UN ESTUDIO TEÓRICO SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN LAS EMPRESAS

Autor: MSc. Arlenis Garcia Suárez

1. Introducción.
2. Fundamentos teóricos y conceptuales del Riesgo.
3. Relación incertidumbre – riesgo.
4. Tipología de riesgos para la Empresa.
5. Clasificación de los Riesgos Financieros.
6. La Administración de Riesgos como parte del proceso gerencial
7. La Gestión de Riesgos Financieros.
8. Proceso de Gestión de Riesgos.
9. Conclusiones Parciales

INTRODUCCIÓN:

La actividad de toda empresa, sea financiera o no, está enmarcada en un entorno donde coexisten factores de toda índole: económicos, políticos, ecológicos, jurídicos, sociológicos, entre otros. De la capacidad de adaptación de la empresa a los cambios dependerán no solo los beneficios sino también su existencia como empresa.

Estas organizaciones empresariales basan su actividad en: la obtención de ganancias, el crecimiento de mercado, el desarrollo exitoso de negociaciones, la ejecución de inversiones, la prestación de servicios públicos y el desempeño de una función gubernamental. Pero para lograr estos objetivos en un mundo excesivamente competitivo, existen aspectos fundamentales que hay que controlar, por ejemplo, satisfacer las necesidades de los clientes, anticipar y actuar ante los movimientos de la competencia, investigar y desarrollar opciones más eficientes, brindar productos y servicios de la mayor calidad posible, entre otros.

Pero un punto fundamental que deben tener en cuenta las organizaciones, es la supervivencia en caso de pérdidas catastróficas provocadas por accidentes, negligencias, falta de profesionalismo o cualquier otro causal de pérdida o efecto dañoso que amenace con interrumpir las operaciones de la organización, para su crecimiento o reducir sus utilidades. Todo lo anterior se resume en la Gestión del Riesgo en las empresas, en la cual se enmarcará el desarrollo de la presente investigación la cual tiene como objetivos: *Presentar los fundamentos teóricos y conceptuales de la Gestión del Riesgo basados en experiencias nacionales e internacionales así como analizar la necesidad de realizar la Gestión de Riesgos en las entidades empresariales.*

DESARROLLO:

1. Fundamentos teóricos y conceptuales del Riesgo.

En primer lugar, el riesgo afecta a los futuros acontecimientos. El hoy y el ayer están mas allá de los que nos pueda preocupar, pues ya estamos cosechando lo que sembramos previamente con nuestras acciones del pasado. La pregunta es, podemos por tanto, cambiando nuestras acciones actuales, crear una oportunidad para una situación diferente y, con suerte, mejor para nosotros en el futuro. Esto significa, en

segundo lugar, que el riesgo implica cambio, que puede venir dado por cambios de opinión, de acciones, de lugares….en tercer lugar, el riesgo implica elección y la incertidumbre que entraña la elección. Por tanto el riesgo, como la muerte, es una de las pocas cosas inevitables de la vida.

En muchos de los idiomas modernos la palabra que significa *riesgo* tiene la misma raíz – la española "riesgo", la francesa "risque", la italiana "rischio", la alemana "risiko", la inglesa "risk", proviene del latín *risicare*. En la antigüedad llamaban *risicare* (lat.) la capacidad de navegar alrededor de un arrecife o roca. En realidad tiene un significado negativo relacionado con el peligro, daño, siniestro o pérdida. Sin embargo, el riesgo es parte inevitable de los procesos de toma de decisiones en general y en los procesos de inversión en particular.

Asociada también a inseguridad, duda o insuficiente conocimiento que en mayor o menor grado rodea a los hechos económicos y sus resultados, así como la afectación y carácter no deseable de algunos de los efectos que se deriven de ellos, constituyen la base para la existencia de riesgo. Varios autores han pretendido dar definiciones al término analizado. En la **Tabla # 1** se relacionan algunas de estas definiciones según un orden cronológico, destacándose que la omisión de otras responde a lo extenso que resultaría su tratamiento ya que, en general, se considera que las omitidas consultadas son similares, en su esencia a las que se han incluido.

Autores	***Año***	***Conceptos***
García Soldevilla, Emilio	1990	Entiende el concepto de riesgo como un factor cualitativo que describe cierto grado de incertidumbre sobre los resultados futuros de la inversión. También lo conceptualiza como "situaciones donde la probabilidad puede aplicarse a los resultados futuros".
Cooper & Chapman	1994	Riesgo es la exposición a la posibilidad de pérdidas económicas y financieras, de daños en las cosas y en las personas o de otros perjuicios como consecuencia de la incertidumbre que origina el llevar a cabo una acción.
Escuela Cubana de Seguros	1995	Posibilidad de que por azar ocurra un hecho que produzca una necesidad patrimonial. Es decir, se plantea que se soporta un riesgo cuando se sufren las consecuencias de la ocurrencia de un hecho previsto como posible.
Saavedras, Casa Gabriel	1997	El riesgo es la posibilidad de que un evento o acción pueda afectar en forma adversa a la organización.
Banco Central de Cuba	1997	Contingencia o eventualidad de un daño o de una pérdida como consecuencia de cualquier clase de actividad y cuyo aseguramiento, cuando sea posible, puede ser objeto de contrato[3]
Philippe Jorion	1999	Volatilidad de los flujos financieros esperados, generalmente derivada del valor de los activos o los pasivos.
Portillo Tarragona	2001	Expresa que el riesgo es la existencia de escenarios con posibilidad de pérdida y pérdida la obtención de una rentabilidad por debajo de la esperada. De este modo es bastante habitual asociar el riesgo con variabilidades de

[3] BCC (1997): "Glosario de términos", en Curso de Finanzas y bancos para empresarios; CD, La Habana.

		rentabilidad, en sus diferentes acepciones, de manera que habrá tantos tipos de riesgo como rentabilidades.[4]
Universidad Nacional de Colombia	2001	Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.[5]
Marino Rodríguez, Frías C& Souquetc	2002	Probabilidad de que los precios de los activos que se tengan en un portafolio se muevan adversamente ante cambios en las variables macroeconómicas que los determinan.
De la Fuente	2003	El riesgo es la incertidumbre acerca de un evento futuro asociado tanto a un resultado favorable como a un resultado adverso. Desde el punto de vista del análisis financiero, el interés es observar aquellos eventos que como resultado de la incertidumbre, producen pérdidas a una institución.
Universidad Nacional de Colombia	2004	El riesgo es una medida de incertidumbre que refleja hechos presentes o futuros que pueden ocasionar una ruptura en el flujo de información o incumplimiento en el logro de los objetivos organizacionales.[6]
Fuente: Elaboración Propia.		

Las diversas definiciones de riesgo existentes, demuestran que el mismo es adaptado según la actividad por la cual se exponen los entes económicos, entendiéndose desde distintos puntos de vista, como son:

En **Economía**: Conjunto de dificultades y peligros que debe afrontar el empresario para conseguir beneficios en su actividad o la probabilidad de no obtener el resultado esperado y deseado.

Para **Instituciones Financieras**: El riesgo aparece cuando la entidad asume, mediante la intermediación la responsabilidad de cumplir sus obligaciones con los ahorristas e inversores, lo que va a depender en gran medida de la amortización a tiempo y en forma de los deudores del banco. Riesgo que asume al financiar a terceros.

Para el **Mercado Financiero**: La imputación de riesgo de un activo financiero en concreto respecto del riesgo de una cartera diversificada, depende de cómo reacciona el rendimiento de ese título a una subida o bajada general de todo el mercado.

En consecuencia con lo anteriormente expuesto se considera que los conceptos abordados por los autores antes mencionados son válidos, destacando aspectos relevantes como:

1. El riesgo se asocia con incertidumbres derivadas de acciones.
2. Constituyen las bases para la existencia de riesgo, la inseguridad, la duda, el insuficiente conocimiento y pérdidas.Se refiere a la posibilidad de pérdida, al grado de probabilidad de pérdida y la cantidad de posible pérdida.
3. En el ámbito financiero el riesgo debe entenderse como el grado de incertidumbre de rendimientos esperados en el futuro.

---

[4] Según Portillo Tarragona, Mª Pilar (2001): "Gestión de Riesgos Financieros: Tipos de interés, [en línea] 5campus.com, Dirección Financiera: <http://www.5campus.com/leccion/gesrfi>

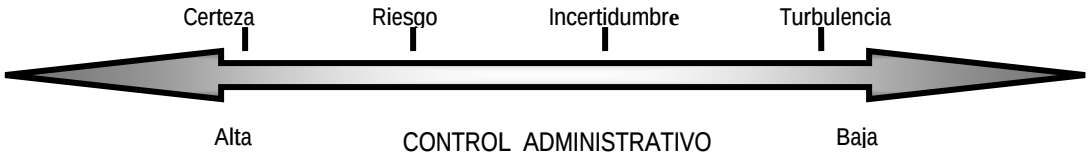
[5] Conferencia # 8: Aspectos relacionados con guías para la evaluación de riesgos. Curso virtual dado por la Universidad Nacional de Colombia sobre Control Interno y Control de Gestión, disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co, Marzo 2005

[6] Curso virtual dado por la Universidad Nacional de Colombia sobre Control Interno y Control de Gestión, disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co, Marzo 2005

2. Relación incertidumbre – riesgo.

En el momento de tomar decisiones, todos los administradores deben de ponderar alternativas, muchas de las cuales implican sucesos futuros que resultan difíciles de prever: la reacción de un competidor a una nueva lista de precios, las tasas de interés dentro de tres años, la confiabilidad de un nuevo proveedor. Por esa razón, las situaciones de toma de decisiones se consideran dentro de una línea continua que va de la certeza (altamente previsible), a la turbulencia (altamente imprevisible). **Fig. # 1.2.**

Fig. # 1.2: Línea Continua sobre las situaciones que se presentan en la toma de decisiones.



Fuente: Administración, James Stoner, 1990

Bajo las condiciones de certidumbre, conocemos nuestro objetivo y tenemos información exacta, medida y confiable acerca del resultado de cada una de las alternativas que consideramos. Una toma de decisión llevada a cabo por el administrador bajo condiciones de certeza, conlleva a otras de riesgo, incertidumbre e inclusive de turbulencia.

En muchas ocasiones el término "riesgo" se usa de manera indistinta con "incertidumbre", pero no significan lo mismo. Se habla de riesgo, cuando se conocen las probabilidades de los posibles resultados de la inversión; y de incertidumbre cuando no es posible determinar tales probabilidades. Así, la diferencia entre riesgo e incertidumbre radica en el conocimiento del que toma las decisiones acerca de las probabilidades, u posibilidades, de que se obtengan los resultados esperados.

Dicho de otra forma, se produce el riesgo siempre que no se sea capaz de prever con certeza el resultado de alguna alternativa, pero se cuenta con suficiente información como para prever la probabilidad que tenga para llevarnos a un estado de cosas deseado. Bajo condiciones de incertidumbre es poco lo que se sabe de las alternativas o de sus resultados, es decir el decisor no cuenta con información suficiente para determinar las probabilidades de los sucesos posibles a acaecer, viéndose obligado a especular a fin de asignar a los diferentes resultados una probabilidad subjetiva.

Por tanto, el riesgo y la incertidumbre son condiciones imprescindibles para la toma de decisiones en la que los administradores conocen la probabilidad de que una alternativa específica lleve al logro de una meta o resultado deseado (riesgo); y por otro lado se enfrentan a condiciones externas imprevisibles o cuando les falta la información necesaria para el establecimiento de la probabilidad de determinados sucesos (incertidumbre). Para los economistas rusos G. Goldstein y A. Gutz, lo definitivo en el riesgo es la incertidumbre. Según ellos el riesgo es “la incertidumbre en cuanto al potencial de pérdidas en el proceso de alcanzar los objetivos de la empresa”.

Por otro lado, y esto debe quedar claro, la asunción de un riesgo exige obtener algo a cambio. Ningún empresario asumirá riesgos sin una compensación. De aquí que exista

una indisoluble relación entre riesgo y rentabilidad en la mayor parte de las decisiones financieras de una entidad. La asociación habitual entre ellas será positiva, es decir, a mayor riesgo, mayor rentabilidad esperada, y viceversa. Esta relación está presente en todas las decisiones del negocio en la medida en que su objetivo está siempre indisolublemente ligado a la obtención de determinados niveles de rentabilidad y a la maximización del valor de la empresa para su propietario.

En busca de mayores rentabilidades, las empresas se abren a los mercados financieros internacionales, donde la "certidumbre" o "cero riesgo", es hoy inexistente en la práctica, encontrándose en situaciones con mayor o menor nivel de riesgo. Es decir, en aras de lograr objetivos empresariales, estas entidades se enfrentan a un entorno afectado fuertemente por diferentes tipos de riesgos, los que se asocian, en cada alternativa elegida a una rentabilidad esperada.

3. Riesgo Empresarial.

A pesar que aparecen algunas diferencias en los detalles, en la mayoría de las definiciones el riesgo empresarial se interpreta en el espacio de categorías como *incertidumbre, probabilidades, alternativas, pérdidas*. En algunos trabajos sobre el tema del riesgo se resalta como algo decisivo “el impedimento, el obstáculo, la amenaza, el problema” que ponen en duda el alcance de los objetivos empresariales.

El riesgo empresarial tiene su fundamento en el carácter probabalístico de la actividad empresarial, así como en la relativa incertidumbre situacional en que se desarrolla esta actividad. La labor en el marco de la economía de mercado se realiza en su mayoría con fines determinados sobre la base de lo pronosticado y lo deseado cuya realización depende del juego de muchos factores internos y externos de la organización económica. De este modo la actividad empresarial se acompaña necesariamente por una dosis de incertidumbre (Frank Knight: la incertidumbre como “aleatoriedad con probabilidades conocidas”) que predetermina la necesidad de elegir entre diferentes alternativas y de tomar decisiones en situación de información incompleta. Donde no hay espacio para la elección no hay posibilidad de riesgo. El riesgo presupone tomar decisiones y asumir sus consecuencias. Realizando una de las posibles alternativas (Herbert A. Simon: “la alternativa satisfactoria”) el empresario siempre corre el riesgo de alcanzar resultados que no corresponden a los objetivos previos.

Reflejando las características mencionadas, el **Riesgo Empresarial** podría definirse como un: “Fenómeno subjetivo-objetivo del proceso de toma de decisión entre diferentes alternativas en situación de incertidumbre, con la probabilidad de ocasionar efectos negativos en los objetivos de la empresa, produciendo después de realizarse la acción decidida un resultado peor del previsto”.

De tal modo el riesgo se presenta como un fenómeno complejo, de carácter objetivo y a la vez subjetivo que incluye:

- La ***situación*** de incertidumbre como contexto y condición objetiva del riesgo.
- El ***acto*** de tomar decisiones sobre la base de información incompleta.
- La ***vivencia*** de vacilación motivada por la probabilidad de pérdidas o fracasos como resultado de la realización de la alternativa privilegiada.

En parte el riesgo es “situación”, porque no hay riesgos donde no hay incertidumbre, pero no es sólo *la situación* incierta porque puede haber incertidumbre sin riesgo. Es un proceso de toma de decisiones, porque no hay riesgos donde no se presentan diferentes opciones y no se asigna la preferencia a una de ellas. Pero el riesgo es algo más – presupone la situación de sentirse obligado de tomar resoluciones y ejecutarlas sabiendo de antemano que sus consecuencias implican la probabilidad de considerables pérdidas. Es algo objetivo, que no depende de la voluntad y del deseo del empresario, pero es también en parte una vivencia particular – la experiencia de la duda, el sentimiento que acompaña al juego de azar, el entusiasmo de la esperanza conjuntamente con el recelo por el potencial fracaso. La expresión “correr riesgos” es perfecta dando la expresión de la doble cara del riesgo – significa tanto el proceso como su interiorización, enuncia el carácter objetivo y a la vez subjetivo del riesgo.

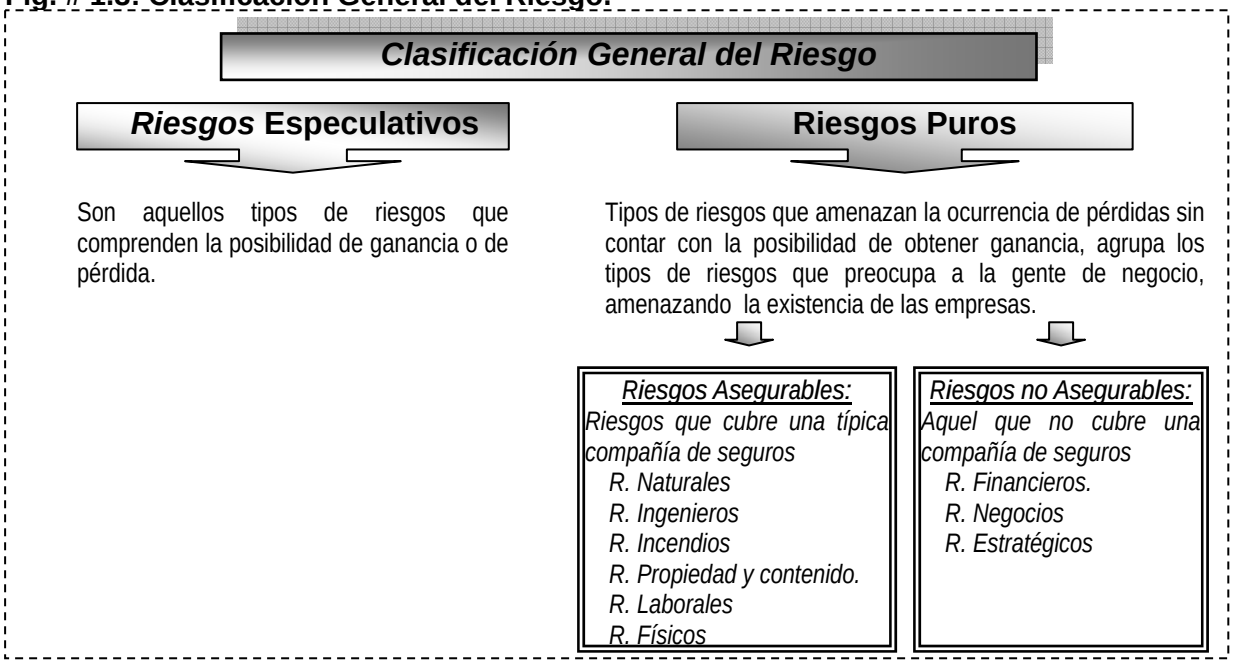
El riesgo empresarial tiene carácter universal – podría manifestarse y afectar a todas las etapas y sectores de una organización económica, todas las actividades empresariales conllevan un riesgo. Por tal razón para los fines de su gestión es necesario clasificar los riesgos. En este empeño se han realizado varias orientaciones.

4. Tipología de riesgos para la Empresa.

La incertidumbre es una espada de doble filo: crea igualmente riesgos y oportunidades, con efectos positivos o negativos para la empresa. Conciernen tanto a la coyuntura económica como a los medios financieros, lo que obliga a las organizaciones a buscar la solidez en su estructura financiera y la flexibilidad necesaria para adaptarse a un entorno cada vez más cambiante. Los capitales se mueven de un país a otro no sólo tratando de obtener mejores rendimientos, sino también en busca de mayor seguridad.

Una decisión financiera involucra riesgos de diferentes tipos a través de las operaciones que realiza cualquier entidad, por ejemplo: al importar está presente el riesgo de cambio; al exportar, el de cambio y de crédito; al invertir, el de cambio, el de crédito, el de tipo de interés, el riesgo país, entre otros. Al realizar una clasificación general del riesgo se tuvo en cuenta criterios de diferentes autores, los cuales quedaron agrupados de la siguiente manera:

Fig. # 1.3: Clasificación General del Riesgo.



Fuente: En aproximación a: William G. Nickels, James M. McHugh y Susan M. McHugh. (1997), Jorion P. (1999).

Según Jorion P. (1999), las empresas están expuestas a tres tipos de riesgos: de *negocios, estratégicos y financieros*.

Los **riesgos de negocios** son aquellos que las empresas están dispuesta a asumir para crear ventajas competitivas y agregar valor para los accionistas. Tienen que ver con el mercado del producto en el cual opera la empresa y comprende innovaciones tecnológicas, diseño del producto y mercadotecnia. El apalancamiento operativo, relacionado con el nivel de costos fijos y el nivel de costos variables, es también en gran parte una variable opcional. En cualquier actividad de negocios, la exposición racional a este tipo de riesgo es considerada como una habilidad interna o ventaja competitiva de la propia empresa.

Por su parte, los **riesgos estratégicos** son los resultantes de cambios fundamentales en la economía o en el entorno político. Estos riesgos difícilmente se pueden cubrir, a no ser por la diversificación a través de distintas líneas de negocios y de distintos países.

Los **riesgos financieros:** riesgo de no estar en condiciones de cubrir los costos financieros. Relacionado con la dinámica de cambio y las posibles pérdidas en los mercados financieros, los movimientos en las variables financieras tales como las tasas de interés y los tipos de cambio, constituyen una fuente importante de riesgos para la mayoría de las empresas. Se refiere a las eventualidades que pueden afectar el resultado o beneficio neto de la empresa. Por ejemplo, el incremento de las cargas fijas que supone tener que hacer frente periódicamente al pago de intereses y principal, aumenta el riesgo de insolvencia además de conducir a mayores fluctuaciones en el beneficio disponible para los empresarios.

Teniendo en cuenta que el objeto de estudio de este trabajo son precisamente los riesgos financieros, se explicará en detalle la conformación de los mismos.

5. Clasificación de los Riesgos Financieros.

La empresa asume diversos riesgos financieros en el desempeño de su actividad, y el incremento de los mismos dependerá del grado de incertidumbre futura y de la exposición de la empresa a dicho riesgo. Las tesorerías de las empresas han evolucionado hacia una sustancial transformación en la gestión integral del riesgo, que les obliga a una gestión minuciosa de los flujos de caja y a una protección de activos y beneficios con mayor sensibilidad hacia el riesgo financiero. En el marco de los negocios las exposiciones al riesgo estratégico, de negocios y financieros están sustancialmente vinculadas entre sí. Un criterio más desagregado arrojaría las siguientes categorías de riesgos financieros: **(Tabla # 1.1).**

Tabla # 1.1: Diferentes tipos de riesgos financieros.

Categorías de Riesgos Financieros
1. Riesgo de mercado
2. Riesgo de crédito
3. Riesgo de liquidez
4. Riesgo Operacional
5. Riesgo país
6. Riesgo de tasas de interés
7. Riesgo cambiario
8. Riesgo legal
Fuente: En aproximación a diversos autores: (Park, S. , 1997; Jorion P, 1999; Portillo Tarragona, 2001; Soldevilla E. 1996)

Los cuales serán abordados teniendo en cuenta valoraciones de varios autores.

1. **<u>Riesgos de mercado o sistemático</u>:** Teniendo en cuenta el estudio realizado del término, se entiende el Riesgo de Mercado como la pérdida que puede sufrir un inversionista debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado o en movimientos de los llamados factores de riesgo (tasas de interés, tipos de cambio, etc.). También podríamos definirlo más formalmente como la posibilidad de que el valor presente neto de un portafolio se mueva adversamente, ante cambios en las variables macroeconómicas que determinan el precio de los instrumentos que componen una cartera de valores.

2. **<u>Riesgos de crédito o de insolvencia</u>:** A través de la variedad de criterios expuestos, podemos definirlo como la pérdida potencial que es consecuencia de un incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago. Es también conocido como riesgo de insolvencia, ya que se refiere a la solvencia del prestatario. Incluye también la "mora prolongada"[7] de ciertos casos de entidades que en la práctica implican lo mismo para el prestatario.

   Para la empresa deudora también es necesario conocer su clasificación crediticia real y potencial, pues a la hora de solicitar un crédito debe tomar en cuenta la calidad de las garantías que ha concedido y cuáles serán las que pueda conceder

[7] Se refiere a la demora prolongada en el pago por parte del cliente, que puede llegar a ser indefinida por razones de estrategia de gobierno o derivada de procesos burocráticos.

en el presente y futuro. Relacionado con este riesgo, existen entidades internacionalmente reconocidas que a partir de un conjunto de indicadores clasifican el riesgo de crédito, asignando a las entidades un determinado *rating*[8].

Cuando se mezcla con el riesgo país; pero desde un punto de vista de riesgo político (relacionado con la voluntad de cumplir una obligación), el análisis objetivo se hace más complejo, sobre todo si se hace bajo la perspectiva de la inversión realizada por empresas extranjeras en el país. Al ser tan difícil su sistematización, en la mayoría de los análisis predomina, con diferencia, el aspecto económico fundamentalmente si se trata de estimar la probabilidad de que un determinado país presente dificultades para el servicio de la deuda externa o que necesite renegociar las condiciones de la misma. Resulta muy importante destacar que el criterio básico para la valoración es su capacidad de pago y no las garantías que pueda ofrecer, que siempre desarrollan una función subsidiaria.

3. **Riesgo de Liquidez:** En consecuencia, el riesgo de liquidez se deriva de que los pagos y los cobros de una empresa no coinciden ni en volumen, ni en periodicidad, lo que puede generar superávit o déficit de tesorería. El riesgo de liquidez de una entidad será mayor en tanto sus activos líquidos a corto plazo sean menores que sus obligaciones en el mismo período. Aun cuando una entidad[9] sea solvente, una falta de adecuación temporal entre la existencia de activos líquidos, o casi líquidos, y obligaciones inmediatas, puede crear una situación de falta de liquidez, y con ello la imposibilidad de satisfacer sus obligaciones, por no poder cubrir con ellos, o mediante su transformación en dinero, las obligaciones presentes. La relación entre las obligaciones a corto plazo de una entidad y sus activos líquidos, o casi líquidos, permitirá calcular la salud financiera a corto plazo de la misma.
4. **Riesgo Operacional**: Se relaciona con las pérdidas en que puede incurrir una empresa o institución por la eventual renuncia de algún empleado o funcionario de la misma, que durante el período que laboró en dicha empresa, concentró todo el conocimiento especializado en algún proceso clave. Además de incluir la posibilidad de pérdida que se ocasiona en las fallas de los sistemas de control interno. O sea, por la probabilidad de que los controles establecidos no logren evitar, detectar y corregir oportunamente, errores que se presentan en las transacciones.
5. **Riesgo País:** **P**odemos relacionarlo a la pérdida que se podría sufrir en caso de que exista incumplimiento de una contraparte y en esa transacción no se pudiera exigir por la vía jurídica, cumplir con los compromisos de pago. Se refiere a operaciones que tengan algún error de interpretación jurídica o alguna omisión en la documentación. Comprende tres tipos de riesgo interrelacionados: riesgo político[10], riesgo administrativo[11] y riesgo soberano[12].

---

[8] El *rating* no es más que un indicador que pretende expresar la capacidad o probabilidad del pago en el tiempo preciso tanto de los intereses como del principal que toda la deuda comporta, o sea, el mayor o menor riesgo crediticio que soporta el inversor que ha prestado sus fondos a la entidad que los recibe.

[9] En una entidad de crédito por ejemplo, la insolvencia puede presentarse como consecuencia de la falta de adecuación entre activos y pasivos, por disminución importante de los ingresos, o por un crecimiento no previsto de las inversiones financieras.

[10] El riesgo político depende de la probabilidad de expropiación o nacionalización del sector privado (principalmente del segmento de propiedad extranjera) con o sin compensación.

[11] El riesgo administrativo se asocia a las implicaciones de las acciones gubernamentales en la libertad económica del sector privado en general y de filiales extranjeras en particular (limitaciones a la movilidad de factores, al funcionamiento de los mercados, control de cambio, de precios, barreras al comercio exterior, etc.)

6. **Riesgo de Tasas de interés:** Las variadas definiciones del término en cuestión se refiere a la posibilidad de pérdidas futuras en el conjunto del balance, como consecuencia del diferente vencimiento de las operaciones activas, pasivas y de fuera de balance, ante movimientos adversos en el tipo de interés.

7. **Riesgo cambiario o de tasas de cambio[13]:** De forma general, afecta a la posición competitiva de la empresa frente a sus rivales, sea en su mercado doméstico o en mercados internacionales, aunque se hace más evidente en estos últimos. Es el más conocido y visible de los riesgos financieros empresariales debido a la facilidad con que se miden sus consecuencias. Podemos enunciar que este tipo de riesgo se presenta como consecuencia de las fluctuaciones de las cotizaciones de las monedas en los mercados de divisas como resultado de la oferta y la demanda, y puede definirse como la variabilidad de la situación patrimonial y de la rentabilidad en función de las oscilaciones de los tipos de cambio de las divisas respecto la posición en que se encuentren las mismas, especialmente por los créditos, deudas y valores aplazados.

   El conocimiento de los pronósticos a corto y mediano plazo del comportamiento de los tipos de cambio entre las monedas fundamentales, permitirá disminuir el riesgo en las transacciones. Además, existen instrumentos financieros de coberturas de riesgos, como son los futuros, las opciones, los **forwards**, **swaps**, entre otros. Por cierto, estos mecanismos pueden ser utilizados también para cubrirse ante otros tipos de riesgos, por ejemplo el de interés.

   La exposición al riesgo de cambio aparece ligada a un gran número de operaciones como por ejemplo, exportaciones, importaciones, préstamos en divisas, inversiones directas en el extranjero, etc. A su vez, dicha exposición puede originarse de diversas formas que, en síntesis, pudieran clasificarse en tres categorías: **Exposición de traslación (contable), también conocida como de conversión[14], Exposición de transacción[15] y Exposición económica[16].**

8. **Riesgo legal: P**odemos formularnos la siguiente definición de riesgo legal llegando a concretar que éste se puede generar a través de los cambios en las leyes y regulaciones que rigen en el mundo, pérdidas que se podrían sufrir en caso de que

---

[12] El **riesgo soberano** es asumido por los prestamistas internacionales en sus operaciones de crédito con instituciones públicas y estados nacionales. Dentro de este último se distinguen: el **riesgo propiamente soberano** (asociado a la dificultad de embargar bienes de un país con el objeto de cobrar deudas del mismo, el riesgo soberano, es el de los acreedores de los Estados o de entidades garantizados por ellos, en cuanto pueden ser ineficaces las acciones legales contra el prestatario o último obligado al pago por razones de soberanía.) y el **riesgo de transferencia** (Derivado de la imposibilidad para una nación de pagar su deuda internacional por insuficiencia en la generación de divisas, es decir el. riesgo de Transferencia, es el de los acreedores de los residentes de un país que experimenta una incapacidad general para hacer frente a sus deudas, por carecer de la divisa, o divisas en que estén denominadas, o por razones de inconvertibilidad.)

[13] La exposición al riesgo de cambio se produce durante el tiempo que media entre el momento en que se toma una posición en una divisa (por motivos comerciales o financieros) y el momento en que esta se liquida. Ejemplo: El peligro reside, en obtener préstamos en una divisa y conceder préstamos en otra, o tener cobros en una divisa y los pagos en otra. Cambios no deseados en los tipos de cambios afectarían el rendimiento esperado.

[14] Está vinculado a las inversiones directas de grupos multinacionales en el exterior. Se deriva de la necesidad de homogeneizar los estados financieros, expresados en la moneda de la compañía matriz, para proceder a su consolidación y presentación final. Estas diferencias traen consigo riesgo de traslación. Surge de la traducción de estados financieros en moneda extranjera a la moneda de la empresa matriz para objeto de reportes financieros

[15] Está relacionado con las operaciones realizadas en moneda extranjera aún no vencidas. En otras palabras el importe de los flujos de cobros y pagos futuros dependerá del tipo de cambio existente en el momento en que éstos se produzcan y valoren. Asociado con la transacción individual denominada en moneda extranjera: importaciones, exportaciones, capital extranjero y prestamos

[16] Las variaciones esperadas del tipo de cambio pueden ser neutralizadas por el mercado y por una gestión eficiente del riesgo de cambio en la empresa. En consecuencia bajo este enfoque la gestión del riesgo de cambio ha de centrarse en la medición de los flujos futuros de caja expuestos a variaciones no esperadas del tipo de cambio. Asociado con la pérdida de ventaja competitiva debido a movimientos de tipo de cambio.

exista incumplimiento de una contraparte en la cual no se exige por la vía jurídica el cumplimiento del compromiso de pago en la transacción. Se refiere a operaciones que tengan algún error de interpretación jurídica o alguna omisión de la documentación.

Si bien sólo se ha listado un conjunto de riesgos dentro de los existentes, es importante señalar que en este trabajo se ha prestado atención al riesgo de crédito, por ser uno de los que más se manifiestan en las transacciones que realizan las empresas de servicio. (Hoteles)

6. La Administración de Riesgos como parte del proceso gerencial

Los tres pilares analíticos en la teoría de las finanzas actuales son: ***el valor del dinero en el tiempo, la valuación de activos y la administración de riesgos.***

Las empresas participan en el negocio de la administración de riesgos. Las más competentes lo consiguen, otras fallan. Mientras que algunas asumen pasivamente los riesgos financieros, otras intentan crear una ventaja competitiva a través de una exposición juiciosa a estos tipos de riesgos. En ambos casos, sin embargo, los riesgos deberían ser vigilados cuidadosamente ya que significan un alto potencial de pérdidas financieras importantes, enfrentándose cada vez más a factores que crean inseguridad.

La administración de riesgos es un enfoque sistemático para ayudar a organizaciones, sin importar su tamaño o misión, a identificar eventos, medir, priorizar y responder a los riesgos que afectan a los proyectos e iniciativas en marcha permitiendo que la misma determine qué nivel de riesgos puede o desea aceptar, mientras construye su futuro. Estas entidades tienen la misión de ofrecer a la sociedad un producto o servicio, para lo que ha de utilizar una serie de recursos y asumir un conjunto de riesgos, gestionarlos eficazmente y obtener un beneficio.

El término Administración[17] de Riesgos, Gestión de Riesgos o simplemente **Risk Management**, es muy utilizado en estos tiempos, especialmente en relación a las pérdidas accidentales de la organización. En esta investigación se empleará el término de Gestión de Riesgos.

La Gestión de Riesgos es una tecnología de avanzada, de relevante importancia para el desarrollo de la actividad gerencial en general. Sus bondades han sido demostradas satisfactoriamente, permitiendo resultados técnicos económicos de significativo valor. Es propio de economías desarrolladas y busca el acercamiento a la excelencia en la gestión empresarial.

Así, la Gestión de Riesgos es parte fundamental de la estrategia y del proceso de toma de decisiones en la empresa y, por tanto, ha de contribuir a la creación de valor en todos los niveles, no sólo para el accionista sino también para otros grupos como los clientes, los tenedores de derechos sobre la empresa (prestamistas, estado, dirección, acreedores, empleados en general, etc.) y para otras entidades que sirven a los grupos

[17] Se utilizan diferentes términos para conceptualizar el vocablo administración – como son: dirección, management y/o gestión- sin que se aprecien diferencias significativas en su esencia y contenido, aunque De Miguel Fernández (1991, p. 44) las establece al considerar que: …"el management es una función ejecutiva y es la gestión o administración realizada por los mandos". Su estudio se ha enmarcado de diversas maneras, donde tienden a predominar las operaciones como un sistema y los enfoques jerárquico, funcional, conductista y de toma de decisiones. (Maynard, 1968 y 1984; Voris, 1970; Buffa & Newman, 1984; Tersine, 1985; Koontz, 1990; Fernández Sánchez, 1993; Cuervo, 1994; Monks, 1994; Gaiither / Frazier, 2000; Krajewski & Ritzman, 2000; Chase et al., 2001; Medina León & Nogueira Rivera, 2001)

anteriores y a la sociedad en general (analistas financieros, inversores potenciales, agencias de calificación crediticia y organismos reguladores entre otros.) La creación de valor para estos grupos se traduce en el mediano plazo en valor para los accionistas haciendo crecer los beneficios y la cotización de sus acciones.

Como proceso continuo requiere que las organizaciones desarrollen políticas, métodos e infraestructuras, donde la información que proporciona es una de las claves y el punto de partida fundamental para acertar en la toma de decisiones. Es imprescindible que la alta dirección lidere el proceso de gestión de riesgos desde su implantación hasta la exigencia del control y evaluación bajo criterios de rentabilidad de todas las decisiones tomadas, comenzando por las de importancia estratégica.

Dentro de las ventajas que propicia a las organizaciones tenemos: 1) Facilita el logro de los objetivos de la organización, 2) Hace a las organizaciones más seguras y conscientes de sus riesgos, 3) Mejoramiento continúo del Sistema de Control Interno, 4) Optimiza la asignación de recursos, 5) Aprovechamiento de oportunidades de negocios, 6) Fortalece la cultura del autocontrol y 7) Mayor estabilidad ante cambios del entorno.

7. La Gestión de Riesgos Financieros.

La "Gestión de Riesgos" no se limita a un evento o circunstancia. Es un proceso dinámico que se desenvuelve a través del tiempo y permea a cada aspecto de los recursos y operaciones de la organización. Involucra a la gente a todos los niveles y requiere ver toda la organización como un portafolio de riesgos. Así vemos que la misma ocupa un lugar y toma una fuerte importancia dentro de la definición más amplia de Administración Empresarial, ya que su función es reducir al mínimo la repercusión negativa de las pérdidas en la organización.

En la vida moderna, más importante que actuar sobre las consecuencias que origina la ocurrencia de riesgos, es considerar y estudiar de forma oportuna las causas que dan lugar a esta ocurrencia y actuar profesionalmente de forma preventiva sobre ellas para evitar y/o minimizar las pérdidas económicas en la organización.

En el marco de esta investigación se coincide con Wilches Chaux, (1998), al definir la **Gestión de Riesgos** como *"el proceso de toma de decisiones en base a la expectativa de beneficios futuros, ponderando las posibilidades de pérdidas inesperadas, controlar la puesta en práctica de las decisiones y evaluar los resultados de forma homogénea y ajustada según la posición asumida*[18]*".*

Dicha definición implica que se trata de un proceso dinámico, que constituye un medio para un fin y no un fin en si mismo, ejecutado por toda la organización, cuya implementación proporciona una seguridad no absoluta en cuanto a que el manejo de determinados eventos no afecte al desempeño y alcance de los objetivos empresariales.

Si los riesgos empresariales son principalmente decisiones, eventos o procesos, ejecutados (u omitidos) en situación de incertidumbre, que potencialmente / probablemente originan resultados en forma de pérdidas o de beneficios para la

[18] PWC (1999): "Director Financiero, arquitecto del futuro de la empresa", Madrid Pág. 16.

empresa; su gestión debe ser el conjunto de actividades que persiguen el doble objetivo – tanto de proteger la empresa como de explotar oportunidades de beneficio que ofrecen los riesgos. En términos generales, la gestión de riesgos es el arte de oscilar entre la pérdida y el beneficio. De este modo se pueden enunciar las siguientes características:

Características Generales de la Gestión de Riesgos

1. **Carácter dinámico**; debido a que se constituye como la parte inherente de la gestión general de la empresa que pronostica el advenimiento de eventos de riesgo, los analiza y aborda para mitigarlos o para calcular y garantizar ventajas de los riesgos aceptables.
2. Está orientada por el principio "**máxima rentabilidad para cada nivel de riesgo**".
3. Tiene que efectuarse como una **actividad continua**, que forja, planifica, organiza y controla todo el proceso desde el momento de reunir la información y elabora la política hacia los riesgos, hasta el monitoreo y la comunicación de los resultados después de ejercer esta política.
4. **Carácter integral**; implica a todos los niveles y sectores de la institución empresarial.
5. La gestión de riesgos abarca dos dimensiones: **estructural y procesal**. **(Anexo # 12)**

Como se enunció anteriormente la Gestión de Riesgos dentro de una empresa o institución obedece generalmente a tres grandes tipos: 1) Riesgos de Negocios u Operativos; 2) Riesgos Estratégicos y 3) Riesgos Financieros.

La **Gestión de Riesgos Financieros** por su parte, es una rama especializada de las finanzas corporativas, que se dedica al manejo o cobertura de los riesgos financieros. Al definir esta técnica acudimos a criterios de varios especialistas; por lo que debemos enunciarla como: *"El proceso de planificación, organización, integración, dirección y control de los recursos financieros y actividades de una organización, para minimizar los efectos económicos de las pérdidas accidentales y de negocios, con el menor costo posible y con el propósito de mejorar la toma de decisiones organizacionales."*

Mientras tanto las enciclopedias financieras consultadas, plantean que no es más que un sistema de administración que trata de preservar los activos y obtener una situación de control sobre un negocio, contrarrestando los riesgos de posibles pérdidas. Aplicables a cualquier situación donde un resultado no deseado o inesperado pueda ser significativo o donde se identifiquen oportunidades.

Entonces hay que reconocer que la gestión de riesgos, sean financieros, de negocios o estratégicos, envuelve actividades que de una forma u otra realiza cualquier empresa bien dirigida, ya que:

- El consejo y la alta dirección deciden en qué negocios se desea estar y con qué estrategia.

- En los procesos presupuestarios se estiman los beneficios previstos en cada negocio con la intervención de sus directivos y del departamento de contabilidad o control de gestión.
- Los directivos de las unidades de negocios toman sus decisiones teniendo en cuenta las posibilidades de éxito y los costos de un fracaso, aunque sea de forma subjetiva.
- Los resultados de esas gestiones se miden *a posteriori* por el departamento de Contabilidad, comparando con lo presupuestado, analizando las diferencias y calculando la rentabilidad sobre el capital contable para cada unidad de negocio.
- Los auditores internos y externos verifican el valor de las operaciones realizadas, controlando así el desempeño de los gestores.

En la medida en que todas y cada una de las decisiones se toman dentro del marco de la gestión de riesgos y teniendo en cuenta la rapidez y el enorme volumen con que funcionan las empresas, es imprescindible un sistema de información y gestión con velocidad de respuesta muy superior a la de los procesos presupuestarios y elaboración de los estados contables. Las pérdidas que se evitan con ello superan con creces las inversiones materiales y humanas necesarias para realizar la gestión de riesgos.

Se considera que la gestión de riesgos reduce costos para las empresas (de quiebra, de endeudamiento, fiscales, de iliquidez y de infrautilización del capital disponible), lo que se traduce en mayores flujos esperados para los accionistas sin incremento de riesgo y por ende en la creación de valor para el accionista, lo que permite concluir que:

- Cualquier empresa bien dirigida gestiona sus riesgos, pero han de realizarse las inversiones necesarias para que dicha gestión sea sistemática, objetiva y homogénea.
- Gran parte de la gestión de riesgos financieros debe realizarse dentro de la empresa y no por los inversores, sobre todo cuando los gestores tienen más información sobre las posiciones de la empresa en cada momento (lo que sucede casi siempre.)
- La gestión integrada de todos los riesgos dentro de la empresa puede contribuir a la creación de valor para el accionista al optimizar la relación rentabilidad-riesgo (logrando la adecuada utilización del capital disponible) y reducir costos.
- La adecuada gestión de riesgos debe servir para mantener o mejorar el nivel de calificación crediticia externo así como facilitar las operaciones con otras empresas que asumen un riesgo crediticio con la entidad.
- La gestión de riesgos ayuda a demostrar a los organismos reguladores e inspectores la capacidad para desarrollar el negocio, salvaguardando los intereses de terceros.

Resumiendo, la gestión del riesgo implica:

- Evitar el riesgo cuando sea posible, y siempre que puedan generarse pérdidas significativas.
- Controlar el riesgo cuando no pueda evitarse en su totalidad, para poder minimizar las pérdidas potenciales.

- Tolerar el riesgo cuando los movimientos tiendan más a ser favorables que adversos, asumiéndolos con capacidad propia a cambio de “disfrutar” de las oportunidades de retorno inherentes.

8. Proceso de Gestión de Riesgos.

Cuando se está frente a una gestión de riesgos, se deben hacer tres preguntas, que encuentran respuestas en la ejecución del estudio. Estas son:

- ¿Qué puede fallar?
- ¿Qué puede hacerse?
- ¿Cómo mantener la continuidad?

La búsqueda de las acciones activas y oportunas para cada una de estas preguntas, llevan a la ejecución de las tareas centrales que a continuación se relacionan:

- **La identificación, evaluación de los riesgos y el establecimiento de las regulaciones necesarias:** Tiene como objetivo identificar todas las potencialidades de riesgos, que pueden incidir negativamente sobre el sistema. Establecer las regulaciones que permitan evitarlos o minorar sus efectos, de no poderse evitar por ser eminentemente fortuitos.
- **Control de las pérdidas:** Toma en consideración el seguimiento al proyecto de forma integral, permitiendo que se ejerza un control no sólo preventivo, sino operativo en el orden técnico - económico, velando porque existan los programas de apoyo que eleven la confianza en la explotación del proyecto, se logre un elevado nivel de calidad basado en el aseguramiento del entrenamiento constante de los recursos humanos, así como que existan alternativas que permitan, ante interrupciones, que el tiempo de recuperación sea mínimo.
- **Financiamiento de riesgos:** Trata de evitar que la ocurrencia de un riesgo conduzca a la generación de una pérdida económica, o sea, que esté prevista la alternativa de recuperación financiera para la entidad, a partir de una efectiva transferencia del riesgo, ya sea por la vía contractual o por la del seguro comercial.

Todo lo que se realice en materia de gestión de riesgos es esencial para la correcta definición y puesta en práctica de la estrategia de la empresa y el desarrollo futuro del negocio. Aunque se necesite la participación de todos los estratos de la organización es primario la creación de una función diferenciada en esta actividad que apoye a la alta dirección y a las unidades pertinentes y que garantice:

- Relación eficiente entre rentabilidad y riesgo.
- Que el nivel de riesgo asumido esté acorde con el objetivo de solvencia (calidad crediticia deseada) y con los límites definidos por los órganos rectores de la empresa.

Entre los expertos en la materia no hay unanimidad en la segmentación del proceso de la gestión de riesgo. A continuación se resumen las consideraciones generales de estudios realizados acerca del proceso de gestión de riesgos[19].

[19] Al vocablo Proceso de Gestión de Riesgos, también es válido enunciarlo como fases o etapas de Gestión de Riesgos.

Tabla # 1.2: Proceso de Gestión de Riesgos según estudios realizados.

Fuente de Información	*Proceso de Gestión de Riesgos*
Estudio sobre la "Gestión empresarial de riesgo: un marco integral" (2004)	1. Analizar el entorno interno 2. Definir los objetivos 3. Identificar eventos. 4. Evaluar los riesgos. 5. Responder a los riesgos. 6. Controlar las actividades. 7. Reunir Información 8. Intercambiar comunicación.
Séptimo sondeo Global CEO, Pricewaterhouse Coopers.	1. Identificación del riesgo. 2. Evaluación del riesgo. 3. Modelos acordados de respuesta. 4. Actividades de control de riesgo. 5. Actividades de vigilancia del riesgo. 6. Procesos de cumplimiento de las regulaciones.
Jorg Greitenmeyer, economista alemán	1. Identificación 2. Análisis 3. Comunicación 4. Control 5. Documentación.
Fuente: Elaboración propia en base a Bratoy Koprinarov, 2005	

Lo notable es que en los tres mencionados estudios **(Tabla # 1.2)** no se define el criterio de repartir en fases o etapas el proceso de gestión de riesgos. Nos parece que tal criterio podría ser el carácter de las actividades implicadas en uno u otro de los momentos del proceso. Desde tal punto de vista y para que se realice una correcta gestión del riesgo financiero; se ha de tener en cuenta las siguientes fases o etapas:

1. **Fase de Estudio:** implica tres actividades que tienen mucha similitud entre si: la identificación, el análisis y la evaluación de riesgos.

   - **Identificación de los riesgos[20]:** Es el proceso que utiliza una empresa para identificar la exposición al riesgo (de sus bienes, responsabilidades y recursos humanos) en una forma sistemática, continua y consciente tan pronto como surge o incluso antes. Presupone:

     A. Escanear el entorno interno y externo para verificar si hay señales y tendencias que podrían exponer la empresa a riesgos.

     B. Establecer amenazas y/o oportunidades y determinar las probabilidades de su impacto sobre el funcionamiento y los objetivos de la empresa.

   - **Análisis del riesgo:** Proceso cognoscitivo en el cual se elabora el perfil de cada uno de los riesgos, después se examinan sus correlaciones y la frecuencia de su aparición. Es importante tener en cuenta que mientras el impacto de un solo evento podría ser mínimo, una secuencia de eventos puede ampliar su significación. Se realizan tareas como la de establecer posibles alternativas, elaborar escenarios de desenvolvimiento de las alternativas y alinearlos con los objetivos de la empresa.

[20] La identificación de los riesgos, se trata de un tipo de trabajo intelectual bien complejo, porque aglutina en si la utilización de conocimientos de economía y organizaciones, de los objetivos estratégicos de la empresa y de los socios del negocio.

- **Evaluación del riesgo:** Es la cuantificación de las exposiciones a riesgo, la cual tendrá implicaciones financieras. Esta orientada a:

  A. Medir el nivel de los probables daños y el costo de las medidas para evitarlos / disminuirlos.

  B. Examinar las capacidades y los recursos de que dispone la empresa para afrontar los riesgos identificados, sistematizados y evaluados.

  C. Diseñar el programa de la implementación de los instrumentos y las medidas para afrontar las amenazas.

  D. Preparar el plan de contingencia.

Es determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura financiera de la empresa, así como obtener información para decidir la mejor combinación de las herramientas de la gestión de riesgos. En esta actividad es necesario relacionar sus dos parámetros principales: la frecuencia[21] (probabilidad) y la severidad[22] (volumen), que influyen para tomar una decisión acertada **(Anexo # 14)**

- Cuanta más alta sea la frecuencia, tanto mas grande es el riesgo.
- Cuanto más grande sea la severidad, más peligroso es el riesgo.

2. **Fase de implementación:** abarca la implementación de los instrumentos o técnicas de respuesta a los riesgos. Son operaciones dedicadas a ejercer influencias con el objetivo de alcanzar parámetros, que se alinea con las metas específicas de la empresa y convertir de este modo los riesgos en "riesgos aceptables". Los expertos en gestión de riesgos señalan cinco operaciones principales de control de riesgos: la eliminación o evitación, la prevención, la reducción, la retención y la transferencia.

   A. **Eliminación o evitación del riesgo:** Es la actividad gerencial en la cual se trata de reducir el riesgo a través de rediseño del plan de la empresa. Para eliminar un riesgo hay que actuar de tal manera que no se cree una exposición a la pérdida, o que se elimine completamente cualquier exposición que exista, reduciendo la probabilidad de pérdida a cero. Con la evitación del riesgo se trata de no exponerse a un riesgo determinado. Así se reducen las amenazas de perder pero también las oportunidades de ganar.

   B. **Prevención:** Es cualquier medida que se tome para reducir la probabilidad de una pérdida o frecuencia. No se elimina toda posibilidad de pérdida como lo hace la eliminación. La prevención analiza las causas de las pérdidas y es una acción que se toma antes de que ocurra una pérdida.

   C. **Reducción del riesgo:** Orientada hacia la limitación de las posibilidades y de las graves consecuencias o de ambas de un riesgo. Se busca reducir la severidad a las pérdidas. Para analizar las oportunidades en el área de reducción de riesgos, el gestor de riesgos debe asumir que una pérdida ha ocurrido y preguntarse que se podría haber hecho (antes o después) para reducir el tamaño o "severidad" de la pérdida.

---

[21] Es el número de pérdidas ocurridas en "X" tiempo. Ej: pérdidas en un año, perdidas en un período de presupuesto. Mientras que en el futuro se describe como la probabilidad de que ocurra un evento.

[22] El tamaño de cada pérdida.

D. **Retención del riesgo:** Absorber el riesgo y cubrir las pérdidas con los propios recursos. Consiste en el conjunto de actividades, especialmente de tipo financiero, efectuados por la empresa para compensar directamente las posibles pérdidas que puedan ocurrir.

E. **Transferencia del riesgo:** Conjunto de procedimientos cuyo objetivo es eliminar el riesgo transfiriéndolo de un lugar a otro o de un grupo a otro, ya sea vendiendo el activo dudosa o asegurando la actividad en potencial de riesgo. Es importante recalcar la importancia del método de transferencia de riesgo, ya que hoy en día es el método más utilizado en la gestión de riesgos, a su vez, hace uso de los instrumentos derivados. Esta operación cuenta con tres dimensiones, la de protección o cobertura, la de aseguramiento y la diversificación[23].

3. Fase de Control: concede un papel principal a los procesos de monitoreo, control y comunicación en el marco de la empresa, que esta expuesto a riesgos.

A. **Monitoreo:** Es obligatorio para el buen funcionamiento de la gestión de riesgos; donde se debe diseñar e implantar un sistema de mecanismos de medición y de seguimiento de las actividades expuestas a riesgos.

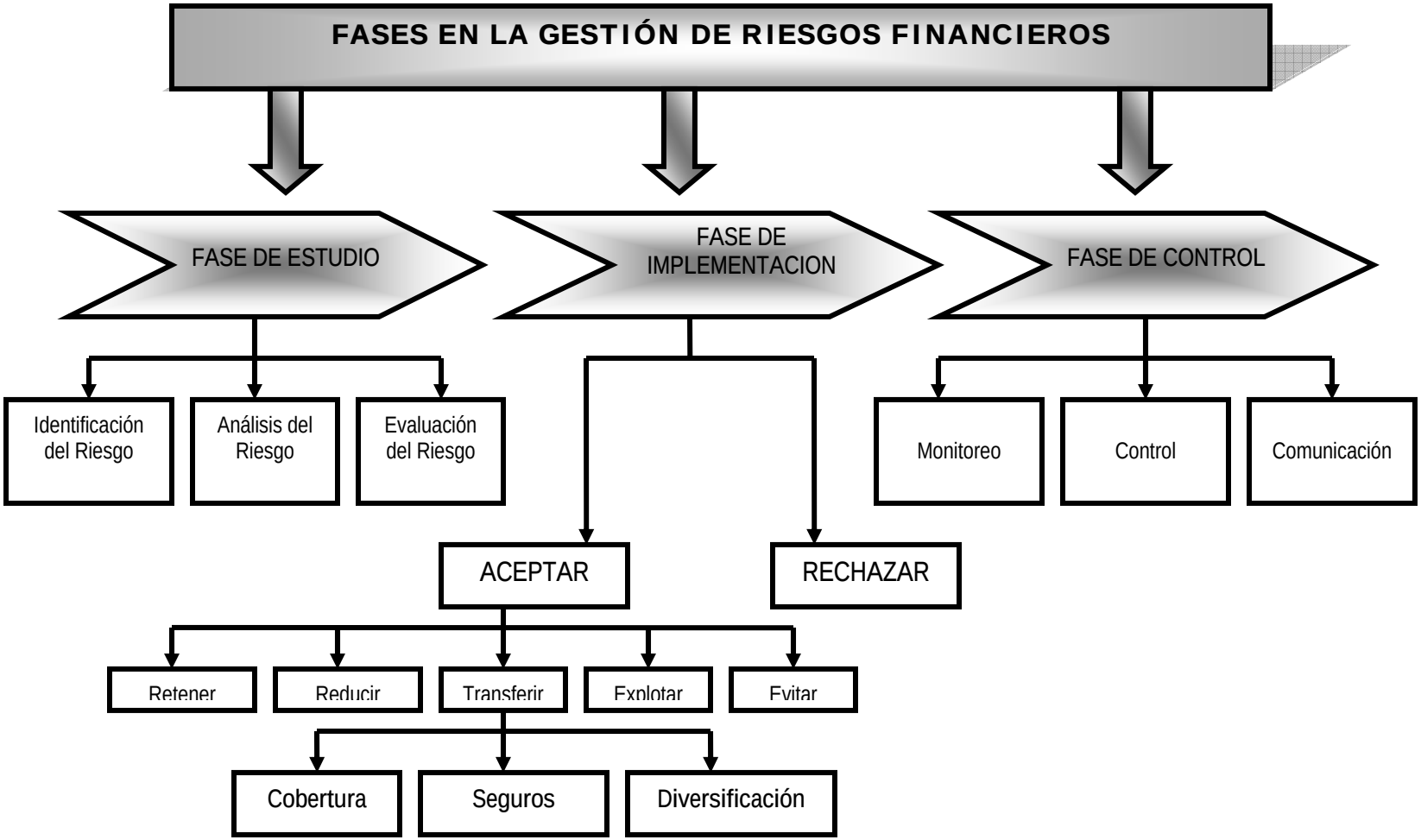
B. **Sistema de Control:** Tiene como su tarea la sistematización de los datos de monitoreo, especialmente los resultados de la observación de los factores de riesgo.

C. **Comunicación:** Instrumento indispensable para difundir la información sobre las amenazas y los factores de riesgo a todo el personal de la empresa.

Para una mejor comprensión de todo este proceso se ilustra a continuación el mismo.

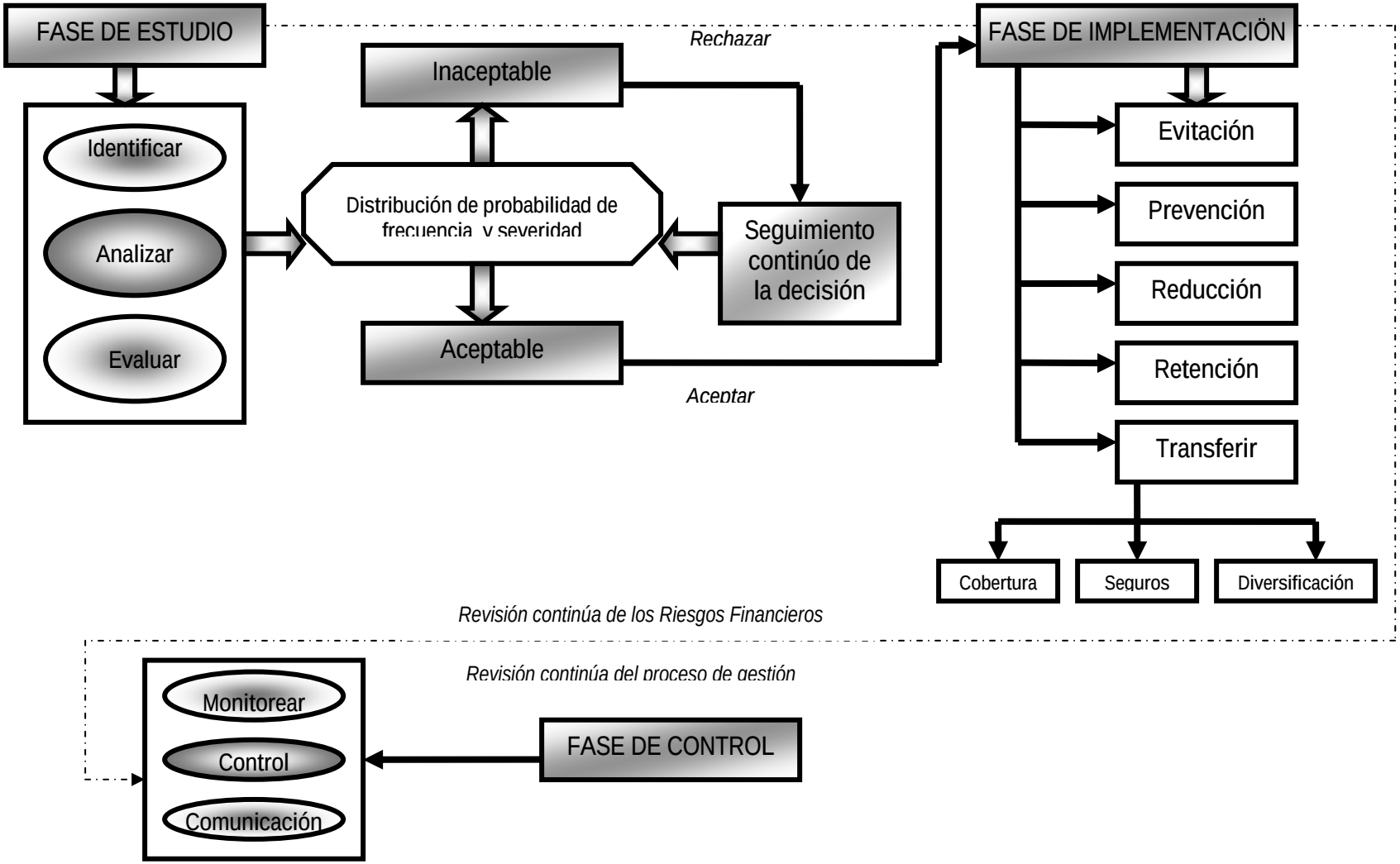
[23] La diversificación de riesgos es la forma de intentar de extender el riesgo de un solo área/activo a múltiples (orientarse a nuevos mercados y proveedores, diversificar la lista de los servicios) con el fin de impedir la pérdida de todo. Generalmente una empresa realiza la diversificación de riesgos a través de debilitamiento de su dependencia de proveedores dudosos, de la sumisión a un solo producto.

Proceso de Gestión de Riesgos Financieros



Fuente: en aproximación a B. Koprinarov en: "El riesgo empresarial y su gestión". www.analitica.com/va/economia Oct 2005

Diagrama de flujo del control de Riesgos de Negocio, un enfoque integrado.



Fuente: En aproximación a: Koprinarov Bratoy en: Riesgo Empresarial y su gestión (2005) y en Gestión de Riesgos (2001), disponible en:
http: // www.RecoletosConferencias.com

9. Conclusiones Parciales

1. En los últimos tiempos más gente esta interesada en el tema del riesgo empresarial y como nunca surge la necesidad de desarrollar teóricamente y de implementar en una forma eficaz la gerencia del riesgo en todas las actividades económicas.
2. Así, cuando aumenta la diversidad y la complejidad de los riesgos, es un imperativo para el mundo empresarial el desarrollar la conciencia ante el riesgo y de avanzar en los métodos prácticos para afrontarlo.
3. Si bien es cierto que una amplia gama de personas del empresariado y de la gente corriente están condenadas a convivir con el riesgo y tomar diariamente medidas adecuadas para su prevención, es necesario profundizar en los estudios de la gestión del riesgo así como divulgar ampliamente sus resultados.
4. La gestión de riesgo implica evitar y controlar el riesgo, para poder minimizar las pérdidas potenciales, así como tolerarlo siempre y cuando los movimientos tiendan más a ser favorables que adversos, asumiéndolos con capacidad propia a cambio de "disfrutar" de las oportunidades de retorno inherentes.
5. Si bien solo se ha listado un conjunto de riesgos dentro de los existentes, es importante señalar que en este trabajo se ha prestado atención al riesgo de crédito, por ser uno de los que más se manifiestan en las transacciones que realizan las empresas de servicio. (hoteles)
6. Internacionalmente se reconoce que gerenciar solo por indicadores financieros es un suicidio; no obstante, se sabe que la determinación de razones financieras, son comunes en los análisis que hacen contadores, financistas y personal de la economía en general, a partir de la información contenida en los Estados Financieros, lo que unido a otros indicadores, constituyen punto de partida para el análisis y toma de decisiones, al menos en aquellas entidades que por sus características, así se les exige.
7. Actualmente, no se conocen publicaciones, ni estudios realizados, que consideren la gestión de riesgos financieros como un proceso que va desde la identificación hasta el control, donde se empleen metodologías, técnicas y/o procesos de amplia utilización en el mundo moderno.