

**DISEÑO DE CONTROL DE GESTIÓN EN PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PARA  
LA PREVENCIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS**

**TRABAJO DE GRADO**

**Presentado por:**

**JOHANNA PUENTES LUNA  
Código 0104874**



**TUTOR:  
PATRICIA JISSETTE RODRÍGUEZ SÁNCHEZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
Bogotá, D.C.  
2017**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>6</b>
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	6
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	7
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>8</b>
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS .....	8
<b>3 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
3.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	9
3.2 FUNCIONES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	10
3.3 RIESGO FINANCIERO .....	12
3.4 CONTROL DE GESTIÓN .....	13
<b>4 METODOLOGÍA.....</b>	<b>16</b>
4.1 MÉTODO.....	16
4.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	17
4.3 ETAPAS DE ESTA INVESTIGACIÓN:.....	17
<b>5 RIESGOS FINANCIEROS EN LAS PYME .....</b>	<b>19</b>
5.1 FORMAS DE MINIMIZAR EL RIESGO FINANCIERO. ....	22
5.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE RIESGO .....	23
<b>6 LOS FINES DEL CONTROL DE GESTIÓN.....</b>	<b>28</b>
6.1 LOS INSTRUMENTOS DEL CONTROL DE GESTIÓN .....	28
<b>7 CONTROL DE LA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA .....</b>	<b>30</b>
7.1 CONTROL DE FINANZAS.....	30
<b>8 ¿CÓMO DISMINUIR TU RIESGO FINANCIERO? CONTROL Y GESTIÓN. ....</b>	<b>35</b>
<b>9 CONCLUSIONES .....</b>	<b>37</b>
<b>10 RECOMENDACIONES .....</b>	<b>38</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>39</b>

**LISTA DE CUADROS**

Cuadro 1. Tipos de riesgos financieros

23

## RESUMEN

Al hablar de diseño de gestión de control se hace alusión a la reducción de consecuencias y probabilidades de riesgos que se puedan presentar.

El control de riesgos financieros parte de la base de que en toda actividad existe un riesgo, pero dicho riesgo puede ser manejado. El control de riesgo no se limita exclusivamente a evaluar las partidas que componen los estados financieros de una empresa, se trata de un instrumento de poder predictivo de hechos económicos en el futuro.

Es así como la gestión de control implica determinar el beneficio de nuevos controles y validar la efectividad de los controles existentes. Pudiendo los controles involucrar cambios físicos, políticas de efectividad o procedimientos.

En este orden de ideas, la junta directiva de la organización junto con su representante legal representan un papel importante en la ejecución de los mecanismos de control, en donde son ellos los directos responsables del correcto funcionamiento supervisión y seguimiento de la ejecución de normativas con el propósito de garantizar las buenas practicas impartidas por la administración de control de riesgo.

Es decir, el control es un instrumento, que ayuda a la empresa a verificar que todos sus procedimientos se realicen de acuerdo a lo programado, para todos los factores internos y externos de la actividad económico-financiera integrando las variables estratégicas y operacionales para la correcta toma de decisiones del presente y del futuro.

## INTRODUCCIÓN

Aunque las pequeñas y medianas empresas (PYME) son muy importantes y representan la mayor parte del total de empresas, una gran parte de ellas no tienen un marco o plan de control, lo que crea carencias en la calidad de sus productos y servicios lo que muchas veces conlleva al riesgo financiero. Estos inconvenientes se obtienen de una falta de organización que hace que el trabajo obtenga resultados nada favorable.

Es imprescindible no menospreciar a las pequeñas empresas por su tamaño y creer que no es necesario un control interno en dichas empresas; Tenga en cuenta que las PYMES en Colombia reflejan un 96,4% de negocios nacional y son percibidas como principales impulsores de la economía nacional. (Villegas Londoño y Toro Jaramillo, 2009)

Un diseño de control de gestión comprende el plan de organización en todas las áreas de la empresa. Coordinadas de manera coherente a las necesidades del negocio, con el objetivo de asegurar y proteger los recursos, contrarrestar los peligros monetarios proteger los activos y confirmar su precisión, calidad y oportuna entrega de los datos financieros.

Por lo tanto en esta monografía, se caracterizan los componentes fundamentales de un diseño de gestión de Control para la prevención de riesgos financieros.

## **1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Problema De Investigación**

Actualmente es indispensable que toda empresa lleve un adecuado control de los procesos operativos, administrativos y financieros. Para llevar un diseño de control de gestión es necesario contar con una guía e implementar un departamento de control interno como parte crucial del cumplimiento de objetivos.

La gran mayoría de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) no han diseñado Sistemas de control de gestión acordes con su tamaño y necesidades. Muchas tienen claros sus objetivos, pero generalmente no utilizan la misma cantidad de tiempo y esfuerzo pensando en cómo controlar las variables que detienen el logro de sus metas, ni cómo diseñar un adecuado control de gestión que les apoye en el cumplimiento de sus planes.

El desarrollo de esta investigación demuestra la importancia de un diseño de control de gestión para prevenir riesgos financieros y la importancia del compromiso de las personas de la organización en la ejecución del proceso de control dado que conducirá a eliminar las deficiencias en el funcionamiento interno a mejorar la gestión empresarial con resultados tangibles en productividad, calidad y empoderamiento. Dentro de este contexto, para Amat (2004), el control de gestión permite utilizar la dirección para aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas de la organización sea acorde a los objetivos. Al igual que los colaboradores de la organización los recursos tienen un papel importante en el proceso de dirección. Así, los directivos garantizan la obtención y utilización de recursos eficaz y eficientemente en el cumplimiento de los objetivos. (Anthony, 2001)

De esta manera surgen las siguientes preguntas de investigación:

¿De qué manera repercuten las deficiencias del funcionamiento interno de la empresa en sus objetivos económicos? ¿Cuáles son los beneficios que obtendrá la organización al implementar un diseño de control de gestión?

## **1.2 Justificación**

De acuerdo a los avances tecnológicos, y la globalización es necesaria la permanencia de las pequeñas y medianas empresas en el mercado, es de vital importancia contar con diseño de control de gestión interno que les permita prevenir y/o reducir los riesgos e irregularidades en la gestión financiera con el fin de proteger su patrimonio contra pérdidas o uso indebidos de los recursos de la empresa, asimismo comprobar la exactitud y veracidad de los procesos, vigilar la eficiencia en las operaciones y verificar que se cumplan los objetivos y las políticas de la compañía.

Por eso, es de gran importancia que las empresas cuenten con las herramientas necesarias para prevenir situaciones que no sea favorable para la empresa y que posiblemente, en un corto o mediano plazo pueda hallarse seriamente afectada, por consiguiente, éstas señales les posibilitara tomar las decisiones adecuadas y actuar en el momento apropiado (Ospina Martínez, 2011).

Con el presente trabajo se pretende obtener un conocimiento teórico sobre la prevención del riesgo financiero y lograr conciencia en la organización empresarial de la importancia de contar con diseños que nos permita una adecuada planeación, evaluación, control del riesgo para prevenir y minimizar al máximo el riesgo financiero.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo general**

Determinar la utilidad e importancia del diseño de gestión de control en las PYME con base a los conocimientos teóricos sobre la prevención del riesgo financiero.

### **2.2 Objetivo específicos**

- Definir los diferentes tipos de riesgos financieros que se puedan presentar en una pyme.
- Plantear medidas y estrategias para minimizar riesgos financieros.



### 3 MARCO TEÓRICO

#### 3.1 Gestión administrativa.

A medida que se diseñan diferentes herramientas con el propósito de minimizar los riesgos financieros y alcanzar los objetivos propuestos se hace necesario enfatizar sobre las prácticas administrativas y la importancia de los colaboradores para llevar a cabo los controles necesarios en las áreas claves de las pyme. Es decir el modo en el cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control (Anzola, 2002). Cuando la empresa esta con la disposición de trabajar en equipo, en la toma de decisiones, en las labores asignadas esto trae resultados positivos, generando estrategias y disminuyendo riesgos través de la gestión de control en este sentido, Furlan (2008) refiere que el control es la gestión administrativa que permite percatarse si se cumplen con las órdenes e instrucciones impartidas en los programas propuestos que permita detectar desviaciones determinadas con anterioridad.

De acuerdo con el autor el control nos muestra si los procesos se están llevando a cabo conforme a una serie de indicadores que se adecuan a las operaciones de la empresa tal como sostiene Anzola (2002) donde el único objetivo es alcanzar los planes ideados a través de la función del control mediante la corrección y medición del rendimiento de la empresa.

Teniendo todo esto en cuenta, la gestión administrativa en una empresa tiene un gran impacto donde se determinan las habilidades, motivación capacidades de liderazgo, y colaboración en el equipo de trabajo y compromiso individual. Donde el objetivo es brindar soporte administrativo a las diferentes áreas claves de la organización con el fin de lograr ventaja competitiva evidenciada en los estados financieros y resultados efectivos (Muñiz, 2003).

### 3.2 Funciones de la gestión administrativa

El objetivo de la gestión administrativa es describir cada una de las categorías de la administración que se realizan para gerenciar o liderar una compañía, entendiéndose por empresa cualquier labor que requiere esfuerzo y decisión. La gestión administrativa se realiza a través de cuatro clasificaciones principales y una complementaria que se ha adicionado con el pasar del tiempo. Las mismas son detalladas a continuación. La gestión administrativa se realiza a través de cuatro categorías específicas: planeación, organización, dirección y control. En los últimos años, algunos autores incluyeron una categoría más que vale la pena mencionar: la integración del personal. Estas categorías deben ser realizadas en una estructura específica y están interrelacionadas, en otras palabras, las decisiones y actividades que se realicen en una de ellas influirán en las demás. Veamos cómo trabajan unidas estas categorías.

#### Emprendimiento

Planeación: es el inicio del proceso administrativo. Consiste en afirmar los resultados que se esperan lograr (objetivos), así como las actividades que se deben efectuar para lograrlos. Los elementos internos y externos que pueden deteriorar al emprendimiento deben ser revisados, y se tomarán determinaciones para acudir a los resultados deseados.

Organización: consiste en la distribución de los recursos humanos y materiales que están libres para lograr y llevar a cabo el emprendimiento, así como de las acciones que serán realizadas con ellos. Se tiene un cuidado especial, en esta etapa, con la asignación de las labores entre las personas (recursos humanos) que van a estar implicadas. Al estar las tareas divididas y asignadas, se tendrá un ambiente agradable de trabajo y se podrá alcanzar la meta.

- **Control:** incluye revisar durante el proceso o al final de los mismos el desempeño del equipo de trabajo. Esta demostración se realiza teniendo presente los objetivos iniciales y las determinaciones que se habían decidido en cuanto a las labores a realizar. El control presenta dos factores importantes: si se están siguiendo o no los objetivos y si estos funcionan acertadamente o no. Con base a un control, se deben crear medidas de corrección que orienten el trabajo y que puedan guiar al equipo hacia los objetivos. Es decir, se debe re-planificar.
  
- **Dirección:** consiste en guiar al equipo de trabajo hacia la realización de las actividades programadas para lograr los resultados deseados. Incluye la inspección de las labores, la motivación del grupo para que todos contribuyan eficientemente a los objetivos, así como una óptima comunicación para posibilitar las actividades y prevenir conflictos interpersonales.
  
- **Integración del personal:** implica comprobar la calidad y cantidad de recursos humanos que se necesitan cumplir los objetivos del emprendimiento. Luego, se reconoce a las personas disponibles y sus habilidades, y se evalúa la necesidad de reclutar y seleccionar personal para el equipo de trabajo. Este proceso también incluye actividades posteriores como evaluación, capacitación, remuneración entre otros.

### **3.3 Riesgo Financiero**

El riesgo financiero es un término empleado para referirse al riesgo en cualquier forma de financiación. El riesgo se puede deducir como la posibilidad de que los beneficios adquiridos sean menores a los esperados o de que no hay un retorno en absoluto. En finanzas suele deducirse como la probabilidad de afrontar pérdidas. En este sentido se entiende como la posibilidad de adquirir rendimientos contrarios a los deseados, es decir resultados inesperados a causa de movimientos en variables financieras (Jorion, 1997). Jorion nos indica que cuando hablamos de riesgo también hacemos referencia a incertidumbre, debido que no sabemos los movimientos del mercado si va a subir o bajar, por tal razón es mejor estar preparados para afrontar incertidumbres y variables que afecten los objetivos propuestos.

Al igual que Jorion, de Lara Haro (2002) refiere el riesgo como la posibilidad que el portafolio se mueva ante los cambios en las variables macroeconómicas que concluyen el precio que conforman la cartera de valores. De acuerdo a los dos autores la variación en el mercado genera variables en los instrumentos financieros, es decir es la probabilidad de que las pérdidas se presente poniendo en riesgo los activos de la organización, al momento de tomar decisiones nos enfrentamos a las dos cara de la moneda relacionándolo estrechamente con la incertidumbre por un lado alcanzar la meta deseada o la probabilidad de ocurrencia de daño o pérdida. En el sector financiero el riesgo está relacionado a situaciones probabilísticas que tengan resultados de pérdidas o rentables (De La Lastra, 2007).

### 3.4 Control De Gestión

Se puede decir que el control sirve de guía para alcanzar eficazmente los objetivos propuestos con el adecuado uso de los recursos (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello el control de gestión infiere como un proceso de retroalimentación de información del eficiente uso de los recursos de la empresa para alcanzar los propósitos planteados (Mira, 2006). Dentro de este contexto la retroalimentación administrativa y operativa permitirá tomar decisiones adecuadas, la información estadística y financiera puesta al servicio de los directivos de la organización proporcionara decisiones acertadas y oportunas, para acoger medidas correctivas y control de las variables y procesos (Beltrán, 2003).

(Taylor,1895) fue uno de los iniciadores del Control de Gestión introduciendo la contabilidad analítica, el cronometraje de tiempo de mano de obra directa, los estándares, la estipulación de los costos indirectos, la retribución por rendimiento. Por otro lado (Brown, 1907) estableció la formulación de la rentabilidad del capital. Todavía se observan numerosos ejemplos en las organizaciones, el Control de Gestión gira alrededor de la eficiencia interna de la empresa, centrando su atención en los recursos que concluyen, en el beneficio e información financiera. Según (García, 1975) el Control de Gestión ante todo es un método, para guiar ordenadamente el pensamiento, lo primero es prever, determinar los pronósticos en los cuales se fijaron los objetivos. Lo segundo es controlar, comparando las ejecuciones con los pronósticos. Por otro lado (Blanco Amat, 1984) plantea que la moderna filosofía del Control de Gestión asegura la obtención de recursos y del empleo eficiente para el cumplimiento en el objetivo de la empresa.

Según (Huge Jordan, 1995) el Control de Gestión es una herramienta de la gestión que aporta una ayuda útil a la dirección, permitiéndoles a los directores a alcanzar los objetivos con funciones descentralizadas y coordinadas para la planificación de los objetivos

Todos los autores reconocen que la finalidad de toma de decisiones está orientado alcanzar los objetivos que son los que evalúan a la gestión y el grado de resultados del acercamiento a la meta previamente establecida.

El control de gestión se relaciona con las siguientes actividades: análisis de desviaciones, utilización de recursos, medición de resultados (verificación), formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupuestos), corrección del desempeño o mejora.

Se distingue una diferenciación entre el concepto de gestión, función del control y control de gestión. Algunos autores lo ven enlazado con la ejecución y verificación otros consideran que el control de gestión vincula la etapa de previsión y la de control o verificación. Para otro, incluye la asignación de recursos, seguimiento a las labores y valoración de resultados.

También se considera que el control de gestión no debe ser reducido al proceso de control (entendido como valoración y corrección del desempeño) sino que comprende el proceso de planificación (porque durante ese proceso se determinan objetivos para medirlos, y cuantificarlos en el estándar), que también por procesos de mejoramiento otorgan la capacidad de diagnóstico de control gestión.

Pocos autores como (Goldratt, 1990) llaman la atención sobre el papel de la gestión y el Control de Gestión como un puente entre los objetivos globales y locales, reflejando la problemática real de muchos sistemas de control de gestión (SCG) en donde no miden si los desempeños locales contribuyen a los objetivos globales.

Concluimos que el Control de Gestión es un instrumento que sirve para dirigir la gestión hacia los objetivos de la empresa y un instrumento para evaluarla. Por lo cual debe comprenderse que: El Control de gestión es un procedimiento para brindar estrategia en la organización. Si continuáramos citando autores se comprobaría que la explicación y definición de Control de Gestión no es única, y varía con el transcurso de los años y evolución. Así como las herramientas utilizada para dirigir la organización.

## **4 METODOLOGÍA**

El enfoque que se aplicará durante este proyecto es de carácter cualitativo, debido a que se tendrá que analizar las características y el comportamiento de las PYME y la importancia de la gestión organizacional para orientar en el desarrollo de la guía de implementación de un área de control. Guiado principalmente por el análisis documental, ya que se recopilara información a partir de datos que referencian este tipo de guías y comunicación acerca de las PYME.

Los autores Blasco y Pérez (2007, p.25), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural.

Utiliza variedad de herramientas para reunir información como las entrevistas, observaciones, imágenes, historias de vida, en los que se detallan rutina, situaciones problemáticas entre otros.

### **4.1 Método**

Se utilizará la metodología de la investigación documental debido a que se tendrá que analizar los procesos organizacionales de las PYME. Primero se buscará observar y evaluar aspectos de las PYME fundamentado en el método deductivo.

En la investigación documental se recopilan datos por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, centros de documentación e información, hemerotecas, (Baena, 1985), por otro lado Garza (1988) refiere un concepto más específico de la investigación documental, este autor considera predominante los registros sonoros, gráficos registros en forma de manuscritos e impresos como fuentes de información.



La investigación documental es el resultado de la recopilación de datos analizados a través de materiales bibliográficos y registros gráficos, teniendo en cuenta el interés de la documentación a investigar. Franklin (1997) define la investigación documental aplicada a la organización de empresas como una técnica de investigación en donde se seleccionan y analizan escritos que contengan datos de interés.

#### **4.2 Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

La información recopilada para el presente trabajo de investigación fue principalmente de tipo secundario, por medio de conceptos y propuestas desarrolladas por varios autores para el control interno y la gestión del riesgo financieros en las organizaciones, fueron consultados medios electrónicos y base de información sobre el objeto de la investigación conformadas por documentos, revistas, información escrita y editada por Institución e investigadores. Además, libros especializados en Control de Gestión, Enfoque Sistémico, Indicadores de Gestión, escritos por varios autores, consultas en Internet.

#### **4.3 Etapas de esta investigación:**

1. Recogida de datos: a través de análisis y recopilación de documentos bibliográficos, libros y revistas financieras referenciados al final del trabajo, material auditivo y visual programas de interés de YouTube sobre temas de riesgos financiero empresarial tales como <http://iriesgo.com/es/>, <http://www.100negocios.com/> entre otros.
2. Análisis de los datos: con la información recolectada profundice en el tema organizacional de las PYME y la importancia del control de gestión para la prevención

de riesgos, analizando y organizando los datos para extraer conclusiones y recomendaciones.

3. Interpretación de los resultados: para llevar a cabo un análisis de forma más clara se resaltó el entorno organizacional de las PYME y el criterio que se siguió fue la importancia de contar con diseños de control de gestión para prevenir riesgos económicos en la organización.
4. Difusión de los resultados: Posteriormente se analizaron los fines del control de gestión como elemento de prevención para todos aquellos que son o pretendan ser propietarios de pequeñas y medianas empresas.

Mediante datos interesantes ejemplo los indicadores de gestión que a concluir son instrumentos claves para lograr los objetivos de la organización. Cuando se habla del establecimiento de indicadores de gestión en referente cualitativo o cuantitativo aprueba acordar el cumplimiento de los objetivos de comunicación, alcanzando los resultados de forma eficaz (Caicedo, 2008).

## 5 RIESGOS FINANCIEROS EN LAS PYME

Plasmar un deseo de negocio no es una labor sencilla, puesto que implica muchos interrogantes sobre cómo posesionar un servicio o producto, que aumente y produzca las utilidades deseadas. En ese desarrollo se confrontan elementos de riesgos internos o externos, que pueden contribuir negativamente en el objetivo proyectado de las finanzas de una Pyme.

Algunos cambios se vinculan con las estructuras de los departamentos o una mala dirección administrativa, otros con factores como el clima, cambios políticos, la inflación, entre otros.

Según los expertos, cuando no se tienen los componentes necesarios para evitar los riesgos, o cuando no son evaluados debidamente, colapsan las Pyme. Existen diversos tipos de riesgo que afectan la economía de los emprendedores y las Pyme (Latinpyme, 2015):

- Riesgos estratégicos: se refiere a la falta de extensión financiera para ampararse o adaptarse a los trastornos que puedan llegar.
- Riesgos de cumplimiento: leyes y regulaciones que no se consideraron
- Riesgos de endeudamiento: no se mide correctamente la deuda adquirida. Es cuando se comenta sobre la falta de solvencia o apalancamiento.
- Riesgos operacionales: falta de organización de estructura de control interno en la empresa
- Riesgos ambientales: No actuar con los requerimientos solicitados por la ley competente del medio ambiente, como irradiación de contaminantes.
- Tecnología de la información: falta de inversión en herramientas tecnológicas, poniendo en peligro las notificaciones e informaciones de alertas cibernéticas.

- Riesgo del recurso humano: la no acertada gestión en la selección y reclutamiento de los empleados.

A continuación mencionamos otros tipos de riesgos (Finanzas Personales, 2009)

- Riesgo de mercado. Determinado por cambios en precios de activos y pasivos financieros
- Riesgo de crédito. Se establece en el momento en que los opuestos son poco asequibles e impedidos para realizar las obligaciones, relacionado a una reducción del precio que sufre el área financiera.
- Riesgo de liquidez. Es aquella incompetencia de lograr las obligaciones de flujos de efectivo necesario, forzando a una solvencia anticipada, con la posibilidad de no poder comprar o vender los activos que se obtengan en postura de cantidades exigidas, es el inconveniente potencial de efectuar prontamente una transacción.
- Riesgo legal. Se presenta cuando la contraparte no desempeña el mando legal o regulatoria para llevar a cabo una transacción.
- Riesgo de transacción. Enlazada con la transacción individual mostrada en moneda extranjera, capital, préstamo, importaciones y exportaciones,
- Riesgo de traducción. Es establecido de la traducción de estados financieros en moneda extranjera a la organización matriz de cualquier parte.
- Riesgo económico. La desorientación de utilidad competitiva de la acción. (Finanzas personales, 2009)

Ante estos peligros, los especialistas aconsejan elaborar una Matriz de Riesgos, que en conclusiones identifica los distintos tipos de riesgo que se presenten, los clasifica y busca establecer controles que ayuden a minimizarlos. La ejecución real de este procedimiento permite realizar comparaciones entre diversos proyectos, procesos y áreas de la empresa. Los especialistas recomiendan que los controles que se adaptan en esta matriz, para contrarrestar o minimizar los riesgos son los siguientes:

- “Preventivos: se antepone a la dificultad
- Directivo: se realizan constantes verificaciones
- Correctivo: se efectúa un control en base de que ya se tiene el problema”.

(Latinpyme,2015)

Los riesgos existen para todas las PYME y para los emprendedores, incluso pueden llegar de donde menos se espera. La solución para mitigar o prevenir los riesgos no es sencilla, pero enfocarse en los detalles, evitarlo y confrontarlos de forma rápida podría salvar la vida de una Pyme (Latinpyme, 2015).

**“El riesgo financiero lo componen tres elementos:**

1. El costo y la disponibilidad de capital para invertir.
2. La eficacia para retribuir necesidades de dinero en efectivo de forma planificada.
3. La disposición para aumentar el capital” (Finanzas personales, 2009).

## 5.1 Formas de minimizar el riesgo financiero.

Una manera para minimizar el riesgo financiero es evaluando la rentabilidad de la herramienta producto o empresa en la que se pretenda invertir que a mayor información o datos menor el riesgo de tomar decisiones impulsivas. Diversificando el riesgo analizando el portafolio de inversiones.

### Otras formas de disminuir el riesgo son con el uso de productos derivados y futuros:

- Derivados. Son contratos donde los precios obedecen o proceden de otro activo primordial denominado activo subyacente. La ejecución en derivados permite nivelar el riesgo de mercado o precio estos subyacentes son: Activos financieros, petróleo, metales
- Futuros. Es el convenio de compraventa donde se acuerda el activo a canjear el precio, fecha futura en la que se ejecutará la transacción. El comprador y vendedor acceden a las obligaciones acordadas según perspectiva de mercado de cada uno. (Finanzas personales, 2009)

De acuerdo a la utilización de derivados y futuros es de gran importancia contar con la información actual para elaborar el análisis de riesgo empresarial, y utilizar las herramientas que nos permitan tomar decisiones acertadas y disminuyan el riesgo financiero.

Como hemos analizado, percibir a profundidad la posibilidad de pérdida de una inversión nos permitirá tomar decisiones consientes al instante de llevar a cabo operaciones que conllevan mayor incertidumbre. Pero siempre será recomendable ser cuidadoso cuando arriesgamos

nuestro patrimonio, es de gran importancia contar con un profesional que oriente antes de asumir y enfrentar el riesgo que genere interés.

## 5.2 Tipos de Estrategias de Gestión de Riesgo

Existen distintos clases de estrategias que pueden ser empleadas para gestionar los eventos de riesgo, las cuales deben ser fijados y ser consistentes con la estrategia y objetivos de la organización.

Los distintos tipos de estrategias y sus acciones asociadas se definen en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Estrategia en la gestión de riesgos**

<b>Tipos de estrategias</b>	<b>Acciones</b>
Evitar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subcontratar</li> </ul> Salir o evitar
Controlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenir</li> <li>• Mitigar</li> </ul>
Financiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisional</li> <li>• Asegurar</li> </ul>
Transferir	Coberturas

Fuente: ProDesarrollo (s.f)

Al tomar el riesgo como impredecible dentro del seguimiento de auditoría se toman acciones para minimizarlo, y también para implementar la forma de soportar las pérdidas que produce. Por lo tanto existen las siguientes medidas de tratamiento las cuales 3 son de control del riesgo y las otras 3 de financiación del riesgo. En las primeras 3 encontraremos: evitar, proteger o prevenir y en las segundas presenta: aceptar, transferir y retener

Las medidas de tratamiento pueden incluir la cultura organizacional, la historia de la empresa, la manera en que está organizada, su operación, y el medio en el cual se emplean.

A continuación analizaremos cada una:

- **EVITAR:** Para prevenir un riesgo se inicia de que su probabilidad es alta y presenta una gran amenaza para la organización, que podría traer acontecimientos muy graves en caso del suceso, algunas acciones de evitar un riesgo es no ejecutando un nuevo proyecto evaluado como no viable, omitiendo la actividad que presenta un riesgo o cambiándola por otra que no sea tan riesgosa o que no produzca tantas pérdidas, como la cancelación de alguna línea de producción, mercado objetivo, canal de distribución ,medio de transporte, negocio,
- **PREVENIR:** Cuando hablamos de la forma de prevenir estamos exponiendo establecer anticipadamente políticas, controles, normas y procedimientos que lleven a que el proceso generador del riesgo no ocurra o minimice la probabilidad de ocurrencia, existen muchas maneras de prevención , pero las más empleadas son:
  - Entrenamiento.
  - Diversificación.
  - Mantenimiento preventivo
  - Medicina preventiva.
  - Disminución del nivel de exposición.
  - Inspecciones y pruebas de seguridad.
  - Inversión en información.



- **PROTEGER:** Al describir este punto estamos ideando en la forma en que actúan, en el momento en que se presenta el riesgo, sobre los elementos amenazado, por ejemplo los elementos de protección, como las gafas, cascos, disminuyen el riesgo de rastro o impacto de accidente sobre los obreros de una construcción.

Las medidas de protección de mayor aplicación son:

- Plan de contingencia.
  - Plan de emergencia.
  - Sistemas automáticos de protección.
  - Equipo de protección personal.
- 
- **ACEPTAR:** significa acoger un riesgo y las consecuencias que presente Los riesgos se aceptan cuando la implicación es baja e impacto leve, cuando no se pone en riesgo la estabilidad de la organización.
  - **RETENER:** Estos se retienen cuando de manera anticipada se crea un fondo para responder ante las posibles pérdidas generadas por su ocurrencia.
  - **TRANSFERIR:** El transferir se presenta cuando se traspasa el riesgo a otra compañía, ya sea por medio de una póliza de seguro o contrato de outsourcing. Una forma de transferir el riesgo es cubrirlo a través de un seguro. Esta forma tiene sus ventajas y sus dificultades. La ventaja más sobresaliente es que es la forma sencilla de aplicar y más económica, ya que nos evitamos la adquisición de inversiones, contratación de personal, etc.

Por el contrario, las dificultades o desventaja más notorias es que únicamente se podrá emplear cuando ya se ha diseñado el daño.

Para la determinación de estrategias financieras se identifican las áreas claves a enfocar, tales como: el director financiero, la innovación, la competitividad, la financiación, el riesgo financiero, los estados financieros, la información financiera. Por tal motivo se debe definir un objetivo estratégico que es la meta que se desea alcanzar, y en esta forma sería lograr el buen funcionamiento de la PYME. Las pautas de medición para las estrategias se puede hacer en base a resultados (Menguzzato, 1995).

La planeación estratégica se refiere a la forma en que una organización intenta realizar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos, y define prioridades de cada uno en un orden de objetivos. Donde se pretende comprender en primer instancia, los aspectos destacados de una realidad presente, para después mostrarla, diseñando muestras de los cuales se busca el mayor provecho. De ahí que el conjunto estratégico de la planeación busca anticiparse y si es posible cambiar su rumbo y destino. Del mismo modo, el objetivo que se busca es realizar en forma ordenada, varias actividades que a su vez, contengan el uso de recursos humanos y materiales. La planificación estratégica ha sido descrita por varios autores, quienes de una u otra forma han proporcionado a su conceptualización. (Mintzberg y Waters, 1985) exponen que la planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, fijar las políticas y programas necesarios para alcanzar las metas específicas en camino hacia esos objetivos y crear los métodos adecuados para garantizar que las políticas y los programas sean realizados, o sea, es un método formulado de planeación a largo plazo que se emplea para definir y alcanzar objetivos organizacionales. Según (Tomasini, 1989) la

planeación estratégica es un grupo de acciones que deben ser ejecutadas para alcanzar los objetivos estratégicos, lo que conlleva a determinar y priorizar los problemas a resolver, presentar soluciones, determinar los responsables. Un enfoque diferente ofrece (Manso, 1991) quien argumenta que la planeación estratégica es el método de negociación entre varios métodos que implican conflictos de objetivos.

Es interesante el punto de vista de Menguzzato y Renau (1995), quienes definen que la planeación estratégica se argumenta como el análisis racional de las amenazas y oportunidades que muestra el entorno para la empresa, de las señales fuertes y débiles de la empresa de acuerdo a este entorno y la elección de un compromiso estratégico entre los dos métodos, que mejor satisfaga las pretensiones de los directivos concerniente con la empresa. Una manera que resalta la perspectiva temporal lo da (Tarantino, 2012) quien afirma que es un proceso que no termina con la simple elaboración de un plan, sino más bien contiene un hecho permanente y continuo entre medios, actividades, y sobre todo, procedimientos por medio de los cuales se pretende incluir sobre algunas formas de la realidad en pro del bienestar de la empresa.

Por ejemplo, (Ochoa, 2014) considera que es el método para estudiar la realidad empresarial, determinar lo que se desea y trabajar por ello. En los conceptos de planeación estratégica mencionados se pueden apreciar varios aspectos: es un proceso que se emplea para definir y lograr los objetivos organizacionales y se deben crear los mecanismos para poder determinar el cumplimiento de lo establecido. Autores como (Certo, 2001); (Rodríguez, 2005), (Harrington, 2005); (Ochoa, 2014), han expresado en la importancia de la planificación estratégica a través de la manera que ocupa como función administrativa.

## **6 LOS FINES DEL CONTROL DE GESTIÓN**

El objeto del control de gestión es el uso eficaz de los recursos para la obtención de los objetivos. Sin embargo podemos aclarar otros objetivos más específicos como los siguientes:  
Informar: Consiste en emitir y comunicar la información necesaria para la correcta toma de decisiones.

Coordinar: Trata de guiar todas las labores eficazmente a la obtención de los objetivos.

Evaluar: La obtención de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su estimación se manifiesta en la consecución del logro.

Motivar. El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos (Mira, 2006. p. 15).

### **6.1 Los instrumentos del control de gestión**

Las herramientas básicas son la planificación y los presupuestos.

La planificación consiste en anticiparse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo, tal como con la adquisición de información externa. Se materializan los planes en programas.

El presupuesto está ligado con el corto plazo. Consiste en precisar los objetivos, concretando responsables y cuantías. El presupuesto implementado al futuro se reconoce como planificación operativa; se elabora para un vencimiento de semanas o días, con variables totalmente cuantitativas y una participación directa de cada área.

El presupuesto se debe convenir con los responsables para lograr una mayor participación; no se debe obligar, porque generaría desinterés en el logro de los objetivos.

El balance de los datos reales, adquiridos de la contabilidad, con los pronosticados puede crear desviaciones, cuando no encajan. Los resultados pueden ser:

Errores en los pronósticos del entorno: gastos generales, coste de ventas, estimación de ventas, etc.

Errores de método: poca destrucción, falta de organización entre presupuesto y contabilidad, etc.

Errores en la relación medios-fines: uso incorrecto de los medios, cifras mayormente ambiciosas (Mira,2006)

Esas desviaciones son tenidas en cuenta para la correcta toma de decisiones, estratégicas tales como operativas o tácticas.

Esas desviaciones son verificadas para tomar decisiones, estratégicas (revisión y/o programas cambio de plan), como operativas u tácticas (objetivo, revisión y/o cambio y presupuestos).

Se pueden citar otras herramientas operativas como: la división de centros de responsabilidad, el establecimiento de normas de actuación y la dirección por objetivos (Mira, 2006, p. 16).

## 7 CONTROL DE LA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

### 7.1 Control de finanzas

Presenta información de la condición financiera de la empresa y de las utilidades monetarias los recursos, áreas y actividades que la integran.

Crea lineamientos para prevenir costos innecesarios o pérdidas, y para guiar adecuadamente los fondos monetarios de la empresa, auxiliando, de esta forma, a la gerencia en la adecuada toma de decisiones para implementar en la utilización de los recursos financiero.

En las actividades de cualquier empresa, las funciones de control, planificación, control financiero y análisis y adquieren una importancia decisiva, constituyéndose en parte importante para el éxito y la perduración del negocio.

“Las últimas décadas se ha presentado cambios en el desarrollo de la función financiera de la empresa, cuya área y participación han implementado y continuado proceso de evolución. Existe una importante compenetración entre las actividades empresariales las decisiones y las funciones y de carácter financiero y las siguientes son: recursos humanos, productos y/o servicios diseño e investigación, análisis económico-financiero, Marketing, definición de sistemas de comunicación, procedimientos sistemas de fabricación relaciones con el entorno, etc.” (Maldonado, 2015, p. 66)

Un adecuado proceso de gestión, control financiero y proceso de planificación de las empresas exige, como una manera primordial, unos factores de información que apoye el amplio conocimiento de la actualidad y realidad económica y presenten su verdadera situación económico-financiera, utilizando procesos de toma de decisiones de crédito, inversión

acertados, con menor probabilidad de riesgo. De esta forma, el proceso e implementación de un acertado sistema de información empresarial se convierte en uno de los factores primordiales para el éxito o fracaso de las áreas económicas de la empresa, del mismo modo para la diligencia de sus líderes, teniendo en cuenta la dificultad de la moderna gestión empresarial, como resultado de la recurrente diversificación y expansión de sus labores, la permanente e importante revolución del mercado internacional de capitales o la continua evolución tecnológica, la dispersión geográfica, la volatilidad de los tipos de interés, la proliferación de instrumentos y productos financieros, los cuales requieren de un mejor uso de los recursos humanos y económicos y una gran dosis creativa (Maldonado, 2015, p. 217).

La gestión financiera está fuertemente vinculada toma de decisiones política de dividendos formas de financiación y evaluando dos elementos principales como la maximización de la riqueza y la maximización del beneficio, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizada para que el desempeño financiero sea certeramente eficaz es el control de gestión, que avala un mayor grado de los objetivos proyectados.

Las diferencias principales entre gastos, pago e inversión son: .

- Gasto: Es una definición contable, relacionado con la adquisición de servicios y bienes ara terceros o las actividades de producción que ejecuta la empresa.
- Pago: Este representa una salida del departamento de tesorería. Hay pagos que no corresponden ni a costos ni a gastos. La devolución de un préstamo por ejemplo.
- La diferencia de pago y gasto es que ambas presentan ingreso y cobro. Ingreso es el resultado de las ventas (Maldonado, 2015, p. 219).

- **Inversión:** Es la parte del gasto que no se tiene en cuenta para el proceso de producción de la organización y que crea nuevos recursos cercanas actividades. Por ejemplo, la maquinaria obtenida por la organización para utilizarla en el desarrollo de producción.

“El control de gestión financiero requiere un análisis amplio referente a los factores básicos que hacen parte del proceso, el control parte de un fin proyectado de logros de objetivos, de otro lado, el control requiere procesos puntuales para ejecutarlos de una manera efectiva dentro de un proceso organizacional certero. Lo primero se determina dentro de un marco de planificación y lo segundo se concluye de la sistematización operativa del control”(Maldonado, 2015, p. 218).

Las organizaciones elaboradas para lograr objetivos colectivos e individuales. Representan un retro a los sistemas de control que implican en las labores de su diario, por es factible elaborar algunos soporte para implementar los instrumentos necesarios para lograr un adecuado sistema de verificación e inspección, que en un corto plazo arrojará resultados para evaluar si las acciones que se están implementando son la necesarias y adecuadas que y presentan grandes beneficios.

Ya que las empresas planifican e incluyen cambios en su estructura, presentando mayor importancia a las definiciones de eficacia por cuanto influyen las relaciones entre la organización y el entorno, la eficiencia de la empresa en cuanto a organización interna y las labores operativas.

Las actividades instrumentales a favor de los objetivos corporativos se concluyen en aprovisionamiento comercial, producción, explotación, Inversiones y mantenimiento de las



finanzas, por ello es de vital importancia crear los vínculos suficientes entre todo el equipo para así estructurar un buen sistema, que proporcione mayor seguridad, estabilidad, seguridad de la organización (Maldonado, 2015, p. 219).

Por su parte la gestión financiera está estrechamente relacionada con la toma de decisiones incluidas dentro del tamaño y composición de los activos, a la estructura y nivel de la financiación y a la política enfocándose en dos factores principales como la maximización de la riqueza y la maximización del beneficio, para lograr estas metas una de las herramientas más empleadas para que la gestión financiera sea realmente efectiva es el control de gestión, que garantiza la consecución de los objetivos fijados por los creadores y ejecutores del plan financiero.

El control de la gestión financiera, incluye un sistema de control activo y proactivo, que analice el funcionamiento de la gestión, y puede emplearse en etapas primordiales, como son:

Implementación de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo.

- Toma de decisiones acertadas y oportunas
- Explicación de los factores y origen de las desviaciones
- Calculo de las desviaciones.
- Programas y presupuestos, implementación de planes, que cuantifiquen los objetivos.
  - elaboración de estructura organizativa (Ejecución y control).
  - Control de resultados. Medición, registro Entre los objetivos del control integral de la gestión financiera se encuentran:
    - unir las variables estratégicas aplicada al área de finanzas y administración
    - Interpretación global de las funciones económico-financiera.
    - Correcta toma de decisiones del presente y del futuro.

- Construir los indicadores adecuados a la gestión económico-financiera.
- Mejora continuada de los resultados.
- Corregir sobre la marcha desviaciones.
- Reaccionar ante los cambios.

El control de la gestión financiera es una herramienta de gran ayuda para la adquisición de los resultados que la organización desee conseguir en el futuro inmediato, y presenta las siguientes herramientas, para su efectividad:

- Auditoria externa.
- Contabilidad de gestión.
- Contabilidad del área financiera.
- Auditoría organizacional y control interno
- Análisis de ratios e indicadores financieros.
- Cuadro de control de los indicadores datos contable de la gestión financiera”

(Maldonado, 2015, p. 219).

## 8 ¿CÓMO DISMINUIR TU RIESGO FINANCIERO? CONTROL Y GESTIÓN.

Para iniciar una idea de negocio es normal que desees reducir al máximo el riesgo que pueda presentar la empresa, para no encontrarse con problemas e inconvenientes de tipo financieros a largo plazo.

Esta es una de las preocupaciones que presentan los empresarios cuando determinan el sustento de la empresa. Es entendible que la empresa podría decaer con tan solo un error que se cometa.

Es imposible eliminar completamente la existencia de un riesgo, pero sí es posible disminuirlo

“Por tal motivo, el siguiente listado es de gran utilidad, ya que ayudará a reducir, controlar y gestionar los riesgos que se presenten en la empresa.

- Evaluar la rentabilidad de cada inversión. Tienes que tener en cuenta que a mayor volumen de información o datos que poseas de las operaciones que se ejecutan menos riesgos se presentaran en la organización.
- Anticiparse al futuro. Sabemos que es algo imposible, pero teniendo en cuenta el punto anterior con una base de información y datos acertados nos aproximaremos a lo que puede ocurrir más adelante y nos ayudara a tomar correctas decisiones que determinar las estrategias.
- Diversificar. Siempre debe existir la estrategia para el control de riesgos que se puede realizar mediante la implementación de varias clases de inversiones. Por ejemplo inversiones riesgosas que equilibren a las otras inversiones de muy bajo riesgo. Esto permitirá que se adquiera una cartera de inversión más amplia y que obtenga mejores resultados de una manera eficaz y segura.

Se puede realizar mediante el planteamiento de inversiones de varias clases, por ejemplo, inversiones de alta peligrosidad que equilibren otras de muy bajo riesgo. Esto hará que

obtengas una cartera de inversiones más extensa y que puedas obtener mejores resultados, de una manera más segura.

- Evaluar los resultados obtenidos. cada vez que adquieras resultados de una operación hay que evaluarlo con cuidado para analizar lo que está aconteciendo. ¡Esto también ayuda a visionar el futuro!
- Contar con un equipo profesional. La administración y el área de tus cuentas merecen un conocimiento y departamento especializado sobre actuales tendencias financieras. (Novicap, 2016)

En la misma rama que la diversificación, también podemos relacionar algunos activos de una misma cartera, con el fin de que las variaciones de unos equilibren las del resto.

- Establecer coberturas. Estas son operaciones que se obtienen de divisas diferentes al euro, donde una variación en la cotización pueda tener un coste financiero alto.
- Nuestro consejo: Contar con profesionales idóneos y un departamento financiero acorde a las finanzas de tu empresa.
- las finanzas de la empresa, a través de inversión y así obtener resultados óptimos.

Existen 3 formas de asumir un riesgo son:

Transferir el riesgo: Trasladar el riesgo mediante la venta de activo adquiriendo pólizas de seguro.

Evadir el riesgo: no exponerse a los riesgos identificados y analizados previamente

Retener el riesgo: tomar las decisiones adecuadas para enfrentar el riesgo pertinente

Ninguna de estas estrategias planteadas tiene más ventaja que la otra. Todo depende del tipo de labores que se estén ejecutando y el tipo de riesgo que se esté presentando. (Novicap, 2016)

## 9 CONCLUSIONES

Las pyme han comprendido la importancia de identificar, medir y gestionar el riesgo financiero a través de diseños de gestión de control para la prevención de riesgos financieros promoviendo la eficiencia en las operaciones garantizando la solvencia y estabilidad de la empresa.

Las PYME necesitan saber a dónde quieren llegar, cuáles son sus objetivos para establecer la estructura organizacional apropiada, que permita llevar a cabo sus planes y diseñar y establecer una adecuada gestión de control organizacional que prevenga los riesgos financieros, informe y corrija todas las situaciones que impiden el alcanzar las metas.

Un adecuado diseño de gestión de control dentro de una pyme permite identificar las debilidades y las oportunidades de mejora en los procesos permitiéndoles a sus usuarios tanto internos como externos seguridad y confiabilidad en todos sus procesos y por ende a su producto final.

La correcta administración del riesgo permite a una pyme minimizar la incertidumbre presente en las actividades de la empresa al analizar las diferentes alternativas que pueden presentarse y tomar decisiones adecuadas que permitan transformar los riesgos en oportunidades. Esto se deriva en la mejora de la competitividad de la pyme, en cuanto a crecimiento y sostenibilidad.

Las herramientas empleadas para analizar el riesgo dentro de la organización incluyen la valoración de medidas de tratamiento, evaluación de las matrices de calificación de riesgo y la formulación de indicadores de medición del desempeño del control y el continuo seguimiento.

Así mismo herramientas las auditorías internas y la autoverificación constituyen en importantes instrumentos de análisis estratégico para la prevención del riesgo financiero.

## 10 RECOMENDACIONES

Para tener un buen diseño de control de gestión, hay que considerar, algunos aspectos fundamentales, los siguientes:

- Usar una metodología clara y simple
- El diseño debe contar con el conocimiento, y contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de quienes participan en la empresa.
- Es importante tener disposición y establecer políticas y procedimientos de manejo, para un adecuado diseño de control.
- La conformación de un Comité de Riesgos o de un Responsable de la Supervisión de Riesgos asignar a un responsable para garantizar que las actividades incluidas en la metodología se ejecutan de acuerdo al control y programación establecida, y asegurar que la información se mantenga actualizada para efectos de control, consulta y monitoreo.
- Dada la cantidad considerable de archivos e información documental generados en la aplicación de la metodología, es conveniente contar con herramientas eficaces de control en cuanto a codificación y organización de la documentación, de forma tal que se pueda hacer uso de la información de manera rápida y precisa.

Los riesgos existen para todas las PYME y para los emprendedores. La solución para mitigar o prevenir los riesgos es enfocarse en los detalles, prevenir y enfrentarlos de forma rápida.

## REFERENCIAS

- Amat, J. (2004). El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Gestión 2000 S.A., España.
- Anthony, R. (2001). Sistema de Planeamiento y Control. Editorial Orbis, Londres
- Anzola, S. (2002). Administración de pequeñas empresas. México: Mc Graw – Hill Interamericana.
- Beltrán, J. (2003). Indicadores de gestión. Herramienta para lograr la competitividad. Colombia: 3r editores
- Abc. (2013). Funciones de la gestión administrativa. Abc.com. Recuperado de <http://www.abc.com.py/articulos/funciones-de-la-gestion-administrativa-1113406.ht>
- Blasco, J. E., Pérez, J. A. (2007): “Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes”. Editorial Club Universitario. España.
- Caicedo, G. (2008) Cómo diseñar un sistema para medir la comunicación. Recuperad de <http://www.scielo.org.co/pdf/anqr/v7n14/v7n14a06.pdf>
- De Lara Haro, A. (2002). Medición y control de riesgos financieros. México: Limusa Editores.
- De La Lastra, E. (2007). Supervisión basada en riesgo en Panamá. Panamá: Superintendencia de Bancos.
- Dinero (2016). Colombia llega al ‘riesgo país’ más alto desde la crisis financiera. dinero.com. Recuperado de <http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/riesgo-pais-de-colombia-suba-a-su-maximo-desde-la-crisis-financiera/217901>
- El tiempo (2016). Sector industrial, clave para sostener crecimiento económico del país eltiempo.com. Recuperado de <http://m.eltiempo.com/economia/sectores/sector-industrial-clave-para-sostener-crecimiento-economico-del-pais/16611330/1>
- Finanzas personales (2016). Los 10negocios que son más rentables en Colombia. Finanzaspersonales.com.- Recuperado- de- <http://www.finanzaspersonales.com.co/ahorro-e-inversion/articulo/diez-negocios-pueden-rentables/46380>

Franklin, E.B. (1997). Organización de empresas, Ed. McGraw Hill, México.

Furlan E., (2008). el control interno es considerado como uno de los procesos de mayor importancia de la función administrativa, debido a que permite verificar el rendimiento de la empresa mediante la comparación con los estándares establecidos.

Recuperado de [https://docs.google.com/document/d/1WMz\\_oED9lhh104vmPxZBip39r8H2f2guS5c6XFp\\_qrc/edit?pli=1](https://docs.google.com/document/d/1WMz_oED9lhh104vmPxZBip39r8H2f2guS5c6XFp_qrc/edit?pli=1)

Garza, A. (1998). Manual de Técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales, 7ª. - Reimp., Ed. Harla, México.

Jorion, P. (1997). Value at risk: the new benchmark for controlling derivatives risk vol. 2. New York: McGraw Hill.

Finanzas personales (2009) ¿Cómo ahorrar con la tarjeta de crédito?

Recuperado de [http://economiyfinanzas-ismael.blogspot.com.co/2009\\_07\\_01\\_archive.html](http://economiyfinanzas-ismael.blogspot.com.co/2009_07_01_archive.html)

LATINPYME (2015). Riesgos financieros en las Pyme. latinpyme.com. Recuperado de <http://www.latinpyme.com.co/articulo/3280>

Maldonado, José Angel. (s.f). Control Integrado de Gestión. Recuperado de <http://elijosaber.esap.edu.co/elijosaberempalme/documentos/3.PDF>

Menguzzato, M. (1995). La triple lógica de las alianzas estratégicas. En cuervo: la dirección de empresa en los 90, Ed. Civitas, Madrid, 502-523

Mira Navarro, J.C. (2006). Apuntes de auditoría: Edición electrónica gratuita. Recuperado de [www.eumed.net/libros/2006a/](http://www.eumed.net/libros/2006a/)

Muñiz, L. (2003). Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica: Barcelona gestión 2000.

Novicap (2016). 8 estrategias para reducir los riesgos financieros de tu empresa.novicap.com. Recuperado de <https://novicap.com/blog/reducir-riesgos-financieros-empresa/>

Ospina Martínez, A. (2011). Caracterización del riesgo financiero en las pymes –estudio de caso ciudad de Manizales (proyecto de grado). Universidad Autónoma de Manizales, caldas, Colombia. P. 12. Recuperado de <http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/316/1/CARACTERIZACION%20DEL%20RIESGO%20FINANCIERO%20EN%20LAS%20PYMES%20E2%80%93ESTUDIO%20DE%20CASO%20CIUDAD%20DE%20MANIZALES.pdf>

Portafolio (2016). El riesgo país ha aumentado casi 25% en lo que va del año. portafolio.co. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/riesgo-pais-aumento-2016-40056>



- ProDesarrollo (s.f) Manual de mejores prácticas y herramientas para la gestión integral de riesgos en microfinanzas. Recuperado de [http://www.prodesarrollo.org/sites/default/files/documentos/documentos\\_prodesarrollo/MANUAL%20BP%20GESTION%20RIESGOS.pdf](http://www.prodesarrollo.org/sites/default/files/documentos/documentos_prodesarrollo/MANUAL%20BP%20GESTION%20RIESGOS.pdf)
- Villegas, D.I. & Toro,- I. D.(2009). LAS PYME: UNA MIRADA A PARTIR DE LA EXPERIENCIA ACADÉMICA DEL MBA1. REVISTA MBA EAFIT. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/PYME-mirada-a-partir-experiencia-academica-mba.pdf>
- Zorrilla Salgador, J.P.: "La administración de riesgos financieros en las PYME de exportación" en Contribuciones a la Economía, recuperado de <http://www.eumed.net/ce/jpz-riesgo/>