



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

TESIS DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

**Análisis y Evaluación de Riesgos.
Caso de aplicación a una PyME de la Industria Farmacéutica
de la ciudad de Bahía Blanca.**

Cra. Maricel Tumini

BAHÍA BLANCA

ARGENTINA

- 2015 -



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

Consejo Superior Universitario
BAHÍA BLANCA- REPÚBLICA ARGENTINA

PREFACIO

Esta tesis se presenta como parte de los requisitos para optar al grado Académico de Magíster en Administración, de la Universidad Nacional del Sur y no ha sido presentada previamente para la obtención de otro título en esta Universidad u otra. La misma contiene los resultados obtenidos en investigaciones llevadas a cabo en el ámbito del Departamento de Ciencias de la Administración durante el período comprendido entre el 21/08/2012 y el 31/03/2015, bajo la dirección de Mg. Diana Ester Albanese.

Cra. Maricel Tumini



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
Secretaría General de Posgrado y Educación Continua

La presente tesis ha sido aprobada el...../...../....., mereciendo la calificación de.....(.....).



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
Consejo Superior Universitario
BAHÍA BLANCA- REPÚBLICA ARGENTINA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos los que de una u otra forma contribuyeron y me acompañaron en la realización de este logro académico.

A los profesores que integran el cuerpo docente del Magíster en Administración por los conocimientos compartidos y en especial agradecer a mi tutora Mg. (Cra.) Diana Ester Albanese, por su dedicación, generosidad y por ser mi guía académica en este proyecto. Así como también agradezco la colaboración y disposición de la Secretaria Académica de Posgrado del Departamento de Ciencias de la Administración Dra. Gabriela Pesce.

A mis compañeros de posgrado, en especial a la Cra. María Alicia Schmidt y el Cr. Fernando Alloatti quienes me han acompañado en este camino del conocimiento, compartiendo momentos de felicidad, alegría y también de dificultad. Un agradecimiento especial por su colaboración a la distancia a la Cra. María de los Ángeles San Martín.

A las instituciones y personas que contribuyeron de forma directa e indirecta con esta investigación.

A mis amigos, sin importar el camino elegido para nuestras vidas, siempre presente.

A mi familia, en especial a mis padres Nilda y Héctor, quienes se preocuparon por mí, apoyándome y brindándome siempre lo mejor.

Por último a Federico Hernandez, compañero de vida, quien incondicionalmente con todo su amor y paciencia me acompañó en esta etapa de mi vida.

Infinitas gracias.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
Consejo Superior Universitario
BAHÍA BLANCA- REPÚBLICA ARGENTINA

RESUMEN

En el actual entorno competitivo de los negocios, las organizaciones se enfrentan cada vez más a riesgos que, si no son gestionados de manera adecuada, afectan su crecimiento y amenazan su permanencia en el tiempo. Con el fin de tomar las acciones conducentes a evitarlos, reducirlos o mitigar su impacto y para proteger a la entidad contra las posibles pérdidas que pueda representar su ocurrencia, es que resulta necesaria la implementación de una adecuada gestión de riesgos. Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), en su gran mayoría, no implementan un sistema de gestión de riesgos de manera formal. El objetivo general de este trabajo es proponer un modelo de gestión de riesgos aplicable a una PyME de la industria farmacéutica de la ciudad de Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires, cuyo principal cliente es el Estado a nivel nacional y provincial.

Para el desarrollo de esta investigación se optó por el uso del método exploratorio y descriptivo: estudio de Caso Único. Se seleccionó el proceso de ventas mediante licitaciones públicas por constituir uno de los más relevantes de la actividad de la organización, ya que genera importantes beneficios y a su vez presenta diversidad de riesgos asociados. En primera instancia se realizó un análisis global de los riesgos que afectan a la empresa inherente a su función, considerando el contexto en el cual está inserta para luego abordar en detalle los eventos negativos provenientes de su ambiente interno y específicamente los que impactan en el proceso clave seleccionado. Para la realización de este trabajo se tuvo en cuenta el marco del modelo C.O.S.O. E.R.M., combinado con la herramienta *Risk Breakdown Structure (RBS)* que permitió la identificación y clasificación de las fuentes de los riesgos tanto internos como externos y aquellos cuantificables y no cuantificables. Una vez identificados y clasificados se procedió a su valoración, que comprende dos etapas: calificación y evaluación. La calificación del riesgo consiste en asignarle un valor resultante de multiplicar dos variables: la frecuencia y el impacto, en cada caso dentro de una escala predeterminada. Seguidamente se procedió a diseñar una matriz de riesgos que permitió evaluar los mismos y detectar aquellos eventos que requieren una acción inmediata para gestionarlos.

Los resultados muestran que éste es un procedimiento de fácil aplicación a pequeñas y medianas empresas, que permite evaluar los niveles de exposición al riesgo a

partir de datos cualitativos. Finalmente se propusieron actividades de control destinadas a gestionar los riesgos valorados como inaceptables dado que son los que requieren intervención inmediata. No obstante, se prevé que las acciones propuestas mejorarán la gestión integral del proceso teniendo efecto sobre el resto de los eventos.

Si bien los modelos de gestión de riesgos parecen que están diseñados para grandes empresas, es posible adaptarlos a cada tipo de organización, independientemente de su tamaño.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
Consejo Superior Universitario
BAHÍA BLANCA - REPÚBLICA ARGENTINA

ABSTRACT

In today's competitive business world, organizations face increasing risks which, if not managed properly, affect their growth and threaten their presence along time. In order to take the necessary steps to avoid, reduce or mitigate their impact and, at the same time, protect the company against potential losses, it is necessary to implement appropriate risk management. Most Small and Medium-size Enterprises (SMEs) do not implement a risk management system formally. The aim of this paper is to propose a risk management model applied to a SMEs in the pharmaceutical industry in the city of Bahia Blanca, Buenos Aires, whose main customers are the national and provincial governments.

The present research consists of an exploratory and descriptive study and it has a case study design. The sales process through public tenders was selected because of its importance in the business activity of the SMEs since it derives major benefits and, in turn, leads to a variety of associated risks. Firstly, a general analysis of the risks which affect the company was performed, considering the context in which it is immersed. Secondly, some negative intra-company aspects, in particular those which affect the selected sales process, were analyzed thoroughly. This study draws on the C.O.S.O. E.R.M. model and the Risk Breakdown Structure (RBS), which allowed for identifying and classifying the sources of internal and external risks as well as quantifiable and non-quantifiable risks. Thirdly, risks were assessed by rating and evaluating them. Risk rating consists in rating a risk by multiplying two variables: frequency and impact according to predetermined scales. Finally, a risk matrix was designed, which allowed for evaluating the risks and identifying the ones which require immediate actions to manage them.

The findings indicate that the procedure followed in this study can be easily applied to small and medium-sized companies and the qualitative data collected allow for assessing the levels of risk exposure. To conclude, control activities were proposed to manage unacceptable risks because they require immediate intervention. It is expected that the suggestions made improve the overall management of the process, and thus, have a positive impact on the rest of the risk.

Even though risk management models seem to be designed for large companies, it is possible to adapt them to each type of organization, regardless of their size.

Certifico que fueron incluidos los cambios y correcciones sugeridas por los jurados.

Mg. (Cra.) Diana Ester Albanese

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1: Esquema del enfoque de investigación de tipo cualitativo	16
Figura 2: Componentes del estudio de caso	18
Figura 3: Comparación entre el modelo C.O.S.O. y el modelo C.O.S.O. E.R.M	26
Figura 4: Descripción de los componentes del modelo C.O.S.O. E.R.M.....	27
Figura 5: Matriz de Evaluación de Riesgos	36
Figura 6: Oportunidades de implementación de opciones de respuestas al riesgo.....	39
Figura 7: Asignación óptima de recursos para la administración de riesgos.....	40
Figura 8: Riesgo de negocio. Perspectiva global de sistemas.....	44
Figura 9: Destinatarios del sistema de trazabilidad	50
Figura 10: Sistema de trazabilidad	51
Figura 11: Etapas del procedimiento de compras y contrataciones a nivel general	58
Figura 12: Interrelaciones entre la PyME y el Organismo Contratante. Proceso licitatorio ..	60
Figura 13: RBS- Análisis Jerárquico de Riesgos vinculados a la función de comercialización de la PyME y al proceso clave.....	75
Figura 14: Factores de Riesgos vinculados a las etapas del proceso de Ventas mediante Licitaciones Públicas	78
Tabla 1: Escalas de probabilidad de ocurrencia e impacto.....	81
Tabla 2: Calificación de los riesgos	82
Tabla 3: Nivel de riesgo determinado.....	85
Figura 15: Matriz de evaluación de riesgos	85
Figura 16: Distribución de las Zonas de Riesgos	86
Figura 17: Composición de las Zonas de Riesgos	87

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	11
2. OBJETIVOS	14
3. METODOLOGÍA	15
3.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	15
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	15
3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS	18
3.4. RECOLECCIÓN DE DATOS	19
3.5. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	20
4. MARCO DE REFERENCIA	21
4.1. LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	21
4.2. SISTEMA DE CONTROL INTERNO: CONCEPTO Y NUEVOS ENFOQUES	23
4.3. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS.....	28
4.3.1. Identificación de Riesgos.....	31
4.3.2. Valoración de Riesgos	34
4.3.3. Respuesta al Riesgo	37
5. DESARROLLO DE CASO	43
5.1. LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA	44
5.1.1. Análisis de la Cadena de Valor de la Industria farmacéutica	45
5.2. RIESGOS EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA	48
5.2.1. Riesgos en la industria farmacéutica a Nivel Ambiente Global	48
5.2.2. Riesgos en la Industria farmacéutica a Nivel Externo Local.....	53
5.2.3. Los Riesgos en la Industria farmacéutica a Nivel Ambiente Interno	55
5.3. PROCESO CLAVE: VENTAS MEDIANTE LICITACIONES PÚBLICAS	55
5.3.1. Aspectos legales	56
5.3.2. Definición de las etapas del proceso.....	61
6. RESULTADOS.....	72
6.1. GESTIÓN DE RIESGOS DEL PROCESO DE VENTAS MEDIANTE LICITACIONES PÚBLICAS.....	72
6.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	72
6.2.1. Riesgos a nivel general: empresa y proceso	72
6.2.2. Riesgos a nivel del Proceso seleccionado.....	77

6.3. VALORACIÓN DEL RIESGO	80
6.3.1 Calificación del riesgo	80
6.3.2. Evaluación del Riesgo	84
6.4. RESPUESTA AL RIESGO	87
7. CONCLUSIONES	92
8. BIBLIOGRAFÍA	94
9. ANEXOS	103
9.1 ANEXO I: JUSTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS.....	103
9.2. ANEXO II: ACCIONES PROPUESTAS PARA LOS RIESGOS VALORADOS	109

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se enfrentan diariamente a escenarios en los cuales predomina la incertidumbre y las relaciones comerciales se originan dentro de un marco de globalización donde sobrevienen innovaciones tecnológicas y nuevas formas de consumo, de producción y de financiación. En este contexto surgen eventos significativos que afectan a la organización y sobre los cuales no se tiene certeza de su ocurrencia así como tampoco de cuáles serán los resultados derivados de su impacto. Estos eventos se constituyen en riesgos cuando tienen un impacto negativo y por el contrario, se presentan como oportunidades cuando sus efectos son positivos para la organización. Dada la importancia de los riesgos y sus consecuencias es fundamental su estudio, entendimiento y su posterior gestión, razón por la cual los entes desarrollan planes de acción destinados a su tratamiento.

El riesgo es la posibilidad de que un evento pueda presentarse con consecuencias negativas o positivas. Es una amenaza que debe ser evaluada en cuanto a su probabilidad de ocurrencia y a la gravedad de sus posibles consecuencias (Hernández García & Lochmüller, 2012). Diversas son las formas de abordar el tema de los riesgos dependiendo del tamaño del ente, sus objetivos, la actividad que desarrolla, los recursos que posee y su cultura organizacional (Martín Bernal, 2009).

El modelo C.O.S.O, cuya denominación adopta las siglas de la organización que lo emitió -The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comision- fue publicado en los Estados Unidos en el año 1992 y se constituyó en un marco de referencia de control interno aplicable a cualquier tipo de organización. Este modelo responde a un nuevo enfoque de control interno que pretendió unificar las distintas definiciones existentes en ese momento a nivel mundial y servir de marco de referencia para los auditores. Concibe al control interno como un proceso que involucra a toda la organización y a las personas que la conforman. Se presenta como una matriz en la cual se interrelacionan objetivos y componentes, priorizando el ambiente de control (Dias dos Santos, 2008).

En el marco de una serie de fraudes corporativos acaecidos en diversos países y ante la necesidad que presentan las organizaciones de administrar los riesgos a los que están expuestas, el mencionado modelo se constituyó como antecedente directo y necesario para que en septiembre del año 2004 comience a gestarse el “Marco Integrado de Administración de Riesgos” (Enterprise Risk Management - Integrated Framework) también denominado

C.O.S.O E.R.M..¹ Se trata de un marco estructurado de control interno, que pone énfasis en la necesidad de evaluación y gestión de riesgos internos y externos a los que se encuentra expuesta cualquier tipo de organización para alcanzar los objetivos básicos de perdurar, crecer y cumplir las metas propuestas por la dirección, considerando el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos de la organización (C.O.S.O.& Federación Latinoamericana de Auditores Internos, F.L.A.I. 2004). “Los riesgos afectan la capacidad de cada entidad para sobrevivir; competir exitosamente dentro de su industria; mantener su fortaleza financiera y su imagen pública; y mantener la calidad general de sus productos, servicios y recursos humanos” (C.O.S.O., 2005, p. 39).

En Argentina, las PyMEs representan un 99,5% sobre el total del conjunto empresarial, generando un 39,00% del empleo total con un peso económico sobre el Producto Bruto Interno (P.B.I.) del 45,1% (Hermida, Peral, Pérez, Abeti, Cano y Hidalgo, 2007, p.p. 9-11). Según datos del Censo Nacional Económico (C.N.E.) 2004-2005, publicados por el INDEC en diciembre del 2005, 9.710 empresas iniciaron actividades en el partido de Bahía Blanca antes del 31/12/2004. De las cuales y teniendo en cuenta la información contenida en el padrón de grandes contribuyentes de la Tasa de seguridad e higiene de la Municipalidad de Bahía Blanca, solamente 131 organizaciones son grandes empresas locales, o sucursales de grandes empresas nacionales o internacionales, instituciones financieras, o entidades sin fines de lucro, resultando por lo tanto que un total de 9.576 empresas quedan categorizadas como PyMEs, (98.65%) (Vigier, H., Briozzo A., Gercio, B. 2014).

Se evidencia entonces que este tipo de empresas poseen una presencia relevante en los distintos sectores que componen la economía nacional. Uno de ellos es la industria farmacéutica, sector industrial y empresarial que se dedica a la investigación, desarrollo, producción y comercialización de medicamentos para el tratamiento, prevención de las enfermedades y el cuidado de la salud en general. Según el informe sectorial emitido en 2008 por Becher & Asociados, el 45,00 % de su cadena de valor está integrada por PyMEs.

El Estado es el ente regulador del mercado de medicamentos estableciendo el marco institucional y los mecanismos de gestión y control, además es uno de los principales consumidores de la mencionada industria a través de los presupuestos nacionales, provinciales y municipales destinados a la prevención y cuidado de la salud.

¹También denominado por algunos autores C.O.S.O. II

Las PyMEs integrantes de la cadena de comercialización de la industria farmacéutica tienen la particularidad de contratar con el Estado, quien en algunos casos es a su vez su principal cliente. Estas organizaciones se enfrentan habitualmente a riesgos generales y específicos, cuantificables y no cuantificables, internos y externos, que pueden impedir el logro de los objetivos del negocio. Para poder gestionar dichos riesgos es importante no solo conocer el ambiente interno de la organización, sino también el ambiente operativo externo local y el ambiente de negocios global (Bell, Marrs, Solomon & Thomas, 2007).

Frente a lo expuesto, se planteó como pregunta de investigación si es posible aplicar en las PyMEs un modelo de administración de riesgos que colabore en el cumplimiento de sus objetivos y agregue valor a la organización.

2. OBJETIVOS

El objetivo general de este trabajo es proponer un modelo de gestión de riesgos aplicable a una PyME de la industria farmacéutica de la ciudad de Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires, que utiliza la modalidad de ventas por licitaciones públicas y cuyo principal cliente es el Estado a nivel Nacional y Provincial.

Para alcanzar el objetivo general propuesto se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Definir un proceso clave de la organización sobre el cual se realiza un análisis de riesgos.
- Aplicar una estructura de identificación y clasificación de riesgos generales y específicos, cuantificables o no, tanto a nivel externo como interno que impactan en el proceso definido.
- Diseñar una matriz de riesgo como herramienta para analizar los eventos negativos que afectan el proceso.
- Proponer actividades de control destinadas a mitigar los riesgos y que colaboren en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

3. METODOLOGÍA

3.1. Justificación de la investigación

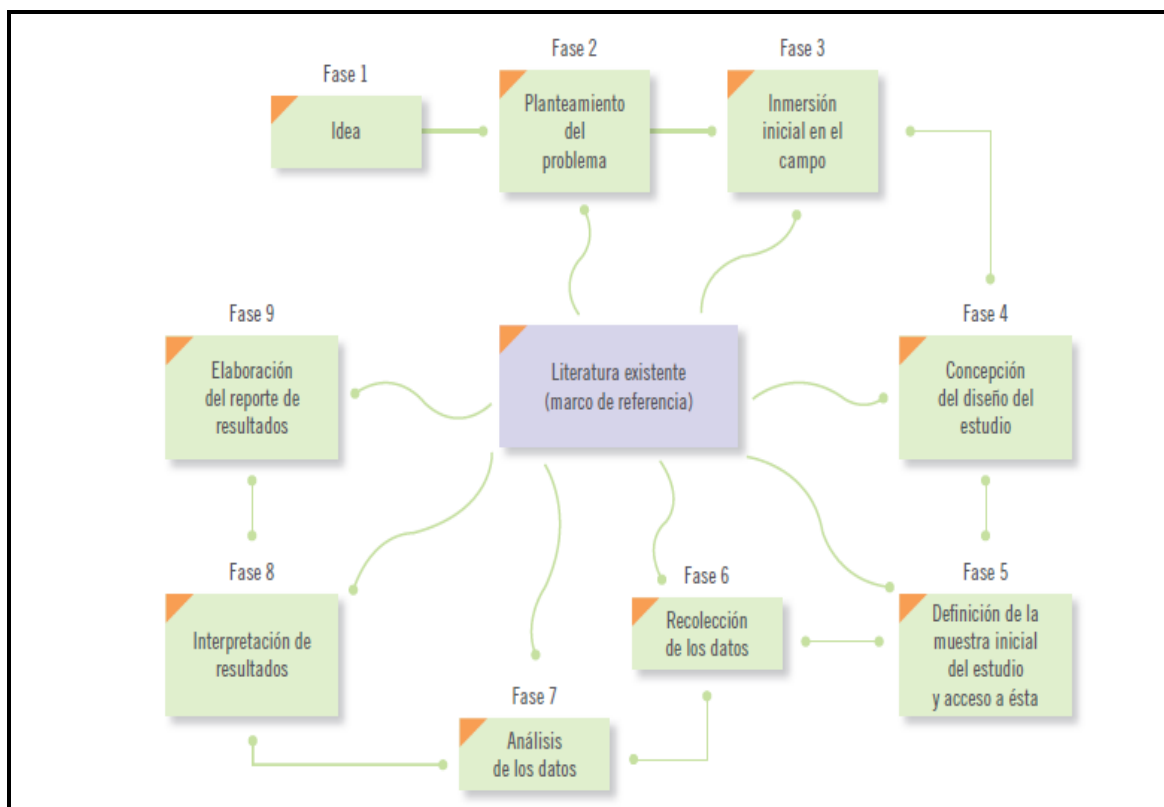
La importancia de las PyMEs en la economía argentina ha sido acompañada por el desarrollo y crecimiento que ha tenido la industria farmacéutica en los últimos años, dentro de un marco regulatorio cada vez más exigente. En estas circunstancias la PyME bajo estudio desarrolla una actividad de alta sensibilidad e impacto a nivel social, siendo necesario analizar los riesgos a efectos de gestionarlos para garantizar su continuidad en el tiempo.

En las pequeñas empresas usualmente no se implementan sistemas de control interno así como tampoco es habitual que se evalúen los riesgos, al menos de manera formal y planificada, por considerar que los modelos vigentes se aplican a las grandes empresas. Por lo expuesto y ante la informalidad en la que se desenvuelven las PyMEs, el análisis de riesgos contribuye a la creación de valor para la organización y al cumplimiento de sus objetivos, optimizando el desempeño a nivel económico y financiero y mejorando su imagen pública y la calidad de sus servicios.

3.2. Diseño de la investigación

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). En el presente trabajo de investigación se adoptó un enfoque cualitativo tratando de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como lo presentan las personas (Salgado Lévano, 2007). Se pretende describir, comprender e interpretar un fenómeno a través de percepciones de un grupo de individuos entrevistados que conjuntamente con el investigador se involucran activamente en el proceso de investigación, es por ello que se lo denomina enfoque interpretativo. (Hernández Sampieri, et. al 2010).

Figura 1: Esquema del enfoque de investigación de tipo cualitativo



Fuente: Hernández Sampieri, Fernández Collado, Batista Lucio. (2010)

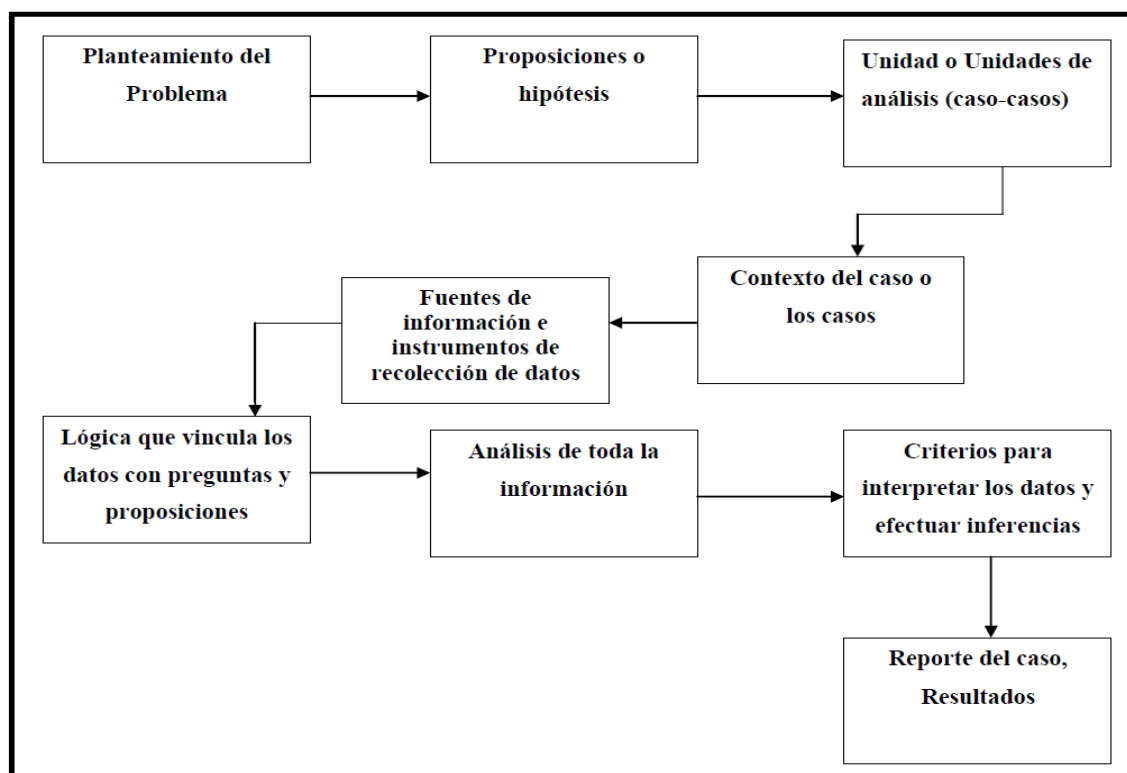
La Figura 1, muestra al enfoque cualitativo, el cual resulta ser un proceso circular y no siempre lleva la misma secuencia, sino que varía según el estudio realizado. Independientemente de ello, la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos, representada por flechas que van en los dos rumbos, mientras que las líneas curvas indican que en cualquiera de las etapas se vuelve a la revisión literaria. Esto implica que los estadios de dicho proceso interactúan entre sí y no conforman un orden riguroso.

Para el desarrollo de esta investigación se optó por el uso del método exploratorio y descriptivo: estudio de Caso Único, cuya unidad es holística, lo cual implica que todo el caso es tomado como una sola unidad de análisis (Yin, 2009). Según Merriam (1988), al analizar los factores a tener en cuenta para aplicar una metodología de estudio de caso se resalta la importancia de que el foco de la investigación sea un sistema integrado, como por ejemplo una persona, un proceso, una institución o un grupo social. Según Cossio (2000), todos los entes son una unidad económica en funcionamiento y es necesario que en su operatoria normal exista un orden. El mismo estará dado por un flujo de transacciones formado por un conjunto de actividades secuenciales y constantes llevadas a cabo por individuos utilizando

recursos materiales. Dichas actividades se dividen en ciclos o circuitos dentro de la organización. Un circuito es un proceso dentro del ciclo de vida de un ente con una meta u objetivo bien definido. Existe diversidad de formas al momento de transmitir conocimiento. Una de ellas es el estudio de casos, método que en ocasiones hace uso de la experiencia para efectuar dicha transmisión, (Barros Ramos, 2010).

Para Yin (1993) el estudio de caso no tiene especificidad, pudiendo ser usado en cualquier disciplina para dar respuesta a preguntas de la investigación para la cual se use. Según Stake (1995), un estudio de caso se lleva a cabo cuando abarca la complejidad de un caso en particular, estudiando la interacción con sus contextos. Macnealy (1997) definió al estudio de caso como una herramienta cualitativa que tiene como objetivo brindar una descripción contundente de un evento y si bien el ámbito de estudio es estrecho no da posibilidad de generalizar los resultados obtenidos, pero puede ofrecer nuevas ideas sobre comportamientos. Respecto a esto último Flyvbjerg (2006) disiente, indicando que este es uno de los cinco errores de interpretación más frecuentes respecto a la investigación realizada mediante los estudios de caso e indica que se puede generalizar sobre la base de un solo caso y dicha generalización puede ser complemento o alternativa de otros métodos. Pero no se debe olvidar que la generalización formal está sobrevalorada como fuente de desarrollo científico. Según Yin (2001), da la posibilidad al investigador de identificar y describir aquellas variables que son consideradas importantes y sus interacciones en contextos complejos de forma global. Los componentes del estudio de caso según Hernández Sampieri y Mendoza (2008), Price (2008ab) y Yin (2009), se visualizan en la Figura 2.

Figura 2: Componentes del estudio de caso



Fuente: Hernández Sampieri y Mendoza (2008ab), Price (2008) y Yin (2009).

Se pretende desarrollar un estudio de caso simple y se opta por este tipo de investigación siguiendo a Hernández Sampieri, et. al, (2010) quien indica que la misma pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. El valor máximo de este tipo de investigación es la realización de un análisis de carácter crítico y único, dadas las condiciones especiales de esta unidad de estudio.

3.3. Unidad de Análisis

El trabajo de investigación se llevó a cabo en una PyME ubicada en la ciudad de Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires, que desarrolla su actividad principal dentro de la cadena de comercialización de la industria farmacéutica. Dicha actividad consiste en la distribución de especialidades medicinales, medicamentos hospitalarios, productos oncológicos y para tratamientos hormonales, entre otros.

Cuenta con la particularidad de contratar con el Estado, que se constituye en el principal cliente, el cual representa el 80,00% de sus ventas. Éstas se formalizan a través de licitaciones

públicas, privadas y contrataciones directas, entre otras. El 20,00% restante lo conforma la venta a organismos privados como son farmacias y clínicas.

Inició sus actividades en la década del '80 brindando servicios de distribución y logística de medicamentos. Dicha distribución incluye a Bahía Blanca y su zona de influencia como así también el resto de la Provincia de Buenos Aires, La Pampa, Rio Negro, Neuquén, Chubut, Santa Cruz y Tierra de Fuego.

La empresa está adherida al reglamento técnico MERCOSUR sobre buenas prácticas de distribución de productos farmacéuticos y ha implementado recientemente el sistema de trazabilidad.

3.4. Recolección de datos

Mediante entrevistas e indagación a personal del ente se obtuvo un conocimiento global de la organización a efectos de seleccionar un proceso considerado clave cual es la gestión administrativa vinculada a la venta mediante licitaciones públicas a organismos pertenecientes al Estado Nacional y Provincial. Se llevó a cabo un relevamiento del proceso seleccionado y para conocerlo en profundidad se realizaron entrevistas semiestructuradas al personal vinculado al mencionado proceso en todos los niveles dado que permiten comprender el fenómeno bajo estudio tal como lo describirán los participantes, con sus propias palabras. La elección de este tipo de entrevista se debe a que permite recolectar datos de los individuos en temas específicos que el investigador conoce, vinculados al área de interés (Mayan, 2001).

Se realizó una revisión de la literatura (Perry, 1996), que incluye: información del sector industrial, normativa que regula a la actividad a nivel general y un estudio comparado de normativa a nivel nacional y provincial, considerando algunas jurisdicciones en particular. Se analizó documentación relevante para completar las evidencias obtenida de otras fuentes, por ser estables a lo largo del tiempo, exactas y de cobertura amplia (Yin, 2005).

Mediante observaciones directas del contexto de trabajo e indagación a los funcionarios vinculados al proceso seleccionado, se tomó conocimiento de los riesgos que lo afectan de manera directa o indirecta y la evaluación de los controles existentes para comprender el funcionamiento de los sistemas y su confiabilidad. En este sentido se considera relevante el conocimiento y desempeño profesional del investigador en el tema bajo estudio y específicamente en la unidad de análisis.

3.5. Contexto de la investigación

El tipo de estudio seleccionado para este trabajo se dirige al conocimiento de vivencias insertas en un entorno específico donde los datos obtenidos aportan a la comprensión del fenómeno de investigación (Hernández Sampieri et. al. 2010). La credibilidad de los resultados de la investigación depende de una descripción detallada del contexto de investigación, el período de tiempo en que transcurrió y la colecta de datos en uno o más momentos (Dubé & Paré, 2003 p.p. 597-635).

Tal como se explicó, la empresa integra la cadena de valor de la industria farmacéutica desde hace más de veinte años. Para el presente trabajo se seleccionó el proceso de ventas mediante licitaciones públicas por constituir uno de los más relevantes de la actividad que genera importantes beneficios y presenta diversidad de riesgos asociados.

En primera instancia se realizó un análisis global de los riesgos que afectan a la empresa inherente a su función, considerando el contexto en el cual está inserta para luego abordar en detalle los eventos negativos provenientes de su ambiente interno y específicamente los que impactan en el proceso clave seleccionado.

Para la realización de este análisis se tuvo en cuenta el marco del modelo C.O.S.O. E.R.M., combinado con la herramienta *Risk Breakdown Structure (RBS)* que permitió la identificación y clasificación de las fuentes de los riesgos tanto internos como externos y aquellos cuantificables y no cuantificables.

Una vez identificados los mismos se realizó su valoración, la cual consistió en asignarle un valor (impacto y probabilidad de ocurrencia) para luego poder diseñar una matriz de evaluación de riesgos, de manera tal que posibilite planificar una efectiva gestión de aquellos eventos que pueden poner en riesgo la continuidad de la empresa.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. La importancia de la Gestión de Riesgos

Las organizaciones pueden estar constituidas o formadas por áreas, departamentos, sectores, sucursales, que conforman unidades de trabajo. Para que las mismas logren sus objetivos es necesario que dichas unidades realicen esfuerzos de forma eficiente, conjunta y coordinada. Por lo tanto la organización en si debe ser considerada como un único conjunto de objetivos y sus diferentes áreas deben sumar aportes en términos de esos objetivos para así justificar su existencia (Lavalpe, Capasso y Smolje, 2009). La gestión de riesgos es un recurso de suma utilidad ya que brinda a las organizaciones la posibilidad de contrarrestar los posibles efectos negativos que puedan afectar la consecución de dichos objetivos.

Se puede definir al riesgo en términos generales como un concepto utilizado para expresar la incertidumbre de eventos y resultados que podrían generar un impacto adverso en los objetivos y metas organizacionales (Muñoz Giró, 2011).

Vale aclarar la diferencia que existe entre los conceptos de riesgo e incertidumbre. Mientras que el primero se refiere a aquellos casos en los que se cumplen las siguientes condiciones: a) se sabe cuáles son los eventos futuros, b) se conoce la dimensión de los mismos en relación al tema analizado y c) anticipadamente, se conocen las probabilidades de ocurrencia de los eventos, la incertidumbre presenta tres condiciones diferentes: a) se tiene conocimiento anticipado de los eventos futuros, b) puede o no conocerse la dimensión de los mismos, c) no se conocen con anticipación las probabilidades de tales eventos. Citando a Casal (2010) “Las posibilidades (chances) de conocer con anticipación las probabilidades de ocurrencia de los hechos futuros señalan la frontera que divide los dominios del riesgo de los terrenos de la incertidumbre” (p. 161).

El riesgo representa una posibilidad, es decir, se trata de algo que existe y puede ocurrir, pero esto no quiere decir que su aparición u ocurrencia sea segura. Cuando se habla de riesgo, hay que centrarse en las consecuencias de su posible ocurrencia. La clasificación de los riesgos está ligada a la importancia que esas consecuencias ejercen sobre los procesos de la empresa. La misma considera a todos los aspectos ligados a la eficiencia de la ejecución del negocio ejercida por empresa. Dentro de estos aspectos se encuentran la búsqueda de la calidad en el producto o servicio prestado, la exposición de la imagen de la empresa, la materialidad de los montos involucrados y su participación en los ingresos generados (Dias Dos Santos, 2008).

Según Preve (2009), el riesgo se hace presente permanentemente en todas las actividades de los distintos agentes económicos. La aparición constante de nuevos riesgos ha creado la necesidad de un seguimiento más preciso de los mismos, gestionando los existentes y adoptando una actitud preventiva a fin de evitar su generación futura. En este contexto deben enfrentarse a riesgos inherentes normales, extraordinarios y otros tales como riesgos de dirección y de sus procesos, de integridad de los activos, de cumplimientos de leyes y regulaciones, sistemas de información, administración financiera (Estupiñán Gaitán, 2009). Es por ello que adquiere especial importancia la necesidad de obtener nuevas metodologías y modelos de análisis y gestión del riesgo, que permita adaptarse a las PyMEs, con el fin de eliminar o reducir los inconvenientes y colaborar con la evaluación de los riesgos a los que están expuestas, además de implementar los controles necesarios (Sánchez, Olmo, Paittini y Fernández, 2012).

Una organización de negocios es asimilable a un super organismo, a un sistema, con un objetivo en común y donde su adaptabilidad y supervivencia dependen de la fortaleza de sus intra o interconexiones entre los procesos de negocios que forman parte de la organización y entre la ella y los agentes externos. El nivel de complejidad de cada organización caracteriza la estructura del sistema, Bell et al. (2007). Es por ello que el análisis de los riesgos debe ser realizado desde una perspectiva estratégica de sistemas², permitiendo así a las empresas tener un enfoque integral para manejar su exposición al riesgo, dando la posibilidad a la organización de operar de manera más efectiva en un ambiente de negocios repleto de riesgos fluctuantes (Casal, 2013).

Según Ritter, (2013) “Frente a una amenaza cuanto más grande sea nuestra exposición a ella y cuanto más vulnerables seamos, mayor será el riesgo que asumimos, en

²Dicho riesgo puede ser valorado desde una perspectiva estratégica de sistemas, para lo cual será necesario desarrollar conceptos vinculados con la misma que permitan interpretar la importancia de su aplicación. El biólogo y epistemólogo Ludwig von Bertalanffy realizó en la década de 1950 los planteamientos iniciales de la Teoría General de Sistemas. Trabajó en lo que se denomina sistema abierto e inició el pensamiento sistémico como un movimiento científico importante, considerando el estudio de los sistemas vivientes integrados, autómatas y que reaccionan cuando son estimulados. La idea de Bertalanffy surge a partir de la falta de conceptos y elementos que le permitieran estudiar los sistemas vivos. En la actualidad el enfoque de sistemas más que una teoría es una forma de pensar el mundo natural y social y la relación entre ambos necesita de nuevos enfoques. Existen muchas definiciones sobre que es un sistema, coincidiendo en general que es un conjunto de partes o elementos que están coordinadas e interactúan para alcanzar un conjunto de objetivos. Otras definiciones agregan que un sistema es un grupo de partes y objetos que interactúan y forman un todo o que están influidas por fuerzas determinadas. (Bertoglio J., 1982). Las partes o elementos son integrantes de una totalidad compleja, con la cual interactúan. Las relaciones entre las diferentes partes de un sistema son importantes porque determinan el funcionamiento del mismo. Todas las partes son dependientes entre si y mantienen una interacción recíproca. Así es como surge el concepto de estructura, la cual está dada por la forma que toman las relaciones de los distintos elementos del conjunto. Dicha estructura es permanente, se diferencia de lo que es un proceso ya que este responde a cambios continuos de los elementos. Por último los objetivos son los denominados propósitos o finalidades. Dicho sistema en su totalidad interactúa con su ambiente, entorno o contexto mediante un enganche estructural, o sea mediante interacciones recurrentes, las cuales originan cambios estructurales en el sistema ya que es fuente de recursos y amenazas, lo que lo obligan a estar adaptándose, aprendiendo, desarrollándose y respondiendo a las exigencias del medio ambiente externo. Es por eso que el proceso de adaptación del sistema es dinámico y sensible. Con lo cual resulta necesario estudiar no sólo las partes y procesos aislados de un sistema, sino también trabajar sobre las distintas cuestiones que va surgiendo como consecuencia de la interacción dinámica de sus partes. O'Connor y McDermott (1998) hacen referencia al concepto de propiedad emergente esto implica que si un sistema funciona como un todo, entonces tiene propiedades distintas a las de las partes que lo componen y que “emergen” de él cuando está en acción. Estas propiedades no se encuentran si el sistema se divide en sus componentes y se analiza cada uno de ellos por separado. Desde la perspectiva de sistemas el mundo consiste en relaciones e integración, es por ello que el enfoque se concentra en el entendimiento de las interrelaciones y coordinación de las partes dentro de un todo. Desde ese punto de vista las estrategias de creación de valor emergen mediante el aprendizaje y solamente se pueden entender analizando las características del sistema que originan la estrategia.

cambio si la amenaza es externa y está fuera de nuestro control, todo lo que hagamos para anticiparnos para bajar nuestra vulnerabilidad y exposición, disminuirá el riesgos.”(p. 212).

4.2. Sistema de Control interno: concepto y nuevos enfoques

Todo tipo de organización o sistema, perdurará en el tiempo si posee un “modelo de control general” que le permita cumplir con los objetivos del negocio. Dicho modelo es denominado habitualmente Control Interno (Gros 2009).

El sistema de control interno es un subsistema que colabora con la organización en el cumplimiento de sus objetivos. El control interno es y debe ser por naturaleza interno al sistema al cual sirve y al ente que lo contiene, teniendo como objetivo prevenir las condiciones que favorezcan las existencias de errores e irregularidades y lograr seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización. Es de carácter preventivo y continuo, está unido a los sistemas administrativos y contables de la organización, se encuentra incorporado tanto en el diseño de la estructura organizacional, como en los procedimientos, sistemas administrativos y de información. Lleva implícito la eficacia en los procedimientos y controles, eficiencia operativa y seguridad en materia de información. (Albanese, Argañaraz, Fernández Menta, Goenaga, y Rivera, 2010).

La característica fundamental que debe tener todo sistema de control interno es la posibilidad de tener ajustes periódicos, ya que tanto la realidad de las organizaciones como sus necesidades van cambiando día a día, garantizando así un marco de seguridad mínima e indispensable para lograr la continuidad y el desarrollo de la misma (Pungitore 2007). El control interno es visto como una solución a numerosos problemas potenciales, ya que fomenta la eficiencia, reduce el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayuda a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes (Coopers & Lybrand, 1997).

“Un buen sistema de control interno no debe verse como un gasto en el que se incurre al diseñarlo o implementarlo, sino en la extraordinaria ventaja competitiva que genera una reducción de costos, perdidas de operación y, sobre todo, una operación más eficiente y segura para la organización” (Deloitte, 2007, Sección recomendaciones fundamentales para evitar las crisis corporativas, párr. 4).

Según el enfoque tradicional, el control interno “comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se

desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración” (Estupiñan Gaitan, 2006, p. 19). Para lograrlo es necesario contar con un plan lógico de las funciones organizacionales que determine tanto la responsabilidad como la autoridad dentro de la organización, con sistemas y procedimientos llevados a cabo por personal idóneo, capacitado y experimentado para realizar las funciones y obligaciones asignadas y finalmente con la supervisión adecuada, a cargo de la unidad de auditoría independiente de las operaciones auditadas o procedimientos de autocontrol (Estupiñan Gaitan & Estupiñan Gaitan, 2006).

Una nueva concepción de control se gestó a partir del modelo C.O.S.O. en el año 1992 y tuvo el propósito de establecer una definición común del control interno que fuera de utilidad a los distintos grupos de interés. Se consideró a la función de control como un proceso que involucra a la organización en un todo y a las personas que la conforman, con mayor participación de la dirección, de los gerentes y del personal en general (Albanese, 2005). En el mencionado orden es que recae la responsabilidad de control interno según Luna (2011).

Esta nueva cultura de control obedece a los cambios que han ido sufriendo las organizaciones en el tiempo tales como: los riesgos que debían afrontar, las necesidades organizacionales y los mercados en los que se desempeñaban. Se incrementó el volumen y tráfico de información, se sucedieron cambios en la tecnología, en la forma de trabajar, en los recursos humanos. Todo esto sumado a la globalización de las transacciones, contribuyó a la necesidad de adaptar los sistemas de control para que se encuentren alineados con las nuevas exigencias de un entorno complejo (Estupiñan Gaitan, 2009).

Si bien surgieron a nivel mundial diferentes estructuras o modelos de control interno, en el presente trabajo se consideró como marco de referencia el modelo C.O.S.O. por ser el de mayor difusión entre los países de habla hispana y el de mayor utilización en organizaciones de Argentina. Las siglas que identifican al modelo, que fue publicado en Estados Unidos en 1992, corresponden al Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, creada en EE.UU. en 1985. El grupo de trabajo que participó en su redacción estaba constituido por representantes de la American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives Institute (FAI), Institute of Management Accountants (IMA).

El marco integrado del Informe C.O.S.O. define al sistema de control interno como:

“Un proceso ejecutado por la junta directiva, por su grupo directivo y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable respecto al logro de las siguientes categorías de objetivos: efectividad y eficiencia de las operaciones; suficiencia y confiabilidad de la información financiera y por último el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables” (C.O.S.O., 1994, p. 3).

El modelo original define tres categorías de objetivos y cinco componentes estableciendo que, para que un sistema de control interno sea eficiente los cinco componentes deben estar presentes en las tres categorías de objetivos, que son las siguientes:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones;
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera;
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables;

Tal como se dijo, el modelo también define cinco componentes considerados como los medios para alcanzar los objetivos establecidos por la organización:

- Entorno de control;
- Evaluación del riesgo;
- Actividades de control;
- Información y comunicación;
- Supervisión;

La definición de control interno, más la interrelación entre componentes y objetivos es lo que constituye el marco de control interno (Coopers & Lybrand, 1997).

Independientemente del marco que se utilice, un sistema de control interno eficiente debe cumplir con los siguientes principios fundamentales: separación de funciones; restricciones de acceso; revisión; verificación y confrontación; unidad de mando; autorización y secuencia numérica. Si bien los mencionados principios no son taxativos, deben considerarse al momento de la evaluación de los controles de una organización y en la medida que sean pertinentes (Cossio, 2000).

A partir del año 2001 hubo una reformulación del modelo C.O.S.O. haciendo énfasis no solo en el ambiente de control, como sucedió con el modelo original, sino en la evaluación y análisis de riesgos considerado relevante para cualquier organización que pretende subsistir en el tiempo. Se formalizó de este modo en Septiembre de 2004 el llamado modelo C.O.S.O. E.R.M., el cual incluye el marco global para la práctica de la Administración de Riesgos Empresariales.

Este modelo toma la estructura conceptual del marco C.O.S.O. y agrega un nuevo objetivo: el estratégico, el cual opera en el más alto nivel y está alineado con la misión y visión de la entidad. Además el nuevo modelo define, ocho componentes:

1) Entorno interno; 2) Definición de objetivos; 3) Identificación de eventos; 4) Valoración del riesgo; 5) Respuesta al riesgo; 6) Actividades de control; 7) Información y comunicación; 8) Monitoreo. En la Figura 3 se observa una comparación entre los modelos C.O.S.O. v C.O.S.O. E.R.M.

Figura 3: Comparación entre el modelo C.O.S.O. y el modelo C.O.S.O. E.R.M

	COSO Control Interno (ICI)	COSO Administración de Riesgos (ERM)
1) Objetivos (Objectives)	-----	Estrategia (Strategic)
	Operaciones	Operaciones (Operations)
	Información financiera	Información financiera y no financiera (Reporting)
	Cumplimiento	Cumplimiento (Compliance)
2) Componentes (Components)	Ambiente de control (Control Environment)	Ambiente interno (Internal Environment)
	-----	Objetivos (Objectives Setting)
	-----	Eventos (Event Identification)
	Valoración del riesgo	Valoración del riesgo (Risk Assessment)
	-----	Respuesta al riesgo (Risk Response)
	Actividades de control	Actividades de control (Control Activities)
	Información y comunicación	Información y comunicación (Information and communication)
	Supervisión y seguimiento	Supervisión y seguimiento (monitoring)

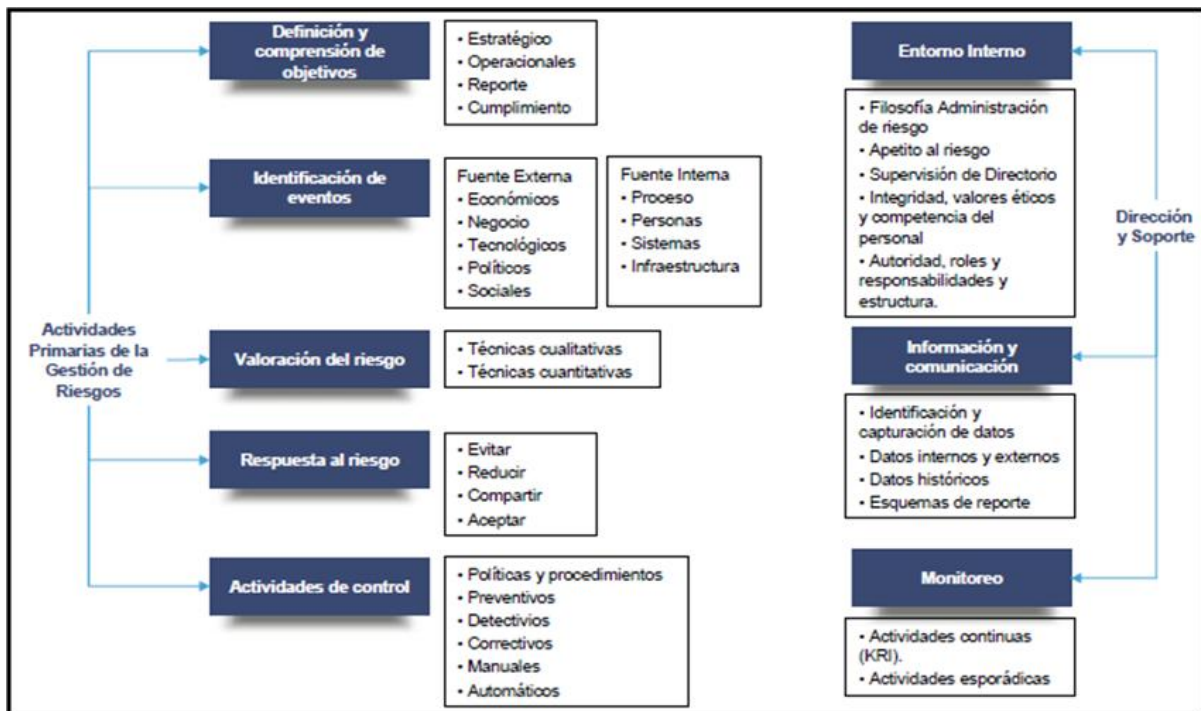
Fuente: Casal, A. (2013).

Respecto al componente de “Definición de Objetivos” el modelo C.O.S.O. E.R.M., intenta asegurar que la organización tenga en funcionamiento un proceso para establecer objetivos y alinearlos con la misión/visión de la entidad, siendo consistentes con la tolerancia al riesgo que tiene la misma (C.O.S.O.& F.L.A.I., 2004).

En relación al componente “Evaluación de Riesgos” del modelo original, se divide en tres componentes, el primero es la *identificación de eventos*, instancia en la cual los administradores reconocen la existencia de eventos que pueden interferir en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Para ello se deben considerar factores internos y externos que afectan la ocurrencia de un suceso. Otro de los componentes es la *valoración de riesgos*, etapa en la cual la entidad tiene la posibilidad de considerar cómo los eventos potenciales pueden afectar el logro de los objetivos. La metodología de valoración del riesgo de una entidad habitualmente comprende una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

Por último se formula el componente de *respuesta al riesgo*. Una vez que la gerencia identifica el riesgo y realiza su valoración deberá formular la respuesta al mismo, las cuales corresponden a evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. La misma está relacionada con el nivel de tolerancia al riesgo definida por la dirección y considerando la relación costo beneficio (C.O.S.O.& F.L.A.I., 2004). El resto de los objetivos son definidos de la misma manera que en el modelo original. En la Figura 4 se observan los componentes del modelo C.O.S.O. E.R.M..

Figura 4: Descripción de los componentes del modelo C.O.S.O. E.R.M.



Fuente: Ruano Diez, R. (2006).

Luego de una vigencia de veinte años desde su emisión original, en Mayo de 2013, C.O.S.O. publicó la actualización al marco integrado de control interno C.O.S.O. 2013 que sustituye al anterior modelo C.O.S.O. 1992. (C.O.S.O. 2013) “Esta propuesta, sin renegar de los fundamentos, busca sistematizar y *aggionar* las temáticas para responder a las demandas actuales y contribuir al desarrollo de sistemas de control interno efectivos para que las empresas se adapten a este desafiante contexto en permanente cambio” (Rodríguez de Ramírez, 2012, p. 1).

Dicha actualización se basó en una revisión de los objetivos de control interno, para incorporar los cambios en el ambiente de negocios y operativo, la articulación y

formalización de los principios asociados a los componentes de control interno y por último se amplía la aplicación del sistema de control interno a los objetivos de operaciones y de reporte financiero (Pricewaterhousecoopers P.W.C., 2014).

Finalizando cabe mencionar que en octubre de 2014, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission anunció un proyecto para actualizar el modelo C.O.S.O. E.R.M. (2004). Si bien el Marco es ampliamente aceptado y utilizado por la administración para optimizar la capacidad de una organización en cuanto a la forma de gestionar la incertidumbre, es necesaria su actualización ya que tiene como fin mejorar el contenido y la relevancia del marco en un entorno empresarial cada vez más complejo para que las organizaciones a nivel mundial renueven sus programas de gestión de riesgos empresariales. La intención es actualizar los conceptos desarrollados en el marco original y los cambios que reflejan la evolución del pensamiento y de las prácticas de gestión de riesgos, así como también modificaciones en las expectativas de las partes interesadas. Se desarrollarán herramientas para colaborar con la presentación de información de riesgos y en la revisión y evaluación de la aplicación de la gestión de riesgos empresariales.

“Algunos perciben la gestión del riesgo y el control interno como separados. Otros consideran que la gestión del riesgo y el control interno son como ambas caras de una misma moneda: el riesgo se gestiona al tener los controles apropiados para prevenirlo mientras el control interno existe únicamente en la relación con las acciones para mitigar el riesgo. Así, sería necesario integrar más la gestión de riesgo y el control interno” (Encuesta Global IFAC, 2012).

4.3. Conceptualización de la Gestión de riesgos

”La Gestión de riesgos es a la crisis lo que la medicina preventiva es a las enfermedades” (Ritter, 2013, p. 211). Los administradores necesitan aprender a identificar, administrar y controlar los riesgos que pueden impedir el logro de los objetivos del ente. A ello se lo conoce como Gestión de Riesgos y se trata de un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la organización, para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el logro de los objetivos.

Para que un proceso de gestión de riesgos sea eficaz debe formar parte de la cultura organizacional, incorporándolo en las prácticas y procesos de negocio. Cuando esto ocurre es el momento oportuno en que la organización se involucra en la gestión (Gros, 2009).

Según Marilina (2010), "...Una adecuada gestión de riesgos corporativos permite reducir incertidumbre, minimizar los impactos negativos y aumentar la eficiencia global. También identificar y aprovechar las eventuales oportunidades que puedan surgir. Otros beneficios radican en mejorar la confianza en las operaciones de la compañía y fortalecer su reputación ante el mercado, su cadena de valor y la comunidad....." ("Crece el control de riesgo en las empresas"-La Nación-05/09/2010).

Para gestionar los riesgos de una organización es necesario ver a la misma como una red compleja de interrelaciones inmersa en una red económica mucho más amplia que la impacta directamente. Es por ello que resulta necesario poseer un profundo conocimiento del negocio que ésta desarrolla y la industria a la cual pertenece, logrando un mejor entendimiento del tipo de actividad a la cual se dedica, de su estructura y ambiente interno y de la manera que posee de vincularse con el entorno externo en el cual está inserta. Se logra así desarrollar un análisis desde una perspectiva sistémica en términos de fortalezas de las conexiones entre estrategias y procesos de negocios de un ente y su ambiente externo.

Los autores Bell et al. (2007) plantean que para administrar efectivamente los riesgos, las organizaciones tienen que ver su campo de acción como la economía global total. Dicho campo de acción está compuesto por un ambiente global amplio de negocios dentro del cual operan y evolucionan las organizaciones y donde se originan nuevas formas organizacionales como alianzas estratégicas, consorcios globales, y demás similares, sin dejar de lado el ambiente de operación externo local y el ambiente interno del ente. Este último es de gran importancia ya que permite alcanzar un profundo conocimiento de todos los procesos internos del ente como son los procesos operativos, administrativos, financieros y de apoyo. Se logra así obtener una visión integral de los riesgos de negocio que pueden afectar la concreción de sus objetivos, brindando además la posibilidad de desarrollar una buena base para comenzar a gestionar los riesgos a los cuales está expuesta la organización, mediante su identificación y posterior evaluación. Este análisis facilitará la identificación de los diferentes niveles de riesgo y así posteriormente se podrá evaluar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que los mismos pudieran tener en la PyME (Wolinsky, 2003).

Los riesgos se pueden clasificar en internos y externos. Los primeros surgen de la relación dada entre la estrategia, la estructura interna y la cultura de cada organización. Mientras que los segundos surgen de las relaciones que se dan entre la organización y el ambiente externo Bell et al., (2007). Otra clasificación es la de riesgos cuantificables, como por ejemplo el riesgo de crédito, liquidez, mercado, financiero, entre otros, y no

cuantificables como el riesgo país, estratégico, reputacional, operacional (Aragonés y Blanco, 2000).

El surgimiento de riesgos no cuantificables tiene importancia por el impacto que los mismos generan y por su repercusión en el resto de los riesgos del negocio, debido a que las organizaciones deben afrontar complejas situaciones para lo cual en la mayoría de los casos no están preparadas (Vizcaíno, 2010). Dada la naturaleza y alta sensibilidad de la actividad de la empresa es que está significativamente expuesta a este tipo de riesgo.

Ritter (2013), define al riesgo reputacional como la posibilidad de que algún acontecimiento pueda socavar la confianza en una empresa. En estos casos el factor decisivo es como responde la empresa cuando no se obtienen los resultados esperados, si la crisis se gestiona inadecuadamente puede que la empresa nunca se recupere, por el contrario si se la gestiona eficazmente la organización puede mejorar su reputación. Para que la dirección de la empresa esté interesada y le de valor a la gestión del riesgo reputacional debe ser visible la correlación entre la gestión de la reputación corporativa y los resultados del negocio.

Todas las organizaciones, independientemente de su actividad y características particulares, operan en un entorno que no es libre de riesgos. El modelo C.O.S.O E.R.M. es una metodología orientada al *benchmarking* o generación de valor para los dueños o accionistas y a la permanencia de la organización y su imagen a lo largo del tiempo (Estupiñán Gaitán, 2006).

En el caso particular del riesgo reputacional, la realización de ciertas actividades contribuyen a la prevención del daño a la reputación basado en la concreción de algún evento dañino o en su defecto mitigando sus consecuencias, conformando lo que se denomina la Gestión de Riesgo Reputacional. Dicha gestión deberá ser incorporada al modelo E.R.M. por ser uno de los modelos que aborda todos los riesgos de la empresa.

Cabe señalar que, aunque el modelo E.R.M. no esté diseñado específicamente para gestionar riesgos no cuantificables, como lo es el Riesgo Reputacional el cual va cobrando cada vez mayor preponderancia, es válida su aplicación ya que la mayoría de los directivos interpretan que este tipo de riesgos es un derivado de los riesgos operacionales (Rojas, 2011).

El modelo C.O.S.O. E.R.M. brinda el marco adecuado para que las empresas puedan manejar eficazmente la incertidumbre, los riesgos y oportunidades relacionadas con su capacidad de generar de valor. La principal innovación que introduce radica en el entendimiento de los eventos riesgosos y las oportunidades (C.O.S.O., 2004).

El gerenciamiento de riesgos empresariales es un “proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad, aplicado en la definición de la

estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro del objetivo de la entidad” (C.O.S.O., 2004, p. 2).

Si bien la administración del riesgo empresarial es una responsabilidad clave de la junta directiva, el consejo de administración o alta gerencia, también puede ser implementada en una pequeña o mediana empresa. En este último caso la aplicación resulta más informal y menos estructurada pero presenta ciertas ventajas ya que suelen existir pocos niveles jerárquicos generando una comunicación interna más eficaz entre los dueños y los empleados. Razón por la cual dicha gestión debe alcanzar todas las áreas y procesos de la empresa.

Si se logran identificar en términos del modelo C.O.S.O. E.R.M. aquellos aspectos que pueden hacer peligrar el logro de los objetivos del negocio, se obtendrá una herramienta de mucha utilidad para la Administración de los Riesgos de la Empresa. Esto contribuye al logro de metas de la organización, garantizando su continuidad dentro de un contexto cada vez más competitivo y globalizado, donde los riesgos que pueden afectar a la PyME son de naturaleza diversa y los cuales en muchas ocasiones no son fácil de identificar así como tampoco son previsibles sus impactos.

4.3.1. Identificación de Riesgos

El hecho de desconocer los riesgos a los cuales se expone día a día la PyME, afecta la eficiencia de su operación, la eficacia para obtener los resultados esperados y la toma correcta de decisiones. Por esta razón resulta necesario su identificación la cual consiste en la individualización de aquellos eventos potenciales que afectan la consecución de objetivos diferenciándolos según su procedencia, esto incluye la distinción entre los que representan riesgos u oportunidades o ambas circunstancias a la vez, (C.O.S.O.& F.L.A.I. 2004). Ello permite generar una completa lista de los riesgos o eventos, organizados por categorías como por ejemplo: financieros, operativos, estratégicos, de cumplimiento y subcategorías: mercado, crédito, liquidez, etc. para las unidades de negocios, eventos corporativos y/o proyectos de capital.

Estos eventos pueden tener un impacto positivo, negativo o ambos. Aquellos acontecimientos que tienen un impacto negativo representan riesgos y requieren de la apreciación y respuesta de la empresa; mientras que los eventos que tienen un impacto

positivo, representan oportunidades o reducción del impacto negativo de los riesgos. Estos últimos son canalizados hacia los procesos gerenciales de definición de la estrategia o de los objetivos, para formular acciones y aprovecharlas. Por último aquellos eventos que ocasionalmente reduzcan el impacto negativo de los riesgos son considerados para dar respuesta a los mismos por parte de la gerencia.

La identificación brinda la posibilidad de reconocer si existen eventos que pueden afectar a la PyME y definir sus características. Preguntas tales como: ¿puede suceder?, ¿quién o qué lo genera?, ¿porque se presentan?, ¿cómo afecta a la organización?, tienen el propósito de conocer cuáles son los riesgos, quienes son los agentes generadores, sus causas y sus efectos. (Mejía Quijano, 2004).

Los agentes generadores pueden ser: i) personas: empleados clientes, proveedores etc., ii) materiales: insumos aplicados a la actividad, iii) equipos: instrumentos y herramientas para el desarrollo de la función, iv) instalaciones: estructuras físicas donde se lleva a cabo la actividad y por último v) entorno: eventos, situaciones del ambiente económico, político, social, tecnológico o fenómenos naturales que pueden afectar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la organización.

Las causas son aquellas razones o motivos por los cuales se genera el riesgo. Su identificación es de utilidad para poder determinar políticas y controles que tengan incidencia sobre las mismas, disminuyéndolas o eliminándolas.

Por último los efectos son las consecuencias que la ocurrencia del riesgo puede causar al cumplimiento de los objetivos de la organización (Mejía Quijano, 2004).

Los riesgos pueden destruir el valor de los negocios, sin embargo en el caso de que un ente pueda comprender cuál es su causa y de qué forma prevenirla, se podrá medir el impacto y el daño potencial de los mismos pudiendo desarrollar estrategias para optimizar su gestión.

En esta etapa se logra entender el universo de los riesgos que componen el perfil de la empresa. Mientras que cada uno de ellos, una vez identificados, puede ser importante para la gestión a nivel de función y unidad de negocio, la lista de prioridades requiere que tanto la administración como la alta dirección focalicen su atención en los riesgos claves, (Curtis, & Carey, 2012).

Los riesgos se pueden identificar y describir en varios niveles de detalle y puede haber una diversidad importante entre proyectos u organizaciones distintas. Una descripción de riesgos generalizada o de alto nivel lleva a crear dificultades en el desarrollo respuestas

y/o gerenciamiento, mientras que el describir riesgos con excesivo grado de detalle consigue generar trabajo innecesario.

Uno de los métodos de identificación y clasificación de los riesgos que permite el reconocimiento de aquellos eventos que podrían afectar el status de un proyecto, es la *Risk Breakdown Structure (RBS- Estructura de Desglose de Riesgos)*. La RBS es una jerarquía de los riesgos involucrados en el proyecto brindando ayuda para identificar, evaluar, comparar y presentar informes de riesgo. Muchas empresas piensan que mediante la identificación de sus riesgos pueden lograr comprender sus causas y así administrarlos. La existencia de una gran cantidad de riesgos puede resultar difícil de estructurar y dar la correspondiente prioridad a cada uno de ellos, por lo que la RBS puede ser una herramienta eficaz para ayudar a quien lidera un proyecto a centrar su atención en determinados riesgos (Hillson, 2002a). Esta herramienta sigue el patrón básico de la estructura de desglose de trabajo y se define como una agrupación orientada a la fuente de los riesgos del proyecto que organiza y define la exposición al riesgo total del proyecto.

Cada nivel descendente, dentro de la RBS, representa una definición más detallada de las fuentes de riesgo. En el nivel superior (Nivel 0), todo riesgo es simplemente “Riesgo del Proyecto”. Seguidamente esto se puede dividir en fuentes de riesgo significativas en el Nivel 1, como por ejemplo riesgo estratégico, reputacional, legal, operacional, económico-financiero y cumplimiento. Cada una de estas fuentes se puede detallar más aún en el Nivel 2, tal como el riesgo estratégico que se puede dividir en organización y gerenciamiento, posición estratégica, definición estratégica, mercado e industria. En los nivel inferiores los riesgos individuales se describen bajo cada fuente específica (Hillson, 2004). Continuando con el ejemplo, en el nivel 3 la fuente de riesgo organización y gerenciamiento se puede desagregar en manejo corporativo, proceso de gerenciamiento, estructura y proceso de decisión, mercado e industria.

Las descripciones de riesgo realizadas en los diferentes niveles de detalle son utilizadas con distintos propósitos y destinadas a diferentes usuarios de la información dentro de la organización. Esto permite la flexibilidad necesaria para describir a los riesgos en tantos niveles como sean necesarios ya que el hecho de ser descriptos en un solo nivel no asegura la satisfacción de las necesidades presentes.

Una de las alternativas de aplicación de esta herramienta es la RBS Genérica, la cual se emplea para cualquier tipo de organización o proyecto e implica la categorización de riesgos internos y externos al ente. Cada uno de ellos pueden subdividirse en áreas y los internos suelen dividirse en categorías. Por último están los riesgos globales no asociados a

ninguna categoría en particular. Estas versiones genéricas suelen utilizarse como punto de partida, no constituyendo un enfoque completo de los riesgos de un proyecto en particular con lo cual deben ser adecuadas a cada caso específico. Otra de las alternativas es la RBS orientada a una industria, son casos particulares de aplicación a un tipo de proyecto determinado tales como proyectos construcción, suministro de energía, desarrollo de vacunas farmacéuticas, telecomunicaciones, etc. (Hillson, 2002b).

Por último también se puede implementar dicha herramienta mediante la elaboración de una única estructura de desagregación general que abarque la totalidad de los proyectos, otorgando una visión global del conjunto de riesgos a los que el ente está expuesto, independientemente de la necesidad de aplicación de una RBS más específica para proyectos de elevada complejidad.

Para identificar los riesgos mediante RBS es necesario considerar la trayectoria de la organización bajo análisis, sus experiencias actuales y pasadas que permitan definir las áreas de riesgos a las cuales está expuesta desde una visión general y unificada, así como también desde el análisis de sus procesos internos en forma particular y específica, (López, Albanese y Sánchez, 2014).

4.3.2. Valoración de Riesgos

Una vez identificados los riesgos hay que valorarlos. Ello comprende por un lado la calificación del riesgo y por otro su evaluación. La valoración permite tener una noción del grado de exposición a los riesgos ya identificados y en qué condición está la organización en relación a los recursos que posee para establecer las políticas necesarias de gestión de los mismos (Mejía Quijano, 2004).

La calificación del riesgo consiste en asignarle un valor, resultante de multiplicar dos variables: la *frecuencia*, que representa el número de veces que ha ocurrido o puede ocurrir un evento y el *impacto*, que implica la magnitud de sus efectos.

Para determinar ambas variables existen diversidad de métodos tanto cualitativos, semicualitativos y cuantitativos. Los métodos cualitativos se usan cuando la organización no posee suficiente información sobre la ocurrencia de los riesgos y el costo de obtenerla es mayor que su beneficio. Mientras que los métodos cuantitativos se caracterizan por la utilización de modelos matemáticos, siendo necesario contar con datos de eventos que tengan una información histórica acreditada y una frecuencia o variabilidad que permita determinar

predicciones. Por último los métodos semi-cuantitativos, son aquellos en los cuales se asignan valores a las escalas cualitativas ya mencionadas.

En este estudio de caso se utilizó el método semicuantitativo. Mediante entrevistas y reuniones interdepartamentales se obtuvo información de diferentes fuentes, como registros históricos, análisis del sector y la industria, literatura específica de la actividad, observación y experiencia personal. Por último se tuvo en cuenta información sobre acontecimientos de la industria farmacéutica, los cuales brindaron una base objetiva de análisis. Asimismo se consideraron datos generados internamente por la propia experiencia del investigador en la PyME.

Una vez calificado el riesgo se puede proceder a su evaluación, siendo posible así determinar la gravedad del mismo. La evaluación de riesgos tiene relación con su medición y priorización, para que los niveles de riesgo sean gestionados dentro de los umbrales de tolerancia definidos sin ser sobre controlados o renunciar a oportunidades deseables.

Es importante considerar que los riesgos no existen de manera aislada. Las empresas han llegado a reconocer la importancia de la gestión de las interacciones de riesgo. Incluso los riesgos aparentemente insignificantes tienen potencial, ya que interactúan con otros eventos y condiciones, para causar un gran daño o crear una oportunidad significativa. Por lo tanto, las empresas están enfocadas hacia una visión integral u holística de riesgos utilizando técnicas tales como matrices de riesgo de interacción (Curtis, et al., 2012).

El concepto de matriz de evaluación de riesgos se utiliza para definir el grado de importancia de los riesgos evaluados. Al momento de diseñar dicha matriz es necesario definir los procesos y subprocesos relevantes de la organización. Además su elaboración requiere un amplio conocimiento del negocio y de la normativa vigente (Albanese, 2012).

Para la evaluación de dicho proceso se debe considerar la dimensión del mismo, en relación a las personas involucradas, tareas realizadas, restantes procesos de la organización, los riesgos inherentes al mismo, independientemente de la eficacia de los controles implementados y la importancia del proceso en relación al objetivo general de la mentada unidad (Dias dos Santos, 2008). Es fundamental determinar un nivel de detalle de los procesos que permita la administración lógica y eficiente de la gestión y que asegure que los principales riesgos están siendo evaluados, ya que si se tiene la intención de llegar a un nivel significativo de desagregación de análisis esto puede ir en detrimento de la claridad de información en lo que realmente es importante. Dicha matriz se construye en base a los valores asignados a cada uno de los riesgos identificados en relación a la frecuencia de ocurrencia y su impacto, asociados con los eventos de pérdida (factores de riesgos) inherentes

al proceso evaluado, pudiendo ser dividida en regiones o zonas que caracterizan a los niveles de riesgos evaluados. La gravedad de los riesgos se determinan en base a la ubicación de su calificación en una de las diferentes zonas de la matriz (Marschall, 2002, Crouhy, Galai & Mark, 2004).

Tanto la conformación de las escalas de valores de frecuencia e impacto, como la definición de las zonas de riesgos de la matriz, pueden variar en función de diversas causas: el perfil del analista en riesgos, los procesos evaluados, la actividad desarrollada por el ente, etc. (De Paulo, Fernandes, Gavazzi & Eidit, 2007). Por esta razón es fundamental la priorización de riesgos, la cual se logra mediante la comparación entre el nivel de riesgo real y los niveles de riesgo objetivo predeterminados y los umbrales de tolerancia definidos. El riesgo se considera no sólo en términos de probabilidad e impacto financiero, sino también se tienen en cuenta criterios subjetivos tales como impacto en la salud y la seguridad de la organización, el impacto reputacional, la vulnerabilidad y la velocidad de inicio de dicho evento.

La Figura 5 ilustra un ejemplo de matriz de evaluación de riesgos, con niveles de riesgos clasificados en aceptable, moderado e inaceptable calculados a partir de la relación entre la probabilidad de ocurrencia y el impacto de cada uno de ellos a nivel individual.

Figura 5: Matriz de Evaluación de Riesgos

Probabilidad	Valor					
Alta	5	5	10	15	20	25
		Zona de Riesgo Aceptable	Zona de Riesgo Moderado	Zona de Riesgo Moderado	Zona de Riesgo Inaceptable	Zona de Riesgo Inaceptable
Media	3	3	6	9	12	15
		Zona de Riesgo Aceptable	Zona de Riesgo Moderado	Zona de Riesgo Moderado	Zona de Riesgo Moderado	Zona de Riesgo Moderado
Baja	1	1	2	3	4	5
		Zona de Riesgo Aceptable	Zona de Riesgo Aceptable	Zona de Riesgo Aceptable	Zona de Riesgo Aceptable	Zona de Riesgo Aceptable
	Impacto	Muy Leve	Leve	Moderado	Alto	Muy Alto
	Valor	1	2	3	4	5

Fuente: Mejía Quijano, (2004).

La calificación de cada riesgo determinará su ubicación dentro de la matriz, por lo tanto y una vez valorado será posible establecer las medidas necesarias para responder ante él. Cada una de las celdas de la matriz sugiere los tipos de respuestas adecuados. La combinación de dichas respuestas depende de la calificación del riesgo y de la disponibilidad de recursos que posee la organización.

En primer lugar se comienza con la gestión de los riesgos ubicados en la zona denominada “riesgos inaceptables”. Aquí las medidas a aplicar deben ser inmediatas, con controles más rígidos, ya que la ocurrencia de estos eventos negativos atentan contra la estabilidad de la organización. Luego se procede a gestionar aquellos riesgos ubicados en la zona denominada “riesgos moderados”. Estos merecen un mayor grado de análisis ya que pueden requerir, dependiendo de su gravedad, medidas a implementarse en el corto o mediano plazo. Por último se gestionarán, de ser necesario, aquellos riesgos situados en la zona denominada “riesgos aceptables”. No obstante estos últimos podrían ser indicativos de que los controles existentes son adecuados y que no representan peligro para la organización. Sin embargo, no siempre un nivel de riesgo obtenido a partir de una matriz está asociado directamente a la ausencia o exceso de control. Una lectura equivocada de la misma podría conducir a la implementación de nuevos controles cuando no fueren necesarios (De Paulo, et al., 2007).

Para que sea eficaz y sostenible, el proceso de evaluación de riesgos debe ser simple, práctico y fácil de entender. El éxito depende del compromiso de la dirección y de recursos que posee la organización. El proceso debe ser realizado por personas que posean los conocimientos adecuados, apoyados por tecnología acorde para llevar adelante la tarea en cuestión.

4.3.3. Respuesta al Riesgo

En esta etapa, se trabaja con los resultados obtenidos en el proceso de valoración de riesgos. Instancia en la que se busca identificar el rango de opciones para tratar los riesgos, evaluar dichas opciones y en función a ello preparar planes para el tratamiento de los mismos y su posterior implementación. Las opciones para el tratamiento de los riesgos planteadas por el modelo C.O.S.O. E.R.M. son cuatro y cuentan con la característica de no ser mutuamente excluyentes.

➤ **Aceptar un riesgo** implica que éste se asume porque su frecuencia es muy baja y no representa peligro para la organización.

➤ **Reducir el riesgo**, consiste en disminuir tanto la probabilidad de ocurrencia como el impacto. En relación a la probabilidad de ocurrencia las acciones a implementar serán de carácter preventivo, actuando sobre las causas de los riesgos. A modo de ejemplo se puede mencionar la selección y capacitación del personal y la correspondiente supervisión del mismo. En relación al impacto, las medidas a implementar son de carácter proteccionista ya que se utilizan para evitar o disminuir los daños que produce la ocurrencia de un riesgo. Se incluyen, el uso de tecnología, medidas de supervisión y procedimiento de recuperación. Todas ellas actúan sobre el efecto de los riesgos.

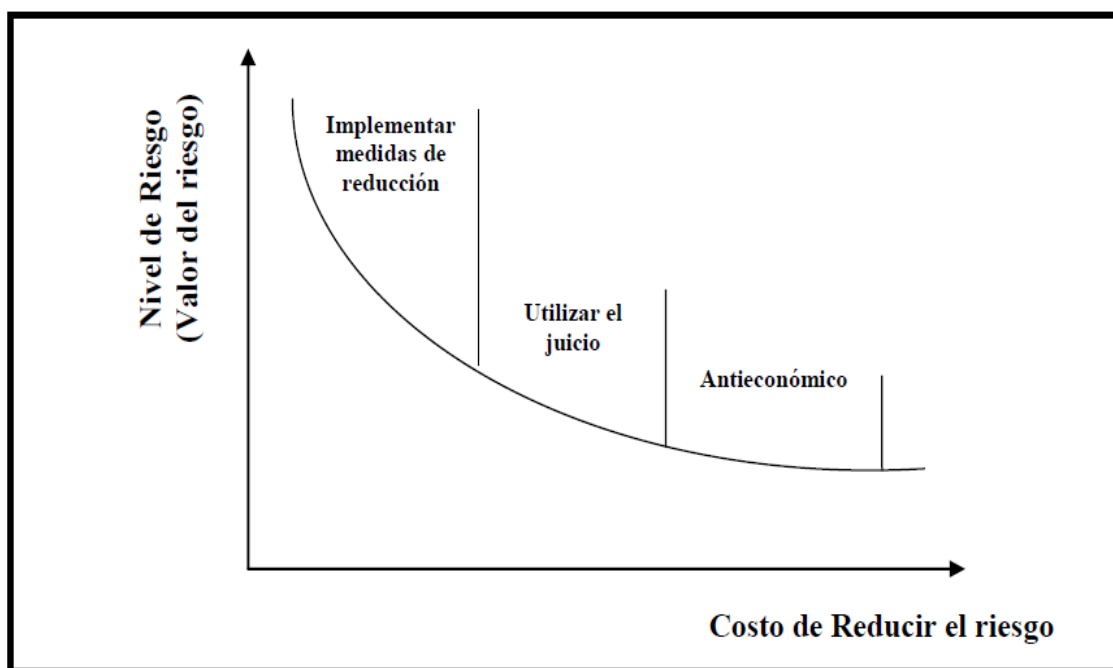
➤ **Transferencia del riesgo**, implica trasladar el riesgo involucrado a un tercero para que soporte o comparta parte del mismo. El riesgo se puede compartir cuando se reduce su impacto a través de la transferencia de las pérdidas a otras entidades, mediante seguros o a través de otros medios como son los contratos a riesgo compartido donde las partes distribuyen las pérdidas, esto es, sociedades *o joint ventures*. Otro ejemplo de transferencia de riesgos es la contratación de servicios de alto riesgo y la concertación de condiciones que regulan la responsabilidad ante ellos, por ejemplo, servicio de transporte de fondos, leasing, etc. El traslado del riesgo a un tercero implica la adquisición de un nuevo riesgo y es que la organización que lo toma no pueda administrarlo efectivamente.

➤ **Evitar el riesgo**, sucede cuando la frecuencia y el impacto son muy altos, y se decide no iniciar o continuar la actividad que probablemente generaría el riesgo, siempre y cuando esto sea procedente. Un ejemplo de cómo evitar el riesgo se da cuando se suspende o elimina un servicio o una actividad, por considerarse muy peligroso. Evitar los riesgos tiene que ser una decisión tomada con criterio, ya que se puede incurrir en una inadecuada actitud de aversión al riesgo generando el aumento de la significatividad de otros riesgos.

En virtud de lo expuesto, es necesario que las decisiones de respuesta sean evaluadas sobre la base de la reducción del riesgo y el alcance de cualquier beneficio adicional. Pueden aplicarse diversidad de opciones ya sea de forma individual o bien combinada, siempre que la opción seleccionada responda al equilibrio que debe existir entre el costo de su implementación y los beneficios derivados de la misma.

La Figura 6 representa los momentos oportunos para implementar las opciones de respuestas. Dichas opciones deberían aplicarse cuando existe la posibilidad de obtener grandes reducciones en el riesgo con un gasto relativamente bajo.

Figura 6: Oportunidades de implementación de opciones de respuestas al riesgo.



Fuente: Estándar Australiano. AS/NZS 4360: 1999.

Toda organización obtiene beneficios por medio de la implementación de medidas tendientes a disminuir su probabilidad de ocurrencia, su impacto o ambos, cambiando su ubicación dentro de la matriz de evaluación de riesgo, pudiendo optar por diferentes alternativas que permitan mitigar a los riesgos analizados, así como la implementación de controles necesarios en relación al costo-beneficio en el proceso de gestión de los mismos. En consecuencia, con la gestión del riesgo debería lograrse que el impacto negativo generado por los eventos sea tan bajo como económicamente factible sea su tratamiento.

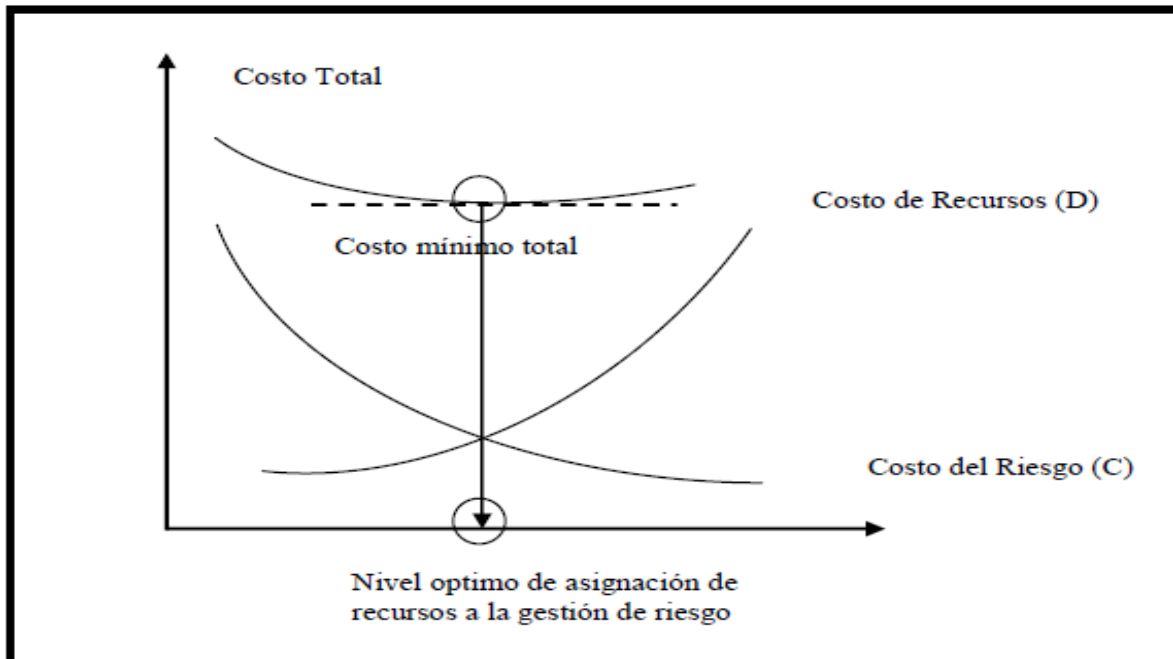
En la mayoría de los casos es improbable que cualquier opción de tratamiento del riesgo sea una solución completa para un problema particular, sin embargo la organización se beneficiara efectivamente mediante una combinación de las diferentes opciones, (ESTÁNDAR AS/NZS 4360:1999).

En general y en relación a los cuatro tipos de respuesta al riesgo, se observa que la cantidad de recursos asignados a su gestión depende del impacto que tengan en la organización.

La siguiente Figura n° 7 representa lo que se entiende por "asignación de un conjunto equilibrado de los recursos". El costo total asociado se da por la combinación entre la naturaleza arriesgada en la realización de un objetivo y la gestión del riesgo asociado. La curva C representa el costo que este riesgo puede causar a la organización. Este incluye el

costo de no alcanzar el objetivo propuesto, así como la pérdida de los recursos que ya se habían invertido en su realización. La curva D representa el costo de los recursos asignados a la gestión del riesgo asociado con el objetivo. Por lo tanto existe un nivel óptimo de asignación de recursos tanto para a la gestión del riesgo como para la realización del objetivo (Leysen, J & Nuffel, L., S/F).

Figura 7: Asignación óptima de recursos para la administración de riesgos



Fuente: Leysen, J. & Nuffel, L.

Las organizaciones que realizan de la gestión de riesgos un ejercicio habitual, se posicionan de otra manera ante sus competidores además de mejorar su situación interna.

Alguno de estos beneficios son:

- disponen de información valiosa en cuanto al conocimiento de sus procesos que en otras organizaciones es disperso, incoherente o carente;
- alinean sus procesos a los objetivos de negocios, tornándolos más seguros y rentables;
- focalizan los esfuerzos en mitigar los riesgos más importantes logrando así una mayor eficiencia en los costos asignados a los controles;
- disminuyen la posibilidad de pérdidas porque identifican de una manera racional y amplia riesgos no aceptables.

Lo dicho anteriormente justifica la incorporación de una filosofía de gestión de riesgos en la organización y el discernimiento de los riesgos a nivel de dirección.

La quinta esencia de este tipo de gestión reside en el buen gobierno corporativo. Según Casal (2010), Gobierno Corporativo significa establecer un conjunto de lineamientos (principios, políticas, procedimientos, estándares y normas) que promuevan una adecuada administración por parte de los órganos de gobierno (socios o accionistas, dirección y la administración) de una entidad de cualquier naturaleza, tamaño o condición, brindando por un lado un mayor control, de forma ética, equitativa y responsable, por otro lado transparencia a los inversionistas y fomentando el principio de rendición de cuentas de parte de quienes administran dichas organizaciones. Con lo cual Gobierno Corporativo³ (*Corporate Governance*), está representado por la forma en que se administran y controlan las empresas, mientras que el Buen Gobierno Corporativo (*Good Corporate Governance*), son los estándares mínimos adoptados por una entidad, con el objetivo de garantizar razonablemente una ecuánime gerencia, el derecho de los socios o accionistas, las responsabilidades de la junta de directiva, la fluidez de la información y las relaciones con los grupos de interés (*stakeholders*).

La ausencia de las buenas prácticas de gobierno corporativo se materializa en entregas de información errónea, incompleta e inoportuna, abuso de los accionistas mayoritarios, ausencia de independencia e integridad en los procesos de auditoría externa e interna, contratación de personal inadecuado para el desarrollo de funciones importantes, entre otras falencias, imposibilitando garantizar de forma razonable el manejo adecuado de recursos, resguardando el patrimonio de inversionistas y fondos de acreedores.

Un Código de Gobierno Societario, como regla general se estructura a partir de principios que fueron aprobados por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (Organization for Economic Cooperation and Development, O.E.C.D.). Dichos principios tienen como finalidad ayudar a que se evalúen y perfeccionen los marcos legales, institucionales y reglamentarios aplicables al gobierno societario. Precisamente uno de los principios del buen gobierno corporativo es la “efectiva política de gestión de riesgos”.

Un Buen Gobierno Corporativo requiere de la implementación de un sistema de control interno eficiente, un método de gestión de riesgos y monitoreo continuo con un enfoque más preventivo que de detección (Villagarcía, 2010). Existe una interrelación entre

³ En argentina la introducción de las mejores prácticas de gobierno corporativo se da mediante la emisión de Código de Gobierno Societario (C.G.S.), emitido por la Comisión Nacional de Valores (C.N.V.), lo cual representa un adelanto en referencia a las sociedades autorizadas para ofertar públicamente sus títulos-valores. A mediados del año 2009 por primera vez en Argentina las empresas de ofertas públicas comenzaron a publicar por primera vez en su Memoria y Balance una evaluación de la calidad de su gobierno corporativo. Este informe es emitido por el órgano de Administración al cierre de los Estados Financieros anuales, como un anexo de la Memoria, informa el grado de cumplimiento de los principios y recomendaciones del CGS y de qué modo lo hace (total, parcial, o no cumple), explica las razones de cumplimiento o no cumplimiento.

el modelo E.R.M. y el Gobierno Corporativo dado que ambos conceptos están enfocados al control operativo, legal, financiero, logístico y del medioambiente.

La gestión de riesgos es un parte integral de buenas prácticas gerenciales y un elemento básico de un buen Gobierno Corporativo ya que contribuye a mejorar la toma de decisiones como también la optimización del desempeño de las organizaciones.

5. DESARROLLO DE CASO

Tal como se expuso, la unidad de análisis es una pequeña y mediana empresa (en adelante “la PyME”) localizada en la ciudad de Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires, que desarrolla su actividad en la industria farmacéutica. La distribución de especialidades medicinales, medicamentos hospitalarios, productos oncológicos y para tratamientos hormonales, es su actividad principal. Integra la cadena de comercialización de la industria farmacéutica y tiene la particularidad de contratar con el Estado, cliente que representa el 80% de las ventas las cuales se dan bajo el formato de licitaciones públicas, privadas, contrataciones directas entre otras, mientras que el 20% restante lo conforma la venta tradicional a entes como lo son farmacias y clínicas. Inició sus actividades en la década del '80 brindando servicios de distribución y logística de medicamentos. Dicha distribución incluye a Bahía Blanca y su zona de influencia como así también a toda la Provincia de Buenos Aires, La Pampa, Río Negro, Neuquén, Chubut, Santa Cruz y Tierra de Fuego.

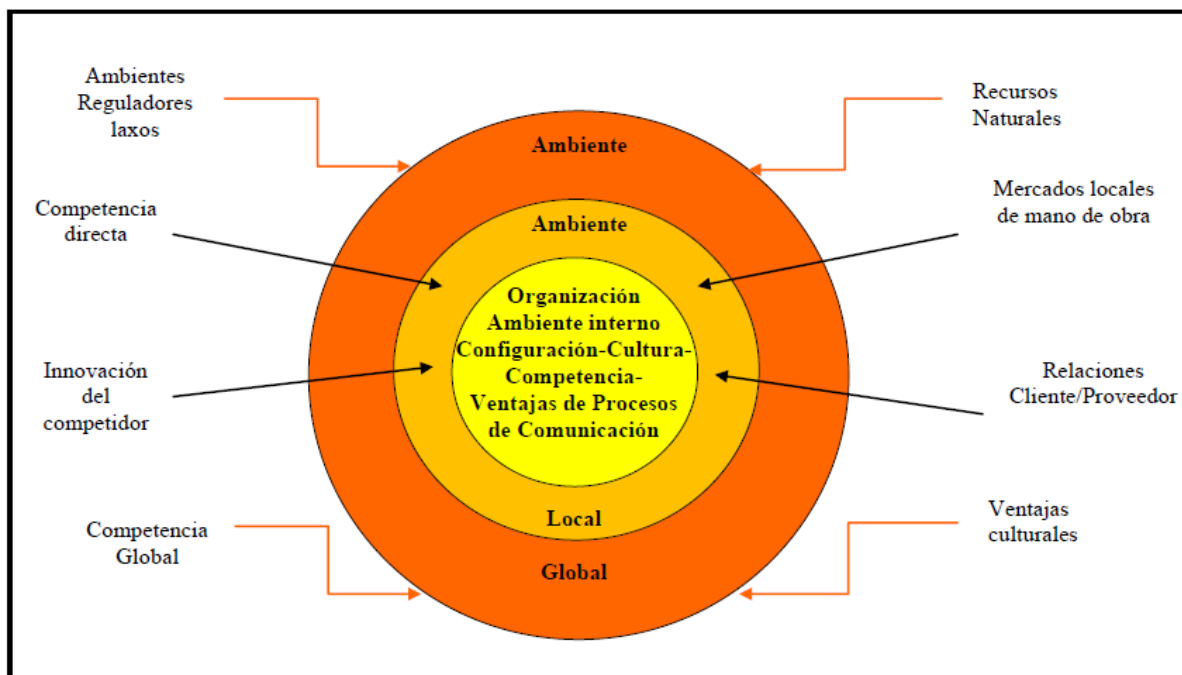
La PyME lleva a cabo su operatoria comercial utilizando todas las formas procedimentales previstas en la legislación vinculada a las contrataciones públicas. Sin perjuicio de ello, en esta investigación se optó por analizar el proceso de contratación mediante licitaciones públicas, tanto a nivel provincial como a nivel nacional, por su complejidad como por su importancia para la organización.

Para lograr un entendimiento sobre el negocio y la industria de una organización es necesario conocer su posicionamiento estratégico dentro de su ambiente, sus comportamientos emergentes que impactan en el nivel de desempeño alcanzado, la fortaleza de sus conexiones, la naturaleza y el impacto de las alianzas generadas, las interrelaciones de los procesos internos que dominan su desempeño y los cambios potenciales en la economía del sector. Esas propiedades sistémicas determinan las competencias y las capacidades de la estrategia que aumentan el valor de la organización y que promueven cambios en el mismo a lo largo del tiempo. La comprensión de los condicionantes permitirá a la dirección considerar los riesgos del negocio y así administrarlos efectivamente considerando el campo de acción de la PyME donde habitualmente se desenvuelve, así como también a la economía global donde está inmersa.

El riesgo del negocio, independientemente del sector económico al cual pertenezca un ente, está dado por la falta de consecución de sus objetivos como consecuencia de diversos factores, presiones y fuerzas externas e internas que influyen sobre la organización y puede

ser visto desde una perspectiva sistémica. La misma está dada por las fortalezas de las conexiones entre las estrategias y los procesos de negocios de un ente y su ambiente externo. Los factores externos e internos pueden afectar desfavorablemente a las mencionadas conexiones en relación a su ambiente externo, lo cual implica un riesgo de negocio. Dichos factores provienen de las condiciones y fuerzas dentro del ambiente interno de la organización, de las fuerzas de la industria y de las fuerzas macroambientales, Bell, et al. (2007). En la Figura 8 se refleja la conexión e influencia entre los tres ambientes.

Figura 8: Riesgo de negocio. Perspectiva global de sistemas



Fuente: Bell, Peecher, Solomon, Marrs and Thomas. (2007)

5.1. La Industria Farmacéutica

Considerando lo anteriormente expuesto en relación al modelo de Bell, et al. (2007), se procede a realizar una descripción del sector industrial, (fuerzas macroambientales) al cual pertenece y desarrolla su actividad la PyME bajo estudio.

La industria farmacéutica es un sector industrial y empresarial que se dedica a la investigación, desarrollo, producción y comercialización de medicamentos para el tratamiento y prevención de las enfermedades y el cuidado de la salud humana en general. La producción primaria se dedica a la fabricación de productos químicos farmacéuticos en grandes cantidades, mientras que la producción secundaria se encarga de la elaboración de

fármacos dosificados como es el caso de las capsulas, grajeas, soluciones inyectables, etc., para uso médico y consumo final (Becher y Asociados, 2013). Las especialidades medicinales pueden categorizarse en tres grupos diferenciados en función de la inversión en investigación y desarrollo: a) innovadores, donde la inversión es muy alta, b) similares con marca, con un menor nivel de inversión y por último c) los genéricos donde existe bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo (CONSEJO FEDERAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA, C.O.F.E.C.y T., 2007).

En la actualidad la industria farmacéutica argentina se encuentra fuertemente regulada por el Estado, es uno de los sectores empresariales más rentables tanto a nivel nacional como internacional y a su vez es criticada por su manipulación mediante estrategias publicitarias. Las características principales que identifican a la industria farmacéutica son: innovación, variedad de productos, tamaño de las empresas, importante volumen de facturación, multiplicidad de intermediarios y mecanismos de financiación.

Según datos de la Cámara Industrial de laboratorios Farmacéuticos (CILFA) a noviembre de 2012 el sector farmacéutico argentino se compone de 230 laboratorios registrados tanto de capitales nacionales como extranjeros y su producción se destina primordialmente a satisfacer la demanda interna. Se elaboran productos a partir de insumos básicos importados pero recientemente se comenzó a producir la sustitución de dichos insumos por otros de producción local.

5.1.1. Análisis de la Cadena de Valor de la Industria farmacéutica

La cadena productiva es un conjunto de etapas consecutivas por las cuales pasan y van siendo transformados y transferidos los diversos insumos. Esta definición es amplia y permite incorporar diversas formas de cadenas. Segmentándose longitudinalmente puede ser una cadena productiva empresarial donde cada etapa representa una empresa (o un conjunto de pocas empresas, que participan de un acuerdo de producción). Este diseño se encuentra por ejemplo en la *supply chain management*. El uso de este tipo de cadena es útil para la realización de análisis empresariales, estudios de tecnología y planeamiento de políticas locales de desarrollo.

En un nivel más agregado se encuentran las cadenas productivas sectoriales, en las cuales las etapas son sectores económicos y los intervalos son mercados entre sectores consecutivos. Variando la amplitud de los productos considerados, los sectores económicos

obtienen cadenas más o menos desagregadas. Estas cadenas pueden ser: 1) competencia entre empresas de una misma industria; 2) industrias de una misma cadena; 3) industrias de diferentes cadenas. (Dantas, Jacques, Prochnik, 2002).

En este caso la cadena de producción y distribución está compuesta por los siguientes integrantes: laboratorios, distribuidoras, operadores logísticos, droguerías, establecimientos sanitarios y asistenciales, farmacias, comercios autorizados y por último los consumidores finales. Esta cadena está representada por empresas de una misma industria.

Una de las particularidades de la industria farmacéutica es la cantidad de actores que componen su cadena de valor. Los tres grandes eslabones de esta cadena son:

1. Laboratorios, quienes realizan actividades de investigación y desarrollo, producción de principios activos y medicamentos.
2. Distribuidoras y Droguerías, que se encargan de la venta y distribución de los medicamentos fabricados en los laboratorios.
3. Consumidor final, que incluye hospitales, clínicas, sanatorios, farmacias, etc.

Existen otros actores que contribuyen al funcionamiento de la mencionada cadena de forma complementaria como es el caso de obras sociales, empresas de medicina prepaga, mutuales, aseguradoras, etc. y organismos de control como es el Estado o entidades sin fines de lucro.

Los laboratorios son las empresas encargadas de elaborar el medicamento⁴ que es el producto a comercializar. Estos son de capitales nacionales y trabajan en el desarrollo de principios activos, mientras que las subsidiarias de estos son multinacionales y reciben los productos terminados o semi-terminados, dedicándose principalmente a la comercialización de los mismos.

A su vez estos laboratorios se nuclean en Cámaras, entidades que tienen como función la representación de los mismos tanto en la industria farmacéutica, como en el mercado de los medicamentos y en el sistema de salud en general. Actualmente funcionan cinco cámaras: Cámara de Especialidades Medicinales (CAEMe), Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos (CILFA), la Cooperativa de Laboratorios Argentinos (COOPERALA), Cámara Argentina de Productores de Medicamentos Genéricos y de Uso Hospitalario (CAPGEN) y la Cámara Argentina de Medicamentos de Venta Libre (CAPEMVeL).

⁴ Según ley 25.649, art 4 “Medicamento: toda preparación o producto farmacéutico empleado para la prevención, diagnóstico o tratamiento de una enfermedad o estado patológico, o para modificar sistemas fisiológicos en beneficio de la persona a quien se le administra.

Además existen las Gerenciadoras de contratos o mandatarias, que son entidades conformadas por laboratorios nacionales y multinacionales, que se encargan de la negociación contractual con obras sociales, empresas de medicina prepaga, hospitales, entre otros organismos vinculados con la salud. Estas fueron las generadoras del “recetario solidario” y el “vale salud”, paliativos para la financiación de la oferta, durante la crisis del 2002.

En la etapa de comercialización y distribución, actúan en primer lugar las Distribuidoras⁵ o empresas de distribución de medicamentos, quienes ocupan una posición estratégica en la función de distribución compitiendo con las Droguerías⁶, cuya participación en el mercado argentino fue disminuyendo fundamentalmente porque existe una alta concentración de las actividades de fabricación y distribución en los laboratorios.

El eslabón final está compuesto por las Farmacias, quienes cuentan con una débil posición negociadora respecto a sus márgenes de rentabilidad, debido a su reducido tamaño y a la atomización que presentan frente a la poderosa oferta. Tanto la venta como la compra están condicionadas principalmente por los laboratorios y por el otorgamiento de bonificaciones a obras sociales y empresas de medicina prepaga.

El Estado cumple un doble rol, por un lado es el ente regulador del mercado de medicamentos mediante mecanismos de control y gestión, siendo quién debe garantizar la provisión de información a los distintos actores que intervienen en la cadena de comercialización. Por otra parte es uno de los principales consumidores de medicamentos en relación con su responsabilidad sobre la prevención y cuidado de la salud. Esto último se hace posible mediante la colaboración del Ministerio de Salud de la Nación, sus secretarías, y otros organismos públicos. La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (A.N.M.A.T.) es la encargada de controlar la calidad de medicamentos dentro de la República Argentina, actuando como un órgano descentralizado de la Administración Pública y tiene competencias sobre medicamentos, alimentos, reactivos de diagnósticos, productos cosméticos, suplementos dietarios y productos de uso doméstico.

Las obras sociales y empresas de medicina prepaga, son quienes otorgan financiamiento de los gastos vinculados con la salud humana a los respectivos asociados. El Programa Médico Obligatorio (P.M.O.), indica que este tipo de agentes deben cofinanciar el

⁵ Establecimiento dedicado a la distribución de medicamentos que actúa por cuenta y orden de laboratorios elaboradores y/o importadores de dichos productos, en los términos de la Resolución ex MS y AS N° 538/98 o su equivalente en las normativas jurisdiccionales.

⁶ Establecimiento dedicado a la distribución de medicamentos por cuenta propia y al por mayor, en los términos de la Ley N° 17.565 y su normativa reglamentaria, o su equivalente en las normativas jurisdiccionales.

40,00% del costo de los medicamentos, mientras que el 60,00% restante está a cargo del asociado.

Tanto el médico como el farmacéutico son figuras relevantes en la cadena de comercialización de la industria farmacéutica, antes de que el medicamento llegue al consumidor final: paciente, porque cumplen una función social. Los médicos son los encargados de la prescripción en base a su conocimiento ayudando a reducir las asimetrías de la información entre el paciente y los laboratorios. Para ello deben actuar con neutralidad en la prescripción del medicamento, considerando la problemática del paciente y no respondiendo a pautas publicitarias o comerciales o incentivos brindados por parte de los laboratorios.

Por su parte los farmacéuticos también tienen la capacidad de reducir asimetrías de información entre el paciente y la oferta, pero esta posición presenta ventajas y desventajas. Es facultad exclusiva, de dicho profesional, la sustitución de la marca recetada por el médico por otro medicamento similar denominado genérico el cual está abalado por la Ley 25.649. Si bien esto implica mayor libertad por parte del paciente/consumidor al momento de adquirir otra marca diferente a la del medicamento prescripto, se genera un riesgo económico y legal que debe asumir el Farmacéutico ya que se produce un traslado de responsabilidad desde el médico a hacia él. La realidad es que dado que el farmacéutico tiene incentivos para optar por vender medicamentos más caros y aumentar sus beneficios, la sustitución por un genérico es más dificultosa.

5.2. Riesgos en la Industria farmacéutica

Es posible hacer un análisis de los distintos ambientes que rodean a la PyME, a partir de la comprensión del funcionamiento de la industria farmacéutica y del conocimiento de la composición de su cadena del valor.

5.2.1. Riesgos en la industria farmacéutica a Nivel Ambiente Global

Siguiendo con el modelo desarrollado por Bell et al. (2007), se observa que, desde el exterior del ambiente local de operaciones, emergen fuerzas macroambientales, las cuales generan presiones que pueden afectar tanto la rentabilidad como la supervivencia de la PyME. Esto implicará que la organización adapte sus estrategias para lograr cumplir con sus metas y objetivos.

En la actualidad se ha producido un cambio de escenario importante en lo que respecta al mercado farmacéutico, partiendo de la base del libre comercio de medicamentos, la proliferación de lugares no autorizados para la venta de especialidades medicinales, y lo que es peor aún el incremento de medicamentos de dudoso origen y legitimidad, generando así un ambiente favorable para las actividades de falsificación (Fármacos, 2006). Con lo cual toda la cadena de comercialización de la industria farmacéutica está expuesta a un nuevo tipo de riesgo externo no cuantificable que es el riesgo reputacional.

Los medicamentos que se venden en canales informales, superan las 40 millones de unidades, en su mayoría ilegítimos, siendo un grave problema de índole sanitario, social y económico (COFA, 2008).

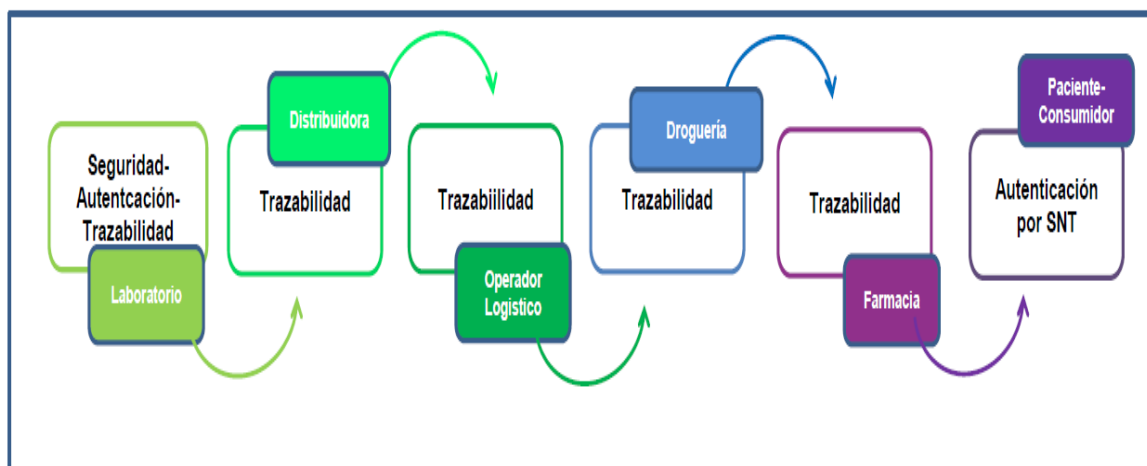
En base a esta situación en noviembre de 2009 se sancionó la Ley 26.567, la cual establece en su art. 1:

“La preparación de recetas, la dispensa de drogas, medicamentos, incluidos los denominados de venta libre y de especialidades farmacéuticas, cualquiera sea su condición de expendio, sólo podrán ser efectuadas en todo el territorio de la Nación, en farmacias habilitadas. Los medicamentos denominados de venta libre deberán ser dispensados personalmente en mostrador por farmacéuticos o personas autorizadas para el expendio. La autoridad sanitaria competente podrá disponer la incorporación de otro tipo de productos al presente régimen. Su venta y despacho fuera de estos establecimientos se considera ejercicio ilegal de la farmacia y, sin perjuicio de las sanciones establecidas por la ley, los que la efectúen podrán ser denunciados por infracción al Código Penal.”

Esta Ley fue reglamentada a través de la Resolución N° 1.632/2013, del Ministerio de Salud de la Nación. Con esta legislación se pretende profundizar el modelo de farmacia profesional que beneficia, específicamente, al paciente (Fármacos, 2014).

Se observa que la industria farmacéutica se encuentra frente a nuevas exigencias instrumentadas mediante leyes o disposiciones, que surgen a consecuencia de los riesgos antes mencionados. Un claro ejemplo es la obligatoriedad de la implementación del Sistema Nacional de Trazabilidad (S.N.T.): instrumento creado para controlar y verificar todas las transacciones relacionadas al medicamento, desde su creación hasta su destino en manos del paciente (laboratorios, droguerías, distribuidoras, farmacias, establecimientos asistenciales y paciente), con la intención de examinar y eliminar todas las anomalías o vicios posibles dentro de un circuito legal de provisión de fármacos. Esto dará al paciente mayores garantías en cuanto a la calidad y seguridad de las terapias a las que esté expuesto, establecido por la Resolución 435/2011, emitida por el Ministerio de Salud. Lo expuesto se muestra en la Figura 9.

Figura 9: Destinatarios del sistema de trazabilidad

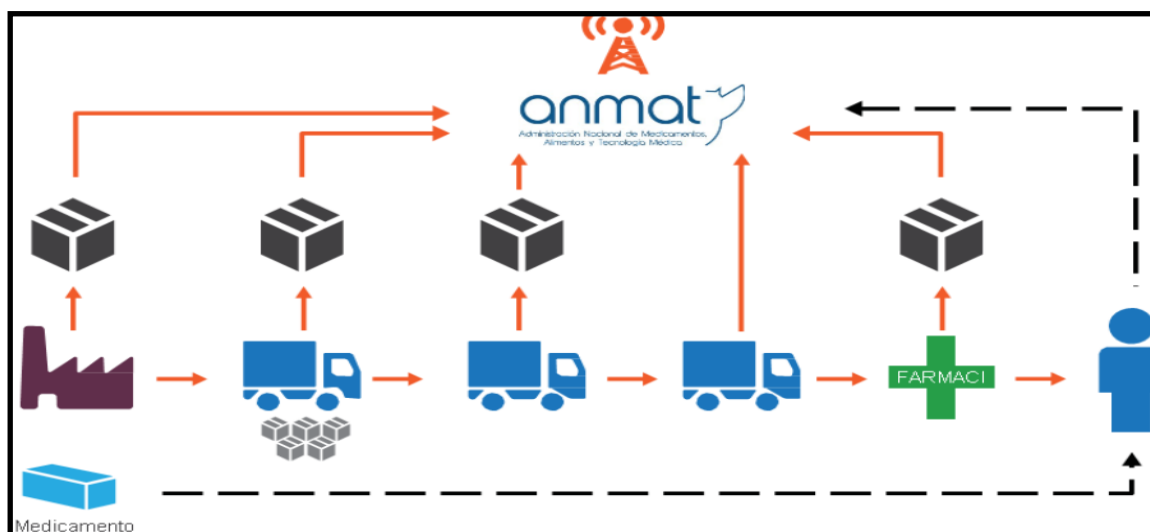


Fuente: A.N.M.A.T (2014).

Este sistema se encarga de identificar de forma individual y unívoca cada una de las especialidades medicinales a ser comercializadas y del registro por parte de todos los eslabones de la cadena de suministro, conociendo los movimientos logísticos asociados a cada una de las unidades. Cada agente interviniente cumple un rol específico dentro de la mencionada cadena y contribuye a la seguridad del paciente, destinatario final de los medicamentos. Este sistema brinda la posibilidad de detectar aquellas anomalías que puedan originarse en el circuito de provisión legal, garantizando así la calidad y seguridad de las especialidades medicinales a utilizar por el paciente, evitando el ingreso de especialidades medicinales ilegítimas a la cadena legal de abastecimiento (A.N.M.A.T. 2014).

El flujo de datos que informa cada agente -tal como se describe en la Figura 10- es almacenado en una base de datos central lo cual permite mantener en todo momento una imagen fiel y completa de la distribución del producto.

Figura 10: Sistema de trazabilidad



Fuente: A.N.M.A.T (2014).

Por su parte la Disposición 3.683/2011 emitida por A.N.M.A.T. reguló la primera etapa de implementación del Sistema Nacional de Trazabilidad, estableciendo lineamientos técnicos generales del Sistema y su Base de datos, las características y modalidades del condigo unívoco y el primer grupo de productos alcanzados.

Asimismo, las Disposiciones 1.831/2012 y 247/2013, ambas emitidas por A.N.M.A.T., colaboraron en el avance dicha implementación, ampliando el espectro de productos alcanzados, ambas a su vez hacen un llamado a los Gobiernos de las Provincias en el marco de las Actas, a adherir a la presente disposición para su aplicación a la distribución y dispensación de medicamentos que se efectúen en jurisdicción de sus respectivos territorios.

Por último, la Disposición 963/2015 emitida por la A.N.M.A.T., indica que para el primer día hábil del mes marzo del año 2015 debe estar implementado dicho sistema de trazabilidad para la totalidad de las especialidades medicinales para todos los eslabones de la cadena de distribución. Si bien la totalidad de las provincias de Argentina se adherieron al sistema de trazabilidad, hacemos mención a las provincias que están bajo análisis en este estudio de caso: La Provincia de Buenos Aires se adhirió a dicho sistema mediante la Resolución 3.827/2012, mientras que Neuquén lo hizo mediante la Resolución 684/2012 y finalmente la provincia de Tierra del Fuego también se adhirió mediante la Resolución 356/2014.

La aplicación de la mencionada reglamentación implica la adquisición o desarrollo de nuevas tecnologías, inversión en infraestructura y recursos humanos, por parte de los miembros de la cadena de valor.

Los riesgos relacionados con su incumplimiento implicarían robo, contrabando e irregularidades en las condiciones de almacenamiento y transporte. Hay que mencionar también la falsificación y adulteración de medicamentos, que lleva consigo riesgos en la salud del paciente, y por último fraude financiero como generador de externalidades negativas en los financiadores de salud (Presidencia de la Nación P.N.A., 2011).

Se debe considerar también otro tipo de exigencias como es la impuesta por la A.N.M.A.T., quien puso en vigencia a través de su Disposición 2.819/2004, las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud en materia de Buenas Prácticas de Fabricación y Control aprobadas en el año 2003 y sistemas de gestión de calidad que exigen a quienes forman parte de la cadena de valor de la industria analizada, la modificación de sus estructuras edilicias, la forma de llevar adelante los distintos procesos internos, los sistemas informáticos a utilizar y la incorporación del soporte tecnológico.

En términos generales la industria farmacéutica es altamente regulada. A nivel mundial los gobiernos tienen un rol fundamental en el control de precios con lo cual el precio de un mismo medicamento puede diferir de una región a otra. En Argentina, existen acuerdos que funcionan como mecanismos de protección ante aumentos de los precios de determinadas clases de medicamentos o ante restricciones de ofertas de algunas drogas terapéuticas. Pero en muchas oportunidades el alcance de los acuerdos y su efectivo cumplimiento son insuficientes para ser un mecanismo operativo e institucionalizado.

Los actores principales son los laboratorios en cuanto a la determinación de los precios, márgenes de comercialización, formas de financiamiento, comercialización con droguerías y farmacias, ya que tienen el poder de formar el precio de venta del medicamento, el cual es de conocimiento público a través del manual farmacéutico Kairós. El precio de venta al público, (P.V.P.), es un valor sugerido de comercialización, que es utilizado como precio referente por el resto de los participantes de la cadena. Los laboratorios comienzan proponiendo un P.V.P., luego las droguerías compran dichos medicamentos con un descuento que puede estar en el rango de un 20 a un 40% sobre dicho precio y por último las farmacias le compran a las droguerías con un descuento similar al mencionado.

El P.V.P., independientemente de que sea un precio sugerido, es igualmente utilizado por el resto de los participantes de la cadena de comercialización como referencial para calcular y determinar los diferentes descuentos y márgenes de compra y ventas respectivos. El P.V.P. también es utilizado por los pacientes y los organismos de control para intentar garantizar la eficiencia del mercado y optimizar las decisiones de consumo.

Por lo anteriormente mencionado, es de suma importancia el análisis del ambiente externo, a nivel ambiente global, que envuelve a la PyME, debido a que permite comprender la complejidad del sector, brindando la posibilidad de identificar los riesgos externos cuantificables o no, directos o indirectos que pueden llegar a afectarla.

5.2.2. Riesgos en la Industria farmacéutica a Nivel Externo Local

En lo que respecta al **ambiente externo local**, según el modelo de Bell et al. (2007), se expondrán algunas situaciones puntuales, fuerzas de la industria, de aquellos riesgos del negocio potencialmente significativos que pueden surgir en este ambiente y que pueden afectar a la PyME que está inmersa dentro de la industria farmacéutica:

✓ Competencia directa.

El nivel de competencia es muy alto en la industria farmacéutica dado que se contraponen dos fuerzas con objetivos opuestos. Por un lado se encuentran las empresas líderes que compiten por la diferenciación del producto y el desarrollo de drogas mejoradas y por otra parte, los laboratorios que crean competencia originada en los medicamentos genéricos. Estos aprovechan los vacíos legales existentes beneficiándose con la producción de drogas cuyas patentes han expirado. Ello implica una menor inversión en investigación y desarrollo logrando competitividad en el precio por menores costos, dificultando el accionar diario de las empresas innovadoras.

La industria farmacéutica tiene la característica de ser un mercado de competencia imperfecta, con asimetría de la información, heterogeneidad de los productos y limitación en la cantidad de oferentes generando una reducción de forma concreta de la competencia en dicho mercado. Los competidores fabrican los mismos productos o sustitutos en otros países a costos más bajos. La sanción de la Ley 25.649 de Prescripción de los Medicamentos por Nombre Genérico a mediados del año 2002, sumado a los cambios legales y regulatorios incorporados en la política de medicamentos reforzaron el crecimiento de la producción industrial generando una mayor participación de los pequeños laboratorios y mayor competencia entre los líderes, en un mercado hasta el momento caracterizado por ser monopólico u oligopolio.

✓ *Relaciones clientes/proveedor*

El farmacéutico es el determinante en la relación de intermediación, por ser el verdadero agente decisor, entre los laboratorios quienes cuentan con toda la información y conocimiento sobre los medicamentos y los consumidores finales: pacientes.

Quién prescribe la dosificación del medicamento es el médico, que por contar con los conocimientos suficientes, puede disminuir las asimetrías de la información, aunque con frecuencia está condicionado por las publicidades o promociones de determinados laboratorios. Mientras que la decisión de compra ya sea de genéricos o medicamentos de venta libre puede ser orientada por el profesional farmacéutico o bien tomada por el propio consumidor final. Habitualmente las farmacias no cuentan con un stock de medicamentos muy amplio debido a la variedad y a la diversidad existente en el mercado, sumado a cuestiones económicas y financieras, a la baja rotación que tienen algunos productos, agregando a todo esto las exigencias de la nueva regulación. Por esta razón las prescripciones mencionadas o cambios en las mismas impactan principalmente en las decisiones de compra que las farmacias realizan hacia la PyME.

✓ *Innovación y desarrollo*

El desarrollo de la biotecnología así como también de nuevas tecnologías ocasiona cambios en el comportamiento estratégico de los laboratorios, generando nuevas decisiones de inversión en el área de investigación y desarrollo, así como también nuevas estrategias para seguir manteniendo su participación en el mercado e impactando directamente en todos los integrantes de la cadena de valor que deberán respetar los nuevos lineamientos y exigencias planteados por estos cambios, exigidos por las nuevas condiciones de mercado. Las inversiones en el sector farmacéutico son cada vez más importantes, lo que hace posicionar a la industria farmacéutica como una de las industrias que más invierte en este concepto. En Argentina se observó, según datos de CILFA en el año 2012, una tendencia positiva en el sector con una tasa anual del 16,8% de crecimiento seguido del desarrollo, por parte del estado en su rol de regulador, de la Comisión para el Desarrollo de la Investigación de Farmacológica Clínica (C.O.D.E.I.N.F.A.C), lo que permite generar mejores condiciones para los estudios clínicos en el país.

5.2.3. Los Riesgos en la Industria farmacéutica a Nivel Ambiente Interno

Las PyMEs integrantes de la cadena de comercialización de la industria farmacéutica, tienen la característica de vincularse comercialmente con el Estado, en ocasiones su principal cliente, que se constituye en el ente regulador de su actividad.

Estas empresas se enfrentan habitualmente con riesgos generales y específicos, cuantificables y no cuantificables, provenientes del ambiente interno y externo, que pueden malograr sus objetivos de negocios. Es de vital importancia conocer en primera instancia tanto el ambiente de negocios global como el ambiente operativo externo local, para comprender e identificar los riesgos provenientes del ambiente interno de la organización y gestionarlos de forma óptima.

La presente investigación se centrará en el análisis de los riesgos vinculados a las ventas bajo la forma procedimental de licitaciones públicas, haciendo hincapié en las condiciones y fuerzas dentro del **ambiente interno** de la organización. El análisis del proceso clave de la empresa permite un entendimiento del flujo de las actividades y sus interrelaciones internas y externas. De esta manera será posible la identificación de aquellos riesgos significativos del mencionado proceso además de conocer si los mismos se están controlando o no y de qué manera, Bell et al. (2007).

5.3. Proceso clave: Ventas mediante licitaciones públicas

La PyME seleccionada, como unidad de análisis, comercializa sus productos utilizando todas las formas procedimentales previstas en el régimen de contrataciones públicas establecido en la legislación Argentina. No obstante lo mencionado, en ésta investigación se optó por analizar las ventas bajo la forma procedimental de licitaciones públicas.

Las contrataciones públicas son un elemento fundamental para que la Administración Pública a nivel provincial o nacional pueda satisfacer las necesidades de la población, generando así un área importante de interacción entre las empresas privadas y el Estado. Dado el gran movimiento de fondos que se generan en los procedimientos de compras, los mismos se encuentran sujetos a intensos seguimientos y controles.

5.3.1. Aspectos legales

En el proceso clave de ventas mediante licitaciones Públicas, las partes involucradas son dos: por un lado el Estado, nacional o provincial, quien en este caso será el adquirente del bien suministrado, medicamentos o especialidades medicinales y por otro lado está la PyME, quien será la proveedora de los mismos. Lo descripto constituye el concepto de contratación pública la cual se define como:

“...toda declaración bilateral o de voluntad común, productora de efectos jurídicos entre dos personas, de las cuales una se encuentra en ejercicio de función administrativa, cuyo objeto puede estar constituido por la realización de una obra, la prestación de un servicio público, así como la obtención o enajenación de un bien o servicio que tenga por finalidad el fomento de los intereses y la satisfacción de las necesidades generales. En este acuerdo, se exterioriza la actividad administrativa cuya especificidad está dada por su régimen jurídico”, (Oficina de Anticorrupción, A. O. 2005, p. 2).

Para que el Estado pueda cumplir sus funciones y tareas de forma adecuada ejerciendo una administración eficiente, eficaz, económica y transparente de los recursos públicos, es necesario que las contrataciones públicas estén reguladas mediante reglas y parámetros predeterminados. Esto genera beneficios tanto al sector público, porque las operaciones son legítimas y legales, como al sector privado, porque puede participar de estos procesos en un marco de competencia leal y en última instancia beneficia a la sociedad en general, ya que las necesidades sociales son cubiertas con bienes y servicios públicos adquiridos en las mejores condiciones del mercado.

Se define al sistema de contrataciones como el conjunto de disposiciones que superan el nivel de la mera reglamentación y determinan la existencia de principios generales, órganos rectores, órganos o unidades ejecutivas, instancias de control, subsistemas de registro de proveedores y contrataciones, mecanismos de control para los proveedores y sistemas de información basados en una norma superior al decreto de un poder ejecutivo.

El ordenamiento jurídico argentino a nivel nacional prevé, mediante el Decreto Delegado 1.023/2001, reglamentado por el Decreto 893/2012, las distintas modalidades que tienen los organismos públicos para adquirir bienes y servicios. Existen asimismo otras normas vinculadas con el tema, como: Ley N° 24.156, Ley de Administración Financiera y Sistemas de Control del sector Público Nacional, que establece el sistema de contrataciones

de la Administración Pública Nacional siendo de aplicación obligatoria a los procedimientos de contratación en los que sean partes las entidades comprendidas en su art. 8 inc. a)⁷; Ley N° 25.188 de Ética en la Función Pública; Decreto N° 1.818/2006 Sistema Electrónico de Contrataciones; Decreto N° 1.545/1994 Creación de la Oficial Nacional de Contrataciones, Misiones y Funciones; Resolución SIGEN N° 79/2005; Sistema de Precios Testigo y por último Convención Interamericana contra la corrupción Ley 24.759.⁸

Por su parte, los regímenes de contrataciones de los gobiernos provinciales no tienen demasiadas limitantes, salvo las previstas en los Art. 5° a 12° de la Constitución Nacional. Dichos regímenes provinciales demuestran que se ha replicado mayoritariamente el diseño normativo del antiguo Decreto nacional n° 5.720/1972 así como también el régimen establecido en el Decreto nacional n° 436/2000 actualmente derogado por el Decreto 893/2012 y por último el régimen vigente establecido por la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. Con lo cual se ha adoptado con algunas modificaciones y peculiaridades el régimen del propio gobierno federal a nivel provincial. Habitualmente los principios generales de esta modalidad operativa se encuentran determinados en mayor o menor medida por una Ley provincial de administración financiera y contable. (Freixa, Minsky & Olid, 2007).

La PyME comercializa con distintas provincias de Argentina, sin embargo el análisis se delimitará a las tres provincias de mayor volumen en ventas, para acotar el mismo y que sea significativo. Dado esto, se estudiaron las siguientes provincias: Buenos Aires, la cual se rige por el Decreto provincial n° 3.300/1972 (Texto Ordenado) y modificaciones incorporadas por el Decreto 2.698/2004; mientras que la provincia de Neuquén, que si bien no cuenta con un sistema de contrataciones específico, posee un padrón de proveedores y un registro de sancionados. En el art. 86 y sgtes. de la Ley de Administración Financiera y Control n° 2.141 establece la tipología contractual, la cual es reglamentada por el Decreto N° 2.758/1995 y sus modificaciones. Por último en la provincia de Tierra del Fuego tampoco existe un sistema de contrataciones, aunque cuenta con la Ley Territorial N° 6 de Contabilidad que instituye la obligación de la Contaduría General de establecer un registro de sancionados y actualizarlo mensualmente y en su art 34 establece que el Poder Ejecutivo reglamentará las demás condiciones que deberán reunir las Contrataciones. Razón por la cual

⁷ Art. 8°.- Las disposiciones de esta Ley serán de aplicación en todo el Sector Público Nacional, el que a tal efecto está integrado por: a) Administración Nacional, conformada por la Administración Central y los Organismos Descentralizados, comprendiendo en estos últimos a las Instituciones de Seguridad Social.

⁸ Art. 5 inc. 3 trata sobre la aplicabilidad de medidas preventivas destinadas a crear, mantener y fortalecer sistemas para la adquisición de bienes y servicios por parte del Estado que aseguren publicidad, equidad y eficiencia.

el capítulo II, del Título III de la Ley Territorial N° 6 (referido a contrataciones), está regulado por el Decreto N° 674/2011.

El proceso de compras y contrataciones tiene la particularidad de comenzar dentro de él o los organismos contratantes con una antelación significativa. En la Figura 11 se visualizan las etapas del proceso desde el punto de vista del organismo contratante:

Figura 11: Etapas del procedimiento de compras y contrataciones a nivel general

<i>Etapas del Procedimiento de compras y contrataciones</i>
Afectación presupuestaria
Elección del tipo de procedimiento
Modalidades de contratación
Construcción del pliego de bases y condiciones
Publicidad y difusión del llamado
Apertura de las ofertas
Evaluación y Adjudicación
Instancia de reclamo
Orden de compra o contrato
Intervenciones específicas de control

Fuente: Del Boca y Roller, (2009).

En la primera etapa -Afectación Presupuestaria- el organismo contratante reserva en forma preventiva el gasto para efectuar una contratación, con anterioridad a la aprobación del llamado a licitación pública. Mientras que la segunda etapa es la Elección del Tipo de Procedimiento e implica la selección de algunas de las formas procedimentales de preparación de la voluntad contractual y de la selección del contratista contempladas en nuestro ordenamiento jurídico, las cuales son: la licitación pública⁹ o concurso público, la licitación o concurso privado, la contratación directa y la subasta pública.

Respecto a la etapa Modalidad de Contratación, actualmente existen seis formas diferentes: orden de compra abierta, compra informatizada, iniciativa privada, precio tope o de referencia, contrataciones consolidadas y llave en mano. Las mismas se pueden usar de

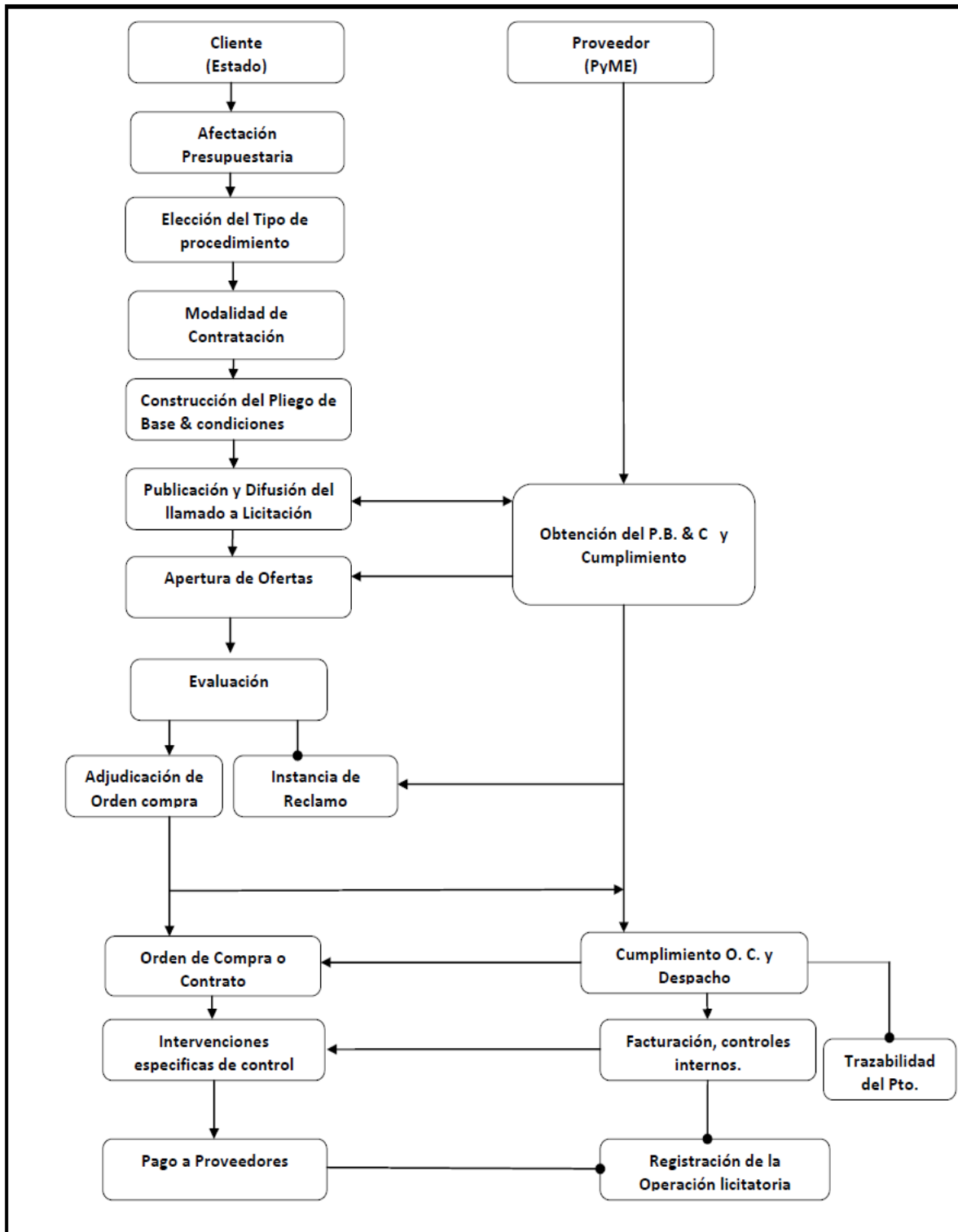
⁹ **Licitación o concursos públicos** en virtud de la regla general consagrada en el artículo 24 del Decreto Delegado N° 1.023/01 y sus modificaciones, los procedimientos de licitación pública o concurso público, se podrán aplicar válidamente cualquiera fuere el monto presunto del contrato y estarán dirigidos a una cantidad indeterminada de posibles oferentes. El procedimiento de licitación pública se realizará cuando el criterio de selección del cocontratante recaiga primordialmente en factores económicos, mientras que el de concurso público cuando el criterio de selección del cocontratante recaiga primordialmente en factores no económicos, tales como la capacidad técnico-científica, artística u otras, según corresponda. No obstante la regla general, en todos los casos deberá aplicarse el procedimiento que mejor contribuya al logro del objeto establecido en el artículo 1° del Decreto Delegado N° 1.023/01 y sus modificaciones y el que por su economicidad, eficiencia y eficacia en la aplicación de los recursos públicos sea más apropiado para los intereses públicos. (Decreto 893/2012).

forma independiente o combinada. En la generalidad de los casos se observa una alta concentración de procedimientos de contratación sin modalidad (Del Boca y Rolleri, 2009).

La etapa Construcción del Pliego de Bases y Condiciones, implica la elaboración de reglas para organizar el procedimiento de selección del contratista, la delimitación del contenido y alcances del contrato estatal en su integridad en relación a las necesidades de suministro, obra o servicio que se licita (objeto), las pautas que regirán el contrato a celebrarse, los derechos y las obligaciones de los oferentes y de quien será el futuro contratista (relación jurídica) y por último las condiciones a seguir en la preparación y ejecución del contrato (procedimiento).

Tal como se mencionó anteriormente en el proceso de compras y contrataciones públicas se involucran únicamente la PyME en su calidad de proveedor u oferente y el Estado nacional o provincial en su rol de cliente o contratante, por lo tanto los riesgos que afectan al proceso pueden provenir desde cualquiera de los actores de forma independiente o de forma conjunta en una o varias etapas del proceso licitatorio. Razón por la cual, al ser compartidas el resto de las etapas que componen el mencionado proceso de contratación entre el organismo contratante y el oferente en cuestión, serán desarrolladas dentro del apartado siguiente, en donde se describe el proceso propiamente dicho, por ser parte fundamental del mismo. En la Figura 12, se puede observar las interrelaciones antes mencionadas entre la PyME y el Estado, a fin de comprender el vínculo que se establece entre proveedor/cliente y viceversa.

Figura 12: Interrelaciones entre la PyME y el Organismo Contratante. Proceso licitatorio



Fuente: Elaboración propia.

5.3.2. Definición de las etapas del proceso

A continuación se desarrolla el proceso definido identificando sus principales etapas.

I) **Publicación y Difusión del llamado a licitación:**

El Proceso comienza en esta etapa. Es importante mencionar que la licitación pública se basa en tres principios: publicidad, competencia e igualdad. La publicidad de los llamados a licitaciones públicas es el presupuesto necesario para asegurar la libertad de concurrencia, suscitando en cada caso la máxima competencia posible, garantizar la igualdad de acceso a la contratación y proteger así los intereses económicos del organismo contratante, optimizando la utilización de los fondos y la satisfacción de sus necesidades.

La PyME toma conocimiento de la existencia de licitaciones públicas, privadas, concursos, etc., tanto a nivel nacional como a nivel provincial con cierta antelación a la publicación oficial, debido a que la misma está en permanente contacto con los diferentes organismos contratantes.

A nivel nacional, la convocatoria oficial se efectiviza a través de la publicación simultánea en los canales obligatorios como lo es el Boletín Oficial y la página web de la Oficina Nacional de Contrataciones (O.N.C.): <https://www.argentinacompra.gov.ar> y con menor frecuencia en otros medios como por ejemplo en diarios de mayor circulación. Existe un “procedimiento excepcional de difusión” donde las convocatorias se realizan sin perjuicio del cumplimiento de la publicidad y difusión en los demás medios previstos en el artículo 49 del Reglamento aprobado por Decreto N° 893/12. El procedimiento relativo a la difusión en la página de Internet de la O.N.C. deberá ser sustituido por el siguiente establecido en la disposición 79/2014:

- Comunicación a la UNIÓN ARGENTINA DE PROVEEDORES DEL ESTADO (UAPE), para lo cual deberá remitirse la convocatoria junto con los respectivos pliegos con DOS (2) días de antelación al de la fecha en que inicie la publicación en el órgano oficial de publicidad de los actos de gobierno.

- Publicación de la convocatoria en carteleras ubicadas en lugares visibles, cuyo ingreso sea irrestricto para los interesados en consultarla, desde el día en que se inicie la publicación en el órgano oficial de publicidad de los actos de gobierno.

- Difusión en la página de Internet institucional del organismo, de ser técnicamente posible.

- Publicación por un día en uno de los diarios de mayor circulación en el país o del lugar donde se realice la convocatoria

De modo similar, en la Provincia de Buenos Aires se publican las licitaciones en el Boletín Oficial y simultáneamente en el sitio web de la provincia: <http://www.gba.gov.ar/contrataciones>, también es habitual el uso de la página web de la Federación de Mayoristas y Proveedores del Estado de la Provincia de Buenos Aires, (F.E.M.A.P.E.) <http://www.femape.org.ar>. La normativa vigente en la provincia de Buenos Aires exige a los organismos estatales remitir a las entidades que nuclean a empresas proveedoras toda la información relacionada con los procedimientos de compras y contrataciones en curso. F.E.M.A.P.E. difunde esta información fomentando la transparencia de los mecanismos de compras en la Provincia. De la misma forma Neuquén tiene como sitio oficial la siguiente página: <http://www.segpyc.gob.ar/> y la web del Gobierno de la Provincia de Neuquén: <http://w2.neuquen.gov.ar/concursos-y-licitaciones>. Paralelamente, en Tierra del Fuego existe el vínculo: <http://protdf.tierradelfuego.gov.ar/> y la pagina de la oficina de compras <http://compras.tierradelfuego.gov.ar/>.

Sin embargo, estas provincias publican en el boletín oficial sin ser obligatoria la publicación en los sitios web, con lo cual la PyME toma conocimiento por medio de los representantes comerciales que tiene asignados en las mencionadas provincias. Ellos son quienes se acercan a las sedes de los organismos estatales y de manera habitual, formal y personal acceden al conocimiento de las publicaciones realizadas.

En resumen, la PyME toma conocimiento de la existencia de dichas licitaciones de las siguientes maneras:

- Informal: la trayectoria de la empresa le permite estar en contacto permanente con los clientes y tomar conocimiento de las convocatorias, previo a la comunicación y difusión formal.

- Formal: personal administrativo, no vinculado a las licitaciones, accede a los distintos sitios webs enunciados para constatar qué licitaciones públicas están vigentes y hacer una revisión diaria de los mails recibidos vinculados a este tema. Dicha gestión es realizada únicamente por pedido de personal encargado de la confección de las licitaciones. Estos últimos también se nutren de la información que remiten habitualmente los representantes de la PyME en las mencionadas provincias.

Una vez que se toma conocimiento de las características generales exigidas por dichas licitaciones, el socio gerente de la PyME evalúa la decisión de participar en la misma en base a su experiencia, interés y necesidad económica.

II) Obtención y Cumplimiento del Pliego de Bases y Condiciones:

El Pliego Único de Bases y Condiciones Generales es un documento aprobado por la máxima autoridad de contrataciones y es de uso obligatorio para las partes contratantes. Se trata de un conjunto de reglas que elaboran los distintos organismos contratantes, los cuales determinan el bien a adquirir, las pautas que regirán el contrato a celebrarse, los derechos y obligaciones de los oferentes y del potencial contratante y las condiciones a seguir en la preparación y ejecución del contrato. Por su parte, el Pliego de Bases y condiciones particulares es elaborado para cada procedimiento de selección por las respectivas unidades operativas contratantes y deberá contener las especificaciones técnicas, las cláusulas particulares y los requisitos mínimos.

II. I) Obtención y Cumplimiento del Pliego de Bases y Condiciones – Reglamentación General-:

Una vez obtenido el P. B. & C., personal encargado de licitaciones se ocupa de preparar la documentación exigida en el pliego, *reglamentación general*, para poder cumplimentar los requisitos formales de dicha licitación. Se debe controlar que la documentación se encuentre actualizada y ordenada cronológicamente. Cabe aclarar que la PyME debe estar inscripta como proveedor en los respectivos registros de proveedores: a nivel nacional en el Sistema de Proveedores del Estado Nacional (S.I.P.R.O.) y a nivel Provincial en los distintos registros habilitados para tal fin. Dicha inscripción debe estar vigente al momento de la presentación como oferente y en caso contrario deberá presentarse un certificado provisorio como constancia de que la renovación está en trámite. La ausencia de este requisito constituye una causal de inadmisibilidad.

II. II) Obtención y Cumplimiento del Pliego de Bases y Condiciones – Garantía de Oferta-:

Personal del sector administrativo, no vinculado con el proceso licitatorio, a pedido del personal de licitaciones (**II. I**), confecciona la *garantía de oferta* en la forma indicada en el P. B. & C. La garantía de oferta se asimila a una señal precontractual destinada a asegurar la celebración del contrato, pero no su cumplimiento. Si la misma no es constituida

en forma completa la oferta no puede ser aceptada. También se establecen excepciones a la obligación de presentar garantías en casos determinados. El valor de la misma surge de un porcentaje del monto total ofrecido y varía de un cliente a otro. La modalidad de esta garantía también depende de lo solicitado por pliego, pudiendo efectuarse mediante cheque certificado, lo que genera una menor operatividad, pagaré a la vista, transferencia o póliza de caución, estas últimas permiten mayor operatividad. El porcentaje de la misma varía según la modalidad contractual y tiene como base la norma provincial o nacional. Se prepara la documentación adjuntando a la cotización.

II. III) Tanto el propietario de la organización como el profesional farmacéutico a cargo, denominado Director Técnico de la PyME, cumplimentan los requerimientos relacionados a las especificaciones técnicas, cláusulas particulares y lo referente a la cotización propiamente dicha. Tratándose de especialidades medicinales, se debe completar la planilla de oferta detallando la marca ofrecida, número de certificado de inscripción ante la A.N.M.A.T. de cada especialidad ofrecida, precio unitario y total de cada ítem cotizado. En caso de cotizarse marcas alternativas, se deben incluir todos los datos mencionados en los denominados ítems. En esta instancia la PyME puede optar por cotizar todo el ítem solicitado o solo los que se consideren de interés en relación a su rentabilidad y habitualidad de venta.

II. IV) Una vez cumplimentados todos los requerimientos que exige el Pliego de bases y condiciones (P. B. & C.) se procede al envío y presentación del mismo ante él/los organismos solicitantes para poder concretar su participación en la licitación.

Es importante aclarar que esta etapa se manifiesta dentro del ámbito del oferente, en este caso la PyME, ya que prepara lo exigido por el P. B. & C. para presentarse en la siguiente etapa denominada Apertura de Ofertas.

III) Apertura de Ofertas:

Esta etapa se da una vez cumplimentado el Pliego de Bases & Condiciones y la PyME procede al envío de la licitación por sobre cerrado. Los medios utilizados para el envío, así como el tiempo de anticipación con que éste se realiza, dependen de la distancia al sitio de envío.

El organismo contratante procede a la apertura de los sobres preparados y presentados por los proveedores en el lugar, fecha y hora establecido en el P.B. & C. Se trata de un acto público que garantiza transparencia de las contrataciones que realiza el Estado y

cuenta con la presencia de funcionarios del organismo contratante y todos aquellos oferentes que pretenden ser proveedores. Formalmente se confecciona un acta que resume lo acontecido en dicho acto. La presencia de la PyME en estos actos, aun cuando no haya participado de la licitación, es importante para la toma de conocimiento de los valores cotizados por ser información referencial para próximas cotizaciones.

IV) Evaluación y Adjudicación -Instancia de Reclamo:-

Todos los regímenes, tanto nacional como provincial, prevén la formación de un cuerpo colegiado que decide, una vez evaluadas las ofertas presentadas, mediante un dictamen que generalmente es no vinculante. Respecto a esto último la jurisprudencia penal indica que si bien el dictamen no tiene carácter vinculante, el órgano que adjudica la contratación en caso de apartarse de esa opinión, solo podrá hacerlo con justificación suficiente.

A nivel nacional se presenta la comisión evaluadora, que posee competencia técnico-consultiva y que está constituida por un responsable de la oficina de contrataciones, un responsable de la unidad ejecutora del programa y un funcionario designado por el organismo contratante. Una vez analizadas las distintas ofertas presentadas, se emite un dictamen de carácter no vinculante.

A nivel provincial más específicamente en la provincia de Neuquén, existen las denominadas Comisiones Asesoras de Preadjudicación integrada por al menos tres miembros no pertenecientes a la dirección de administración. No se menciona el carácter del informe. En Tierra del Fuego la Comisión de Preadjudicaciones tiene la misma composición, al menos tres integrantes. Cuando se requiere una evaluación técnica se solicita la participación de un técnico del organismo o se ordenan informes técnicos exigidos a organismos oficiales o privados según Decreto 674/2011.

Finalmente, en los organismos de la provincia de Buenos Aires, Ministerios, Secretarías Generales de la Gobernación, Organismos de la Constitución u Organismos Descentralizado, existen una o más Comisiones Asesoras de Preadjudicación formadas por tres integrantes y cuya composición, competencia y funcionamiento es determinada por cada autoridad jurisdiccional.

A esta etapa la conforman dos instancias: la admisión y la comparación de ofertas. La admisión de las ofertas es una fase exclusivamente jurídica en la cual se analizan los aspectos formales de la propuesta, el cumplimiento de los requisitos que exigen tanto el régimen de contrataciones como el pliego de bases y condiciones. Además se evalúan las

características de los oferentes, tales como la personería jurídica, la capacidad, inhabilidades e incompatibilidades, inscripción en el S.I.P.R.O. para las contrataciones nacionales y/o en los distintos registros provinciales y la integración y constitución de la garantía de oferta. Posteriormente se procede a la comparación de las ofertas procediendo a aceptar aquellas que resulten más idóneas. Esta comparación se da teniendo en cuenta parámetros tales como el cumplimiento de contratos anteriores, trayectoria de la empresa, precio ofrecido, entre otras, siempre teniendo como base lo exigido en el pliego de bases y condiciones.

La etapa final en el proceso de selección es la adjudicación, a partir de la cual se generan todos los efectos jurídicos para lograr la contratación. Si bien generalmente el criterio de selección que predomina a la hora de decidir una adjudicación es el precio, existen otros parámetros para determinar la oferta más conveniente tales como calidad, idoneidad del oferente y otras cuestiones estipuladas en el pliego.

Una vez finalizada la etapa de evaluación pueden darse dos situaciones que la empresa haya o no resultado adjudicataria.

IV. I.) En caso de no resultar adjudicataria, la PyME puede proceder al reclamo de las impugnaciones que le fueron realizadas y por las cuales quedo fuera de competitividad. Luego de notificada la evaluación de ofertas y la ejecución de recursos administrativos debe proceder al reclamo dentro del plazo de diez (10) a quince (15) días hábiles a partir de la notificación del acto administrativo de adjudicación, según se trate de un recurso de reconsideración¹⁰ o jerárquico. Cumpliendo las formalidades exigidas en el art 11 inc. f) del Decreto 1.023/2001 y con el art. 7 de la Ley de Procedimientos administrativos ley 19.549.

Para la provincia de Neuquén el plazo que permite impugnar es de tres (3) días hábiles, mientras que, a partir de la publicación de la preadjudicación, se podrá impugnar dentro del plazo fijado en las condiciones particulares, lo que no podrá ser inferior a un (1) día. Mientras que Buenos Aires cuenta con un plazo de tres (3) días hábiles a partir de la notificación para presentar las observaciones que consideren pertinentes. Por último en Tierra del Fuego, los oferentes podrán formular impugnación fundada a la preadjudicación dentro del plazo que se fije en las cláusulas particulares el que no podrá ser inferior a un (1) día hábil, a contar desde el vencimiento del término fijado para los anuncios. Las impugnaciones serán resueltas por la autoridad competente para aprobar la contratación, decisión que no

¹⁰ R. de Reconsideración es el que se presenta ante el mismo organismo que dictaminó un acto, para que lo revoque, sustituya o modifique por el contrario imperio. Los recursos podrán fundarse tanto en razones vinculadas a la legitimidad, como a la oportunidad, mérito o conveniencia del acto impugnado o al interés público.” R. jerárquico sería todo medio jurídico para impugnar un acto administrativo ante el superior jerárquico del órgano que dictó el acto. aquel que se emplea para impugnar actos de órganos dependientes del Poder Ejecutivo en la administración, esto es, órganos sujetos a su *jerarquía*: De allí que “*propiamente*” se recurra en forma “*jerárquica*.”

podrá ser posterior a la de la adjudicación. La PyME muy rara vez toma acciones legales respecto a los casos en los que no ha sido adjudicada, lo que sí está obligada a realizar es un análisis de cuáles fueron las causales de la misma, entre las cuales se pueden encontrar precios cotizados de especialidades medicinales que no se ajustan a los parámetros del cliente o se incurrió en incumplimientos tales como requisitos formales, legales o técnicos del P.B. & C.

IV. II.) Si la PyME resultó adjudicataria, dentro del plazo de mantenimiento de la oferta, la unidad de contrataciones del organismo (cliente) emite el contrato u orden de compra y procede a notificar en forma fehaciente al adjudicatario (proveedor). A partir de dicha notificación comienzan a regir todos los plazos para el cumplimiento de las obligaciones surgidas del acuerdo jurídico. La orden de compra se considera notificada a partir de la recepción por parte del proveedor adjudicatario y en el caso del contrato a partir de la suscripción del instrumento por las partes.

El sector de licitaciones de la PyME procede al control de la orden de compra mediante el cotejo con la cotización presentada en la licitación, control de precios, cantidades, marcas, etc. y se comunica al personal de expedición que la empresa resultó adjudicataria para que proceda a la preparación del pedido.

V) Orden de compra o Contratación: ejecución

La orden de compra es la ante-última etapa del procedimiento contractual de adquisición de bienes y servicios. Una vez realizada la adjudicación, dentro del plazo de mantenimiento de la oferta, la unidad de contrataciones del organismo emite el contrato u orden de compra y procede a notificar en forma fehaciente al adjudicatario. La notificación es un acto procesal externo mediante el cual se perfecciona el contrato. Por lo tanto a partir de la notificación es que comienzan a regir todos los plazos para el cumplimiento de las obligaciones surgidas del acuerdo jurídico. La PyME se considera notificada de la adjudicación de la orden de compra a partir de la recepción de dicha notificación o bien a partir de la suscripción del instrumento por las partes.

Una vez que la orden de compra llega al sector de expedición se procede al armado del pedido para lo cual hay que conocer los requisitos que la licitación exige, las marcas del producto, las presentaciones farmacológicas, laboratorio, lote y vencimiento y las existencias que hay en stock.

Es importante destacar que, en caso que la licitación incluya alguna especialidad medicinal que contenga en su composición los Ingredientes Farmacéuticos Activos (IFA's)

mencionados en las Disposiciones N° 3.683/11, N° 1.831/12, N° 247/13 y N° 963/2015 emitidas por la A.N.M.A.T., ya sea en forma de monodrogas o en asociación con otros componentes en las formas farmacológicas establecidas, la misma deberá llegar desde el eslabón anterior, en este caso desde el laboratorio, trazada e informada a la A.N.M.A.T. para la efectiva recepción por parte de la PyME. En relación a lo mencionado, se incluye mediante la Disposición 1.831/2012 de A.N.M.A.T., a toda nueva especialidad medicinal que en el futuro se registre y que no tenga similar fórmula en el país, cualquiera sea su ingrediente farmacéutico activo.

El sistema de trazabilidad es de uso obligatorio por las disposiciones mencionadas y permite hacer el seguimiento del producto a través de un etiquetado especial que inviste un código único de identificación para cada envase. Los laboratorios deberán colocar en el empaque de cada una de las unidades de venta al público, un soporte o dispositivo con capacidad para almacenar dicho código unívoco. Este debe contener la siguiente información:

- Un código comercial del producto denominado *Global Trade Item Number (GTIN)*. Asimismo se podrá utilizar un código equivalente otorgado por A.N.M.A.T. para la identificación de medicamentos de producción pública;
- Un número de serie con no más de veinte (20) caracteres alfanuméricos (diferencia mayúsculas y minúsculas). En caso de utilizar veinte (20) caracteres, no podrá comenzar con “779”.

De esta manera se puede conocer el circuito que realiza el producto desde su origen, esto es desde el laboratorio, hasta que llega a la PyME donde ésta le da ingreso a su sistema de trazabilidad el cual funciona on line con la página de A.N.M.A.T., corroborando así que los códigos recepcionados son los correctos.

Asimismo, es necesario para la distribución y dispensa de dichas especialidades medicinales, que cada eslabón de la cadena de comercialización se encuentre registrado en la Base de Datos del Sistema Nacional de Trazabilidad administrada por A.N.M.A.T., a cuyo efecto deberán identificarse de la siguiente manera:

- Los agentes: laboratorios, distribuidoras, operadores logísticos y droguerías, mediante la utilización del código denominado *Global Location Number, (GLN)*;
- Los laboratorios de producción pública habilitados por esta Administración y los restantes agentes, indistintamente, mediante la utilización de código GLN o código de Ubicación Física de Establecimiento (CUFE). Cabe aclarar que ambos códigos poseen 13 dígitos

numéricos y cumplen indistintamente con la función identificadora deseada para una misma C.U.I.T., domicilio y habilitación sanitaria.

Cualquiera de los eslabones de dicha cadena que no posean los mencionados códigos obstaculizaría el correcto funcionamiento del circuito de trazabilidad.

Para la confección de los pedidos, que incluyan las especialidades medicinales que están bajo trazabilidad, se utilizan las denominadas colectoras¹¹ y lectoras¹² acondicionadas para la lectura de los códigos de barras permitiendo así una correcta carga al software específico de trazabilidad, lo que permite la actualización permanente del stock. Una vez finalizado el armado del pedido, personal de expedición confecciona la respectiva nota de pedido que será entrega al sector de trazabilidad para finalizar el ingreso de información en el sistema. Dicha carga de datos se realizada de forma manual teniendo en cuenta la orden de compra de la licitación adjudicada y se debe informar el destino del producto: cliente (organismos del estado nacional o provincial), número de orden de compra, expediente,¹³ el tipo de especialidad medicinal, cantidad en presentación por unidad o caja cerrada; todo ello para dar cumplimiento a los requisitos legales exigidos. Posteriormente el producto que sale de la PyME, mediante la identificación del lote y vencimiento, termina el circuito de trazabilidad una vez que el mismo es recibido e ingresado al sistema ya sea por una farmacia u hospital, para que sea entregado al paciente.

Vale aclarar que aquellas especialidades medicinales que no necesiten trazabilidad, porque así la legislación lo indica, no es necesario lo anteriormente descripto.

Para cualquier tipo de medicamento o especialidad medicinal, una vez finalizado el armado del pedido, se procede a la confección de remitos los que se deberán comparan luego con la mercadería preparada, antes de que la misma se despaché de la empresa. Por último se acondicionan los productos para su envío, teniendo en cuenta si requieren o no cadena de frío, lo cual implica un tratamiento distinto. En base al remito confeccionado se procede a emitir la factura con los datos ingresados en el sistema de gestión administrativa, actualizando la cuenta corriente del cliente y se le envía la documentación al mismo. El despacho del pedido incluye la mercadería junto con el remito y la factura correspondiente.

¹¹Es una computadora portátil del tamaño de una gran calculadora manual, se compone de un teclado y una pequeña pantalla de LCD, con o sin lector laser de código de barras incorporado, con teclado numérico o alfanumérico. Conectable a cualquier PC compatible por medio de un puerto serial. Son programables y pueden realizar funciones tales como validación de datos, operaciones numéricas y cálculos complejos o imprimir códigos de barras en impresoras externas.

¹²Una vez que se han etiquetado los artículos, se necesita un lector para transmitir la información mediante identificación por radiofrecuencia entre la etiqueta y el sistema informático. Es un dispositivo portátil.

¹³Expediente de contratación: Conjunto de documentos en el que aparecen todas las actuaciones referidas a una determinada contratación, desde la decisión de adquirir o contratar hasta la culminación del contrato, incluyendo la información previa referida a las características técnicas, valor referencial, la disponibilidad presupuestal y su fuente de financiamiento.

Esta etapa finaliza con la recepción del remito firmado en conformidad por el ente al cual fue enviado y desde donde se autorizó la compra.

VI) Intervenciones específicas de control:

El control es realizado por la comisión de recepción de cada organismo (cliente/s). Se controla todo lo referente al cumplimiento de la orden de entrega: cantidad, calidad y plazos de entrega de los bienes y servicios adquiridos según los pliegos de bases y condiciones. Suele suceder que los clientes, por cuestiones de urgencia, requieren adelantos de productos solicitados incluidos en la licitación. Por las características intrínsecas de esta etapa es que habitualmente se presentan demoras que generan dificultades para los proveedores en cuanto a tiempos de espera para dichas devoluciones de garantías como también en los pagos.

Lo mencionado precedentemente es a nivel nacional, mientras que los diversos regímenes a nivel provincial contemplan con mayor o menor detalle algunas de las circunstancias vinculadas con el desarrollo del contrato previendo cuestiones que permiten una mejor adecuación a las necesidades de servicio que originaron la contratación.

Las comisiones receptoras, encargadas de la recepción y control de los medicamentos licitados, en ocasiones no realizan un adecuado control de los bienes que reciben efectuando los pagos en base a lo solicitado en el pliego lo cual en muchas ocasiones difiere de lo que efectivamente recibieron. Esto genera la falta de detección de errores en los envíos de mercaderías, por negligencia o de manera intencional y dada la ausencia de controles, es difícil de descubrirlos.

Una vez que la comisión receptora emita la certificación respecto a los controles efectuados y los mecanismos utilizados hayan sido los correctos, se procede a la devolución de la garantía y la emisión de la orden de pago. En muchas oportunidades esta comisión extiende los plazos para realizar los controles, lo cual genera una demora en el cobro de los bienes ofrecidos.

VII) Pago a proveedores:

Una vez finalizado el control del cumplimiento del contrato por parte de la comisión receptora y recibida su conformidad definitiva dentro del plazo y condiciones preestablecidas en el pliego de bases y condiciones particulares, se procede al efectivo pago realizado mediante cheque o transferencia y posteriormente el organismo contratante despacha la documentación respaldatoria de la operación, vía correo postal o electrónico según

corresponda a la PyME. Cabe aclarar que si bien esta instancia no está mencionada como una etapa propiamente dicha dentro del proceso de contrataciones, es fundamental su distinción e individualización debido a que constituye parte fundamental de dicho proceso y tiene una considerable influencia en el desempeño habitual de la PyME.

VIII) Registración de la operación licitatoria:

Esta etapa es pura y exclusivamente interna de la PyME, no figura dentro de las etapas delimitadas por las contrataciones públicas, pero al ser fundamental en el análisis del proceso clave tratado para este caso particular, se desarrolla en el presente apartado.

La registración de todas las operaciones realizadas por la PyME se efectúan mediante el software informático Tango Gestión[®], en base a un plan de cuentas predeterminado, permite a la empresa organizar y registrar sus movimientos económicos y financieros. Este programa, posee módulos relacionados entre sí, que abarcan las áreas más importantes de la gestión: ventas, stock, fondos, proveedores, contabilidad, sueldos, centralizador, entre otros. El sector contable es el encargado del control de la información registrada contablemente. Para ello debe ejecutar procedimientos establecidos como lo es la realización de las conciliaciones bancarias mediante las cuales se controlan los depósitos o transferencias realizadas desde los distintos organismos públicos. Mediante el control de los saldos de los mayores de las cuentas contables se detectan cuáles son las garantías de ofertas realizadas y pendientes de devolución para los casos en que la organización haya resultado adjudicataria. Se cotejan, de forma manual, los comprobantes físicos de las retenciones tanto de ganancias, de ingresos brutos y seguridad social, como así también comprobantes del impuesto a los sellos y multas contra las registraciones en las cuentas contables de forma mensual. A partir del procesamiento de esta información se conformaran las respectivas declaraciones juradas del impuesto a las Ganancias, a los Ingresos Brutos, y los Aportes y Cargas Sociales. Otro de los controles relevantes es el cotejo de la integridad y exactitud de la registración, realizada de forma automática por el sistema, en el subdiario de ventas, de las facturas como las notas de crédito. Las mismas deben estar correctamente imputadas a la jurisdicción/provincia que las originó, además controlar que no se haya anulado facturación perteneciente a un periodo fiscal ya cerrado y declarado. Esto último afectaría en forma directa a las declaraciones juradas de IVA, así como también a la declaración de Ingresos Brutos de Convenio Multilateral, ya que la PyME, tiene la particularidad de comercializar con diversas provincias o jurisdicciones.

6. RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en las correspondientes etapas del proceso clave analizado, luego de haber desarrollado el trabajo según la metodología descrita en el apartado 3.2 “diseño de la investigación”.

6.1. Gestión de riesgos del proceso de ventas mediante licitaciones públicas

La administración del riesgo empresarial es un proceso que involucra a todos los individuos de una organización y puede ser beneficioso para la gestión de negocios independientemente del tamaño de la empresa. Para implementar un sistema de administración de riesgos es necesario alcanzar un profundo conocimiento de los procesos operativos, administrativos, financieros y de apoyo (Wolinsky, 2003).

6.2. Identificación de Riesgos

A efectos de lograr un mejor entendimiento del análisis realizado cabe mencionar que en primer lugar se procedió a identificar y clasificar las fuentes generadoras de riesgos que afectan a la empresa en su conjunto y al proceso clave a nivel general, tal como se expone en la Figura 13: “RBS-Análisis Jerárquico de Riesgos vinculados a la función de comercialización de la PyME y al proceso clave”. Seguidamente se procedió a analizar e identificar los factores de riesgos a nivel proceso, expuesto en la Figura 14: “Factores de riesgo vinculados a las etapas del proceso de Ventas mediante Licitaciones Públicas.”

6.2.1. Riesgos a nivel general: empresa y proceso

Tal como se explicó de manera detallada en el marco teórico, en primer lugar se deben identificar y clasificar las fuentes generadoras de los riesgos, para lo cual se utilizó como herramienta la “Risk Breakdown Structure, (RBS)”.

A efectos de facilitar la identificación y análisis de los riesgos a los cuales está expuesto el proceso seleccionado, se realizó una clasificación general de los mismos. Para ello se tuvo en consideración aquellos riesgos que afectan habitualmente a la PyME, por el simple hecho de desempeñar su función comercializadora e incluye los vinculados de forma directa con la venta mediante licitaciones públicas, (Hernández García, et al., 2012). Esto

asegura una cobertura total de las diferentes fuentes de riesgos, identificando aquellas que son críticas para el proceso y el desarrollo de planes de acción para dar respuestas a las causas que lo generan.

Para la elaboración de la estructura de riesgos se utilizó la metodología tradicional *top-down*, definiendo en principio las áreas de riesgo a las cuales se les asignan eventos riesgosos cada vez más específicos hasta lograr una desagregación lo suficientemente detallada para satisfacer las necesidades del proyecto. En este caso la identificación y clasificación se realizó considerando la experiencia real y actual que en base a información del pasado permitió definir áreas de riesgos a las que la PyME está sujeta.

En la RBS se definieron cuatro niveles (0, 1, 2, 3). Esta estructura permite conocer los riesgos de forma gradual, desde lo más general -aquellos riesgos a los que se ve expuesta la PyME- hasta lo más específico que son los riesgos del proceso propiamente dicho. En nivel “0” se encuentran el conjunto de todos riesgos vinculados al proceso de venta mediante licitaciones públicas. Cabe mencionar que el proceso analizado es asimilable al proyecto sobre el cual trabaja la RBS.

Mientras que el nivel “1” incluye una primera categorización general de fuentes de riesgos que afectan de forma global a la función comercializadora de la PyME. Dicho nivel está compuesto por: los **riesgos estratégicos** los cuales son las pérdidas ocasionadas por definiciones estratégicas inadecuadas, errores en el diseño de planes, programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos, estilo de dirección, además de ineficiencia en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial (Mejía Quijano, 2006). Los **riesgos de negocio** están dados por la falta de consecución de los objetivos como consecuencia de factores tales como presiones y fuerzas externas e internas que influyen sobre la organización. Dichos factores provienen de las condiciones y fuerzas dentro del ambiente interno de la organización, de las fuerzas de la industria y de las fuerzas macroambientales, Bell, et al. (2007). El **riesgo reputacional**, según Rojas (2011) es el impacto favorable o desfavorable que un determinado evento o suceso puede causar en la reputación de la empresa. Entre sus consecuencias se puede mencionar la pérdida de confianza y de lealtad de los empleados y clientes; reducción de la satisfacción del consumidor; costo de capital más elevado; mayor volatilidad de los resultados de la empresa; mayor dificultad para hacer frente a las situaciones de crisis; incapacidad de explorar oportunidades procedentes de la adecuada gestión de los intangibles. Mientras que Ritter (2013) indica que un riesgo se convierte en reputacional cuando incide negativamente en la percepción que un grupo de interés o *stakeholder* relevante como por

ejemplo, accionistas, reguladores, consumidores, empleados, la comunidad, tiene de la empresa. Como fuentes generadoras de este riesgo se encuentra el incumplimiento de obligaciones legales o contractuales, situaciones vinculadas a bajos estándares de los productos y servicios, las prácticas contrarias a la ética, el no alcanzar objetivos de desempeño financiero, insatisfacción de la fuerza laboral o faltas ante el medio ambiente. También pueden surgir de factores externos, como por ejemplo acciones de un competidor que dañe la reputación de un sector económico específico, sabotajes a productos o campañas de difamación. Con respecto al **riesgo legal** el mismo se define como la posibilidad de pérdida en la que incurre un ente al ser sancionado por incumplimiento de normas, regulaciones y obligaciones contractuales derivado de actos malintencionados, negligentes o involuntarios (Superintendencia Financiera de Colombia, 2007). Mientras que el **riesgo operacional** está conformado por aquellos riesgos que afectan a un ente de manera directa o indirecta, ya sea por deficiencias, fallas o falta de adecuación en los procedimientos internos, recursos humanos, tecnología o infraestructura (López, et al. 2014). El **riesgo financiero** se refiere a la incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión debido a posibles dificultades de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras. En cuanto al **riesgo económico** se refiere a la incertidumbre sobre el rendimiento de la inversión debido a los cambios en la situación económica del sector en el que opera la empresa (Mascareñas, 2008). Por último se define a los **riesgos de cumplimiento** como aquellos originados por incumplimientos de las obligaciones derivadas de leyes y normas aplicables a la actividad que desarrolla (Coopers, et al., 1997). Los mencionados riesgos que se incluyen en nivel “1” se dividirán en subcategorías que serán descritas en el nivel “2”. Dichas subcategorías son mucho más específicas y están vinculadas tanto a la actividad comercializadora de la PyME como al proceso clave bajo análisis. En el nivel “3”, se observan riesgos específicos relacionados al proceso licitatorio propiamente dicho e incluyen algunos ejemplos. En la Figura 13 se observa la existencia de riesgos generales provenientes de la actividad y específicos del proceso seleccionado. Las mencionadas categorías de riesgos otorgan la posibilidad de identificar las fuentes que los originan y determinan así su composición.

Según De dios Sánchez, (2005) los riesgos que pueden afectar a la PyME son de naturaleza diversa y en muchas ocasiones no son fáciles de identificar, así como tampoco son previsibles sus impactos. Es por ello la importancia de la implementación de herramientas para su identificación y gestión contribuyendo al logro de las metas propuestas por la organización, garantizando su continuidad dentro de un contexto cada vez más competitivo y globalizado.

Figura 13: RBS- Análisis Jerárquico de Riesgos vinculados a la función de comercialización de la PyME y al proceso clave

NIVEL 0	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	
Ventas mediante Licitaciones Públicas	Estratégico	Organización y Gerenciamiento	Manejo Corporativo	Insuficiente control corporativo y monitoreo por falta de estructuras jerárquicas.
			Proceso de gerenciamiento	Insuficiente desarrollo organizativo y ausencia de innovaciones en procesos de gerenciamiento.
			Estructura y procesos de decisión	Demora en la toma de decisiones a consecuencia de la estructura organizativa del ente.
			Información y comunicación	Insuficiente estructura de información y comunicación formal.
		Posición Estratégica	Ausencia de procesos para el análisis de la propia posición respecto a los competidores.	
		Definición Estratégica	Procesos con fallas o inadecuados para el análisis del mercado objetivo, el desarrollo de objetivos y la implementación de estrategias para su logro.	
		Mercado e Industria	Nivel de precios del mercado	Estancamiento de precios, variaciones inesperadas de los mismos, regulación de precios.
			Presión por la innovación tecnológica	Rápido cambio tecnológico externo.
			Estructura de clientes/Dependencia del Cliente	Alta concentración en un tipo especial de cliente.
			Comportamiento del cliente	El cliente no respeta los compromisos contractuales.
			Estructura Regional	Fuerte concentración regional.
			Comportamiento de la competencia	Agresivo comportamiento en precios y condiciones por parte de la competencia.
		Gerenciamiento del negocio	Diseño de los costos	Falta de desarrollo de una estructura de costos acorde a la actividad desarrollada.
			Definición del mercado y segmentos de negocios	Ausencia de determinación de nichos o segmentos de mercados hacia los cuales enfocarse.
	Canales de Distribución		Limitados canales de venta.	
	Posicionamiento en el Mercado		Existencia de un posicionamiento específico en el mercado.	
	Estructura Organizativa y Gerencial		Deficiencias en el diseño organizacional, superposición de tareas, deficiencia en la asignación de responsabilidades.	
	Gerenciamiento del conocimiento		Transferencia insuficiente del know-how.	
	Reputacional	Reputacionales Puros	Publicidad negativa relacionada con las políticas y practicas de la entidad, sean ciertas o no.	
		Reputacionales Derivados	Entrega de especialidades medicinales con vencimientos diferentes a los solicitados	
			Demoras en las entregas de las mismas por falta de stock	
			Envíos de presentaciones diferentes a las solicitadas, pérdida de la cadena de frío al momento del envío, rotura de envases	
	Legal	Modificaciones legales/impositivas/contables	Modificaciones en leyes o regulaciones específicas de la actividad, disposiciones contables o impositivas	
			Ausencia de entendimiento o de comprensión errónea, no comunicados a los respectivos sectores o mal transmitidos y no aplicados o mal aplicados.	
		Modificación de regulaciones	Existencia de disposiciones de autoridades de regulación, del estado o similares, de difícil interpretación o de comprensión errónea, no comunicados a los respectivos sectores o mal transmitidos y no aplicados o mal aplicados.	
	Operacional	Compras/ventas	Incumplimientos en obligaciones contractuales resultantes de empleados o terceros por rupturas de contratos, contenido falso, daños a bienes o personas por los cuales hacerse responsables.	
			Desactualizaciones de base de datos y/o precios en los sistemas de gestión. Errores en la confección de cotizaciones y licitaciones por cuestiones internas. Incumplimientos de entregas por falta de organización en las gestión de compras. Deficiencias en la confección y emisión de la documentación interna y externa. Errores en la gestión administrativo/contable. Falencias en la utilización de los software administrativo y de trazabilidad. Errores de imputación contable, falencias en los controles internos.	
		Compras	Selección de proveedores	Ausencia de procedimientos de selección.
Comportamientos de los proveedores			Entregas parciales, demoras o suspensiones en las mismas. Precios de compra volátiles, riesgos de incrementos de precios.	
Logística de compras			Ineficiente logística de compras.	
Estructura de Proveedores			Fuerte concentración de abastecimiento con respecto a un proveedor.	
Modificación del mercado de abastecimiento			Convenios con proveedores importantes, concentración/monopolización, o vinculación de proveedores propios con competidores.	

NIVEL 0	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	
Ventas mediante Licitaciones Publicas	Operacional	Ventas/Licitaciones	Ausencia de revisiones de publicaciones	
			Deficiencias en servicio al cliente	
			Falta de adjudicación	
			Demoras en la emisión de Ordenes de Compra	
			Falencias en la calificación impositiva del Cliente	
			Errores en cuentas corrientes	
		Logística	Calidad del servicio prestado	Deficiencias, ausencia de supervisión de calidad, incumplimientos de entregas de mercadería en tiempo y forma pactado.
			Suspensión externa de prestación de servicios	Suspensión de servicios externos: abastecimiento de energía, huelga del transporte que obstaculiza la distribución.
			Desarrollo de pedidos	Deficiencias en la confección de pedidos, errores en el acondicionamiento.
			Costos de envío	Incrementos en costos por errores de envíos.
		Recursos Humanos	Disponibilidad de RR.HH	Falta de personal calificado.
			Dependencia de colaboradores clave	Rotación de empleados clave en todas funciones/niveles de creación de valor. Ausencia de capacitaciones del personal.
	Sistema de estímulos y recompensas		Déficits motivacionales, ineficiente organización/aplicación de sistemas materiales e inmateriales de recompensa.	
	Desarrollo de personal		Estancamiento e imposibilidad de hacer carrera jerárquica dentro de la PyME, por ello la alta rotación de empleados o la existencia de dificultades con personal de mayor antigüedad de la empresa.	
	Cooperación/Estilo de conducción		Pérdida de productividad y calidad a causa de ineficiente gestión gerencial, desaprovechamiento de recursos humanos y materiales, falta de inversión.	
	Económico & Financiero	Crédito	Incumplimiento total o parcial de los vencimientos de créditos tomados por la PyME. Dificultad para conseguir financiación.	
		Pagos/Cobros	Demora o cambio en las formas de pagos o de cobro.	
		Tasa de interés	Dificultades para conseguir tasas de interés acordes a las necesidades financieras de la PyME.	
		Penalizaciones por fallas operativas	Intereses y multas por entrega de mercadería fuera de los plazos establecidos. Suspensión del registro de Proveedores correspondiente.	
		Inmovilización de Activos	Ausencia de seguimiento de devolución de seguros de caución, inmovilización de disponibilidades.	
	Cumplimiento	Normas o regulaciones	Deficiencias en el cumplimiento de normas nacionales y/o provinciales de contrataciones publicas.	
			Dificultades en la aplicación de normas de trazabilidad.	
			Deficiencia en el cumplimiento de normativa impositiva provincial y/o nacional.	
Ausencia de control de los vencimientos de Inscripciones en Registros Nacionales, Provinciales, Municipales de Proveedores y habilitaciones para comercializar.				
Obligaciones contractuales		Incumplimientos en el pliego de bases y condiciones particulares, reglamentación general y garantía de oferta.		
		Fallas y/o demoras en el cumplimiento de entregas, errores en los destinos, envío de presentaciones diferentes a las solicitadas, o fechas de vencimientos inferiores a lo requerido.		
		Incumplimientos en los plazos y formas de cobro.		

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2. Riesgos a nivel del Proceso seleccionado

En este apartado se procede a la identificación y el conocimiento detallado de las posibles fuentes, orígenes o causas de los riesgos, así como los sujetos que pueden verse afectados por los mismos, sus consecuencias potenciales, las áreas de impacto vinculados con el proceso clave propiamente dicho, para su posterior valoración tal como se expone a continuación.

Según Gros (2009), los factores de riesgos del proceso son aquellos que pueden conformar una o varias amenazas. Una vez determinados y definida la importancia que revisten respecto del caso bajo análisis es posible organizar, mediante el establecimiento de prioridades, actividades que contribuyan a la gestión de riesgos. Además hay que considerar que no todos los acontecimientos que suceden en una empresa son susceptibles de interpretarse como un riesgo, ni todos llegan a materializarse, (Enciso & Martí, 2011). Es así como se creó un listado de aquellos factores de riesgos específicos y habituales del proceso licitatorio, asociados a las distintas etapas de este proceso. Cabe aclarar que si bien se trató de identificar los riesgos de cada etapa, no son exclusivos de cada una de ellas sino que pueden afectar a más de una a la vez. En la Figura 14 se detallan los factores de riesgo identificados y sus amenazas, para cada una de las etapas del proceso bajo análisis.

Dicho proceso se compone de diez etapas: 1) Publicación y Difusión del llamado a licitación, 2) Obtención del Pliego Único de Bases y Condiciones; 3) Obtención y Cumplimiento del P. B. & C.-Reglamentación General; 4) Obtención y Cumplimiento del P.B. & C.- Garantía de Oferta-; 5) Apertura de Ofertas; 6) Evaluación y Adjudicación – Instancia de Reclamo-; 7) Orden de Compra o Contrato: Ejecución; 8) Intervenciones específicas de control; 9) Pago a Proveedores; 10) Registración de la Operación Licitatoria. Del análisis surge la detección de cincuenta (50) riesgos y su composición es la siguiente: un (1) único riesgo afecta a las etapas n° 1, n° 5, y n° 6; la etapa n° 8, presenta dos (2) riesgos; las etapas n° 4 y n° 9, se ven afectadas por tres (3) riesgos cada una y la etapa n° 10 por seis (6) riesgos. Las etapas que mayor cantidad de riesgos presentan son las n° 2, con doce (12) riesgos, la n° 3 con siete (7), y por último la n° 7 con catorce (14) riesgos.

Figura 14: Factores de Riesgos vinculados a las etapas del proceso de Ventas mediante Licitaciones Públicas

Etapas	Nº	Factor de Riesgo	Amenaza
Publicación y Difusión del llamado a licitación	1	Ausencia de procedimientos para la toma de conocimiento de nuevas Publicaciones.	Pérdida de oportunidad de postulación como oferente.
Obtención y Cumplimiento del Pliego de Bases y Condiciones-	2	El pliego único de bases y condiciones suele estar generado por personal que no posee el conocimiento técnico necesario para su confección.	Confección de cotizaciones, por parte de la PyME, con datos irrelevantes u omisión de datos importantes.
	3	Falta de claridad en los requerimientos y las características de los bienes o servicios que el organismo contratante necesita adquirir.(Cotización)	Error de interpretación: ofrecimiento de productos distintos a los solicitados. Cotización de varios ítems en forma conjunta generando imposibilidad de determinar los montos unitarios. Oferta Inadmisibles.
	4	Error en la confección de cotizaciones por parte de la PyME. Fallas en los tipos de marcas, de certificados, en valores unitarios y/o totales derivados de la carga manual, escritas con lápiz, con existencia de raspaduras, enmiendas o interlíneas en el precio, cantidad, plazo de entrega o alguna otra parte que hiciera a la sustancia del contrato y no estuvieran debidamente salvadas.	Oferta Inadmisibles.
	5	No se cotiza la cantidad mínima solicitada. No se cotiza el renglón completo. Falta de la presentación de la muestra del producto al momento de cotizar.	Oferta Inadmisibles.
	6	Cotizaciones presentadas que contienen marcas de productos que no están en stock o se encuentren en falta en el laboratorio propietario del certificado.	Incumplimiento por faltante en stock o compra apresurada para cubrir lo solicitado en la licitación.
	7	No se presentan los prospectos respectivos.	Oferta Inadmisibles. Si no se presentan mediante fax en forma inmediata, perdida de ítems cotizados.
	8	Incumplimiento con el/los plazo de entrega del Pliego de Bases & Condiciones.	Oferta Inadmisibles.
	9	Falta de actualización en listas de precios.	Cotizaciones con precios erróneos.
	10	Ausencia de control de los vencimientos de las inscripciones en los Registros Públicos de Proveedores Nacionales, Provinciales y/o Organismos Gubernamentales.	Inhabilitación para ser oferente.
	11	Ausencia de firma del Oferente o su representante legal en documentación a presentar en la licitación.	Demora en el envío de la licitación y la documentación solicitada, posibilidad de exclusión como oferente si no se cumplen con los tiempos y formas establecidos.
	12	Formulación de cláusulas o determinaciones en expresa contradicción con las normas que rigen la contratación.	La licitación carece de validez al momento de ser evaluada.
	13	No satisface los requerimientos técnicos del pliego de bases y condiciones.	Causal de inadmisibilidad de la oferta.
	Obtención y Cumplimiento del P.B & C. - Reglamentación en Gral.	14	Ausencia de presentación certificado fiscal para contratar o el mismo está vencido.
15		Insuficiencia del monto de la garantía de oferta. Presentación de Gtia de oferta con enmienda en el texto no salvada.	Declaración de Ofertas inadmisibles y/o inconvenientes.
16		Ausencia de constancia del retiro del pliego de bases y condiciones.	
17		Incumplimiento de las obligaciones previsionales e impositivas; No se incorpora en la oferta el comprobante de libre deuda previsional.	
18		Falta de acreditación por el firmante de la oferta de la representación invocada.	
19		No cotiza oferta base; Oferta antieconómica; Condicionamiento de la oferta en relación con la forma de pago.	
20	Oferente suspendido o excluido del Registro de Proveedores y Licitadores del Estado.		
Obtención y Cumplimiento del P.B & C. -Garantía de Oferta	21	Error en el cálculo del porcentaje de garantía, o en su confección o elección de la modalidad. Ausencia de la Garantía exigida o monto insuficiente o estuviera mal constituida.	Causal de inadmisibilidad de la oferta.
	22	Ausencia de seguimiento de devoluciones de las garantías de oferta una vez cumplida la licitación.	Inmovilización de disponibilidades.
	23	Falta de entrega de las pólizas de caución de las garantías de ofertas realizadas con las compañías aseguradoras.	Pérdida de cupo en relación a lo que se puede seguir asegurando en concepto de garantía de oferta.
Apertura de ofertas	24	Recepción de cotizaciones fuera de término, debido a posibilidad de olvidos; elección equivocada del medio de envío y/o Extravíos.	Imposibilidad de participación como oferente.
Evaluación y Adjudicación- Instancia de Reclamo	25	Falta de Adjudicación.	Pérdida de calidad de oferente para la licitación, se inicia instancia de reclamo.

Etapas	N°	Factor de Riesgo	Amenaza
Orden de compra o Contrato: Ejecución	26	Demoras en la emisión de la orden de compra por parte del organismo contratante (último trimestre del año), por problemas presupuestarios y/o deficiencia en la planificación de las contrataciones.	Burocratización del proceso administrativo de la PyMe, impacto en las declaraciones juradas de iva e ingresos brutos ya presentadas, demoras en cobros de las licitaciones ganadas. Generación de costos adicionales que deberían trasladarse a los precios de las cotizaciones.
	27	Falta de interpretación de lo que indica la orden de compra.	Error en las cantidades, en el tipo de producto y hasta errores en los destinatarios.
	28	Incumplimiento en la entrega de pedidos de mercadería en tiempo y forma.	Demora en el cumplimiento de lo cotizado, generando: multas, intereses que se deducen del pago final incrementando los costos operativos de la empresa. Especialidades medicinales en falta.
	29	Entregas de Esp. Medicinales con fechas de vencimientos inferiores a lo solicitado.	Perjuicio a los clientes, pérdida de credibilidad y/o confianza cuando se genera en reiteradas oportunidades.
	30	Envío de presentaciones diferentes a las solicitadas.	Devoluciones permanentes. Desconocimiento del stock en tiempo real.
	31	Errores en el acondicionamiento de los productos medicinales.	Pérdida de cadena de frío, pérdida o rotura de envases; Perjuicio a pacientes.
	32	Carga errónea en el software de trazabilidad .	Duplicación de carga de los datos. Si existe diferencia entre lo declarado y con lo que indica el remito y factura, se modifica por completo el seguimiento de trazabilidad de un producto.
	33	Errores de envíos a los distintos depósitos de los clientes.	Demoras en entregas y mayores costos de envío.
	34	Errores al momento de cargar el n° de orden de compra /expediente/n° de adelanto, por la urgencia en entregar el medicamento solicitado.	Error en la confección de los remitos afectando el área de facturación.
	35	Utilización de dos software, uno de tipo administrativo y el otro de trazabilidad.	La duplicación de tareas y existencia de tiempos ociosos genera demora los envíos de los pedidos.
	36	Falta de actualización de la situación impositiva de los clientes. Ante clientes nuevos dificultades para su clasificación en sujetos a percibir y % alícuotas de Ingresos brutos a aplicar. Dificultades para identificar su condición ante el impuesto al valor agregado I.V.A.	Incumplimiento de la obligación legal de la PyME por ser Agente de retención/percepción. Errores en la categorización de clientes emisión de facturas mal confeccionadas.
	37	Desconocimiento al momento facturar productos que están o no amparados por la exención de la Ley del I.V.A del art 7 inc. f) de la ley 23.349 AFIP.	Las listas de precios y productos en ocasiones están desactualizadas, ocasiona la emisión de facturas mal confeccionadas en relación a IVA.
	38	Dificultades para los datos son extraídos de las órdenes de compras que contienen anotaciones manuales, con lo cual el procedimiento no se realiza de forma prolija.	Dificultades para los cierres de las órdenes de compras, anulación de facturas entorpecimiento del sector facturación, cuentas corrientes y contable.
39	Falta de capacitación sobre el Régimen de Facturación electrónica establecido para operaciones de Proveedores del Sector Público Nacional R.G. N° 2853/ Resolución General N° 2485 del personal del área de facturación.	Los circuitos administrativos y software no están preparados para la ágil incorporación del régimen de facturación electrónica. Lentitud en la generación y/o preparación de documentación, duplicación de actividades, falta de comprensión del resto del personal.	
Intervenciones específicas de control	40	No detección de envíos incorrectos o su detección tardía a los organismos contratantes por parte de la PyMe.	Perdida de mercadería, demora en entrega, repercusión con los clientes y su derivación en los pacientes. Posibilidad de Fraudes.
	41	Demoras en pagos debido a retrasos en los presupuestos estatales.	Perjuicio financiero, los proveedores con los que trabaja la PyMe no tienen los mismos plazos de financiación y descuentos que los previstos por el estado.
Pago Proveedores	42	Cambio en la forma de pagos.	Pago por ejemplo con legítimo abono, la PyMe está obligada a buscar alternativas de financiación y asesoramiento específico.
	43	Demoras no previstas en las cadenas de pagos de la PyMe.	Afectación de la posición financiera de la PyMe, problemas con Bancos, renegociaciones de los plazos de pagos con proveedores. Pérdida de confianza en el mercado interno causando recortes de límites de crediticios, reducción o eliminación de descuentos y en plazos por parte de proveedores.
	44	Alto grado de descentralización geográfica de los organismos Estatales de control. Obstaculización del control de cumplimiento del contrato y por lo tanto demoras en pagos.	La demora implica un costo financiero adicional que no fue considerado por la PyMe.
Registración de la operación licitatoria	45	Errores de confección de recibos de cobros.	Se detectan registraciones sin comprobantes.
	46	Errores al momento de la imputación de pagos. Diferencias en las cuentas corrientes de los clientes porque se registro sin considerar la liquidación final, ya sea por falta de ella, o por información pasada vía telefónica.	Falta de claridad en las cta. Ctes. de los cliente, cancelación errónea de facturas.
	47	Falta de envío de documentación en original: retenciones, se trabaja con copias faxeadas o enviadas vía mail. Errores de registración en cuentas contables de los diferentes conceptos de retenciones.	No se cuenta con documentación original, la cual carece de valor ante requerimientos de organismos tributarios. Desaprovechamiento de recursos al momento del reclamo de la misma, pérdida de tiempo y eficiencia. Demora, errores y doble control en la confección de declaraciones juradas.
	48	En los cobros mediante cheques los mismos hasta el momento del depósito no son controlados.	Imposibilidad de depósito porque falta algún endoso o están mal confeccionados.
	49	Existencia de depósitos bancarios sin identificar.	Afecta a la claridad y exposición contable, se registran en una cuenta global hasta que se tome conocimiento de su origen.
	50	Ausencia de frenos/impedimentos al momento de la anulación de cualquier tipo de comprobantes, sea fiscal o interno, en especial los pertenecientes a meses cerrados.	Doble control, por parte del sector cuentas corrientes y el contable. Dificultades en la confección de Declaraciones Juradas.

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Valoración del riesgo

Una vez identificados y clasificados los riesgos, es necesario establecer qué tan probables son y cómo pueden afectar a la PyME lo cual permitirá asignar los recursos necesarios a efectos de gestionarlos. Esta etapa se compone de dos instancias: la primera es la *calificación del riesgo*, la cual consiste en asignar un valor al mismo, representada en la Tabla 2:” Calificación de los riesgos”; mientras que la segunda es la *evaluación del riesgo* y consiste en determinar la gravedad del mismo. De acuerdo a la calificación obtenida corresponderá una ubicación en alguna de las zonas de la matriz representada en la Figura 15 “Matriz de evaluación de riesgos”.

6.3.1 Calificación del riesgo

Según lo mencionado, la valoración de los riesgos identificados comienza con la calificación del riesgo, en base al conocimiento de la industria en general y de la PyME en particular. En función de ello se asignó un valor a los factores de riesgos definidos, resultado del producto de dos variables: la probabilidad de ocurrencia (P), la cual representa el número de veces que se ha presentado o puede presentarse el riesgo en el proceso estudiado y el impacto (I), que significa la magnitud de sus efectos. Se definió para ello una escala de probabilidad con niveles que pueden variar dependiendo de las prioridades, del tamaño, del tipo de organización, de su actividad y por último de su antigüedad. Lo mismo ocurre con los niveles del impacto. Ambos son los aspectos más importantes con respecto a la materialización de los riesgos y que deben ser considerados por el ente. Por tanto la calificación del riesgo que se utiliza en este estudio de caso está elaborada según el análisis de los riesgos de esta PyME en particular y el impacto que ella está dispuesta a asumir. En el ANEXO I se presenta en forma completa y detallada dicho análisis sobre cada uno de los riesgos identificados.

Para la calificación de los riesgos del proceso se utilizaron dos escalas de valores, las cuales se visualizan en la Tabla 1. Estas fueron definidas con posterioridad al nivel de conocimiento de las actividades del proceso en particular y la PyME en general, permitiendo determinar la frecuencia y el impacto, optando para la valoración de la frecuencia una escala que se incrementa en forma geométrica (1, 3, 5) debido al análisis del comportamiento de los eventos de riesgos, mientras que para la valoración del impacto se utilizó una escala lineal debido a la gran variedad de riesgos que presenta el proceso licitatorio (1, 2, 3, 4, 5).

Tabla 1: Escalas de probabilidad de ocurrencia e impacto

<i>Probabilidad</i>		<i>Impacto</i>	
Baja	1	Muy Leve	1
Media	3	Leve	2
Alta	5	Moderado	3
		Alto	4
		Muy Alto	5

Fuente: Elaboración propia.

La probabilidad de ocurrencia según la escala definida puede ser: 1 (baja), significa que dichos eventos no ocurren con demasiada frecuencia, 3 (media), implica que la probabilidad de que el evento suceda tiene cierta frecuencia y por último, un valor de 5 (alta) implica que la ocurrencia del suceso es prácticamente habitual.

Respecto al impacto de cada riesgo se observa que según la escala: 1 implica un impacto muy leve, mientras que de 2 es leve. Esto indica que el resultado de dicho impacto no es grave para la PyME. Mientras que un valor de 3 significa un impacto moderado, por tanto los eventos negativos comienzan a tener significatividad. Por último 4 indica que el impacto es alto y 5 muy alto, siendo sus consecuencias muy relevantes para la empresa.

A cada uno de los factores de riesgo identificados en cada etapa del proceso licitatorio, expuestos en la Figura 14, se les asigna un valor, que surge de la relación entre su probabilidad de ocurrencia e impacto, según las escalas definidas anteriormente, identificadas en la Tabla 1. De ese modo se determinó un valor de calificación para cada riesgo, tal como se expone en la Tabla 2.

Tabla 2: Calificación de los riesgos

Etapas	N° de Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto	Calificación del Riesgo
Publicación y Difusión del llamado a licitación	1	1	5	5
Obtención y Cumplimiento del Pliego único de de Bases y Condiciones, (P.B.&C).	2	3	5	15
	3	5	5	25
	4	5	5	25
	5	3	5	15
	6	5	5	25
	7	5	4	20
	8	3	5	15
	9	3	4	12
	10	5	5	25
	11	1	1	1
	12	1	2	2
	13	1	2	2
Obtención y Cump. del P. B. & C. Reglamentación en General	14	3	4	12
	15	1	5	5
	16	1	5	5
	17	3	5	15
	18	3	5	15
	19	1	5	5
	20	3	5	15
Obtención y Cump. del P. B. & C. Garantía de Oferta	21	3	5	15
	22	5	4	20
	23	5	3	15
Apertura de ofertas	24	1	5	5
Evaluación y Adjudicación-Intancia de Reclamo	25	3	5	15
Orden de Orden de compra o Contrato: Ejecución	26	5	4	20
	27	5	5	25
	28	3	4	12
	29	3	5	15
	30	3	5	15
	31	1	4	4
	32	5	4	20
	33	3	3	9
	34	3	4	12
	35	5	5	25
	36	3	3	9
	37	3	4	12
	38	3	4	12
	39	3	3	9
Intervenciones específicas de control	40	5	5	25
	41	5	5	25
Pago a Proveedores	42	5	5	25
	43	5	5	25
	44	5	5	25
Registración de la operación licitatoria	45	1	1	1
	46	1	3	3
	47	3	3	9
	48	5	4	20
	49	5	3	15
	50	1	4	4

Fuente: Elaboración propia.

Para poder interpretar la mecánica utilizada y arribar a la calificación de riesgos expuestos en la tabla anterior se explica a continuación a modo de ejemplo alguno de los riesgos identificados.

En la etapa de **Publicación** se identificó únicamente el riesgo n° 1: “Ausencia de procedimientos para la toma de conocimiento de nuevas Publicaciones”, dado que sucede en ciertos ciclos estacionales donde la mayor frecuencia de operaciones genera el riesgo de desestimar licitaciones de importancia por desconocimiento de plazos y formas. El impacto es muy alto debido a que si ocurre la PyME pierde la posibilidad de ser oferente. Sin embargo es reducida la cantidad de licitaciones públicas existente en mercado, generalmente porque son de montos muy importantes, razón por la cual la PyME siempre tiene especial interés sobre este tipo de licitaciones por pertenecer a su nicho de mercado. La probabilidad de que se pierda la posibilidad de presentarse como oferente es baja. Por lo tanto de una probabilidad de ocurrencia baja (1) y de un impacto muy alto (5), resulta una calificación del riesgo final igual a 5.

También a modo de ejemplo se analizan los riesgos identificados en la etapa denominada **Pago a Proveedores**, que incluye los factores de riesgos desde el número 42 al número 44. El factor de riesgo “Cambio en la forma de pagos”, (n° 42), se origina en el seno del organismo contratante y repercute en la PyME en forma directa. Las “Demoras no previstas en las cadenas de pagos de la PyME”, (n° 43), es consecuencia del retraso así como también de los cambios en la forma de pago originado por parte del organismo contratante y la PyME no tiene otra opción que trasladarlo a sus proveedores.

Es habitual que los organismos contratantes presenten retrasos presupuestarios, generando tardanzas en los pagos de las licitaciones, solicitando prórrogas o bien otorgando legítimo abono¹⁴. El hecho de que la PyME, no cuente con demasiadas fuentes de financiamiento, pueden llevarla a convertirse en rehén de esta situación y correr el riesgo de rechazos de cheques o bien verse en la obligación de buscar nuevas alternativas de financiación a mayores costos. Lo mencionado genera pérdida de confianza por parte del mercado, lo que implica en ciertas ocasiones que los proveedores de la PyME disminuyan los límites de créditos en cuenta corriente, reduzcan o eliminen descuentos y acoten los plazos de pago, perjudicando financieramente a la misma. En definitiva ante alguna de las mencionadas situaciones la PyME no está preparada para afrontarlas e implican costos adicionales en cuanto a asesorías en temas que no son habituales.

¹⁴ Legítimo abono: La figura de "Legítimo Abono" en el Estado equivale al inicio del expediente de pagos cuando ya se cumplió con el servicio o la compra de bienes, lo cual, se constituye una opción excepcional en la administración pública.

Respecto al factor de riesgo generado por el “Alto grado de descentralización geográfica de los organismos estatales de control obstaculiza el control de cumplimiento del contrato y por lo tanto demoras en pagos” (44). Solo una vez que el control de la ejecución del contrato este finalizado, los proveedores pueden iniciar su trámite de cobro. Este control no se lleva a cabo de igual manera en los distintos organismos ni para las diversas adquisiciones, pero tienen en común la demora en la ejecución del control, implicando un costo financiero adicional que no fue considerado por la PyME al momento de realizar las cotizaciones.

Por lo tanto, los tres factores de riesgos descriptos tienen una probabilidad de ocurrencia alta (5), debido a que son situaciones que ocurren habitualmente y son ajenas al control de la organización y un impacto muy alto (5), porque el daño que generan es grave ya que afecta de forma directa la situación económica-financiera de la PyME, resultando una calificación final del riesgo de 25.

En ANEXO I se presenta en forma detallada y completa la justificación de la calificación (probabilidad e impacto) de cada uno de los riesgos identificados.

6.3.2. Evaluación del Riesgo

Una vez calificado el riesgo se está en condiciones de evaluarlo siendo éste el segundo paso de la etapa de valoración de riesgos. En ella se procede al desarrollo de una matriz de evaluación de riesgos que según, Ríos (2004), es una herramienta de control y de gestión, utilizada para poder identificar y analizar los procesos y/o actividades más significativas. Dicha matriz brinda la posibilidad de evaluar la efectividad en la gestión y la administración de aquellos riesgos relacionados con los procesos /actividades en cuestión, que puedan impactar en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La matriz se construye a partir de los riesgos del proceso que fueron identificados, analizados y detallados en la Figura 14 “Factores de Riesgos vinculados a las etapas del proceso de Ventas mediante Licitaciones Públicas”. Se vuelca el resultado de la calificación individual (probabilidad e impacto) de cada factor de riesgo, lo cual va a permitir ubicar al mismo en un área determinada dentro la matriz. Esta información surge del resultado expuesto en la Tabla 2 “calificación de los riesgos”.

Se definieron rangos numéricos, que se corresponden con niveles de riesgos determinados, para la confección de la matriz de manera tal que los eventos pueden resultar Aceptable, Moderado e Inaceptable, según la escala siguiente presentada en la Tabla 3.

Tabla 3: Nivel de riesgo determinado

<i>Nivel de Riesgo</i>	<i>Desde</i>	<i>Hasta</i>
Aceptable	1	5
Moderado	6	15
Inaceptable	16	25

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma se generó la matriz de evaluación de riesgos según puede verse en la Figura 15.

Figura 15: Matriz de evaluación de riesgos

Probabilidad	Valor					
Alta	5	<u>5</u>	<u>10</u>	<u>15</u> 23.49.	<u>20</u> 7. 22. 26. 32. 48.	<u>25</u> 3. 4. 6.10. 27. 35. 40. 41. 42. 43. 44.
Media	3	<u>3</u>	<u>6</u>	<u>9</u> 33.36. 39.47.	<u>12</u> 9. 14. 28. 34. 37.38.	<u>15</u> 2.5. 8.17.18. 20. 21.25.29.30.
Baja	1	<u>1</u> 11. 45.	<u>2</u> 12. 13.	<u>3</u> 46.	<u>4</u> 31.50.	<u>5</u> 1.15.16. 19.24.
Impacto	Valor	Muy Leve	Leve	Moderado	Alto	Muy Alto
		1	2	3	4	5

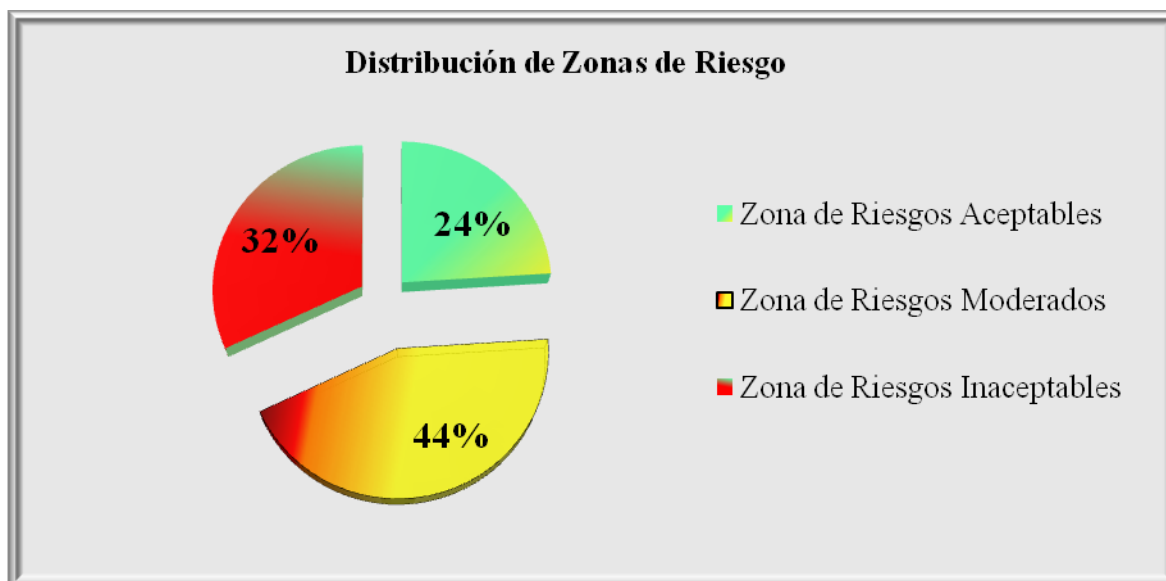
Fuente: Elaboración propia.

Cada zona, dentro de la matriz, determina el nivel de riesgo considerado como aceptable, moderado o inaceptable. Los que se encuentran ubicados en la zona de aceptable, no representan un riesgo en sí mismo para la PyME, no obstante es necesario aplicar acciones para el monitoreo periódico de su ocurrencia. En cuanto a los riesgos ubicados en la zona moderada requiere poner en práctica medidas tendientes a su gestión en el mediano y corto plazo ya que pueden afectar a la organización en forma significativa. Por último para aquellos riesgos que se encuentran en la zona de riesgo inaceptable es necesario implementar acciones de manera inmediata dado que pueden afectar el rendimiento de la empresa y su continuidad.

La Figura 16, representa la composición de las zonas de riesgos, definidas en la matriz, según la evaluación de los mismos. De la totalidad de los cincuenta (50) riesgos identificados en todo el proceso de licitaciones públicas, el 32,00% (dieciséis riesgos) son valorados como inaceptables según la escala definida en la Tabla 3 “Nivel de Riesgo

determinado”. El 44,00%, (veintidós riesgos) se consideran moderados y el 24,00 % (doce) se localizan en la zona de riesgos aceptables.

Figura 16: Distribución de las Zonas de Riesgos



Fuente: Elaboración propia.

Aquellos riesgos valorados como inaceptables, cuya ponderación se encuentra dentro del rango del nivel de riesgo de 16 a 25, abarcan dos cuadrantes de la matriz. La mayoría once (11) se ubica en el último cuadrante de la misma debido a que presentan muy alto impacto y alta probabilidad de ocurrencia. Los cinco (5) restantes presentan alto impacto y alta probabilidad de ocurrencia. Del análisis de los riesgos se concluye que el 62,50% de los mencionados son internos de la PyME y el resto provienen del contexto.

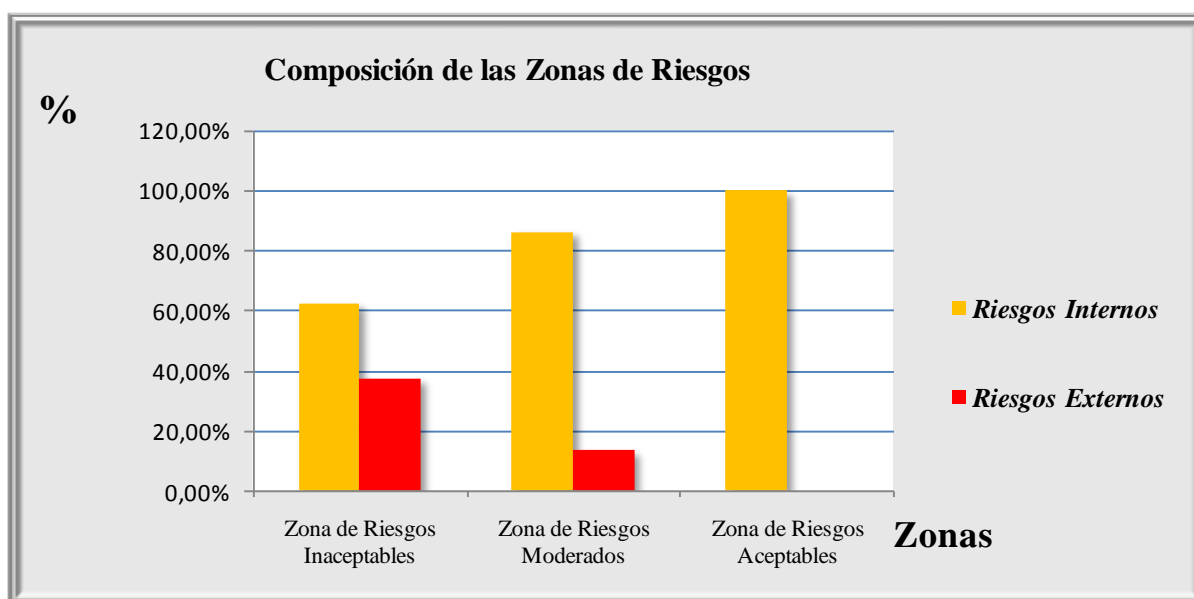
Los riesgos valorados como moderados, se ubican dentro del rango de nivel de riesgos de 6 a 15, representando un 44,00% del total, y tienen una distribución muy dispar dentro del mencionado rango dentro de la matriz. La mayor proporción corresponde a aquellos riesgos cuya ponderación es doce (12) (impacto alto y probabilidad moderada) y el cuadrante cuya ponderación es quince (15) (impacto muy alto y probabilidad moderada). Del total de riesgos analizados la mayoría representan riesgos internos, esto es un 86,33%, mientras que el resto se corresponden con riesgos externos a la PyME.

Por último, en cuanto a los riesgos valorados como aceptables, su ubicación se encuentra dentro del rango de nivel de riesgos de 1 a 5, siendo en su totalidad, riesgos internos. No existen riesgos cuya probabilidad de ocurrencia se encuentre entre moderada y alta y el impacto entre muy leve y leve. La mayoría de los riesgos están ubicados en los cuadrantes cuya probabilidad es baja, el impacto varía desde 1 hasta 5. Un total de 5 riesgos

se ubican en el cuadrante cuya probabilidad de ocurrencia es baja pero su impacto es muy alto.

La Figura 17, representa la distribución de los riesgos según las zonas y el tipo de riesgo, interno o externo. Se observa que la zona de riesgos inaceptables se compone mayoritariamente por riesgos internos. Asimismo la zona de riesgos moderados, reúne a la mayor cantidad de riesgos vinculados con el proceso analizado y está conformada por riesgos en su mayoría internos. Por último cabe mencionar que la zona de riesgos aceptables presenta una composición total de riesgos internos.

Figura 17: Composición de las Zonas de Riesgos



Fuente: Elaboración propia.

6.4. Respuesta al riesgo

Para finalizar y considerando la calificación de cada uno de los riesgos del proceso, se proponen actividades de control destinadas a gestionar los riesgos valorados como “inaceptables” dado que son los que requieren intervención inmediata.

La administración del riesgo empresarial es eficaz cuando permite que la selección de una respuesta coloque a la probabilidad de ocurrencia del riesgo y a su impacto dentro de la tolerancia al riesgo del ente (C.O.S.O., 2004).

En esta etapa se definen políticas y procedimientos tendientes a dar respuesta a los riesgos (aceptar, reducir, compartir o evitar), siempre en un marco de relación costo-beneficio. Se proponen acciones para gestionar a los riesgos con el propósito de reducir el

impacto y/o la probabilidad de ocurrencia, según su ubicación en la matriz y considerando si se trata de riesgos internos o externos.

Específicamente para este trabajo de investigación, se proponen actividades de control destinadas a dar respuesta a aquellos riesgos valorados como “inaceptables”, sin embargo vale aclarar que la implementación de varias de las acciones propuestas influirán de forma directa sobre la totalidad de los riesgos analizados en el proceso.

En el Anexo II se expone un análisis ampliado y detallado de las acciones a implementar para cada uno de los riesgos identificados anteriormente.

En la etapa **Obtención y cumplimiento del pliego de bases y condiciones**, se identificaron doce (12) riesgos, de los cuales cinco (5) se encuentran en la zona de riesgos inaceptables. Uno (1) de ellos es externo, el Riesgo n° 3: “Falta de claridad en los requerimientos y las características de los bienes o servicios que el organismo contratante necesita adquirir, (Cotización).” La forma de gestionarlo que se sugiere es la formación adecuada del personal, desarrollando las cualidades profesionales, personales y experiencia de cada uno de los empleados para que puedan desenvolverse de manera eficiente y obtener acceso a fuentes de información o personal de los diferentes organismos públicos capaces de brindar asesoramiento.

Los cuatro (4) riesgos restantes son internos, razón por la cual la PyME tiene la posibilidad de gestionarlos para modificar su ubicación dentro de matriz. Ellos son los siguientes: el riesgo n° 4: “Error en la confección de cotizaciones, por parte de la PyME”; el riesgo n° 6: “ El proveedor presenta cotizaciones de marcas de productos que no están en stock o se encuentran en falta en el laboratorio”; riesgo n° 7: “Ausencia de presentación de los prospectos por parte del proveedor”; y por último el riesgo n° 10: “Ausencia de controles sobre los vencimientos de las inscripciones de la PyME en los distintos Registros de Proveedores”. Las acciones recomendadas son principalmente la separación de tareas y responsabilidades, lo cual implica que ningún individuo va a tener el control absoluto de todos los aspectos claves de las operaciones vinculadas a las licitaciones, así como la asignación de tareas de forma tal que asegure sistemáticamente revisiones y controles. Es necesaria la sistematización del uso de información. Tanto la documentación de las operaciones vinculadas a las licitaciones, como su clasificación y registración, deben ser completas, oportunas, adecuadas y confiables, para facilitar la revisión del proceso desarrollado desde su autorización e inicio hasta su finalización.

Es recomendable la implementación de registros de inventarios permanentes de productos y contar con alertas que indiquen el momento en el cual el inventario desciende por

debajo del nivel predeterminado. Ello posibilitaría al sector de licitaciones contar con información actualizada y coordinar con el sector compras las reposiciones con anticipación optimizando el cumplimiento de los contratos y mejorando la rentabilidad mediante disminución de costos. De acuerdo a la experiencia de gestión de la PyME analizada, se sugiere además, establecer por sistema un tipo de "agenda de vencimientos" para controlar las fechas en las cuales se debe comenzar la gestión de renovación de los certificados fiscales necesarios para contratar tanto a nivel provincial como nacional y concientizar al personal sobre las consecuencias de no cumplir con las renovaciones en tiempo y forma. Es de suma importancia que la gerencia esté involucrada en este tipo de controles.

La cuarta etapa -**Obtención y cumplimiento del pliego de bases y condiciones - Garantía de oferta**- está constituida por tres (3) riesgos de los cuales uno (1) está ubicado en la zona de riesgo inaceptable y es interno. Este es el riesgo n° 22, "Ausencia o inadecuado seguimiento de las garantías de oferta." Es recomendable la definición e implementación de procedimientos de control sobre devolución de las garantías una vez cumplida la licitación. Para lograrlo es necesario que dichos procedimientos sean comprendidos por personal vinculado a las contrataciones públicas, no solo en cuanto a la actividad de control sino también a la esencia de la misma.

En la etapa **Orden de Compra - Ejecución**- se presentan 14 riesgos de los cuales cuatro (4) se ubican en la zona de riesgos inaceptables, siendo uno (1) de ellos externo y los otros tres (3) internos. Estos son los riesgos n° 26, 27, 32, 35. Respecto al riesgo n° 26, "Demoras en la emisión de la orden de compra por parte del organismo contratante", tiene la característica de ser externo a la organización. En caso que se decida comercializar, por una cuestión de necesidad económica con aquellas reparticiones del Estado Nacional o Provincial de las cuales se conoce con cierta antelación que incurrirán en demora en las etapas de evaluación y posterior pago, se recomiendan las siguientes acciones: en primera instancia se debe incorporar a los precios cotizados un porcentaje de los gastos que se estime surgirán debido a la situación planteada. Se sugiere además la elaboración de presupuestos económicos y financieros que contemplen dicha demora a efectos de realizar las previsiones respectivas y no generar un ahogo financiero.

Para poder llevar a cabo las acciones propuestas es necesario promover y facilitar la comunicación en todos los niveles de la organización que permita identificar este tipo de problemas y resolverlo a la brevedad. Asimismo es aconsejable la asistencia de los integrantes de la empresa a seminarios y reuniones informativas de asociaciones que nucleen a proveedores del estado para actualizarse y asesorarse acerca de los distintos actores y del

mercado en el cual se desarrolla la actividad, opciones de inversión y sobre el panorama económico del sector farmacéutico al que deberán hacer frente.

Con respecto al riesgo interno n° 27, “Falta de interpretación o interpretación errónea de lo solicitado en la orden de compra”, implica la definición de procedimientos concretos tendientes a controlar y cotejar las especificaciones de los pedidos con la orden de compra al momento de realizar los envíos. Se deberá implementar un monitoreo de los faltantes y del stock disponible de los productos que se necesitaran para armar el pedido.

Por último es necesario dar respuesta a los riesgos internos n° 32, “Errores en la carga de datos al software de trazabilidad, debido a la intervención manual en su edición y carga de datos” y n° 35, “Utilización de dos software, uno para el área de administración y el otro para trazabilidad”. El sistema informático deberá contar con controles y actualizaciones permanentes. Se deberán definir perfiles de usuario con distintas posibilidades de acceso de modo tal de poder asignar responsabilidades. Por otra parte, se deberá promover la exactitud y oportunidad del flujo de información interna y externa. La evaluación periódica del rendimiento y la capacitación del personal en cuanto al cumplimiento de las exigencias legales y reglamentarias relacionadas a trazabilidad debe ser prioritaria para evitar desprestigio y pérdidas económicas.

Por último se aconseja el diseño e implementación de un sistema informático, que unifique los sistemas de administración y de trazabilidad -Considerar que la PyME transita un proceso reciente de implementación del sistema de trazabilidad-. Es necesaria la participación de los distintos usuarios de la información que generará el sistema a fin de garantizar respuestas a las necesidades de todos los sectores.

En la etapa de **Intervenciones específicas de control** -, se presentan dos (2) riesgos, ambos se encuentran en la zona de riesgos inaceptables y son externos. Riesgo n° 40: “No detección de envíos incorrectos o su detección tardía, por parte de los organismos contratantes” y n° 41: “Retrasos en los presupuestos de los organismos contratantes. Ausencia de información o la misma es insuficiente para la determinación de costos y márgenes de utilidad”. Se recomienda la elaboración, por parte de la PyME, de informes de controles semanales y mensuales respecto al grado avance y cumplimiento de las licitaciones en cuanto a las entregas de los productos solicitados por los organismos contratantes. Se recomienda además, la implementación de procedimientos adecuados para la inspección de las mercaderías previa a su entrega. Esto brindará al sector de contrataciones una aproximación real de los posibles desvíos, inconvenientes o demoras que se pueden generar al momento de cierre del año calendario y prever la afectación presupuestaria

económica-financiera que puede traer aparejada dicha situación. Por último se recomienda la implementación - y posterior control de cumplimiento- de pautas sobre la gestión de cuentas a cobrar.

En la etapa de **Pago a proveedores**, se identificaron tres (3) riesgos inaceptables de los cuales dos (2) son externos y uno (1) interno, que surge como consecuencia de los dos anteriores. Se trata de los Riesgos n° 42, “Cambio de la forma de pago por parte del organismo contratante. Resolución de pagos mediante vías informales, otorgamiento de prórrogas para el pago o el legítimo abono”, riesgo n° 43, “Demora por parte de la PyME en pagos a sus proveedores”, y por último el riesgo n° 44, “La existencia de un alto grado de descentralización geográfica que poseen los organismos de control estatales, demoras importantes y obstaculización en cuanto al control del contrato”

Dentro de las acciones destinadas a mejorar el nivel de los riesgos n° 42, y n° 43 se recomienda la elaboración de informes/presupuestos que consideren información de tesorería, fechas de vencimientos de cobros y obligaciones. Por tratarse de una herramienta muy dinámica requiere el control permanente entre lo presupuestado y lo ejecutado. Asimismo es recomendable el desarrollo y mantenimiento de relaciones con fuentes de financiación antes de que éstas sean necesarias, esto facilita la obtención de liquidez cuando surja la necesidad.

Por último y respecto al riesgo n° 44, se sugiere la creación de mecanismos de sistematización que faciliten, objetiven y transparenten el control de la mercadería entregada. Sería interesante la colaboración de los organismos contratantes en el desarrollo y aplicación de normas, para la recepción de los bienes, de forma tal que se pueda medir con precisión si lo que se recibió fue aquello que se pidió y se está pagando.

Finalizando en la etapa de **Registración de la operación licitatoria** se identificaron seis (6) riesgos totales de los cuales uno (1) es interno y se encuentra ubicado en la zona de riesgos inaceptables. Se trata del riesgo n° 48 “Inadecuada seguridad y control físico de valores y recuento sin la presencia del responsable del sector”. Se aconseja para su gestión la utilización de las conciliaciones de cuentas bancarias realizada por personas sin responsabilidad sobre la recepción, desembolso o custodia de fondos. Asimismo es recomendable la separación de las funciones de custodia y contabilidad. Por último es aconsejable la realización de depósitos diarios y el endoso de valores al momento de su recepción de forma restrictiva.

7. CONCLUSIONES

En el actual mundo competitivo, en el cual las PyMEs representan a nivel mundial más del 90 % del universo empresarial y generan más de la mitad del empleo, el precio o calidad de productos o servicios, ya no son suelen ser suficientes variables diferenciadoras. Gran parte de estas empresas se caracterizan por la falta de separación entre la propiedad y gestión, conflictos de intereses y en general problemas de gobernabilidad. En los países desarrollados, un eficiente sistema de control interno y gestión de riesgos, pensado en principio para las grandes empresas, está generando efecto derrame y se va incorporado en la cultura organizacional de las PyMEs.

La gestión de riesgos en las organizaciones surge de la necesidad de manejar la incertidumbre y de identificar sucesos negativos provenientes de los cambios que genera el entorno y las operaciones con el fin de tomar las acciones conducentes a evitarlos, reducirlos o mitigar su impacto y para proteger a la entidad de las posibles pérdidas que puedan representar su ocurrencia. En la Argentina las PyMEs, en su gran mayoría, no implementan un modelo de gestión de riesgos de manera formal ya sea por desconocimiento o por considerar que son procesos y herramientas adecuados para las grandes empresas.

En el presente trabajo se aplicó un modelo de análisis y evaluación de riesgos a una PyME de la industria farmacéutica de la ciudad de Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires, cuyo principal cliente es el Estado a nivel nacional y provincial. Se seleccionó para el análisis, el proceso de venta mediante licitaciones públicas por considerarlo clave por su significatividad y por la diversidad de riesgos a los que está expuesto.

En primera instancia se realizó un análisis global de los riesgos que afectan a la empresa considerando el contexto en el cual está inserta para luego abordar en detalle los eventos negativos provenientes de su ambiente interno y específicamente los que impactan en el proceso clave seleccionado. Se utilizó como marco de referencia el modelo C.O.S.O. ERM y mediante el uso de la estructura denominada *Risk Breakdown Structure (RBS)* se procedió a la identificación y clasificación de los riesgos internos y externos y aquellos cuantificables y no cuantificables que podrían afectar al proceso. Se identificaron cincuenta riesgos, asociados a las distintas etapas del proceso licitatorio. Una vez identificados y clasificados se procedió a su valoración, que comprende dos etapas: calificación y evaluación. La calificación del riesgo consiste en asignarle un valor resultante de multiplicar dos variables: la frecuencia y el impacto, en cada caso dentro de una escala predeterminada. Seguidamente se procedió a diseñar una matriz de riesgos que permitió evaluar los mismos y detectar aquellos eventos que requieren una acción inmediata para gestionarlos. La evaluación arrojó

el siguiente resultado: de los cincuenta (50) riesgos identificados, 16 (32,00%) fueron valorados como inaceptables; 22 (44,00%) son considerados moderados y 12 (24,00%) se consideran aceptables. Del mencionado total, 16,00 % son riesgos externos mientras que el 84,00% restante son riesgos internos. Esto último es favorable para la empresa dado que podrá sin demasiadas dificultades, implementar las recomendaciones propuestas ya que estarán dentro de su ámbito de acción.

Finalmente se propusieron actividades de control destinadas a gestionar los riesgos valorados como inaceptables dado que son los que requieren intervención inmediata. No obstante, se prevé que las acciones propuestas mejorarán la gestión integral del proceso teniendo efecto sobre el resto de los eventos. Esto requerirá de una actitud proactiva y responsable por parte de la alta dirección, orientando su desempeño hacia el desarrollo e implementación gradual de una gestión a medida y en base a los recursos que posee, propiciando su desarrollo y apoyando los esfuerzos de las diferentes áreas y de los equipos de trabajo diseñados para su manejo. Es así como se logra el punto de partida para la retroalimentación del proceso de gestión, el cual se irá corrigiendo y perfeccionando mediante una revisión continúa de los factores de riesgo más críticos, además de ir ampliándose hasta abarcar a la organización por completo.

Si bien la presente investigación tiene como limitación el hecho de haber trabajado con un estudio de caso único, no obstante permitió comprobar los beneficios que trae aparejada la gestión de riesgos para cualquier empresa, independientemente de su tamaño.

El aporte del trabajo realizado consiste en brindar a la organización objeto de estudio y a las PyMEs en general, herramientas útiles para la gestión como es la RBS y la matriz de riesgos. Por tratarse de análisis dinámicos, la propuesta para futuras investigaciones es aplicar nuevamente el modelo al proceso elegido y verificar si existieron cambios en la calificación de los riesgos -fundamentalmente aquellos considerados como inaceptables-, después de la implementación de las acciones correctivas propuestas.

8. BIBLIOGRAFÍA

Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica. (A.N.M.A.T). (2014). Buenas Prácticas de Trazabilidad de Medicamentos. *Versión: 1.0*
Fecha de Publicación: 07/04/2014. Disponible en:
[http://www.anmat.gov.ar/trazabilidad/docs/Manual_BPT_v1_0_\(2014-05-19\).pdf](http://www.anmat.gov.ar/trazabilidad/docs/Manual_BPT_v1_0_(2014-05-19).pdf)

ALBANSE, D. (2005). El sistema de control interno: algunos aspectos de su utilización en la gestión empresarial. *Desarrollo y Gestión, VI (67)*, pp. 425-439. Buenos Aires: La ley.

ALBANSE, D. (2012). Análisis y Evaluación de Riesgos: Aplicación de una matriz de riesgos en el marco de un plan de prevención contra el lavado de activos. *BASE-Revista de administración e Contabilidade da Unisinos. 9 (3): 206-215.*

ALBANSE, D., ARGARAÑAZ, A., FERNANDEZ, M., GOENAGA, A. y RIVERA, C. (2010). Identificación y análisis de riesgos organizacionales. Aplicación de una matriz de riesgos a una organización académica de educación universitaria. *6° Simposio Regional de Investigaciones Contables. Universidad Nacional de la Plata. 16° Encuentro Nacional de Investigadores Universitarios del Área contable.*

ARAGONÉZ, J., & BLANCO, C. (2000). *Valor en Riesgo. Aplicación a la gestión empresarial.* Madrid; Pirámide.

BARROS RAMOS, J. A. (2010). Análisis de unos métodos “blandos”. El estudio de casos y el design-based research. *Multic-Min: Metodología de Investigación.*

BECHER Y ASOCIADOS. (2008). *Laboratorios e industria farmacéutica.* (Reporte Sectorial n° 2). BDO International Limited. *Disponible en:* www.bdoargentina.com

BECHER Y ASOCIADOS. (2013). *Laboratorios e industria farmacéutica.* (Reporte Sectorial, n° 2). BDO International Limited. *Disponible en :* www.bdoargentina.com

BELL, T., PEECHER, M., SOLOMON, I., MARRS, F., and THOMAS, H. (2007). *Auditoria Basada en Riesgos. Perspectiva estratégica de sistemas.* (S.A Mantilla, Trad.). Bogotá: ECOE Ediciones.

CASAL, A. (2010). *Gobierno Corporativo: Dirección, administración y control de organizaciones en fomra ética y responsable.* (1° ed). Buenos Aires. ERREPAR.

CASAL, A. (2013). Necesidad de evaluar y mejorar el control interno en las organizaciones. Mejores prácticas del sistema de control interno. *Profesional y Empresaria (D & G).* Tomo XIV. Buenos Aires. ERREPAR.

Cámara Industrial de laboratorios Farmacéuticos (C.I.L.F.A.). (2012) “*Escenario y perspectivas de la industria farmacéutica y farmoquímica nacional 2012-2013*”. Disponible CáCILFA: www.cilfa.org.ar

Confederación Farmacéutica Argentina (C.O.F.A.). (2008). Publicación Oficial de la Confederación Farmacéutica Argentina. *Correo Farmacéutico. Año XVII N° 79.*

Consejo Federal de Ciencia y Tecnología, C.O.F.E.C.Y.T. (2007). *Debilidades y desafíos tecnológicos del sector productivo. Industria Farmacéutica*. CABA. http://www.cofecyt.mincyt.gov.ar/pdf/Industria_Farmacautica.pdf

Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires, disponible en <http://www.gba.gov.ar/contrataciones>.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1994). Internal Control-Integrated Framework. C.O.S.O. I. *Executive Summary*. Vol.2. p.3.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (C.O.S.O). (2004). *Enterprise Risk Management —Integrated Framework Executive Summary*. p.2.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (C.O.S.O) & Federación Latinoamericana de Auditores Internos (F.L.A.I.). (2004). *Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado .Resumen Ejecutivo Marco*. Version española: PricewaterhouseCoopers.

Committee of Sponsoring Organizations of The Threadway Commission. (C.O.S.O.) & Federación Latinoamericana de Auditores Internos (F.L.A.I.). (2004). *Gestion de Riesgos Corporativos- Marco integrado-Técnicas de Aplicación*. Version española: PricewaterhouseCoopers.

Committee of Sponsoring Organizations of The Threadway Commission. C.O.S.O. Internal Control-Integrated-framework. (2005). *Control Interno*. 4º Ed. (Trad. Mantilla, M.) (p. 39). Ecoe Ediciones Bogotá.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission C.O.S.O. (2013). Internal Control-Integrated Framework. Executive Summary.

Committee of Sponsoring Organizations of The Threadway Commission. C.O.S.O. Sitio web: <http://www.coso.org/default.htm>. Consultada el 31/03/2015.

COOPERS & LYBRAND e Instituto de Auditores Internos de España. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.

COSSIO, J. (2000). *Auditoría y Control*. Buenos Aires. Editorial Su Libro.

CROUHYR, M., GALAI, D.& MARK, R. (2004) *Gerenciamento de Risco: Abordagem Conceitual e Prática: Uma Visão Integrada dos Riscos de Crédito, Operacional e de Mercado*. Rio de Janeiro. Qualitymark, São Paulo. SERASA.

CURTIS, P., & CAREY, M. (2012). Thought Leadership in ERM: Risk assessment in practice. *Deloitte & Touche LLP*. Committee of sponsoring Organizations of the treadway commission.

DANTAS, A., KERTSNETZKY, J., PROCHINIK, V. (2002). *Empresa, industria e mercado*. In Kupfer, D., Hasenclever. *Economía industrial: fundamentos teóricos e prácticas no Brasil*. Rio de Janeiro. Campus.

Decreto Nacional N° 5.720/1972. *Reglamento de las Contrataciones del Estado*. Publicado el 28/08/1972.

Decreto Provincial N° 3.300/ 1972. *Contrataciones Buenos Aires*. Publicado el 26/6/1972.

Decreto Nacional N° 1.545/1994. *Creación de la Oficinal Nacional de Contrataciones*. Publicado 31/8/1994.

Decreto Provincial N° 2.758/1995. *Contrataciones Neuquén*. Publicado 05/12/1995.

Decreto Nacional N° 1.023/2001. *Régimen de Contrataciones del Estado Nacional*. Publicado 13/8/2001.

Decreto Provincial N° 2698/2004. Modifica Decreto 3.300/72 del Reglamento de Contrataciones (Decreto-Ley 7764/71). Publicado 04/11/2004.

Decreto Nacional N° 1.818./2006. *Sistema Electrónico de Contrataciones*. Publicado 6/12/2006

Decreto Provincial N° 674/2011. *Contrataciones Tierra del Fuego*. Publicado 24/05/2011.

Decreto Nacional N° 893/2012. Reglamento del Régimen de Contrataciones de la Administración Pública Nacional. ANEXO con la modificación introducida por la O.N.C. 07/06/2012.

DE DIOS SANCHEZ, J. (2005). Impulsores del ERM en Auditoria. *Seminario Latinoamericano de auditores y contadores*.

DE PAULO, W., FERNANDES, F., GAVAZZI, L, & EIDIT J. (2007). Riscos e Controles Internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. *Revista Contabilidade & Finanças. On-line version ISSN 1808-057X. Vol. 18 (43)*. (pp. 2-3).

DEL BOCA, V. y ROLLERI, G. (2009). El Estado de las Contrataciones 2. *Estudio en profundidad de contrataciones públicas*. (1ªed.). Buenos Aires. Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos, Oficina Anticorrupción. PNUD Argentina. Embajada Británica.

DELOITTE. (2007). Resumen Ejecutivo sobre la evaluación del sistema de control interno de las organizaciones. Recuperado de: http://www.deloitte.com.mx/boletines/corporativo/docs/resultados_encuesta.pdf

DIAS DOS SANTO, S., (2008). *Auditoria de Processos Organizacionais: Teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultaods esperados*. (2° ed). Sao paulo. Editora ATLAS S.A.

Disposición 2.819/2004. A.N.M.A.T. *Lineamientos generales de Buenas Prácticas de Fabricación para Elaboradores, Importadores/Exportadores de Medicamentos*. (con las modificaciones de la Disp. ANMAT N° 4844/2005). Publicada el 18/5/2004.

Disposición 3.683/2011. A.N.M.A.T *Especialidades Medicinales*. Elaboradores, Importadores/Exportadores de Medicamentos. Publicada el 23/05/2011.

Disposición 1.831/ 2012. A.N.M.A.T *Especialidades Medicinales*. Sistema de Trazabilidad de Medicamentos. Publicada el 28/03/2013

Disposición 247/2013. A.N.M.A.T *Especialidades Medicinales*. *Incorporación de Especialidades Medicinales al Sistema Nacional de trazabilidad de Medicamentos*. Publicada el 15/01/2013.

Disposición 79/2014. O.N.C. *Modificatoria de la Disposición O.N.C. N° 64/14 sobre medios excepcionales de difusión*. Publicada el 29/09/2014.

Disposición 963. 2015. A.N.M.A.T *Especialidades Medicinales*. Sistema de Trazabilidad de Medicamentos. Publicada el 26/01/2015.

DUBÉ, L., PARÉ, G. (2003). Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. *MIS Quarterly*, 27(4), pp.,597-635.

ENCISO, I., MARTÍ, M. (2011). El proceso de Gestión de riesgos como componente integral de la gestión empresarial. Publicado originalmente en Boletín de Estudios Económicos. Vol. LXVI.-N.202-Abril 2011. pp 73-93.

ESTÁNDAR AUSTRALIANO. (1999). AS/NZS 4360: 1999. Recuperado de http://www.bcu.gub.uy/Acerca-de-BCU/Concursos/Est%C3%A1ndar%20Australiano_Adm_Riesgos.pdf

ESTUPIÑÁN GAITÁN, R. (2006). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis de Informe COSO I Y II*. (2° Ed.) Bogotá. Ecoe Ediciones.

ESTUPIÑÁN GAITÁN, R., & ESTUPIÑÁN GAITÁN, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión* (2°Ed.). Bogotá. Ecoe Ediciones.

ESTUPIÑÁN GAITÁN, R. (2009). *La Administración de Riesgos Empresariales E.R.M y La Revisoría Fiscal*. III Encuentro de Docentes de Revisoría Fiscal. Recuperado de : http://www.javeriana.edu.co/personales/hbermude/nov/memorias_rev_fiscal_foro_firmas/ev_entos_rev_fiscal/III_revisoría_fiscal/ponencia_rodrigo_estupinan_u_rosario.pdf

FÁRMACOS. (2006). Argentina/Perú: elaboran proyectos contra la falsificación de medicamentos. Editado de: Proyecto de ley contra la falsificación de medicamentos, *Provincia 23* (Argentina), 11 de mayo de 2006; Prepararán plan nacional de lucha contra el comercio ilegal de medicamentos, Programa Infosalud. *Salud y Fármacos* V.9, N°3, p.129. Disponible en: <http://www.saludyfarmacos.org/wp-content/files/jun06.pdf>

FÁRMACOS. (2014). *Argentina. ¿Farmacéuticos o góndolas? ¿Qué necesita la gente?* Ministerio de Salud de la Nación. *Salud y Fármacos* V. 17, N°1, P. 229. Disponible en: <http://www.saludyfarmacos.org/boletin-farmacos/>

Federación de Mayoristas y Proveedores del Estado de la Provincia de Buenos Aires, (F.E.M.A.P.E). Disponible en: <http://www.femape.org.ar>.

FREIXA, M., MINSKYI, R., OLID, C. (2007). *Contrataciones del Estado, 2° Parte. Publicación de la coordinación General del cuerpo de Administradores Gubernamentales*. Jefatura de Gabinete de Ministros.

FLYVBJERG, B.(2006) Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, vol. 12, no. 2, pp. 219-245. doi:10.1177/1077800405284363. Recuperado de: <http://qix.sagepub.com/content/12/2/219.abstract>

GROS, C. (2009). *Gestión de Riesgos. Gestión de la Información en la Economía Social*. Buenos Aires : Intercoop.

Gobierno de la Provincia de Neuquen. Consulta de concursos y licitaciones. Disponible en <http://w2.neuquen.gov.ar/concursos-y-licitaciones>

Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego.Consulta Generales. Disponible en <http://protdf.tierradelfuego.gov.ar/>

HERMIDA, A., PERAL, S., PÉREZ, I., ABETI, S., CANO, M., & HIDALGO, M. (2007). *La Titulización de Créditos procedentes de la Financiación de las Pequeñas y Medianas Empresas en Iberoamérica*. Madrid, Instituto Iberoamericano del Mercado de Valores, pp. 9-11.

HERNÁNDEZ GARCÍA, Y. LOCHMÜLLER, C., (2012). Aplicación de la Gestión de riesgos en los principales procesos de una pyme comercializadora. *Revista Soluciones de Postgrado EIA, N° 9, p.p. 143-165*. Medellín.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, y R., MENDOZA, C. P. (2008). El matrimonio cuantitativo cualitativo: el paradigma mixto. En J. L. Álvarez Gayou (Presidente), *6° Congreso de Investigación en Sexología*. Congreso efectuado por el Instituto Mexicano de Sexología, A. C. y la Universidad Juárez. México.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNANDÉZ COLLADO, C. & BAPTISTA LUCIO, M. (2010) *Metodología de la Investigación*. (5° ed.). México. Mc Graw Hill.

HILLSON, D.A. (2002a). Use a Risk Breakdown Structure (RBS) to Understand Your Risks. *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*. 3 al 10 de Octubre de 2002. San Antonio, Texas, USA.

HILLSON, D.A. (2002b). The risk breakdown structure (RBS) as an aid to effective risk management. *Proceedings of Fifth European Project Management Conference (PMI Europe 2002)*. 19 al 20 de junio de 2002. Cannes, France.

HILLSON, D.A. (2004). *Describiendo el riesgo:¿Cuántos detalles?* Risk Doctor Briefing. Recuperado de :<http://www.risk-doctor.com/rdp>
International Federation of Accountants (IFAC). (2012). *Professional in Business Committee, International Good Practice Guidance: "Evaluating and Improving Internal Control in Organizations*. Disponible en: <https://www.ifac.org>

LAVOLPE, A., CAPASSO, M., y SMOLJE, A. (2009). *Presupuestos y Gestión*. Buenos Aires: La Ley.

Ley N° 24.430. Constitución de la Nación Argentina. Ordenase la publicación del texto oficial de la Constitución Nacional (sancionada en 1853 con las reformas de los años 1860, 1866, 1898, 1957 y 1994). Art 5 a 12. Sancionada: 15/12/1994.

Ley 24.156 de la Nación Argentina. Ley de Administración Financiera y Sistemas de Control del sector Público Nacional, Sancionada el 30/09/1992.

Ley 24.759 de la Nación Argentina. *Convención interamericana contra la corrupción*. Sancionada el 4/12/1996.

Ley 26.567 de la Nación Argentina. *Farmacias. Medicamentos. Venta libre. Sujetos*. Modifícase la Ley N° 17.565 que regula el ejercicio de la actividad farmacéutica..Sancionada el 25/11/2009

Ley 25.188 de la Nación Ética en la Función Pública. Sancionada: 29/09/1999.

Ley 25.649 de la Nación. *Prescripción de los Medicamentos por Nombre Genérico*. Sancionada el 28/08/2002.

Ley 19.549 de la Nación. *Procedimientos Administrativos*. Sancionada el 3/4/1972

Ley 2.141 de La Provincia de Neuquén. *Administración Financiera y Control*. Sancionada el 5/12/1995.

Ley 6 de la Provincia de Tierra del Fuego. *Contabilidad*. Sanción y Promulgación el 11/11/1971. Por modificación de la Ley P. 495 sólo quedan vigentes de la Ley T.6 el Tít. III del Cap. II (Contrataciones) y Cap. V (Gestión de los Bienes).

LEYSEN, J. & NUFFEL, L.(s/f) *A Framework for the Evaluation of Integrated Risk and Performance Management*. Department of Economics, Management and Leadership Royal Military Academy, Brussels (Belgium). http://webh01.ua.ac.be/pubsector/bern/leysen_vannuffel.pdf

LÓPEZ, M.A., ALBANESE, D. y SANCHEZ, M. (2014) Gestión de Riesgos para la adopción de la computación en la nube en entidades financieras de la República Argentina. *Revista Contaduría y Administración*, UNAM julio-septiembre 2014, ISSN-0186-1042 TRABAJO DE MEJICO

LUNA, O. F. (2011). *Sistemas de Control interno para Organizaciones*.(1°Ed.). Perú. Instituto de Investigación Accountability y Control. IICO.

MARCHALL, C. L. (2002). *Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras*. Rio de Janeiro. Qualitymark.

MACNEALY, M. (1997). Toward Better Case Study Research. *IEEE Transactions on Professional Communication* 40(3), pp. 182-195.

MARILINA, E. (05 de Septiembre de 2010). “Crece el control de riesgos en las empresas”. *La Nación*.

MARTÍN BERNAL, G. (2009) “*Bases metodológicas para el componente evaluación de riesgos en el marco del control interno para empresas cubanas*” en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 115. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/gmb.htm>

MAYAN, J. M. (2001). *Una Introducción a los métodos cualitativos: Un módulo de Entrenamiento para estudiantes y profesionales*. Quality Press. International Institute for Qualitative Methodology.

MASCAREÑAS, J. (2008). *Monografías sobre Finanzas Corporativas*. ISSN 1988-1878

MEJIA QUIJANO, R. (2004). La administración de riesgos empresariales. *AD-MINISTER* N° 5. Universidad EAFIT. Medellín.

MEJIA QUIJANO, R. (2006). *Administración de Riesgos, un enfoque empresarial*. Fondo editorial Universidad EAFIT. Medellín.

MERRIAM, S. (1998). *Case Study Research in Education: a qualitative approach*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.

MUÑOZ GIRÓ, J. (2011). *Auditoría Basada en Riesgos*. Recuperado de: http://jaguar.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/Documentos/cenrel/XVI_Congreso_AI/Doc_JMunozG.htm

Oficina Anticorrupción República Argentina. (2005). *Herramientas para la Transparencia en La Gestión. Compras y Contrataciones Públicas*. N° 4. p. 2. Buenos Aires.

Oficina Nacional de Contrataciones. Disponible en <https://www.argentinacompra.gov.ar>

Oficina Provincial de Contrataciones. Provincia de Neuquén. Disponible en <http://www.segpyc.gob.ar/>

Oficina Provincial de Contrataciones. Provincia de Tierra del Fuego. Disponible en <http://compras.tierradelfuego.gov.ar/>

PERRY, C. (1996). *Como Escribir una tesis doctoral-Phd/DPhil*. Traducción al español: José Luis Pariente. UAT. Centro de Excelencia.

Presidencia de la Nación Argentina. (P.N.A). (2011). *Guía de funcionamiento de Trazabilidad*. Disponible en: <http://anmat.servicios.pami.org.ar/index.tiz>

PREVE, L. (2009). *Gestión de Riesgo. Un enfoque Estratégico*. Buenos Aires. Temas

PRICE, B. (2008a). Case study research with children and their families. *Paediatric Nursing*, 20, 6. (pp. 39-45).

PRICE, B. (2008b). Unit 9: Case study research. En J. Brotchie et al. (Eds.). *Designing healthcare research (Study guide)*.

PRICEWATERHOUSECOOPERS S.C. (2014). *Punto de vista: 2014, año de transición al nuevo COSO 2013*. México.

PUNGITORE, J. (2007). *Sistemas Administrativos y Control Interno. Descripción de operaciones Básicas en la Empresa bajo condiciones de control*. Buenos Aires. Buyatti.

Resolución 538/1998. *Ministerio de Salud y Acción Social, Especialidades Medicinales*. Publicada 20/07/1998

Resolución 79/2005. *SIGEN Sistema de Precios Testigos*. Publicada 5/8/2005.

Resolución 435/2011. *Ministerio de salud, Especialidades Medicinales*. Publicada 07/04/2011.

Resolución 684/2012. *Ministerio de salud de Neuquén adhiere al Sistema Nacional de Trazabilidad*. Publicada 14/05/2012

Resolución 3.827/2012. *Ministerio de salud de Buenos Aires adhiere al Sistema Nacional de Trazabilidad*. Publicada: 23/08/2012

Resolución 1.632/2013. *Ministerio de salud, La Farmacia es un establecimiento sanitario*. Publicada: 23/10/2013.

Resolución 356/2014. *Ministerio de salud de Tierra del Fuego adhiere al Sistema Nacional de Trazabilidad*. Publicada 15/05/2014.

RÍOS, G. 2004. *Auditando con matrices de riesgo*. Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina, 17.

RITTER, M. (2013). *El valor del Capital Reputacional: Por qué la opinión que el público tienen de su empresa es un activo estratégico*. Olivos. Ritter & Partners, 2013.

RODRÍGUEZ DE RAMÍREZ, M.C. (2012). Avance del proyecto de actualización del C.O.S.O. “Marco integrado de control interno”. *Publicación: Profesional y Empresaria (D&G)*.ERREPAR UNIVERSO DOCENTE.

ROJAS, T. (2011). *El Gobierno Corporativo y la Reputación Corporativa. Investigaciones y Publicaciones del Centro de Gobierno Corporativo del Instituto de Empresa*. Madrid. (pp. 106-107). Disponible en <http://www.ie.edu/es/business-school/claustro-investigacion/publicaciones>.

RUANO DIEZ, R. (2006). COSO II – ERM y el Papel del Auditor Interno. Congreso de Auditoría interna- II A Colombia. “El rol y la Visión de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos”. Colombia.

SÁNCHEZ, E., OLMO A., PIATTINI, M. y FERNÁNDEZ, E. (2012) *Revisión Sistemática de Metodologías y modelos para el análisis y gestión de riesgos Asociativos y Jerárquicos para PyMES*. Recuperado de : http://recsi2012.mondragon.edu/es/programa/recsi2012_submission_68.pdf

SALGADO LÉVANO A. C, (2007). *Investigación Cualitativa: Diseños, Evaluación del Rigor Metodológico y Retos*. Lima Perú. Disponible en <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v13n13/a09v13n13.pdf>. Consultado el 17/07/2014.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2007). Capitulo XXIII Reglas Relativas a la Administración del Riesgo Operativo. Circular Externa 04.

STAKE, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks. CA Sage Publications.

VIGIER H., BRIOZZO A., GUERCIO, B. (2014). *Grandes desafíos para pequeñas empresas: informalidad, financiamiento e información*. El caso de las PyMES en Bahía Blanca, EDIUNS, Bahía Blanca.

VILLAGARCIA, S. (2010). Prologo del Libro *Gobierno Corporativo: Direccion, administracion y control de organizaciones en fomra ética y responsable*. (1° ed). Buenos Aires ERREPAR.

VIZCAÍNO, M. (2010). Riesgo de Reputación: Revisión teórica y aproximación a su valoración. *Revista Galega de Economía*. Vol. 19, Núm. 1. (pp. 1-3). Universidad de Santiago de Compostela España. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39113124010>

WOLINSKY, J. (2003). *Manual de Auditoria para la Gestión de Negocios*. Buenos Aires. Buyatti.

YIN, R. K. (1993). *Applications of Case Study Research*. London: SAGE Publications, Inc..

YIN, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (3 ed.). Porto Alegre: Bookman.

YIN, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, (4.Ed).Thousand Oaks. CA: SAGE Publications.

CURSOS Y SEMINARIOS

“Auditoría Interna y Operativa”, Módulo de la Especialización en Contabilidad Superior, Control y auditoria. Universidad Nacional del Sur. Bahía Blanca, Septiembre de 2011.
A cargo de las docente: Mg Diana Albanse & Esp. Cia (Cra.) Adriana Fernández Menta.

9. ANEXOS

9.1 ANEXO 1: Justificación de la Calificación de los Riesgos Identificados

Etapa	N° de Riesgo	Descripción/Factor del riesgo	Riesgos	Probabilidad	P	Impacto	I	P * I	Nivel de Riesgos
Publicación y Difusión del llamado a licitación	1	La existencia de ciclos estacionales, implica mayor trabajo. La gran frecuencia de operaciones genera el descuido de desestimar licitaciones de importancia. Insuficiente comunicación entre sectores.	Ausencia de procedimientos de revisión que permitan tomar conocimiento de las licitaciones significativas en tiempo y forma.	BAJA. La cantidad de licitaciones publicas existentes en el mercado es reducida debido a que sus montos son muy significativos. Son de especial interés para la PyME ya que pertenecen a su nicho de mercado.	1	MUY ALTO. Implica la pérdida de la posibilidad de ser oferente.	5	5	Acceptable
Obtención y Cumplimiento del Pliego de Bases y Condiciones	2	El pliego único de bases y condiciones suele estar generado por personal que no posee el conocimiento técnico necesario para su confección.	Presentación de documentación con información inexacta, insuficiente o incompleta.	MEDIA. En ocasiones se omiten datos centrales de la rutina de compras y solo los proveedores habituales se encuentran en condiciones de cotizar adecuadamente, dejando al resto fuera de competencia generando que las ofertas sean incomparables y la competencia desigual.	3	MUY ALTO. La omisión de datos relevantes y/o existencia de datos irrelevantes en el contenido de lo cotizado por parte de la PyME, convierte en inadmisibile a la oferta.	5	15	Moderado
	3	Falta de claridad en los requerimientos y las características de los bienes o servicios que el organismo contratante necesita adquirir.(Cotización).	La información contenida en las cotizaciones puede ser ambigua, inexacta o incompleta.	ALTA. Situación que ocurre habitualmente. Casos usuales: errores en la interpretación del ítem solicitado; ofrecimiento de una marca equivocada o agrupación de precios.	5	MUY ALTO. La oferta es inadmisibile debido a que la licitación no cumple con los requerimientos formales.	5	25	Inaceptable
	4	Error de la PyME en la confección de cotizaciones: Fallas en los tipos de marcas, de certificados, en valores unitarios y/o totales derivados de la carga manual; escritas con lápiz; existencia de raspaduras, enmiendas o interlíneas en el precio, cantidad, plazo de entrega o alguna otro aspecto que hiciera a la sustancia del contrato y no estuvieran debidamente salvadas.	Intervención manual en la confección de cotizaciones lo que genera inconsistencias y fallas en los datos cargados al sistema y luego declarados.	ALTA. Por la mecánica de trabajo es una situación que ocurre habitualmente.	5	MUY ALTO. La oferta es inadmisibile debido a que la licitación no cumple con los requerimientos formales.	5	25	Inaceptable
	5	Al momento de cotizar, no se cumple con lo realmente requerido. Cotizaciones con renglones o ítems incompletos. Falta de cotización de lo solicitado en cuanto a cantidad mínima. Ofrecimiento de un bien distinto al solicitado.	Incumplimiento o cumplimiento parcial del objeto del pliego de bases y condiciones.	MEDIA. La Pyme no tiene todo el tiempo, todos los productos solicitados en la cotización.	3	MUY ALTO. La oferta es inadmisibile debido a que la licitación no cumple con los requerimientos formales.	5	15	Moderado
	6	El proveedor presenta cotizaciones de marcas de productos que no están en stock o se encuentran en falta en el laboratorio.	Información inadecuada sobre los factores que pueden influir en la estrategia comercial. Se cotizan productos de los cuales no se tiene certeza si estarán disponibles al momento del cumplimiento de la licitación.	ALTA. Situación que suele ocurrir habitualmente para intentar ganar la licitación la gran mayoría de las veces.	5	MUY ALTO. * De producirse el incumplimiento genera una sanción pecuniaria. *Si se cumple con la entrega, esto implica la realización de una compra no prevista de productos, los cuales en muchas situaciones no tienen beneficios comerciales de financiación o descuento, incrementado los costos.	5	25	Inaceptable

Obtención y Cumplimiento del Pliego de Bases y Condiciones	7	Falta de presentación de los prospectos por parte del proveedor.	Incumplimiento de formalidades de la licitación. Inclusión de información incompleta en los documentos a enviar.	ALTA. Ocurren olvidos, ya que no es un ítem dentro de la licitación que requiera elaboración.	5	ALTO. La oferta es inadmisibles, aunque en ocasiones se puede subsanar enviado los mismos por fax o escaneados vía mail.	4	20	Inaceptable
	8	Deficiencias en el cumplimiento del plazo de entrega del P.B. & C.	Posibilidad de pérdida o demora de los documentos enviados, o utilización de métodos de envío ineficaces.	MEDIA. En ocasiones la documentación enviada no llega a destino en tiempo y forma.	3	MUY ALTO. La oferta es inadmisibles debido a que la licitación no cumple con los requerimientos formales.	5	15	Moderado
	9	Falta de actualización de las listas de precios de los productos a comercializar.	Ineficiencias en la determinación de los costos y márgenes de venta. Información inexacta sobre precios e inventarios.	MEDIA. Costos desactualizados. Se agrava cuando existen demoras en el cobro de las licitaciones ganadas.	3	ALTO. Se generan cotizaciones con precios erróneos	4	12	Moderado
	10	Ausencia de controles sobre los vencimientos de las inscripciones de la PyME en los distintos Registros de Proveedores.	Ausencia de separación de funciones y asignación de responsabilidades.	ALTA. No se designa personal responsable.	5	MUY ALTO. Implica inhabilitación para ser oferente.	5	25	Inaceptable
	11	Ausencia de la firma del representante legal en la documentación solicitada por el P.B.& C	Ineficiencia en controles al momento de la preparación de la documentación que acompaña a la licitación.	BAJA. Es una cuestión de importancia por eso es que este ítem no se descuida al momento de su cumplimiento.	1	MUY LEVE. Circunstancia que se puede subsanar.	1	1	Aceptable
	12	Formulación de cláusulas o determinaciones contrarias a las normas que rigen a las contrataciones.	Desconocimiento e inseguridad en el manejo de la información.	BAJA. No se han presentado casos de este tipo.	1	LEVE. Ausencia de casos registrados.	2	2	Aceptable
	13	Incumpliendo de los requerimientos técnicos del P.B.& C.	Información imprecisa o no disponible sobre los requerimientos técnicos solicitados.	BAJA. No se han presentado casos de este tipo.	1	LEVE. Ausencia de casos registrados.	2	2	Aceptable
Obtención y Cumplimiento del P. B. & C. -Reglamentación en Gral.-	14	Ausencia de certificado fiscal para contratar a nivel provincial o nacional o existencia de certificado vencido.	Falta de información o desconocimiento de la legislación y normativa vigente.	MEDIA. En ocasiones no se cuenta con los certificados actualizados por falta de cumplimiento de obligaciones impositivas y/o previsionales.	3	ALTO. En algunas jurisdicciones se puede pedir una prórroga indicando que el mismo esta siendo tramitado.	4	12	Moderado
	15	Insuficiencia del monto de constitución de la garantía de oferta. Presentación de la misma con enmienda en el texto no salvada.	Incorrecta interpretación de lo solicitado por la reglamentación del pliego. Falta de conocimiento de la legislación y normativa de contrataciones públicas.	BAJA. Se da respuesta a lo solicitado en el pliego ya que es uno de los requerimientos mas importantes.	1	MUY ALTO. Declaración de oferta inadmisibles o inconveniente.	5	5	Aceptable
	16	Ausencia de la constancia del retiro del P. B. & C..	Falta de designación de responsables y definición de tareas.	BAJA. No es habitual no dejar constancia del retiro del mismo.	1	MUY ALTO. Declaración de oferta inadmisibles o inconveniente.	5	5	Aceptable
	17	Incumplimiento por parte la PyME de obligaciones previsionales e impositivas necesarias para presentarse como oferente.	Dificultades en el cumplimiento de la normativa impositiva a nivel nacional y/o provincial en tiempo y forma. Incorrecta información o comprensión de la legislación y normativa fiscal.	MEDIA. La PyME se ve involucrada en demoras de pago, lo que le repercute en su situación económico-financiera, obstaculizando el pago de las obligaciones previsionales e impositivas.	3	MUY ALTO. Desestimación de la oferta.	5	15	Moderado
	18	Ausencia de acreditación de la representación invocada por el firmante de la oferta.	Envío de documentación incompleta o inexacta. Ausencias de controles adecuados de la documentación a despachar.	MEDIA. Existencia de descuidos o falta de controles en la documentación a presentar.	3	MUY ALTO. Desestimación de la oferta.	5	15	Moderado

Obtención y Cump. del P.B & C. -Reglamentación en Gral.-	19	Presentación de oferta antieconómica, o no se cotiza la oferta base, o existe algún condicionamiento de la oferta en base a la forma de pago.	Incumplimientos de obligaciones contractuales como por ejemplo los requisitos legales exigidos por el Pliego de bases y condiciones.	BAJA. Habitualmente se respetan los requisitos exigidos. Las cotizaciones incluyen valores de mercado.	1	MUY ALTO. Declaración de oferta inadmisibles o inconveniente.	5	5	Acceptable
	20	Reiterados incumplimientos de la normativa general de contrataciones a nivel nacional y/o provincial, ausencia de voluntad o dificultad para regularizar situaciones de incumplimiento.	Oferente suspendido o excluido del/los registros de proveedores.	MEDIA. Ante reiterados incumplimientos por parte de la PyME se puede dar lugar a la exclusión.	3	MUY ALTO. La exclusión como oferente de los padrones provinciales o nacional genera imposibilidad de licitar.	5	15	Moderado
Obtención y Cumplimiento del P. B & C. - Garantía de Oferta-	21	Error en el calculo del porcentaje de la garantía, o en su confección o en su modalidad. Ausencia de garantía exigida, insuficiente o mal constituida.	Falta de comprensión o comprensión errónea de los requisitos formales exigidos, o no comunicados a los respectivos sectores, o mal transmitidos y no aplicados o mal aplicados.	MEDIA. Existencia de error en el cálculo de porcentaje de la garantía, error en la confección o en la elección de la modalidad.	3	MUY ALTO. Causal de inadmisibilidad de la oferta.	5	15	Moderado
	22	Ausencia o inadecuado seguimiento de las garantías de oferta.	Posibilidad de errores intencionales. Falta de recupero de efectivo o valores en tiempo y forma una vez ganada la licitación.	ALTA. No se efectúa el seguimiento de las devoluciones de las garantías una vez cumplida la licitación.	5	ALTO. Inmovilización de disponibilidades.	4	20	Inaceptable
	23	Ausencia de entrega de las pólizas de caución de las garantías de ofertas al asegurador.	Perdida de cupo para poder generar nuevas pólizas de caución ante las próximas licitaciones. Necesidad de otras fuentes de financiación mas costosas y menos operativas.	ALTA. No se genera el seguimiento adecuado.	5	MODERADO. Situación que se puede subsanar con gran inmediatez.	3	15	Moderado
Apertura de Oferta	24	Presentación de cotizaciones ante el/los organismos contratantes fuera de los plazos establecidos.	Envío de documentación fuera del plazo exigido, originada por olvidos, interrupción de los canales de envíos normales o bien por la utilización de medios ineficaces.	BAJA. La PyME realiza controles antes del envío de la documentación requerida. Utilización de métodos de envíos ineficaces.	1	MUY ALTO. Imposibilidad de licitar.	5	5	Acceptable
Evaluación y Adjudicación	25	Incumplimiento de los requisitos formales exigidos, o de las necesidades planteadas por los organismos Contratantes.	No adjudicación de la licitación, por tanto el oferente no califica como proveedor del Estado.	MEDIA. Situación que depende del análisis y evaluación del organismo contratante.	3	MUY ALTO. Implica perdida de tiempo, de recursos y imposibilidad de generación de ingresos a la PyME.	5	15	Moderado
Orden de compra o Contrato: Ejecución	26	Demoras en la emisión de la orden de compra por parte del organismo contratante.	Información inadecuada sobre los factores que pueden influir en el desenvolvimiento económico-financiero de la PyME.	ALTA. Situación que repercute en la deficiente planificación financiera que posee la PyME.	5	ALTO. Impacto directo en el circuito comercial y en la imagen de la PyME.	4	20	Inaceptable
	27	Interpretación errónea de lo solicitado en la orden de compra.	Especificaciones inadecuadas o poco claras. Envíos de productos o cantidades incorrectos por parte del sector expedición.	ALTA. Envíos equivocados, ya sea por error en cantidades, en vencimientos y en los destinos.	5	MUY ALTO. Consecuencias negativas ocasionadas a los clientes que repercuten en el consumidor final: pacientes.	5	25	Inaceptable
	28	Incumplimiento en la entrega de la mercadería, por parte de la PyME.	*Deficiente rendimiento de los distribuidores, limitado numero de distribuidores adecuados.* No se dispone de las cantidades suficientes de productos.	MEDIA. Es habitual la utilización de métodos de envíos ineficaces y el faltante de mercadería en el stock de la PyME.	3	ALTO. Repercusión pecuniaria: cobro de multas e intereses.	4	12	Moderado

Orden de compra o Contrato: Ejecución	29	Envío de especialidades medicinales con vencimientos menores a lo solicitado.	Productos obsoletos. Inclusión en el envío de productos no pedidos o no autorizados al cliente.	MEDIA. Despacho indebido de productos, por descuido o de forma intencional para liquidar stock.	3	MUY ALTO. Consecuencias negativas ocasionadas a los clientes que repercuten en el consumidor final: pacientes.	5	15	Moderado
	30	Envío de medicamentos con presentaciones comerciales diferentes a las solicitadas.	Desempeño inadecuado del personal.	MEDIA. Deficiencias que se presentan habitualmente en el despacho de los medicamentos, por falta de atención del personal y deficiente cumplimiento de los procesos y controles ante los envíos de los pedidos.	3	MUY ALTO. Demora en las entregas de medicamentos ocasionando perjuicio en los clientes. Daño en reputación de la PyMe.	5	15	Moderado
	31	Deficiencia en el acondicionamiento de las especialidades medicinales generando en algunos casos, pérdida de cadena de frío, pérdidas o rotura de envases.	Inadecuados procedimientos de manipulación, almacenamiento, instalaciones y mantenimiento de depósito.	BAJA. Existen procedimientos para el tratamiento y almacenamiento de productos.	1	ALTO. Perjuicio directo a los clientes y a sus pacientes.	4	4	Aceptable
	32	Errores en la carga de datos al software de trazabilidad, debido a la intervención manual en su edición y carga de datos.	Procesamiento erróneo e impuntual de información. Dificultades en la aplicación de normas de trazabilidad.	ALTA. Sistema nuevo, gestionado por personal que está en pleno proceso de aprendizaje.	5	ALTO. Es de mucha importancia e implicancia la aplicación correcta de la trazabilidad de las especialidades medicinales.	4	20	Inaceptable
	33	Errores en envíos de mercadería a diferentes destinos de los preestablecidos.	Falta de atención y cuidado por parte de los empleados. Deficiencias en el servicio de atención de clientes.	MEDIA. Los envíos a destinos equivocados se da con cierta habitualidad principalmente cuando los organismos contratantes tienen varias receptorías (lugares físicos) de medicamentos.	3	MODERADO. Situaciones subsanables, independientemente de que impliquen mayores costos.	3	9	Moderado
	34	Errores en la carga de datos al software administrativo utilizado para el procesamiento de la información.	Inseguridad en la carga de la información. Riesgo de emitir información equivocada o inexacta. Posibilidad de que los empleados no conozcan las normas aplicables en cuanto a la carga de datos.	MEDIA. Por la mecánica de trabajo es una situación que ocurre habitualmente.	3	ALTO. Errores en la confección de los remitos, ocasionando una distorsión a nivel facturación y cierre de licitación con deficiencias significativas.	4	12	Moderado
	35	Utilización de dos software, uno en el área de administración donde se cargan los remitos y se factura y el otro para trazabilidad, donde si bien se cargan datos similares no se factura. Falta de flexibilidad de los sistemas de gestión administrativa-contable, ante los regímenes de facturación para los organismos del Estado Nacional(A.F.I.P.), así como también la incorporación gradual del sistema de trazabilidad	El proceso de carga al sistema insume tiempo y duplica tarea, puede originar errores. Sistemas no diseñados en base a las necesidades del usuario o con deficiencias en su implementación.	ALTA. Se puede ver afectada la integridad de la información emitida.	5	MUY ALTO. Esto genera tareas duplicadas acentuando la posibilidad de errores.	5	25	Inaceptable
36	Falta de actualización de la cartera de los clientes y dificultad de cargar al sistema un nuevo cliente, en relación a su condición impositiva, respecto a los diferentes regímenes nacionales y provinciales a los cuales está inscripta la PyME.	Información imprecisa, inoportuna o no disponible sobre condición impositiva clientes. Error en la interpretación legislación impositiva, o no comunicada a los respectivos sectores o mal transmitidas y/o aplicadas.	MEDIA. Ausencias de capacitación del personal independientemente del sector al cual pertenece.	3	MODERADO.Existencia de errores al momento de facturar generando por parte de la PyME un incumplimiento en materia impositiva.	3	9	Moderado	

Orden de compra o Contrato: Ejecución	37	Desconocimiento al momento de facturar productos que están o no amparados por la exención de la ley de I.V.A (art. 7) de la ley 23.349.	Mayor cantidad de personas involucradas, ajenas al sector de facturación e impositivo, en la determinación de las condiciones impositivas de los mencionados productos.	MEDIA. Ausencia de procesos automáticos de actualización de base de datos. Los que existen son manuales.	3	ALTO. Incumplimientos de normativa impositiva.	4	12	Moderado
	38	Dificultades al facturar, los datos son extraídos de las órdenes de compras que contienen anotaciones manuales, con lo cual el procedimiento no se realiza de forma prolija.	Errores y distorsiones en la generación de comprobantes y en la carga de información al sistema en el momento de facturar.	MEDIA. Situación de ocurrencia habitual, por que se trabaja de forma manual.	3	ALTO. Errores al momento de facturar, obligación de refacturar, demorando todo el proceso licitatorio.	4	12	Moderado
	39	Dificultades en el cumplimiento de la aplicación del régimen de factura electrónica, establecido para algunos organismos públicos contratante, por parte del personal encargado de la facturación.	Desconocimiento de las normas y regulaciones en relación al régimen general de facturación y al régimen de factura electrónica.	MEDIA. La capacitación sobre dichos regímenes de facturación es limitada. Ausencia de capacitación del sector facturación.	3	MODERADO. Gran dependencia de personal del sector impositivo/contable, lo que provoca demoras en la facturación y en los envíos de los productos. Serias dificultades y demoras ante ausencias de personal.	3	9	Moderado
Intervenciones específicas de control	40	No detección de envíos incorrectos o su detección tardía a los organismos contratantes por parte de la PyME.	Inspección inadecuada o fuera de plazo de las mercaderías entregadas. Posibilidad de fraudes.	ALTA. Ausencia de procedimientos de control e informes sobre las entregas parciales o totales de medicamentos a los organismos contratantes.	5	MUY ALTO. Fraudes, robos e incumplimientos contractuales.	5	25	Inaceptable
	41	Retrasos en los presupuestos de los organismos contratantes. Ausencia de información o información deficiente para la determinación de costos y márgenes de utilidad.	Excesivas demoras en cuentas a cobrar. Desconocimiento de alternativas de inversión y de fuentes de financiamiento.	ALTA. Situaciones de ocurrencia habitual y no consideradas en la gestión interna de la PyMe.	5	MUY ALTO. Generación de costos financieros no considerados y trasladados a los precios contenidos en las cotizaciones.	5	25	Inaceptable
Pago a Proveedores	42	Cambio de la forma de pago por parte del organismo contratante. Resolución de pagos mediante vías informales, otorgamiento de prórrogas para el pago o el legítimo abono.	Información incompleta o imprecisa acerca de la forma de pago real que afecta a la entidad. Información inexacta, a destiempo o no disponible de flujos de fondos de entrada y salida.	ALTA. Genera la búsqueda de alternativas de financiación como es la participación en la bolsa de valores para la venta de los bonos otorgados en forma de pago.	5	MUY ALTO. Afecta de forma directa la situación económica-financiera de la PyME, generando costos extras en cuanto a asesoramiento en temas que no son habituales para este tipo de organización.	5	25	Inaceptable
	43	Demora por parte de la PyME en pagos a sus proveedores. Ausencia de previsión financiera, existencia de escasas fuentes de financiación, situación que se agrava por demoras en cobros del resto de las licitaciones de las cuales resultó adjudicaría. Renegociaciones obligadas de los plazos de pagos, riesgos de rechazos de valores.	Información inexacta o a destiempo o no disponible para la planificación financiera sobre importes o fechas de vencimiento de los pagos. Falta de establecimiento o mantenimiento de relaciones adecuadas con las fuentes de financiación.	ALTA. Pérdida de confianza hacia la PyME en el mercado.	5	MUY ALTO. Implica disminuciones en los límites de crédito en cuenta corriente, reducción o eliminación de descuentos y en plazos de pago. Los proveedores con los que trabaja la PyME no tienen los mismos plazos de financiación y descuentos previstos que el estado, produciendo un desfase financiero.	5	25	Inaceptable
	44	La existencia de un alto grado de descentralización geográfica que poseen los organismos de control estatales genera una demora importante y obstaculización en cuanto al control del contrato.	Excesivos pasos/operaciones para efectuar el cotejo de la mercadería recepcionada con lo solicitado.	ALTA. Es habitual que sucedan demoras en los cotejos de las mercaderías entregadas con lo requerido por el organismo contratante.	5	MUY ALTO. La demora en el control del contrato genera demora en el cobro de las licitaciones, afectando financieramente a la organización.	5	25	Inaceptable

Registación de la operación licitatoria	45	El proceso de carga al sistema de las rendiciones en base a las liquidaciones insume tiempo y puede dar lugar a errores en la confección de recibos de cobro.	Riesgo de integridad del registro de las operaciones. Los cobros no se corresponden con lo facturado o no se pueden identificar.	BAJA. Cantidad poco significativa de clientes que no envían la documentación de la liquidación final.	1	MUY LEVE. No sea detecta de forma inmediata, esto ocurre al momento de la confección de las conciliaciones bancarias que generalmente es al mes siguiente de efectuada la registración.	1	1	Aceptable
	46	Irregularidades al momento de imputaciones contables. Registraciones contables sin el sustento de la documentación vinculada a las liquidaciones finales emitidas por los organismos contratantes.	Falta de documentos o información. Entrada de datos inexactas en relación a la imputación cobros. Creación de documentación con numeración ficticia. No se concilian en tiempo y forma.	BAJA. Si bien existen partidas pendientes de conciliar por periodos de tiempo prolongados, las mismas son registradas en cuentas contables especiales para su seguimiento.	1	MODERADO. Falta de claridad en la composición e integridad de las cuentas por cobrar generando errores en las cuentas corrientes de los clientes.	3	3	Aceptable
	47	Ausencia de la documentación impositiva original, comprobantes de retenciones o liquidaciones finales entre otras, al momento de registrar las operaciones realizadas.	Falta de documentación respaldatoria de la operación. Información inexacta y/o deficiente que afecta la veracidad de la operación propiamente dicha. Uso de información inexacta como base para la preparación de las declaraciones juradas.	MEDIA. Si bien ocurre con cierta habitualidad los organismos contratantes las adelantan vía mail o fax.	3	MODERADO. Afecta la confección de declaraciones juradas requeridas por A.F.I.P. y por las diferentes Direcciones de Recaudación Provinciales.	3	9	Moderado
	48	Inadecuada seguridad y control físico de valores y recuento sin la presencia del responsable del sector.	Control inadecuado al momento de la recepción y resguardo de los valores. Pueden extraviarse, sustraerse, destruirse o distraerse temporalmente. Imposibilidad de asignar responsabilidades. Se incrementa la posibilidad de errores intencionales.	ALTA. Si bien se efectúan los controles mínimos, los mismos son atemporales.	5	ALTO. Surgen errores al realizarse los depósitos bancarios o descuentos de valores y al cierre de ejercicio.	4	20	Inaceptable
	49	Dificultad en la identificación de cobranzas recibidas mediante depósitos bancarios.	Depósitos no identificados generan errores y distorsiones en saldos de cuentas corrientes.	ALTA. Ocurre habitualmente. Demoras en la aplicación de herramientas de control, conciliaciones bancarias, lo que dificulta la tarea si no se tiene un exhaustivo monitoreo y control afectando la integridad de las cobranzas.	5	MODERADO. Se ve afectada la claridad en cuanto la composición de las cuentas contables asimismo se registra de manera global.	3	15	Moderado
	50	Ausencia de políticas claras en relación a seguridad informática. Periodos impositivos cerrados y declarados cargados a los sistemas informáticos.(software)	Acceso, modificación y borrado de información sensible y/o confidencial. Alteración de numeración correlativa de formularios. Corte incorrecto de la información al cierre de un periodo.	BAJA. Son excepcionales los casos en que se dan dichas anulaciones.	1	ALTO. La anulación impacta directamente sobre la información contenida en las declaraciones juradas de I.V.A e Ingresos Brutos.	4	4	Aceptable

9.2. ANEXO II: Acciones propuestas para los riesgos valorados

Etapa	N° de Riesgo	Descripción/Factor del riesgo	Valoración	Nivel de Riesgos	Tipo de Riesgo	Acciones propuestas
Publicación y Difusión del llamado a licitación	1	La existencia de ciclos estacionales, implican mayor trabajo. La gran frecuencia de operaciones genera el descuido de desestimar licitaciones de importancia. Insuficiente comunicación entre sectores.	5	Aceptable	Interno	Implementación de procesos de revisión que faciliten el acceso a la información. Designación de personal responsable.
Obtención y Cumplimiento del Pliego de Bases y Condiciones	2	El pliego único de bases y condiciones suele estar generado por personal que no posee el conocimiento técnico necesario para su confección.	15	Moderado	Externo	Revisión entre la documentación preparada para enviar y la solicitada en el pliego. Promover la integración entre los sectores para optimizar el flujo de información y lograr eficiencia operativa.
	3	Falta de claridad en los requerimientos y las características de los bienes o servicios que el organismo contratante necesita adquirir.(Cotización).	25	Inaceptable	Externo	Fomentar la formación y capacitación del personal, desarrollando sus habilidades profesionales y personales, focalizando su experiencia y su potencialidad para resolver situaciones complejas. Es muy conveniente facilitar el contacto y acceso a fuentes de información de los diferentes organismos públicos para asesoramiento ante las inquietudes que surjan durante la confección de la licitación.
	4	Error de la PyME en la confección de cotizaciones: Fallas en los tipos de marcas, de certificados, en valores unitarios y/o totales derivados de la carga manual; escritas con lápiz; existencia de raspaduras, enmiendas o interlíneas en el precio, cantidad, plazo de entrega o alguna otro aspecto que hiciere a la sustancia del contrato y no estuvieran debidamente salvadas	25	Inaceptable	Interno	Es necesaria la sistematización del uso de información. Tanto la documentación de las operaciones vinculadas a las licitaciones, como su clasificación y registración, deben ser completas, oportunas, adecuadas y confiables, para facilitar la revisión del proceso desarrollado desde su autorización e inicio hasta su finalización.

Obtención y Cumplimiento del Pliego de Bases y Condiciones	5	Al momento de cotizar, no se cumple con lo realmente requerido. Cotizaciones con renglones o ítems incompletos. Falta de cotización de lo solicitado en cuanto a cantidad mínima. Ofrecimiento de un bien distinto al solicitado.	15	Moderado	Interno	Establecer normas únicas y estrictas en cuanto a los procedimientos a llevar a cabo para la preparación de la licitación y su posterior revisión al momento de confeccionar la respectiva cotización.
	6	El proveedor presenta cotizaciones de marcas de productos que no están en stock o se encuentran en falta en el laboratorio.	25	Inaceptable	Interno	Es recomendable la implementación de registros de inventarios permanentemente de productos y contar con alarmas que indique el momento en el cual el inventario desciende por debajo del nivel predeterminado. Ello posibilitaría al sector compras las reposiciones con anticipación mejorando el cumplimiento de los contratos y disminuyendo los costos.
	7	Falta de presentación de los prospectos por parte del proveedor.	20	Inaceptable	Interno	La implementación de separación de tareas y responsabilidades implica que ningún individuo va a tener el control absoluto de todos los aspectos claves de las operaciones vinculadas a las licitaciones, así como la asignación de tareas de forma tal que asegure sistemáticamente revisiones y controles.
	8	Deficiencias en el cumplimiento del plazo de entrega del P.B. & C.	15	Moderado	Interno	Es aconsejable una revisión periódica de las alternativas de envío e identificar la mas eficaz.
	9	Falta de actualización de las listas de precios de los productos a comercializar.	12	Moderado	Interno	Comunicar necesidades de información al sector de Contabilidad, Sistemas de Información, Compras y a todo el personal correspondiente. Así como también supervisar los márgenes de beneficio y los precios de venta para realizar un análisis comparativo con el mercado.

Obtención y Cumplimiento del Pliego de Bases y Condiciones	10	Ausencia de controles sobre los vencimientos de las inscripciones de la PyME en los distintos Registros de Proveedores.	25	Inaceptable	Interno	Se sugiere establecer un sistema de tipo "agenda de vencimientos" para controlar las fechas en las cuales se debe comenzar la gestión de renovación de los certificados fiscales necesarios para contratar tanto a nivel provincial como nacional y concientizar al personal sobre las consecuencias de no contar con las renovaciones en tiempo y forma. Es de suma importancia que la gerencia esté involucrada en este tipo de controles.
	11	Ausencia de la firma del representante legal en la documentación solicitada por el P.B. & C	1	Aceptable	Interno	Es aconsejable comunicar clara y oportunamente los procedimientos internos para el cumplimiento de los requisitos del P.B. & C.
	12	Formulación de cláusulas o determinaciones contrarias a las normas que rigen a las contrataciones.	2	Aceptable	Interno	Se recomienda la realización de un análisis de la formación y competencias de todos los empleados de la PYME, con motivo de identificar las necesidades de formación que servirá de base para supervisar problemas de rendimiento o de otro tipo que sean indicativos de deficiencias de formación.
	13	Incumpliendo de los requerimientos técnicos del P.B.& C.	2	Aceptable	Interno	La supervisión de los requerimientos exigidos de acuerdo al digesto normativo actual, será responsabilidad del profesional Farmacéutico. Asimismo es necesario implementar un plan de capacitación para fortalecer las competencias técnicas en cada célula de trabajo de la organización.
Obtención y Cumplimiento del P. B & C. -Reglamentación en Gral.-	14	Ausencia de certificado fiscal para contratar a nivel provincial o nacional o existencia de certificado vencido.	12	Moderado	Interno	Incorporar aquellos mecanismos que aseguren el conocimiento pleno de las operaciones de la empresa por parte de los asesores fiscales. Identificar situaciones que se pueden presentar afectando la obtención o mantenimiento de certificados fiscales para contratar. La revisión periódica de la normativa fiscal permitirá detectar oportunidades de ahorro fiscal.

Obtención y Cumplimiento del P. B & C. -Reglamentación en Gral.-	15	Insuficiencia del monto de constitución de la garantía de oferta. Presentación de la misma con enmienda en el texto no salvada.	5	Aceptable	Interno	Supervisión del cumplimiento de las normas internas y procedimientos para la confección de las licitaciones. Asignación de responsables para una vez confeccionada dicha licitación, controlen su correcta confección.
	16	Ausencia de la constancia del retiro del P. B. & C..	5	Aceptable	Interno	Es recomendable la existencia de revisiones y controles periódicos, así como también la asignación de responsables diferentes para el cumplimiento de las distintas instancias que forman parte de las licitaciones.
	17	Incumplimiento por parte la PyME de obligaciones previsionales e impositivas necesarias para presentarse como oferente.	15	Moderado	Interno	Es necesario el asesoramiento de expertos fiscales, tanto internos como externos a la PyME., en materia impositiva y previsional. La utilización de un calendario de vencimientos permitirá controlar las fechas límites tanto de la presentación de declaraciones juradas como los pagos de dichas obligaciones y así poder hacer las provisiones respectivas.
	18	Ausencia de acreditación de la representación invocada por el firmante de la oferta	15	Moderado	Interno	Verificar antes del envío, la información contenida en la documentación que forma a la licitación para constatar que se está cumpliendo con este requisito en particular.
	19	Presentación de oferta antieconómica, o no se cotiza la oferta base, o existe algún condicionamiento de la oferta en base a la forma de pago.	5	Aceptable	Interno	Supervisión del cumplimiento de las normas internas y procedimientos para la confección de las licitaciones. Tomar medidas disciplinarias adecuadas ante errores cometidos con cierta habitualidad por descuido o falta de atención del personal a cargo.

Obtención y Cumplimiento del P. B & C. -Reglamentación en Gral.-	20	Reiterados incumplimientos de la normativa general de contrataciones a nivel nacional y/o provincial, ausencia de voluntad o dificultad para regularizar situaciones de incumplimiento.	15	Moderado	Interno	Contratación de un asesor jurídico-impositivo con experiencia en el sector en materia de contrataciones públicas. Desarrollo del compromiso por parte de la dirección de la PyME de asumir y cumplir las obligaciones adquiridas en tiempo y forma y de fomentar una visión global de las consecuencias que trae aparejado su comportamiento legal y fiscal.
Obtención y Cumplimiento del P. B & C. -Garantía de Oferta-	21	Error en el calculo del porcentaje de la garantía, o en su confección o en su modalidad. Ausencia de garantía exigida, insuficiente o mal constituida.	15	Moderado	Interno	Fomentar la formación y capacitación del personal, desarrollando sus habilidades profesionales y personales, focalizando su experiencia y su potencialidad para resolver situaciones complejas. Facilitar el contacto y acceso a fuentes de información de los diferentes organismos públicos para asesoramiento ante las inquietudes que surgen durante la confección de la licitación.
	22	Ausencia o inadecuado seguimiento de las garantías de oferta.	20	Inaceptable	Interno	Definición e implementación de procedimientos de control sobre devolución de las garantías una vez cumplida la licitación por parte del organismo contratante. Asimismo es necesario el control de que los mismos sean comprendidos, no solo en cuanto a la actividad sino también a la esencia de la misma, y aplicados apropiadamente.
	23	Ausencia de entrega de las pólizas de caución de las garantías de ofertas al asegurador.	15	Moderado	Interno	Promover la integración entre los sectores vinculados al proceso para optimizar el flujo de información y el desempeño. Esto permitirá obtener información actualizada sobre el estado de las pólizas vigentes, las vencidas y los cupos disponibles de parte de la compañía aseguradora.
Apertura de Oferta	24	Presentación de cotizaciones ante el/los organismos contratantes fuera de los plazos establecidos.	5	Aceptable	Interno	Identificación de medios alternativos de envío .Revisión periódica de dichos medios e identificación del mas eficaz.

Evaluación y Adjudicación	25	Incumplimiento de los requisitos formales exigidos, o de las necesidades planteadas por los organismos Contratantes.	15	Moderado	Externo	Promover la asistencia del personal de diferentes áreas a cursos de formación sobre legislación, normativa y regulaciones impositiva, de contrataciones publicas, acondicionamiento de productos, almacenamiento, etc., para evitar errores que puedan impedir la adjudicación. La elaboración de informes de controles sobre las causales de desestimación es un referente importante a considerar en las futuras licitaciones publicas donde se presente la PyME.
Orden de compra o Contrato: Ejecución	26	Demoras en la emisión de la orden de compra por parte del organismo contratante.	20	Inaceptable	Externo	Se recomienda incorporar a los precios cotizados un porcentaje de los gastos que se estime surgirán debido a la situación planteada. Se sugiere además la elaboración de presupuestos económicos-financieros que contemplen dicha demora a efectos de realizar las previsiones respectivas y no generar un ahogo financiero.
	27	Interpretación errónea de lo solicitado en la orden de compra.	25	Inaceptable	Interno	Definición de procedimientos concretos tendientes a controlar y cotejar las especificaciones de los pedidos con la orden de compra al momento de realizar los envíos. Se deberá implementar un monitoreo de los faltantes y del stock disponible de los productos que se necesitaran para armar el pedido.
	28	Incumplimiento en la entrega de la mercadería, por parte de la PyME.	12	Moderado	Interno	Es recomendable la identificación y evaluación de acuerdos con distribuidores alternativos, así como también la transmisión a estos de la información necesaria para garantizar entregas en tiempo y forma. Por último la elaboración de informes de controles en relación al grado de ejecución/cumplimiento de las entregas.
	29	Envío de especialidades medicinales con vencimientos menores a lo solicitado.	15	Moderado	Interno	Se aconseja comparar las ordenes de pedido con el pedido terminado del cliente, antes del envío. Es relevante la supervisión de devoluciones o reclamos de facturas a los clientes relacionados con productos entregados y no pedidos, o bien que no cumplen con los requisitos exigidos.

Orden de compra o Contrato: Ejecución	30	Envío de medicamentos con presentaciones comerciales diferentes a las solicitadas.	15	Moderado	Interno	Controlar los productos, sus presentaciones comerciales y las cantidades del pedido con la orden de compra del cliente antes del envío.
	31	Deficiencia en el acondicionamiento de las especialidades medicinales generando en algunos casos, pérdida de cadena de frío, pérdidas o rotura de envases.	4	Aceptable	Interno	Revisión de los procedimientos de manipulación y almacenamiento por parte del director técnico: Farmacéutico y por otros miembros calificados del personal. Almacenamiento de los productos en instalaciones diseñadas teniendo en cuenta las características de aquellos así como las exigencias legales y reglamentarias.
	32	Errores en la carga de datos al software de trazabilidad, debido a la intervención manual en su edición y carga de datos.	20	Inaceptable	Interno	El sistema informático deberá contar con controles y actualizaciones permanentes. Se deberán definir perfiles de usuario con distintas posibilidades de acceso de modo tal de poder asignar responsabilidades. Por otra parte, se deberá promover la exactitud y oportunidad del flujo de información interna y externa. La evaluación periódica del rendimiento y la capacitación del personal en cuanto al cumplimiento de las exigencias legales y reglamentarias relacionadas a trazabilidad debe ser prioritaria para evitar desprestigio y pérdidas económicas.
	33	Errores en envíos de mercadería a diferentes destinos de los preestablecidos.	9	Moderado	Interno	Controlar y cuantificar los daños causados por la falta de cuidado del personal. Verificar con personal de ventas los pedidos de los clientes terminados previos a los envíos.
	34	Errores en la carga de datos al software administrativo utilizado para el procesamiento de la información.	12	Moderado	Interno	Formación adecuada del personal, proporcionando formación inicial y periódica al mismo, sobre usos del sistema, normativa específica y características de productos.

Orden de compra o Contrato: Ejecución	35	Utilización de dos software, uno en el área de administración donde se cargan los remitos y se factura y el otro para trazabilidad, donde si bien se cargan datos similares no se factura. Falta de flexibilidad de los sistemas de gestión administrativa-contable, ante los regímenes de facturación para los organismos del Estado Nacional(A.F.I.P.), así como también la incorporación gradual del sistema de trazabilidad	25	Inaceptable	Interno	Se aconseja el diseño e implementación de un sistema informático, que unifique los sistemas de administración y de trazabilidad.(Considerar que la PyME transita un proceso reciente de implementación del sistema de trazabilidad). Es necesaria la participación de los distintos usuarios de la información que generará el sistema a fin de garantizar que se obtengan respuestas a las necesidades de todos los sectores.
	36	Falta de actualización de la cartera de los clientes y dificultad de cargar al sistema un nuevo cliente, en relación a su condición impositiva, respecto a los diferentes regímenes nacionales y provinciales a los cuales está inscripta la PyME.	9	Moderado	Interno	Mantener un sistema de información sobre clientes completo, incluyendo nombre, dirección, numero de teléfono, contacto, condición impositiva, historial de compras anteriores y cuanta información adicional sea útil para comercializar productos.
	37	Desconocimiento al momento de facturar productos que están o no amparados por la exención de la ley de I.V.A (art. 7) de la ley 23.349.	12	Moderado	Interno	Actualizaciones permanentes de la información contenida en sistema vinculadas a los productos, previa revisiones de profesionales contables, impositivos y comerciales.
	38	Dificultades al facturar, los datos son extraídos de las órdenes de compras que contienen anotaciones manuales, con lo cual el procedimiento no se realiza de forma prolija.	12	Moderado	Interno	Analizar y comparar licitación con la orden de compra, y remitos para proceder a la facturación y rastrear la información que falte o que sea incoherente.

Orden de compra o Contrato: Ejecución	39	Dificultades en el cumplimiento de la aplicación del régimen de factura electrónica, establecido para algunos organismos públicos contratante, por parte del personal encargado de la facturación.	9	Moderado	Interno	Contar con asesores internos y externos y la suscripción a un servicio fiscal. Ser miembro de organizaciones vinculadas al sector farmacéutico, tanto comerciales como profesionales, para identificar e implementar nuevas reglamentaciones y aprovechar oportunidades fiscales.
Intervenciones específicas de control	40	No detección de envíos incorrectos o su detección tardía a los organismos contratantes, por parte de la PyME.	25	Inaceptable	Externo	Se recomienda la elaboración, por parte de la PyME, de informes de controles semanales y mensuales respecto al grado avance y cumplimiento de las licitaciones en relación a las entregas de los productos solicitados por los organismos contratantes, como también el mantenimiento de procedimientos adecuados para la inspección de las mercaderías entregadas.
	41	Retrasos en los presupuestos de los organismos contratantes. Ausencia de información o información deficiente para la determinación de costos y márgenes de utilidad.	25	Inaceptable	Externo	Se recomienda la implementación y control posterior de su cumplimiento, de pautas claras sobre cuentas a cobrar. Esto brindará al sector de contrataciones una aproximación real de inconvenientes o demoras que puedan surgir. Prever la afectación presupuestaria económica-financiera que puede traer aparejada dicha situación.
Pago a Proveedores	42	Cambio de la forma de pago por parte del organismo contratante. Resolución de pagos mediante vías informales, otorgamiento de prórrogas para el pago o el legítimo abono.	25	Inaceptable	Externo	Se recomienda la elaboración de informes/presupuestos que consideren información de tesorería, fechas de vencimientos de cobros y obligaciones. Por tratarse de una herramienta muy dinámica requiere el control permanente entre lo presupuestado y lo ejecutado.

Pago a Proveedores	43	Demora por parte de la PyME en pagos a sus proveedores. Ausencia de previsión financiera, existencia de escasas fuentes de financiación, situación que se agrava por demoras en cobros del resto de las licitaciones de las cuales resultó adjudicaría. Renegociaciones obligadas de los plazos de pagos, riesgos de rechazos de valores.	25	Inaceptable	Interno	Es recomendable el desarrollo y mantenimiento de relaciones con fuentes de financiación antes de que éstas sean necesarias, esto facilita la obtención de liquidez cuando surja la necesidad
	44	La existencia de un alto grado de descentralización geográfica que poseen los organismos de control estatales genera demoras y obstaculización en cuanto al control del contrato.	25	Inaceptable	Externo	Es necesario la creación de mecanismos de sistematización que faciliten, objetiven y transparenten el control de la mercadería entregada. Promover la colaboración de los organismos contratantes en el desarrollo y aplicación de normas que mejoren el control de la recepción de los bienes.
Registro de la operación licitatoria	45	El proceso de carga al sistema de las rendiciones en base a las liquidaciones insume tiempo y puede dar lugar a errores en la confección de recibos de cobro.	1	Aceptable	Interno	Revisión de los reclamos de los clientes relacionados con facturas o saldos incorrectos. Es necesario garantizar la correcta asignación de los depósitos a los clientes respectivos. Se recomienda la implementación de controles sobre la secuencia numérica de la documentación que surge de las licitaciones así como también de las operaciones vinculadas a ella, lo que permitirá identificarlas en forma práctica y precisa.
	46	Irregularidades al momento de imputaciones contables. Registros sin el sustento de la documentación vinculada a las liquidaciones finales emitidas por los organismos contratantes.	3	Aceptable	Interno	Confirmar periódicamente los saldos de los clientes e investigar las diferencias realizadas por personas ajenas al sector cuentas corrientes.

Registración de la operación licitatoria	47	Ausencia de documentación impositiva original, comprobantes de retenciones o liquidaciones finales entre otras, al momento de registrar las operaciones realizadas.	9	Moderado	Externo	Se aconseja la utilización de sistemas informáticos adecuados que proporcionen información con precisión y puntualidad limitando la carga de datos incompletos por no ser documentación original para evitar errores en la elaboración de declaraciones juradas.
	48	Inadecuada seguridad y control físico de valores y recuento sin la presencia del responsable del sector.	20	Inaceptable	Interno	Es recomendable la separación de las funciones de custodia y contabilidad. Asimismo la confección de las conciliaciones de cuentas bancarias debe ser realizada por personas sin responsabilidad sobre la recepción, desembolso o custodia de fondos. Por último es aconsejable la realización de depósitos diarios y el endoso de valores al momento de su recepción de forma restrictiva.
	49	Dificultad en la identificación de cobranzas recibidas mediante depósitos bancarios	15	Moderado	Interno	Implementar procedimientos claros en cuanto a la identificación de los depósitos/transferencias recibidas. Codificación de cobros por el sector de cuentas corrientes. Circularizar a clientes para conciliar cuentas como procedimiento de control periódico.
	50	Ausencia de políticas claras en relación a seguridad informática. Periodos impositivos cerrados y declarados cargados a los sistemas informáticos.(software)	4	Aceptable	Interno	Revisiones periódicas de perfiles de usuarios, niveles de autorización que poseen los miembros de cada sector y claves de acceso. Asimismo es recomendable la implementación de mecanismo de controles ante intentos de modificaciones y eliminación de información sensible y/o confidencial. Frente a ausencias no programadas prever el acceso a documentos digitales compartidos, sin necesidad de acceso físico a la PC del ausente. Designación de responsables para la administración y custodia de formularios físicos como recibos, facturas, etc. y su correlación con los cargados en sistema en relación con la pre-numeración.