



**DOCUMENTAR RIESGOS AL MARGEN DE
CONTRIBUCIÓN EN MEDIANAS Y GRANDES
EMPRESAS, BAJO ESCENARIOS DE
INCERTIDUMBRE ECONÓMICA**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
MAESTRO EN DIRECCIÓN FINANCIERA**

AUTORES:

Erika Posadas Chávez
Maribel Galicia Sánchez
Nancy Lisbeth Díaz Lemus
Norma Juana García Martínez
Mariana Nieto Benitez
Luis Guarneros Pérez

Alejandro López Guerra
Seminario Integrador

Octubre 2020

Dedicatorias

Erika Posadas C.

El presente trabajo de investigación lo dedico al ser supremo que me da calma y bondad, a la persona que está formando parte de mi vida y de la cual he aprendido a ser una mejor persona; admirando su seguridad, honestidad, inteligencia y liderazgo.

Amifamilia:principalmentemispapásaquienesamo incondicionalmente y agradezco el amor, la formación y el apoyo que me han dado a lo largo de mi vida, a mis hermanas quienes son parte esencial de mí y son las mejores amigas siempre y a mis sobrinos, que me han enseñado el poder de experimentar sentimientos que no imaginaba.

Maribel Galicia S.

El esfuerzo realizado durante los últimos dos años en la realización de mi tesis de grado y durante toda mi carrera dedico:

A mi mamá, mi ejemplo a seguir por su impulso y actitud siempre positiva.

A mi esposo e hijo por su amor y apoyo incondicional.

Nancy L. Díaz L.

Ami familia, quienes durante los últimos dos años me acompañaron en esta aventura y que, juntos obtenemos hoy, el grado de maestría.

En especial a mi Madre, quien ha sido la base de mi fortaleza y buenos valores a lo largo de toda mi vida.

Norma J. García M.

A mi Madre.

Porque al darme la vida me permitió conocer este maravilloso mundo en el cual he alcanzado logros que en mi infancia nunca imaginé, porque siempre ha estado a mi lado cuando he llorado y cuando he reído, porque siempre ha sido conmigo tan incondicional como mi espíritu mismo, ya que con sus consejos y alientos siempre ha apoyado cada uno de los proyectos que he iniciado, sin esperar nada a cambio, gracias mamá por haberme enseñado a caminar en el largo y pedregoso camino de la vida, porque sin ti tal vez nunca hubiera logrado muchos de mis sueños que hoy en día se han convertido en una realidad.

A mi Padre.

Por haber cimentado en mí costumbre que me han ayudado a ser mejor un mejor ser humano, gracias por mostrarme que la calidad de vida no son las comodidades, sino el hecho de saber cumplir las metas que uno se propone.

Mariana Nieto B.

Dedico esta tesis a mi Madre.

Por creer en mí y apoyarme incondicionalmente en cada paso e impulsarme a cada día a ser mejor, cada uno de mis logros es tuyo. ¡Te amo, lo logramos!

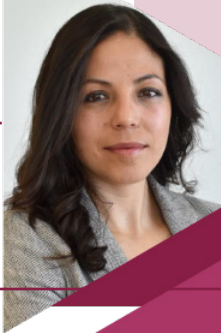
Luis E. Guarneros P.

A mis seres queridos que son luz y guía en mi vida.

Agradecimientos

Agradezco enormemente a mi familia: a mis papás, hermanas y sobrinos, por hacer que tenga un objetivo claro en esta vida, y gracias a eso no puedo quedarme en una zona de confort, ya que tenemos 4 pequeños seres que formar, para liderar las nuevas generaciones. A él, que no se detiene y solo acumula conocimientos, inspirando a los demás a llevar ese camino.

A mis compañeros de tesis, por lograr que esta etapa finalice exitosamente y a mis profesores de la maestría, de quienes aprendí mucho y a quienes quiero reconocer por compartir sus experiencias, con las personas que quieren seguir aprendiendo para ser, mejores personas y sobre todo personas preparadas.



Erika

Posadas C.

ADios, porque sus planes son perfectos.
A mi madre, quien con su ejemplo, paciencia y perseverancia ha formado en mí un profesional de principios y valores.
A mi esposo quien me ha acompañado con amor brindándome fortaleza para cumplir mi objetivo de finalización de posgrado.

A mi familia por estar siempre al pendiente.
A mi jefe quien en todo momento ha estado presente para ayudarme incondicionalmente.
A mi contralora por confiar en mí y darme la oportunidad de concluir con mi posgrado.



Maribel

Galicia S.



Nancy

L. Díaz L.

A Dios.

Por todas las bendiciones que me brinda día con día, por permitirme tener y disfrutar a mi familia.

A mi familia.

Ustedes suponen los cimientos de mi desarrollo, han destinado tiempo para enseñarme y brindarme aportes invaluable que servirán para toda mi vida, y que especialmente han estado presentes en todo momento sin condición alguna.

A mis profesores y compañeros:

Quienes, gracias a su dedicación y a su conocimiento, me han ayudado a lograr importantes objetivos como culminar el desarrollo de este proyecto.

A mis Hermanos.

Por haber compartido parte de su vida, porque cada día que pasa ustedes siguen entendiendo mi forma de ser y de pensar, gracias por motivarme constantemente y por toda la ayuda que me han brindado para poder resolver los problemas que se me han presentado, porque son los mejores amigos que he tenido en la vida, ya que ustedes son las únicas personas en quién podré confiar incondicionalmente. Gracias por su apoyo.

A la UNAM, Profesores y Compañeros.

Por haberme formado como profesionista y por haber compartido conocimientos, experiencias y aventuras durante esa etapa escolar maravillosa de la vida.

Norma

J. García M



Mariana

Nieto B.

A Dios por el amor y las bendiciones con las que
llena mi vida.

A mi padre, ¡porque el ejemplo no es la mejor manera
de dar un consejo es la única!

Gracias por tanto y por el ejemplo que me has
dado, siempre estás en mi corazón.

A mis Maestros, aquellos quienes con la antorcha
del conocimiento han iluminado mis ojos que
eran cubiertos por la oscuridad de la Ignorancia

En primer lugar, quiero agradecer al profesorado,
quienes con sus conocimientos y apoyo me guiaron
a través de cada una de las etapas de este proyecto
para alcanzar los resultados que buscaba.

Por último, quiero agradecer a todos mis
compañeros y a mi familia, por apoyarme aun
cuando mis ánimos decaían. No hubiese podido
arribar a estos resultados de no haber sido por
su incondicional ayuda.

Luis E.

Guarneros P.



Resumen

Los riesgos en el margen de contribución para las medianas y grandes empresas, muchas veces no son analizados y por lo tanto no son mitigados, ya que estas empresas analizan y realizan matrices de riesgos para las operaciones en general y procedimientos de control. Dado que el tema es que para situaciones de incertidumbre económica, resulta sumamente importante tener en cuenta que es un rubro indispensable de atención. Es por ello que el presente trabajo busca documentar dichos riesgos para que estas empresas lo puedan tener en su control, partiendo de un análisis cuantitativo que define la mejor manera de identificarlos. El resultado final presentado en esta tesis, evidencian la afectación de sus utilidades cuando se enfrenta una crisis mundial y con ello provisionar adecuadamente.

PALABRAS CLAVE:

Margen de contribución, Análisis de riesgos, Incertidumbre Económica, Control de riesgos.



Abstract

The risks in the contribution margin for medium and large companies are often not analyzed and therefore are not mitigated, since these companies analyze and carry out risk matrices for operations in general and control procedures. Given that the issue is that for situations of economic uncertainty, it is extremely important to bear in mind that it is an indispensable item of care. That is why this work seeks to document these risks so that these companies can have them under their control, starting from a quantitative analysis that defines the best way to identify them. The final result presented in this thesis shows the impact on your profits when faced with a global crisis and with this provision adequately.

KEY WORDS:

Contribution margin, Risk analysis, Economic Uncertainty, Risk control.



Índice

Dedicatorias	2
Agradecimientos	4
Resumen y abstract	7
Acrónimos	14
Introducción	15
Capítulo 1	
1 Estado del arte	18
1.1. Marco teórico	
1.1.1. Antecedentes	19
1.1.2. Contexto histórico	22
1.1.3. Descripción del problema	28
1.1.4. Justificación	36
1.1.5. Pregunta de investigación	37
1.1.6. Objetivo	37
1.1.7. Hipótesis	37
1.1.8. Limitaciones	39

Capítulo 2

2 Bases teóricas y método de análisis	40
2.1 Margen de contribución	43
2.2 Análisis de riesgos	44
2.3 Control de riesgos	48
2.4 Provisiones de cuentas varias	50

Capítulo 3

3 Crisis económicas	53
3.1 Sectores de empresas más afectados ante crisis mundiales	56
3.2 Sectores de empresas beneficiados ante crisis mundiales	57
3.3 Rentabilidad en tiempo de crisis	61

Capítulo 4

4 Metodología	62
4.1 Análisis cuantitativo	63

4.2	Resultados de variación en margen de contribución	80
4.3	Rubros a considerar para provisiones	81
Capítulo 5		
5	Análisis de resultados	90
5.1	Identificación de riesgos al margen de contribución	92
5.2	Matriz de control de riesgos	95
5.3	Riesgos a mitigar ante las insertidumbres económicas	96
5.4	Beneficios en la rentabilidad de pequeñas y medianas empresas	98
Conclusiones		100
Recomendaciones		102
Glosario		108
Bibliografía		113
Anexos		116

Índice de tablas

Tabla 1. Reactivo 1	64
Tabla 2. Reactivo 2	65
Tabla 3. Reactivo 3	66
Tabla 4. Reactivo 4	67
Tabla 5. Reactivo 5	68
Tabla 6. Reactivo 6	69
Tabla 7. Reactivo 7	70
Tabla 8. Reactivo 8 y 9	71
Tabla 9. Reactivo 10.	73
Tabla 10. Reactivo 11	74
Tabla 11. Reactivo 12	75
Tabla 12. Reactivo 13	76
Tabla 13. Reactivo 14	77
Tabla 14. Reactivo 15	79
Tabla 15. Ejemplo de Estado de resultados	80
Tabla 16. Matriz de Riesgos	91
Tabla 17. Tipos de riesgo que presentan las empresas en épocas de contingencia COVID-19	93

Índice de figuras / gráficas

Figura 1. Modelo COSO	49
Figura 2. Ciclo económico	54
Figura 3. Gráfica reactivo 1	64
Figura 4. Gráfica reactivo 5	68
Figura 5. Gráfica reactivo 6	69
Figura 6. Gráfica reactivo 7	70
Figura 7. Gráfica reactivo 8	72
Figura 8. Gráfica reactivo 9	72
Figura 9. Gráfica reactivo 11	74
Figura 10. Gráfica reactivo 12	75
Figura 11. Gráfica reactivo 14	78
Figura 12. Gráfica reactivo 15	79
Figura 13. Gráfica Matriz de riesgos	95
Figura 14. Gráfica reactivo 6	96

Acrónimos

COSO	Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas)
CV	Costos variables
DROPA	Definir, Reunir, Organizar, Presentar gráficamente y Analizar
ERM	Enterprise Risk Management (Administración de Riesgos Empresariales)
ERTE	Expediente de Regulación de Empleo Temporal
MC	Margen de Contribución
NIF	Norma de Información Financiera
PV	Precio de venta
PYME	Pequeñas Y Medianas Em-
PHA	Process Hazards Analysis (Análisis de riesgos de procesos)
PIB	Producto Interno Bruto
RIMS	Asociación Global de Gerentes de Riesgos
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome (Síndromes respiratorios agudos graves)



Introducción

Las condiciones actuales en el mundo, derivadas de la pandemia de Covid 19, han generado una crisis económica y grandes pérdidas a medianas y grandes empresas. (Tellez, 2020)

Lo anterior debido a que muchas de ellas no tenían provisionados varios conceptos que ocasionaron que su margen de contribución se afectara drásticamente. Por esto es necesario que dichas empresas puedan identificar, cuantificar y mitigar riesgos al margen de contribución.

Sabemos que hoy en día disponer de una matriz de riesgos para el control interno de las empresas es muy común e incluso indispensable, pero estas matrices son enfocadas a las operaciones diarias, es decir, el rubro de la empresa, sea comercial, manufactura o de servicio y por otro lado matrices de control interno que van más enfocadas a la seguridad y cumplimiento de procedimientos internos. (Quinaluisa Morán, Ponce Álava, Muñoz Macías, Ortega Haro, & Pérez Salazar, 2018)

Si bien, lo anterior es una forma de control para poder cuidar las utilidades de la empresa, en incertidumbres económicas como la que se vive ahora, no se tienen identificados qué riesgos no operacionales ni de control, están afectando las utilidades. (Tellez, 2020)

Conviene destacar que las pérdidas de las que hablamos, es justo porque la pandemia ha afectado a sectores industriales que no imaginamos y por el contrario benefició a otros que incluso tenían un crecimiento lento.

Esta información obliga a concluir o pensar, en ¿Cómo blindar las operaciones de las empresas ante un posible rebrote? ¿En qué tenemos que poner atención hablando de rentabilidad? ¿Tenemos qué provisionar cuentas o rubros en los estados financieros?

Todas estas preguntas podrán ser resueltas en esta investigación, bajo un análisis cuantitativo que permite dar estos datos de una manera concisa y entendible, ya que el objetivo principal es tener un detallado análisis de riesgos en el margen de contribución.

En este sentido, el presente trabajo de investigación ha sido formulado para conocer qué afectaciones tiene el margen de contribución ante una incertidumbre económica y más aún saber qué se debe de cuidar y provisionar en estos casos. Para una mejor comprensión se ha organizado un esquema que comprende lo siguiente:

Primeramente, se referencia la situación actual y la afectación que han tenido las medianas y grandes empresas con la crisis transitoria, así como los antecedentes de investigación que se han realizado sobre el tema y el objetivo de la misma.

En la segunda parte, se toca toda la parte teórica que sustenta el trabajo, debidamente citados por autores que han hablado de este tema importante y las posibilidades que las



empresas tienen de mantener un margen de contribución sano ante las incertidumbres económicas.

En la tercera parte se presenta la metodología empleada, siendo esta un análisis cuantitativo, así como los resultados obtenidos de dicha metodología, debates, discusiones e interpretaciones al respecto.

Finalmente se presentan conclusiones y riesgos encontrados para el control así como las referencias bibliográficas consultadas y cada anexo que sirvió para esta investigación y que dejaran claros los conceptos y puntos importantes a resolver con la presente tesis.



CAPÍTULO 1. 1 ESTADO DEL ARTE

- Diseño de un sistema de gestión económica basado en la metodología de costos por procesos para determinar el margen de contribución de la empresa chancadora manuel olano s.a.c. en la ciudad de jaén del departamento de cajamarca. (GUEVARA, 2016)

En el informe concluyó que el sistema que actualmente utilizan es obsoleto debido a que es incapaz de reflejar el costo real unitario de los productos terminados, por ello la empresa no dispone de la información del manejo de costos por lo tanto la correcta toma de decisiones



en tiempo y forma dificultando en gran medida el cálculo del precio de venta al público y por ello la rentabilidad de la empresa.

- Degree of Operating Leverage, Contribution Margin and the Risk-Return Profile of Emerging Companies: Evidence from Nigeria



1.1. Marco teórico

1.1.1. Antecedentes

La búsqueda de sustentos y conocimientos previos para la investigación planteada, hemos realizado una búsqueda minuciosa con el fin de analizar criterios previos relacionados con los objetivos, los resultados son las siguientes tesis:

a) LOS COSTOS VARIABLES Y SU INCIDENCIA EN EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN.
(MORALES, 2016)

En el informe concluyo que tiene un deficiente sistema de costos, la presentación de la información suele ser en formatos poco convenientes para la toma de decisiones de igual forma esto ha impacto a la rentabilidad de la empresa. No se cuenta con una correcta recolección de información por centro operativo o centro de costos por áreas, su estrategia de planeación está enfocada a la optimización operativa, pero sin intención de reducciones por costos y gastos.

b) IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCIÓN PARA LA EMPRESA TONISA S.A EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. (VALERO, 2013)

En el informe concluyo que la empresa tiene la falta de indicadores relativos a costos de producción, contribución marginal e incluso utilidad. Debido a que no cuentan con estos indicadores la toma de decisiones no se realiza de manera informada y mucho menos en forma. Se visualiza una falta de control en los recursos para producción lo cual genera un exceso de costos extraordinarios.

c) IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTO ESTÁNDAR EN LA EMPRESA CEREALES LA PRADERA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTO ESTÁNDAR EN LA EMPRESA CEREALES LA PRADERA. (ESPÍN, 2006)

En el informe concluyo que es imperativa la aplicación de un sistema de costos el cual en conjunto con un control contable podrá brindar a la empresa asistencia técnica para la dirección de la misma, se generan gastos y costos extras por mala planeación operativa. Posterior al estudio se recomiendan controles y análisis debido a los impactos que estos generan a la rentabilidad.

d) GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL RIESGO.
(OLASKOAGA, 2018)

El informe comparte un punto de vista acerca de las finanzas de la industria emergente en concreto de la industria eléctrica de automovilismo y específicamente de la empresa Tesla Inc. A partir de su información financiera ha podido abundar en el análisis de riesgos financieros con lo cual ha determinado la industria está en un



crecimiento por ello los riesgos de inversión expuestos en este trabajo están lejos de ser materializados.

e) REGRESIÓN CUANTÍLICA PARA LA CUANTIFICACIÓN DEL RIESGO. (RUIZ, 2019)

El trabajo de investigación concluye que simulación se demuestra que el modelo de Koenker y Bassett (1978) fracasa a la hora de estimar los coeficientes de un modelo lineal para los cuantiles más extremos, posteriormente se comparan con el modelo de regresión cuantílica mediante el cálculo del error cuadrático medio de la predicción con lo cual no existe mejora para los más extremos.

f) LA FORMACION EMPRESARIAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANA EMPRESAS (PYME): DIAGNÓSTICO ESTRUCTURAL Y PROSPECCION DE ESTRATEGIAS TECNOLÓGICAS ALTERNATIVAS. (Miguel, 1996)

El informe analiza el grado de adecuación entre la actual oferta formativa y las necesidades reales de las PYMES y realizar una prospección de estrategias tecnológicas alternativas. 251 PYMES de la Comunidad de Madrid. Se analiza el concepto de la formación empresarial determinando sus peculiaridades en relación al espacio geográfico de ubicación, al criterio de iniciación o continuidad en los presupuestos educativos y a la fuente de la que proceden.

g) PROPUESTA DE UN MODELO DE CONCILIACIÓN LABORAL APLICADO A LA ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESAS MULTINACIONALES. EL CASO DE LA ZONA METROPOLITANA DEL VALLE DE MÉXICO. (Sánchez, 2014)

El informe estudiar el proceso de formación de un modelo de conciliación laboral aplicado a la alta dirección de empresas multinacionales en la Zona Metropolitana del Valle de México que permita encontrar los Factores Claves de Éxito en la conciliación laboral de directivos.

*h) INCERTIDUMBRE FINANCIERA E INFLACIÓN: EL IMPACTO EN AMÉRICA LATINA.
(MACHINEA, 2008)*

El artículo espera una marcada desaceleración en la economía de Estados Unidos y una fuerte desaceleración en Europa y Japón. Ello tendría repercusiones reales y financieras en los países emergentes en general, y en América Latina y el Caribe en particular. El impacto sería menor que el de crisis anteriores, debido a la menor vulnerabilidad externa lograda en los últimos años, aunque la situación tendrá efectos negativos y diferenciados en las economías de la región.

1.1.2. Contexto histórico

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, ha sido necesario acudir a fuentes de información tales como consulta de libros, tesis, encuestas y, en otras ocasiones a empresas de la dimensión del trabajo de estudio lo cual ha permitido obtener información sobre los costos y los estados financieros, así como los procedimientos y riesgos que se tienen implementados y como han sido afectados por la inestabilidad económica que actualmente existe en México.

Para profundizar en el margen de contribución de una empresa es necesario auxiliarse de la referencia que ofrece el marco teórico que, a su vez, sustenta la investigación, la cual tiene entre sus fundamentos los conceptos tales como:

Contabilidad de Costos puede definirse como una técnica de medición y análisis del resultado interno de la actividad empresarial. El objetivo principal de la contabilidad de costes es, por tanto, ser una herramienta útil para el empresario en el proceso de toma de decisiones.

La contabilidad de costos mide, analiza y presenta información financiera y no financiera relacionada con los costos de adquirir o utilizar recursos en una organización.

Proporciona información tanto para la contabilidad administrativa como para la contabilidad



financiera. Por ejemplo, calcular el costo de un producto es una función de la contabilidad de costos que responde a las necesidades de valoración de inventarios de la contabilidad financiera y a las necesidades de toma de decisiones de la contabilidad administrativa. (Horngren & Horgren, 1996)

En el libro de Amat, O. & Soldevila, P., 2011 mencionan que los costes se clasifican según la finalidad que la organización necesite. (Amat, 2011)

Clasificación de costos: Para el cálculo de los costos se clasifican en: costos por naturaleza, costos por función, costos directos - indirectos, costos del producto y del período. Para la toma de decisiones: relevantes e irrelevantes, variables - fijos - semifijos - semivARIABLES, oportunidad, hundidos, marginales, incrementales - decrementales. Para el control de costos controlables - incontrolables.

Costos Variables: son los costos que varían de acuerdo con los cambios en los niveles de actividad, están relacionados con el número de unidades vendidas, volumen de producción o número de servicios realizado, por ejemplo, materia prima, combustible, salario por horas, etc.

Costos Fijos: son costos que no están afectados por las variaciones en los niveles de actividad, por ejemplo, alquileres, depreciación, seguros, etc.

Costo variable unitario: Se obtiene al dividir los Costos Variables totales entre el número de unidades a producir (Q).

Diferencia entre costos fijos y variables: Los costos fijos son controlables, relacionados a la capacidad de producción o servicio, son regulados, y tienen relación con el factor más importante de una organización el tiempo, mientras que los costos variables presentan un control a corto plazo, dependen de una actividad, tienen un nivel relevante pero sufren cambios en el costo unitario, son variables en unidades fijas.

Materia prima: interviene en la elaboración de un producto puede invertir una amplia gama de materias primas. La materia prima suele clasificarse en materia prima directa e indirecta:

Materia prima directa: Hace referencia a todos los materiales que integren físicamente en el producto terminado o que se pueden asociar fácilmente.



La materia prima indirecta: Se refiere a aquellos materiales que integran físicamente el producto perdiendo su identidad o que por efectos de materialidad se toman como indirectos. Es un material que su costo no puede ser tan fácil medir o es bastante insignificante para ser medido como un costo de material directo.

Mano de obra: Es la remuneración en salario o especie, que se ofrece al personal que interviene directamente para la transformación de la materia prima en un producto final.

Mano de obra directa: Constituye el esfuerzo laboral que aplican los trabajadores que están físicamente relacionados con el proceso productivo. Sea por acción manual o por operación de una máquina o equipo. El costo del esfuerzo laboral que desarrollan los trabajadores sobre la materia prima para convertirla en producto terminado. Y el costo de la mano de obra directa constituye al salario y las prestaciones sociales.

Mano de obra indirecta: Es el costo de aquella mano de obra que no se puede razonablemente asociar con el producto terminado o que no participa estrechamente en la conversión de los materiales en producto terminado. Son los salarios y prestaciones sociales que devengan los trabajadores que se desarrollan actividades de aseo, vigilancia y otros.



Punto de equilibrio: En términos de contabilidad de costos, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, el punto de actividad donde no existe utilidad ni pérdida. Hallar el punto de equilibrio es hallar el número de unidades a vender, de modo que se cumpla con lo anterior (que las ventas sean iguales a los costos).



Costo Volumen y Utilidad

El análisis del costo-volumen-utilidad es una de las herramientas de mayor importancia la cual aporta resultados para la toma de decisiones a mediano o largo plazo. Es importante mencionar que esta herramienta aporta fundamentalmente en medir los efectos sobre una futura fijación de precios, una ampliación de la producción o servicio, una asignación de recursos físicos, humanos o financieros cuya finalidad sea la obtención de un beneficio económico.

Margen de contribución: es la diferencia entre la facturación y los costes variables de una empresa. Tú determinas el margen de contribución para un producto, un grupo de productos o incluso para todo el volumen de ventas. Para que una empresa obtenga un beneficio de sus operaciones comerciales normales, el margen de contribución debe ser mayor que los costes fijos.

La importancia del margen de contribución para conocer la rentabilidad que ejercerá la compañía debido a que dicho valor permitirá cubrir los costos fijos de la Organización y su diferencia será la utilidad bruta.

El método de cálculo para determinar la contribución marginal de un producto o servicio es el resultado del precio de venta – todos los costos variables.

$$MC = PV - CV$$

Siendo:

- MC = Margen de Contribución
- PV = Precio de venta
- CV = Costos variables

Hay dos tipos de margen de contribución: por unidad y total. Se puede calcular los valores utilizando la fórmula de margen de contribución respectiva.

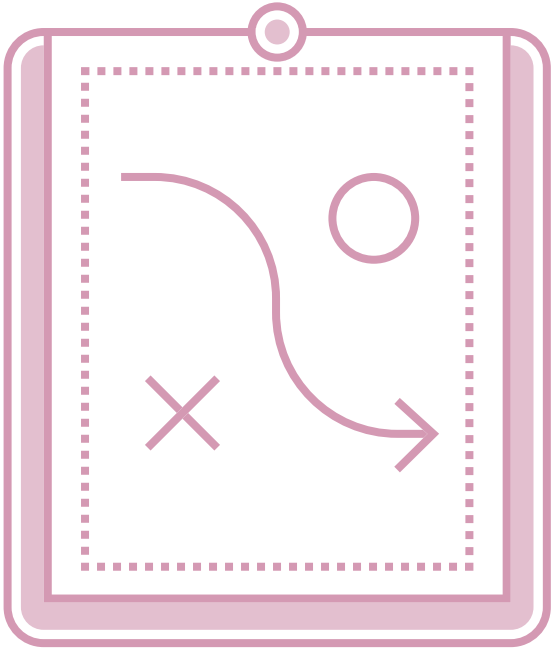
Margen de contribución por unidad: de la diferencia entre el precio por unidad p y los costes variables por unidad c , se obtiene el margen de contribución por unidad. Este valor indica cuánto contribuye un producto o servicio a los costes fijos por unidad.

$$mc = p - c$$

Margen de contribución total: la multiplicación del margen de contribución por pieza mc y la cantidad de ventas x da como resultado el margen de contribución total MC . Puedes utilizar el margen de contribución total para determinar cuánto ha contribuido a la economía de la empresa el producto o los servicios en total (dentro de un período de tiempo determinado).

$$MC = mc * x$$

1.1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA



Pérdida del margen que han tenido las empresas por no tener un análisis de riesgo detallado ante las incertidumbres económicas. (Sparrowe, 2014)

Es fundamental que las empresas y organizaciones implementen acciones y planes que les permitan transformar sus riesgos en ventajas competitivas reales y sostenibles.

En un entorno volátil como el que se vive hoy en día, donde existen muchas amenazas y oportunidades, cada vez existe un menor margen de contribución.

Un escenario así obliga a las organizaciones a contar con estrategias que permitan conocer los efectos tanto negativos como positivos que pudiera tener la incertidumbre sobre los objetivos del negocio.

En Latinoamérica, casi la mitad de las empresas no identifica, analiza o evalúa los riesgos emergentes y dentro de los diferentes sectores de la industria hay una importante disparidad en la valoración de los riesgos. Por ejemplo, áreas como construcción, infraestructura, energía o transportes, tienen un mayor nivel de valoración de amenazas que la de manufactura, agricultura y pesca.

De acuerdo con el Tercer punto de referencia de Riesgos de Latinoamérica elaborado por Marsh y la Asociación Global de Gerentes de Riesgos (RIMS por sus siglas en inglés) este año, en México, menos del 6% de las compañías considera que la gestión de sus riesgos está en un nivel de desarrollo óptimo, lo cual es un reflejo del bajo porcentaje de corporaciones que cuentan con algún plan de Administración de Riesgos Empresariales

Para conocer y anticiparse a la incertidumbre es recomendable que cuenten con un marco de trabajo que permita implementar y coordinar los planes de acción que logren la mayor eficiencia en el aprovechamiento de esfuerzos y sinergias.

La implementación de una Administración de Riesgos Empresariales, otorga un valor agregado a estos esfuerzos, permitiendo a la organización mantenerse competitiva en su entorno.

Cuando es requerido implementar un ERM es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Definir los principios básicos que debe tener la organización en cuanto al aprovechamiento de las oportunidades, así como la gestión de las amenazas o riesgos en su entorno tanto interno como externo.

Este punto en particular tiene mucho que ver con la cultura de la empresa. Desarrollar una cultura que permita un enfoque en la administración de riesgos es parte esencial de este proceso. En Latinoamérica un 64% de las firmas considera que la integración de la gestión de riesgos en la estrategia y valores de la corporación, son claves para transformar la cultura corporativa y, por tanto, la efectividad de la gestión.



- Aumentar la madurez de la gestión integral de riesgos en las empresas al diseñar un marco de trabajo que permita realizar sinergias entre los diferentes esfuerzos, además de medir avances y cumplir con los principios definidos en el punto anterior. En Latinoamérica, el 25% de las corporaciones cuenta con un nivel de madurez avanzado, aunque no es el óptimo. Una forma de llegar al nivel deseado podría ser la creación de un área dedicada a la administración de riesgos.

- Realizar una identificación y valoración de oportunidades y/o amenazas que establezcan los criterios para su control a lo largo y ancho de la organización. Aunque el 80% de las compañías han oído hablar de los riesgos emergentes, solamente el 14% han implementado una herramienta de control para dichas contingencias.

La Administración de Riesgos Empresariales debe ser una herramienta de gestión que ayude a entender, priorizar y gestionar el impacto tanto positivo como negativo en los objetivos de la organización. Su implementación dará certeza no sólo a todos los involucrados con la compañía, sino también a la sociedad en general, de que se busca la generación de riqueza para todos. (Sparrowe, 2014)

Carlos Requena en un artículo publicado en 2017 en la revista Crisis Management and Bussines Continuity comenta que existen infinidad de empresas que se han visto inmersas o involucradas en severas crisis precisamente por sus malos manejos en materia de aseguramiento o por deficiencias en su control, vigilancia y supervisión organizacional.

El común denominador en estas organizaciones es que no tuvieron el tiempo ni la paciencia, ni la voluntad o inteligencia, para imaginarse los peores escenarios posibles en los que pueden verse involucradas como resultado de conflictos laborales, comerciales, civiles, administrativos, penales o de cualquier otra naturaleza o ámbito, causados por factores internos o externos. Es decir, no previeron lo que pudieron haber previsto y, por lo tanto, tampoco implementaron ni acogieron una verdadera cultura de prevención y previsión de riesgos. Como resultado se generan o autogeneraron daños –muchos irreparables–, conflictos, desgastes, tensiones y presiones, vulnerando la continuidad del negocio en diferentes grados o maneras. (Requena, 2016)

Carlos Requena, abogado penalista menciona que ante estos casos de crisis dentro de las empresas: al poder hay que regularlo; a la soberbia y la prepotencia, reprimirlas, pero a la indiferencia, denunciarla.

Frente a la crisis de empresa, la reflexión profunda es inusual. De ahí la importancia de la dimensión humana, pues más allá de poner a prueba los procesos, las políticas internas, la data o información, la normatividad y los sistemas, lo que realmente se pone a prueba son las personas integrantes de la propia organización.

En efecto, la determinación de un equipo humano que detecte, diagnostique, prevenga, evalúe, decida y ejecute es fundamental. Las crisis y los conflictos, además de resolverlos, hay que disolverlos. Es cierto que muchas veces no se cuenta con el respaldo de los titulares u órganos de administración de las empresas para poder tomar las mejores o más convenientes decisiones. En la escala o prioridad de valores de la organización se requieren mecanismos para que fluyan las decisiones bien consensuadas, con madurez. Cuidado con burocratizar el flujo de la decisión en la empresa. (Requena, 2016)

El filósofo Nassim Taleb acuñó en 2007 el término cisne negro para describir un suceso inesperado y de gran impacto en la sociedad, la bautizó así porque, hasta la llegada de los primeros exploradores a Australia en el siglo XVII, en Europa se pensaba que todos los cisnes eran blancos. El descubrimiento de este tipo de aves con plumas negras fue un hecho que se consideraba altamente improbable, pero que sucedió y que cambió la percepción que había hasta ese momento. De esta manera, Taleb trata de cuestionar los análisis económicos que se hacen para predecir el futuro mediante una extrapolación de lo que ha ocurrido en el pasado, predicciones que, tarde o temprano, se verán confrontadas por la aparición imprevista de un cisne negro.



PHOTO: WESLEY MANN

Nassim Nicholas Taleb es un ensayista y financiero nacido en Líbano en 1960.

Foto bajada de la página: <https://raulretana.com/2009/09/28/nassim-nicholas-taleb-filosofo-de-la-crisis/>

Así, para que un acontecimiento pueda denominarse cisne negro tiene que tener las siguientes propiedades:

Que sea inesperado

Se trata de un hecho a priori improbable, para el que no hay ninguna evidencia de que vaya a suceder y que, por tanto, es una sorpresa para los analistas y para el mercado. En el caso de que hubiera alguna probabilidad de que ocurriese, los agentes financieros se protegerían frente al mismo, con lo que no cogería por sorpresa al mercado.

Tienen un gran impacto

Son acontecimientos que afectan de forma importante a la economía o a la política mundial.

Se caracterizan por tener predictibilidad retrospectiva

Es decir, una vez que han sucedido, y solo entonces, se dan evidencias de que dicho hecho se podía haber evitado y se crean teorías que explican por qué se llegó a producir.

La pandemia de Covid-19 que está viviendo el mundo reúne todas las características que definen un caso de cisne negro. Por una parte, nada hacía esperar que la aparición de una serie de casos de neumonía causados por un nuevo tipo de coronavirus a finales de 2019 en la ciudad china de Wuhan iba a tener un impacto global. Sin embargo, ahora que el virus ya se ha extendido por todo el planeta, llegamos a pensar que esta crisis del coronavirus podría haberse evitado o, al menos, minimizado sus consecuencias, si se hubiera prestado atención a las señales.

En primer lugar, la experiencia de otros brotes anteriores, como el del SARS en China en 2003, el de la gripe aviar, también en China en 2013, o el del ébola en países de África Occidental en 2014. En segundo lugar, varios informes y expertos venían avisando en los últimos años del impacto que un brote vírico de alcance mundial podría tener tanto en las vidas humanas como en la economía.

Así lo reseñaba el informe de Riesgos Globales del Foro Económico Mundial de 2007, que, a través de un ejemplo ficticio (el surgimiento de un nuevo virus en Asia), analizaba el impacto en los negocios, el sistema financiero y político y las condiciones económicas del surgimiento de una nueva pandemia. También lo advertía el mismísimo Bill Gates en una charla TED de 2015 en la que señalaba que el mundo no estaba preparado para una pandemia. Precisamente, el último Informe de Riesgos Globales 2020 del Foro Económico Mundial volvía a situar las enfermedades contagiosas en el top ten de riesgos en términos de impacto.

Y pese a todas estas llamadas de atención, ¿por qué casi ningún país se había preparado?



Pues por cuestión de probabilidad. Aunque estos estudios apuntaban desde hace tiempo el potencial impacto de una pandemia, sus probabilidades eran muy bajas, por lo que la mayoría de los países optó por destinar sus recursos a otras prioridades.

En resumen, lo que define la teoría del cisne negro es que, por mucho que creamos que tenemos una situación controlada, siempre hay factores aleatorios que se nos escapan. SANTANDER, B. (2020). Economía y finanzas.



El coronavirus es, sin duda, el cisne negro del 2020. Su impacto económico dependerá de cuánto dure y de cómo actuemos todos nosotros, soldados ante la pandemia, y los diferentes agentes, gobiernos y actores de la economía, ante un entorno muy incierto en los próximos meses. (De la Vega Ignacio, et al, 2020).

Desde su inicio en China, las cadenas de suministro globales se han visto afectadas en la disponibilidad de inventarios y, sin duda, el shock en la actividad económica está asegurado por una menor demanda.

Además de crear caos en los mercados bursátiles y financieros del mundo, la pandemia impacta de manera directa en medianas y grandes empresas afectando a su ciclo operativo, de ventas y financiero en, al menos, los siguientes puntos:

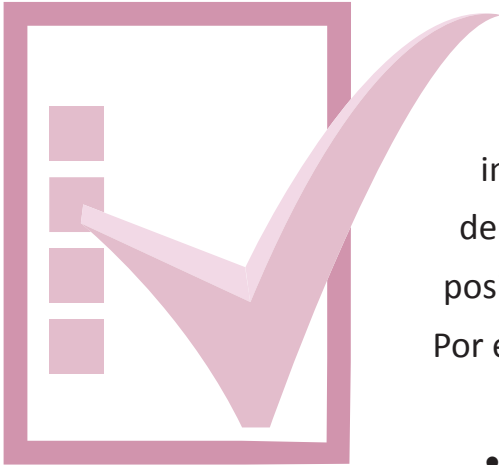
- Disminución de demanda y alargamiento de ciclo de ventas
- Incertidumbre en el corto y medio plazo
- Dificultades para mantener empleo, obligaciones de pago y obligaciones fiscales
- Problemas en tiempo y cantidad en el suministro de insumos y productos
- Afectación en cuentas por cobrar y menor flujo de efectivo
- Afectación en la capacidad de producción

Ante estos escenarios tan inciertos y cambiantes, medianas y grandes empresas necesitan tener un plan ágil que les permita anticipar consecuencias que hoy ya visualizamos en México ante las medidas sociales y gubernamentales de lucha contra incertidumbre económica. Este plan debe contemplar:

- Elaborar y revisar su matriz de riesgos para reducir gastos innecesarios e inversiones que se puedan posponer, sin impacto en la viabilidad futura del negocio
- Abrir líneas de comunicación directas con clientes y proveedores (alianza con clientes para asegurar cobranza y negociación con proveedores)
- Ajustar estimaciones de ventas futuras, así como su capacidad de producción
- Comunicación y coordinación constante con colaboradores aprovechando las plataformas digitales (donde sea posible).
- Estricto control del flujo de efectivo asegurando liquidez en el corto plazo
- Negociación de créditos vivos con bancos y/o entidades financieras
- En particular, los empresarios pueden encontrar un entorno adverso al riesgo para fondeo o inversión, especialmente aquellas con modelos de negocio frágiles o con alta dependencia de algún tipo de insumo en particular.
- Contratar deuda o crédito puede parecer una solución viable en el corto plazo; sin embargo, ante la incertidumbre del escenario económico y, por ende, en los tiempos para recuperar la liquidez y la normalidad en el mercado, esta decisión puede convertirse en una amenaza para las finanzas no solo del negocio, sino también de accionistas y/o avales solidarios.
- No obstante, se debe estar atento a los programas y políticas públicas de apoyo a las medianas y grandes empresas que se vayan a anunciar en los diferentes niveles de gobierno federal, estatal y municipal.

(De la Vega Ignacio, 2020).

1.1.4. JUSTIFICACIÓN



Las razones que han dado origen a la presente investigación, sobre la documentación de riesgos al margen de contribución, es contar con información útil que ayude a identificar y analizar situaciones de índole financiero, para la toma de decisiones y prever posibles riesgos ante escenarios de incertidumbre económica. Por ejemplo:

- Si el margen de contribución es positivo, permite absorber el costo fijo y generar un margen para la utilidad o ganancia esperada. Cuanto mayor sea el margen de contribución, mayor será la utilidad (el costo fijo es siempre fijo así varíe el margen de contribución).
- Cuando el margen de contribución es igual al costo fijo, no deja margen para la ganancia (no genera utilidad), por lo que se considera que la empresa está en el punto de equilibrio (ni gana ni pierde).
- Cuando el margen de contribución no alcanza para cubrir los costos fijos es preciso tomar medidas porque al estar trabajando a pérdida se corre el riesgo de quedarse sin capital de trabajo suficiente.
- Cuando el margen de contribución es negativo, es decir, los costos variables superan las ventas, se está ante una situación crítica que necesariamente debe conducir a suspender la producción del bien en cuestión.

De ahí la importancia de analizar el comportamiento del Margen de contribución y determinar en qué situación económica se encuentra la empresa. Con la finalidad de identificar los posibles riesgos a los que se puede enfrentar la organización.

Documentar los riesgos, contribuirá al historial de la empresa, lo que servirá para el análisis del comportamiento y el del entorno económico, ya que una empresa puede tener mucho riesgo, pero altos rendimientos consistentes en el transcurso del tiempo; asimismo puede tener poco riesgo, buenos rendimientos, pero estar ante un entorno adverso que no hace muy confiable la recuperación de la inversión.

1.1.5 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué planes de acción las medianas y grandes empresas deben considerar para mitigar los efectos negativos y poder hacer frente a situaciones inesperadas y con ello, perdurar ante un ambiente de incertidumbre en México?



1.1.6 OBJETIVO



Determinar los riesgos que las medianas y grandes empresas deben identificar y mitigar bajo escenarios de incertidumbre económica, con el fin de provisionar los recursos necesarios y no se vea afectado el margen de contribución.

1.1.7 HIPÓTESIS

La medición y gestión del riesgo es una disciplina relativamente nueva, que ha surgido con gran dinamismo después de episodios de inestabilidad y crisis financieras que se presentaron en la época de los ochenta y noventa (como por ejemplo: La crisis de la

deuda externa en la mayoría de los países Latinoamericanos en los ochenta, La caída de la Bolsa de Nueva York en 1987, La explosión de las burbujas financieras e inmobiliarias en Japón en los noventa y la de las empresas “.com”, a finales de los noventa, el Tequilazo en México en 1994).



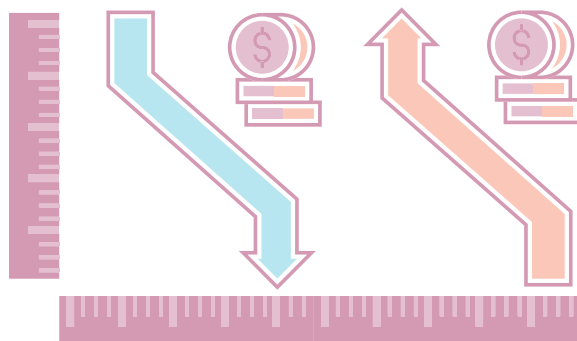
Estos acontecimientos, materializaciones de los riesgos existentes, han puesto de manifiesto la necesidad de la medición y el manejo del riesgo en un mundo cada vez más interconectado.

Así hoy en día la medición y gestión del riesgo se han convertido en rutina ineludible en las instituciones financieras y tesorerías de grandes firmas.

En este sentido el primer paso para beneficiarse del riesgo, después de identificarlo, es medirlo y de ser posible predecirlo. En especial para sacarle provecho o protegerse del riesgo es necesario diseñar un sistema eficiente de gestión de riesgo.

El margen de contribución en las medianas y grandes empresas se ve comúnmente afectado por no realizar periódicamente un análisis de riesgos en sus operaciones y esto influye de manera directa en la toma de decisiones.

- Las medianas y grandes empresas disminuyen sus riesgos al margen de contribución si cuentan con un área de control interno que valide y corrija la ejecución de las políticas y procedimientos que faciliten la toma de decisiones.



- El personal tiende a ejecutar sus actividades de manera ética cuando se les brinda la capacitación constante y apegada a las normas de la empresa.

- Las empresas pueden afrontar de mejor manera los momentos de incertidumbre económica cuando evalúan su matriz de riesgos y ponen controles efectivos a la misma. Dentro de nuestro trabajo está el medir el incierto comportamiento de las variables a partir de la información histórica para reducir con cierto grado de precisión la incertidumbre sobre el futuro y ayudar a una mejor gestión del riesgo. (Berrgrun, 2011)

1.1.8 LIMITACIONES

La recolección de datos primarios puede presentar una gran probabilidad error debido a la naturaleza de la implementación del método de recolección de datos.

El tamaño de la muestra depende de la naturaleza del problema de investigación, en este estudio el tamaño de la muestra es demasiado pequeña, las pruebas estadísticas no podrían identificar relaciones significativas dentro del conjunto de datos. En el caso de poder basar el estudio en un tamaño de muestra mayor podríamos haber generado resultados más precisos, esto debido a la importancia del tamaño de la muestra es mayor en los estudios cuantitativos que en los cualitativos.

La literatura para el caso de investigación es limitada, porque se basa en un periodo del mercado extraordinario el cual tiene poca información disponible hasta ahora.



CAPÍTULO 2. 2 BASES TEÓRICAS Y MÉTODO DE ANÁLISIS

La presente investigación requiere comprender ciertos conceptos de contabilidad para poder tener una mejor visión respecto al margen de contribución y cómo se comporta, para ello citamos definiciones clave:

Sistema: Conjunto de cosas o partes coordinadas según una ley ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a determinado objeto o función.

Contabilidad de costos: Es un sistema de información, con el cual se determina el costo incurrido al realizar un proceso productivo y la forma como se genera este en cada una de las actividades en las que se desarrolla la producción.

Costos por procesos: Es un sistema de costeo de productos aplicable al tipo de producción que involucra grandes volúmenes de productos similares o un flujo de producción continua, en el cual los costos de producción, se acumulan por departamento o por proceso, en lugar de acumularse por lotes de producción.

Informe departamental: Es un análisis de las actividades del departamento o centro de costo durante un periodo.

Estado de Situación Financiera: Es un estado financiero básico que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa y está estructurado por el Activo, Pasivo y Patrimonio.

Estado de resultados: También conocido como estado de ganancias y pérdidas es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos

obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo.

Razón financiera: Una razón es una simple expresión matemática de la relación de un número con otro, que se toma como unidad o cien por cien. Se pueden expresar en diferentes unidades de medida (en veces, en tanto por ciento, en días, en valor).

Los métodos de análisis usados en los estados financieros comprenden métodos de razones simples, razones estándar, métodos de reducción a porcentajes integrales y números índices, método de aumentos o disminuciones, métodos de tendencias y métodos gráficos.



Existen varios métodos para analizar el contenido de los estados financieros, sin embargo, tomando como base la técnica de la comparación, podemos clasificarlos en forma enunciativa y no limitativa, como sigue:

- El método de análisis Vertical o estático, se aplica para analizar un estado financiero a fecha fija o correspondiente a un período determinado y estudia las relaciones entre los datos financieros de una empresa para un solo juego de estados, es decir para aquellos que corresponden a una sola fecha o a un solo período contable.
- El método de análisis horizontal o dinámico, se aplica para analizar dos estados financieros de la misma empresa a fechas distintas o correspondientes a dos períodos o ejercicios. Estudia las relaciones entre los elementos financieros para dos juegos de estados, es decir, para los estados de fechas o períodos sucesivos. Por consiguiente, representa una comparación o dinámica en el tiempo.
- El método de análisis Histórico, se aplica para analizar una serie de estados financieros de la misma empresa, a fechas o períodos distintos. “Es incuestionable que la presentación de los estados financieros en forma comparativa acrecientan la utilidad de estos informes, poniendo de manifiesto la naturaleza económica de las variaciones, así como la tendencia de las mismas que afectan el desenvolvimiento de la empresa.
- El método de análisis Proyectado o estimado, se aplica para analizar estados financieros Pro forma o Presupuestos.



2.1 MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

El concepto de contribución marginal es muy importante en las decisiones del día a día en las empresas ya que es un concepto que de calcularse correctamente ayuda a tomar decisiones de mantener, retirar o incorporar nuevos productos, ideas y estrategias a la empresa ya que vemos los proyectos desde el punto de qué es lo que genera más utilidades que no necesariamente es lo que se ve como con más ventas.

También es importante relacionar la contribución marginal de cada artículo con las cantidades vendidas. Porque una empresa puede tener productos de alta rotación con baja contribución marginal pero la ganancia total que generan, supera ampliamente la de otros artículos que tienen mayor contribución marginal pero menor venta y ganancia total.

Se le llama margen de contribución porque muestra como contribuyen los precios de los productos o servicios a cubrir los costos fijos y a generar utilidad, que es la finalidad que persigue toda empresa.

Si la contribución marginal es positiva, contribuye a absorber el costo fijo y a dejar un margen para la utilidad o ganancia, cuando la contribución marginal es igual al costo fijo, y no deja margen para la ganancia, se dice que la empresa está en su punto de equilibrio y cuando la contribución marginal no alcanza para cubrir los costos fijos, la empresa puede seguir trabajando en el corto plazo, aunque la actividad de resultado negativo. Porque esa contribución marginal sirve para absorber parte de los costos fijos.

La situación más crítica se da cuando el precio de venta no cubre los costos variables este caso es cuando se debe tomar la decisión de no continuar con la elaboración de un producto o servicio.

2.2 ANÁLISIS DE RIESGOS

En él se evalúa el impacto y la probabilidad de que se presenten las amenazas, y las prioriza, de acuerdo con su potencial impacto sobre el proyecto. Para ello, se deberán tener en cuenta tanto factores externos como internos que puedan ser origen de las amenazas.

- Los factores internos serán aquellos que se derivan de la propia actividad de la empresa. Por ejemplo, una mala gestión administrativa puede dar origen a riesgos que impacten negativamente en las cuentas de la empresa.

- Por factores externos se entienden aquellas situaciones ajenas a la compañía. Estas serían: las condiciones políticas, sociales o económicas que puedan afectar al buen funcionamiento de una empresa. A modo de ejemplo de este tipo de factores externos podemos citar situaciones como la inestabilidad de los tipos de cambio, las políticas estatales o las crisis económicas.

Por tanto, el método más sencillo para realizar un análisis de riesgo financiero es

combinando la probabilidad de que ocurra un determinado evento de riesgo y estimar sus pérdidas económicas. Una vez se han establecido cuáles son los tipos de riesgo, se debe elegir la herramienta más adecuada para gestionar estos eventos adversos. Así, la empresa podrá decidir si evitar o asumir dichos riesgos. Para ello, también se tendrán en consideración las tendencias del mercado, así como las distintas variables macroeconómicas y financieras.



Con el fin de realizar un análisis de riesgos financieros, se establecen cinco fases:

1. Identificar los principales riesgos

En esta primera etapa del análisis de riesgos financieros, se identifican todos aquellos factores de riesgo, tanto internos como externos, que deberá enfrentar la empresa. Es decir, tendremos en cuenta todos aquellos cambios en el sector al que pertenece la compañía, cambios en las políticas gubernamentales, innovaciones tecnológicas, etc.

2. Calcular la importancia de cada riesgo

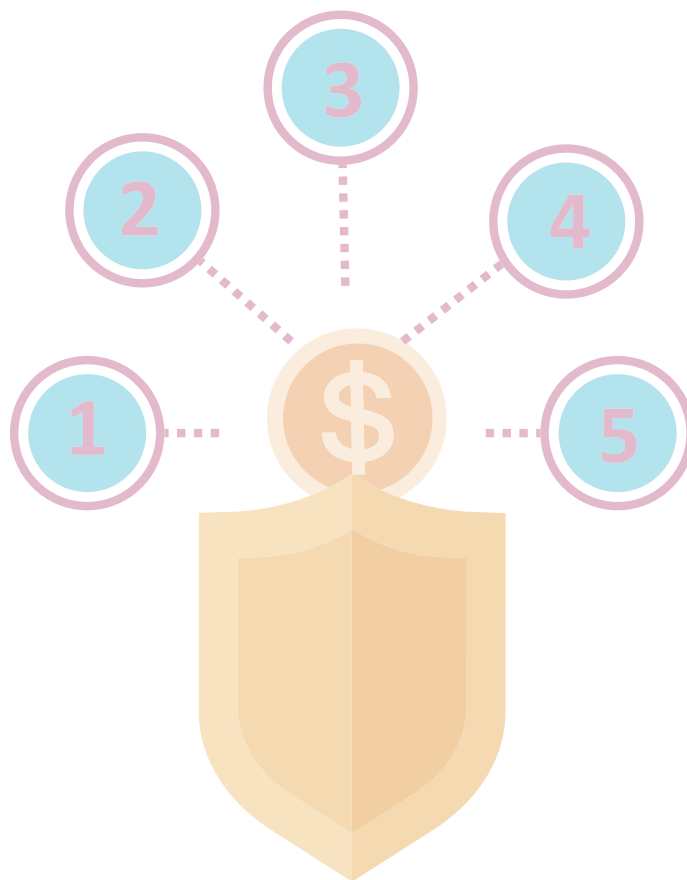
Aquí se deberán analizar los riesgos y señalar cuáles serán los más perjudiciales para la empresa. De este modo, se podrá realizar una previsión de recursos de esfuerzos, así como elaborar un plan para hacer frente a este tipo de eventualidades.

3. Concretar acciones para el plan de contingencia

En este mundo debemos crear tareas concretas para mitigar el impacto negativo que puedan tener los riesgos. Estableceremos un plan de contingencia en el que se incluya una acción por cada uno de los riesgos, ya que debemos recordar que no se puede enfrentar de la misma manera a todos los riesgos. De ahí que debemos tener en cuenta el nivel de tolerancia ante el riesgo que la organización haya establecido.

4. Delegación de responsabilidades

Es imposible tener una previsión para todos



los tipos de riesgo, siempre puede haber alguno que se no se haya contemplado. Pero sí podemos establecer cuáles son los riesgos principales y asignar a una persona para que monitorice esas posibles amenazas. Se debe evitar asignar la vigilancia de esos puntos críticos a una sola persona, ya que es importante que se vaya realizando un seguimiento de los más importantes. Es aconsejable que se asigne a la persona más adecuada para cada punto crítico detectado.

5. Asignación de fechas de vencimiento

Al igual que los riesgos no son estables a lo largo del tiempo, tampoco puede asignarse un mismo plan indefinidamente. La razón es que las amenazas pueden incrementarse y afectar a procesos de la propia empresa que no teníamos previstos con anterioridad. Por eso, es aconsejable calendarizar las acciones a llevar a cabo.

A efecto de analizar y documentar los riesgos al margen de contribución debemos enfocarnos en los riesgos operacionales, los cuales se relacionan con la probabilidad de que la empresa no pueda enfrentar los costos y los gastos fijos de operación inherentes a su actividad.

Los costos y gastos de operación pueden ser fijos (rentas, depreciaciones, sueldos) y variables (luz, combustibles, materiales). Los riesgos fijos exigen ser enfrentados exista o no un ingreso, exista o no una actividad. El ingreso disminuye en relación con los costos y gastos variables, por ello la proporción se debe establecer contra el margen de contribución, mediante la siguiente fórmula:

Riesgo operativo = Costos y gastos de operación fijos / Ingresos – costos y gastos variables

Por ejemplo, si una empresa tiene ingresos por 100,000 y sus costos y gastos de operación variables son 20,000 y los costos y gastos fijos de operación son 40,000, la proporción resultante se obtiene comparando los costos y los gastos de operación fijos contra el margen de contribución (margen de contribución: ingresos – costos variables):

$40,000 / (100,000 - 20,000) = .5$ ó 50%. Esto permite afirmar que esta empresa tiene un riesgo en su estructura financiera, un 50% de no poder enfrentar sus costos y gastos de

operación fijos. Ahora bien, aquí el principal problema estriba en determinar qué parte es fija y qué parte es la variable en los costos y gastos de operación. Una forma fácil de hacer esto es a través del método de regresión. Este es un método matemático que ahorra y agiliza el análisis de todos los costos y gastos y la clasificación de los mismos en fijos y variables. Se recomienda hacer este análisis periódicamente para detectar nuevos cambios en el comportamiento.

Si bien en cuanto al riesgo del entorno o riesgo-país no hay acciones concretas que se puedan adelantar por parte de la empresa ya que depende del comportamiento de las variables macroeconómicas de toda la nación, en cuanto a los riesgos operativo, financiero y total, así como al riesgo del comportamiento de la rentabilidad sí es posible, a través de la aplicación de diferentes herramientas administrativas, como el diseño de estrategias con variables de poder, el Diagrama de Pareto, planeación estratégica y demás, emprender estrategias encaminadas tanto a la reducción de los costos y gastos (tanto fijos como variables), como a la estabilización de los rendimientos obtenidos. (Celaya, 2004)



2.3 CONTROL DE RIESGOS

Marco de control interno COSO.

El sistema COSO define los controles internos como “un proceso efectuado por el grupo de dirección de una empresa, mandos gerenciales y otros, designado para proveer confiabilidad relativa en relación al logro de los objetivos de la empresa en las siguientes categorías:

- I. Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- II. Confiabilidad del Reporte Financiero.
- III. Cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.

La metodología COSO Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, la cual se crea en 1985, lo que se pretendía con esta iniciativa era llevar a cabo un liderazgo intelectual para la gestión de riesgo empresarial, la disuasión del fraude y el control interno.

En el año 1992, se publica el denominado COSO I con el fin de ayudar a las organizaciones a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Dicho informe definió al control interno como un proceso generado por la dirección y demás trabajadores de una entidad y diseñado para proporcionar un grado de seguridad adecuado para la consecución de objetivos respecto a:

- Confiabilidad de cualquier información financiera de la organización.
- Cumplimiento de la normativa aplicable.
- Eficacia y eficiencia en operaciones.

En 2004, se publica COSO II o también, Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM). También conocido como Marco Integrado de Riesgos, el que extendió el concepto

de control interno de COSO I a la gestión de riesgos en la que se implica a la totalidad de la plantilla de la entidad. (Isotools.org, s.f.) Como ventajas de dicha metodología se tiene:

El modelo de control interno COSO 2013 actualizado está compuesto por los 5 componentes, establecidos en el Marco anterior y 17 principios que la administración de toda organización debería implementar.

- Entorno de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Sistemas de información
- Supervisión del sistema de control – Monitoreo



Figura 1. Modelo COSO.
(Martínez, 1992)

2.4 PROVISIONES DE CUENTAS VARIAS

Una provisión es una figura contable cuyo objetivo es asegurar que la empresa haya impactado en su información financiera sus obligaciones devengadas de la que se tiene conocimiento a día de hoy. Por el principio de prudencia, una empresa puede realizar también otro tipo de provisiones para eventos aún no ciertos; si, por ejemplo, cree que en el futuro va a tener que pagar una sanción o porque prevé incurrir en gastos por despidos de personal, etc.

Además de esta, las provisiones tienen la función de ir ajustando el valor de los activos que se tienen en balance, que pueden ir desde la participación en otra empresa a una propiedad inmobiliaria, pasando por un derecho de cobro de una deuda de algún cliente. De esta manera, si prevé que alguno de ellos no va pagarle una deuda, puede empezar a reflejarlo contablemente. López Galvan, F. (19 de octubre 2017)

A mayor provisión, menor beneficio. Una provisión es una especie de gasto en el que prevé incurrir la empresa, por lo que reduce directamente la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Si finalmente ese gasto no se produce se puede eliminar esta provisión, lo que en este caso aumentaría el beneficio. López Galvan, F. (19 de octubre 2017)

NIF C-9

Esta Norma de Información Financiera (NIF) tiene como objetivo establecer las normas para el reconocimiento contable de las provisiones en los estados financieros de las entidades, así como las normas para revelar los activos contingentes, los pasivos contingentes y los compromisos.

La NIF C-9 fue aprobada por unanimidad por el Consejo Emisor del CINIF en noviembre de 2014 para su entrada en vigor para los ejercicios que se inicien a partir del 1º de enero de

2018, permitiendo su aplicación anticipada para los ejercicios que se inicien a partir del 1º de enero de 2016, siempre que se aplique conjuntamente con la NIF C-19, Instrumentos financieros por pagar.

La NIF C-9 establece que el tratamiento contable de una partida como una provisión o como un pasivo contingente depende del grado de incertidumbre de la salida futura de recursos económicos para dar cumplimiento a una obligación.

32.2 Diferencia entre provisiones y pasivos contingentes

32.2.1 En general, todas las provisiones tienen cierto carácter contingente, debido a que existe incertidumbre sobre el importe a pagar y/o sobre el momento de su liquidación. El término contingente se utiliza en esta NIF para designar activos y pasivos que no son objeto de reconocimiento en los estados financieros de la entidad, porque su existencia quedará confirmada solamente tras la ocurrencia o, en su caso, la no ocurrencia, de uno o más sucesos futuros inciertos que no están enteramente bajo el control de la entidad. En consecuencia, la denominación “contingente” se utiliza para designar a las partidas que no cumplen con los criterios necesarios para su reconocimiento en los estados financieros.

32.2.2 Es decir, esta NIF distingue entre:

a) provisiones – obligaciones que deben reconocerse en los estados financieros como pasivos (considerando que su cuantía haya podido ser estimada de forma confiable) porque representan obligaciones presentes y es probable que, para satisfacerlas, la entidad tenga que desprenderse de recursos económicos; y

b) pasivos contingentes – los cuales no deben reconocerse en los estados financieros porque son:

- i. obligaciones posibles, en la medida en que todavía no se ha confirmado si la entidad tiene una obligación presente que suponga una salida de recursos económicos; u
- ii. obligaciones presentes, que no cumplen con los criterios de reconocimiento de esta NIF porque no puede hacerse una estimación suficientemente confiable de la cuantía de la obligación.

40 NORMAS DE VALUACIÓN

41 Provisiones – Momento de reconocimiento

41.1 Al ser una provisión un pasivo, aunque de cuantía y/o fecha de liquidaciones inciertas, debe reconocerse una provisión cuando una operación cumple con todos los elementos de la definición de pasivos establecida en esta NIF, los cuales se refieren a ser una obligación:

- a) presente;
- b) identificada;
- c) cuantificada en términos monetarios;
- d) que representa una probable disminución de recursos económicos; y
- e) derivada de operaciones ocurridas en el pasado.

En muchas ocasiones las empresas son renuentes para la aplicación de las NIIF por los que genera problemas al interior de la empresa y al exterior con socios y en especial con el Estado. Norma de información financiera C-9

CAPÍTULO 3. 3 CRISIS ECONÓMICAS

Para efectos de ésta investigación, es importante mencionar que es una crisis económica la cual es un periodo en el cual una economía afronta dificultades durante un tiempo prolongado. En otras palabras, una crisis económica es la parte de un ciclo económico en el que se produce un decrecimiento considerable en la economía. Es decir, sería un punto intermedio entre una recesión y una depresión económica.



A nivel productivo y de consumo, es observable que una crisis económica afecta por igual al conjunto de los agentes económicos durante esta fase de contracción del ciclo.

Las crisis económicas cuentan además con dos características destacadas: la inestabilidad que suponen en los mercados y las consecuencias que desatan en los sectores en los que aparece en un inicio y en el resto del sistema después.

Posteriormente, el primer efecto provocado es la disminución o el deterioro de las actividades comerciales que existan en los mismos.

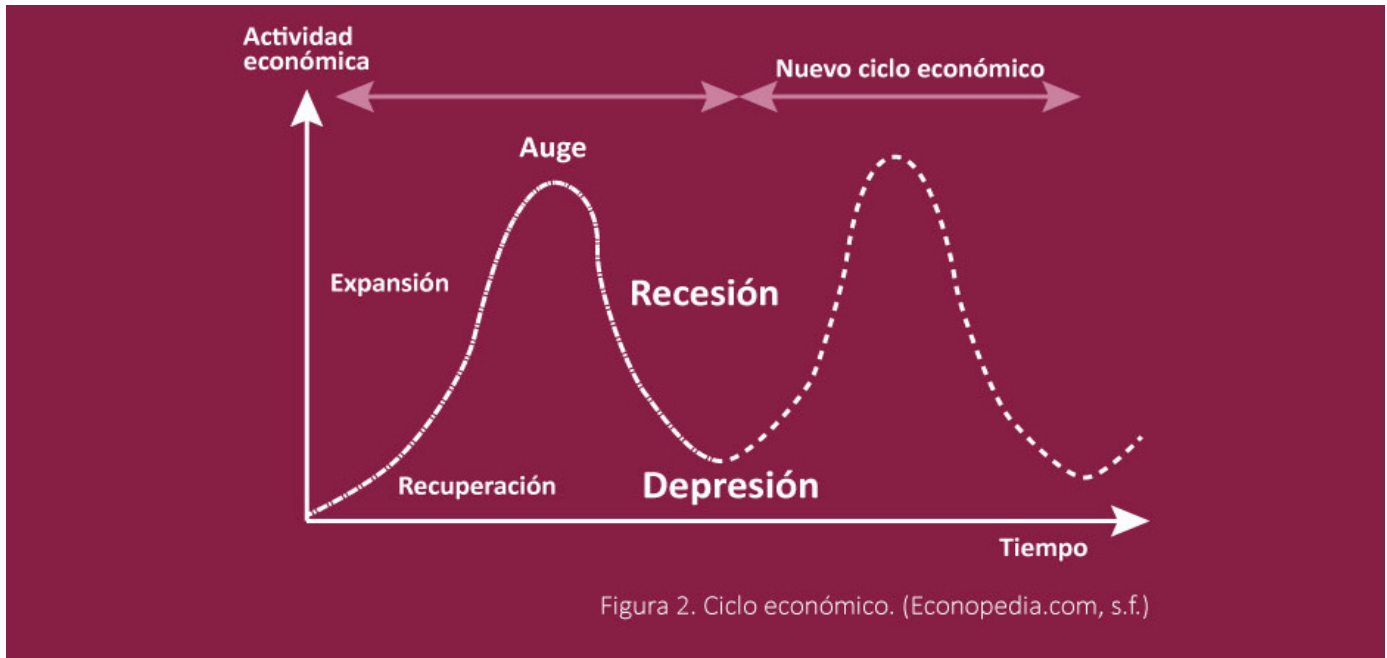


Figura 2. Ciclo económico. (Econopedia.com, s.f.)

Los principales indicadores económicos como los niveles de empleo o el producto interior bruto (PIB) indican durante una crisis una situación desfavorable o de desaceleración para los actores económicos de diferentes tipos.

Cuando el PIB se contrae por al menos dos trimestres consecutivos, ocurre lo que se conoce como recesión económica. Si se prolonga en el tiempo, ya hablaríamos de una crisis económica. Luego, si estos impactos en la economía son profundos y se extienden más el tiempo nos enfrentamos a una depresión económica.

TIPOS DE CRISIS ECONÓMICAS

Los principales tipos de crisis económicas que podemos destacar

Crisis financiera

Crisis de deuda

Burbuja económica

Crisis de balanza de pagos

Crisis cambiaria

Crisis bancaria

Importantes fluctuaciones de tipos de interés, mala aplicación de distintas políticas económicas en un territorio, la devaluación de divisas o la destrucción de puestos de trabajo son algunos de los puntos iniciales más comunes con los que se puede identificar y calificar una crisis económica.

Lamentablemente se observa que muchos de los eventos descritos anteriormente están ocurriendo hoy en día en nuestro país, durante el segundo trimestre de 2020 el PIB ha caído un -17,3% respecto al primer trimestre del mismo año. México está pasando por un momento de crisis social aunado a la económica, en donde podemos observar divisiones



marcadas entre la sociedad por cuestiones políticas lo cual causa una inestabilidad económica mayor ya que no es atractivo para la inversión extranjera un país con trastornos sociales, estando así, a punto de perder el grado de inversión, lo cual implicaría una fuga de capitales y depreciación de nuestra moneda (peso mexicano). (Billin.net, s.f.)

Dado lo anterior y debido a la falta de políticas públicas incluyendo incentivos fiscales, las empresas en México principalmente las pequeñas y medianas (PYME's) se están viendo afectadas fuertemente en sus volúmenes de ventas y por lo tanto su margen de contribución y utilidades han decrecido, lo cual se traduce como costos mayores a las ventas efectuadas, lo cual dentro del escenario sano de una empresa no podemos permitir ya que implicaría el cierre de empresas y con ello mayor pérdidas de empleo, comercio informal, inseguridad, fuga de talentos, desincentivación de la inversión por mencionar algunos efectos.

Nuestro caso de estudio muestra los riesgos a los que se enfrentan las medianas y grandes empresas durante desequilibrios o crisis económicas.

3.1 SECTORES DE EMPRESAS MÁS AFECTADOS ANTE CRISIS MUNDIALES

El término crisis referencia en una economía de mercado a la cuestión de los ciclos o fluctuaciones económicas. No son factores externos al sistema, como los desastres climáticos o las guerras, los que originan las crisis, aunque pueden coadyuvar a ellas, sino elementos endógenos al mismo. Lo que caracteriza el periodo de contracción o recesión, cuya fase más aguda llamamos crisis, es la disminución general de la actividad económica, reflejada en la baja de la producción de bienes y servicios y del empleo, acompañada por una reducción general del nivel de beneficios, precios y salarios.

Técnicamente la crisis se define como el punto de inflexión de un ciclo, el momento en que de la prosperidad se pasa a la recesión. Pero este fenómeno también implica una perturbación dramática de la vida de una sociedad.

Con la globalización y rápido crecimiento en el campo de las telecomunicaciones, hoy los principales mercados de valores están interconectados y generando efectos espejo donde van repercutiendo rápidamente en todos ellos cualquier variación que ocurra en uno de sus integrantes.

La enorme revolución de la informática y de la comunicación conduce a la rápida transmisión de datos desde los distintos lugares del planeta, funcionando las diferentes bolsas entrelazadas entre sí.

El internet y los medios de comunicación masiva se han convertido en instrumentos



poderosos con los cuales se crea muchas veces la inestabilidad financiera.

Hoy en día el Banco Mundial ha advertido que la pandemia de covid-19 causará la mayor crisis económica mundial desde por lo menos 1870 y amenaza con provocar un aumento drástico en los niveles de pobreza en todo el mundo.

El impacto de la crisis desatada por el coronavirus sobre el mercado laboral ha incidido de forma muy diferente entre los distintos sectores. Mientras que los servicios de restauración y la confección de ropa se han visto muy castigados por el cierre de establecimientos y el confinamiento, con más del 90% de los trabajadores afectados entre la caída de la afiliación, los ERTE y los autónomos en prestación extraordinaria por caída de la actividad.

Sin embargo, concuerdo con los economistas estadounidenses Carmen Reinhart y Kenneth Rogoff y como asientan en su publicación ya que tachan a las crisis bancarias como las peores que podemos enfrentar, puesto que son de larga duración y con repercusiones prolongadas para la economía real. Durante su ciclo de vida no solamente se reduce la recaudación tributaria y se extiende la magnitud de las prestaciones de desempleo, sino que también el déficit sufre notables incrementos. Asimismo, demuestran cómo históricamente, el mercado bursátil se recupera más rápidamente que el mercado inmobiliario y otros sectores.

3.2 SECTORES DE EMPRESAS BENEFICIADOS ANTE CRISIS MUNDIALES

Mucho se está hablando de los efectos negativos que está teniendo en nuestra vida diaria la crisis, principalmente el aumento del desempleo. Sin embargo, hay algunas cosas positivas que nos traen las crisis en general.

Por ejemplo, en la crisis del 2008, el primer efecto que se vio, fue la moderación de los precios. Los alimentos no estaban subiendo tanto como otros años (algunos incluso bajando), había rebajas adelantadas en muchos productos y por tanto el gasto navideño, incluso manteniendo las mismas costumbres que el año pasado, fue bastante más bajo. (Anaya J. , 2008)

Otra ventaja que tuvo la crisis es que, con la bajada de los tipos de interés y la normalización del mercado interbancario, los créditos, y principalmente las hipotecas, se volvieron más baratos, con lo que el gasto en cuotas iba a reducirse en cuanto tocara revisión del préstamo. (Anaya J. , 2008)

Una ventaja a largo plazo de esta crisis es que las empresas se hicieron más eficientes, con lo que garantizarían un futuro saludable y que las personas, ante las noticias, iban a aumentar su nivel de ahorro, lo que sería positivo en los años venideros. Antes de la crisis las empresas derrochaban y los particulares se endeudaban como si no hubiera mañana. Esto parecía acabarse y a la larga haría que el crecimiento económico fuera más sostenible. (Anaya J. , 2008)

Las crisis mundiales, provocan la creación de nuevas normas en los Gobiernos. En la de 2008, los inversionistas que antes eran considerados de poca importancia en especial los fondos soberanos y los inversionistas de países ricos en petróleo eran los que facilitaban la recapitalización de las empresas y economías del mundo. Las principales instituciones financieras de las nuevas economías se empezaban a fortalecer y tuvieron la evidente ambición de convertirse en importantes actores financieros. (Anaya J. , 2008)

Políticos y gobiernos se interesaron tanto en conseguir flujos de inversión como en el comercio global. Adaptaron sus regímenes fiscales, regularon la inversión extranjera y se involucraron más en propiedades extranjeras y flujo de capitales. Su objetivo: evitar futuras crisis y supervisar el financiamiento que habían inyectado en los mercados. Los acuerdos internacionales se basarían más en pragmáticas “reglas generales” y menos en complicados modelos analíticos. Las entidades reguladoras estarán abiertas a recibir propuestas que apoyarán la construcción de las instituciones de este nuevo mundo. (Anaya J. , 2008)

En última instancia, la crisis constituirá un saludable exhorto a realizar cambios y mejoras en el mundo financiero, en particular en la administración de riesgos, el gobierno de las

instituciones y las normas. Las empresas de servicios financieros que se enfocarían en reestructurar sus negocios, colaborar constructivamente con las entidades reguladoras, estrechar el control de riesgos y fortalecer su capital podría desempeñar un papel activo en el rediseño de la industria global. Para muchas, esto representaría una evolución natural a partir del papel que habían desempeñado en esta crisis. Ahora debían aplicar las mismas habilidades y capacidades para cambiar de una estrategia a corto plazo hacia la construcción de la siguiente plataforma a largo plazo de un régimen sustentable de servicios financieros globales. (Anaya J. , 2008)

Sectores beneficiados en la crisis sanitaria Covid-19

En estos tiempos convulsos que nos está tocando vivir, no todo son malas noticias para la economía. Como en cualquier crisis hay siempre una segunda lectura para aquellas empresas y sectores que se han visto beneficiados con la vorágine del coronavirus. (Foret, 2020)

Compañías farmacéuticas, fábricas de material sanitario y laboratorios de microbiología son las más obvias, pero también empresas de distribución y venta alimentaria, plataformas de contenidos y formación, canales de ocio y por supuesto la venta online. (Foret, 2020)

Todas las empresas farmacéuticas y de biotecnología que están realizando ensayos clínicos para la creación de una vacuna contra el enemigo invisible que nos acecha, han visto cómo sus acciones se disparaban en los mercados bursátiles. (Foret, 2020)

Plataformas de comunicación online, formación, alimentación, ocio y distribución son otros de los sectores que más incrementan sus ingresos en estos tiempos. (Foret, 2020)



La pandemia se ha convertido en un nuevo e inquietante factor de análisis financiero. La crisis que se encuentra en pleno desarrollo está afectando a las empresas de China, Italia y España. Primero, muchas marcas tuvieron que salir de China a buscar nuevos fabricantes de sus productos debido al parón industrial en muchas ciudades. El pánico se infiltró en algunos consumidores que ahora desconfían de las marcas chinas y no se atreven a abrir los paquetes que llegan de Alibaba.com (el aspirante a competir con Amazon), por temor a que traigan el temerario virus. En España, miles de personas han dejado de comprar en los populares bazares chinos que proliferan en todos los barrios.

Como suele ocurrir casi siempre, toda crisis tiene sus perdedores y ganadores. La estrategia industrial, comercial, turística y hasta deportiva de Europa se ha visto alterada por el nuevo virus. La calma de los mercados y, por lo tanto, del mundo, se ha trastocado y ha desatado la carrera en los laboratorios farmacéuticos. Las miradas de los fondos se vuelven ahora hacia las grandes marcas fabricantes de antibióticos, la primera que descubra la vacuna tiene asegurada la venta de millones de unidades.

Mientras tanto, aumentan sus beneficios los fabricantes de mascarillas, geles desinfectantes, papel higiénico, alcohol medicinal y guantes quirúrgicos que ahora la gente se pone para no tocar nada con las manos. Crecen los servicios externos para hospitales, las empresas de limpieza y desinfección, la venta de equipos y trajes de protección. Aumenta en los hogares el consumo de energía, de servicios telefónicos y de televisión, la compra online de comidas preparadas. Las ventas de alimentos perecederos e imperecederos se han disparado.



3.3 RENTABILIDAD EN TIEMPO DE CRISIS

Si bien la rentabilidad es una noción a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener resultados. (Santiesteban Zaldívar, Fuentes Frías, Leyba Cardeñosa , Lozada Núñez, & Cantero Cora, 2011)

Durante los últimos 20 a 30 años el mundo ha experimentado unos cambios profundos, explicados en su gran mayoría por la palabra globalización. La globalización ha afectado prácticamente todos los países, mercados, sectores, participantes; y ha afectado particularmente la conducta de los mercados financieros.

La globalización junto a las nuevas tecnologías e innovaciones, han permitido que los capitales se muevan de un lugar a otro casi sin restricciones ni mejoras. Sin mencionar todos los factores que pueden contribuir a atraer capitales en el corto plazo, la rentabilidad es uno de los elementos más evidentes para seducir capitales en el largo plazo. Claro que se debe referir a rentabilidad relacionada a un nivel de riesgo o rentabilidad ajustada por riesgo. (Santiesteban Zaldívar , Fuentes Frías, Leyba Cardeñosa , Lozada Núñez , & Cantero Cora, 2011)

CAPÍTULO 4. 4 METODOLOGÍA

Tipo de Investigación.

El presente estudio de investigación sobre los riesgos al margen de contribución está basado en el análisis cuantitativo el cual es un método que tradicionalmente se ha utilizado en las ciencias empíricas. Se centra en los aspectos observables susceptibles de cuantificación, y utiliza la estadística para el análisis de los datos. E. Durkheim, empezó a aplicarlo a finales del siglo XIX. (Durkheim, 2001)

El presente se centra en el marco DROPA (Definir, Reunir, Organizar, Presentar gráficamente y Analizar) el cual propone una metodología más eficiente para la resolución de problemas con base estadística. (Levine, Krehbiel, & Berenson, 2014)

El objeto de análisis son los riesgos que existen dentro y fuera de las medianas y grandes empresas en México, las cuales afectan el margen de contribución en épocas de contingencia; estos son reales, observables, medibles y pueden ser percibidos de manera precisa.

Existe una relación de causa-efecto entre dos fenómenos. Riesgo – Disminución de Margen. Se analizan variables, tratadas con procedimientos matemáticos y estadísticos. Algunos ejemplos de las variables son:

- a) Disminución de ingresos.
- b) Deficiencia o inexistencia de Políticas de riesgos.
- c) Pérdida de competitividad del producto

Se consideró una población y muestra representativa de 25 personas a las cuales se les aplicaron quince preguntas relativas al margen de contribución en época de crisis, cabe mencionar que los encuestados son una población de características similares en cuanto a puesto laboral y grado de estudios.

El método de recolección de datos utilizado en esta investigación fue por encuestas estructuradas con un total de quince preguntas de opción múltiple dirigidas a personas que se desempeñan en las áreas financieras y de ventas, estuvo orientado a descubrir el origen de los riesgos al margen de contribución en épocas de incertidumbre económica.

Estas encuestas se realizaron vía electrónica, derivado de ello se obteniendo excelentes resultados que servirán de base para el análisis de la matriz de riesgos. (Levine, Krehbiel, & Berenson, 2014)

4.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO

En la presente investigación se realizaron encuestas para conocer mediante el método cuantitativo, las principales causas por las cuales se ha visto afectado el margen de contribución dentro de las medianas y grandes empresas en México ante desequilibrios económicos,

Al estar viviendo hoy en día épocas COVID-19 se tiene la necesidad de medir, evaluar o valorar la realidad económica desde un punto de vista lo más objetivo posible para ello realizamos:

- 15 reactivos dirigidos a medianas y grandes empresa en México.
- 25 empresas colaboraron en conjunto para efectos de la presente investigación respondiendo los reactivos.
- Dando un total de 375 datos relacionadas con las encuestas aplicadas en el presente caso de estudio.

A continuación, se muestran los reactivos que permitieron conocer dentro de las limitantes expuestas en el presente trabajo, la situación que presentan las medianas y grandes empresas en nuestro país derivados de la crisis económica ocasionada por la pandemia COVID-19.

Dentro de los cuales se pueden observar:

- Riesgos financieros
- Riesgos operativos
- Riesgos legales
- Riesgos reputacionales
- Entre otros.

Reactivo 1

Mencione el motivo de Disminución del Margen de Contribución

CONCEPTO	ENCUESTADOS	PARTICIPACIÓN
Disminución de ingresos	16	64 %
Incrementos en costos variables	6	24 %
Pérdida de competitividad del producto	1	4 %
Dejó de ser esencial el producto que vende	2	8 %
No sabe / No contestó	0	0 %
TOTAL	25	100%

Tabla 1. Reactivo 1
(Creación Propia, 2020)

A continuación se muestra la gráfica correspondiente al reactivo 1

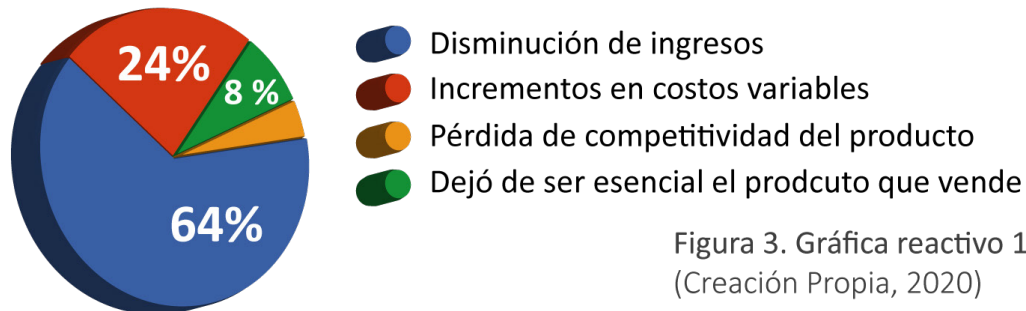


Figura 3. Gráfica reactivo 1
(Creación Propia, 2020)

El presente reactivo cubre los aspectos relacionados con la disminución del margen de contribución, los que se aplican para medianas y grandes empresas en México, de esta manera se busca identificar las principales causas y el nivel de participación de cada una de ellas dentro del mercado y con ello saber las áreas de impacto en Ingresos, Costos Variables, Pérdida de competitividad y esencialidad del producto.

Reactivo 2

¿Qué productos o servicios se incrementaron por la contingencia en su sector?

CONCEPTO	NO. ENCUESTADOS	% PARTICIPACIÓN
Materias Primas	15	60%
Se incrementaron los artículos de limpieza, cubre bocas, caretas, guantes, sanitización	3	12%
Servicios (Arrendamientos, Energía Eléctrica, agua)	6	24%
Ninguno	1	4%
No sabe/No contestó	0	0%
TOTAL	25	100%

Tabla 2. Reactivo 2
(Creación Propia, 2020)

En la tabla anterior observamos que el 60% de los encuestados indica que el incremento mayor se vio reflejado en el precio de la materia prima, representando éste último un factor importante en la afectación al margen de contribución, seguido de importantes costos variables que no se tenían considerados dentro del presupuesto anual del año anterior como son: cubre bocas, caretas, guantes, servicios de sanitización, servicios de arrendamiento, energía eléctrica y agua.

Reactivo 3

¿Qué tipo de riesgos se presentaron en su empresa durante la pandemia de Covid-19?

Con base en la estadística que se muestra a continuación, se puede observar que el riesgo de contagio del virus COVID-19 fue el más latente dentro las empresas, representando el 40% de la muestra, esto a causa de que algunas actividades no pueden ser detenidas dentro de la organización por considerarse críticas para la operación.

Asimismo, la caída en ventas y la pérdida de empleos en su conjunto representan un 32% del total, es decir, son riesgos que se presentaron en la mayor parte de las organizaciones en nuestro país.

CONCEPTO	No. ENCUESTADOS	% PARTICIPACIÓN
Mano de Obra adicional para la fabricación de productos	1	4%
Operación detenida por falta de personal	1	4%
Aumento de costos variables	2	8%
Desabasto de materia prima	3	12%
Disminución en ventas pronosticadas	4	16%
Pérdida de empleos	4	16%
Riesgo de contagio por continuidad del negocio	10	40%
TOTAL	25	100%

Tabla 3. Reactivo 3
(Creación Propia, 2020)

Reactivo 4

¿Qué tipo de riesgos podrían impactar en los costos variables, durante crisis económicas?

Derivado de la investigación de mercado mediante el análisis cuantitativo, se obtiene que los riesgos principales que afectan los costos variables, los cuales a su vez afectan directamente en el margen de contribución son los siguientes:

No.	RIESGOS IDENTIFICADOS
1	Incremento de bonos y tiempo extra
2	Alza de precios e materias primas y fletes
3	Cierre de industria
4	Volatilidad en el tipo de cambio
5	Disminución y recorte de gastos variables
6	Disminución en la demanda de productos
7	Incremento de bonos y tiempo extra
8	Escasez de servicios generales
9	Incremento de cuentas por cobrar
10	Pérdida de liquidez
11	Inflación
12	Quiebra de la empresa
13	Atraso en trámites gubernamentales como: permisos, licencias, patentes etc.
14	Financiamiento a costos elevados

Tabla 4. Reactivo 4
(creación propia, 2020)

La figura anterior refleja los 14 riesgos que el mercado percibe pueden ocurrir de una forma recurrente durante un desequilibrio en la economía en nuestro país, es decir una recesión o crisis económica derivada de un evento nacional o internacional como en este caso la pandemia COVID-19.

Reactivo 5

Durante una contracción en la economía ¿Su empresa, en qué rango vio afectado su margen de utilidad?

Con relación al margen de utilidad, las encuestas realizadas y de acuerdo a la muestra utilizada, se observa que el 76% de las grandes y medianas empresas en México tuvieron una caída en un rango de 1 al 25 por ciento durante el periodo del segundo y tercer trimestre de 2020. En la siguiente figura se puede observar con mayor detalle el comportamiento.

VARIACION MARGEN UTILIDAD	No. ENCUESTADOS	% PARTICIPACIÓN
1 al 25%	19	76%
26 al 50%	4	16%
51 al 75%	1	4%
No tuvo variación a lo pronosticado	1	4%
No sabe / No contestó	0	0%
TOTAL	25	100%

Tabla 5. Reactivo 5
(Creación Propia, 2020)

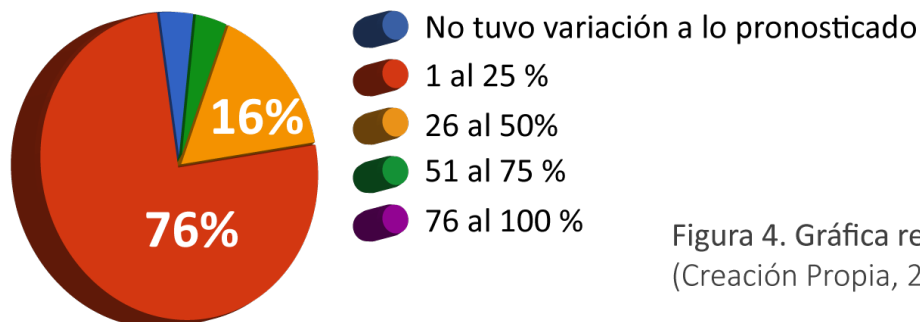


Figura 4. Gráfica reactivo 5
(Creación Propia, 2020)

Reactivo 6

¿Su empresa tiene un área que se dedique a la prevención de riesgos?

A continuación se muestra la figura donde se muestra que el 70.8% de las empresas participantes en la presente investigación manifiestan no contar con área especializada que se encargue del estudio y prevención de riesgos dentro de su organización, lo cual permite conocer una de las grandes debilidades que tienen las empresas en nuestro país, no únicamente las de tamaño micro y pequeñas, sino también las medianas y grandes.

ÁREA O DEPARTAMENTO DE RIESGOS	No. ENCUESTADOS	% PARTICIPACIÓN
No	17	68%
Sí	7	28%
No sabe / No contestó	1	4%
TOTAL	25	100%

Tabla 6. Reactivo 6
(Creación Propia, 2020)

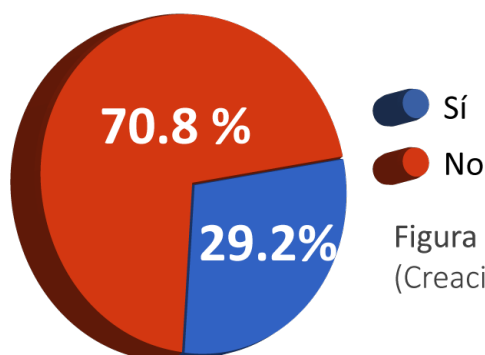


Figura 5. Gráfica reactivo 6
(Creación Propia, 2020)

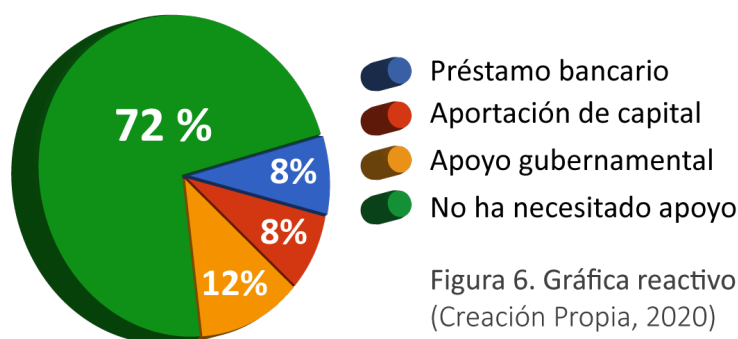
Reactivo 7

¿Qué apoyo externo ha ocupado la empresa para su operación?

Por increíble que parezca, el análisis cuantitativo realizado en la presente investigación refleja que con relación a apoyos económicos y financiamiento, la gran mayoría, representado por el 72% indica no haber requerido ningún tipo de apoyo externo para continuar con su operación, seguido del 12% que si requirió apoyo gubernamental, un 8% recurrió a la aportación y el 8% restante al financiamiento bancario.

CONCEPTO	No. ENCUESTADOS	% PARTICIPACIÓN
Aportación de capital	2	8%
Apoyo gubernamental	3	12%
No ha necesitado apoyo	18	72%
Préstamo bancario	2	8%
TOTAL	25	100%

Tabla 7. Reactivo 7
(Creación Propia, 2020)



Reactivos 8 y 9

¿En qué porcentaje crecieron / disminuyeron las ventas durante el segundo y tercer trimestre de 2020 respecto al año anterior?

Respecto a los niveles de variación en las ventas durante el segundo y tercer trimestre de 2020 comparado con el mismo periodo del año anterior (2019), las encuestas nos muestran la siguiente información:

- **Incremento en ventas:**

De los 25 encuestados, el 60% representado por 15 empresas indican haber tenido un crecimiento menor al 10% respecto del 2T2020 y 3T2020 con relación al mismo periodo de año anterior.

- **Disminución en ventas**

Mientras que el 52% representado por 13 empresas indican haber tenido una caída en ventas entre el 10 y 30 por ciento respecto de los mismos periodos.

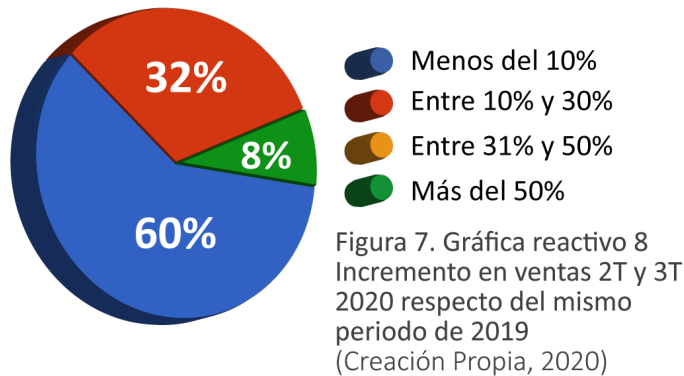
A continuación se puede observar los resultados en una forma estadística la forma de participación con relación a la muestra total de 25 encuestados.

RANGOS VARIACIÓN EN VENTAS	INCREMENTO (I)	% PARTICIPACIÓN I	DISMINUCIÓN (D)	% PARTICIPACIÓN D
Entre 10% y 30%	8	32%	13%	52%
Más del 50%	1	4%	3%	12%
Más del 50%	1	4%	1%	4%
Menos del 10%	15	60%	8%	32%
No sabe / No contestó	0	0%	0%	0%
TOTAL	25	100%	25	100%

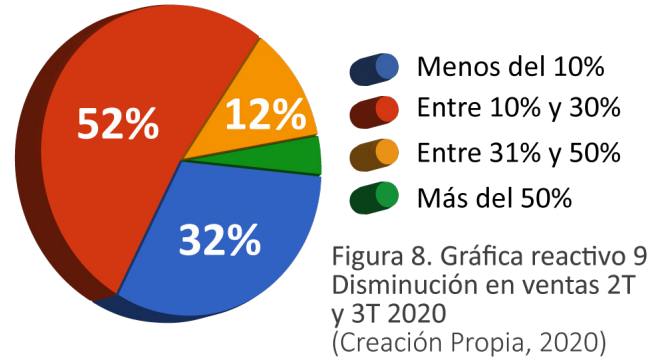
Tabla 8. Reactivo 8 y 9
(Creación Propia, 2020)

Asimismo, la siguiente figura muestra de una forma gráfica el detalle anterior respecto al comportamiento en la variación de las ventas

Incremento:



Disminución:



Reactivo 10

¿Tiene identificados y valuados mediante una matriz los posibles riesgos a los que se enfrentan su empresa durante un desequilibrio económico?

Una vez identificados los riesgos que pueden tener un índice de ocurrencia mayor en las medianas y grandes empresas en nuestro país derivado de un desequilibrio económico, se dio a la tarea de investigar mediante el método de encuestas si las empresas cuentan con una cultura organizacional orientada al riesgo, a través de una matriz en el cual se puedan identificar las actividades y riesgos críticos, así como sus controles y supervisión correspondiente, a lo cual se obtuvieron los siguientes datos:

De las 25 empresas encuestadas, el 64% manifiesta contar con una matriz de riesgos dentro de su organización, mientras que el 36% mantiene esa área de oportunidad.

CUENTA CON UNA MATRIZ DE RIESGOS	No. ENCUESTADOS	% PARTICIPACIÓN
No	9	36%
Sí	16	64%
No sabe / No contestó	0	0%
TOTAL	25	100%

Tabla 9. Reactivo 10
(Creación Propia, 2020)

La tabla anterior muestra que existen dentro de las medianas y grandes empresas, una cultura de riesgo sin embargo al analizar los datos arrojados en los reactivos anteriores, la matriz no se encuentra actualizada o bien no se consideran riesgos, políticos y ambientales, este análisis es de gran importancia para las organizaciones ya que será necesario ampliar la matriz de riesgo implementada dentro de las organizaciones considerando los nuevos riesgos latentes a nivel global.

Reactivo 11

Dentro de su contabilidad, ¿Tiene considerado el rubro de provisiones para hacer frente a posibles imprevistos?

Dentro del rubro de provisiones, el reactivo 11 muestra que un 56.5% de los encuestados no provisiones dentro de su contabilidad para hacer frente a imprevistos como lo es la pandemia COVID-19, lo cual se traduce en erogaciones mayores en costos fijos y variables los cuales afectan el margen de contribución de la empresa.

¿PROVISIONA PARA IMPREVISTOS?	No. ENCUESTADOS	% PARTICIPACIÓN
No	14	56%
Sí	11	44%
No sabe / No contestó	0	0%
TOTAL	25	100%

Tabla 10. Reactivo 11
(Creación Propia, 2020)

La siguiente figura muestra de una forma gráfica la división en las encuestas respecto a la provisión para hacer frente a imprevistos

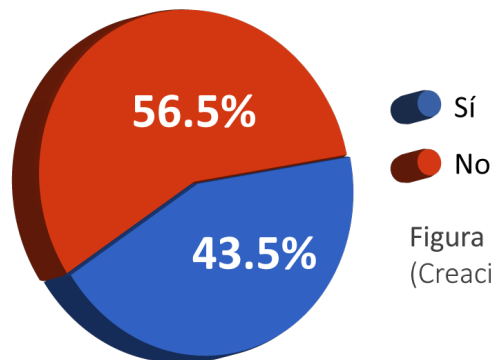


Figura 9. Gráfica reactivo 11
(Creación Propia, 2020)

Reactivo 12

¿Cuáles de estas cuentas dejaron de provisionarse durante la contingencia?

Dentro de la contabilidad y finanzas de las empresas medianas y grandes objeto de estudio de la presente investigación, confirmaron que se dejaron de provisionar durante la época de pandemia COVID-19 que comprende de los periodos del 2T2020 y 3T2020 los rubros de mantenimiento principalmente con un 52%, seguido de servicios generales como energía eléctrica, agua, arrendamientos con un 24% y no menos importante, los fletes para la transportación de mercancías con un 8% de participación dentro de las encuestas aplicadas.

PARTIDAS NO PROVISIONADAS	No. ENCUESTADOS	% PARTICIPACIÓN
Fletes	2	8%
Mantenimiento	13	52%
Materias Primas	4	16%
Servicios (Arrendamientos, Energía Eléctrica, agua)	6	24%
No sabe/No contestó	0	0%
TOTAL	25	100%

Tabla 11. Reactivo 12
(Creación Propia, 2020)



Reactivo 13

¿Tiene diseñado e implementado un plan de contingencia y continuidad de negocio?

La importancia de un plan de contingencia hoy en día es de vital importancia para las organizaciones, no basta solo mantenerse a la vanguardia dentro del mercado sino también una correcta administración de los recursos. Por ello y con la finalidad de conocer si dentro del mercado del tamaño de la presente investigación se está preparado para hacer frente a imprevistos tales como: desastres naturales, huelgas, crisis sanitarias como es el caso de la actualidad por mencionar algunos, con la finalidad no de detener la operación crítica del negocio.

Los resultados se muestran a continuación:

IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE CONTINGENCIA	NO. ENCUESTADOS	% PARTICIPACIÓN
No	11	44%
Sí	13	52%
No sabe / No contestó	1	4%
TOTAL	25	100%

Tabla 12. Reactivo 13
(Creación Propia, 2020)

El 52% representado por 13 empresas de mediano y gran tamaño en México manifiesta si contar con un plan de contingencia, mientras que el 44% (11 empresas) mantiene dicha área de oportunidad y un 4% (1 empresa) indica no conocer si existe dicho protocolo dentro de la organización.

Con los datos que se muestran en la figura anterior, se puede tener un panorama general de los aspectos a considerar en nuestra matriz de riesgos, ya que si bien no están directamente asociados a los costos variables, afectan el nivel de ingresos y por lo tanto el margen de contribución de las organizaciones.

Reactivo 14

¿Qué metodología utiliza para evaluar los riesgos en su empresa?

Respecto al método de encuestas aplicadas, la siguiente figura muestra los tipos de metodologías de valuación de riesgos que utilizan empresas medianas y grandes en nuestro país, en donde el 20% utiliza el método cualitativo, 16% utiliza estadística con base en información histórica y su análisis.

Es interesante mencionar que un 16% desconoce la metodología de valuación de riesgos utilizada en su organización, lo cual pudiera incluso interpretarse como inexistente.

No.	METODO DE VALUACIÓN	No. ENCUESTADOS	% PARTICIPACIÓN
1	FMEA (Failure Mode and Effective Analysis)	1	4%
2	Análisis cualitativo	5	20%
3	COSO	4	16%
4	5 porqués	1	4%
5	Estadística y análisis	4	16%
6	Evaluación de riesgo operacional	2	8%
7	Análisis cuantitativo EEFF	1	4%
8	Ninguna	4	16%
9	Lo desconozco	3	12%
TOTAL		25	100%

Tabla 13. Reactivo 14
(Creación Propia, 2020)

Gráfico método valuación de riesgos



Figura 11. Gráfica reactivo 14
(Creación Propia, 2020)

Reactivo 15

¿Qué medidas preventivas tomas si existe desabasto en tus materias primas por contingencias?

Finalmente y no menos importante, en las encuestas realizadas en la muestra se refleja que el 44% ha hecho frente al desabasto de materias primas por medio de la compra a otros proveedores distintos al principal, asimismo, el 40% ha mantenido inventarios por más de 3 meses lo que le ha permitido seguir su producción sin mayor problema y un 12% mantienen contratos de garantía de entrega con penalizaciones.

A continuación, se muestra detalle de los resultados del reactivo 15

MEDIDAS PREVENTIVAS DE MP	No. ENCUESTADOS	% PARTICIPACIÓN
Contratos de garantía de entrega con penalizaciones	3	12%
Inventarios para más de 3 meses	10	40%
Otros proveedores	11	44%
Existe inventario suficiente	1	4%
No sabe/No contestó	0	0%
TOTAL	25	100%

Tabla 14. Reactivo 15
(Creación Propia, 2020)

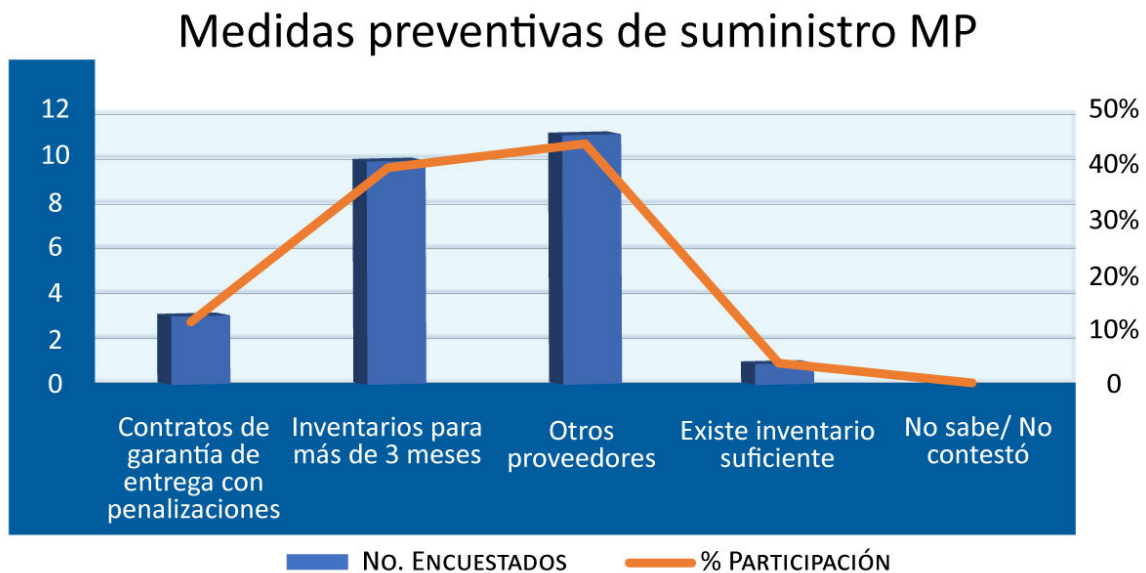


Figura 12. Gráfica reactivo 15
(Creación Propia, 2020)

4.2 RESULTADOS DE VARIACIÓN EN MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

El margen de contribución hasta este momento lo podríamos resumir como cantidad de la que dispone una empresa a través de unos ingresos determinados para cubrir sus costes fijos (startupguide, 2019) . De esta manera, puedes obtener información sobre cuánto contribuye cada parte de las ventas a cubrir los costes fijos. Los costes fijos se definen como los costes en los que se incurre independientemente del volumen de negocios de la empresa, los costos variables son aquellos costes que aumentan o disminuyen con los volúmenes de producción, por ejemplo: materias primas, gastos de transporte. En un ejemplo de un estado de resultados veríamos el margen de contribución de la siguiente manera:

	PRODUCTO A	PRODUCTO B	TOTAL
Ventas *	\$20,000	\$10,000	\$30,000
Costos Variables	\$5,000	\$2,000	\$7,000
Margen de contribución	\$15,000	\$8,000	\$23,000
Costos Fijos			\$5,000
Resultado Operativo			\$18,000

**Ingresos netos, IVA no incluido*

Tabla 15. Ejemplo de Estado de resultados
(Creación Propia, 2020)

Para poder mejorar el resultado en el margen de contribución comúnmente puede optar por mejorar tus resultados al reducir los costes variables del uso de materias primas o del proceso de producción, aumentar los esfuerzos de venta o procurar costes fijos más bajos.

Llegando a este punto la variación en el margen de contribución va a estar alineado directamente a la respuesta que tenga el mercado hacia nuestro producto o como se esté

comportando el mercado; esto lo pudimos respaldar con las encuestas aplicadas donde podemos observar que con una contracción de la demanda en la mayoría de los sectores las empresas entrevistadas respondieron tener una pérdida en su margen de contribución en un 64% por la disminución de ingresos y en un 24% por un incremento de los costos variables.

4.3 RUBROS A CONSIDERAR PARA PROVISIONES

Las provisiones, para constituir elementos de pasivo que se registren en el balance, deben satisfacer los correspondientes criterios de definición, reconocimiento y valoración. Además, deberán ser valoradas de forma adecuada y con fiabilidad.

Los siguientes rubros a considerar para provisiones que ayuden a guardar una cantidad de recursos como un gasto para estar preparados por si realmente se produjese el pago de una obligación que la empresa ya ha contraído con anterioridad son:

1. PROVISIONES

- Por retribuciones a largo plazo al personal.
- Para impuestos.
- Para otras responsabilidades.
- Por desmantelamiento, retiro o rehabilitación del inmovilizado.
- Para actuaciones medioambientales.
- Para reestructuraciones.
- Por transacciones con pagos basados en instrumentos de patrimonio.

2. PROVISIONES A CORTO PLAZO

- Por retribuciones al personal.
- Para impuestos.
- Para otras responsabilidades.
- Por desmantelamiento, retiro o rehabilitación del inmovilizado.
- Para actuaciones medioambientales.
- Para reestructuraciones.
- Por transacciones con pagos basados en instrumentos de patrimonio.

3. DETERIORO DE VALOR DE CRÉDITOS COMERCIALES Y PROVISIONES A CORTO PLAZO

- Provisión por operaciones comerciales.
- Provisión por contratos onerosos.
- Provisión para otras operaciones comerciales.

4. ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y ACTIVOS Y PASIVOS ASOCIADOS

- Provisiones.

(Fornos, 2003)

Obligaciones legales, contractuales o implícitas con el personal de la empresa (que no sean para reestructuraciones, ni por transacciones con pagos basados en instrumentos de patrimonio) sobre las que existe incertidumbre acerca de su cuantía o vencimiento, tales como:

- Retribuciones post-empleo de prestación definida.
- Prestaciones por incapacidad.

La provisión correspondiente a retribuciones a largo plazo de prestación definida se cuantificará teniendo en cuenta los eventuales activos afectos, en los términos recogidos en las normas de registro y valoración.

Su movimiento es el siguiente:

Provisión para impuestos.

Importe estimado de deudas tributarias cuyo pago está indeterminado:

- En cuanto a su importe exacto.
- A la fecha en que se producirá.

Dependiendo del cumplimiento o no de determinadas condiciones.

La empresa debe o debería hacer mensualmente la respectiva provisión para el pago de impuestos, como es el impuesto a la renta y el impuesto de industria y comercio.

En la contabilidad, el pago de impuestos debe reconocerse como un gasto, a la vez que se crea la provisión en una cuenta xx.





La provisión para el pago de impuestos es un estimativo que hace la empresa respecto a los impuestos que se deberán pagar por el respectivo periodo.

Los valores provisionados mensualmente se van acumulando en una cuenta xx, y al momento de realizar la declaración tributaria, el valor efectivo determinado por concepto de impuestos, es trasladado a la cuenta xx.

Al determinar el impuesto real a pagar, es posible que el valor provisionado por impuestos difiera sustancialmente del valor realmente determinado, caso en el cual hay que hacer el respectivo ajuste.

Si el valor provisionado es inferior al valor finalmente determinado por impuestos, la diferencia se debe llevar como un gasto, a una cuenta xx.

Caso contrario, si el valor provisionado resulta superior al valor determinado por impuestos, se debe revertir el exceso de provisión. En este caso, el exceso debe contabilizarse como un ingreso en una cuenta xx.

Es importante aclarar que, si se ha presentado un exceso de provisión por impuestos, la reversión de esa provisión no debe hacerse mediante un crédito a la respectiva cuenta del gasto, sino que debe tratarse como un ingreso.

Provisión para otras responsabilidades.

Pasivos no financieros surgidos por obligaciones de cuantía indeterminada no incluidas en otras provisiones:

- Procedentes de litigios en curso.
- Indemnizaciones u obligaciones derivados de avales y otras garantías similares a cargo de la empresa.

Provisión por desmantelamiento, retiro o rehabilitación del inmovilizado.

Importe estimado de los costes de desmantelamiento o retiro del inmovilizado, así como la rehabilitación del lugar sobre el que se asienta.

La empresa puede incurrir en estas obligaciones:

- En el momento de adquirir el inmovilizado, o
- Para poder utilizarlo durante un determinado período de tiempo.

Formarán parte del valor del inmovilizado material, la estimación inicial del valor actual de las obligaciones asumidas derivadas del desmantelamiento o retiro y otras asociadas al citado activo, tales como los costes de rehabilitación del lugar sobre el que se asienta, siempre que estas obligaciones den lugar al registro de provisiones de acuerdo con lo dispuesto en la norma aplicable a éstas.

Por tanto, el importe estimado del valor actual de los costes del desmantelamiento o retiro y rehabilitación se registrará contablemente como provisión, con cargo a la correspondiente cuenta de inmovilizado material, cuando se incurra en la obligación de efectuarla, bien en el momento de su adquisición o posteriormente.

Más adelante, se ajustará el importe de la provisión por los incrementos o disminuciones de su importe originadas por una nueva estimación de la misma, con cargo o abono, respectivamente, a la cuenta de inmovilizado.

Por el importe de los ajustes que surjan por la actualización financiera de su valor, se incrementará la provisión, con cargo a la cuenta correspondiente. Gastos financieros por actualización de las provisiones.

Provisión para reestructuraciones.

En la actual situación económica y connotados de los recortes sufridos, fundamentalmente por parte del Gobierno, pero también de clientes privados, sobre todo si el nivel de dependencia es grande, hay numerosas empresas que se plantean futuras reducciones de plantilla, reestructuraciones de departamentos, etc. Por otro lado, las que no lo tienen en cuenta todavía deben ser plenamente conscientes de que si se producen van a tener que realizarlas en un corto plazo.

Ante esta situación, nos encontramos con la duda de si es posible contabilizar una provisión por reestructuración que asuma estos costes de despidos, desmantelamiento de oficinas o fábricas o una estimación de ellos.

Vamos a analizar que no es posible la contabilización de esta provisión de no haber una disposición legal, contractual o una obligación implícita o tácita, entendiendo ésta como la expectativa válida creada por la empresa frente a terceros de asunción de una obligación por parte de aquélla. Es decir, debe surgir una obligación que determine la indemnización o pago.

En concreto, en las provisiones por reestructuración, se deben cumplir dos condiciones. Una de ellas es que estén necesariamente impuestas por la reestructuración y la otra, que

no estén asociados con las actividades que continúan en la empresa. A estos efectos, se entiende por reestructuración un programa de actuación planificado y controlado por la empresa, que produzca un cambio significativo en el alcance de la actividad llevado a cabo por la empresa o la manera de llevar la gestión de su actividad. Profundizando en la NIC 37, dentro del apartado de “Aplicaciones específicas” en el que se explican los requisitos generales para el reconocimiento y valoración de las provisiones por reestructuración, todavía aclara más la no procedencia de la provisión por ese concepto.

Importe estimado de los costes que surjan directamente de una reestructuración, si se cumplen dos condiciones:

- Estén necesariamente impuestos por la reestructuración.
- No estén asociadas con las actividades que continúan en la empresa.

Se entiende por reestructuración un programa de actuación planificado y controlado por la empresa, que produzca un cambio significativo en:

- El alcance de la actividad llevada a cabo por la empresa, o
- La manera de llevar la gestión de su actividad.

Provisión por transacciones con pagos basados en instrumentos de patrimonio

1. Reconocimiento

La empresa ha de reconocer, según su naturaleza, los bienes o servicios recibidos como un activo o como un gasto, y en contrapartida el incremento del patrimonio neto o el correspondiente pasivo.

Si el pago ha de hacerse con instrumentos de patrimonio se ha de incrementar el patrimonio neto, por el contrario, si el pago ha de hacerse con un importe que esté basado en el valor

de instrumentos de patrimonio ha de reconocerse un pasivo. Si el prestador del servicio es el que tiene la capacidad de elección entre los instrumentos de patrimonio y el importe equivalente ha de registrarse un instrumento financiero compuesto.

En las transacciones en que sea necesario completar un determinado periodo de servicios, el reconocimiento ha de efectuarse a medida que dichos servicios sean prestados.

2. Valoración

En las transacciones con empleados que se liquiden con instrumentos de patrimonio, se valoraran por el valor razonable de los instrumentos de patrimonio cedidos, referidos a la fecha del acuerdo de concesión.

En aquellas transacciones que tengan como contrapartida bienes o servicios diferentes a los prestados por los empleados se valorarán por el valor razonable de los bienes o servicios en la fecha que se reciben.

Importe estimado de la obligación asumida por la empresa, como consecuencia de una transacción con pagos basados en instrumentos de patrimonio, que se liquiden con un importe efectivo que esté basado en el valor de dichos instrumentos.

Provisiones por operaciones comerciales.

Cuando una sociedad cierra su ejercicio económico al final de año, puede estimar que parte de sus ventas no le van a suponer el ingreso tal y como está contabilizado por dos motivos diferentes:

- Por el posible gasto en reparaciones y revisiones que tendrá que hacer en el futuro por los bienes que ha vendido y que garantiza a sus clientes.
- Por las posibles devoluciones de venta que sufra en el ejercicio siguiente.

Ambas posibilidades vienen recogidas en la provisión por operaciones comerciales de la que ya tramos en su momento el primer caso.

Provisiones para el reconocimiento de obligaciones presentes derivadas del tráfico comercial de la empresa.

Las provisiones para operaciones comerciales cuya cancelación se prevea en el largo plazo deberán figurar en el pasivo no corriente del balance en el epígrafe «Provisiones a largo plazo».

Esta cuenta se desarrolla en dos subcuentas:

- Provisión por contratos onerosos.
- Provisión para otras operaciones comerciales.

Provisión por contratos onerosos.

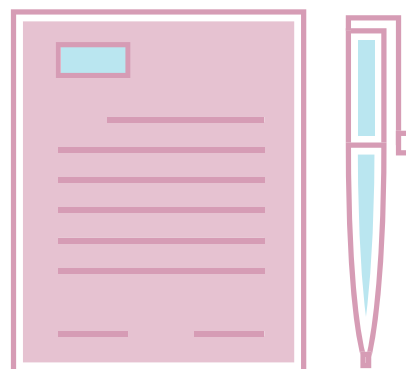
En esta Norma se define un contrato de carácter oneroso como aquel en el que los costos inevitables de cumplir con las obligaciones que conlleva exceden a los beneficios económicos que se esperan recibir del mismo. Los costos inevitables del contrato reflejarán los menores costos netos por resolver el mismo, o lo que es igual, el importe menor entre el costo de su cumplimiento y la cuantía de las compensaciones o multas que se deriven de su incumplimiento.

El costo de cumplimiento de un contrato comprende los costos que están directamente relacionados con el contrato.

Ejemplos de costos que se relacionan directamente con un contrato que proporciona bienes o servicios

Incluyen:

- mano de obra directa (por ejemplo, salarios y sueldos de los empleados que elaboran bienes o proporcionan servicios directamente a la contraparte);
- materiales directos (por ejemplo, suministros usados para cumplir con el contrato);
- asignaciones de costos que se relacionan directamente con actividades del contrato (por ejemplo, costos de gestión y supervisión del contrato; seguros; y depreciación de herramientas, equipo y derechos de uso de los activos utilizados para cumplir el contrato);



- costos imputables de forma explícita a la contraparte según el contrato; y
- otros costos en los que se incurre solo porque una entidad ha celebrado el contrato (por ejemplo, pagos a subcontratistas).

Los costos administrativos y generales no se relacionan directamente con un contrato, a menos que se puedan imputar directamente a la contraparte del contrato.

Este tipo de provisiones que surge cuando los costes que conlleva el cumplimiento de un contrato exceden a los beneficios económicos que se esperan recibir del mismo. (Fornos, 2003)

CAPÍTULO 5. 5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Utilizando la matriz de Probabilidad-Impacto se han clasificado cada uno de los posibles eventos que pueden ocurrir en situaciones de incertidumbre económica, basados en la encuesta realizada, dichos eventos se analizaron considerando el mayor número de reactivos en la pregunta de porcentaje de pérdidas, para la matriz los elementos base de análisis son:

Probabilidad: Se refiere a la posibilidad de recurrencia de los eventos adversos que pueden impactar el margen de contribución de las medias y grandes empresas.

Impacto: En esta columna se muestra el nivel de daño que ocasionaría cada situación probable que impacte al margen de la contribución de las medianas y grandes empresas.

Impacto de pérdida: Donde se indica mediante un porcentaje, la ponderación que tiene cada uno de los riesgos respecto al porcentaje de pérdida.

Efectividad de control: Se refiere al indicador que se le da a cada riesgos, considerando el nivel de efectividad, siendo el 1 el más efectivo / 5 el menos efectivo.

Riesgo Inherente. Es el resultado de la multiplicación de la probabilidad por el impacto, dando a conocer el valor final que representa cada riesgo para la empresa.

Margen de contribución en medianas y grandes empresas bajo escenarios de incertidumbre económica

#	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	IMPACTO EN PÉRDIDAS	EFFECTIVIDAD DE CONTROL	RIESGO INHERENTE
1	Falta de suministros de combustibles principalmente	3	4	1.2%	2	12
2	Inflación	4	4	1.6%	4	16
3	Disminución y recorte de gastos variables	3	3	1.2%	2	9
4	Quiebra	1	5	0.4%	1	5
5	Cambios en la demanda	5	4	2.0%	5	20
6	Contrataciones adicionales	5	2	2.0%	2	10
7	Diferencial cambiario	4	3	1.6%	3	12
8	Incremento de cuentas por cobrar debido a la falta de liquidez de clientes	4	4	1.6%	4	16
9	La oferta y demanda de productos en específico	4	4	1.6%	2	16
10	Aumento de materias primas y fletes	5	4	2.0%	5	20
11	Escasez de suministro de materias primas y tener que utilizar proveedores alternos a costos mayores	5	4	2.0%	4	20
12	Al no haber dependencias se atrasan permisos específicos para poder operar	4	4	1.6%	3	16
13	Cierre de la industria	2	5	0.8%	2	10
14	Incremento en materia prima	1	2	0.4%	1	2
15	Bono de ventas	5	4	2.0%	5	20
16	Incremento de precios	5	5	2.0%	5	25
17	Disminución de demanda de los clientes	4	4	1.6%	3	16
TOTAL		64		25%		

Tabla 16. Matriz de Riesgos

5.1 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS AL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

De acuerdo al análisis realizado mediante la metodología cuantitativa se presentan los siguientes riesgos al margen de contribución:

Tipos de riesgo que presentan las empresas en épocas de contingencia COVID-19

La siguiente tabla se integra de los niveles de riesgo, entre los que figuran:

Grave: Aquél que de suceder causaría un daño mayor a la empresa de no ser controlado, mitigado o eliminado.

Alto: Son los impactos que repercuten en las finanzas de la organización pero que no llegan a causar efectos críticos.

Todos los anteriores se expresan en valores cuantitativos, que permiten evaluar numéricamente la afectación en las empresas de no tener una correcta identificación para su control.



		TIPOS DE RIESGO QUE PRESENTAN LAS EMPRESAS EN ÉPOCAS DE CONTINGENCIA COVID-19			RESPUESTA AL RIESGO DETECTADO
NIVEL	RANGO	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA	CUANTITATIVO	TIPO DE RIESGO	
1	GRAVE	Pérdida financiera derivada de la disminución en los ingresos de las Compañías con probabilidad de cese de operaciones, gran impacto al riesgo financiero. Disminución en la cobranza	EL 64% de los encuestados reportan disminución en sus ventas entre un 10% y 30%; El 38% reportan disminución en sus ventas en un promedio del 50%	Riesgo de Liquidez	De acuerdo a la muestra el 38% estan en situación financiera grave ya que sus ventas han disminuido al 50% promedio, se recomienda revisar el mercado para evaluar la recuperación de las ventas pérdidas, hacer un programa de disminución de gastos, búsqueda de aplancamiento.
		La afectación directa al margen de contribución se deriva principalmente al incremento en el precio de las materias primas, el efecto de los costos fijos frente a la disminución a los ingresos de las compañías.	EL 76% de los encuestados reportan una afectación al margen entre el 1% y 25%	Riesgo Financiero	Firmar contratos Forwards para garantizar el precio de la mercancía
		El Gobierno emite reglas de operación o cierre de empresas de acuerdo al giro (esenciales / no esenciales). Desabasto de Insumos y servicios. Baja Productividad por confinamientos de los empleados (Capital Humano).		Riesgo Operacional	Continuar la operación apegados a las normas emitidas por el Gobierno, atendiendo situaciones internas en las empresas.
		Incremento en los costos por la compra de insumos para sanitización y protección de sus trabajadores. Incertidumbre de invertir en inventarios por la gravedad de las contingencias. Incremento en el costo de los bienes y servicios.	El 100% de los encuestados refieren que tuvieron 3 de estos eventos.	Riesgo Financiero	Es necesario esta inversión para minimizar el riesgo de contagios para no frenar la operación.
		La decisión de operar cuando existen contagios en las diferentes áreas de la empresa sin considerar las restricciones emitidas por el Gobierno.		Riesgos de Seguridad e Higiene.	Cuando existe un contagio de más de cinco empleados en la compañía es necesario considerar el paro de operaciones para protección de los empleados. Establecer políticas de Home Office para empleados que no pertenezcan a las áreas productivas, respetando horarios y con la debida supervisión.

Tabla 17. Tipos de riesgo que presentan las empresas en épocas de contingencia COVID-19
Tipo de Riesgo: Grave

TIPOS DE RIESGO QUE PRESENTAN LAS EMPRESAS EN ÉPOCAS DE CONTINGENCIA COVID-19					
NIVEL	RANGO	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA	CUANTITATIVO	TIPO DE RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO DETECTADO
2	ALTO	<p>Riesgos que impactan directamente en los costos variables en tiempos de Contingencia COVID-19:</p> <p>Las Compañías presentan riesgos de quiebra ó cierre por lo que deben impactar sus resultados con provisiones de finiquitos y liquidaciones. Generalmente los estudios de pasivos laborales NIF D-3 contemplan estas provisiones pero deben ser revisadas ya que los estudios se hacen en razón de negocio en marcha.</p>	<p>El 56% de los encuestamos no tienen considerado el rubro de porvisiones para hacer frente a posibles imprevistos</p>	Riesgo Financiero	<p>El 100% de las Empresas deberían analizar sus pasivos de contingencia para revelar información financiera correcta</p>
		<p>Ausencia de un área específica dedicada a la prevención de riesgos tales como:</p> <p>Grado de apalancamiento Póliticas y procedimientos que afecten las operaciones de las compañías</p>	<p>El 70% de la muestra no tiene un área específica para prevención de riesgos.</p>		<p>Implementar Gobierno Corporativo</p>
		<p>Impacto en el precio de las materias primas por:</p> <p>Variación cambiaria Inflación Tratados Comerciales</p>	<p>El 24% de los encuestados mencionan que han tenido afectaciones por estas razones en sus costos.</p>	Riesgo de Mercado	<p>Establecer la Compra de materiales y su venta en moneda extranjera disminuyendo el impacto.</p>

Tipo de Riesgo: Alto

5.2 MATRIZ DE CONTROL DE RIEGOS

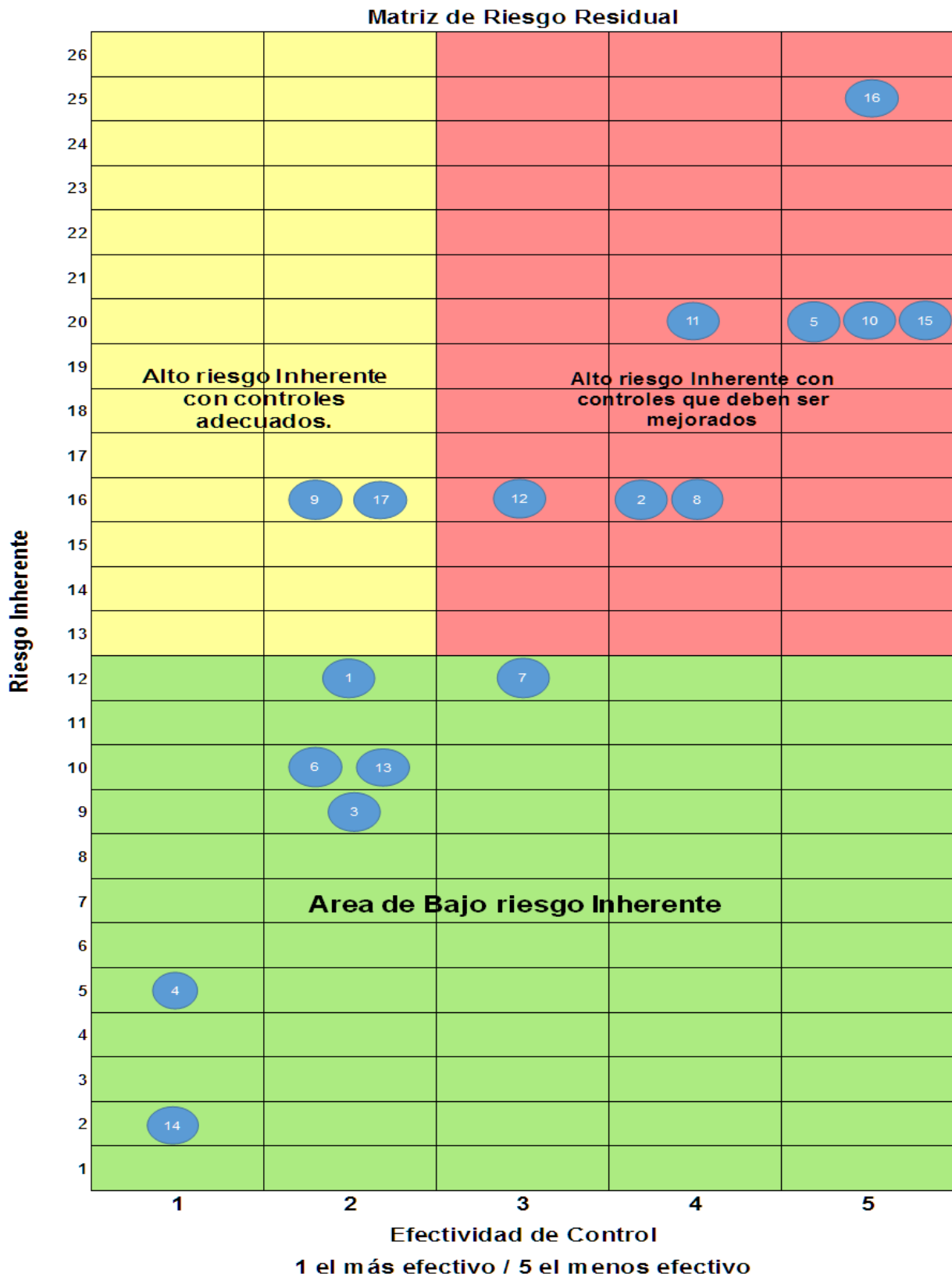


Figura 13. Gráfica Matriz de riesgos

5.3 RIEGOS A MITIGAR ANTE LAS INCERTIDUMBRES ECONÓMICAS

Durante la presente investigación y con base a los resultados de las encuestas aplicadas tenemos que un 70.8% de las medianas y grandes empresas no cuenta con un área especializada en identificación y valuación de riesgos, lo cual nos permite ver que existe una gran área de oportunidad en este sentido.

Reactivo 6

¿Su empresa tiene un área que se dedique a la prevención de riesgos?

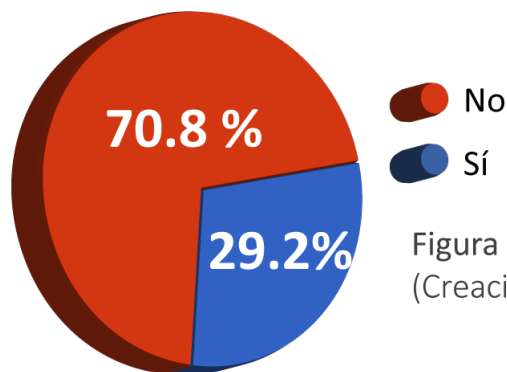


Figura 14. Gráfica reactivo 6
(Creación Propia, 2020)

En la gráfica anterior, se advierte que la mayoría de las empresas encuestadas no cuentan con un área de prevención y gestión de riesgos, por lo que es de gran importancia que las organizaciones se preocupen y ocupen de identificar, valorar y mitigar los riesgos en los cuales se puede incurrir durante desequilibrios económicos, de lo contrario, el margen de contribución se verá afectado como ha sucedido durante la pandemia.

Con base en esta metodología COSO podemos definir nuestra matriz de riesgos la cual haga frente a los siguientes riesgos que afectan directamente los costos variables y que por lo tanto le afecta directamente al margen de contribución:

- Falta de suministros de combustibles principalmente
- Inflación
- Disminución y recorte de gastos variables
- Quiebra
- Cambios en la demanda
- Contrataciones adicionales
- Diferencial cambiario
- Incremento de cuentas por cobrar debido a la falta de liquidez de clientes
- La oferta y demanda de productos en específico
- Aumento de materias primas y fletes
- Escasez de suministro de materias primas y tener que utilizar proveedores alternos a costos mayores
- Al no haber dependencias se atrasan permisos específicos para poder operar
- Cierre de la industria
- Incremento en materia prima
- Bono de ventas
- Incremento de precios
- Disminución de demanda de los clientes

5.4 BENEFICIOS EN LA RENTABILIDAD DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Durante la realización del presente, se han expuesto varios puntos donde podemos observar diferentes estrategias que las pequeñas y medianas empresas pueden seguir para mitigar riesgos y estar más preparadas en momentos de incertidumbre económica.

Si bien la cultura de la prevención es algo que está en desarrollo en nuestro país también vemos que en las pequeñas y medianas empresas de acuerdo con las encuestas aplicadas el 70.8% no tiene a nadie que este revisando o previendo riesgos que se puedan originar dentro y fuera de ellas.

Para las pequeñas y medianas al igual que para las grandes es de gran relevancia el tema de la rentabilidad ya que no solo les permite seguir operando y gran parte de esta rentabilidad se mide a través de los márgenes:

- **Margen neto de utilidad:** Se utiliza para medir el rendimiento generado por los ingresos operativos. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad bruta menos los gastos e impuestos}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$$

- **Margen bruto de utilidad:** Mide el costo de producción o de inventario y se obtiene con la siguiente formula:

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

- **Margen operacional:** Incluye en el cálculo los costos no productivos, como son los gastos administrativos. La comparación del margen operacional con el costo ponderado del capital permite estimar la rentabilidad del negocio.

$$\text{Margen Operativo} = \frac{\text{Ingresos Operativos}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

La meta de una empresa no debe ser cómo vender más sino cómo hacer que mi empresa sea rentable ya que a mayor producción y más esfuerzos de ventas, mayores costos, y esto puede incluso minar los ingresos esperados. Es por eso que desde el margen de contribución nos podemos dar cuenta que parte del negocio nos resulta más rentable crecer y apoyar o por lo contrario debemos corregir o parar.

Calcular la rentabilidad y ser rentable puede ser una gran catapulta para pequeñas y medianas empresas ya que calcular la rentabilidad de una inversión es lo que permite comparar diferentes proyectos, algo que convierte esta métrica en fundamental para la toma de decisiones de inversión para inversionistas externos o al momento de crecer más una empresa.



Conclusiones

Derivado de nuestro análisis de los riesgos a medianas y grandes empresas en tiempos de contingencia COVID-19 concluyo que debemos tomar en cuenta los cambios estructurales que están transformando nuestra economía y la sociedad.

Las medianas y grandes empresas con una gran exposición en diversas áreas deben poner especial atención al almacenamiento de datos en la nube y redes que permiten el trabajo remoto, reemplazar las tecnologías antiguas, creando nuevos mercados y con el potencial de crear beneficios económicos positivos.

Es indispensable dar importancia a los avances en materia de salud fomentar la investigación y desarrollo en las áreas de avances médicos que generan más entusiasmo: genómica e inmunología, que no solo están en primera plana en la actualidad, sino que también se posicionan para ofrecer un futuro más saludable. Estos temas no solo son atractivos porque son prioritarios hoy; invertir en tales posiciones estratégicas de gran tendencia nos posiciona en el largo plazo ahora que muestran valoraciones incluso más atractivas ante la caída del mercado en general.



Si bien algunas de estas áreas han visto una caída menor que el mercado general debido al aumento de la demanda a corto plazo, este hecho podría poner en relieve el atractivo a largo plazo que conllevan.

- Con el presente proyecto se puede concluir que con un correcto plan de prevención de riesgos se pueden mitigar diferentes factores que afectan directamente a los costos variables

los cuales en épocas de desequilibrio económico en la mayoría de los sectores se ven proporcionalmente afectados, al igual que la demanda en muchos sectores. Podemos observar como las medianas empresas no poseen un plan fuera de su cotidianidad y para hacer frente a situaciones adversas lo que causa que los resultados en momentos de incertidumbre sean menores a lo que se proyectó y presupuesto es por eso la necesidad de permear de un plan estratégico integral que contemple estos riesgos permitiendo un mejor resultado.

- Los riesgos en las medianas y grandes empresas en tiempos de incertidumbre están limitados por diversas variantes las cuales se han expuesto en este trabajo, pero se debe aclarar que al plantear estas circunstancias los efectos serán diversos en cada una de ellas esto se ve demostrado en gran parte de lo anteriormente compartido. Los detalles de cada uno de los participantes en el grupo testeo son variados y por ello se considera que los riesgos y su valoración de cada uno de ellos será interpretado por cada empresa con una visión distinta y una respuesta en medida de sus requerimientos.

Mencionado lo anterior podemos observar que hay empresas que en tiempos de incertidumbre económica son beneficiadas ya sea por su giro o circunstancias de la incertidumbre.

- Es importante llevar a cabo un análisis de riesgos, mediante el cual se podrán detectar cuáles son las amenazas que afectan a la empresa y minimizar el impacto que puedan llegar a tener. Cabe destacar la importancia que posee el cálculo de cada riesgo con el objetivo de no infravalorar riesgos importantes o, por el contrario, no destinar recursos a mitigar riesgos cuya influencia es mínima.

Recomendaciones

En el presente trabajo de grado se documenta un análisis de riesgos presentados en las empresas en épocas de contingencia COVID-19.

El producto resultante de este estudio son las recomendaciones y alternativas para darle tratamiento a los riesgos encontrados sobre los puntos graves y altos.

Riesgo de Liquidez

Respecto al riesgo de liquidez que presentan las medianas y grandes empresas en esta época de contingencia COVID-19, los encuestados reportaron que las principales fuentes son:

- A) Disminución de ingresos de enero a septiembre de 2020, con probabilidades de cese de operaciones y con gran impacto al riesgo financiero.
- B) Recuperación tardía de la cobranza.

La recomendación para hacer frente a este tipo de riesgo de liquidez es:

Revisar el mercado para evaluar la recuperación de las ventas proponiendo descuentos a clientes por compra en volumen; publicidad para promociones. Disminución de los gastos, ajustando las políticas de gastos.

Es necesario enfocarla en rubros claves, sobre los cuales tengas control y que al reducirlos no afecten el negocio; revisa todo tipo de gastos, comparando con meses o períodos anteriores, y pon atención sobre aquellos que experimentan variaciones importantes, tanto en incremento como en disminución.

Motivar a los empleados para que propongan iniciativas de ahorros y reducción de gastos dentro de la compañía.

Búsqueda de apalancamiento debiendo realizar análisis previo para asegurar que se pueda

cumplir con los compromisos financieros.

Control estricto de la tesorería, es importante contar con una herramienta que brinde visibilidad diaria del flujo de caja, del estado en que se encuentran las ventas y cobros, ya que lo más importante después de vender es recuperar la cobranza.

Una buena herramienta para controlar el cash Flow también debe permitirte ofrecer a tus clientes facilidades de pago para minimizar el impago.

Diversificar en las inversiones, Establecer coberturas.

Renegociar las condiciones con proveedores.

Riesgo Financiero

La afectación directa al margen de contribución de acuerdo a la respuesta de los encuestados se deriva principalmente al incremento en el precio de las materias primas, el efecto de los costos fijos frente a la disminución de los ingresos de las compañías y la ausencia de un departamento específico dedicado a la evaluación de riesgos.

El brote de COVID-19 está afectando la fabricación mundial, el transporte y las cadenas de suministro transfronterizas que sustentan muchos aspectos del comercio internacional.

La recomendación para mitigar el incremento en los precios de las materias primas es evaluar el uso de contratos comerciales y financieros revisando puntos importantes como:

- Identificar las disposiciones clave de los contratos relevantes que pueden verse afectados por los eventos recientes (por ejemplo, declaraciones/garantías, convenios, derechos de rescisión, condiciones, cláusulas de fuerza mayor o cláusulas de “cambio en la ley”).
- Identificar los requisitos de notificación que se han activado o pueden activarse.
- Considerar si existen medios alternativos para cumplir con las obligaciones contractuales o medidas proactivas que se puedan tomar anticipando los posibles efectos futuros del brote.

- Analizar las posibles consecuencias de un incumplimiento y/o retraso en el cumplimiento.
- Gestionar las comunicaciones con las contrapartes, teniendo en cuenta la importancia de la coordinación global de las relaciones locales para garantizar un enfoque consistente; y - comprender las acciones y restricciones regulatorias locales, incluyendo la revisión de las regulaciones existentes (por ejemplo, sobre salud y seguridad) y monitorear nuevos edictos en tiempo real para determinar si requieren que la compañía tome medidas o decisiones que puedan afectar los compromisos contractuales.

Es de vital importancia dentro de las medianas y grandes empresas adoptar estrategias ambientales, sociales y de gobierno corporativo (*environmental, social and governance, ESG*): Creemos que las empresas con alta calificación ESG pueden tener un mejor desempeño en un entorno post-coronavirus y aportar resiliencia a los portafolios. Estas empresas tienden a tener atributos de calidad: balances sólidos, negocios estables y un fuerte gobierno corporativo.

Generalmente tratan bien a sus empleados, así que pueden contratar y retener a los mejores trabajadores y hacer un uso eficiente de los recursos.

Riesgo Operacional

Los resultados de la encuesta aplicados al personal de finanzas de medianas y grandes empresas arrojan los siguientes puntos como principales riesgos de operación:

- El Gobierno emite reglas de operación o cierre de empresas de acuerdo con el giro (esenciales / no esenciales).
- Desabasto de Insumos y servicios.
- Baja Productividad por confinamientos de los empleados (Capital Humano).
- Incremento en los costos por la compra de insumos para sanitización y protección de sus trabajadores.

- Incertidumbre de invertir en inventarios por la gravedad de las contingencias.
- Incremento en el costo de los bienes y servicios.
- La decisión de operar cuando existen contagios en las diferentes áreas de la empresa sin considerar las restricciones emitidas por el Gobierno.

Las recomendaciones que sugerimos para mitigar estos riesgos son las siguientes:

Continuar la operación apegados a las normas emitidas por el Gobierno, atendiendo situaciones internas en las empresas.

Es necesario invertir en insumos para la sanitización para mitigar el riesgo de contagios y no frenar la operación.

Riesgo de Mercado

Estamos en territorio desconocido. Nadie sabe con seguridad cuánto durará esta crisis, ni cuál será su impacto económico. Pero sí sabemos que pasará, tal como ha sucedido con todas las otras crisis a lo largo de la historia.

La recomendación es mantener la calma cuando los mercados caen y moderar la euforia cuando están en alza. Las fluctuaciones de los mercados pueden dejar exhaustos incluso a sus participantes más experimentados. Quizás tenga sentido poner en práctica el “distanciamiento social” con tu portafolio y dejar de prestar atención a las subidas y bajadas diarias del mercado

Concentrarse en exposiciones de emisoras con alta calidad: Es muy probable que estemos entrando en una recesión, aunque nadie sabe cuál podría ser su duración o su gravedad. Si ese es el caso, tiene sentido tener acciones de empresas de mayor calidad con flujos de caja sólidos, ganancias estables y bajos niveles de deuda. Estas son las empresas que, históricamente, han brindado cierta resiliencia a los portafolios.

Minimizar la volatilidad: Teniendo en cuenta la inestabilidad sin precedentes que estamos viendo en los mercados, algunos inversionistas desean intentar mitigar la volatilidad a la vez que mantienen la exposición a acciones.

Debemos adoptar estrategias diseñadas para reducir el riesgo del mercado bursátil.

- La propuesta de este proyecto es que se genere un plan integral de riesgos para cada empresa donde de manera integral se cubra cada uno de los rubros que afectan en la rentabilidad de la empresa y en cada uno de sus resultados en los distintos márgenes ya sean de contribución de utilidad bruta y neta.

Esto nos lleva a que cada empresa debe conocer a la perfección su punto de equilibrio para de ahí poder medir de manera adecuada la proporción de afectación de cada impacto de los costos variables prever el que tiene más peligro de fluctuación y poder ponderarlo de acuerdo con el marco de COSO y poder mitigar el riesgo de acuerdo con estrategias financieras y operativas. Además de medir y mejorar la rentabilidad a través de estrategias como operativas en optimización de procesos, contratos donde la MP en precio no fluctúe de maneras considerables, de manera financiera optimizando y haciendo estrategias como provisiones, contratos y forecast más acercados siempre previendo el riesgo de que el mercado puede cambiar de un día a otro.

- Las empresas sin importar el giro o sector deben tener planes de contingencia para todo tipo de eventualidad, siempre optando por los fines particulares de cada empresa como un ente que engloba los objetivos y esfuerzos de todo individuo que forme parte de la organización. Estos proyectos de contingencia deben ser planeados en momentos de estabilidad para poder ser viables y tener una respuesta favorable en caso de ser necesaria una implementación por una incertidumbre o crisis.

Anteriormente las empresas no contemplaban con gran empeño estos programas, pero hoy en día se han vuelto decisivos para que las mismas continúen desempeñando su papel en la economía, a partir del año 2020 los planes empresariales tendrán por obligatoriedad el rubro de contingencia como una constante en su agenda y será un punto clave para el crecimiento de las mismas.



Glosario

A priori	Indica que algo que afecta a un determinado hecho o asunto se decide o se hace antes de conocido su resultado o el fin de su desarrollo, o sin tener en cuenta las circunstancias que afecten al hecho o asunto en cuestión.
Accionistas	Persona que posee acciones en una sociedad financiera, comercial o industrial.
Administración de riesgos	La gestión de riesgos es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen la identificación, el análisis y la evaluación de riesgo, para luego establecer las estrategias de su tratamiento utilizando recursos gerenciales.
Análisis de riesgos	El análisis de riesgo, también conocido como evaluación de riesgos o PHA por sus siglas en inglés. Process Hazards Analysis, es el estudio de las causas de las posibles amenazas y probables eventos no deseados y los daños y consecuencias que éstas puedan producir.
Análisis de riesgos financieros	Evaluación de la probabilidad de que se concrete una amenaza y de su posible impacto.
Avales solidarios	Es una figura jurídica por la cual una persona, avalista, responde por todas las obligaciones que haya contraído el avalado en un determinado negocio. Dicho de otra forma el avalista, si no paga la persona a la que avala, está obligada a ocupar su lugar en cuanto a sus obligaciones de pago.
Burbujas financieras	Una burbuja económica es un fenómeno que se produce en los mercados, en buena parte debido a la especulación, que se caracteriza por una subida anormal, incontrolada y prolongada del precio de un activo o producto, de forma que dicho precio se aleja cada vez más del valor real o intrínseco del producto.
Cadenas de suministro	Es el conjunto de actividades, instalaciones y medios de distribución necesarios para llevar a cabo el proceso de venta de un producto en su totalidad. Esto es, desde la búsqueda de materias primas, su posterior transformación y hasta la fabricación, transporte y entrega al consumidor final.

Ciclo operativo	Es el proceso por el que pasa una compañía industrial, en promedio, desde que compra las materias primas hasta que cobra las ventas después de la producción. En el caso de una organización netamente comercial, abarca desde la compra de la mercadería hasta el cobro de lo que generan las ventas.
Cisne negro	Es una metáfora que describe un suceso sorpresivo, de gran impacto socioeconómico y que, una vez pasado el hecho, se racionaliza por retrospectiva. Fue desarrollada por el filósofo e investigador libanés Nassim Taleb.
Contribución marginal	Diferencia entre el Precio de Venta y el Costo Variable Unitario. Se le llama "margen de contribución" porque muestra cómo "contribuyen" los precios de los productos o servicios a cubrir los costos fijos y a generar utilidad, que es la finalidad que persigue toda empresa.
Control de riesgos	Analizar el funcionamiento, la efectividad y el cumplimiento de las medidas de protección, para determinar y ajustar sus deficiencias.
Costo fijo	Es una partida contable de toda organización que no se ve afectada por su volumen de negocio. Es un gasto que se puede controlar y anticipar.
Costos variables	Es aquel que se modifica de acuerdo a variaciones del volumen de producción, se trata tanto de bienes como de servicios. Es decir, si el nivel de actividad decrece, estos costos decrecen, mientras que si el nivel de actividad aumenta, también lo hace esta clase de costos.
Crisis económica	Es la fase de un ciclo económico en la que se da un periodo de escasez en la producción, comercialización o consumo de productos y servicios.
Cuentas por cobrar	Las cuentas por cobrar son reclamos exigibles legalmente para el pago en poder de una empresa por bienes suministrados y / o servicios prestados que los clientes han ordenado pero no han pagado.

<p>Diagrama de Pareto</p>	<p>El diagrama de Pareto, también llamado curva cerrada o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite asignar un orden de prioridades. El diagrama permite mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos muy importantes. Mediante la gráfica colocamos los "pocos que son vitales" a la izquierda y los "muchos triviales" a la derecha. El diagrama facilita el estudio de las fallas en las industrias o empresas comerciales, así como fenómenos sociales o naturales psicosomáticos</p>
<p>Estructura financiera</p>	<p>Se refiere a la combinación de deuda y capital que una empresa utiliza para financiar sus operaciones. Esta composición afecta directamente el riesgo y el valor del negocio. Foro Económico Mundial: Fomenta una cooperación público-privada, integrando a los principales líderes económicos, políticos y empresariales. Su fin consiste en poner en valor determinados aspectos en las agendas globales y regionales.</p>
<p>Gestión del riesgo</p>	<p>La gestión de riesgos es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen la identificación, el análisis y la evaluación de riesgo, para luego establecer las estrategias de su tratamiento utilizando recursos gerenciales.</p>
<p>Incertidumbre económica</p>	<p>Falta de certeza del valor que tomará una variable económica o impredecibilidad en una situación futura. Cuando las autoridades económicas toman medidas de política económica, tienen incertidumbre sobre el resultado que tendrá su medida en la economía.</p>
<p>Método de regresión</p>	<p>Es un proceso estadístico para estimar las relaciones entre variables. Incluye muchas técnicas para el modelado y análisis de diversas variables, cuando la atención se centra en la relación entre una variable dependiente y una o más variables independientes.</p>

Norma de Información Financiera	Son un conjunto de conceptos generales y normas particulares que regulan la presentación y elaboración de la información comprendida en los estados financieros de una entidad económica.
Pandemia	Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región.
Pasivos contingentes	Un pasivo contingente es una obligación asumida por una empresa dentro de su orden contable y cuyo cumplimiento o aparición no se asegura por completo en un futuro.
Planeación estratégica	Es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en los asuntos militares, y en actividades de negocios.
Punto de equilibrio	Es el número mínimo de unidades que una empresa necesita vender para que el beneficio en ese momento sea cero. Es decir, cuando los costes totales igualan a los ingresos totales por venta.
Riesgo del entorno	Son aquellos a los que están expuestas las empresas cuando el entorno en el que operan es especialmente hostil o puede llegar a serlo.
Riesgo-país	Es todo riesgo inherente a las inversiones y a las financiaciones en un país respecto en contraste con otro.
Sistema COSO	El 'Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway' es una iniciativa conjunta para combatir el fraude empresarial.
Tendencias del mercado	Patrón de comportamiento de los elementos de un conjunto en particular, dentro de un periodo de tiempo específico. Si ya hablamos de análisis técnico, la tendencia es sencillamente la dirección que tiene el mercado en un periodo dado.

Variables macroeconómicas	Son aquellas que recogen información agregada, es decir recogen información de un conjunto de individuos. Por ejemplo, el producto interior bruto (PIB), el desempleo de un determinado país o región, el déficit público.
Variables microeconómicas	Son aquellas que recogen información de un agente económico a nivel individual. En este caso, podríamos hablar de la producción de una determinada empresa, la aversión al riesgo de un inversor o el salario de un empleado.
Variables financieras	Elemento integrante de un modelo financiero relacionado con otros elementos en forma definida y generalmente ponderada.



BIBLIOGRAFÍA / WEBLIOGRAFÍA:

Amat, O. &. (2011). *Contabilidad y gestión de costes*. Profit.

Anaya, J. (04 de Noviembre de 2008). Obtenido de Las ventajas de la crisis: <https://www.jornada.com.mx/2008/11/04/index.php?section=economist&article=024n1eiu>.

Anaya, J. (04 de Noviembre de 2008). *Las ventajas de la crisis*. Obtenido de Jornada: <https://www.jornada.com.mx/2008/11/04/index.php?section=economist&article=024n1eiu>.

Berrgrun, L. (2011). *Intrducción al análisis de riesgos financiero*. México: Ecoe.
Billin.net. (s.f.). Obtenido de <https://www.billin.net/glosario/definicion-crisis-economica/>.

Celaya, R. (2004). ¿Cómo determinar su riesgo empresarial? *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (75), 60-75.

Celaya, R. (2004). ¿Cómo determinar su riesgo empresarial? *Escuela de Administración de Negocios*, 60-75.

Creación Propia, 2. (2020). *Encuesta tesis*.

Durkheim, E. (2001). *Las Reglas del Método Sociológico*. México: Fondo de Cultura Económica.

Econopedia.com. (s.f.). <https://economipedia.com/definiciones/ciclo-economico.html>.

ESPÍN, M. F. (OCTUBRE de 2006). *IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTO ESTÁNDAR EN LA EMPRESA CEREALES LA PRADERA*. LATACUNGA, ECUADOR: ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/3610/T-ESPEL-0365.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Foret, P. (25 de 03 de 2020). *¿Que sectores o empresas se benefician de la crisis del coronavirus?* Obtenido de <https://novicap.com/blog/sectores-y-empresas-beneficiadas-crisis-coronavirus/>.

Foret, P. (25 de Marzo de 2020). *¿Qué sectores o empresas se benefician de la crisis del coronavirus?* Obtenido de Novicap: <https://novicap.com/blog/sectores-y-empresas-beneficiadas-crisis-coronavirus/>.

Fornos, M. d. (2003). Obtenido de <http://www.uca.edu.sv/facultad/clases/eco/m020168/doc1.pdf>

Fornos, M. d. (2003). *Administración de costos 1*. Obtenido de uca: <http://www.uca.edu.sv/facultad/clases/eco/m020168/doc1.pdf>

GUEVARA, J. M. (4 de JULIO de 2016). DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ECONÓMICA BASADO EN LA METODOLOGÍA DE COSTOS POR PROCESOS PARA DETERMINAR EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA CHANCADORA MANUEL OLANO S.A.C. EN LA CIUDAD DE JAÉN DEL DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA. Victoria , Chiclayo, Perú: UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO ESCUELA DE CONTABILIDAD. Obtenido de file:///C:/Users/Luis/Downloads/TL_Barturen_Guevara_JheniferMishel%20(Tesis%20Ejemplo).pdf

Horngren, F., & Horgren, S. (1996). *Sistema de costos por actividades*.

LEVINE, D. M. (2014). *ESTADISTICA PARA ADMINISTRACION*. MEXICO: PEARSON EDUCACION.

Levine, D. M., Krehbiel, T. C., & Berenson, M. L. (2014). *Estadística para Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

MACHINEA, J. L. (2008). *Incertidumbre financiera e inflación: el impacto en América Latina*. , . (R. QUÓRUM, Ed.) LATINOAMERICA: Universidad de Alcalá. Centro de Iniciativas de Cooperación al Desarrollo y Servicio de Publicaciones . Obtenido de https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/11423/incertidumbre_machinea_QUORUM_N21.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Martínez, R. G. (1992). *Marco Integrado de Control Interno*. Modelo COSO III. Obtenido de Qualpro Consulting, S. C.: <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

Miguel, C. F.-S. (1996). *La formación empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) : diagnóstico estructural y prospección de estrategias tecnológicas alternativas*. MADRID, ESPAÑA: UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID. Obtenido de <https://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/83479/08980015-IND.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MORALES, J. A. (2016). *LOS COSTOS VARIABLES Y SU INCIDENCIA EN EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN*. GUAYAQUIL, COLOMBIA: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1559/1/T-ULVR-0345.pdf>

OLASKOAGA, M. P. (13 de JULIO de 2018). *GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL RIESGO*. CHILE: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE. Obtenido de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/167253/Trabajo%20Final%20de%20M%c3%a1ster%20-%20Gesti%c3%b3n%20Estrategica%20del%20Riesgo%20-%20Mikel%20Paskual%20Olaskoaga.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Quinaluisa Morán, N. V., Ponce Álava, V. A., Muñoz Macías, S. C., Ortega Haro, X. F., & Pérez Salazar, J. A. (01 de Junio de 2018). *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. Obtenido de Cofin Habana: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018

Requena, C. (2016). *Cómo aprender a trabajar con Reglas*. Forbes México, 0-Portada.

RUIZ, Á. C. (JUNIO de 2019). *Regresión cuantílica para la cuantificación del riesgo*. BARCELONA, ESPAÑA: FACULTAT DE MATEMÀTIQUES I ESTADÍSTICA UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA. Obtenido de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/135349/memoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez, E. d. (2014). *Propuesta de un modelo de conciliación laboral aplicado a la alta dirección de empresas multinacionales*. El caso de la Zona Metropolitana del Valle de México. MADRID, ESPAÑA: UNIVERSIDAD ANTONIO NEBRIJA. Obtenido de file:///C:/Users/Luis/Downloads/Tesis%20Propuesta%20de%20un%20Modelo%20Conciliaci%C3%B3n%20Laboral%20aplicado%20a%20la%20alta%20direcci%C3%B3n_05012.PDF

Santiesteban Zaldívar , E., Fuentes Frías, V. G., Leyba Cardeñosa , E., Lozada Núñez , D., & Cantero Cora, H. (2011). *Análisis de la Rentabilidad Económica. Tecnología propuesta para incrementar la Eficiencia Empresarial*. Ciudad de la Habana : Editorial Universitaria.

Sotelo, A. (2007). Reconocimiento y valoración de las provisiones. Obtenido de Contabilidadtk: <https://www.contabilidadtk.es/reconocimiento-y-valoracion-de-las-provisiones.html>

Sparrowe, E. (2014). *La Importancia de adoptar la gestión de riesgos*. Red Forbes, 1. startupguide. (25 de 07 de 2019). startupguide. Obtenido de ionos startup guide: <https://www.ionos.mx/startupguide/gestion/margen-de-contribucion/>

startupguide. (25 de 07 de 2019). *startupguide*. Obtenido de ionos startup guide: <https://www.ionos.mx/startupguide/gestion/margen-de-contribucion/>

Tellez, C. (23 de Septiembre de 2020). *Solo 7.8% de las empresa recibió apoyo por COVID-19*. Obtenido de El Financiero: <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/covid-19-afectoal-93-de-las-empresas-mexicanas-segun-encuesta-de-inegi>

VALERO, P. D. (2013). *IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCIÓN PARA LA EMPRESA TONISA S.A EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PARA EL AÑO*

2013. GUAYAQUIL, ECUADOR: UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1538/1/T-UCSG-PRE-ECO-CICA-65.pdf>

ANEXOS

Template, de encuestas realizadas.

Marca temporal	1. Mencione el motivo de Disminución del Margen de Contribución	2. ¿Qué productos o servicios se incrementaron por la contingencia en su sector?
2020/10/06 4:42:04 p.Ã m. GMT-5	Disminución de ingresos	Servicios (Arrendamientos, Energía Eléctrica, agua)
2020/10/06 4:42:37 p.Ã m. GMT-5	Disminución de ingresos	Servicios (Arrendamientos, Energía Eléctrica, agua)
2020/10/06 5:24:31 p.Ã m. GMT-5	Disminución de ingresos	Materias Primas
2020/10/06 5:30:01 p.Ã m. GMT-5	Disminución de ingresos	servicio de sanitizacion
2020/10/06 5:30:36 p.Ã m. GMT-5	Disminución de ingresos	Materias Primas
2020/10/06 5:51:20 p.Ã m. GMT-5	Disminución de ingresos	Materias Primas
2020/10/06 8:56:12 p.Ã m. GMT-5	Incrementos en costos variables	Materias Primas
2020/10/06 8:56:31 p.Ã m. GMT-5	Disminución de ingresos	Materias Primas
2020/10/06 9:01:56 p.Ã m. GMT-5	Incrementos en costos variables	Materias Primas
2020/10/06 9:16:36 p.Ã m. GMT-5	Dejó de ser esencial el producto que vende	Materias Primas
2020/10/06 10:19:37 p.Ã m. GMT-5	Disminución de ingresos	Materias Primas
2020/10/06 10:35:17 p.Ã m. GMT-5	Incrementos en costos variables	Materias Primas
2020/10/06 10:55:32 p.Ã m. GMT-5	Disminución de ingresos	Se incrementaron los artículos de limpieza, cubrebocas,
2020/10/06 11:04:45 p.Ã m. GMT-5	Disminución de ingresos	Servicios (Arrendamientos, Energía Eléctrica, agua)
2020/10/06 11:18:50 p.Ã m. GMT-5	Disminución de ingresos	Servicios (Arrendamientos, Energía Eléctrica, agua)
2020/10/06 11:32:02 p.Ã m. GMT-5	Dejó de ser esencial el producto que vende	Materias Primas
2020/10/07 8:03:21 a.Ã m. GMT-5	Disminución de ingresos	Materias Primas
2020/10/07 8:48:58 a.Ã m. GMT-5	Pérdida de competitividad del producto	Materias Primas
2020/10/07 9:03:05 a.Ã m. GMT-5	Incrementos en costos variables	Gastos variables derivados para la protecciónn de la cont
2020/10/07 10:07:26 a.Ã m. GMT-5	Disminución de ingresos	Ninguno
2020/10/07 10:10:42 a.Ã m. GMT-5	Disminución de ingresos	Materias Primas
2020/10/07 10:37:56 a.Ã m. GMT-5	Disminución de ingresos	Servicios (Arrendamientos, Energía Eléctrica, agua)
2020/10/07 1:18:44 p.Ã m. GMT-5	Incrementos en costos variables	Servicios (Arrendamientos, Energía Eléctrica, agua)
2020/10/07 1:59:07 p.Ã m. GMT-5	Incrementos en costos variables	Materias Primas
2020/10/07 6:55:53 p.Ã m. GMT-5	Disminución de ingresos	Materias Primas

3. ¿Qué tipo de riesgos se presentaron en su empresa durante la pandemia de Covid-19?	4. ¿Qué tipo de riesgos podrían impactar en los costos variables, durante crisis económicas?
Disminución de Ventas y demanda de Servicios.	Incremento de precios
El mismo covid por la movilidad	Financieros
Riesgo cierre, personal con incertidumbre, todo generado por la disminución de trabajo e ingresos	La escasez de material, Insumos básicos definitivamente es un factor que afecta los costos en la productividad de empresas de cualquier giro
disminución de vetas y cobranza, no llegar a semaforo verde y que nuestros clientes puedan vender al 100	al no haber dependencias se atrasan permisos
Reducción de ventas y empleados	Bonos y tiempo extra
Baja venta de productos y poca disponibilidad de materia prima	La oferta y demanda de productos en específico
Falta de materia prima	Alza en materia prima
Caída de la demanda	Cambios en la demanda
Riesgo de salud en personal, riesgo de mantenimiento en Invernaderos	Incremento de cuentas por cobrar debido a la falta de liquidez de clientes
Propagación de covid dentro de la planta de producción	Falta de suministros de combustibles principalmente
Contagios	Disminución y recorte de gastos variables
Pérdida de empleos	Cierre de industria
Riesgo de cierre definitivo de las sucursales, poca venta, riesgo en incremento de merma.	Quiebra
Contagios a menores	Inflación
Contagios a menores	Inflación
Propagación de covid dentro de la planta de producción	Falta de suministros de combustibles principalmente
Completar Mano de Obra requerida para la fabricación de productos	Podría impactar en Tiempo Extra, Contrataciones adicionales
paros por falta de personal	escasez de materia prima, horas extras
Contagios del personal fuera de las instalaciones	Falta de suministro de materias primas y tener que utilizar proveedores alternos
Costos	El precio
baja en oc de ventas	aumento de materias primas y fletes
Contagios por continuidad de operaciones	Disminución de demanda de los clientes
Visitas personales a clientes	Bono de ventas
Aumento de costos	Incremento en materia prima
Desabasto de materias primas	Diferencial cambiario

5. ¿Durante una contracción en la economía, su empresa, en qué rango vió afectado su margen de utilidad?	6. ¿Su empresa tiene un área que se dedique a la prevención de riesgos?	7. ¿Que apoyo externo ha ocupado la empresa para su operación?
1 al 25%	Si	No ha necesitado apoyo
26 al 50%	Si	Préstamo bancario
51 al 75%	No	No ha necesitado apoyo
26 al 50%	No	Préstamo bancario
1 al 25%	No	Apoyo gubernamental
1 al 25%	No	No ha necesitado apoyo
1 al 25%	No	No ha necesitado apoyo
1 al 25%	No	No ha necesitado apoyo
1 al 25%	Si	Aportación de capital
1 al 25%	No	No ha necesitado apoyo
1 al 25%	Si	No ha necesitado apoyo
No tuvo variación a lo pronosticado	No	No ha necesitado apoyo
1 al 25%	No	Aportación de capital
26 al 50%	No	Apoyo gubernamental
26 al 50%	No	Apoyo gubernamental
1 al 25%	No	No ha necesitado apoyo
1 al 25%	Si	No ha necesitado apoyo
1 al 25%	Si	No ha necesitado apoyo
1 al 25%	No	No ha necesitado apoyo
1 al 25%	No	No ha necesitado apoyo
1 al 25%	No	No ha necesitado apoyo
1 al 25%	Si	No ha necesitado apoyo
1 al 25%	No	No ha necesitado apoyo
1 al 25%		No ha necesitado apoyo
1 al 25%	No	No ha necesitado apoyo

8. ¿En qué porcentaje crecieron las ventas durante el segundo y tercer trimestre de 2020 respecto al año anterior?	9. ¿En qué porcentaje disminuyeron las ventas durante el segundo y tercer trimestre de 2020 respecto al año anterior?	10. ¿Tiene identificados y valuados mediante una matriz los posibles riesgos a los que se enfrentan su empresa durante un
Entre 10% y 30%	Entre 10% y 30%	Si
Menos del 10%	MÁjs del 50%	No
Menos del 10%	Entre 31% y 50%	No
Menos del 10%	Entre 10% y 30%	Si
Menos del 10%	Entre 10% y 30%	Si
Menos del 10%	Entre 10% y 30%	Si
MÁjs del 50%	Menos del 10%	Si
Entre 10% y 30%	Entre 10% y 30%	No
Menos del 10%	Entre 10% y 30%	Si
Entre 10% y 30%	Entre 10% y 30%	No
Menos del 10%	Entre 10% y 30%	Si
Más del 50%	Menos del 10%	No
Menos del 10%	Entre 10% y 30%	Si
Entre 10% y 30%	Entre 31% y 50%	Si
Entre 10% y 30%	Entre 31% y 50%	Si
Entre 10% y 30%	Entre 10% y 30%	No
Menos del 10%	Menos del 10%	Si
Entre 10% y 30%	Menos del 10%	Si
Menos del 10%	Menos del 10%	Si
Entre 10% y 30%	Entre 10% y 30%	Si
Menos del 10%	Menos del 10%	Si
Menos del 10%	Menos del 10%	No
Menos del 10%	Menos del 10%	No
Menos del 10%	Entre 10% y 30%	Si
Menos del 10%	Entre 10% y 30%	No

11. ¿Dentro de su contabilidad, tiene considerado el rubro de provisiones para hacer frente a posibles imprevistos?	12. ¿Cuáles de estas cuentas dejaron de provisionarse durante la contingencia?	13. ¿Tiene diseñado e implementado un plan de contingencia y continuidad de negocio?
Si	Servicios (Arrendamientos, Energía Eléctrica, agua)	Si
No	Materias Primas	No
No	Mantenimiento	No
No	Mantenimiento	No
Si	Materias Primas	Si
Si	Fletes	Si
Si	Servicios (Arrendamientos, Energía Eléctrica, agua)	Si
No	Servicios (Arrendamientos, Energía Eléctrica, agua)	Si
Si	Materias Primas	Si
No	Mantenimiento	No
Si	Mantenimiento	Si
Si	Servicios (Arrendamientos, Energía Eléctrica, agua)	No
Si	Mantenimiento	Si
No	Mantenimiento	No
No	Mantenimiento	No
No	Mantenimiento	No
No	Mantenimiento	Si
No	Servicios (Arrendamientos, Energía Eléctrica, agua)	Si
No	Mantenimiento	Si
	Materias Primas	
Si	Mantenimiento	No
Si	Servicios (Arrendamientos, Energía Eléctrica, agua)	Si
No	Mantenimiento	No
	Fletes	No
No	Mantenimiento	Si

14. ¿Qué metodología utiliza para evaluar los riesgos en su empresa?	15. ¿Qué medidas preventivas tomas si existe desabasto en tus materias primas por contingencias?
RBPM	Inventarios para más de tres meses
A	Contratos de garantía de entrega de materias primas con penalizaciones
Se hace un análisis basándose en el entorno actual... Con medidas establecidas ya por las autoridades	Proveedores desarrollados para suplir a tu principal proveedor
semaforo y seleccion de actividades que ponen en riesgo la empresa	tenemos inventario suficiente
Método cualitativo	Contratos de garantía de entrega de materias primas con penalizaciones
5 porques	Inventarios para más de tres meses
Lo desconozco	Proveedores desarrollados para suplir a tu principal proveedor
Kapa	Inventarios para más de tres meses
Evaluación de riesgo operacional en invernaderos.	Proveedores desarrollados para suplir a tu principal proveedor
Ninguna	Inventarios para más de tres meses
Cualitativos - riesgo medio	Inventarios para más de tres meses
Ninguno	Inventarios para más de tres meses
La falanza y los financieros	Proveedores desarrollados para suplir a tu principal proveedor
Estadística y análisis	Inventarios para más de tres meses
Estadística y análisis	Inventarios para más de tres meses
Ninguna	Inventarios para más de tres meses
AMEF	Proveedores desarrollados para suplir a tu principal proveedor
no lo sé	Proveedores desarrollados para suplir a tu principal proveedor
Análisis cualitativos de riesgo e impacto	Proveedores desarrollados para suplir a tu principal proveedor
-	Inventarios para más de tres meses
-	Varios proveedores
E	Contratos de garantía de entrega de materias primas con penalizaciones
Ninguna	Proveedores desarrollados para suplir a tu principal proveedor
Coso	Proveedores desarrollados para suplir a tu principal proveedor
Método cualitativo	Proveedores desarrollados para suplir a tu principal proveedor

