

**ESTRATEGIAS PARA LA MITIGACIÓN DEL RIESGO EN LA INCURSIÓN Y
POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL EN UN MERCADO EXTRANJERO DESDE EL
ÁMBITO FINANCIERO**



**ENSAYO DE GRADO
DAVID FELIPE TREJOS RIOS**

Presentado como requisito parcial para optar al título de
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

Bogotá D.C., Colombia
(12 de septiembre de 2018)

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
OBJETIVOS.....	6
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
MARCO TEÓRICO	7
CONTEXTUALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS MÁS REPRESENTATIVAS EN CUANTO A LA REDUCCIÓN DEL RIESGO FINANCIERO QUE LAS EMPRESAS ACARREAN A LA HORA DE EXPANDIR SU PRESENCIA EN MERCADOS EXTRANJEROS	10
PLANEACIÓN ESTRATEGICA.....	11
MÉTODOS PARA LA ESTIMACIÓN DEL RIESGO DE MERCADO	14
MÉTODO DE VALORACIÓN DELTA.....	15
MÉTODO DE VALORACIÓN GLOBAL	16
CONTRASTE DE LOS RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS PREVIAMENTE CONTEXTUALIZADAS EN RELACIÓN A SU EFECTIVIDAD ANTE LA REDUCCIÓN DE RIESGO FINANCIERO QUE LAS EMPRESAS AFRONTAN AL MOMENTO DE INCURSIONAR A NUEVOS MERCADOS EXTRANJEROS	18
CONCLUSIONES.....	20
BIBLIOGRAFÍA.....	21

RESUMEN

Expandirse a un mercado extranjero no es tarea fácil para las empresas, muchas empresas a través de los años han intentado expandir su mercado hacia el extranjero con resultados desastrosos incluso llevándolos a situación de bancarrota, otros lo intentan de manera pasiva, lenta y sin tanto furor, integrándose al mercado extranjero de forma lenta, por otro lado hay quienes logran romper las barreras del mercado y fácilmente logran el éxito en otros países independientemente de la magnitud, el poder financiero o el sector de la empresa, estas lograron el objetivo de forma clara y concisa. Lo anterior quiere decir que ninguna empresa tiene la receta de el éxito en cuanto al expandirse a un mercado extranjero se refiere, existe un sin número de variables externas que la empresa no tiene control las cuales afectan directamente las pretensiones de las empresas a la hora de querer expandirse, llevándolas a cambiar constantemente y en ocasiones de forma radical el curso de acción previamente establecido para cumplir el objetivo, convirtiéndolo así en uno de los procesos más complejos de realizar en cuanto a participación de mercado se refiere.

Lo anterior no quiere decir que sea imposible el lograr dicho objetivo, por esto a través de los años se han creado una gran cantidad de estrategias y elementos importantes que ayudan al logro o en su medida a la reducción del riesgo en un proceso de inmersión a mercados extranjeros por parte de las empresas, en este caso en específico hablamos de los riesgos financieros que afrontan las empresas al momento de emprender este camino, el cual no es fácil pero que ya presenta herramientas suficientes para cumplirlo. Así, la base de este documento es conocer algunas de estas estrategias o herramientas disponibles las cuales se pueden hacer uso eficiente para ingresar a un mercado extranjero, de igual forma se busca conocer la efectividad

de estas estrategias y dar como muestra algunos casos de éxito como referente para las empresas que deseen emprender el mismo camino.

ABSTRACT

Expanding to a foreign market is not easy for companies, many companies over the years have tried to expand their market abroad with disastrous results even leading to bankruptcy, others try passively, slowly and without much fuss. On the other hand, there are those who manage to break the market barriers and easily achieve success in other countries regardless of the size, financial power or the company sector, they achieved the objective clearly and concisely. The above means that no company has the recipe for success in terms of expanding to a foreign market, there is a number of external variables which the company has no control which directly affect the claims of companies at the time of wanting to expand, leading them to change constantly and sometimes radically the course of action previously established to achieve the objective, making it one of the most complex processes to perform in terms of market share.

The above does not mean that it is impossible to achieve this objective, therefore over the years a great amount of strategies and important elements have been created that help the achievement or in its measure to the risk reduction in a process of immersion to foreign markets by companies, in this specific case we talk about the financial risks faced by companies at the time of undertaking this path, which is not easy but that already presents sufficient tools to fulfill it. Thus, the basis of this document is to know some of these strategies or tools available which can be used efficiently to enter a foreign market, likewise seeks to know the effectiveness of these strategies and show some success stories as reference for companies that wish to embark on the same path.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este documento es identificar cómo se puede reducir el riesgo financiero al momento de aplicar un plan de expansión de mercado en el exterior, lo anterior, se explica a través de las diferentes decisiones que se deben tomar en el mundo gerencial, en este caso cuando se desea expandir la empresa hacia mercados extranjeros, específicamente en el ámbito financiero y los riesgos que conllevan dicha expansión en esta área. Dicha labor no es fácil para ninguno de los involucrados ya que partiendo de las decisiones o estrategias que se tomen conllevará tanto las empresas como las personas al igual que su entorno económico a verse afectado de gran manera generando así una amplia posibilidad de consecuencias que pueden tener tanto resultado positivo como negativo.

La toma de decisiones en cuanto a que tipo de estrategia se debe seguir para mitigar el riesgo financiero significa influenciar en el futuro de los involucrados, por ende, es natural que aquellos que están a cargo de tomarlas busquen continuamente las mejores estrategias o métodos existentes con el fin único de reducir el riesgo. Esto conlleva a que dichas estrategias no sean tomadas a la ligera ya que depende mucho del contexto económico que se presente en el momento para así de esta forma se pueda definir la estrategia que encaje de mejor forma en dicho contexto, por ello, por lo general no son solo una estrategia que se tiene en cuenta para este proceso, en muchas ocasiones pueden adoptar diferentes estrategias para tener diferentes opciones o perspectivas de los diferentes resultados que ellas proyectan, o llegado el punto de igual forma se pueden converger estas estrategias con el fin de encontrar un resultado de mayor reducción de riesgo ante la toma de decisiones.

Dicho lo anterior, este documento propende contextualizar y contrastar las estrategias que más relevancia tiene en el mundo gerencial en cuanto a la reducción de riesgo financiero se refiere

y la toma de decisiones que éstas implican, a partir de este punto se busca de igual forma denotar cuales de estas tienen un mayor efecto en la reducción del riesgo al igual que su éxito en diferentes contextos.

JUSTIFICACIÓN

Este documento parte de la necesidad en el mundo empresarial de tener el mínimo riesgo financiero cuando de expansión o incursión a un nuevo mercado foráneo se trata. Los riesgos que tienen este tipo de acciones son numerosos, algunos con mayor nivel de riesgo que otros, sin embargo ninguno de estos se pueden descuidar por más pequeño que su riesgo implique, por ello es necesario que aquellos que están involucrados o tienen la potestad de tomar la decisión de cómo afrontar el proceso de expansión hagan uso de las herramientas que más se acople a su situación. Múltiples son las herramientas que pueden hacer uso, entre ellas las estrategias de mitigación de riesgo financiero toman gran relevancia, esto aplicado al proceso de incursión en nuevo mercado, así éstas personas podrán tener un mayor nivel de certeza a la hora de tomar la decisión de cómo realizar dicho proceso, por lo anterior es necesario identificar y contextualizar las estrategias que más relevancia tienen o que mayor uso tiene por parte de los involucrados, así de esta forma se puede tener una idea más acertada sobre cuál de todas estas estrategias tienen un mayor nivel de efectividad dependiendo claro está sobre el contexto económico en el cual dicha decisión es tomada.

ESTRATEGIAS PARA LA MITIGACIÓN DEL RIESGO EN LA INCURSIÓN Y POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL EN UN MERCADO EXTRANJERO DESDE EL ÁMBITO FINANCIERO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo de la alta gerencia es natural cada día encontrarse con diferentes escenarios que conllevan a una empresa a una radical toma de decisiones, entre ellos está el expandir su mercado y presencia en mercados extranjeros o no conocidos para ellos, partiendo de esto, ¿qué estrategias se pueden aplicar para reducir el riesgo en la incursión de una empresa a mercados extranjeros desde el ámbito financiero?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar las estrategias que una empresa puede aplicar para la mitigación del riesgo al momento de incursionar a un mercado extranjero particularmente en el ámbito financiero.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Contextualizar las estrategias más representativas en cuanto a la reducción del riesgo financiero que las empresas acarrearán a la hora de expandir su presencia en mercados extranjeros.

Contrastar los resultados de las estrategias previamente contextualizadas en relación a su utilidad ante la reducción de riesgo financiero que las empresas afrontan al momento de incursionar a nuevos mercados extranjeros.

MARCO TEÓRICO

Para efectos de este documento es necesario llegar a conocer aspectos de la administración, de finanzas y en ocasiones de economía necesarios para la comprensión de las estrategias que se pretenden desarrollar posteriormente, por ello a continuación se presentará los aspectos más relevantes para la finalidad de este documento, así se podrá tener la información necesaria para el desarrollo adecuado de los objetivos previamente establecidos.

Para comprender las implicaciones del riesgo financiero que puede presentar una empresa a la hora de optar por un proceso de expansión al mercado internacional se debe entender el concepto de riesgo como lo explica (Bodie, 1999) "La incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que "importa" porque incide en el bienestar de la gente..... Toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo". Así consideramos el riesgo como incertidumbre si bien esta no implique un riesgo como tal pero en el contexto financiero es necesario adoptar la posición de que esta incertidumbre puede generar resultados de cualquier tipo.

De igual forma es necesario conocer y contextualizar la definición de Financiero o Finanzas para este caso, para ello tomamos nuevamente referencia de Zvi Bodie que conjunto con Robert Merton lo definen de forma simple (Bodie & Merton, 2003) "Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo". Considerando los recursos financieros como escasos es natural el pensar cuidadosamente la administración ya que dependiendo de la asignación que estos tengan puede generar valor o pérdidas a la empresa como tal. Mostrando así una definición más allegada a la administración y a las empresas como tal.

Por lo anterior podemos definir el riesgo financiero como la probabilidad o la incertidumbre que se genera ante una eventualidad que conlleve a consecuencias o resultados financieros negativos debido a la mala asignación de los recursos financieros a través del tiempo. Dado este contexto las empresas pueden incurrir ante una situación poco apremiante, la cual llevaría a la empresa a atravesar momentos incómodos en el sentido financiero poniendo en riesgo su capital y su operabilidad.

El riesgo financiero puede verse afectado en diferentes áreas internas en la administración financiera de una empresa las cuales debe ser cuidadosamente evaluadas constantemente con el fin de reducir se efecto ante algún fallo de la empresa, si bien es cierto que algunas áreas tiene una mayor relevancia que otras es necesario considerar todas como iguales, así se puede evitar cometer errores que conlleven a pérdidas financieras.

Lo anterior conlleva a dar un poco de contexto en cuanto a los tipos de riesgo que deben afrontar constantemente las organizaciones cuando de expandirse a un mercado extranjero se refiere. Dado que son muchos los tipos o factores financieros de riesgos a los cuales se está expuesto, es determinante conocer la base de cada uno de estos, al igual de como se definen o con que se relaciona en la organización, de esta forma se puede tener una idea clara de que tipos de riesgos financieros se están afrontando al igual que permitiría acudir a la estrategia correspondiente con el fin de mitigar los efectos de cada uno de estos. Así se compila en el siguiente recuadro la información correspondiente a cada uno de estos tipos con el fin de contextualizar la naturaleza de cada uno de ellos:

Tipos de Riesgo	
Nombre	Características
Riesgo de Mercado	Se define y se asocia ante las variaciones existentes en los mercados financieros, de los cuales se derivan y destacan tres tipos de riesgos implícitos en el riesgo de mercado.
Riesgo de Cambio	Se ve relacionado con las fluctuaciones que acontecen en el mercado de divisas, es decir ante el compra, venta o ingreso y salida de moneda extranjera en un mercado.
Riesgo de Tipo de Interés	Se vincula con la fluctuación o cambios que se pueden presentar en las tasas y tipo de interés que se establezcan en un mercado.
Riesgo de Instrumentos Financieros	Se relaciona ante la volatilidad del mercado de instrumentos financieros, es decir ante la fluctuación de las acciones, deuda, forwards, derivados, entre otros instrumentos financieros.
Riesgo de Crédito	Es el riesgo que persiste ante el incumplimiento de las obligaciones financieras por alguna de las partes involucradas que fueron establecidas en un contrato financiero.
Riesgo de Liquidez	Es el riesgo que se asume ante la imposibilidad de cumplir con las obligaciones financieras por insuficiencia en la liquidez, esto debido incluso al contar con los bienes o activos necesarios para generarla pero ante ineffectividad de venta de estos.
Riesgo Operativo	Se entiende como el riesgo ocasionado por fallas en los procesos operativos financieros, productivos, de servicio, entre otros a causa de fallas de personal, tecnología o externalidades no previstas.
Riesgo País	Se relaciona con el riesgo que implica el realizar operaciones transnacionales y que se deben a factores concretos que acontecen en el contexto económico, político, social, entre otros de un país en específico.
Riesgo Sistémico	Se refiere al riesgo que se asume ante el fallo de las entidades interdependientes de un país, el cual puede generar una reacción en cadena de fallos continuo de diferentes entidades que pongan en peligro el correcto funcionamiento del mercado en su totalidad.

Figura 1. Tipos de Riesgo (Fuente: The Risk Management Guide)

Una vez contextualizado los tipos de riesgos existentes en el entorno financiero además de conocer su funcionamiento o características podemos dar paso al desarrollo de los objetivos específicos. Cabe aclarar que para efectos del documento no se hará necesario el uso de cada uno de los elementos previamente descritos, dado que solo se busca explicar las primeras medidas que se piensan a la hora de mitigar el riesgo en caso de incursión a un mercado extranjero, dicho lo anterior obviamos tipos de riesgos que no se presentan durante la etapa de acciones que se está desarrollando en el momento, entendido esto, se resalta que si bien no se van a hacer uso de estos tipos de riesgo es necesario conocerlos para tener un panorama amplio de los riesgos a los cuales está expuesta una organización en este tipo de procesos.

Dicho lo anterior es conveniente contextualizar de forma clara las estrategias más relevantes o de más uso ante la toma de decisiones previa a la incursión de una organización en un mercado extranjero, al igual que se debe conocer los riesgos financieros que cada mercado objetivo presenta, según el contexto en que este se desarrolla, teniendo presente claro está la variabilidad o volatilidad de los factores de riesgo al igual que el comportamiento de los precios dentro del mercado. Obteniendo así la mayor información posible que permita generar una toma de decisiones eficiente y acorde a lo que la organización busca al momento de incursionar o expandir su presencia en mercados foráneos.

Cada uno de los temas previamente mencionados se desarrollaran de la forma más pragmática con el fin de que el documento sea de comprensión universal, y sirva como referente en un futuro para situaciones, escenarios o contextos en el cual sea requerido.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS MÁS REPRESENTATIVAS EN CUANTO A LA REDUCCIÓN DEL RIESGO FINANCIERO QUE LAS EMPRESAS ACARREAN A LA HORA DE EXPANDIR SU PRESENCIA EN MERCADOS EXTRANJEROS

Expandirse a un mercado externo puede ser una de las acciones más difíciles para las organizaciones, al comprender un alto grado de complejidad es natural que con ella misma llegue un alto grado de rentabilidad. Uno de los riesgos que se presentan a la hora de incursionar a un mercado extranjero es el riesgo financiero, el cual las organizaciones constantemente buscan como mitigar o reducir la posibilidad de fracaso a través de múltiples estrategias concebidas a través de los años gracias a un gran número de personas que dedicaron su vida al desarrollo y perfección de estas estrategias. generando así un amplio abanico de estrategias de las cuales se pueden hacer uso dependiendo del contexto en el cual sean requeridas, por ello se debe tener gran precaución a la hora de escoger la estrategia correcta para el tipo de acción que se quiere llevar a cabo.

Por lo anterior se busca contextualizar las estrategias que pueden resultar valiosas para el proceso de reducción de riesgo financiero en las organizaciones que desean expandir su presencia en mercados extranjeros. Por ello identificamos dos estrategias que hacen parte de la toma de decisión, es decir que son estrategias previas y determinantes para concluir la capacidad y la factibilidad de ingresar a un mercado extranjero relativamente desconocido. En este caso hablamos de la Planeación Estratégica como pieza fundamental para la organización de los procesos y el Análisis de Estimación del Riesgo de Mercado que nos faculta a decidir la factibilidad y las probabilidades de éxito en la incursión aun nuevo mercado.

PLANEACIÓN ESTRATEGICA

La planeación estratégica se puede considerar la base fundamental para el cumplimiento de un objetivo en específico ya sea a corto, mediano o largo plazo. Su importancia yace en la información disponible que podemos analizar para la toma de decisiones en el futuro de acuerdo a las metas previamente planteadas. De esta forma se puede tener un panorama más claro de las acciones que se deben tomar de acuerdo a los objetivos que se quieren lograr.

Muchos son los autores que han definido la Planeación Estratégica de acuerdo a la aplicabilidad que se le quiere dar, en este caso podemos tomar la definición hecha por Drucker que se acopla de gran manera a la finalidad de esta como estrategia, por ello para (Drucker, 2002) "La Planeación Estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuáles implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados"

Otra definición que podemos integrar a la idea de la Planificación estratégica es la dada por Henry Mintzberg en su libro de Los Procesos Estratégicos, en la cual nos presenta una idea más dada a las acciones y la coherencia de estas con el plan a realizar, allí Mintzberg define la Planeación estratégica como (Mintzberg, Brian, Voyer; 1997) "Es el patrón o plan que integra las principales metas o políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar"

Como lo explica Drucker anteriormente, la Planeación Estratégica acarrea un procesamiento de la información disponible continuo, en especial de modo predictiva y proyectada al futuro, es decir que esta debe darnos la información suficiente para entrar en capacidad de toma de

decisiones en cuanto al cumplimiento de los objetivos futuros previamente establecidos se refiere. Así dicha información procesada y proyectada ayuda a generar las estrategias propicias para llevar a cabo, dicha información fundamenta el tipo de acción que se debe poner en marcha para el cumplimiento efectivo de los objetivos, tomando en cuenta todas las variables presentes que pueden afectar de una manera u otra el correcto funcionamiento de dicha acción.

Por otro lado Mintzberg nos presenta la relación directa y la coherencia existente entre el plan de acción u objetivos a cumplir con las acciones que se deben realizar para llegar a estos. De esta forma aseguramos que toda estrategia, decisión o acción tenga como objetivo fundamental el logro del objetivo, todas estas deben ir relacionadas de forma coherente, no pueden estar por fuera del margen del contexto en el cual se desenvuelve el objetivo a cumplir. De alguna u otra forma todas estas acciones deben estar encadenadas una tras otra de manera precisa, de esta forma se potencia la eficiencia de las acciones y se reduce el margen de error.

Una vez determinado lo que es la Planeación estratégica y los aspectos que esta abarca, encontramos en ella un concepto que se aplica constantemente en este tipo de estrategias, en este caso hablamos de la Administración por Objetivos, la cual vio luz por primera vez gracias a Peter Drucker en su libro *The Practice Of Management* en 1954, a partir de allí muchos autores abordaron el concepto y adoptándolo a su propio pensamiento y aplicabilidad dentro de la Administración, uno de ellos es George Odiorne que es considerado uno de los principales autores y defensores del este concepto, Odiorne nos define la Administración por Objetivos como: (Odiorne, 1965), el sistema de administración por objetivos se puede describir como un proceso mediante el cual el superior y subordinado identifican conjuntamente sus objetivos comunes, definen las principales áreas de cada individuo de la responsabilidad en cuanto a los resultados

que se esperan de él, y el uso de estas medidas como guías para la operación de la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

Otro autor cuya definición es relevante para la Administración por Objetivos es la presentada por John W. Humble el cual nos define a la Administración por Objetivos como (Humble, 1975) "un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa de definir y alcanzar sus propósitos de lucro y crecimiento con la necesidad del gerente de contribuir y desarrollarse. Es un estilo de gerencia exigente y estimulante".

La Administración por Objetivos presenta su funcionalidad en sentido de que esta se realiza de manera específica, es decir, con funciones y objetivos específicos de cada integrante de la organización, cada uno de ellos se responsabiliza por el cumplimiento de un objetivo específico el cual eventualmente conllevará al cumplimiento del objetivo general.

Por lo anterior podemos afirmar que la planeación estratégica al considerarse la piedra angular en cualquier proceso con algún objetivo específico que se desee realizar, es el paso inicial de toda estrategia, por esto mismo se considera una de las estrategias fundamentales en la toma de decisiones. Para este caso en específico, en el cual se busca mitigar los riesgos financieros en cuanto a la expansión de mercado por parte de las empresas, la Planeación estratégica empieza a ser determinante en la toma de decisiones en tanto a esta incursión se refiere, dado que resultado de esto se puede generar los objetivos de la empresa, se pueden determinar estrategias, el uso de los recursos tanto humanos, financieros, físicos y no físicos, que pueden ser fundamentales para el cumplimiento de dicho objetivo.

MÉTODOS PARA LA ESTIMACIÓN DEL RIESGO DE MERCADO

Existen diversos métodos para el análisis en el riesgo de mercado, dado que este es uno de los aspectos más relevantes a tener en cuenta al momento de realizar el proceso de incursión a un mercado extranjero, quizás pueda considerarse el primer punto a tener en cuenta a la hora de emprender este proceso, debido a que gracias a los resultados arrojados por este análisis se puede determinar la factibilidad de ingresar a este mercado al igual de los resultados que se pueden esperar de dicha incursión. Este tipo de análisis propende dar la información necesaria del mercado al cual se quiere ingresar, presentando todas las características de este, así se puede tener una idea amplia de cómo opera este mercado, los sectores que son más fuertes de este, la competencia y la amplitud del mercado, inclusive en ocasiones se puede determinar el futuro del mercado en análisis. Por ello es de vital importancia la realización de este tipo de análisis ya que de aquí sale la primera toma de decisión que es si es factible o no incursionar en este.

Para calcular el riesgo de mercado pueden emplearse dos métodos fundamentales: método de valoración delta y método de valoración global. Esta estrategia comprende un método más matemático/estadístico que de análisis como tal, ambos métodos permiten tener de forma cuantitativa una idea del comportamiento del mercado. En ambos se comprende la estimación del portafolio que se desee incursionar al mercado, y de cómo este varía según el tipo de análisis acorde al comportamiento histórico del mercado. También comprende variables como lo son los factores de riesgo y la volatilidad de los precios entre otras, permitiendo tener un contexto amplio en cuanto el análisis refiere, sin dejar por fuera ítems que pueden ser significativos para la toma de decisiones según resultados que estos análisis puedan arrojar.

MÉTODO DE VALORACIÓN DELTA

En este tipo de método se busca estimar el valor de un portafolio y su variación de acuerdo a su exposición a los factores de riesgo y la sensibilidad o volatilidad que estos presenten. Según (Beltran & Perilla, 2002) " La sensibilidad establece la relación entre los cambios en el valor del instrumento con un factor o índice relacionado". De esta forma podemos observar la variación del portafolio al momento de ser expuesto a un factor de riesgo entre los cuales podemos considerar la tasa de interés, la variación en los precios, tasas de cambios, entre otros.

Este es probablemente el método que menos esfuerzo necesita para su cálculo por su simplicidad, lo cual lo convierte en un método de fácil uso en comparación al método de valorización global . Pero dicha facilidad presenta una contraparte y es que la aplicación de este método se reduce o se ve limitada por la linealidad, la linealidad la podemos comprender como la variación del portafolio ante los cambios presentados en el mercado. De esta forma el análisis arrojado por este método se ve encarcelado ante la sensibilidad del mercado y el portafolio presentado, es decir, ante las relaciones previamente establecidas como son los factores de riesgo, o la relación que se hay escogido para analizar, sesgando así información que puede ser fundamental para el proceder de las acciones en cuanto al cumplimiento de los objetivos pactados.

Para realizar el método de valorización delta se puede trabajar bajo dos fuentes de información: la información de precios en los mercados organizados y la información histórica de precios. Ambas comprenden ámbitos diferentes a pesar de que tuviesen una naturaleza similar. La diferencia entre estas está en la facilidad de uso de ellas y la amplitud del mercado en el cual se analiza, ya que si bien en la primera hablamos de mercado organizado por su propia naturaleza la información y los precios son limitados, mientras que las segunda al presentar la

información de forma histórica, permite facilitar el análisis de esta al recopilar una mayor cantidad de información para el análisis posterior.

Una de las ventajas que presenta este tipo de método es que además de ser de fácil uso y de contar con dos fuentes de información, es que solo se requiere analizar una sola vez el portafolio en el mercado que se desea ingresar, dado que las variaciones que puede presentar ante diferentes fuentes de información no representan grandes cambios ante la sensibilidad del mercado, así se puede tener una idea o panorama de forma fácil y rápida de cómo sería el comportamiento del portafolio de bienes o servicios que la organización pretende establecer en el momento de incursionar a un mercado extranjero.

MÉTODO DE VALORACIÓN GLOBAL

A este método también se le conoce como método de valorización completa por su naturaleza de comprender o analizar el portafolio no ante una relación directa con algún riesgo financiero sino porque en este tipo de análisis se pretende observar el comportamiento del portafolio bajo diferentes situaciones, escenarios o contextos en el cual se desenvuelve el mercado objetivo, pero de igual forma este análisis viene determinado por los precios que presenta dicho mercado.

El método de valorización global al trabajar bajo escenarios o supuestos de un mercado puede arrojar información valiosa sobre el comportamiento del portafolio, para llegar a dicha información podemos hacer uso de dos fuentes de información: la información obtenida bajo escenarios definidos previamente y la información obtenida bajo escenarios simulados previamente. De naturaleza diferente el primero comprende el uso de información histórica o el uso de un periodo de tiempo determinado que sea relevante a las necesidades para el análisis, esto quiere decir que se analiza el comportamiento de los precios en un tiempo determinado bajo

un escenario en específico y como estos afectaron de manera directa a la organización, mientras que la segunda opción trabaja bajo la volatilidad de los precios, y a partir del análisis de esta volatilidad se establece el contexto o escenario en el cual se quiere evaluar el comportamiento del portafolio y su posible rendimiento en el mercado. Como se puede observar son dos formas diferentes de realizar el análisis pero cuya finalidad es observar el comportamiento del portafolio en un contexto o escenario más global como su nombre lo indica, por lo cual se pueden comprender acciones con mayor grado de éxito con un escenario de mercado previamente establecido y analizado.

Por lo anterior podemos determinar que este método comprende un esfuerzo mayor al que se puede realizar con el método de valorización delta, pero que nos puede generar un panorama más acertado del comportamiento del portafolio al igual que una idea del rendimiento o los resultados que este puede arrojar, teniendo así una mayor información para la toma de decisiones en cuanto a la incursión de mercado se refiere, también permite realizar los cambios pertinentes al portafolio para que este se acople de manera idónea al mercado objetivo.

Una vez contextualizados estos dos estrategias podemos determinar la utilidad de cada una de estas o si estas son complementarias una de la otra, pero en general la idea es presentar estas estrategias como posibles soluciones para la reducción o mitigación del riesgo financiero continuamente presente en los procesos de incursión o expansión en un mercado extranjero por parte de las organizaciones y así evitar las probabilidades de fracaso por parte de estas.

CONTRASTE DE LOS RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS PREVIAMENTE CONTEXTUALIZADAS EN RELACIÓN A SU UTILIDAD ANTE LA REDUCCIÓN DE RIESGO FINANCIERO QUE LAS EMPRESAS AFRONTAN AL MOMENTO DE INCURSIONAR A NUEVOS MERCADOS EXTRANJEROS

Presentada las estrategias anteriores, es momento de contrastar la utilidad de cada una de ellas al momento de reducir el riesgo financiero a la hora de incursionar en un mercado extranjero, previamente se mostraron las características de las estrategias al igual que la utilidad que estas tienen a la hora emprender dicho proceso, también se precisa conocer el momento en el cual se debe adoptar las estrategias ya que estas tienen un tiempo específico para su aplicación y en muchas ocasiones se hace uso de más de una de ellas al momento que sea necesario. Así de esta forma a continuación se presentará las apreciaciones de estas estrategias en cuanto a su efectividad refiere para el cumplimiento del objetivo principal de este documento, la reducción del riesgo financiero a la hora de incursionar en un mercado extranjero.

Podemos considerar ambas estrategias como fundamentales para el objetivo que se quiere lograr, pero naturalmente una de ellas comprende un valor más importante para la persona a cargo de tomar la decisión de incursionar o no a un mercado extranjero. Si bien ambas forman parte del proceso previo al incursionar, la información que ambas arrojan son determinantes para la consideración de los pasos a seguir, por ello es razonable considerar el peso de cada una de ellas considerando en los momentos de su aplicabilidad y los resultados que pueden otorgar.

En una balanza entre la Planeación Estratégica y el análisis o los métodos de medición de riesgo del mercado, en un principio podemos decir que la ponderación o la apreciación mayor la tiene el análisis de riesgos de mercado, ya que este comprende el primer paso para considerar la

inmersión dentro de un mercado extranjero, gracias a este análisis podemos conocer la factibilidad de ingreso y si los bienes y/o servicios que se pretenden presentar son los necesarios para competir dentro de este mercado, al igual que nos permite modificar dicho portafolio de bienes y servicios para que se acoplen de forma idónea al mercado objetivo y tengan una mayor probabilidad de éxito al momento de ingresar al mercado, el análisis de riesgo de mercado también nos permite analizar de forma previa el posible comportamiento de este portafolio y los resultados que se pueden obtener de este en el mercado objetivo, generando información fundamental para la toma de decisiones al momento de incursionar en mercados extranjeros. Por lo fundamental de la información que permite analizar esta estrategia se podría determinar que su peso y su efectividad a la hora de tomar la decisión de emprender o incursionar hacia mercados extranjeros es la estrategia de mayor uso por las organizaciones.

Lo anterior, si bien presenta al análisis de riesgo de mercado como la estrategia fundamental para determinar si se ingresa a competir a un mercado extranjero o no, no desestima la necesidad de tener una Planeación estratégica en caso tal de que se decida por incursionar al mercado, como se había establecido previamente la planeación estratégica permite generar el plan de acción a seguir de manera coherente y acertada, generando los objetivos y acciones específicas por parte de los involucrados en la organización con el único fin de cumplir el objetivo general, al igual que gracias a su flexibilidad y versatilidad permite modificar el plan de acción de acuerdo a los comportamientos del mercado, de acuerdo al logro de objetivos específicos y en casos extremos a los comportamientos de las variables externas a la organización sobre las cuales no se tienen control. Convirtiéndolo así en una estrategia fundamental para el cumplir el objetivo de incursionar en un mercado extranjero.

Una vez establecido esto podemos generar una matriz de relación entre las estrategias, las sub-estrategias que la conforman, sus características y por último el momento en el cual se puede hacer uso de cada una de estas, resumiendo así la contextualización y la contrastación de ambas estrategias.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN DE RIESGO			
ESTRATEGIAS	SUB-ESTRATEGIAS	CARACTERÍSTICAS	MOMENTO DE USO
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Planeación Estratégica	Involucra toda la organización foco objetivo general	Una vez establecido el mercado objetivo y el resultado esperado
	Dirección o Administración por Objetivos	Funciones, áreas y/o personas específicas en la organización. Objetivos específicos	Una vez puesta en marcha la planeación estratégica
TIPOS DE MEDICIÓN DE RIESGO DE MERCADO	Medición de Riesgo de Mercado Delta	Directamente relacionado con los factores de riesgo y la volatilidad de estos.	Una vez se quiera establecer un mercado objetivo según sus factores de riesgo
	Medición de Riesgo de Mercado Global	Directamente relacionado con los escenarios o contextos presentes en el mercado objetivo	Una vez se desee establecer el mercado objetivo según el desempeño del portafolio en un escenario predeterminado

Figura 2. Matriz de Estrategias de Reducción de Riesgo (Contraste).

CONCLUSIONES

- La eficiencia de las estrategias para la lograr la mitigación del riesgo están dadas, todo se reduce a como se hacen uso de ellas y si estas están en coherencia con el contexto económico que las rodea, se debe tener claridad en el momento en el cual cada estrategia se debe aplicar ya que existe un momento preciso para cada una de ellas.
- Considerar la Planeación estratégica como piedra angular para cualquier proceso es fundamental, gracias a su naturaleza abarca todos los aspectos correspondientes de una organización, pero su mayor ventaja radica en que su aplicación es constante, tanto desde que se empieza el proceso, durante y al final de este, así se puede tener una mayor eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.
- La Administración o Dirección por Objetivos es fundamental gracias a la particularidad de que esta trabaja bajo objetivos, funciones y personas en específicos con el fin común de lograr un objetivo general, convirtiéndola en parte valiosa de las decisiones que se deben tomar en búsqueda de la reducción de riesgo financiero en la incursión a nuevos mercados extranjeros.

- Los métodos de estimación de riesgo de mercado son eficientes en la medida de que se analice la información correcta en el contexto indicado, de lo contrario se podría estar tomando decisiones con base en resultados de un análisis con información poco confiables, exponiendo así la organización ante todo los factores de riesgos que se pueden presentar en un mercado.
- La volatilidad o variabilidad de los factores de riesgo en un mercado objetivo pueden determinar el comportamiento de un portafolio en un contexto predeterminado en este mercado objetivo, información esencial que se debe tener presente para la toma de decisiones en cuanto a la incursión del mercado objetivo se refiere.
- El considerar el uso de ambas estrategias para determinar la factibilidad de ingreso a un mercado objetivo es la forma más efectiva para reducir el riesgo financiero a la hora de acarrear este tipo de procesos, aumentando así las probabilidades de éxito de la organización y su portafolio en el mercado objetivo.

BIBLIOGRAFÍA

Bodie, Zwi y Robert C. Merton (1999). Finanzas. México. Editorial Prentice Hall.

Drucker, P. F. (2002). La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Argentina. El Ateneo.

Mintzberg, H; James.B.Q; Voyer, J (1997). Los Procesos Estratégicos: Concepto, Contexto y Casos. México. Pearson -Prentice Hall. Primera Edición.

Odiome, George S (1965). Management by Objectives: A System of Managerial Leadership", New York. Pitman Pub.

Humble, J. (1975). Management by Objectives. EE.UU. Gower Press.

Beltrán, F. & Perilla, A. (2002). El Concepto de VaR y Los Métodos de Valoración. En Métodos de Determinación del Valor en Riesgo y Su Aplicación al Sistema Bancario Colombiano. Bogotá D.C. Girafa-Universidad de los Andes.

Bodie, Zwi y Robert C. Merton (2003). Finanzas. México. Editorial Prentice Hall. Pág. 2.

Guijarro, John (2011). Modelos De Enfoque De Medición Avanzado Del Riesgo Operativo. Contribuciones a la Economía. Málaga. Universidad de Málaga.