



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO
GESTIÓN PROACTIVA DEL RIESGO PARA UNA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
EFICIENTE

Presentado por:

BEATRIZ ELENA CABRA TORRES

Presentado a:

JAIME PEDRAZA FORERO

BOGOTÁ DC, COLOMBIA

JULIO DE 2020

Beatriz Elena Cabra Torres - 2204386



GESTIÓN PROACTIVA DEL RIESGO PARA UNA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EFICIENTE

El siguiente documento académico que se va a desarrollar a partir de la escritura de una postura personal sobre un tema, con opiniones respaldadas con argumentos sólidos. Se proporcionará información y se propondrán interpretaciones y explicaciones acerca de un asunto de interés. Será una reflexión soportada en los postulados de varios autores ilustres en el tema propuesto.

El documento está enfocado al estudio integral de los procesos económicos y en parte productivos de la actividad empresarial que se han convertido en elementos clave para tener en cuenta por las empresas para su desarrollo prospectivo, ya que son varios los factores que están provocando traspies en la administración de los riesgos empresariales. Se intenta desde el inicio sentar bases concretas respecto a los aspectos financieros de las compañías tales como la liquidez, gestión de carteras y endeudamiento con el fin de ir proyectando la tesis de este documento en mostrar maneras eficaces de gestionar los riesgos financieros sin desdeñar el aumento de la complejidad de los procesos productivos y tecnológicos, que directa o indirectamente afectan la gestión de estos latentes riesgos también la existencia de mercados cada día más competitivos y exigentes de calidad, la búsqueda de nuevos productos y mercados, a la vez que aumentan las exigencias de cumplimiento de nuevas legislaciones.

Luego de contextualizar claramente la razón fundamental del riesgo en el área financiera de las compañías, se entrará a determinar la relevancia que merece el gestionar oportuna, activa y organizadamente el riesgo financiero desde los tipos de cambio, las tasas de interés dependiendo los plazos de forma somera los operativos, los legales entre otros. En las compañías a todos los niveles, dejando en claro que no se puede lograr una eliminación total del riesgo, sino que siempre será una disminución parcializada y determinando la dinámica repetitiva del riesgo.



Posteriormente a juicio propio y como se mencionó al mostrar la intención de este ensayo se harán juicios de valor desde una posición personal y otros argumentados con base en autores y casos de la vida real que ilustrarán claridad frente a la buena gestión de los riesgos financieros ya mencionados líneas más arriba, sus ventajas, los impactos negativos que surgirán a partir de errores en su administración para finalmente aportar soluciones y maneras optimas de lograr manejar el riesgo que como ya se ha hecho énfasis está implícito en las actividades más básicas hasta la toma de decisiones más complejas que se puedan encontrar en una estructura organizacional.

Vale la pena antes de comenzar formalmente a hablar del riesgo en las organizaciones y aún más específicamente ahondar en el tema de riesgo financiero que es el tema nuclear que atañe este documento de tipo académico. Definir que es un riesgo de la manera más básica y es que el riesgo de una actividad puede tener dos componentes: la posibilidad o probabilidad de que un resultado negativo ocurra y el tamaño de ese resultado. Por lo tanto, mientras mayor sea la probabilidad y la pérdida potencial, mayor será el riesgo.

Es decir, cada vez que se toma una decisión y se valora la relación costos-beneficios como aplicación básica de todo administrador y economista, meramente estamos evaluando los riesgos que corremos con esa decisión y las ventajas o desventajas que esta nos puede traer. Entonces, Cotidianamente la gente se desenvuelve con la noción de riesgos, aunque no sea consciente de ello en todo momento. Por lo tanto, ni la palabra riesgo ni el fenómeno que se describe con ella son nuevos para nuestro entendimiento.

Según Luhmann quien sostiene que “...en este contexto donde nació la palabra “riesgo”, como una necesidad de expresar una nueva, activa y positivamente connotada actitud hacia

la incertidumbre que convivía naturalmente con los riesgos y reaccionaba intuitivamente ante ellos...” o como lo definiría Francisco Borrás, “...El riesgo se define como la existencia de escenarios con posibilidad de pérdida, y por pérdida la obtención de una retribución por debajo de la esperada...” o la definición que proporciona Saiz “...El riesgo está ligado a la incertidumbre que rodea en general a cualquier hecho económico, en el sentido de contingencias que pueden ocasionar pérdidas. Viene a ser el lado opuesto de la seguridad. El riesgo aumenta con el plazo del tiempo...”

Como en todos los ámbitos los riesgos también tienen clasificaciones específicas dependiendo del campo donde lo vayamos a evaluar hay que tener varias consideraciones para dichas clasificaciones, para este caso tendremos en cuenta cuatro riesgos que pueden afectar el área financiera y finalmente valorar aquellas acciones que fortalezcan y encaminen los aspectos financieros de las empresas de manera eficiente.

De cara a solidificar nuestra área financiera debemos tener muy en cuenta el riesgo de inflación el cual se refiere a la carencia de certidumbre que la existencia de inflación provoca sobre el rendimiento real de las diferentes inversiones en las que incurre una compañía en el ejercicio de su objeto social. El riesgo viene dado por la variación del poder adquisitivo de los flujos generados a su vez que el riesgo de inflación es especialmente cruento ya que en el caso en que los periodos de cobro de facturas de clientes caigan en demoras reiterativas, por ejemplo.

Un riesgo al que está expuesta la mayoría de las compañías es el riesgo de liquidez hay que recordar que ello implica tanto la posibilidad de convertir en dinero un activo como el que sea innecesario rebajar su precio para poder venderlo. Entonces este riesgo hace referencia al estado de iliquidez en el que se entra debido a la dificultad potencial en hacer líquido un activo. Cuanta mayor dificultad afrontemos en vender el activo corriente, por ejemplo, sin llegar a ofrecer una



rebaja sustancial en su precio proporcionalmente mayor será el grado de riesgo de liquidez que este conllevará.

Así, está claro que un activo corriente con una gran dificultad para vender es considerado ilíquido, pero también padece de falta de liquidez el activo cuyo precio debe ser reducido considerablemente para poder venderlo. Este riesgo se manifiesta especialmente cuando hay que vender un activo con cierta premura.

En el desarrollo de su objeto social las empresas deben contemplar otro riesgo trascendental y es el de tipo jurídico que proviene de la legislación que afecta el ámbito en el que surten efecto las transacciones entre los participantes del mercado es decir allí encontramos como deben por ejemplo implementarse contratos entre las partes. Por lo tanto, el ordenamiento jurídico nacional e internacional, en su caso, debe ofrecer la seguridad necesaria de que los contratos se ajustan correspondientemente, que son válidos y que se pueden hacer valer.

Evidentemente, las pérdidas incurridas al incumplimiento de la legislación también se contemplan dentro de la definición de dicho riesgo. En el caso de operaciones transnacionales, es fundamental definir los riesgos jurídicos en los contratos internacionales en caso de incumplimiento, para determinar el nivel de riesgo que estamos dispuestos a asumir y no sortearlos cuando ya sea demasiado tarde.

A diario ponemos en juego la reputación lo que puede acarrear el riesgo de que nos satanicen o que nos endiosen. La reputación corporativa se basa en el comportamiento de una multitud de individuos que toman muchas decisiones que acaban siendo juzgadas y puestas en tela de juicio por una gran cantidad de observadores. La reputación es una percepción, un intangible, por eso la reputación de una empresa no sólo depende de los individuos que la conforman sino también de



la reputación de las empresas con las que se relaciona y es allí donde puede verse afectada indirectamente nuestra reputación generando un impacto negativo frente a los stakeholders.

Este riesgo ha cobrado una mayor importancia debido a la consideración de más impactos, negativos o positivos, producida por la inmediatez de Internet. Cualquier problema que causen las personas que toman las decisiones en las compañías a terceros pueden quedar expuestas al riesgo de contagio, esto ocurrido a personas naturales o jurídicas que hacen negocios con una empresa que se encuentra impedida moralmente o instituciones que se relacionen con ella puede ser filtrado mundialmente a través de la Red, que permite organizar disidencias y segregar a los individuos hasta crear grupos suficientemente importantes como para dañar los resultados financieros de la organización.

Ahora como complemento se traerá a colación un tipo de riesgo “tangible” por darle alguna denominación, con la intención de dimensionar un poco los riesgos que deben encarar a diario las estructuras organizacionales. El riesgo de catástrofe está latente a cada paso que dan las compañías desde inundaciones, incendios, sabotajes, huelgas, terrorismo, problemas de telecomunicaciones y demás desastres naturales, humanos y tecnológicos, pueden afectar a la empresa y, sin embargo, no es fácil conseguir que las empresas realicen planes contingentes con objeto de hacer frente a este tipo de riesgo como contratar pólizas de seguros que puedan llegado el caso respaldar las pérdidas en las que se pueda incurrir.

Enfocando ahora si la atención totalmente al tema por el que fue emprendido este ensayo es necesario hacer unas consideraciones iniciales y es que la gestión del riesgo de crédito o financiero se relaciona con factores volátiles y altamente sensibles al entorno macroeconómico,



por lo que se hace imprescindible definir y controlar esos riesgos, con el fin de mitigar las posibles pérdidas que la incertidumbre ocasiona.

El objetivo principal de determinar acciones concretas financieramente hablando se traduce en la necesidad de estudiar las herramientas de análisis de las variables económicas y financieras respaldadas con una buena gestión del crédito que finalmente contribuyan en los resultados que llevan a las compañías a una posición ventajosa frente a sus competidores. Vale la pena destacar que la gestión administrativa del riesgo no es algo opcional, es algo en lo que hay que destinar atención y recursos, las entidades podrán elegir sus propias metodologías en tanto sean lo suficientemente amplias y sistemáticas, y se ciña a un conjunto estricto de criterios de calificación basado en principios. Es decir, los criterios mínimos para aspirar a tener una gestión financiera optima son que la alta dirección se encuentre activamente involucrados en la vigilancia de su política de gestión de riesgo operativo o si fuere el caso, contrate alguna compañía que le garantice dichos objetivos. Paralelamente es necesario poseer un sistema de gestión de riesgo conceptualmente sólido y aplicado en su integridad. Como se mencionó líneas más arriba que se garanticen los recursos suficientes para lograr amplios y rigurosos seguimientos, así como la evaluación de los siguientes factores:

La relación riesgo-rendimiento como se ha considerado desde la economía básica es directamente proporcional, a mayor riesgo mayor rendimiento, por lo que se hace imprescindible la evaluación de su impacto en la cartera y la elaboración de una matriz concienzuda de riesgo para identificar los puntos débiles en los créditos que otorguemos. Adelantándonos un poco a los consejos de buenas prácticas y gestiones financieras es conveniente hacer la siguiente acotación en este punto del documento la cobertura de las operaciones repercute en menores requerimientos de fondos



propios y se traducen en bajos índices de morosidad y rentabilidad mejorada, esto se puede interpretar como cuando compramos cosas en cantidad y se nos concede un descuento.

Después de una seria evaluación de factores que pueden derivar en una adecuada o una intransigente administración financiera se va a disponer los siguientes párrafos a proporcionar ciertos consejos e iniciativas que fortalezcan el ámbito financiero y paulatinamente una reducción y mitigación del riesgo. Como se mencionó si es totalmente claro que una gestión financiera requiere rigurosidad, pero ello no quiere decir que es necesario contar con un sistema costoso para lograr obtener buenos resultados en dicha labor y asegurar confianza. La gestión del riesgo se puede realizar empleando mecanismos totalmente tradicionales, a lo que no se le puede dar cabida es al desorden y la desinformación, sea cual sea el método empleado se debe contar con los insumos necesarios para evaluar y tipificar todos los riesgos y que posteriormente permita el desarrollo de un proceso de toma de decisiones y gerenciamiento eficiente, la planificación debe ser una verdadera derivación de la estrategia elaborada a corto, mediano y largo plazo para que no se generen vacíos que flexibilicen la minimización del riesgo en la planificación financiera.

Dicho lo anterior, es fundamental entender que el mecanismo de proyección es ante todo una sucesión de creaciones de las condiciones para potenciar los resultados de las compañías, y asegurar el sostenimiento de una oportuna capacidad de pago en la situación que le imponga el mercado y/o la competencia, planificar no es limitarse a hacer bosquejos y proyecciones en un papel de los resultados que deseamos alcanzar. Planificar debe ser entendido como la prevención de diagnosticar, por ejemplo: Cuáles serán las condiciones que nos depara el mercado, los competidores, los cambios tecnológicos en los que debemos innovar para estar a la vanguardia en todos los aspectos, en que se tendría que hacer hincapié para desarrollar la actividad y en esas



condiciones que resultados se pueden alcanzar potenciando al máximo todas las posibilidades, qué es necesario hacer y qué medidas debemos tomar para lograr esos resultados, a fin de mantener una situación financiera satisfactoria.

La competencia y eficiencia económica es la finalidad última de la política económica, ya que integra una de las mayores capacidades potenciales con que cuenta una organización, ya que debe contar con un soporte tecnológico con la suficiencia técnica posible de aprovechar y aún de rivalizar en rendimientos, a su vez como un elemento palpable que es el capital humano preferiblemente hecho en la misma compañía, que le favorezca contar con una fuerza laboral cualificada, capaz de hacer frente satisfactoriamente las exigencias actuales de la competitividad, encima cuando las empresas son conducidas emulando algún sistema de dirección actual, que emplea información útil y sobresaliente, que no solo reproduce los datos necesarios para dar respuesta a un cuestionamiento, es decir un sistema integrado, instituirá definitivamente una fuente para extraer reservas de eficiencia económica.

Otro factor sumamente trascendental es lograr un mayor y más eficaz uso del capital, elevando la productividad de la labor, disminuyendo costes de producir, tendrá un impacto real en los balances financieros, favoreciendo el tener una cuota en el comercio internacional y en entradas al mercado bursátil e inversiones.

Aunque suene obvio para lograr la consolidación de una gestión dinámica y apropiada del área financiera de la compañía en aras de mitigar riesgos como premisa fundamental se vuelve en una necesidad el direccionar el sistema de planificación, sistema de contratación, sistema de contabilidad financiera, sistema de información financiera para generar una sinergia precisa y diligente entre estas áreas de la compañía y ello posibilite el propiciar a su vez un círculo virtuoso en el cual fluya la información para hacer uso de ella cuando se requiera y en donde se requiera.



Antes de aventurarse a implementar cualquier sistema que pretenda optimizar nuestra propensión al riesgo es conveniente que se ejecute una investigación preliminar donde se usen métodos empíricos y teóricos, se vale usar alguno que hayamos evidenciado en alguna empresa de éxito, lo anterior con el fin de determinar un diagnóstico práctico del estado de la organización respecto al riesgo. Dentro de los procesos primordiales como operativos, de ventas y administrativos que deben ser llevados de la manera más concienzuda para registrarlos sin sesgos y que sirvan de insumos para emprender así cualquier implementación que enriquezca y solidifique el área en cuestión se encuentra la observación, la medición y la experimentación. El primer proceso permite especificar la intención, las condiciones del entorno y el compendio de saberes precisos para materializar los objetivos proyectados. La observación, junto con la experimentación, catalogadas como los dos modos primordiales del conocimiento empírico, sin los cuales no sería posible obtener la información para las proyecciones posteriores y su comprobación a través de la medición la que nos permite relacionar todas las etapas de la investigación.

Dentro de los métodos se hace uso de la hipótesis, como conducto para asegurar y direccionar el análisis, estos procedimientos nos permiten inferir la forma en cómo quedará organizado el campo de acción seleccionado. Se aconseja emplear además el método estadístico para el análisis de la acción de determinadas variables, así como métodos y técnicas de consultoría, con el objetivo de generar ideas, desarrollarlas y lograr consenso.

Ahora bien, lo anterior obedece a la presentación de un método de gestión del riesgo que se soporta en dos ítems trascendentales, un sistema de indicadores por medio de los cuales se da una clasificación se forma cualitativa, así como cuantitativa del tipo de riesgos, y un comité de



Gestión del Riesgo que va a ser quien asesore a la gerencia en lo referente a las distintas sanciones que pueden producirse al no gestionar de la manera más oportuna y adecuada el riesgo.

Después de todo el recorrido y en el intento de desentrañar algo concreto de todo el extenso espectro acerca de la gestión del riesgo financiero finalmente podemos concluir que el implementar una gestión de riesgos basada en la mejora constante de los procesos se puede aspirar a obtener varios aspectos que brinden ventaja comparativa y competitiva frente a los otros actores del mercado. Se acrecienta la probabilidad de ocasiones de éxito, puesto que se distinguen las distintas posibilidades que se consideran tanto positivas como negativas frente al riesgo. La administración se encarga de reconocer cada una de las oportunidades actuales como se ha venido argumentando a lo largo del documento, el papel de la administración debe ser estelar para la gestión del riesgo.

La combinación correcta de todas las acciones propuestas a lo largo del documento, como el alcanzar la sinergia correcta de la que se hizo referencia para lograr implantar el círculo virtuoso lo que va a permitir identificar y administrar el riesgo de una manera integral en todos los niveles de la organización. Se notará casi de manera inmediata el incremento de resultados positivos y las ventajas de la empresa, así como la reducción de los impactos negativos y los rezagos que ello conlleva también a partir de los riesgos, ya que permite identificar los riesgos que en realidad son oportunidades.

Otro gran factor determinante en la mitigación de los riesgos será la reducción de la variabilidad del rendimiento de la empresa, lo que se traduce en su estabilidad, que también obedece o le permite conocer mejor sus fortalezas y debilidades frente a un riesgo o una oportunidad, que



paralelamente mejorará la resiliencia empresarial, ya que le permite no solo anticiparse y responder a los cambios, si no también evolucionar y prosperar.

No existen piedras filosofales para la gerencia del riesgo financiero, pero como se ha argumentado es necesario su implementación porque ellas reflejaran las decisiones financieras, partiendo del empleo de procedimientos actuales que propicien esta gestión financiera como un todo integral, de administración que contribuya al cumplimiento de la Misión de la empresa, propendiendo a la eficiencia de la economía.

Finalmente es necesario aclarar que la Gestión de riesgos no es un manual o un área, es una cultura una forma de pensar y proceder, las facultades y las costumbres que las organizaciones determinan y que constituyen con la exposición de estrategias con el propósito de disponer los riesgos que aquejan a la compañía. Esto tampoco se trata de una lista de riesgos que se haga de manera caprichosa. La Gestión de Riesgos va más allá e incluye las prácticas que la administración pone en marcha para gestionar activamente el riesgo. Estas prácticas incluyen el establecimiento de estrategias, la gobernanza, la comunicación y la medición del desempeño de la empresa. En total, se trata de una serie de principios, un sistema de monitoreo, aprendizaje y mejora del desempeño de la empresa. Además, todo esto se debe articular de manera significativa con la misión, la estrategia y los objetivos de la empresa, para que no altere de manera significativa el funcionamiento y los principios de esta.



Lista de Referencias

- *Análisis de la gestión del riesgo crediticio y su incidencia en el nivel de morosidad de la caja municipal de ahorro y crédito de Piura agencia Juliaca periodo 2013 – 2014.* (2016, 19 octubre). Repositorio UNAP.
<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/1551>
- *International Federation of Accountants. (s.f.), IFAC. Recuperado el 12 de Octubre de 2017, de Risk Management & Internal Control: <https://www.ifac.org/global-knowledge-gateway/risk-management-internal-control?overview>*
- Mart, R. (2017, 25 abril). *Gestión de riesgos: reflexiones desde un enfoque de gestión empresarial emergente.* Redalyc.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29055967009/html/index.html>
- Noa, D. A. B. E. C. (2018, 2 abril). *EDACUN: Administración financiera del riesgo empresarial.* Editorial Académica Universitaria. <http://200.14.53.80/handle/123456789/5>
- Díaz, J. T. (2020, 27 julio). *Análisis del riesgo financiero en las PYMES – estudio de caso aplicado a la ciudad de Manizales.* Dialnet.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5002956>
- *EL RIESGO FINANCIERO. Definición, clasificación, gestión y control.* (2016, 1 marzo). [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=KOcR1OjDrM0>
- Alvarez, P. S. S. (2015, 17 junio). *Los otros tipos de riesgo en la empresa.* Empresa Actual. <https://www.empresaactual.com/los-otros-tipos-de-riesgo-en-las-empresas/>
- E. (2017, 29 agosto). *Las principales fuentes de Riesgo Financiero.* EALDE Business School. <https://www.ealde.es/fuentes-riesgo->

financiero/#:%7E:text=El%20riesgo%20financiero%20se%20define,en%20un%20entorno%20de%20incertidumbre.

- T. (2017b, noviembre 14). *ERM y la importancia de la administración de riesgos*. Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. <https://www.incp.org.co/erm-la-importancia-la-administracion-riesgos/>
- *Dextre Flores, José Carlos, & Del Pozo Rivas, Raúl Sergio (2012). ¿Control de gestión o gestión de control?. Contabilidad y Negocios, 7(14),69-80.[fecha de Consulta 26 de Julio de 2020]. ISSN: 1992-1896. Disponible en:*
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2816/281624914005>
- Muñoz, M. A. (2017, 19 diciembre). *Riesgo financiero: una aproximación cualitativa al interior de las mipymes en Colombia | Aglala*. Revistas CURN.
<https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/1029>
- *Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions*. (2015, 1 agosto). ScienceDirect.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630114000582>
- *Zorrilla Salgador, Juan Pablo (2005). Globalización, incertidumbre y riesgo. Intangible Capital, 1(3), .[fecha de Consulta 26 de Julio de 2020]. ISSN: 2014-3214. Disponible en:*
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=549/54910302>
- Vega de la Cruz, L. O. (2017, 13 junio). *Vista de Gestión de riesgos: una aproximación teórica en su concepción | Revista Visión Contable*. Visión Contable.
<https://publicaciones.unaula.edu.co/index.php/VisionContable/article/view/472/600>
- Tocabens, E. B. (2011, 12 diciembre). *Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones*. Scielo. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032011000300014

