



DECANATO DE POSGRADO

Trabajo Final para Optar por el Título de:
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Título:

**Plan de Contingencia Financiera para Enfrentar Crisis en el Sector
Industrial
Caso: EMPRESA SEFARDIES Años 2018 al 2020.**

Postulante:

Licda. Jannetly Segundo

Matrícula: 2019-1340

Asesora:

Dra. Iara Virginia Tejada García

Santo Domingo, República Dominicana

Abril, 2021

Título:

**PLAN DE CONTINGENCIA FINANCIERA PARA ENFRENTAR
CRISIS EN EL SECTOR INDUSTRIAL
CASO: EMPRESA SERFARDIES AÑOS 2018 al 2020.**

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Sin DIOS nada hubiese sido posible a él le debo todo, ya que sin DIOS no tengo nada.

A MIS PADRES ANDREA SEGURA Y CESAR SEGUNDO:

Ellos me dieron los mejores valores y la mejor crianza que pude obtener, su dedicación y esfuerzo en todo momento han sido el ejemplo que he llevado conmigo en cada paso que doy, su entrega incondicional me ha hecho entender que el amor a la familia hace que todo suceda y nada se pare.

A MI ESPOSO LUIS PORTORREAL:

En los días más difíciles cuando pensé que no podía más, me dio su apoyo completo, la motivación, el empoderamiento y la perseverancia para que pudiera lograr terminar esta maestría, su comprensión ha sido uno de los motores más importantes en el transcurso de mis estudios.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad la fabricación de un plan de contingencia para mitigar los riesgos financieros asociados a situaciones externas e internas que afectan a una empresa en específico, con este se busca introducir un plan que ayude a contrarrestar cualquier situación que llegue a la empresa buscando siempre las mejores soluciones a las eventualidades. En los diferentes capítulos se profundiza todo lo relacionado a los riesgos de la empresa y mediante los cálculos estadísticos, análisis financieros, tablas, figuras y encuestas a diferentes personas y posiciones se obtendrá la información necesaria para llegar al plan de contingencia. Estos indicadores fueron empleados y comparados para mostrar las diferencias y relaciones en el desempeño de las operaciones de la empresa afectados por las condiciones externas que están sucediendo actualmente en el mundo. No obstante, se consideró una serie de factores que han aquejado a la situación financiera actual de la empresa SEFARDIES y por el cual se busca llevar esta empresa a su continuidad normal del negocio, basándose en procesos cuantificables, medibles y realistas, con los cuales prevenir un riesgo inherente y destructivo; utilizando todo los procesos realizados se concluye que será un beneficio para la empresa poseer estas estrategias que no tenían y seguir operando de una manera más eficiente posterior a la elaboración de este plan.

ABSTRACT

The purpose of this work is to create a contingency plan to mitigate financial risks associated with external and internal situations that affect a specific company, with this it seeks to introduce a plan that helps counteract any situation that reaches the company seeking always the best solutions to eventualities. In the different chapters everything related to the risks of the company is deepened and through statistical calculations, financial analysis, tables, figures and surveys to different people and positions, the information necessary to arrive at the contingency plan is shown. These indicators were used and compared to show the differences and relationships in the performance of the operations of the company affected by the external conditions that are currently happening in the world. However, a series of factors is considered that have affected the current financial situation of the SEFARDIES company and by which it seeks to bring this company to its normal business continuity, according to quantifiable, measurable and realistic processes, with which to prevent an inherent and destructive risk; Using all the processes carried out, it is concluded that it will be a benefit for the company to have these strategies that they did not have and continue to operate in a more efficient way after the preparation of this plan.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIAS	
RESUMEN	ii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: Definiciones y generalidades de plan de contingencias y riesgos financieros.	5
1.1 Generales de planes de contingencia contra riesgos financieros.	5
1.2 Concepto de continuidad del negocio.	8
1.3 Fases de los planes de contingencias.	9
1.3.1 Evaluación	10
1.3.2 Planificación	10
1.3.3 Viabilidad	10
1.3.4 Ejecución	11
1.4 Conceptualizaciones de los riesgos financieros.	11
1.5 Clasificación de riesgos	12
1.5.1 Riesgo de mercado.	13
1.5.2 Riesgo de crédito	13
1.5.3 Análisis de los riesgos financieros.	14
1.5.4 Riesgo de Crédito en la Republica Dominicana.	14
1.5.5 Riesgo de Liquidez	15
1.5.6 Riesgo de Operacional.	16
1.6 Razones para cubrir los riesgos financieros.	18
CAPITULO II: Determinación e impacto del control de riesgo financiero.	21
2.1 Informaciones generales de la empresa.	21
2.1.1 Organigrama de la empresa	22
2.2 Identificación de los riesgos externos que afectan la empresa.	23
2.2.1 Matriz FODA de la empresa SEFARDIES.	25
2.3 Interpretación de la información financiera.	27
2.4 Valoraciones y analíticas de la información.	34
CAPITULO III: Formación del Plan de Contingencia para mitigar riesgos financieros.	41
3.1 Requisitos necesarios en la implementación del plan de contingencia para enfrentar los riesgos financieros.	43
3.2 Aplicación fases del plan de contingencia.	44
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFIA	60
ANEXOS1	

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Análisis vertical estados de situación años 2018 hasta 2020	27
Tabla 2 Análisis horizontal estados de situación años 2018 hasta el 2020.	28
Tabla 3 Análisis horizontal estado de resultados años 2018 hasta 2020	30
Tabla 4 Indicador de liquidez absoluto años 2018 al 2020.	31
Tabla 5 Razón corriente años 2018 al 2020.	31
Tabla 6 Razón de prueba acida años 2018 al 2020.....	32
Tabla 7 Rotación de las cuentas por cobrar	32
Tabla 8 Rotación de inventario.....	33
Tabla 9 Indicadores de Rentabilidad	34
Tabla 10 Medición de riesgo inherente.	48
Tabla 11 Interpretación de los niveles de riesgo.	49
Tabla 12 Planilla control de riesgos.	50
Tabla 13 Posibles eventos de riesgo y su ocurrencia.....	51
Tabla 14 Control de stock de inventario.....	53

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Análisis FODA empresa SEFARDIES	26
Ilustración 2 Respuestas encuestas por cargos o posiciones	35
Ilustración 3 Impacto de la pandemia covid en el trabajo	36
Ilustración 4 Impacto en la situación financiera.....	36
Ilustración 5 ¿La empresa tiene medidas para enfrentar riesgos?	37
Ilustración 6 Conocimiento de los riesgos según funciones.....	38
Ilustración 7 Partes de Análisis de Situaciones.	43

INTRODUCCIÓN

La empresa SEFARDIES opera desde el año 2011 en la República Dominicana, desempeñándose en el área del sector industrial como vendedores de productos de protección al personal industrial, la misma ha estado sufriendo ciertas presiones financieras en similitud a muchas empresas de la República Dominicana debido al Covid-19, donde este ha ocasionado innumerables pérdidas en la liquidez y la rentabilidad que se encontraban presupuestadas a inicios del año 2020, lo cual ha resultado en disminución de lo esperado a causa del cierre de las empresas de los clientes, así como la baja demanda y rotación del inventario.

Las medidas que han sido impulsadas por las autoridades mundiales para contener la propagación de esta pandemia, ha provocado diversos trastornos en las operaciones de distribución de esta empresa, por lo que, la incapacidad del libre movilidad, los retrasos que se han estado notando en la cadenas de suministros y la escasez de las demandas de los clientes está haciendo un impacto en la solvencia y rentabilidad, dando como evidencia poco control en los riesgos financieros de la empresa.

Además, las condiciones fiscales continúan realizándose como de costumbre, aun el Gobierno Dominicano realizara varios aplazamientos en los saldos de las deudas impositivas de igual forma esto impactó la liquidez, pues en momentos de disminución en ventas la pandemia hizo una mala jugada a la rentabilidad. Con aquellas recesiones financieras, supone una disrupción inesperada al capital de trabajo y se busca crear estrategias de contingencias financieras para asegurar la continuidad del negocio estableciendo medidas de contención de costos y aplazamiento de inversiones, así como la preservación y recuperación del efectivo.

Básicamente, el objetivo general de este trabajo es diseñar estrategias de contingencia para enfrentar los riesgos financieros causados por situaciones externas en la empresa SEFARDIES durante el año 2020 en comparación con años anteriores, donde supone colocar énfasis en tres objetivos específicos : (a) describir los planes de contingencia

necesarios para abordar los riesgos financieros que afectan a la empresa SEFARDIES; (b) analizar la situación financiera de la empresa correspondientes a los años anteriores versus el año actual y por consiguiente (c) elaborar un plan de contingencia financiera de acuerdo a los cálculos a aplicar, que disminuyan los riesgos financieros que puedan afectar a la empresa SEFARDIES.

La presente investigación persigue buscar las posibles estrategias financieras para contrarrestar las problemáticas que ha ocasionado los efectos externos en el sector industrial, sobre todo aplicando los diferentes instrumentos de evaluación para medir la rentabilidad y liquidez de la empresa SEFARDIES, al realizar esto, sabremos si la empresa esta en capacidad de responder a los compromisos para llevar a cabalidad la planeación financiera, mostrando a su vez, las estrategias que emergerán de los hallazgos.

Este trabajo permitirá enfocar la vista de los accionistas de la empresa en la mejora y control de sus actividades operativas, tales como; en compras, ventas, distribución, contabilidad y otros departamentos, no obstante, emanará informaciones de relevante trascendencia para aumentar los indicadores acaecidos durante el pasado año 2020 en comparación con los dos últimos años 2017 y 2018.

De acuerdo con los objetivos de esta investigación se han de implementar una serie de mecanismos que facilitan la fabricación de planes de contingencias y así mitigar el descontrol del riesgo financiero. Se hace constar que lo novedoso de este trabajo es lograr que la empresa pueda organizarse o evolucionar con las medidas que serán planteadas en esta ocasión y así trascender mas allá de lo esperado, teniendo siempre en cuenta que lo mas importante es salvaguardar el capital disponible.

Con este proyecto se busca la realización del plan de contingencia que servirá como base preventiva, medidas que funcionaran para reducir los efectos adversos y las medidas orientadas a la restauración de la situación al estado anterior al acaecimiento de la contingencia.

Se aplicará un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros, para generar una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones; puesto que, la información registrada en los estados financieros por sí sola no resulta suficiente para realizar una planificación financiera pertinente o analizar e interpretar los resultados obtenidos para conocer la situación financiera de la empresa.

Este plan de contingencias para enfrentar los riesgos financieros en el sector industrial se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa SEFARDIES, la cual tiene domicilio en la Zona Industrial de Herrera, Santo Domingo Oeste, Republica Dominicana. El mismo tiene un tipo de investigación diagnóstico y evaluativo involucrando un enfoque cuantitativo con un carácter exploratorio, es diagnóstica porque profundizamos acerca de las informaciones financieras de la empresa SEFARDIES, así como la evaluación de los controles aplicados a la crisis financiera en el sector industrial, donde será empleado el método deductivo para la recopilación de informaciones, como preguntas a los empleados, análisis de documentos y estados financieros, observación y medición de las condiciones actuales para aplicarlos a los hechos actuales. Algunas de las técnicas a ser utilizadas son, la entrevista a gerentes departamentales, encuestas a una muestra del personal de la empresa, análisis de documentos de proveedores y clientes, comparaciones de informaciones crediticias y análisis de estados financieros.

El desarrollo de esta investigación consta de 3 capítulos, por lo que en el primero se dará a conocer las generalidades de la empresa y el marco conceptual y teórico de este plan de control de riesgo financiero; en el segundo capítulo muestra un diagnóstico más acabado de la situación de la empresa SEFARDIES estableciendo estadísticas y mediciones para la obtención de información; el último capítulo, proporciona el plan de implementación para mitigar el riesgo financiero actual de la empresa y así hacerle frente a los efectos externos que puedan ocurrir en la empresa, mediante los controles propuestos en este capítulo final.

CAPITULO I.

DEFINICIONES Y GENERALIDADES DE PLAN DE CONTINGENCIAS Y RIESGOS FINANCIEROS.

CAPITULO I. DEFINICIONES Y GENERALIDADES DE PLAN DE CONTINGENCIAS Y RIESGOS FINANCIEROS.

Este primer capítulo da a conocer todo lo relacionado al marco teórico y conceptualizaciones de los planes de contingencia y la mitigación de los riesgos financieros, donde se evidencia los aportes de algunos autores que ayudarán a clarificar los puntos primordiales de los efectos externos que impactan la parte financiera de las empresas.

1.1 GENERALES DE PLANES DE CONTINGENCIA CONTRA RIESGOS FINANCIEROS.

El plan de contingencia en las empresas busca prevenir, predecir y reactivar; este presenta una estructura estratégica y operativa que ayuda a controlar la situación de emergencia que se esté dando en un momento dado y sobre todo minimizando las consecuencias negativas que estos efectos externos puedan traer.

Asimismo, González (2018), establece que “El plan de contingencia de una empresa es un conjunto de medidas de carácter organizativo, técnico y humano que tiene como principal finalidad la continuación del negocio o establecer como actuar cuando ocurren situaciones extraordinarias y/o en que existe algún tipo de riesgo”, el cual es el caso de esta empresa, donde debido a los efectos externos del mercado mundial los riesgos financieros han ido en aumento.

La falta de un plan de contingencia para mitigar riesgos produce una crisis financiera lo cual representa una perturbación más o menos repentina que produce una pérdida considerable de valor en instituciones o activos financieros que tienen influencia decisiva en la marcha de los negocios y de la actividad financiera y económica general y que provoca un desequilibrio fundamental entre la demanda de medios de financiación que realizan los sujetos económicos y la oferta que hacen las entidades o intermediarios financieros (Torres, 2012).

Según (Cappuccio, 2002), El plan de contingencias sigue el conocido ciclo de vida iterativo PDCA (plan-do-check-act, es decir, planificar-hacer-comprobar-actuar). Nace de

un análisis de riesgo donde, entre otras amenazas, se identifican aquellas que afectan a la continuidad de las Empresas. Sobre dicha base se seleccionan las contramedidas más adecuadas entre diferentes alternativas, siendo plasmadas en el plan de contingencias junto con los recursos necesarios para ponerlo en marcha. El plan debe ser revisado periódicamente. Generalmente, la revisión será consecuencia de un nuevo análisis de riesgo. En cualquier caso, el plan de contingencias siempre es cuestionado cuando se materializa una amenaza, actuando de la siguiente manera:

Si la amenaza estaba prevista y las contramedidas fueron eficaces: se corrigen solamente aspectos menores del plan para mejorar la eficiencia. Si la amenaza estaba prevista pero las contramedidas fueron ineficaces: debe analizarse la causa del fallo y proponer nuevas contramedidas. Si la amenaza no estaba prevista: debe promoverse un nuevo análisis de riesgos. Es posible que las contramedidas adoptadas fueran eficaces para una amenaza no prevista. No obstante, esto no es excusa para evitar el análisis de lo ocurrido.

Entre los principales elementos que debe incorporar un plan de contingencia están definición de las situaciones críticas, asignación de responsabilidades, determinación de las acciones de respuesta, mantenimiento del plan, características de los tiempos de recuperación.

Los beneficios del plan son: Apoyar los objetivos estratégicos, crear una ventaja competitiva, proteger y mejorar la reputación y la credibilidad, contribuir a la resiliencia organizacional, minimizar la exposición legal y financiera, reducir los costos, directos e indirectos de las interrupciones, proteger la propiedad y el medio ambiente, mejorar la capacidad para permanecer activos durante las interrupciones, demostrar un control proactivo de los riesgos de manera efectiva y eficiente, abordar las vulnerabilidades operativas, proporcionar confianza en la capacidad de la organización para tener éxito.

Las entidades deben definir los integrantes, con sus respectivos roles responsabilidades. Hay entidades que establecen el mismo equipo para los diferentes.

tipos de riesgos, lo cual puede ser deseable si la entidad apenas inicia con este tipo de herramientas. El elemento clave es que el dueño del proceso en cuestión tenga un rol principal, por ejemplo, en el caso de una contingencia de liquidez, correspondería al Tesorero o encargado del área financiera. Los equipos de crisis tienden a tener entre sus miembros a miembros de la Alta Gerencia, unidad de riesgo y encargados del manejo de relaciones públicas de la entidad.

La entidad debe establecer indicadores con niveles a partir de los cuales se generan alertas que podrían implicar la necesidad de aplicar el plan contingente. Estos indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos. Deben ser constantemente monitoreados e informados, principalmente a quienes integran el equipo de crisis. En el set de indicadores, es normal que varíen entre sectores y entidades, pues cada entidad presenta distintos niveles de vulnerabilidad y capacidad de respuesta. Por ejemplo, en un banco con un alto volumen de activos líquidos, el margen para soportar salidas de efectivo es mayor que uno con similar volumen, pero mayor concentración, mientras que en el caso de los puestos de bolsa, aquellos con mayor margen de garantías adicionales para las operaciones de recompra, tendrán más capacidad de soportar posible desmejora en el valor de los activos que otros puestos de bolsa que solo cubren estas operaciones con los niveles regulatorios.

De forma previa y de constante actualización, la entidad debe establecer las distintas fuentes que podría utilizar en caso de contingencia. Es importante que estas diferencien si responden a una contingencia interna o a una sistémica. Por ejemplo, ante un escenario de crisis de liquidez, una sociedad de fondos de inversión o un banco, difícilmente puedan utilizar una línea de crédito para cubrir sus faltantes de liquidez, pero esta sí sería una fuente viable si la crisis es interna. También se recomienda predeterminar los tipos y niveles de activos que podrían ser utilizados.

También variarán dependiendo del tipo de riesgo sobre el cual se trate la contingencia. En el caso de riesgos de mercado, una entidad puede disponer desde cambios de moneda en el patrimonio que podría implicar cambios en el activo, pasivo o ambas hasta contar con derivados financieros como las opciones. En el caso de situaciones de liquidez, las primeras

medidas podrían ser generar liquidez a través de recompras, o bien, líneas de crédito. El factor clave es que las estrategias estén claras en el orden que deben considerarse dependiendo de la contingencia.

Son clave para sobrellevar los escenarios de crisis, tanto en el proceso de comunicación de la misma, durante la gestión y al momento donde los indicadores vuelven a sus niveles normales. En esta etapa, el apoyo de las áreas que lideran la comunicación corporativa es clave, para identificar el tipo de comunicación que debe realizarse según cada grupo de interés, donde los colaboradores deben estar claros no solo de los protocolos sino también de los roles. Por ejemplo, en los puestos de bolsa es posible que ciertos clientes de volumen administrado significativo o bien contrapartes, requieran una comunicación más directa de puestos clave dentro de la entidad sobre la situación que ocurre, mientras que la base de clientes minoristas podrían recibir comunicados más estándar a través de internet. Esto forma parte también de la gestión del riesgo reputacional.

La elaboración de los planes de contingencia y su uso efectivo depende en gran parte del involucramiento que las áreas de negocio tengan en el proceso, pues son las que conocen a profundidad el comportamiento de los indicadores y gestionan las posibles estrategias a seguir. Como complemento, las áreas de riesgo aparecen como soporte, que facilita la calibración de los indicadores, sensibilización de posibles escenarios y evaluación de los factores de riesgo.

Finalmente, los ejercicios de simulación de posibles crisis, permiten a la organización calibrar sus planes de contingencia y mejorar su capacidad de respuesta operativa y de negocio. Son ejercicios de gran aprendizaje, que también deben ser de conocimiento de la Junta Directiva, para de ser necesario, tomar acciones preventivas en las brechas y oportunidades de mejora encontradas.

1.2 CONCEPTO DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

Una empresa que vea cómo un incidente interrumpe alguno de sus servicios, tendrá unas consecuencias negativas financieras, de reputación e incluso de pérdida de clientes. Por eso es necesario que todas las empresas dispongan de un plan de continuidad de negocio y

contingencias, que les permita estar preparadas ante cualquier incidencia o problema que afecte a sus ingresos.

Un plan de continuidad de negocio determina cómo puede continuar una empresa ofreciendo sus servicios en el caso de que, por alguna circunstancia, sus procesos sufran de algún problema. El plan de continuidad y contingencias de un negocio debe recoger la estrategia que sigue la empresa para cumplir los objetivos básicos del plan, que son: Continuar con los procesos de la empresa a pesar de sufrir un imprevisto y reducir el impacto de cualquier incidente que pueda afectar al corte o interrupción de las ventas.

Los principales beneficios que se obtienen al implementar un plan de continuidad y contingencias de un negocio son:

Conocer e identificar los factores de riesgo y amenazas, se dispone de un tiempo determinado para la recuperación del servicio, ante una incidencia, se conoce el tiempo que se tarda en volver a la normalidad, se prioriza la protección de los activos (del más valioso al menos), dando prioridad de recuperación a los más importantes, aumenta la competitividad, al recuperarse rápidamente (antes que la competencia), permite localizar puntos vulnerables de la infraestructura y aplicar medidas correctoras y se garantiza la continuidad de los procesos empresariales.

1.3 FASES DE LOS PLANES DE CONTINGENCIAS.

Este plan debe ser dinámico y flexible que permita modificaciones frente a incidencias que se pudieran producir en el transcurso del tiempo, este debe estar actualizado y ser revisado de forma periódica. Estas fases o etapas deben ser revisadas periódicamente para que el plan sea lo más efectivo posible. Como es lógico, es necesario que todas las estrategias establecidas vayan acompañadas de los recursos materiales necesarios y de la preparación profesional adecuada.

En el plan de contingencia se introducen algunas medidas preventivas para evitar la aparición de una amenaza en el que se especifica cuál debe ser la actuación en el momento

en el que tiene lugar la situación. Además, en estas fases se contemplan las medidas necesarias que deben incorporarse después de que la amenaza esté controlada.

El mismo, consta de una serie de etapas para lograr el objetivo que se busca a la hora de mitigar los riesgos como lo son: la evaluación, planificación, viabilidad y ejecución.

1.3.1 EVALUACIÓN

Es la primera fase de análisis el cual valora los posibles escenarios en los cuales pueda verse afectada la empresa, las operaciones que son prioritarias y su tiempo de recuperación, cuantifica los recursos necesarios como humanos, materiales y económicos así como también asigna a las personas responsables para los diferentes trabajos para una correcta toma de decisiones.

1.3.2 PLANIFICACIÓN

Se planifica las acciones a llevar a cabo en la empresa si se produce alguna situación de crisis. Determinar las amenazas a las que está expuesta la organización tales como, robo de información sensible, inundación, pérdida de suministro eléctrico, caída del servidor de correo, etc. A diferencia de otros casos, este tipo de trabajos se centra en aquellas amenazas que implican una indisponibilidad de los procesos.

1.3.3 VIABILIDAD

Este punto analiza la posibilidad de las medidas establecidas en el apartado de planificación, donde determina los recursos humanos que son estratégicos e indispensables, materiales de la actividad principal y económicos donde se coloca una liquidez mínima equivalente a 3 meses de los costes fijos. . Una vez se obtiene un listado de las amenazas, se determina la probabilidad y el impacto de cada una de esas amenazas. Esto puede hacerse utilizando una escala variable cualitativa, por ejemplo, de uno a cinco: de Muy baja a Muy alta. En este caso, importan especialmente aquellos riesgos que impliquen un mayor impacto, ya que son los que pueden poner en riesgo la continuidad de la organización. El

propósito será identificar aquellos riesgos que pueden poner en peligro la continuidad o la información de los procesos críticos de la organización.

1.3.4 EJECUCIÓN

Se produce la situación de crisis y aquí es donde se da paso a implementar nuestro plan, estabilizando la situación, eliminando las amenazas, previendo los daños y aplicando las alternativas para reanudar las operaciones lo mas rápido posible y se aplica la recuperación de como se encontraba la situación anterior a la crisis. Se valida lo planteado y la verificación de lo ya planteado, probando nuevas soluciones y haciendo énfasis en los puntos que mas afecta.

1.4 CONCEPTUALIZACIONES DE LOS RIESGOS FINANCIEROS

La actividad de toda empresa gira entorno a factores y elementos de diversa índole: jurídicos, económicos, ecológicos, sociales, etc. Pero, la finalidad de todo negocio siempre será la misma, la de obtener el mayor número de ganancias.

Asimismo, el día a día empresarial está repleto de incertidumbres y riesgos, a los cuales las empresas deben enfrentarse de la mejor manera posible. Por ello, la gestión de riesgos en la empresa se hace así imprescindible para evitar el impacto de las amenazas existentes en la organización, aportando solución de la manera más eficaz y rentable que puedan. Uno de los tipos de riesgos empresariales a los que tienen que hacer frente son los riesgos financieros.

Se entiende que el riesgo financiero se considera como la posibilidad que se sufra un daño de carácter económico, ocasionado por diferentes variables el cual no se limita a solo ser determinado, sino que se extiende a la medición, evaluación, cuantificación, predicción y control de cada uno de los factores asociados mediante un modelo sistemático, objetivo y homogéneo de riesgos tales como de crédito, liquidez, mercado y operacional.

Según los escritores de los autores Besley y Brigham (2008), lo definen como el riesgo adicional, por encima del riesgo de negocios básicos, que se adjudica a los propietarios de

acciones comunes como el resultado de utilizar alternativas de financiamiento con pagos periódicos fijos, como la deuda y las acciones preferentes; es decir es el riesgo asociado a la utilización de deuda o de acciones preferentes. A consecuencia de este concepto se considera que un riesgo de cualquier tipo no se cubre si la probabilidad de que suceda es muy baja por esto que cubrir un riesgo siempre tendrá un costo, y se debe de analizar y prevenir para no incurrir en esto.

A explicación de Mascareñas (2012), el riesgo financiero también conocido como riesgo de crédito o insolvencia, se relaciona con ciertas incertidumbres en las operaciones financieras derivadas de la volatilidad de los mercados financieros y crediticios. Un ejemplo sería la incertidumbre que se tiene asociado al rendimiento de la inversión esperada que no pueda hacerle frente al cumplimiento de las obligaciones de pago financieras de la empresa, tales como pago de intereses y capital de deudas.

El riesgo financiero está estrechamente relacionado con el riesgo económico, puesto que los activos que una empresa posee y los productos o servicios que ofrece juegan un gran papel a la hora de determinar su nivel de endeudamiento, como es lógico. Cuanto más ingrese a una empresa por la venta de sus productos, más probabilidad de hacer frente a sus deudas y, por ende, disminuir dicho nivel.

1.5 CLASIFICACIÓN DE RIESGOS

Los mercados financieros reciben continuas amenazas procedentes de las diferentes constantes que lo conforman. Ello provoca que sean muchos los riesgos financieros que debemos tener en cuenta en nuestro día a día.

La medición del riesgo financiero es fundamental para cualquier empresa, sea del sector que sea, ya que dicho riesgo afecta a todas las empresas en mayor o menor medida. Además, serán muchos los tipos de riesgos financieros con los que una empresa puede toparse, debiendo analizarlos de manera detallada y actuando en consecuencia.

1.5.1 RIESGO DE MERCADO

Hace referencia a la probabilidad de que se produzca una pérdida de valor de una cartera, debido al cambio desfavorable en el valor de los factores de riesgo de mercado. Los factores de mercado comunes son:

Riesgos de tipos de interés: asociado al cambio en contra de los tipos de interés. Para evitar esto, las empresas pueden contratar coberturas de tipos de interés, productos financieros que les permiten eliminar o, al menos, reducir el impacto de los cambios en los tipos de interés.

Riesgos de tipos de cambio o riesgo de la divisa: asociado a las variaciones de los tipos de cambio al a hora de realizar cambio de divisas, sobretudo para empresas que trabajan a nivel internacional y deben operar en multitud de monedas (euros, dólares, yenes, pesos). Estas empresas suelen tener contratado un seguro para evitar tales fluctuaciones del mercado y, por ende, del tipo de cambio a la hora de comerciar.

Riesgo de mercado como tal hace referencia al cambio en el valor de instrumentos financieros, tales como bonos, acciones, etc.

1.5.2 RIESGO DE CRÉDITO

Este riesgo se suele materializar a través de un contrato de préstamo, en el que se establecen el importe, los plazos, el tipo de interés, las garantías, posibles cláusulas condicionales en relación al deudor o garantes, etcétera.

Aun cuando este tipo de riesgo se suele materializar sobre un préstamo o crédito, también puede estarlo sobre un título valor, pero estos últimos en la medida que además de dar soporte a la financiación de una compañía suman la característica de la negociabilidad y son objeto de transacción en mercados activos, se ven directamente afectados por los riesgos de mercado y tipo de interés comportándose de un modo distinto a la inversión crediticia.

Aunque una operación esté suficientemente garantizada, incorpora riesgo de crédito, ya que en el proceso de adjudicación de los bienes en pago de deudas y su posterior venta, se pueden producir pérdidas, tanto por la demora en el cobro, como por la evolución del precio de la garantía.

Asociado al hecho de que puedan producirse impagos, incumpliendo el tiempo y la forma en que debería recibirse el dinero. Ante impagos de créditos, la empresa puede sufrir pérdidas de intereses, disminución del flujo de caja, gastos por el proceso de recobro, etc.

1.5.3 ANÁLISIS DE LOS RIESGOS FINANCIEROS

La instrumentación de las operaciones es un factor a valorar, pues una instrumentación inadecuada con relación a la finalidad del crédito puede ser el primer paso para un deterioro del riesgo.

En ese sentido se debe vigilar el uso inadecuado de operaciones con respecto a su finalidad como por ejemplo: Cuentas de crédito concedidas para circulante que están disponibles permanentemente al 100%, financiaciones a largo plazo con amortización total al vencimiento, tipos de interés iniciales muy bajos que proporcionen una falsa sensación de pago fácil, plazos exageradamente largos como por ejemplo hipotecas que superan la vida laboral del beneficiario y financiación al consumo a plazos superiores a la vida útil del bien financiado.

1.5.4 RIESGO DE CRÉDITO EN LA REPUBLICA DOMINICANA.

El riesgo de Crédito en la Republica Dominicana, se norma a través del Reglamento de Evaluación de Activos (REA), el cual tiene por objeto establecer la metodología que deberán seguir las entidades de intermediación financiera para evaluar, provisionar y castigar los riesgos de sus activos y contingentes.

El alcance del Reglamento es definir los criterios, conceptos, variables y clasificaciones que deberán seguir las entidades de intermediación financiera para la evaluación y

medición del riesgo de la cartera de créditos, de inversiones, activos fijos, bienes recibidos en recuperación de créditos, otros activos y contingentes, así como establecer los criterios de eliminación o castigo de las partidas irrecuperables del balance.

1.5.5 RIESGO DE LIQUIDEZ

Es la probabilidad de que una entidad sufra pérdidas por no disponer de efectivo y/o valores para hacer frente a sus obligaciones de pago en tiempo y forma, a coste razonable y sin afectar a su reputación.

Una gestión adecuada de este riesgo es fundamental ya que un problema de liquidez en una entidad puede transmitirse rápidamente a todo el sistema.

Es habitual que las entidades cuenten con un Comité de Activos y Pasivos (ALCO), en el que están presentes las principales áreas (dirección general, riesgos, tesorería, negocio,...) y que es el encargado de la toma de las decisiones estratégicas relacionadas con este riesgo coherentes con las directrices marcadas por el Consejo de Administración. La revisión de supervisión tiene por objeto determinar el perfil de riesgo de las entidades y consta de dos partes:

Análisis cuantitativo: construcción de indicadores a partir de información regulatoria y de mercado, complementado con información de gestión de las entidades para determinar la exposición de estas al riesgo de liquidez (nivel de riesgo inherente).

Análisis cualitativo: calidad de los procedimientos, sistemas de información y controles establecidos por la entidad.

El nivel de riesgo es el resultado de la evaluación conjunta de los aspectos cuantitativos y cualitativos. El análisis resultante debe permitir determinar los puntos fuertes y débiles de la entidad en relación con la gestión del riesgo de liquidez.

Aspectos cuantitativos: Esquema General

El análisis debe abarcar tres aspectos fundamentales:

Liquidez estructural (largo plazo): análisis de la adecuación de la estructura de financiación.

Liquidez operativa (corto plazo): análisis de la capacidad de las entidades para hacer frente a sus compromisos de pago en el corto plazo.

Sensibilidad ante situaciones de tensión: capacidad de las entidades para hacer frente a situaciones de tensión tanto idiosincrásicas como sistémicas.

1.5.6 RIESGO DE OPERACIONAL

Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. (Quishpe & Soria, 2014)

La definición de riesgo operacional más utilizada se estableció en los acuerdos de Basilea II. De esta forma, se considera aquel riesgo “que puede provocar pérdidas como resultado de errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas y como consecuencia de acontecimientos externos”. Esta definición excluye el riesgo estratégico y/o de negocio y el riesgo reputacional e incluye el riesgo legal y tecnológico.

Los riesgos operacionales mas comunes son:

Fraude interno como riesgo operacional: Hace referencia a pérdidas como consecuencia de actos fraudulentos intencionales, o de robo que involucra a los empleados, así como incumplimiento de leyes y políticas internas (de la compañía).

Fraude externo: Son pérdidas económicas también producto de actos fraudulentos intencionales, o de robo que involucra a terceros. Un ejemplo puede ser el uso de cheques sin fondo.

Malas prácticas de empleo y seguridad laboral: Generan pérdidas ocasionadas por inconsistencia en los contratos, acuerdos de salud-seguridad laboral, pagos de indemnización al personal por lesiones personales, diversidad o discriminación.

Prácticas inadecuadas con clientes, productos o negocios: En este caso, la pérdida económica se deriva del descuido o negligencia no intencional que produce el incumplimiento con el diseño de un producto o en el establecimiento de una relación comercial con el cliente. Por ejemplo, hacer un mal uso de la información confidencial.

Daños a activos físicos: Se produce cuando un desastre natural o algún evento externo genera daños en los activos físicos de la organización. Puede ser, por ejemplo, un atentado terrorista que destruya los cristales de las oficinas.

Interrupción del negocio y fallas en los sistemas: Se trata de pérdidas económicas ocasionadas por caídas en los sistemas o cualquier otro fallo informático.

Fallos en la ejecución y gestión de los procesos: Hablamos, por ejemplo, de problemas con proveedores o registro de clientes incorrecto. También pueden suponer pérdidas por fallas en los reportes de obligaciones y mandatos. (Ealde, 2020)

Integrar estrategias, procesos y herramientas de gestión de riesgos operativos en sus objetivos organizacionales conducirán a un mejor rendimiento de producto, un mayor reconocimiento de la marca y ayudarán a entregar resultados financieros sostenibles. Así los ejecutivos bien informados aprovechan la gestión de riesgos para impulsar la ventaja competitiva.

Este riesgo comprende desarrollo y oferta de productos, procesamiento de la operación, desarrollo de sistemas, sistemas computarizados, complejidad de los productos y servicios, y el entorno de control interno. Entre sus objetivos se encuentran identificar los riesgos,

monitorear que los mismos se mitigan a niveles aceptables y cuantificar su consumo de capital. Es así como sus responsabilidades no incluyen la reingeniería de procesos u optimización. (Garcia & Salazar, 2005)

1.6 RAZONES PARA CUBRIR LOS RIESGOS FINANCIEROS.

Los inversores serían indiferentes acerca de los planes de cobertura del riesgo llevados a cabo por las empresas si los mercados fuesen eficientes. Ellos podrían replicar la cobertura realizada por la empresa por lo que dicha operación no aportaría ningún valor a su inversión.

Vamos a ver algunas de las razones que apoyan esta idea:

Los costes de insolvencia. La posibilidad de que una empresa sea insolvente depende del riesgo financiero, es decir, de la variabilidad de los flujos de caja o de la de los beneficios antes de intereses e impuestos.

Los costes de agencia. Cuanto más segura sea una empresa, menos necesidad habrá de que los acreedores y otros integrantes de la compañía necesiten controlar su gestión y, por tanto, menores serán los costes de seguimiento soportados por ella.

La fiscalidad. La cobertura puede reducir la cuota del impuesto de sociedades si éste fuese progresivo, al estabilizar los beneficios de la empresa en un nivel en el que su oscilación sea menor y, por tanto, la incidencia fiscal también lo sea.

La legislación. Al reducir la volatilidad de los beneficios, la cobertura, puede impedir que éstos caigan por debajo de algún límite legal, contable, etcétera.

Las decisiones de inversión. A través de la gestión del riesgo, la empresa puede predecir con mayor exactitud los flujos de caja que se espera genere un determinado proyecto de inversión y, además, podrá establecer un valor realista de los pagos futuros a realizar que no se vea afectado por las fluctuaciones de los beneficios.

Los costes de transacción. Este es un caso claro de cómo la gestión del riesgo crea valor para los accionistas. Si éstos últimos no pueden realizar una gestión del riesgo a un coste inferior y de forma tan eficiente como lo puede hacer la compañía, ciertamente se beneficiarán de la ejecución de dicha gestión al mínimo coste posible.

La dirección empresarial. La cobertura puede servir para reducir la preocupación del equipo directivo sobre el efecto que las variaciones de los tipos de interés, de cambio y otros riesgos sistemáticos ejercerán sobre los flujos de caja de la empresa, permitiéndole centrarse en la gestión pura del negocio de la misma y en la creación de valor para sus propietarios.

Con este capítulo I se concluyó con todo lo relacionado a los riesgos que son enfrentados por las empresas así como también, la contribución de la planificación de contingencias para mitigar ciertos riesgos asociados a factores externos, los cuales se deben usualmente a un mal manejo de las operaciones humanas afectando así la solvencia de la empresa. Una de las razones que considero más importantes por las cuales las empresas deben cubrirse de los riesgos, es que si no se mantiene un correcto funcionamiento con las tomas de decisiones, entonces no se atrae inversores hacia la misma, pues estos observan la calidad de la eficiencia para generar recursos y que estos a su vez sean cubiertos por cualquier situación externa que se genere.

CAPITULO II.

DETERMINACIÓN E IMPACTO DEL CONTROL DE RIESGO FINANCIERO.

CAPITULO II. DETERMINACIÓN E IMPACTO DEL CONTROL DE RIESGO FINANCIERO.

En este capítulo II vamos a conocer desde un punto de vista más ampliado la empresa SEFARDIES donde detallaremos el corazón de la misma y sus datos históricos iniciando en el año 2018 finalizando su revisión financiera en el año 2020 y donde se obtendrán todas las informaciones relevantes para elevar el plan de contingencia en el último capítulo de este trabajo final.

Estas evaluaciones realizadas en este capítulo dan una necesidad de cuanto la empresa necesita un plan de contingencia financiera para la mitigación de riesgos, los indicadores financieros que están plasmados dan una idea acerca de la situación actual mediante los números que arroja sus estados financieros.

2.1 INFORMACIONES GENERALES DE LA EMPRESA.

Esta investigación se produjo en la empresa SEFARDIES SRL, la cual desde el año 2011 ha estado operando en la Zona Industrial de Herrera donde se dedica a la distribución de todo tipo de equipos y productos de seguridad para el personal de las diferentes industrias del país.

La empresa posee una cantidad de 50 empleados los cuales actúan internamente en la empresa y otros de este mismo grupo trabajan en el exterior en la parte de ventas, todas las decisiones son tomadas y aprobadas por la Gerente General y hace 2 años comenzaron a realizar auditorías internas y externas para mejorar los procesos de trabajo, de igual forma también, se encuentran subcontratados 2 asesores para el mejoramiento de las diferentes áreas.

Poseen un amplio portafolio de marcas especializadas en la protección de las diferentes categorías tales como: vías respiratorias, caída, cara, cabeza, auditiva, manos, pies, ambiental, señalización. Algunos de estos productos son mascarillas de todo tipo, arnés,

taponos auditivos, guantes, botas, cinta de demarcación, trajes desechables, capas de lluvia, chalecos lumínicos, entre otros.

Además, cuenta con un centro de servicio y reparación de equipos de medición y autocontenido, también de pruebas hidrostáticas y llenado de cilindros.

Misión:

Ser los mejores aliados en seguridad industrial y respuestas diversas a las necesidades de nuestros socios comerciales generando confianza y credibilidad.

Visión:

Siendo el mayor referente en seguridad industrial ofreciendo soluciones innovadoras de productos y servicios con gente centrada en valores éticos apreciados por nuestros clientes.

Valores:

Honestidad: se trabaja sobre la base de la verdad.

Ética: hacemos lo correcto para nosotros y nuestros clientes.

Trabajo en equipo: trabajamos todos hacia un fin común.

Responsabilidad: cumplimos con nuestras obligaciones poniendo atención y cuidado a lo que hacemos y decimos.

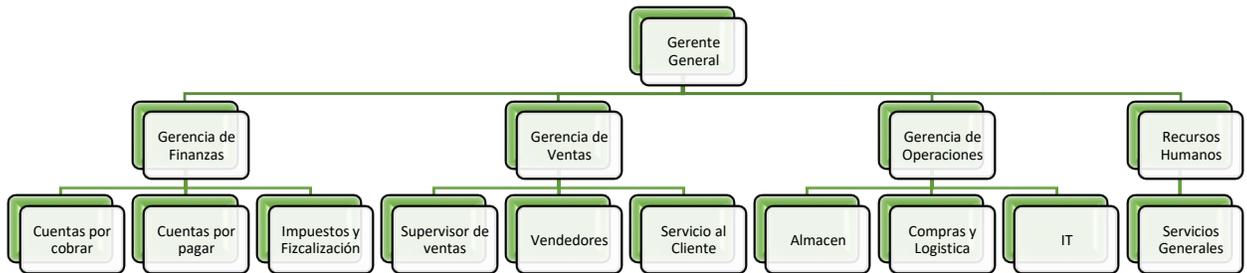
Felicidad: Nuestro propósito es crear la mejor experiencia a nuestros clientes y colaboradores.

Empatía: pensamos siempre en el otro al momento de actuar.

2.1.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

En el organigrama siguiente se observa la estructura organizacional de la empresa, donde todos dependen de la Gerencia General, en este existe una segregación adecuada de los departamentos los cuales están acompañados de diferentes procesos y funciones que contribuyen a las operaciones diarias de la empresa. (Ver figura no. 1)

El tema con esto es que todas las responsabilidades recaen sobre el Gerente General el cual no ha sido asesorado en la delegación de funciones, ya que para esto existen los encargados de cada área y así evitar situaciones de riesgo por asignación de controles.



Fuente: Datos de la empresa SEFARDIES.

2.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS EXTERNOS QUE AFECTAN LA EMPRESA.

Toda empresa tiene una variedad inmensa de riesgos externos que no puede controlar pero podemos mitigar algunos riesgos que éstos traen consigo, como esta sucediendo en esta empresa la cual no cuenta con un plan de contingencia financiero para mitigar estas repercusiones.

Las contracciones debido a la pandemia del corona virus que ocasionó innumerables pérdidas de dinero, los cierres de los clientes de la empresa SEFARDIES constituyeron una disminución significativa de la rentabilidad pues la misma no tuvo un plan de contingencia financiera adecuado a las condiciones, no hubo una relación sólida con los bancos, ya que la empresa no gestionaba acercamientos de créditos con las instituciones de intermediación financiera, ocasionando así un riesgo de liquidez muy elevado, el cual no podía en el año 2020 cumplir con algunas obligaciones. Por eso, la creación de este plan que busca ayudar a contrarestar efectos que no es posible controlar totalmente pero que pueden ser mitigados.

En toda América Latina la economía cayó considerablemente durante el año 2020 lo cual repercutió también en nuestro país; En los últimos 25 años, la República Dominicana experimentó un notable período de fuerte crecimiento económico. La economía mantuvo su rápida expansión en los años previos a la pandemia de COVID-19; entre 2015 y 2019, la tasa de crecimiento anual del PIB dominicano promedió un 6.1 por ciento. El turismo, las remesas, la inversión extranjera directa, los ingresos por minería, las zonas francas y las telecomunicaciones ayudaron a convertir el país en una de las economías de mayor expansión en la región de América Latina y el Caribe . (Paz, 2020)

Para el año 2019, el país se encaminaba a cumplir la meta de alcanzar el estatus de alto ingreso para el 2030. Sin embargo, el impacto global que supuso la pandemia de COVID-19 impactó de forma significativa la economía de la República Dominicana, provocando en el segundo trimestre de 2020 una aguda contracción en todos los sectores críticos, como turismo, construcción y minería. El impacto de la pandemia ejerce una presión intensa sobre los ingresos y también sobre los gastos, aunque en el 2021 una combinación de recuperación económica y mejoras en la eficiencia del gasto público deberían volver a encarrilar el déficit fiscal hacia una trayectoria sostenible. Paralelamente, una gestión efectiva de la deuda y el desarrollo del mercado de capitales local serán factores cada vez más importantes para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la deuda y limitar la exposición al riesgo de tipo de cambio.

La inversión pública y las políticas focalizadas en agilizar la recuperación de los sectores industrial y agropecuario serán cruciales para el crecimiento.

La pandemia de COVID-19 empujó al país a su primera recesión en casi 25 años. Desde marzo, se perdieron unos 40,000 puestos de trabajo, con repercusiones muy negativas sobre las pequeñas empresas y los trabajadores informales. Para fines de mayo, la tasa de empleo había caído de 76 a 67 por ciento en términos interanuales. Las reformas estructurales necesarias para impulsar la formalización incluyen nivelar el terreno de juego competitivo para nuevos operadores, pequeñas empresas y proveedores locales, así como una actualización de la normativa empresarial.

Mientras los funcionarios políticos se enfocan en los desafíos más urgentes que supone la pandemia, la República Dominicana sigue expuesta al grave peligro que representan los huracanes, las inundaciones y demás eventos externos.

Para volver a un crecimiento intensivo, el país debe fortalecer los encadenamientos productivos entre empresas locales y exportadoras, reducir los costos administrativos de la burocracia, mejorar la confiabilidad del suministro eléctrico y ampliar el acceso al crédito. La rapidez y efectividad con las que el gobierno interiorice estas reformas determinarán el impacto a largo plazo de la pandemia sobre la pobreza, el empleo y el crecimiento económico.

El Banco Mundial y la IFC (Corporación Financiera Internacional) fortalecen su colaboración en áreas como electricidad, acceso a financiamiento para pequeñas y medianas empresas, desarrollo del mercado de capitales y asociaciones público privadas, en consonancia con las prioridades del gobierno. El diálogo con los diseñadores de políticas en torno a una nueva Estrategia de Alianza con el País se enfoca en navegar el incierto entorno mundial posterior a la pandemia y sentar las bases de un nuevo período de crecimiento robusto, inclusivo y que favorezca a los a todos.

2.2.1 MATRIZ FODA DE LA EMPRESA SEFARDIES.

Dicho examen consiste en el estudio de las fortalezas y debilidades empresariales y su alrededor, los cuatro elementos comprendidos en este son derivados de la Auditoria de Estrategias.

Este análisis permite determinar los factores que puedan favorecer u obstruir el cumplimiento de los objetivos de la administración, así como alcanzar un máximo nivel en la eficiencia y eficacia en los factores positivos y dejar sin efecto los factores negativos.

El análisis FODA de una empresa de venta de productos de seguridad industrial y protección al personal implica la identificación y evaluación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas las cuales intervienen en la función de la empresa.

Esta herramienta en su modalidad estratégica comprende una serie de combinaciones que ayudan a tener una mejor definición de orden empresarial, en las cuales se realizan confrontaciones de los términos establecidos, como en este caso.

Aplicada esta investigación de este análisis a la empresa, se obtuvo esta figura del FODA que incluye todos los segmentos de la empresa que necesitarían una mejora o de los cuales se puede seguir aprovechando para eficientizar sus procesos, se establecieron debajo de sus características una puntuación de su perfil como empresa para diagnosticar o para dar un valor numérico a su punto crítico y así poder realizar un plan de contingencia financiera más específico de acuerdo a las necesidades de la empresa y como aplicarlos a esas debilidades y amenazas que tiene continuamente, tanto internas como externas.

Ilustración 1 Análisis FODA empresa SEFARDIES



Fuente: Elaboración propia.

2.3 INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA.

En este punto se realizará una interpretación de como se encuentra la situación financiera de la empresa SEFARDIES utilizando como obtención de datos los estados financieros de situación y resultado correspondientes a los años 2018 hasta el 2020 para así aplicar en el último capítulo el plan de contingencia financiera para alivianar la crisis ocasionadas tanto por factores externos como internos.

En la tabla no.1 se puede observar el desarrollo de los analisis vertical de tres estados de situación correspondientes a los años 2018, 2019 y 2020 donde se ve el cambio de la empresa en cuanto a sus situaciones financieras.

Con este analisis se observa que el inventario y las cuentas por cobrar tienen el 81% del total de activos corrientes de la empresa en el año 2020 viendose la Gerencia ha implementado no tener efectivo ocioso en sus cuentas.

Tabla 1 Análisis vertical estados de situación años 2018 hasta 2020

ANALISIS VERTICAL SEFARDIES BALANCE GENERAL VALORES EN RDS						
DETALLE	2018	%	2019	%	2020	%
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
Efectivo y Caja	20,243,381.71	19.4%	27,328,565	18.4%	8,236,879.00	3.5%
Cuentas por Cobrar	23,545,671.12	22.5%	45,940,796	30.9%	98,332,327.13	42.1%
Otras cuentas por cobrar	3,297,541.35	3.2%	3,297,541.35	2.2%	3,162,779.85	1.4%
Inventario	29,305,272.62	28.1%	39,562,118	26.6%	91,195,685.00	39.1%
Gastos pagados por adelantado	1,306,888.47	1.3%	1,764,299	1.2%	1,651,766.23	0.7%
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	77,698,755	74.4%	117,893,320	79.2%	202,579,437	86.8%
ACTIVOS FIJOS						
Terrenos	4,948,077.31	4.7%	4,948,077.31	3.3%	4,948,077.31	2.1%
Edificio	7,722,557.00	7.4%	7,722,557.00	5.2%	7,722,557.00	3.3%
Otros Activos fijos	7,111,974.90	6.8%	9,601,166	6.5%	9,601,166	4.1%
Muebles de Oficina	6,457,715.44	6.2%	8,717,916	5.9%	8,717,916	3.7%
Vehiculos	2,026,671.99	1.9%	2,026,671.99	1.4%	2,026,671.99	0.9%
Depreciacion Acumulada	- 1,546,049.22	-1.5%	-2,087,166	-1.4%	-2,087,166	-0.9%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	26,720,947	25.6%	30,929,222	20.8%	30,929,222	13.2%
TOTAL ACTIVOS	104,419,703	100.0%	148,822,542	100.0%	233,508,659	100.0%
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
Cuentas por pagar Proveedores	49,541,044	47.4%	66,880,409	44.9%	126,880,409	54.3%
Prestamos Bancarios	3,215,773.38	3.1%	2,341,294	1.6%	32,946,666.70	14.1%
Impuestos por pagar	3,437,095.04	3.3%	4,640,078	3.1%	2,411,986.28	1.0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	56,193,912	53.8%	73,861,782	49.6%	162,239,062	69.5%
PASIVOS A LARGO PLAZO						
Prestamos a largo plazo	464,076.00	0.4%	464,076.00	0.3%	464,076.00	0.2%
Prestamos sociales	1,658,072.03	1.6%	1,238,397	0.8%	3,077,839.31	1.3%
Deudas con socios	19,677,315.68	18.8%	22,680,662.68	15.2%	7,197,949.10	3.1%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	21,799,464	20.9%	24,383,136	16.4%	10,739,864	4.6%
TOTAL PASIVOS	77,993,376	74.7%	98,244,917	66.0%	172,978,927	74.1%
PATRIMONIO						
Capital Social	1,000,000.00	1.0%	1,000,000.00	0.7%	1,000,000.00	0.4%
Reservas	100,000.00	0.1%	100,000.00	0.1%	100,000.00	0.0%
Utilidades no distribuidas	14,843,883.92	14.2%	25,326,327	17.0%	49,477,624	21.2%
Utilidades del Ejercicio	10,482,442.59	10.0%	24,151,297	16.2%	9,952,108.70	4.3%
TOTAL PATRIMONIO	26,426,327	25.3%	50,577,624	34.0%	60,529,733	25.9%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	104,419,702	100%	148,822,541	100%	233,508,659	100%

Fuente: Datos de la empresa SEFARDIES, diseño propio.

En la tabla no.2 puede ser observado el analisis horizontal al estado de situacion de la empresa, dandose a conocer el cambio drastico en sus activos corrientes, las cuentas por cobrar tuvieron un aumento significativo en el año 2020 con 114% mas en relacion al año 2019, y una baja considerable en el efectivo de la empresa, descendiendo un 69.8% con relacion al año 2019 debido al poco personal que estuvo laborando en los tiempos que fue descubierto el Covid-19 durande los meses marzo hasta agosto, no se pudo recaudar la gran cantidad de fondos necesarios que existia en ese momento en las cuentas por cobrar.

La gerencia de la empresa introdujo un nuevo producto para vender que fueron las pruebas para detectar el covid-19, se realizaron varias comprar de nuevo producto que los clientes estuvieron solicitando, ocasionando una baja salida de inventario de las botas, guantes, y demas productos propios de la actividad de la empresa, las mercancías que fueron pedidas a los proveedores internacionales a principio de año llegaron en contenedores de aduanas al mismo tiempo pues hubo un retraso por los efectos de la pandemia para la entrega en tiempo de las mercancías, ocasionando una alta entrada de productos y poca solvencia para pagar a los proveedores internacionales y locales.

Tabla 2 Análisis horizontal estados de situación años 2018 hasta el 2020.

ANÁLISIS HORIZONTAL SEFARDIES BALANCE GENERAL VALORES EN RDS								
DETALLE	1RA COMPARACION DE AÑOS				2DA COMPARACION DE AÑOS			
	2018	2019	VARIACION EN PESOS	VARIACION PORCENTUAL	2019	2020	VARIACION EN PESOS	VARIACION PORCENTUAL
ACTIVOS								
ACTIVOS CORRIENTES								
Efectivo y Caja	20,243,382	27,328,565	7,085,184	35.00%	27,328,565	8,236,879	-19,091,686	-69.86%
Cuentas por Cobrar	23,545,671	45,940,796	22,395,125	95.11%	45,940,796	98,332,327	52,391,531	114.04%
Otras cuentas por cobrar	3,297,541	3,297,541	-	0.00%	3,297,541	3,162,780	-134,762	-4.09%
Inventario	29,305,273	39,562,118	10,256,845	35.00%	39,562,118	91,195,685	51,633,567	130.51%
Gastos pagados por adelantado	1,306,888	1,764,299	457,411	35.00%	1,764,299	1,651,766	-112,533	-6.38%
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	77,698,755	117,893,320	40,194,565	200.11%	117,893,320	202,579,437	84,686,117	164.23%
ACTIVOS FIJOS								
Terrenos	4,948,077	4,948,077	-	0.00%	4,948,077	4,948,077	0	0.00%
Edificio	7,722,557	7,722,557	-	0.00%	7,722,557	7,722,557	0	0.00%
Otros Activos fijos	7,111,975	9,601,166	2,489,191	35.00%	9,601,166	9,601,166	0	0.00%
Muebles de Oficina	6,457,715	8,717,916	2,260,200	35.00%	8,717,916	8,717,916	0	0.00%
Vehiculos	2,026,672	2,026,672	-	0.00%	2,026,672	2,026,672	0	0.00%
Depreciacion Acumulada	- 1,546,049	- 2,087,166	- 541,117	35.00%	- 2,087,166	- 2,087,166	0	0.00%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	26,720,947	30,929,222	4,208,274	105.00%	30,929,222	30,929,222	0	0.00%
TOTAL ACTIVOS	104,419,703	148,822,542	44,402,839	305%	148,822,542	233,508,659	84,686,117	164%
PASIVOS								
PASIVOS CORRIENTES								
Cuentas por pagar Proveedores	49,541,044	66,880,409	17,339,365	35.00%	66,880,409	126,880,409	60,000,000	89.71%
Prestamos Bancarios	3,215,773	2,341,294	- 874,479	-27.19%	2,341,294	32,946,667	30,605,373	1307.20%
Impuestos por pagar	3,437,095	4,640,078	1,202,983	35.00%	4,640,078	2,411,986	-2,228,092	-48.02%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	56,193,912	73,861,782	17,667,869	42.81%	73,861,782	162,239,062	88,377,281	1348.89%
PASIVOS A LARGO PLAZO								
Prestamos a largo plazo	464,076	464,076	-	0.00%	464,076	464,076	0	0.00%
Prestamos sociales	1,658,072	1,238,397	- 419,675	-25.31%	1,238,397	3,077,839	1,839,442	148.53%
Deudas con socios	19,677,316	22,680,663	3,003,347	15.26%	22,680,663	7,197,949	-15,482,714	-68.26%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	21,799,464	24,383,136	2,583,672	-10.05%	24,383,136	10,739,864	-13,643,272	80.27%
TOTAL PASIVOS	77,993,376	98,244,917	20,251,542	33%	98,244,917	172,978,927	74,734,009	1429%
PATRIMONIO								
Capital Social	1,000,000	1,000,000	-	0.00%	1,000,000.00	1,000,000.00	-	0.00%
Reservas	100,000	100,000	-	0.00%	100,000.00	100,000.00	-	0.00%
Utilidades no distribuidas	14,843,884	25,326,327	10,482,443	70.62%	25,326,326.51	49,477,624.01	24,151,297.50	95.36%
Utilidades del Ejercicio	10,482,443	24,151,297	13,668,855	130.40%	24,151,297.50	9,952,108.70	-14,199,188.80	-58.79%
TOTAL PATRIMONIO	26,426,327	50,577,624	24,151,297	201%	50,577,624	60,529,733	9,952,109	37%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	104,419,702	148,822,541	44,402,839	234%	148,822,541	233,508,659	84,686,118	1466%

Fuente: Datos de la empresa SEFARDIES, diseño propio.

La variación en el inventario de la tabla no. 2 para el año 2020 básicamente muestra todo lo afectado que estuvo la rotación de artículos del inventario que se vendían fácilmente, pero debido a la falta de personal estos se mantuvieron en almacén por un largo tiempo. Los activos fijos se mantuvieron constantes entre los años 2019 y 2020, ya que por la baja confianza que existía en ese momento de recuperación del efectivo no se quería recurrir a la compra de éstos aunque se necesitaran.

Se recurrió a la obtención de préstamos con otras entidades financieras que no acostumbraba la empresa tener relaciones, ofrecieron un préstamo proveniente en esos meses de auge de la pandemia del encaje legal, lo cual en el momento ayudaron a solventar ciertas situaciones de pago. Debido al poco efectivo existente en ese momento no se realizó pago de dividendos, ya que existían compromisos con proveedores que había que solventar por la falta de recaudación de las cuentas por cobrar, ya que los clientes de la empresa algunos habían cerrado totalmente y otros se encontraban haciendo trabajos combinados desde sus casas y oficinas.

Los clientes principales de SEFARDIES son las constructoras, las cuales algunas se encontraban cerradas, igual que otras empresas comerciales; de todas maneras la empresa nunca cerró pero si tuvo que incluir algunos empleados en el programa FASE para utilizar su efectivo en emergencias, pues no tenían en el momento un plan de acción a tomar en caso de situaciones parecidas a las actuales.

En la tabla 3 se muestra las variaciones horizontales de cada cuenta con relación a los años colocados en comparación, las ventas tuvieron aumentos significativos, lo que pretendía la gerencia para cuando estuvo finalizando el año 2018 era sostener un aumento fuerte del doble de ventas del año anterior, por eso el aumento del 81% más para el año 2019 donde se realizaron unas series de estrategias para lograrlo; ya para el año 2020 las ventas tuvieron un aumento de un 12% más con relación al año 2019, pero esto pretendía con la introducción de la pandemia no haber alcanzado este porcentaje, la gerencia tuvo que introducir las ventas de pruebas covid a instituciones médicas para poder solventar la poca venta de los demás productos de la empresa, los cuales tuvieron una baja considerable

Se tuvo que prescindir de algunos empleados y los gastos de preaviso y cesantia fueron bastantes elevados pues los empleados salientes de la empresa, fueron los que tenían más años laborando con ingresos muy elevados, que conllevaron una gran cantidad de dinero. Para el mes de abril la gerencia se notaba emocionada por la gran cantidad de ventas que obtuvieron con el producto de pruebas covid y comenzó gastos fuertes para talleres a empleados y capacitaciones de servicio interno dentro de la empresa por lo cual se pagó una gran suma de dinero, llevando a un aumento considerable en gastos.

Con la toma de préstamos como líneas de crédito, produjo un alto aumento en los pagos de intereses colocándose así un porcentaje a más un 1,140 % con relación al año 2019. Debido a estas situaciones varias, la empresa resultó con utilidades bajas a un 59% con relación al 2019, cuando ya venía desde sus datos históricos con un buen estado en utilidades.

Tabla 3 Análisis horizontal estado de resultados años 2018 hasta 2020

ANÁLISIS HORIZONTAL SEFARDIES ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS VALORES EN RDS								
DETALLE	1RA COMPARACION DE AÑOS				2DA COMPARACION DE AÑOS			
	2018	2019	VARIACION EN PESOS	VARIACION PORCENTUAL	2019	2020	VARIACION EN PESOS	VARIACION PORCENTUAL
VENTAS	40,334,316	73,269,361	32,935,045	81.7%	73,269,361	82,480,206	9,210,845	12.6%
COSTO PRODUCTO VENDIDO	17,278,860	29,307,745	12,028,885	69.6%	29,307,745	43,230,651	13,922,907	47.5%
UTILIDAD BRUTA	23,055,456	43,961,617	20,906,161	90.7%	43,961,617	39,249,555	-4,712,062	-10.7%
GASTOS ADMVOS.	3,146,077	4,146,077	1,000,000	31.8%	4,146,077	7,219,116	3,073,039	74.1%
GASTOS DE VENTAS	5,072,671	6,154,874	1,082,203	21.3%	6,154,874	11,232,311	5,077,437	82.5%
UTILIDADES DE OPERACIÓN	14,836,709	33,660,666	18,823,957	126.9%	33,660,666	20,798,128	-12,862,537	-38.2%
PAGO DE INTERESES	477,198	576,696	99,498	20.9%	576,696	7,165,103	6,588,407	1142.4%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	14,359,511	33,083,970	18,724,459	130.4%	33,083,970	13,633,025	-19,450,944	-58.8%
IMPUESTO	3,877,068	8,932,672	5,055,604	130.4%	8,932,672	3,680,917	-5,251,755	-58.8%
UTILIDAD NETA	10,482,443	24,151,298	13,668,855	130.4%	24,151,298	9,952,108	-14,199,189	-58.8%

Fuente: Datos de la empresa SEFARDIES, diseño propio.

Con todos estos puntos vistos en los análisis verticales y horizontales se hace necesario realizar un análisis por indicadores de algunos rubros de cuentas para así hacer una relación entre sí de cuentas como los activos corrientes, pasivos corrientes, inventarios, cuentas por cobrar, ingresos y rentabilidad.

En la siguiente tabla no.4 en terminos absolutos aparentemente la empresa SEFARDIES muestra una capacidad estable entre los años 2019 y 2020 de solventar sus pasivos a corto plazo con sus activos corrientes.

Tabla 4 Indicador de liquidez absoluto años 2018 al 2020.

DETALLE	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Activo corriente	77,698,755	117,893,320	202,579,437
Pasivo corriente	56,193,912	73,861,782	162,239,062
Capital de Trabajo Neto	21,504,843	44,031,539	40,340,375

Fuente: Datos de la empresa SEFARDIES, diseño propio.

Para la aplicación de la razon corriente se mide la capacidad de cada peso que la empresa tiene disponible para cubrir cada peso de sus pasivos, en la tabla no.5 se puede observar que se ha mantenido con una variación promedio durante los 3 años evaluados de -0.56 centavos, lo cual representa un indice satisfactorio en el caso de que se tenga que incurrir al saldo de pasivos corrientes con los activos corrientes pero se procederá a realizar una prueba ácida para verificar la condicion exacta de la empresa respecto a su deuda a corto plazo.

Tabla 5 Razón corriente años 2018 al 2020.

DETALLE	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Activo corriente	77,698,755	117,893,320	202,579,437
Pasivo corriente	56,193,912	73,861,782	162,239,062
Razón corriente	1.38	1.60	1.25

Fuente: Datos de la empresa SEFARDIES, diseño propio.

Según observamos en la tabla no. 6 los inventarios han tenido un monto significativo para suplir los pasivos corrientes, eliminando estos, se obtiene un resultado muy menor con relacion al indicador corriente.

Tabla 6 Razón de prueba acida años 2018 al 2020

DETALLE	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Activo Corriente - Inventario	<u>77,698,755 - 29,304,738</u>	<u>117,893,320- 39,562,118.04</u>	<u>202,579,437- 91,195,685</u>
Pasivo corriente	56,193,912	73,861,782	162,239,062
	0.86	1.06	0.69

Fuente: Datos de la empresa SEFARDIES, diseño propio.

Realizando el indicador de rotación de carteras se observa que uno de los factores que ha afectado a la empresa en cuanto a su liquidez es que sus cuentas por cobrar son recuperadas cada 180 días para los años 2018 y 2019, pero para el año 2020 sus cuentas tuvieron una lenta rotación haciendo muy inestable la posibilidad de recaudar fondos rápidamente.

Tabla 7 Rotación de las cuentas por cobrar

ROTACION DE CARTERA			
DETALLE	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
	2 veces	2 veces	1.09 veces
Ventas crédito	<u>40,334,315.83 x 95%</u>	<u>73,269,361.32 x 95%</u>	<u>82,480,206.13 x 95%</u>
CxC promedio	<u>25,546,600 + 23,545,671.12</u>	<u>23,545,671.12 + 45,940,796</u>	<u>45,940,796 + 98,332,327.13</u>
	2	2	2
DIAS DE CARTERA			
DETALLE	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
	180 días	180 días	330 días
Rotación CxC	<u>360</u> 2	<u>360</u> 2	<u>360</u> 1.09

Fuente: Datos de la empresa SEFARDIES, diseño propio.

La rotación de inventario esta muy preocupante, ya que sus inventarios tiene una rotación para el año 2020 cada 545 días, por lo que las ventas de inventario se están manejando muy ineficiente lo que esta causando que la empresa no pueda recuperar esta inversión mas rápido. Estos artículos permanecen mucho tiempo en los almacenes perjudicando así los indicadores de recuperación del efectivo.

Tabla 8 Rotación de inventario

ROTACION DE INVENTARIO			
DETALLE	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
	0.60 veces	0.85 veces	0.66 veces
<u>Costo Inventario</u>	<u>17,278,859.86</u>	<u>29,307,744.53</u>	<u>43,230,651.33</u>
	<u>28,100,690 +</u>	<u>29,305,272.62 +</u>	<u>39,562,118 +</u>
Inventario	<u>29,305,272.62</u>	<u>39,562,118</u>	<u>91,195,685</u>
	2	2	2
DIAS DE INVENTARIO			
DETALLE	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
<u>360</u>	600 días	424 días	545 días
Rotación de inventario			

Fuente: Datos de la empresa SEFARDIES, diseño propio.

Ademas, de los indicadores antes plasmados, se realizó los indicadores de rentabilidad para que se pueda dar notar unos porcentajes comparativos de como cerró los diferentes años la empresa SEFARDIES en cuanto a sus margenes de utilidad brura, operativa y neta.

Se puede ver que en la tabla no. 9 se evalúa estos margenes, viendo que la utilidad bruta no tuvo una disminución muy significante siendo una baja de un 12 % para el año 2020 y mientras que la utilidad operativa y neta si tuvieron una baja fuerte de un 21% para el año 2020, diendo a notar que las decisiones tomadas en ese momento fueron muy notorias en cuanto a este ultimo año, en el capitulo III se haran planes para mitigar muchos de los riesgos que afectaron a la empresa durante el año 2020 y que le podrán servir como base para los años siguientes.

No obstante, se puede decir que la empresa no culminó en pérdidas pero si hay que trabajar mucho las situaciones con el inventario, pues esto está repercutiendo en los márgenes de utilidad, afectando las operaciones diarias y la mejor liquidez que pueda tener la empresa para enfrentar todas las situaciones que se presenten

Tabla 9 Indicadores de Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Margen de utilidad bruta	57%	60%	48%
Utilidad bruta	<u>23,055,455.97</u>	<u>43,961,616.79</u>	<u>39,249,554.80</u>
Ventas netas	40,334,315.83	73,269,361.32	82,480,206.13
Margen de Utilidad Operativa	37%	46%	25%
Utilidad de Operación	<u>14,836,708.60</u>	<u>33,660,665.79</u>	<u>20,798,128.30</u>
Ventas netas	40,334,315.83	73,269,361.32	82,480,206.13
Margen de Utilidad Neta	26%	33%	12%
Utilidad Neta	<u>10,482,442.81</u>	<u>24,151,297.95</u>	<u>9,952,108.47</u>
Ventas Netas	40,334,315.83	73,269,361.32	82,480,206.13

Fuente: Datos de la empresa SEFARDIES, diseño propio.

2.4 VALORACIONES Y ANALÍTICAS DE LA INFORMACIÓN.

El levantamiento de información es un proceso mediante el cual se recopilan datos e informaciones de un área afectada para luego ser analizados y dar respuestas al porqué surgen los problemas y cómo podemos evitarlos.

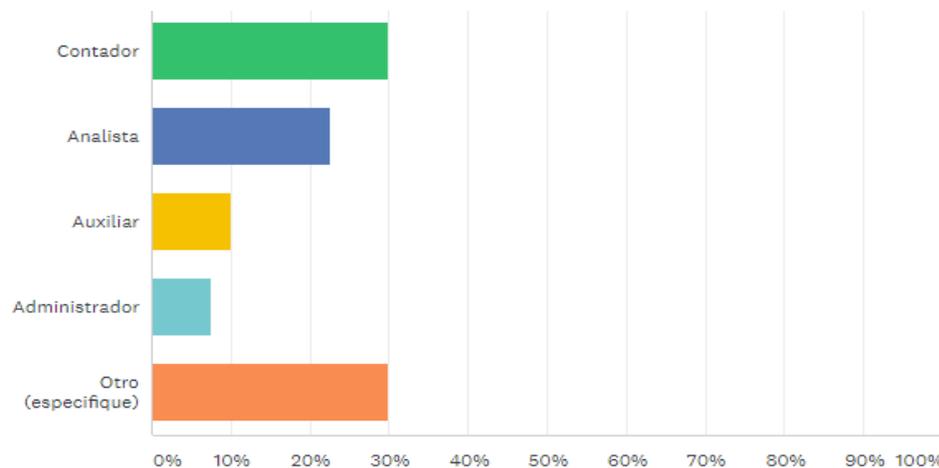
Para conocer el diagnóstico más a fondo de la empresa SEFARDIES en cuanto a la crisis por la cual está atrevesando se realizó unas encuestas al personal, los cuales constituyen una cantidad de 50 empleados encuestados, para identificar que piensan sobre

la necesidad de establecer un plan de contingencia financiera para mitigar riesgos, entendiendo que la misma siempre será en provecho de la empresa.

Esta encuesta arrojó una serie de signos que ayudan a facilitar y entender la situación de la empresa, y como esta segmentada la opinión de sus empleados con relación a los planes de contingencia financiera.

Dentro de la primera pregunta se dividió los cargos de la forma en que son presentados en las gráficas indicando la cantidad de personas que contestaron, donde la mayoría son profesionales dando un porcentaje máximo para el área de contabilidad de un 30% sobre el 100% que representaban todas las posiciones. Ver Ilustración 2.

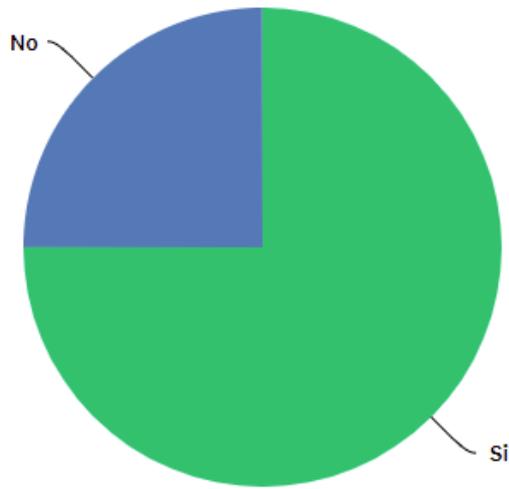
Ilustración 2 Respuestas encuestas por cargos o posiciones



Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje mas alto según el círculo fue en respuesta Si, ya que los factores externos afectan en gran medida todas las posiciones de la empresa, dando a notar que la mayoría se inclina con la prevención de los riesgos que pudiera ocasionarle los temas internos como externos. Ver ilustración 3.

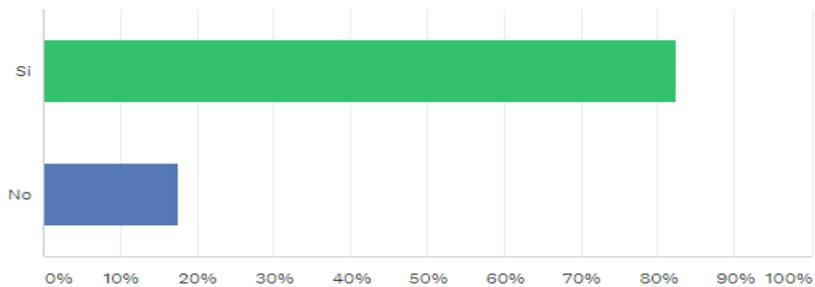
Ilustración 3 Impacto de la pandemia covid en el trabajo



Fuente: Elaboración propia

El 83% de los encuestados aseguraron que los riesgos externos si afectan la información financiera de la empresa, por lo que el diagnóstico nos arroja que la empresa da un grito de ayuda para colaborar con las situaciones que se presentan por falta de un plan de contingencia financiera. Ver ilustración 4.

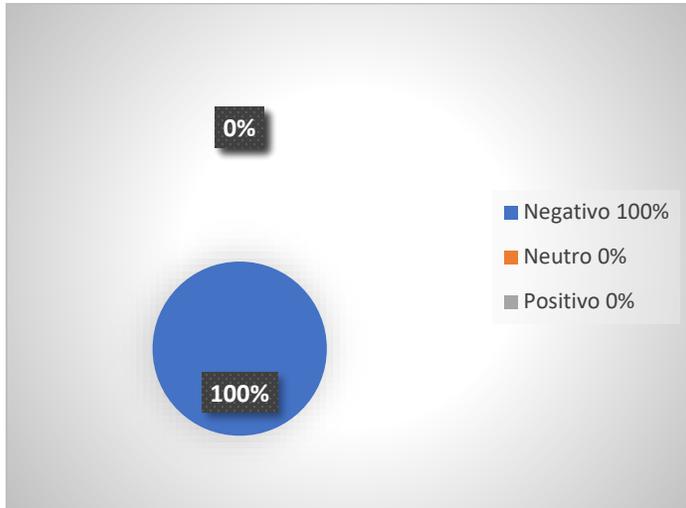
Ilustración 4 Impacto en la situación financiera



Fuente: Elaboración propia

Todos los encuestados respondieron que la empresa no tiene medidas para dar respuestas a los posibles riesgos, esto implica que la empresa reacciona de maneras distintas ante situaciones de riesgos, sin previo análisis para saber si es la manera adecuada de responder. Ver ilustración 5.

Ilustración 5 ¿La empresa tiene medidas para enfrentar riesgos?



Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los encuestados entiende que se hace necesario un plan de contingencia financiera en la empresa para lograr una prevención de los riesgos ocasionados por diferentes situaciones como climático, por enfermedades, fenómenos naturales, entre otros.

Cabe destacar que cada una de las informaciones que se obtienen de este punto de la encuesta, hace referencia de que la empresa en realidad necesita este proyecto para poder mitigar los riesgos que se le presenten día a día en momentos futuros.

Las indagatorias realizadas al personal sobre su cultura en cuanto a riesgo operacional se refiere indicaron que el 85% de los empleados conocen el riesgo que se precede de sus responsabilidades y de la función que este tiene sobre la empresa, mientras que el 10% no conocen con exactitud que representan esos riesgos para las operaciones diarias que realiza. Ver ilustración 6.

Ilustración 6 Conocimiento de los riesgos según funciones



Fuente: Elaboración propia.

Realizado todos los puntos de indagación tales como, indicadores o razones financieras para la obtención del diagnóstico de la empresa SEFARDIES, se obtuvo muchos puntos críticos que merecen especial atención para incluirlos en la propuesta del plan de contingencia que se tiene pensado plantear en el próximo capítulo III.

Aun la administración de la empresa haya ejecutado algunos controles internos para evitar posibles afecciones en el transcurso de estos tres años, no tienen procedimientos escritos para enfrentar situaciones que hieran la liquidez y rentabilidad de la empresa, así como para mitigar los riesgos que se pudieran presentar.

El impacto que tienen estas debilidades en sus operaciones se evidencia bastante en su poder de cumplimiento con sus obligaciones y en la falla de prevenciones para la captación de recursos durante el año 2020 específicamente, donde fue el periodo más afectado por la pandemia Covid; lo que indica al final que la medición de riesgos para el control de algunas partidas que son sensibles ha tenido poca atención, lo que provocó dificultades en la mitigación de riesgos financieros. No se puede dejar de lado, que aunque la empresa presenta poco control de riesgos tiene procesos de funciones documentados y cada personal

tiene acceso a esas informaciones, la diferencia es, que estos datos no son utilizados para la prevención de riesgos que acaecen sin previo aviso.

Un punto clave y que debe tener claro toda entidad para poder alcanzar un buen nivel competitivo es la implementación de un sistema tecnológico que este al nivel mas optimo, en especial las entidades en este sector industrial que deben ser innovadoras, adicional a la implementación de una tecnología de punta deben contar con profesionales adecuados, con buen nivel de preparación para poder aprovechar esto y darle el uso mas adecuado.

La planificación debe adelantarse a los puntos críticos, los que ocupen una posición primordial para la fluidez del negocio, esto debe garantizar el flujo de las transacciones y prevenir perdidas en la institución. Debe evaluar el nivel de impacto del evento presentado, el daño que puede ocasionar al negocio y tratar de identificarlo antes de su ocurrencia.

CAPITULO III.

FORMACIÓN DEL PLAN DE CONTINGENCIA PARA MITIGAR RIESGOS FINANCIEROS.

CAPITULO III. FORMACIÓN DEL PLAN DE CONTINGENCIA PARA MITIGAR RIESGOS FINANCIEROS.

En este capítulo final se establece el plan de contingencia financiera para mitigar riesgos en la empresa SEFARDIES, donde se conocerá todo lo relacionado a cómo mejorar ciertos procesos que afectan las informaciones financieras y la seguridad de la empresa. Con esta planificación la gerencia conocerá como contrarrestar esos efectos o disminuir el impacto que estos puedan causar aplicando las fases de plan de contingencia, mejorando muchas de sus políticas, estableciendo límites de responsabilidad para dar continuidad al negocio.

Toda institución debe tener un plan establecido para enfrentar posibles situaciones adversas que puedan ocurrir, esto garantiza que pueda dar continuidad a las operaciones, brinda seguridad al personal de la entidad, disminuye el riesgo institucional y asegura que pueda seguir operando independientemente la situación presentada ya sea externa o interna, los planes bien definidos estabilizan la continuidad de las operaciones.

La dirección de seguridad de información es la responsable de coordinar los planes y pruebas necesarias para que la entidad pueda enfrentar cualquier evento presentado que amenace con interrumpir las operaciones, adicional cada dirección debe garantizar que se cumpla con los lineamientos establecidos para esta actividad, velar que sus áreas cuenten con la preparación adecuada para el cumplimiento de los planes de contingencia.

Para asegurar que las operaciones continúen en caso de presentarse algún evento que amenace con su interrupción se debe plantear un proyecto para el seguimiento de las operaciones y el negocio, todos los empleados deben estar capacitados y bien entrenados para enfrentar la situación, deben tener bien definidos los roles para cada uno, este proyecto debe incluirse en el programa de inducción de nuevos colaboradores ya que la aparición de eventos ocasionadores de riesgo es impredecible.

La velocidad de los cambios organizacionales y sociales plantean escenarios de incertidumbre. Las fusiones, la globalización, la demanda y el creciente avance tecnológico, entre muchos otros factores generan un ambiente que debe ser atendido. Dejar

que las cosas sucedan sin imponer un manejo adecuado puede acarrear graves consecuencias que pasan por las dificultades o imposibilidad para el cumplimiento del objetivo de las empresas y la continuidad del negocio.

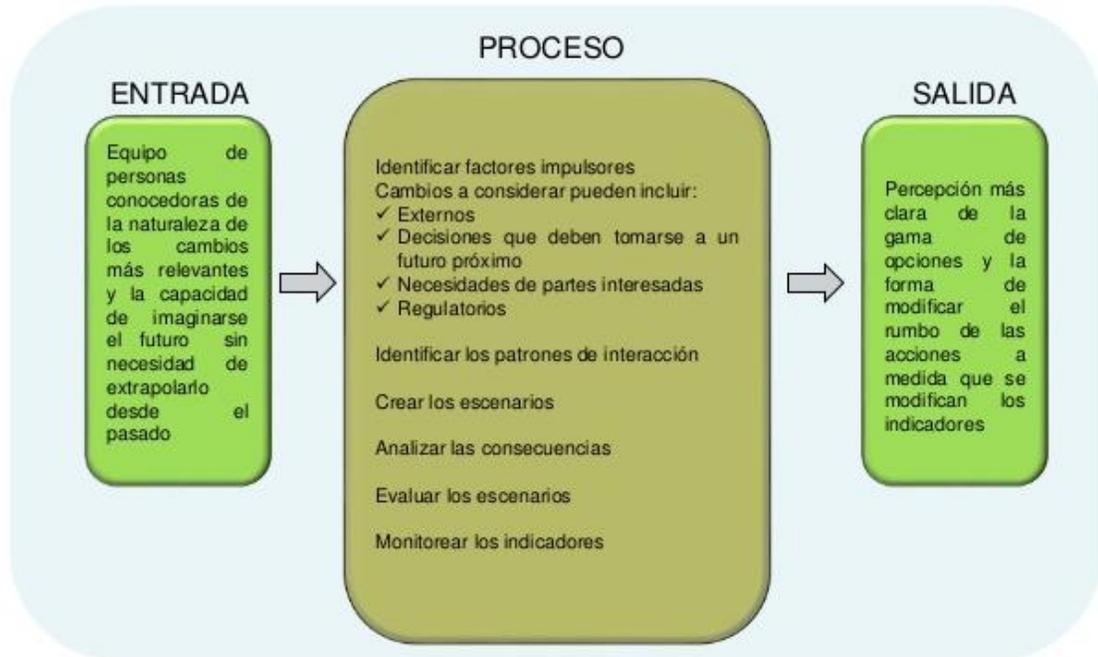
Identificar los riesgos y administrarlos hace parte del proceso de Gestión de Riesgos, que implica importantes evaluaciones y análisis así como el diseño de estrategias eficaces para evitarlos, minimizarlos, asumirlos o transferirlos. Gestión que debe concebirse en forma dinámica y continua.

En este contexto, la administración del riesgo aparece como un instrumento para alinear estrategias, procesos, personas, tecnología y conocimiento hacia el manejo de la incertidumbre que una organización enfrenta. Es así, una herramienta estratégica y significativa que involucra el análisis, evaluación y control de los riesgos.

Una vez identificados se dimensiona cuál puede ser su impacto categorizándolo, así como determinando la probabilidad de su materialización. El cruce del análisis del impacto con la probabilidad, da como resultado una priorización de riesgos frente a los cuales se diseñan medidas, empleando en la forma más eficaz y eficiente los recursos disponibles y entendiendo que no todos los riesgos pueden ser evitados, algunos deberán asumirse, otros minimizarse y otros tantos transferirse.

Una forma de analizar las diferentes situaciones se debería de hacer como lo establece la ilustración no. 7, donde indica 3 partes fundamentales que se toman en consideración al momento de verificar escenarios que puedan presentarse en la empresa.

ANÁLISIS DE ESCENARIOS



Fuente: <https://www.slideshare.net/PECBCERTIFICATION/soluciones-para-la-administracin-de-riesgos>

3.1 REQUISITOS NECESARIOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CONTINGENCIA PARA ENFRENTAR LOS RIESGOS FINANCIEROS.

Para estar prevenidos y poder responder ante posibles amenazas se debe tener la información necesaria, la documentación pertinente, tener una base sólida para fundamentar la planificación.

La planificación debe adelantarse a los puntos críticos, los que ocupen una posición primordial para la fluidez del negocio, esto debe garantizar el flujo de las transacciones y

prevenir pérdidas en la institución. Debe evaluar el nivel de impacto del evento presentado, el daño que puede ocasionar al negocio y tratar de identificarlo antes de su ocurrencia.

Una planificación se hace necesaria para asegurar el seguimiento de las operaciones, la cual busca:

1. Definir recursos con anterioridad y tomar acciones para la reducción de pérdidas que pueda generar la interrupción de procesos.
2. Reafirmar los estándares operacionales que estén definidos durante sucesos presentados.
3. Que el servicio dado a los clientes externos se vea lo menos afectado posible sin que esto perjudique los objetivos de la empresa.
4. Orientarse en que la restauración de las actividades sea lo más rápido y ordenado posible luego de un suceso de contingencia.

Por esta razón es recomendable la realización periódica de revisiones con miras a sobre llevar cualquier acontecimiento generado que los obligue a aplicar el plan de contingencia, es decir, para que la entidad este lo mejor preparada posible para hacerle frente y que se vea lo menos afectada.

Una de las mejores formas para contrarrestar crisis seria establecer prioridades, asegurar recursos, y en caso de que se suceda alguna catástrofe, la comunicación es lo primordial. Además, integrar periódicamente la realización de simulacros y dar preparación a un grupo del personal que se encargue de la seguridad o fungen como lideres, los cuales estén identificados con sus respectivos chalecos para dar tranquilidad al personal y a los clientes que se encuentren en la situación.

3.2 APLICACIÓN FASES DEL PLAN DE CONTINGENCIA.

La mejor forma de realizar un plan de contingencia para mitigar riesgos financieros inherentes a la organización es haciendolo por fases, ya que de este manera se podrá

clarificar las acciones que sugerimos a la empresa tomar para evitar efecto extremo de las irregularidades que puedan acaecer.

Todos los riesgos inherentes no son negativos. Se deben gestionar con planeación para transformarlos en oportunidades que entreguen resultados positivos. Algunos de estos riesgos se pueden evitar, y otros asumir parcial o totalmente.

Cuando se asumen los riesgos, se debe minimizar su probabilidad de ocurrencia con el objetivo de reducir su nivel de impacto y lograr los objetivos de manera óptima. De esta forma, se transforma el riesgo inherente en residual. En esta gestión de riesgos al negocio se deben contemplar planes de gestión mediante programas de transferencia y métodos de reducción y control. También análisis sobre el nivel de cobertura existente mediante pólizas de seguros.

Debido a los efectos que ocasionó la pandemia Covid-19 a la empresa SEFARDIES en el diagnóstico realizado en el capítulo II se encontraron varias fallas, las principales que el abastecimiento exagerado de inventario, pues las ventas tuvieron una baja considerable, evidenciándose en sus principales productos, una de las medidas más importantes que debe ser gestionada, así como una cuenta por cobrar alta, lo cual esto en el año 2020 afectó el pago a proveedores en la fecha correspondiente y la rentabilidad tuvo un decrecimiento de un 58% según se puede observar en la Tabla no.2.

Las acciones que la empresa pudiera realizar serían las siguientes:

- Establecer los acontecimientos que perjudiquen la entidad por largo tiempo, mantener la operatividad en caso de que la falla dure varios días, asegurar la operatividad por lo menos durante quince días.

- Soporte de acontecimientos en los que se vean afectada la vida de alguna persona, deben estimar la continuidad operacional a falta de algún miembro clave para cualquier proceso.

- Considerar otras planificaciones de continuidad las cuales sean claves para la entidad.

- Una forma de comunicación adecuada para notificar al personal, clientes, a los órganos superiores y a los canales correspondientes.

- Conexión a sistemas de telecomunicación para mantener los ambientes en producción, estos deben ser restablecidos lo antes posible para mitigar el impacto.

- Restablecimiento de la plataforma tecnológica la cual soporte los procesos sensibles analizando su impacto.

- Estructurar un listado manual de los puntos externos e internos considerados como críticos y de los procedimientos alternativos.

- Regulaciones para prevenir y contener.

- Educar y crear conciencia a colaboradores y clientes.

- Considerar el volumen de transacciones realizadas normalmente para compararlo con el volumen a tomar en consideración ante una contingencia.

- Analizar al personal para determinar el rol de cada uno ante la presencia de posibles eventos, quien deba presentarse a la entidad, quien deba permanecer en casa, entre otros.

Se procede con una matriz de riesgo la cual constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades de la empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo).

Igualmente, la matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de la organización.

La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de la institución, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una entidad. Aparte de lo ya mencionado la matriz de riesgos constituye una herramienta clave en el proceso de supervisión basada en riesgos, debido a que la misma nos permite efectuar una evaluación cualitativa o cuantitativa de los riesgos inherentes de cada actividad en estudio y la determinación del perfil de riesgo del proceso.

Al realizar una matriz de riesgo permite tener un conocimiento amplio de cada una de las actividades y procesos de la industria, el formato de las matrices no es estandarizado pudiendo el personal que realice el estudio de riesgos tomar su propio formato y realizar su investigación. De este modo se ha realizado un formato de matriz que se adapte de manera apropiada al proceso de obtención de información y a las labores cotidianas de la empresa. El formato propuesto se lo observara de mejor manera en las matrices presentadas al final de este capítulo pero a continuación se presenta la información que contendrá esta matriz de riesgo.

Para la medición de situaciones que pudieran ocurrir en la empresa, se utilizará una matriz para verificar el punto crítico de cada situación y ver como accionar a estas, en la tabla no.10 se observa la forma en la cual la empresa junto con su equipo de seguridad podrá identificar el nivel del impacto para así tomar acción de acuerdo al plan que se menciona mas adelante:

Tabla 10 Medición de riesgo inherente.

MEDICIÓN DEL RIESGO INHERENTE							
PROBABILIDAD	Casi cierto 5	A	A	E	E	E	
	Probable 4	M	A	A	E	E	E Extremo
	Posible 3	B	M	A	E	E	A Alto
	Poco Probable 2	B	B	M	A	E	M Moderado
	Raro 1	B	B	M	A	A	B Bajo
		1	2	3	4	5	
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico	
		IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN					

Fuente: Audirisk.com Software de auditoria.

Junto con la información dada, la empresa puede verificar los puntos críticos con esta nomenclatura en la Tabla no.11 que hace referencia a como el equipo encargado de reaccionar a estos efectos puede interpretar esta información y poder accionar de la mejor manera posible.

Con esta información la empresa puede contemplar todos los riesgos e identificarlos cuales merecen la atención deseada para ser atendida por la gerencia o por el equipo de seguridad o de riesgo, donde se establece puntos especificos a considerar para mitigar todos los riesgos que pueden aparecer en la empresa.

Tabla 11 Interpretación de los niveles de riesgo.

NIVEL	DESCRIPCIÓN
BAJO	La ocurrencia del evento o amenaza tendría consecuencias leves, tolerables por la organización. Se puede gestionar mediante procedimientos de rutina, en caso de presentarse no desestabiliza a la organización.
MODERADO	En caso de presentarse ocasiona consecuencias que superan el nivel de tolerancia de la organización. Requiere atención del equipo de seguridad. Debe ser gestionado con controles para disminuir su impacto o la frecuencia de ocurrencia.
ALTO	En caso de presentarse ocasionaría consecuencia financieras y operaciones de impacto severo o significativo para la organización. Es necesaria la atención inmediata de la gerencia. Debe gestionarse con acciones para transferir el riesgo a terceros, dispersar el riesgo y reducir su impacto o la frecuencia de ocurrencia.
EXTREMO	Su ocurrencia ocasionaría consecuencias financieras y operaciones de impacto catastrófico para la organización. Es necesaria la atención inmediata de la Gerencia. Debe gestionarse con mecanismos para evitar su ocurrencia o transferir el riesgo a terceros, dispersar el riesgo y reducir su impacto o la frecuencia de ocurrencia.

Fuente: Elaboración propia.

Para dispersar el riesgo y reducir su impacto en las operaciones de la empresa, se realiza esta plantilla de evaluación de riesgo, ya que con esta herramienta se identifica y controla los riesgos en el lugar de trabajo. Este implica un examen sistemático del lugar de trabajo para identificar los peligros, evaluar la gravedad y la probabilidad de lesiones e implementar medidas de control para reducir los riesgos. Se usa una matriz de riesgos para evaluar las consecuencias, la probabilidad y la calificación general del riesgo de un peligro para la seguridad. Esta plantilla se puede usar en cualquier momento al evaluar las medidas de riesgo y control, pero, en ideal, debe realizarse antes de comenzar una nueva tarea. Ante todo, se debe dejar constancia de todos los riesgos observados y proporcionar comentarios. Se debe realizar una calificación general del riesgo del acontecimiento y describir las medidas preventivas que se han aplicado. Se asigna inmediatamente acciones correctivas al observar cualquier eventualidad y por último se completa la evaluación con sugerencias finales antes de aprobar el documento y se genera un informe.

Tabla 13 Posibles eventos de riesgo y su ocurrencia.

Descripción del evento	Frecuencia %
Poco personal para la captación de recursos.	
Cierre de las empresas de algunos clientes.	
Abastecimiento exagerado de inventarios.	
Desastres naturales, como lluvia, terremotos, vientos fuertes.	
Corte del suministro eléctrico.	
Fallo del servicio de comunicaciones.	
Interrupción de otros servicios esenciales.	
Fuego.	
Fuga de información.	
Corrupción.	
Caídas del sistema de la empresa.	
Abuso de privilegios de acceso.	
Poco control en el área del almacén.	
Robo de mercancía.	
Errores administrativos y operacionales del personal.	
Errores en la toma de decisiones importantes por parte de la gerencia.	

Fuente: Elaboración propia.

El listado antes mencionado, solo da una idea de las posibles amenazas que pueda incurrir en un riesgo para evitar que las operaciones continúen y que el trabajo sea continuo, con las herramientas dadas la empresa puede poner atención a cualquier eventualidad que afecte, ahorrando salida de efectivo de mas, y un mejor control del inventario.

Para prevenir algunos tipos de riesgos en el almacén con el inventario es necesario combatir los riesgos en su origen. Adaptar el trabajo a las personas, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y métodos de trabajo, con miras en particular atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo. Tener en cuenta la evolución de la técnica aplicar. Sustituir los agentes peligrosos por lo que incluya poco o ningún peligro. Adoptar las medidas que antepongan la protección colectiva a la individual. Dar las debidas instrucciones a los

trabajadores, primordialmente antes de empezar un trabajo o acción donde estén presentes riesgos.

Para los temas de inventario, se creó esta plantilla que da una alerta cuando las mercancías tienen una rotación lenta y de acuerdo a ese aviso, se prevé un abastecimiento de inventario excesivo, en esta tabla la empresa puede colocar la entrada del producto y junto con la fecha del día de hoy automáticamente le calculo si necesita atención (en rojo) y si esta en los días adecuados de ventas (en verde), cuando alguno de los productos se encuentren en rojo se deberá poner en la tabla de riesgos financieros para tomar las mejores decisiones que conlleven a darle salida rápidamente a ese inventario obsoleto. Ver Tabla 13.

Esta herramienta busca usar de la manera más eficiente los recursos. Es decir, persigue que los resultados financieros sean los mejores posibles, reduciendo costes. Esto se consigue, por ejemplo, calculando (en base a los datos históricos) la cantidad óptima de insumos que deben solicitarse al proveedor, de manera que no quede un exceso de inventario sin vender y que se pueda echar a perder.

La gestión de riesgos tiene como objetivo identificar, analizar y dar respuesta a los riesgos inherentes, para disminuir las consecuencias de los riesgos negativos y aumentar la probabilidad y el impacto de los riesgos positivos.

CONCLUSIONES

La implementación de este plan de contingencia para enfrentar crisis y mitigar riesgos financieros en la empresa SEFARDIES, da a notar que la mayoría de las empresas en el sector industrial no tienen un plan para contrarrestar estos tipos de eventos, por lo cual se decidió diseñar éste, a consecuencia de la necesidad de dispersar las situaciones que se van dando diariamente y colocándole siempre mediciones sostenibles y alcanzables para el personal que se ocupa.

En estos momentos de crisis, los empresarios se enfrentan a nuevos retos que tienen que ver con la seguridad de los recursos. Hoy el trabajo remoto en casa es una realidad que muchos no creían posible y que conlleva nuevos riesgos inherentes.

En general se puede concluir que los desastres son un problema en aumento. El impacto de los fenómenos naturales o socio-naturales es cada vez mayor debido a los estilos o modelos de desarrollo imperantes en muchos países. El crecimiento demográfico y los procesos de urbanización, las tendencias en la ocupación del territorio, el proceso de empobrecimiento de importantes segmentos de la población, la utilización de sistemas organizacionales inadecuados y la presión sobre los recursos naturales, han hecho aumentar en forma continua la vulnerabilidad de los asentamientos frente a una amplia diversidad de peligros naturales.

Por otro lado, para quienes tienen que trasladarse a su lugar de trabajo, existe hoy un riesgo adicional: contagio por coronavirus. En los medios masivos de transporte, la reactivación económica hace menos probable el distanciamiento social. Estos riesgos inherentes han impuesto retos a las áreas de recursos humanos que han tenido que implementar, en tiempo récord, nuevas políticas. En las empresas siempre está latente la aparición de algún riesgo. Por ello, es primordial mantener un monitoreo constante para identificarlos a tiempo, no perderlos de vista y mitigarlos.

Con la conclusión de este trabajo final se identificó que la empresa SEFARDIES debe de cuidar algunos factores que esta ocasionando que las ganancias no sean las deseadas, costos y gastos que se han elevado notoriamente para el periodo 2020 a diferencia de los años 2018 y 2019 con los cuales se realizó la comparación, y, aunque el total de las ventas para el ultimo cierre tuvo un aumento de un 12% el incremento de sus egresos no colaboró con su utilidad pues los productos que se tenían en existencia no fueron los vendidos, sino que estos se quedaron rezagados esperando tener algún movimiento, pero las constantes declaraciones por parte del gobierno para sobrellevar la pandemia imposibilitaba realizar una correcta venta de los principales productos de la empresa.

Se resalta que a pesar de las dificultades, la gerencia de la empresa se ha estado encargado de realizar mas publicidad para la obtención de clientes, por esta razón esta parte también indujo al aumento de los gastos, pues los medios digitales son los que están en su máxima expresión para que la empresa pueda subir a la cima.

Con los diferentes factores encontrados, se entiende que este plan de contingencia no constituye todo lo que necesite la empresa para mitigar riesgos por el resto de su existencia, sino que puede ser mejorado, por lo que debe ser sometido a evaluaciones periódicas, según vaya creciendo la organización, pues en cada paso del tiempo, la mentalidad de la sociedad cambia y se hace necesario otras estrategias a incluir.

Aún la empresa tenga diversas políticas, las cuales no tienen un seguimiento continuo y se quiebran muchos procesos, se requieren de herramientas útiles intrínsecas y seguras para el manejo diario de las operaciones. Esta investigación permitió establecer y proponer un modelo de medición de los riesgos dentro de la empresa, el mismo es fácil de interpretar y ejecutar, lo cual puede ser apoyado y valorado dentro de la cultura organizacional de SEFARDIES, pues estos planes son prácticos y conllevan a una excelencia empresarial.

Si el riesgo en las operaciones se administra correctamente la entidad puede evitarlo o reducirlo considerablemente, si las áreas controladoras se enfocan en una correcta administración del mismo y la implementación de una buena plataforma para gestionarlo

se evitan reprocesos, seguimientos a puntos levantados, entre otras. Una ayuda para esto es que cada dependencia tenga representante del riesgo en las operaciones de su área, esto agiliza la gestión de los administradores del riesgo para con ello realizar un mejor desempeño de sus funciones y mantener el riesgo lo mejor controlado posible

Este plan de contingencia nos hace darnos cuenta que somos vulnerables a sufrir riesgos de todo tipo y que una empresa por muy buena que sea tampoco esta exenta de sufrir algún incidente. Es así como nos damos cuenta de que es muy importante contar con un plan que nos guíe a cerca de los procedimientos que debemos seguir en caso de tener inconvenientes. El planear, verificar, analizar los riesgos para la prevención de catástrofes futuras.

La actual situación la debemos considerar absolutamente excepcional por cuanto las medidas adoptadas por el Gobierno se enmarcan dentro de un Estado de Alarma provocado por la gravedad de la crisis sanitaria y por tanto el análisis de las distintas cuestiones jurídicas (laborales, contractuales, societarias, etc.) a abordar debe entenderse como “provisional”, lo que nos debe llevar a pensar en lo que se debe hacer ahora durante este período y también en lo que podrá pasar en cuanto se levanten las medidas de confinamiento.

La gerencia debe procurar realizar un análisis exhaustivo del estado de su compañía a la vista de los daños que haya provocado el COVID-19 y en función de lo afectado que se haya visto o que se vaya a ver en los próximos meses su modelo de negocio, y auxiliarse de las distintas herramientas que nos da la legislación laboral para por una parte intentar salvaguardar el mayor número de puestos de trabajo y por otra procurar reequilibrar el estado financiero de su empresa que pueda llevarlo a salvar a la misma.

Es importante también analizar y conocer las distintas normas que tanto en el estado de Alarma como en los meses siguientes van a afectar a los modelos de negocio del sector industrial en su relación con clientes y proveedores.

Se resume que el impacto de las estrategias será positivo, conforme al seguimiento de los planes de acción que dichas estrategias propongan. En caso de no seguir las estrategias, el impacto será marcado conforme al seguimiento y manejo de los planes de contingencia. Es por ello que las empresas deben mantener un control de todas sus acciones para no llegar a usar estos planes de contingencia, sino ver las alertas que le dan continuamente los trabajos diarios.

Inscrito en nuevas visiones internacionales, nacionales y locales sobre los desastres, entendidos como un problema del desajuste entre las dinámicas de la Sociedad y de sus logros y desarrollos tecnológicos, con las de la naturaleza, el Plan es una primera aproximación, tanto en su contenido como en las propuestas que en él se han desarrollado, para aspirar a mejores y respetuosas relaciones entre los clientes, sus instituciones y el negocio.

El Plan presenta un sesgo o inclinación hacia consideraciones de aspectos físicos de las vulnerabilidades. Se espera que ello produzca el efecto de incitar investigaciones tales que nos permitan disponer de conocimientos sobre variables sociales, económicas y políticas, conducentes a construir o definir escenarios de riesgos aceptables.

En el marco de los objetivos que fueron planteados para la presente investigación, se puede concluir en que se realizó un análisis exhaustivo de los riesgos a los cuales está expuesta la división de negocios, la identificación de los riesgos operacionales actuales y su clasificación en riesgos de alto, medio y bajo impacto permitió conocer el nivel de exposición al riesgo operativo que tiene la división de negocios, donde resultó que para el espacio temporal de la investigación la misma tiene un 83% de exposición al riesgo, dicho resultado corresponde a los riesgos identificados de impacto altos y medio sobre la base total de riesgos recolectados.

Aún cuando la tecnología es uno de los cuatro focos de riesgos operacionales, la investigación evidencia que la empresa carece de herramientas de apoyo para las operaciones que realizan, ya que estas actividades son muy especializadas, se requieren de herramientas útiles y seguras para la gestión diaria del negocio.

En las posiciones actuales de la estructura de personal de la empresa SEFARDIES existe mucha concentración de poder y procesos manejados por completo por un solo colaborador, este tipo de situaciones se traducen en riesgos operativos, ya que en casos de renuncias, desahucio o despido el conocimiento adquirido en el ejercicio de las funciones de ese colaborador se pierden, y esto afecta directamente a la empresa en la ejecución de los procesos.

Como se expuso en la investigación fueron recomendados algunos puntos a considerar relacionados a los objetivos de la entidad para mejorar su funcionamiento, con la implementación de estas herramientas de continuidad de la entidad podrá seguir creciendo.

Sería factible la implementación de nuevas herramientas para el control y prevención de posibles eventos, es decir, nuevos procesos para adelantarse a los acontecimientos y poder contar con la preparación adecuada para enfrentarlos o mitigarlos.

RECOMENDACIONES

Después de realizada la investigación se recomienda a la empresa SEFARDIES los diferentes aspectos que son de importancia alta, según decisión de la gerencia:

- Que este plan de contingencia sea implementado por un equipo de riesgo o de seguridad que se encargue de elevar a la gerencia en conjunto con los encargados de departamentos las situaciones de riesgo que sean de interés.
- Realizar una capacitación corta del plan para que los encargados de área den la voz de alerta cuando sea necesaria la intervención del equipo de riesgo o de seguridad.
- Colocarles fechas de entrega a informes de identificación de riesgos para el establecimiento de estrategias de mitigación.
- El equipo de riesgo o seguridad deberá realizar actividades de acompañamiento a los gerentes de área para dar a conocer el plan lo mas certero posible para que el margen de error sea mínimo.
- Evitar contrataciones de personal, pues los gastos de nomina están muy altos y las responsabilidades no tienen una correcta distribución, por lo que se puede prescindir de algunas posiciones que son obsoletas para la organización.
- De los empleados que están siendo ociosos se puede crear un departamento completo que se encargue con todo lo relacionado al proceso de mitigación de riesgos y evaluarlos constantemente hasta evitar perdidas sustanciales.
- En situaciones de crisis, la posición de cuentas por cobrar siempre debe estar cubierta, pues de esta provienen la recaudación de fondos por las ventas de mercancías, en el caso de lo pasado con la Pandemia se debería implementar un teletrabajo con este equipo de personas para que en la empresa cuente con liquidez en el momento que lo necesite.

BIBLIOGRAFIA

- 1- Cappuccino, (2002). Plan de contingencias. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos11/plconting/plconting.shtml>
- 2- Coradin, & Rodríguez. (2017). PLAN DE AUDITORIA INTERNA BASADA EN RIESGOS PARA LOS PROCESOS DE INNOVACION COMO PARTE FUNDAMENTAL DEL PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA. Santo Domingo.
- 3- De Lara, A. (2007), Medición y control de riesgos financieros, Limusa Noriega Ediciones.
- 4- De Los Santos, F. (2021). Riesgo Operacional. 2. Quishpe, & Soria. (2014). VALORACIÓN DEL RIESGO FINANCIERO A TRAVÉS DE LA TEORÍA DE CÓPULAS. Quito, Ecuador.
- 5- Ealde. (16 de Julio de 2020). Ealde Business School. Obtenido de Ealde.es: <https://www.ealde.es/riesgos-operacionales-gestion-de-riesgos/>
- 6- Fernández, A. M. A., & Copete, S. F. (2002). Sistema de indicadores de alerta temprana para prevenir crisis financiera. Bogotá: Uniandes.
- 7- Garcia, & Salazar. (2005). Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos. Chile.
- 8- Gaspar, J. (2002). Plan de contingencias: Elaboración, Desarrollo y gestión. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/4/3/9/3/pd0000014393.pdf>
- 9- Medina, (2017). Trabajo de maestría en Administración Financiera: Evaluación de las herramientas de riesgo de liquidez en el Basilea III en la banca dominicana. Recuperado de: https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MAF_33_2017_ET180022.pdf
- 10- Nuño, (2017). Riesgo financiero de una empresa. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/riesgos-financieros-de-una-empresa.html>
- 11- NU. CEPAL. (n.d.). Enfrentar los efectos cada vez mayores del COVID-19 para una reactivación con igualdad: nuevas proyecciones.
- 12- Porto y Merino, (2009). Definición de plan de contingencia. Recuperado de <https://definicion.de/plan-de-contingencia/>
- 13- Quishpe, & Soria. (2014). VALORACIÓN DEL RIESGO FINANCIERO A TRAVÉS DE LA TEORÍA DE CÓPULAS. Quito, Ecuador.

14- Torres, J. (2012). Universidad Nacional Autónoma de México: Crisis Financiera.
Recuperado de http://conceptos.sociales.unam.mx/conceptos_final/504trabajo.pdf

ANEXOS

**ANALISIS VERTICAL
SEFARDIES
BALANCE GENERAL
VALORES EN RDS**

DETALLE	2018	%	2019	%	2020	%
ACTIVOS						
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>						
Efectivo y Caja	20,243,381.71	19.4%	27,328,565	18.4%	8,236,879.00	3.5%
Cuentas por Cobrar	23,545,671.12	22.5%	45,940,796	30.9%	98,332,327.13	42.1%
Otras cuentas por cobrar	3,297,541.35	3.2%	3,297,541.35	2.2%	3,162,779.85	1.4%
Inventario	29,305,272.62	28.1%	39,562,118	26.6%	91,195,685.00	39.1%
Gastos pagados por adelantado	1,306,888.47	1.3%	1,764,299	1.2%	1,651,766.23	0.7%
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	77,698,755	74.4%	117,893,320	79.2%	202,579,437	86.8%
<u>ACTIVOS FIJOS</u>						
Terrenos	4,948,077.31	4.7%	4,948,077.31	3.3%	4,948,077.31	2.1%
Edificio	7,722,557.00	7.4%	7,722,557.00	5.2%	7,722,557.00	3.3%
Otros Activos fijos	7,111,974.90	6.8%	9,601,166	6.5%	9,601,166	4.1%
Muebles de Oficina	6,457,715.44	6.2%	8,717,916	5.9%	8,717,916	3.7%
Vehiculos	2,026,671.99	1.9%	2,026,671.99	1.4%	2,026,671.99	0.9%
Depreciacion Acumulada	- 1,546,049.22	-1.5%	-2,087,166	-1.4%	-2,087,166	-0.9%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	26,720,947	25.6%	30,929,222	20.8%	30,929,222	13.2%
TOTAL ACTIVOS	104,419,703	100.0%	148,822,542	100.0%	233,508,659	100.0%
PASIVOS						
<u>PASIVOS CORRIENTES</u>						
Cuentas por pagar Proveedores	49,541,044	47.4%	66,880,409	44.9%	126,880,409	54.3%
Prestamos Bancarios	3,215,773.38	3.1%	2,341,294	1.6%	32,946,666.70	14.1%
Impuestos por pagar	3,437,095.04	3.3%	4,640,078	3.1%	2,411,986.28	1.0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	56,193,912	53.8%	73,861,782	49.6%	162,239,062	69.5%
<u>PASIVOS A LARGO PLAZO</u>						
Prestamos a largo plazo	464,076.00	0.4%	464,076.00	0.3%	464,076.00	0.2%
Prestamos sociales	1,658,072.03	1.6%	1,238,397	0.8%	3,077,839.31	1.3%
Deudas con socios	19,677,315.68	18.8%	22,680,662.68	15.2%	7,197,949.10	3.1%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	21,799,464	20.9%	24,383,136	16.4%	10,739,864	4.6%
TOTAL PASIVOS	77,993,376	74.7%	98,244,917	66.0%	172,978,927	74.1%
PATRIMONIO						
Capital Social	1,000,000.00	1.0%	1,000,000.00	0.7%	1,000,000.00	0.4%
Reservas	100,000.00	0.1%	100,000.00	0.1%	100,000.00	0.0%
Utilidades no distribuidas	14,843,883.92	14.2%	25,326,327	17.0%	49,477,624	21.2%
Utilidades del Ejercicio	10,482,442.59	10.0%	24,151,297	16.2%	9,952,108.70	4.3%
TOTAL PATRIMONIO	26,426,327	25.3%	50,577,624	34.0%	60,529,733	25.9%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	104,419,702	100%	148,822,541	100%	233,508,659	100%

**ANALISIS HORIZONTAL
SEFARDIES
BALANCE GENERAL
VALORES EN RDS**

DETALLE	1RA COMPARACION DE AÑOS				2DA COMPARACION DE AÑOS			
	2018	2019	VARIACION EN PESOS	VARIACION PORCENTUAL	2019	2020	VARIACION EN PESOS	VARIACION PORCENTUAL
ACTIVOS								
ACTIVOS CORRIENTES								
Efectivo y Caja	20,243,382	27,328,565	7,085,184	35.00%	27,328,565	8,236,879	-19,091,686	-69.86%
Cuentas por Cobrar	23,545,671	45,940,796	22,395,125	95.11%	45,940,796	98,332,327	52,391,531	114.04%
Otras cuentas por cobrar	3,297,541	3,297,541	-	0.00%	3,297,541	3,162,780	-134,762	-4.09%
Inventario	29,305,273	39,562,118	10,256,845	35.00%	39,562,118	91,195,685	51,633,567	130.51%
Gastos pagados por adelantado	1,306,888	1,764,299	457,411	35.00%	1,764,299	1,651,766	-112,533	-6.38%
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	77,698,755	117,893,320	40,194,565	200.11%	117,893,320	202,579,437	84,686,117	164.23%
ACTIVOS FIJOS								
Terrenos	4,948,077	4,948,077	-	0.00%	4,948,077	4,948,077	0	0.00%
Edificio	7,722,557	7,722,557	-	0.00%	7,722,557	7,722,557	0	0.00%
Otros Activos fijos	7,111,975	9,601,166	2,489,191	35.00%	9,601,166	9,601,166	0	0.00%
Muebles de Oficina	6,457,715	8,717,916	2,260,200	35.00%	8,717,916	8,717,916	0	0.00%
Vehiculos	2,026,672	2,026,672	-	0.00%	2,026,672	2,026,672	0	0.00%
Depreciacion Acumulada	- 1,546,049	- 2,087,166	- 541,117	35.00%	-2,087,166	-2,087,166	0	0.00%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	26,720,947	30,929,222	4,208,274	105.00%	30,929,222	30,929,222	0	0.00%
TOTAL ACTIVOS	104,419,703	148,822,542	44,402,839	305%	148,822,542	233,508,659	84,686,117	164%
PASIVOS								
PASIVOS CORRIENTES								
Cuentas por pagar Proveedores	49,541,044	66,880,409	17,339,365	35.00%	66,880,409	126,880,409	60,000,000	89.71%
Prestamos Bancarios	3,215,773	2,341,294	- 874,479	-27.19%	2,341,294	32,946,667	30,605,373	1307.20%
Impuestos por pagar	3,437,095	4,640,078	1,202,983	35.00%	4,640,078	2,411,986	-2,228,092	-48.02%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	56,193,912	73,861,782	17,667,869	42.81%	73,861,782	162,239,062	88,377,281	1348.89%
PASIVOS A LARGO PLAZO								
Prestamos a largo plazo	464,076	464,076	-	0.00%	464,076	464,076	0	0.00%
Prestamos sociales	1,658,072	1,238,397	- 419,675	-25.31%	1,238,397	3,077,839	1,839,442	148.53%
Deudas con socios	19,677,316	22,680,663	3,003,347	15.26%	22,680,663	7,197,949	-15,482,714	-68.26%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	21,799,464	24,383,136	2,583,672	-10.05%	24,383,136	10,739,864	-13,643,272	80.27%
TOTAL PASIVOS	77,993,376	98,244,917	20,251,542	33%	98,244,917	172,978,927	74,734,009	1429%
PATRIMONIO								
Capital Social	1,000,000	1,000,000	-	0.00%	1,000,000.00	1,000,000.00	-	0.00%
Reservas	100,000	100,000	-	0.00%	100,000.00	100,000.00	-	0.00%
Utilidades no distribuidas	14,843,884	25,326,327	10,482,443	70.62%	25,326,326.51	49,477,624.01	24,151,297.50	95.36%
Utilidades del Ejercicio	10,482,443	24,151,297	13,668,855	130.40%	24,151,297.50	9,952,108.70	- 14,199,188.80	-58.79%
TOTAL PATRIMONIO	26,426,327	50,577,624	24,151,297	201%	50,577,624	60,529,733	9,952,109	37%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	104,419,702	148,822,541	44,402,839	234%	148,822,541	233,508,659	84,686,118	1466%

ANALISIS VERTICAL
SEFARDIES
ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS
VALORES EN RD\$

DETALLE	2018	%	2019	%	2020	%
VENTAS	40,334,316	100.0%	73,269,361	100.0%	82,480,206	100.0%
COSTO PRODUCTO VENDIDO	<u>17,278,860</u>	<u>42.8%</u>	<u>29,307,745</u>	<u>40.0%</u>	<u>43,230,651</u>	52.4%
UTILIDAD BRUTA	23,055,456	57.2%	43,961,617	60.0%	39,249,555	47.6%
GASTOS ADMVOS.	3,146,077	7.8%	4,146,077	5.7%	7,219,116	8.8%
GASTOS DE VENTAS	<u>5,072,671</u>	<u>12.6%</u>	<u>6,154,874</u>	<u>8.4%</u>	11,232,311	13.6%
UTILIDADES DE OPERACIÓN	14,836,709	36.8%	33,660,666	45.9%	20,798,128	25.2%
PAGO DE INTERESES	<u>477,198</u>	<u>1.2%</u>	<u>576,696</u>	<u>0.8%</u>	<u>7,165,103</u>	8.7%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	14,359,511	35.6%	33,083,970	45.2%	13,633,025	16.5%
IMPUESTO	<u>3,877,068</u>	<u>9.6%</u>	<u>8,932,672</u>	<u>12.2%</u>	<u>3,680,917</u>	4.5%
UTILIDAD NETA	10,482,443	26.0%	24,151,298	33.0%	9,952,108	12.1%

ANALISIS HORIZONTAL
SEFARDIES
ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS
VALORES EN RD\$

DETALLE	1RA COMPARACION DE AÑOS				2DA COMPARACION DE AÑOS			
	2018	2019	VARIACION EN PESOS	VARIACION PORCENTUAL	2019	2020	VARIACION EN PESOS	VARIACION PORCENTUAL
VENTAS	40,334,316	73,269,361	32,935,045	81.7%	73,269,361	82,480,206	9,210,845	12.6%
COSTO PRODUCTO VENDIDO	17,278,860	29,307,745	12,028,885	69.6%	29,307,745	43,230,651	13,922,907	47.5%
UTILIDAD BRUTA	23,055,456	43,961,617	20,906,161	90.7%	43,961,617	39,249,555	-4,712,062	-10.7%
GASTOS ADMVOS.	3,146,077	4,146,077	1,000,000	31.8%	4,146,077	7,219,116	3,073,039	74.1%
GASTOS DE VENTAS	5,072,671	6,154,874	1,082,203	21.3%	6,154,874	11,232,311	5,077,437	82.5%
UTILIDADES DE OPERACIÓN	14,836,709	33,660,666	18,823,957	126.9%	33,660,666	20,798,128	-12,862,537	-38.2%
PAGO DE INTERESES	<u>477,198</u>	<u>576,696</u>	99,498	20.9%	<u>576,696</u>	<u>7,165,103</u>	6,588,407	1142.4%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	14,359,511	33,083,970	18,724,459	130.4%	33,083,970	13,633,025	-19,450,944	-58.8%
IMPUESTO	<u>3,877,068</u>	<u>8,932,672</u>	5,055,604	130.4%	8,932,672	<u>3,680,917</u>	-5,251,755	-58.8%
UTILIDAD NETA	10,482,443	24,151,298	13,668,855	130.4%	24,151,298	9,952,108	-14,199,189	-58.8%

INDICADOR DE LIQUIDEZ			
DETALLE	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Activo corriente	77,698,755	117,893,320	202,579,437
Pasivo corriente	56,193,912	73,861,782	162,239,062
Capital de Trabajo Neto	21,504,843	44,031,539	40,340,375
RAZON CORRIENTE			
DETALLE	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Activo corriente	77,698,755	117,893,320	202,579,437
Pasivo corriente	56,193,912	73,861,782	162,239,062
Razon corriente	1.38	1.60	1.25
Tabla 6			
RAZON DE PRUEBA ACIDA			
DETALLE	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Activo Corriente-Inventario	<u>77,698,755 - 29,304,738</u>	<u>117,893,320 - 39,562,118.04</u>	<u>202,579,437 - 91,195,685</u>
Pasivo corriente	56,193,912	73,861,782	162,239,062
	0.86	1.06	0.69
INDICADORES DE ACTIVIDAD O ROTACION			
ROTACION DE CARTERA			
DETALLE	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
	2 veces	2 veces	1.09 veces
Ventas credito	40,334,315.83 x 95%	73,269,361.32 x 95%	82,480,206.13 x 95%
CxC promedio	<u>25,546,600 + 23,545,671.12</u>	<u>23,545,671.12 + 45,940,796</u>	<u>45,940,796 + 98,332,327.13</u>
	2	2	2
DIAS DE CARTERA			
DETALLE	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
	180 días	180 días	330 días
360	360	360	360
Rotación CxC	2	2	1.09
ROTACION DE INVENTARIOS			
ROTACION DE INVENTARIO			
DETALLE	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
	0.60 veces	0.85 veces	0.66 veces
Costo Inventario	<u>17,278,859.86</u>	<u>29,307,744.53</u>	<u>43,230,651.33</u>
Inventario	<u>28,100,690 + 29,305,272.62</u>	<u>29,305,272.62 + 39,562,118</u>	<u>39,562,118 + 91,195,685</u>
	2	2	2
DIAS DE INVENTARIO			
DETALLE	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
360	600 días	424 días	545 días
Rotacion de inventario			
INDICADORES DE RENTABILIDAD			
Margen de utilidad bruta	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
	57%	60%	48%
Utilidad bruta	<u>23,055,455.97</u>	<u>43,961,616.79</u>	<u>39,249,554.80</u>
Ventas netas	40,334,315.83	73,269,361.32	82,480,206.13
Magen de Utilidad Operativa			
	37%	46%	25%
Utilidad de Operación	<u>14,836,708.60</u>	<u>33,660,665.79</u>	<u>20,798,128.30</u>
Ventas netas	40,334,315.83	73,269,361.32	82,480,206.13
Margen de Utilidad Neta			
	26%	33%	12%
Utilidad Neta	<u>10,482,442.81</u>	<u>24,151,297.95</u>	<u>9,952,108.47</u>
Ventas Netas	40,334,315.83	73,269,361.32	82,480,206.13

NOMBRE DE LA EMPRESA	SEFARDIES						
NOMBRE DEL EVALUADOR	JANNETLY SEGUNDO						
FECHA DE EJECUCION	23 DE MARZO 2020						
EVALUACION DE LOS PUNTOS CRITICOS DE LA EMPRESA PARA REALIZACION DEL FODA							
PALABRAS CLAVE	CATEGORIAS DE PUNTOS CRITICOS DEL EXITO ORGANIZACIONAL	Falla Estructural (FE)	Falla Circunstancial (FC)	Cumplimiento Satisfactorio (CS)	Media	Media	
		1	2	3	Base 3	Base 100	
	1 EXCELENCIA GERENCIAL Y DE LA ORGANIZACION						
PERFIL CORPORATIVO	1.1 Visión y Misión establecidas		2		2		
POLITICAS Y TACTICAS	1.2 Políticas estrategia y tácticas establecidas			3	3		
PLANES DE TRABAJO	1.3 Planes de trabajo formulados			3	3		
CONSUMIDOR CONOCIDO	1.4 Deseos y expectativas del consumidor conocidos			3	3		
CONSUMIDOR SATISFECHO	1.5 Deseos y expectativas del consumidor satisfechos			3	3		
CLIMA EFECTIVO	1.6 Ambiente de confianza		2		2		
EQUIDAD	1.7 Justicia y honestidad manifiestas		2		2		
TRABAJO EFECTIVO	1.8 Organización funcional		2		2		
SUPERACION	1.9 Ambiente de capacitación, enseñanza y superación constante		2		2		
INTERCAMBIO EFECTIVO	1.1 Ambiente de comunicación	1			1		
FRATERNIDAD	1.11 Ambiente ameno y de colaboración	1			1		
DECISIONES CRITICAS	1.12 Gerencia analítica, sintética, sistemática y decisiva		2		2		
COLABORACION	1.13 Decisiones gerenciales transmitidas y compartidas por todos	1			1		
INTEGRACION	1.14 Involucramiento total de la gerencia			3	3		
INNOVACION	1.15 Mejoramiento continuo en todos los procesos		2		2		
	2 LA CULTURA DE LA CALIDAD				Media	2.13	71.11
VISION	2.1 Enfoque hacia satisfacción completa del consumidor			3	3		
MEJORA CONTINUA	2.2 Ambiente de mejoras continuas en todos los aspectos		2		2		
AUTOEVALUACION	2.3 Ambiente de Autoevaluación y camaradería			3	3		
DESARROLLO	2.4 Ambiente de superación profesional y personal		2		2		
RESULTADOS ESPERADOS	2.5 Ambiente de planificación y de resultados, a corto, mediano y largo plazo		2		2		
ANALISIS DE COMPETENCIA	2.6 Utilización de Benchmarking			3	3		
SEGURIDAD	2.7 Protección al medio ambiente			3	3		
COMUNITARIO	2.8 Proyección a la comunidad			3	3		
	3 LA INNOVACION				Media	2.625	87.50
PRODUCTIVIDAD	3.1 En los procesos productivos		2		2		
DIFERENCIACION	3.2 En el producto			3	3		
MENSAJES CLAROS	3.3 En publicidad y propaganda		2		2		
COMPROMISO	3.4 En el trato e involucramiento de los trabajadores		2		2		
EFICIENCIA	3.5 En los procesos administrativos	1			1		
EFICACIA	3.6 En los servicios			3	3		
COLABORACION	3.7 En la relación con los socios estratégicos			3	3		
	4 DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS				Media	2.28571	76.19
EFFECTIVIDAD	4.1 Ventas provenientes de productos o servicios nuevos			3	3		
COMPETENCIA CONTINUA	4.2 Utilización de Benchmarking y otras fuentes de información			3	3		
INVESTIGACION	4.3 Utilización de Investigación de mercado			3	3		
NOVEDAD	4.4 Procedimientos y ciclo de desarrollo de nuevos productos y servicios			3	3		
ADAPTABILIDAD	4.5 Grado de ajuste a los retos de la empresa		2		2		
PIONERO	4.6 Introducción de productos por iniciativas propia de la organización			3	3		
	5 EL MANEJO DE LA INFORMACION				Media	2.83333	94.44
ORGANIZACION	5.1 Existencia de un sistema ordenado, adecuado de recolección, análisis, presentación y utilización de la información	1			1		
VELOCIDAD	5.2 Fluye rápidamente	1			1		
COMUNICACION EFECTIVA	5.3 Información esencial y confiable	1			1		
TECNOLOGIA	5.4 Información computarizada		2		2		
DATA ADECUADA	5.5 Utilización de procedimientos estadísticos y de recolección de información adecuados		2		2		
REGLAS Y POLITICAS	5.6 Existencia de manuales			3	3		
	6 EL MANEJO Y EL TRATO DEL RECURSO HUMANO				Media	1.66667	55.56

IMAGEN COMPARTIDA	6.1	Conocen y comparten la visión y misión de la organización		2		2	
ENFOQUE	6.2	Personal convencido y motivado		2		2	
SINERGIA	6.3	Trabajo en equipo		2		2	
COOPERACION	6.4	Personal colaborador y cooperador	1			1	
IDENTIFICACION	6.5	Existencia de sentimiento de pertenencia a la empresa	1			1	
EDUCACION CONTINUA	6.6	Existencia de programas de capacitación, educación y mejoramiento			3	3	
CALIDAD TOTAL	6.7	Calidad de los programas de capacitación, educación y mejoramiento			3	3	
EVALUACION DESEMPEÑO	6.8	Evaluación del desempeño del trabajador		2		2	
RECONOCIMIENTO	6.9	Sistema de reconocimiento por buenas labores y éxitos obtenidos		2		2	
COMUNICACION INTERNA	6.10	Existencia y calidad de comunicación entre todos los trabajadores	1			1	
ESTABILIDAD LABORAL	6.11	Seguridad laboral			3	3	
PROTECCION INDUSTRIAL	6.12	Seguridad industrial			3	3	
CONTROL DE ERRORES	6.13	Manejo de culpas y errores		2		2	
		7 EL MANEJO DEL FACTOR COMPETENCIA			Media	2.07692	69.23
INDAGAR COMPETENCIA	7.1	Conocimiento de la situación actual y los planes de la competencia			3	3	
EVALUACION COMPETENCIA	7.2	Análisis de la fortaleza de la competencia			3	3	
EVALUACION DEL ENTORNO INTERNO	7.3	Análisis de las debilidades de la competencia			3	3	
RENDIMIENTO COMPARATIVO AREAS GERENCIALES	7.4	Análisis comparativo en todas las áreas gerenciales con la competencia, incluyendo los márgenes de ganancia			3	3	
		8 EL MANEJO DEL FACTOR TIEMPO			Media	3	100.00
DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	8.1	Conocimiento actualizado de la situación de la organización			3	3	
HERRAMIENTAS GERENCIALES	8.2	Conocimiento y práctica de herramientas gerenciales actualizadas		2		2	
PROGRAMA MEJORAS CONTINUAS	8.3	Existencia de programas de mejoramiento continuo respecto a la competencia			3	3	
EFICACIA EN EL MERCADO	8.4	Velocidad de respuesta al mercado respecto a la competencia			3	3	
TECNOLOGIA ACTUALIZADA	8.5	Situación tecnológica respecto a la competencia		2		2	
INNOVACION	8.6	Existencia de innovaciones respecto a la competencia			3	3	
FLEXIBILIDAD	8.7	Velocidad de reacción ante situaciones cambiantes		2		2	
ADAPTACION EN TIEMPO REAL	8.8	Velocidad de ajustes de acuerdo con los retos			3	3	
		9 RELACION DE LA ORGANIZACION CON SOCIOS ESTRATEGICOS			Media	2.625	87.50
ALIANZA CON CONSUMIDORES	9.1	Existencia de alianzas estratégicas con consumidores			3	3	
ALIANZAS CON PROVEEDORES	9.2	Existencia de alianzas estratégicas con proveedores			3	3	
EFFECTIVIDAD CON CONSUMIDORES	9.3	Calidad de la alianza estratégica con consumidores			3	3	
EFICACIA CON PROVEEDORES	9.4	Calidad de la alianza estratégica con proveedores			3	3	
INTERNACIONALIZACION	9.5	Alianzas estratégicas con empresas nacionales, regionales y/o internacionales			3	3	
		10 EL MANEJO DEL FACTOR CAPITAL			Media	3	100.00
PLAN DE INVERSIONES	10.1	Existencia del plan de inversiones			3	3	
PROGRAMA DE INVERSION	10.2	Plan de inversiones apropiado		2		2	
PRESUPUESTO	10.3	Existencia del presupuesto de gastos			3	3	
INGRESOS FINANCIEROS	10.4	Presupuestos de gastos apropiados		2		2	
EFICIENCIA FINANCIERA	10.5	Obtención o ubicación de recursos financieros		2		2	
FINANZAS	10.6	Estados financieros			3	3	
TRANSPARENCIA	10.7	Auditoría financiera			3	3	
USO OPTIMO CAPITAL	10.8	Manejo apropiado del capital a los retos de la empresa			3	3	
		11 RESULTADO FINAL			Media	2.625	82.39



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, **JANNETLY SEGUNDO SEGURA** cédula **402-2295187-9**, matrícula de la Universidad APEC **2019-1340**, estudiante de término del programa de Maestría en **ADMINISTRACION FINANCIERA**, cursando la asignatura de Trabajo Final, solicita la autorización de la EMPRESA SEFARDIES para realizar mi trabajo final sobre: **Plan de Contingencia Financiera para Enfrentar Crisis en el Sector Industrial** y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo, implementar un plan de contingencia financiera que ayude a mitigar los efectos de los riesgos que se presentan en la empresa y que estos mediante herramientas puedan tener un resultado significativo en la operatividad del negocio.

Jannetty Segundo (Firma)

Yo, Irma Varela, con el cargo
de Gerente, cédula 090-0022062-5,
autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

Irma Varela (Firma y sello)

