inventarios e insumos, entre otros.

Objetivo: Conocer el impacto que supondría para la entidad la materialización de los riesgos financieros.

Pregunta 7: ¿Cómo considera que la materialización de los riesgos financieros puede afectar la continuidad del negocio?

R/ Generando pérdidas a tal magnitud de llegar a la quiebra técnica.

Objetivo: Conocer el método utilizado para evaluar la capacidad de la empresa para mantener el principio de negocio en marcha durante una crisis financiera.

Pregunta 8: ¿Cuál es su enfoque al evaluar la capacidad de la empresa para mantener el principio de negocio en marcha durante una crisis financiera?

R/ Que se mantenga el flujo de efectivo.

Objetivo: Conocer, a criterio del entrevistado, lo que se necesita para la gestión de riesgos para la entidad en cuestión.

Pregunta 9: ¿Qué políticas o procedimientos considera que deben adoptarse para una gestión adecuada del riesgo financiero?

R/ Políticas de precios a los servicios y políticas de recursos humanos.

Objetivo:

Pregunta 10: ¿De qué manera se pueden utilizar los resultados de un análisis y evaluación de riesgos financieros para crear estrategias que beneficien la continuidad del negocio?

R/Para crear estrategias basadas en afrontar los riesgos.

Objetivo: Determinar la utilidad de los análisis de riesgos financieros en el proceso de creación de estrategias en la entidad.

Pregunta 11: ¿Quiénes deben de participar en la formulación de estrategias que propicien la continuidad del negocio y cada cuanto deben actualizarse?

R/El encargado de cada departamento junto a la administración.

Objetivo: Indagar procesos, o líneas de acción para evaluar la efectividad de los controles financieros existentes durante una crisis.

Pregunta 12: ¿Cómo evalúa la efectividad de los controles financieros existentes durante una crisis?

R/ Necesarios, ya que, dependiendo su efectividad, así se reducirán los riesgos detectados.

Objetivo: Conocer el rol del auditor interno en la gestión de riesgos durante crisis financieras.

Pregunta 13: ¿Qué acciones específicas ha tomado como auditor interno para minimizar los riesgos financieros y mejorar la gestión de la empresa durante situaciones de crisis pasadas?

R/ Detectando las áreas de riesgo y proponiendo alternativas desde los procesos internos de la compañía tales como controles financieros e internos.

Objetivo: Determinar el rol del auditor interno en la evaluación de riesgos financieros y en la implementación de estrategias que aseguren la continuidad del negocio en tiempos de crisis.

Pregunta 14: ¿Cómo colabora con el contador general y el gerente financiero en la evaluación de riesgos financieros y en la implementación de estrategias que aseguren la continuidad del negocio en tiempos de crisis?

R/ El plan anual de auditoría debe estar basado en riesgos.

Objetivo: Conocer los retos a los que se ha enfrentado al abordar la evaluación de riesgos en la entidad.

Pregunta 15: ¿Qué desafíos ha enfrentado al evaluar los riesgos financieros durante una crisis y cómo los ha superado?

R/ No contar con el personal idóneo para poder detectar riesgos en las diferentes áreas de la empresa, y se ha podido superar mediante medidas implementadas de emergencia.