

**PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES**  
**PAPER OF THE ADMINISTRATION OF THE RISK IN THE TAKING OF MANAGERIAL DECISIONS**

**Autoras:** Lazara Muñoz de Armas

Arianna Aluart Molina

Rosa María Dalmau Ordoñez

**Institución:** Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez

**Correo electrónico:** [lazarad@unica.cu](mailto:lazarad@unica.cu)

**RESUMEN**

La administración de riesgos es el proceso destinado a la identificación, análisis y control económico de aquellos riesgos que pudieran afectar el desarrollo financiero de una entidad. En este trabajo titulado Papel de la Administración de Riesgos en la Toma de decisiones Empresariales, se hace un análisis del proceso de administración de riesgo y tiene como objetivo: Aplicar las etapas de Administración de Riesgo a través de métodos y técnicas de análisis para contribuir a mejorar el proceso de toma de decisiones de la Empresa. En el mismo se plantea entre otras definiciones que: El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un suceso fortuito que puede ser o no súbito, violento y producir daños o pérdidas en las personas, animales o cosas en las que se presenta. Su estudio nos permite aminorar o prevenir determinadas pérdidas y tomar decisiones. Para el desarrollo de la investigación nos centramos en el comportamiento de los resultados económicos de dos períodos, identificando, evaluando y analizando los riesgos. El tema investigado presenta gran importancia y novedad en los momentos actuales, ya que puede ser utilizado como herramienta para disminuir los efectos dañosos que puedan presentarse

en cualquier institución. En la realización del trabajo se emplearon distintos métodos de investigación los cuales permitieron elaborar un plan de medidas que permiten el control del riesgo.

**Palabras clave:** Proceso, Administración de riesgo, Daños y Retención.

## **ABSTRACT**

The administration of risks is the process dedicated to the identification, analysis and economic control of those risks that could affect the financial development of an entity. In this titled work Paper of the Administration of the Risk in the taking of Managerial decisions. An analysis of the process of administration of risk is made and he/she has as objective: To apply the stages of Administration of Risk through methods and technical of analysis to contribute to improve the process of taking of decisions of the Company. In the same one he/she thinks about among other definitions that: The risk is the probability of occurrence of a fortuitous event that can be or not sudden, violent and to produce damages or losses in people, animals or things in those that it is presented. Their study allows us to reduce or to prevent certain losses and to make decisions. For the development of the investigation, we center ourselves in the behavior of the economic results of two periods, identifying, evaluating and analyzing the risks. The investigated topic presents great importance and novelty in the current moments, since it can be used as tool the harmful effects that can be presented in any institution to diminish. In the realization of the work different investigation methods those were used which allowed to elaborate a plan of measures that you/they allow the control of the risk.

**Keywords:** Process, Administration of risk, Damages, Retention.

## **INTRODUCCIÓN**

A lo largo del tiempo se han desarrollado actividades investigativas orientadas al control de los riesgos que ha tenido como objetivo definir su naturaleza, componentes y terminología, también instrumentos para detectarlo y manejarlo con eficiencia y la disciplina con esta orientación y objetivo es la Administración de Riesgos.

En el ámbito internacional la evolución de la disciplina ha sido vertiginosa debido a la experiencia derivada de las crisis empresariales y financieras que se registraron en los últimos años. Siendo reconocida por el mundo como una actividad útil, necesaria e independiente sobre la base de que posee una técnica propia de aplicación, en los procesos que tienen que ver con la identificación, reducción y transferencias de riesgos.

Un consultor español después de destacar que ser empresario significa correr riesgos calculados, describe los rasgos del riesgo empresarial de la siguiente manera: «Existe riesgo cuando se tienen dos o más posibilidades entre las cuales optar, sin poder conocer de antemano los resultados a que conducirá cada una. Todo riesgo encierra, pues, la posibilidad de ganar o de perder, cuanto mayor es la posible pérdida, tanto mayor es el riesgo» (León, M. 2012).

La Administración de Riesgo ha tenido gran popularidad en los años recientes y su importancia se ha plasmado de manera firme, principalmente en el sector financiero La eficiencia económica continúa siendo de vital importancia para cualquier país,

El estudio y control de los riesgos, debe partir de una política institucional definida y respaldada por la alta dirección que se comprometa a manejar el tema dentro de la organización. Todas las decisiones que se toman implican cierto grado de incertidumbre o de riesgo. Es importante evaluar los inherentes, por ejemplo, a la inversión requerida para ampliar un negocio antes de efectuar dicha operación. Los dos elementos esenciales son la identificación de los posibles riesgos (lo que implica también su cuantificación) y la evaluación de éstos. La identificación depende en gran medida de la información disponible, la evaluación de una combinación de las matemáticas con la valoración subjetiva del analista, pues éste debe ponderar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.

La administración de riesgos valora una acción basada en el conocimiento, la evaluación y manejo de los riesgos y sus impactos, cuyo objetivo principal será el de facilitar la toma de decisiones. Es un proceso que puede ser aplicado a cualquier tipo de situación en donde se obtenga un resultado que puede ser deseado o inesperado y a su vez sea significativo o impactante en la

organización, permite asegurarnos de que los recursos económicos hayan sido correctamente asignados en función del objetivo planteado.

Las empresas desarrollan su gestión cotidiana en un mundo cada vez más globalizado, en el cual los recursos humanos, económicos, financieros y medioambientales van en detrimento día a día, desplazándose en contextos denominados por la incertidumbre e inseguridad y a los cuales tendrán que adaptarse, con el primordial objetivo de subsistir.

Según De La Oliva (2014), El proceso de identificar los riesgos debe incluir un ambiente en el que las personas sientan la libertad de expresar puntos de algo negativo, los integrantes de un equipo se sienten renuentes al informar sobre ellos. Por eso unas de las herramientas más utilizadas para desarrollar la actividad de identificación de riesgos según Del Toro (2015), son los cuestionarios, organigramas, diagramas de flujos, inspecciones, entrevistas y otros.

La necesidad de controlar el riesgo en las Empresas está dada en que se le muestra a la dirección de la Entidad los riesgos existentes y la forma de minimizarlos, para así ejercer un mayor control sobre los recursos de la misma y tomar mejores decisiones, mostrándole el camino que permita obtener producciones cada vez más competitivas y eficiente, partiendo de que la empresa no tiene una percepción correcta de los riesgos a que se enfrenta en su entidad.

Objetivo General: Aplicar las etapas de Administración de Riesgo a través de métodos y técnicas de análisis para contribuir a mejorar el proceso de toma de decisiones de la Empresa.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Métodos Teóricos:

Histórico-lógico: Se utilizó en la comparación en los años analizados para conocer su relación y en la identificación de los problemas existentes y la solución de los mismos.

De lo concreto a lo abstracto: Al analizar el sistema de control interno y de prevención utilizados por la entidad sus ventajas y desventajas, posteriormente

a través de la abstracción, se logra mantener los aspectos positivos y proponer alternativas para eliminar las deficiencias halladas.

Analítico-sintético: Se manifiesta en la forma de estudiar de manera aislada los elementos que integra el Sistema del Control de Riesgo y de prevención.

Métodos empíricos:

La observación: Teniendo en cuenta cada detalle e información de la entidad.

El estudio documental: Al tener en cuenta materiales publicados en Internet, libros, informes y otros.

El criterio de especialistas: En las consultas con especialistas en la materia de análisis de riesgo.

## **RESULTADO Y DISCUSIÓN**

### **ETAPAS DE PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO**

Primera etapa: Identificación de los Riesgos. En esta primera etapa se procederá a la identificación de los riesgos por cada área de la entidad.

Para conocer un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de este y si puede afectar al área o no. Al considerar la identificación de riesgos, se debe asumir el punto de vista más amplio posible.

El gestor de riesgos debe de ser capaz de analizar la actividad que se realiza en cada etapa del proceso operativo y determinar cómo cada actividad puede resultar potencialmente peligrosa para el resto del proceso, todo riesgo que no se identifique puede convertirse en una retención pasiva, la cual es la más peligrosa pues al suceder el siniestro causa pérdidas para las cuales posiblemente no se hayan considerado soluciones de control o financiamiento.

Segunda Etapa: Evaluación de Riesgos.

Siguiendo un orden lógico pasamos a la segunda etapa o fase del proceso de administración de riesgos.

En esta etapa se desarrolló el análisis y clasificación de los riesgos, en el análisis se determinaron las causas de los riesgos potenciales y las posibles manifestaciones negativas derivadas de la ocurrencia de eventos no deseados.

### Tercera etapa: Control de Riesgos.

Aplicada las demás etapas del proceso de Administración de riesgo se realizará la tercera y última, la que consiste en tomar una serie de medidas para lograr reducir o minimizar los riesgos de la empresa, eliminando también todos los daños o pérdidas materiales o humanas que puedan ser ocasionadas.

Hay que destacar que en esta etapa o fase se pueden tomar una serie de decisiones debido a que dentro de sus dimensiones se encuentra la de prevención y previsión de los riesgos, que dentro de ellas se pueden tomar diferentes alternativas ya que la empresa puede entre otras cosas:

- Eliminar: sus causas y reducir los efectos: puede ser factible o no, ya que es poco probable que se puedan eliminar totalmente los riesgos, sino algunas de sus causas.
- Evitar: es importante en el momento de hacer proyectos y programas de una empresa o entidad.
- Retener o sea Asumir: Debe realizarse de manera consciente y activa, se refiere a pérdidas frecuentes y de bajo impacto financiero que la empresa puede asumir.
- Transferir: los efectos adversos de los riesgos se trasladan a otra entidad que los asume.

La otra dimensión es el financiamiento de los riesgos que tiene implícito las dimensiones de retención de riesgos que no es más que el conjunto de medidas de tipo financiero que se aplican para compensar las pérdidas accidentales que puedan ocurrir; y la transferencia de los riesgos, que esta puede ser mediante contratos comerciales y contratos de seguros.

Etapas de Administración de riesgo aplicadas a la empresa.

#### 1 Primera etapa: Identificación de los Riesgos.

Para poder lograr una buena identificación de los riesgos se utilizaron instrumentos y técnicas como:

- Cuestionario.

- Organigramas.
- Estados financieros.
- Inspecciones.
- Entrevistas.

Los riesgos que afectan económicamente son los siguientes:

#### Riesgos Identificados

1. Falta de seguridad e iluminación en área de almacén.
2. Pérdida del personal clave de la entidad.
3. Carencia de los equipos tecnológicos.
4. Fallas en el suministro de las cantidades totales planificadas de
5. combustible.
6. Alto costo de adquisición de las máquinas perforadoras.
7. Falla en la disponibilidad técnica del parque de equipos.
8. Descontrol en las hojas de ruta de los medios de transporte.
9. Pérdidas provocadas por desastres naturales (Ciclones u otros).
10. Máquina y equipos informáticos obsoletos.
11. Indisciplina laboral.
12. Falta de seguridad en el área de la caja.
13. Descontrol en el efectivo.
14. 13. Desembolso de dietas y pagos menores sin la debida documentación y firma del personal autorizado.
15. Uso indebido de tarjetas magnéticas de combustible.
16. Morosidad en las cuentas por cobrar.
17. Pago de salario indebido.
18. Descontrol y desactualización de los medios básicos.
19. Emitir cheques y órdenes de compra en blanco.
20. No existencia de un mural contra incendios.
21. Falta de análisis cuando se advierten cambios significativos en el nivel de los cuadros.
22. Firma de Informe de recepción sin recibir físicamente el producto.
23. Desactualización de las tarjetas de estiba.
24. Ejecutar trabajos con trabajadores por cuenta propia sin la debida

25.contratación establecida.

26.Efectuar pagos anticipados no amparados por contratos.

27.Que los productos terminados no cumplan las especificaciones de calidad solicitada por el cliente.

Segunda Etapa: Evaluación de Riesgos.

Las causas, más significativas en la ocurrencia de los eventos mencionados en el proceso de identificación de riesgos son las siguientes:

- Desconocimiento de la legislación vigente.
- Negligencia del personal del área económica.
- Falta de exigencia y fiscalización.
- Toma inadecuada de decisiones.
- Violaciones de los principios de contabilidad generalmente aceptados y de las normas cubanas de información financiera.
- Pérdida y/o desvío de los activos fijos tangibles.
- Violaciones del sistema de control interno.
- Violaciones del sistema de contratación económica.
- Falta de financiamiento.

En la tabla 1 se aprecia la clasificación general de los riesgos detectados en la empresa objeto de análisis, los cuales afectan la producción.

No	Cantidad	Clasificación	%
1	4	Particular	16
2	1	Financiero	4
3	4	Estático	16
4	4	Dinámico	16
5	1	Puros	4
6	8	Particular y Financiero	32
7	1	No Financiero	4
8	1	Fundamental	4
9	1	Estático y Dinámico	4
total	25	-----	100

Tabla1: Clasificación general de los riesgos. Fuente: Elaboración propia.



La tabla anterior muestra la clasificación general hecha a los riesgos que cubre la empresa. Como se puede apreciar todos estos riesgos responden a clasificaciones diferentes, dentro de ellas tenemos: riesgos estáticos, dinámicos, fundamentales, particulares, financieros, no financiero y puro.

Los riesgos particulares son más personales en su causa y efecto, pues se originan por causas individuales como son: incendio, explosión, robo y afectan de manera particular a individuos. Podemos agregar que la ocurrencia de los mismos es en cierta forma controlable por los individuos.

Los riesgos fundamentales son los que se originan por causa fuera del control de un individuo o grupo de individuos y tienen un efecto catastrófico y extensivo sobre los mismos.

Los riesgos dinámicos están asociados con cambios de los requerimientos humanos y mejoramientos en la maquinaria y la organización.

- Los riesgos estáticos son los que están conectados con pérdidas causadas por la acción irregular de la fuerza de la naturaleza.

Los riesgos financieros están asociados a una valoración económica en términos monetarios, por ejemplo: la pérdida de una casa, un automóvil, las pérdidas consecuenciales y hasta la responsabilidad civil puede ser medida en términos monetarios.

Los riesgos puros implican una posibilidad de pérdida y que en el mejor de los casos, genere una situación donde no se gane, si no que se mantenga la situación inicial. El riesgo de incendio en una casa o de un accidente automovilístico.

Los riesgos estáticos están relacionados con pérdidas causadas por la acción irregular de las fuerzas de la naturaleza o los errores y delitos del comportamiento humano y que resultan una pérdida para la sociedad

No siempre es posible cuantificar monetariamente las pérdidas debido a la envergadura o características que presentan muchos riesgos. Por tal razón existen varios métodos que facilitan la estimación utilizando para ello una clasificación cualitativa de los mismos a partir de una estimación de la frecuencia y el impacto financiero que los mismos tengan sobre la entidad.

Los métodos más conocidos son los que se relacionan a continuación:

- Método del criterio de gravedad o financiero: Este método clasifica los riesgos según el impacto financiero que tengan sobre la entidad.
- Método del criterio de frecuencia de Prouty: Este método clasifica los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de suceso.

A continuación el autor expone la clasificación de los riesgos utilizando el método del criterio de frecuencia de Prouty.

No	Cantidad	Clasificación	%
1	6	Frecuente	24
2	12	Poco Frecuente	48
3	7	Moderado	28
total	25	-----	100

Tabla 2: Clasificación de los riesgos según el Método del criterio de frecuencia de Prouty.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado el análisis del método aplicado se evidencio que los riesgos fueron clasificados en frecuente, poco frecuentes y moderados.

Los riesgos son clasificados como poco frecuente cuando la frecuencia de pérdidas es casi nula, es decir que el evento prácticamente no sucede. Son moderados cuando la frecuencia sucede una vez en un lapso de tiempo y frecuente cuando la frecuencia sucede regularmente.

En el caso de la empresa analizada se debe destacar que fueron utilizadas todas las clasificaciones de este método donde el mayor por ciento corresponde al riesgo poco frecuente con un 48%, le sigue los frecuentes con 24% y por último los riesgos moderado con un 28 %.

Aplicado el método del criterio de frecuencia se procede a realizar la clasificación nuevamente de los riesgos pero en este caso utilizando el método de gravedad o financiero. Este método clasifica a los riesgos según el impacto financiero que tengan sobre la entidad. Los riesgos en este método

se clasifican en riesgos leves, moderado, grave y catastrófico. Atendiendo a estas clasificaciones los riesgos se manifiestan como se muestran en la tabla 3.

No	Cantidad	Clasificación	%
1	1	Catastrófico	4
2	6	Grave	24
3	5	Moderado	20
4	13	Leve	52
total	25		100

*Tabla 3: Clasificación de los riesgos según el método de gravedad o financiero.*

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la comprobación después de aplicar el método se evidenció que los riesgos fueron agrupados en un 24% como riesgos graves, 52% leves, el 20% en moderados y un 4% de catastróficos.

Una vez realizada la clasificación de los riesgos a través de los métodos planteados se puede decir que dentro de los riesgos más significativos que afectan a la Empresa se encuentran:

La carencia de los equipos tecnológicos, alto grado de deterioro de las máquinas perforadoras, descontrol en el efectivo y la morosidad de las cuentas por cobrar ya que tuvieron un impacto significativo a la hora de clasificarlos e inciden directamente en el compartimiento de la ganancia de la empresa

### 3 Tercera etapa: Control de Riesgos.

Alternativa que toma la Empresa ante los riesgos identificados.

Después de un análisis minucioso de los riesgos la empresa agrupara los riesgos según las alternativas siguientes que corresponda:

Eliminar-20%

Evitarlo-12%

Asumirlo-68%

Total 100%

A todos los riesgos que fueron identificados en la empresa se le asignan medidas correctivas para su control, pero en el caso que se muestra, solo se le asignaron a los riesgos más significativos, que se muestran en la tabla 4.

No	Riesgo	Medidas
1	La carencia de los equipos tecnológicos	Solicitar a los directivos en las instancias superiores el equipamiento necesario y hacer contratos con otras empresas que lo poseen.
2	Alto grado de deterioro de las máquinas perforadoras	Realizar contratos con empresas que brindan ese servicio.
3	Descontrol en el efectivo	Efectuar arquezos de caja de forma sorpresiva. Comprobar que los depósitos se efectúen en los términos establecidos, así como verificar que los reintegros de salarios no cobrados, se realicen en los términos establecidos.
4	<b>Morosidad en las cuentas por cobra</b>	Verificar el cumplimiento de los términos de cobros de cada factura.

Tabla 4: Medidas para hacer frente al riesgo que presenta la Empresa.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se evidencio que a cada riesgo se le asignó una medida para disminuir la afectación del riesgo.

Análisis de la retención.

Una vez realizado el plan de medidas para controlar la acción de los riesgos, se realiza el análisis de la retención.

Para el análisis de la retención de los riesgos, generalmente se utilizan dos métodos, el del Capital de Trabajo y el de las razones financieras (liquidez y rentabilidad).

En este trabajo se aplica el método del Capital de trabajo y las razones de liquidez para retener o asumir el riesgo.

Este método del Capital de trabajo, establece la sustracción desde un 1% hasta un 5% para cubrir la retención de los riesgos asumidos por la empresa.

Expresa la posesión de la empresa del efectivo necesario en el momento oportuno de financiar las pérdidas, por la realización de los riesgos

Capital neto de trabajo: se calcula deduciendo su pasivo circulante, de su activo circulante.

Capital neto = Activo circulante – Pasivo circulante

En la tabla 5 se aprecia el cálculo del capital neto y la sustracción del 5% para determinar la posible retención de los riesgos por la empresa.

Indicadores	Año:2015	Año:2016
Activo circulante	662608.66	496543.44
Pasivo circulante	289696.10	192692.67
Capital neto	372912.56	303850.77
Capital neto x 5%	18645.62	15192.54

*Tabla 5: Cálculo del Capital Neto.*

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en el análisis anterior la empresa muestra resultados positivos en ambos períodos, en el año 2015 presenta un fondo para retención de sus riesgos de \$18645.62, quedando un efectivo de \$354266.93. En el año 2016 la empresa puede retener un importe de \$15192.54 para cubrir sus riesgos quedando un fondo de \$228658.23. 9.

En el análisis del comportamiento del capital de trabajo se concluyó que la empresa se encuentra en una situación financiera adecuada que permite financiar las posibles afectaciones que tendrían lugar de producirse los eventos identificados

Razones de liquidez. Miden la habilidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, es decir, la capacidad potencial de pagar sus obligaciones en corto plazo, se refiere a la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones circulantes, es decir las que participan en el ciclo financiero a corto plazo. Se llaman razones de liquidez, porque se obtiene la relación existente entre las fuentes de efectivo inmediato (activo circulante) con las necesidades de pago inmediato (pasivo circulante).

Razón Circulante (RC): Mide la capacidad de la entidad para pagar sus obligaciones a corto plazo. Se menciona que una razón superior a 1 es satisfactoria y puede llegarse a elevar hasta 2, no es aconsejable que exceda mucho, pues esto indica que la entidad tiene recursos inmovilizados.

$$\text{Razón Circulante} = \text{Activo circulante} / \text{Pasivo circulante}$$

El cálculo de la razón circulante en los años analizados se aprecia en tabla 6

Indicadores	Año:2015	Año:2016
Activo circulante	662608.66	496543.44
Pasivo circulante	289696.10	192692.67
Razón Circulante	2,28	2,57

Tabla 6: Cálculo de la razón Circulante.

Fuente: Elaboración Propia.

En el análisis de esta razón se comprobó que la empresa presenta capacidad financiera para retener sus riesgos, en los dos años analizados

Razón Acida: Expresa cuantas veces el efectivo cubre los pasivos circulantes o cuantos pesos de efectivo posibilitan hacer frente a cada peso de deuda a corto plazo. Como valor óptimo se considera 1.

$$\text{Razón Acida} = \text{Activo circulante} - \text{Inventario} / \text{Pasivo circulante}$$

Para la comprobación de la liquidez que posee la empresa, se realizó el cálculo de la razón acida, la misma se muestra en la tabla 7 a continuación.

Indicadores	Año:2015	Año:2016
Activo circulante	662608.66	496543.44
Pasivo circulante	289696.10	192692.67
Inventario	<b>277351,20</b>	<b>216748,65</b>
Razón Acida	1,33	1,29

Tabla 7: Cálculo de la razón Acida.

Fuente: Elaboración Propia.

Se puede apreciar que en ambos años la empresa puede cumplir sus obligaciones a corto plazo con sus partidas más líquidas sin necesidad de

vender los inventarios. En el 2015 dispone de \$1,33 de activos más líquidos por cada peso de deuda y en el 2016 de 1,29, por lo que la empresa tiene capacidad financiera para asumir los riesgos.

El resultado obtenido en el análisis de estas razones, reafirman la posibilidad de la empresa de retener sus riesgos

## CONCLUSIONES

La administración de riesgos constituye una actividad fundamental en la actualidad ya que permite identificar, evaluar, eliminar y reducir los riesgos, para así evitar sucesos negativos en las empresas. La identificación y evaluación correcta de los riesgos así como el cumplimiento del plan de medidas según la prioridad de los mismos, garantizan el cumplimiento exitoso del proceso de control. El control de los riesgos que afecten a la entidad debe convertirse en una práctica sistemática de seguimiento y cumplimiento a las acciones establecidas, lo que permite tomar las mejores decisiones y alcanzar óptimos resultados económicos.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Administración de riesgos a la luz de los estándares internacionales*, VIII Conferencia sobre supervisión financiera. Disponible en [www.anec.cu](http://www.anec.cu). Visitado 10 de enero de 2014.
- AGROSEMEX, *Glosario de términos*, Comisión Nacional de Seguros y Finanzas, México, 2000. Disponible [www.anec.cu](http://www.anec.cu). Visitado el 20 de enero de 2014.
- BREALEY, R.A.: *Fundamentos de Financiación Empresaria*. Disponible en [www.anec.cu](http://www.anec.cu). Visitado el 26 de febrero de 2014.
- CARDONA NAVARRO, N.: *Evaluación de la amenaza, la vulnerabilidad y el riesgo. Elementos para el Ordenamiento y la Planeación del Desarrollo*. Disponible en [www.anec.cu](http://www.anec.cu). Visitado 10 de marzo de 2014.
- CECOFIS: *Selección de ponencias presentadas en el 1er Seminario Nacional sobre Administración de Riesgos*, Mayo 1988, pp. 88. Disponible en [www.anec.cu](http://www.anec.cu). Visitado el 20 de marzo de 2014.

DE LA OLIVA, F.: *Separata sobre administración financiera internacional de empresa.*

DEL TORO RÍOS, J.C.: *Programa de Preparación Económica para Cuadros. Material de consulta*, CECOFIS Habana, 2015.

ESTÉVEZ FISHER, E.: *Guía de Administración de Riesgo, Serie de documentos de trabajo, comisión de seguro y Finanzas*, México, 2000.

LEFCOVICH, T.: *Administración de los Riesgos Empresariales*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos52> . Visitado 9 de enero de 2014.

LEÓN, M.: *Auditoría Interna. Un enfoque Sistémico Mejora Continua.*

LOZANO, L.: *Administración de proyectos*. Disponible <http://www.intangiblecapital.org/Articulos/N9/0044.htm>. Visitado el 23 diciembre de 2014.

NARIÑO, A.: *En Administración Financiera Internacional de Empresa*. Disponible en <http://www.ecred.shtml>. Visitado el 14 de diciembre de 2014.