

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, 2025, Volumen VI

Gestión de riesgos financieros en empresas multinacionales: un análisis metodológico

Financial risk management in multinational companies: a
methodological analysis

Christian Alexis Mendoza Hernandez

cmendozah@uteq.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0007-7534-3429>

Universidad Técnica Estatal de Quevedo

Quevedo – Ecuador

María del Carmen Guzmán Macías

Mguzman@uteq.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-1333-0263>

Universidad Técnica Estatal de Quevedo

Quevedo – Ecuador

Tania Jacqueline Loor Mieles

tania.loor@uleam.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-2809-6684>

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Manta – Ecuador

Carmen Meribet Cerezo Bustamante

ccerezo@uteq.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0000-7382-4800>

Universidad Técnica Estatal de Quevedo

Quevedo – Ecuador

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3888>

Artículo recibido: 28 de abril de 2025.

Aceptado para publicación: 10 de mayo de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos

NÚMERO

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3888>

Gestión de riesgos financieros en empresas multinacionales: un análisis metodológico

Financial risk management in multinational companies: a methodological
analysis

Christian Alexis Mendoza Hernandez

cmendozah@uteq.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0007-7534-3429>
Universidad Técnica Estatal de Quevedo
Quevedo – Ecuador

María del Carmen Guzmán Macías

Mguzman@uteq.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-1333-0263>
Universidad Técnica Estatal de Quevedo
Quevedo – Ecuador

Tania Jacqueline Loor Mieles

tania.loor@uleam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-2809-6684>
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
Manta – Ecuador

Carmen Meribet Cerezo Bustamante

ccerezo@uteq.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0000-7382-4800>
Universidad Técnica Estatal de Quevedo
Quevedo – Ecuador

Artículo recibido: 26 de abril de 2025. Aceptado para publicación: 10 de mayo de 2025.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

Este estudio examina la gestión de riesgos financieros en empresas multinacionales, con un enfoque particular en la metodología y sus etapas clave: identificación, evaluación, priorización y monitoreo de riesgos. A partir del caso de General Electric (GE), se ilustran las consecuencias de una gestión de riesgos inadecuada y la importancia de aplicar herramientas avanzadas como la simulación de Monte Carlo y el Value at Risk (VaR) para medir y mitigar el riesgo financiero. La falta de coberturas efectivas y diversificación, en particular en su división de seguros, expuso a GE a volatilidades cambiarias y costos crecientes. El análisis destaca también la relevancia del monitoreo continuo y el ajuste de estrategias mediante big data y algoritmos predictivos, así como el uso de benchmarking para comparar mejores prácticas sectoriales. En conclusión, se subraya la necesidad de una gestión de riesgos integral, adaptativa y proactiva para enfrentar la complejidad del entorno global.

Palabras clave: gestión de riesgos, empresas multinacionales, general electric, simulación de monte carlo, value at risk, coberturas financieras

Abstract

This study examines financial risk management in multinational companies, focusing on methodology and key stages: risk identification, assessment, prioritization, and monitoring. Using the General

Electric (GE) case, it highlights the consequences of inadequate risk management and the importance of advanced tools like Monte Carlo simulation and Value at Risk (VaR) for measuring and mitigating financial risk. The lack of effective hedging and diversification, particularly in its insurance division, exposed GE to currency volatility and rising costs. The analysis also emphasizes the relevance of continuous monitoring, strategy adjustments using big data and predictive algorithms, and benchmarking to adopt best practices. In conclusion, the need for an integral, adaptive, and proactive risk management approach is underscored to address the complexity of the global environment.

Keywords: risk management, multinational companies, general electric, monte carlo simulation, value at risk, financial hedging

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Mendoza Hernandez, C. A., Guzmán Macias, M. del C., Loor Mieles, T. J., & Cerezo Bustamante, C. M. (2025). Gestión de riesgos financieros en empresas multinacionales. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (2), 3072 – 3085.
<https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3888>

INTRODUCCIÓN

En el complejo y volátil mundo de las empresas multinacionales, la gestión de riesgos financieros representa un pilar esencial para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional. La presente revisión examina los desafíos y prácticas en torno a la identificación, evaluación y mitigación de riesgos financieros a través de un enfoque detallado en la metodología utilizada para tales fines. Partiendo de la identificación de riesgos inherentes a mercados globales, como el riesgo cambiario, de crédito, de liquidez y operativo (Wang, 2022), el proceso de gestión de riesgos permite a las organizaciones anticiparse a factores adversos y preparar estrategias efectivas para contrarrestar sus efectos. La revisión bibliográfica evidencia la importancia de métodos cuantitativos y cualitativos que ofrecen una perspectiva integral y rigurosa, destacando la influencia que la falta de previsión puede tener en la estabilidad financiera a largo plazo.

El caso de General Electric (GE) proporciona una ilustración concreta de las consecuencias de una gestión de riesgos deficiente. En su expansión global, GE enfrentó una serie de desafíos que no fueron adecuadamente anticipados ni gestionados, resultando en una significativa pérdida de valor accionario y una crisis interna (Pirani Risk Management Blog, 2023; Purwati & Hidayat, 2024). Este ejemplo subraya cómo la ausencia de herramientas de medición avanzadas, tales como la simulación de Monte Carlo y el Value at Risk (VaR), puede limitar la capacidad de una empresa para responder a cambios bruscos en el entorno financiero. Liang y Liu (2021) enfatizan que estas herramientas cuantitativas son esenciales para medir con precisión la probabilidad y el impacto de los riesgos, permitiendo a las multinacionales tomar decisiones informadas en tiempo real. Sin embargo, GE no aplicó estas metodologías de manera efectiva, lo que contribuyó a su deterioro financiero.

Además, la implementación de estrategias de mitigación, como las coberturas financieras y la diversificación, es fundamental para reducir la exposición de las empresas a riesgos externos, como las fluctuaciones en los tipos de cambio y las tasas de interés (Florio, 2017; Wang, 2022). En el caso de GE, la carencia de coberturas financieras dejó a la empresa vulnerable a la volatilidad cambiaria, mientras que una falta de diversificación efectiva, particularmente en su división de seguros, expuso a la compañía a costos crecientes en el sector salud y una mayor expectativa de vida de la población asegurada, afectando negativamente su estabilidad (Purwati & Hidayat, 2024). La priorización de riesgos mediante matrices de riesgo o mapas de calor, como proponen Kalia y Gill (2023), habría permitido a GE concentrar sus esfuerzos en mitigar aquellos riesgos con mayor impacto, logrando así una gestión de riesgos más estructurada y adaptada a las necesidades de la compañía, el monitoreo continuo y el ajuste de estrategias constituyen una etapa crítica en la gestión de riesgos, permitiendo a las empresas adaptarse a un entorno en constante cambio (Rúales, 2022; Toala Mendoza et al., 2024). La falta de un sistema de monitoreo adecuado en GE, que incluyera el uso de big data y algoritmos predictivos, dificulta la detección temprana de problemas y limita su capacidad para ajustar estrategias conforme evolucionaban las condiciones del mercado. Además, el benchmarking y el análisis comparativo permiten a las empresas identificar las mejores prácticas y adaptarlas a su contexto específico (Hart & Dowell, 2024). La ausencia de estas prácticas en GE impidió que la empresa adoptara soluciones efectivas implementadas por otras multinacionales, limitando su capacidad para aprender de experiencias sectoriales y mejorar sus propias estrategias. En conjunto, estos elementos resaltan la importancia de una gestión de riesgos integral y dinámica en empresas multinacionales, fundamental para la mitigación de riesgos en un entorno económico globalizado y complejo.

METODOLOGÍA

Identificación de los Riesgos Financieros

El primer paso consiste en reconocer todos los riesgos financieros a los que la empresa está expuesta (Wang C., 2022). Estos pueden incluir:

Riesgo de mercado: Fluctuaciones en tipos de cambio y tasas de interés.

Riesgo de crédito: Incumplimiento por parte de clientes o socios comerciales.

Riesgo de liquidez: Incapacidad para cumplir con obligaciones financieras a corto plazo.

Riesgo operativo: Fallos en procesos internos o sistemas.

Riesgo legal y regulatorio: Cambios en normativas que afecten las operaciones.

Para esta identificación, se pueden utilizar herramientas como entrevistas con gestores, análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), revisiones sectoriales y estudios de mercado.

Evaluación y Medición de los Riesgos

Una vez que se identifican los riesgos, el siguiente paso crucial es su evaluación y medición precisa. En el contexto de empresas multinacionales, la cuantificación de los riesgos permite determinar la probabilidad de ocurrencia de cada evento y el impacto potencial que podría tener en la estructura financiera y operativa de la organización. Para llevar a cabo este proceso, se emplean métodos avanzados que facilitan una medición detallada y objetiva de cada tipo de riesgo (Liang Z. Liu J., 2021). Entre las principales herramientas utilizadas se incluyen el análisis estadístico, la simulación de Monte Carlo y las pruebas de estrés, las cuales aportan una perspectiva integral del riesgo.

El análisis estadístico es una técnica fundamental que permite evaluar la volatilidad inherente de ciertos activos o pasivos de la empresa, proporcionando información clave para medir el riesgo de mercado. Esta técnica se aplica generalmente a riesgos como las fluctuaciones en tasas de interés y tipos de cambio, permitiendo así una medición cuantitativa de las posibles variaciones en estos factores financieros. Por otro lado, la simulación de Monte Carlo es una herramienta que proyecta diferentes escenarios mediante alteraciones aleatorias de variables clave, proporcionando una visión de cómo distintos factores, tales como precios de materias primas o tasas de crecimiento, pueden afectar el rendimiento financiero de la empresa en distintos escenarios futuros (Sudiantini, 2023).

Además, las pruebas de estrés se emplean para medir el comportamiento financiero de la organización bajo condiciones extremas o de alta presión, como podrían ser una crisis económica global o una recesión prolongada en mercados clave. Estas pruebas ayudan a los gestores a comprender cómo se podría ver afectada la estabilidad financiera en situaciones adversas. Al combinar estos métodos de cuantificación, las empresas multinacionales pueden disponer de una perspectiva objetiva y detallada de los riesgos, permitiendo así una toma de decisiones más informada y alineada con la protección de sus recursos financieros (Modigliani F., 1958).

Una vez identificados, es esencial evaluar la probabilidad y el impacto potencial de cada riesgo. Esto implica cuantificar los riesgos mediante métodos como:

Análisis estadístico: Para medir la volatilidad o el riesgo inherente a ciertos activos.

Simulación Monte Carlo: Para modelar escenarios futuros y calcular probabilidades.

Pruebas de estrés: Para evaluar cómo eventos extremos afectarían la estabilidad financiera.

Además, se pueden utilizar métricas como el Value at Risk (VaR) para medir la pérdida máxima esperada bajo condiciones normales del mercado.

Métricas Clave para la Medición del Riesgo

Para complementar las herramientas de evaluación y medición, las empresas también emplean métricas clave que proporcionan un indicador numérico del nivel de riesgo.

Entre las métricas más relevantes se encuentra el Value at Risk (VaR), que calcula la pérdida máxima esperada de una cartera o inversión en condiciones normales de mercado y con un nivel de confianza predeterminado. Esta métrica es ampliamente utilizada en instituciones financieras para establecer un límite cuantitativo del riesgo que se asume (Merton, 1974). El VaR es particularmente útil para empresas multinacionales, ya que permite estandarizar la medición del riesgo y compararlo entre distintas operaciones y regiones geográficas.

El VaR se calcula mediante la fórmula $VaR = Z\alpha \cdot \sigma \cdot \sqrt{t}$, donde $Z\alpha$ representa el valor crítico basado en el nivel de confianza, σ es la desviación estándar de los rendimientos, y t el horizonte temporal. Esta métrica permite a los gestores anticipar la pérdida máxima en un marco temporal específico, facilitando la toma de decisiones estratégicas con base en la tolerancia al riesgo de la empresa. Junto con el VaR, se utilizan otras métricas complementarias como el análisis del Valor Monetario Esperado (EMV) y el análisis de sensibilidad, que ofrecen un contexto más amplio de los posibles resultados.

Por ejemplo, el Valor Monetario Esperado (EMV) se calcula multiplicando la probabilidad de un evento de riesgo por el impacto financiero que generaría su ocurrencia. Este cálculo permite evaluar si el riesgo es aceptable o si es necesario implementar medidas de mitigación para reducir su impacto. Estas métricas clave aportan una base sólida para que las multinacionales evalúen sus exposiciones financieras, priorizando aquellas con mayor impacto y riesgo (Grove & Clouse, 2017).

Priorización de los Riesgos

No todos los riesgos tienen el mismo impacto o probabilidad. Es necesario priorizarlos utilizando herramientas como matrices de riesgo o mapas de calor que visualicen los riesgos más críticos (Kalia & Gill, 2023). Esta clasificación permite a la empresa concentrar sus recursos en aquellos que representan una mayor amenaza. Una vez que se han identificado, evaluado y medido los riesgos, se procede a su priorización, un paso esencial para una gestión efectiva. La priorización permite a la empresa multinacional asignar sus recursos de manera eficiente, concentrándose en mitigar los riesgos que representan la mayor amenaza para su estabilidad financiera y operativa. Para este proceso, se utilizan herramientas como matrices de riesgo y mapas de calor, que visualizan los riesgos de acuerdo a su severidad y probabilidad de ocurrencia. Al visualizar los riesgos más críticos, los gestores pueden centrar sus esfuerzos en aquellos que requieren una intervención inmediata.

En este contexto, la matriz de riesgo es una herramienta visual que clasifica los riesgos en categorías de alta, media o baja prioridad, en función de su severidad y probabilidad de ocurrencia (Purwati & Hidayat, 2024). Esta matriz se basa en un esquema de puntuación que evalúa el impacto potencial y la frecuencia de cada riesgo. Por ejemplo, un riesgo con alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto, como una crisis cambiaria en mercados claves, se clasificará como de máxima prioridad y demandará medidas inmediatas de mitigación. De este modo, la matriz permite una gestión proactiva, enfocando los esfuerzos en prevenir o minimizar los riesgos más críticos.

Además, el mapa de calor es otra herramienta complementaria que proporciona una representación gráfica del riesgo, facilitando la identificación visual de las áreas que requieren mayor atención. Estos

mapas permiten que los gestores observen de un vistazo los riesgos que presentan mayor intensidad, optimizando la asignación de recursos y tiempo.

Desarrollo e Implementación de Estrategias Financieras

Una vez priorizados los riesgos, el siguiente paso es desarrollar e implementar estrategias de mitigación adecuadas. En el contexto de empresas multinacionales, estas estrategias financieras se centran en reducir la exposición a riesgos y en mejorar la resiliencia operativa y financiera frente a situaciones adversas. Entre las estrategias más comunes y efectivas se encuentran las coberturas financieras, la diversificación, la gestión del capital circulante y los planes de contingencia, cada una con un enfoque particular en la mitigación de riesgos específicos (Florio, 2017; Wang J., 2022).

Las coberturas financieras constituyen una de las principales estrategias de mitigación de riesgos financieros y son particularmente útiles para enfrentar fluctuaciones cambiarias y variaciones en tasas de interés. Mediante el uso de derivados financieros como futuros, swaps y opciones, las empresas pueden protegerse contra cambios imprevistos en el valor de divisas o de las tasas de interés. Por ejemplo, una empresa que opera en varios países puede utilizar contratos de futuros para fijar el tipo de cambio, asegurando así una tasa estable en sus transacciones internacionales. De esta manera, las coberturas financieras brindan estabilidad en las finanzas de la empresa, especialmente en entornos volátiles.

La diversificación es otra estrategia clave para mitigar riesgos operativos y financieros. Este enfoque implica expandirse en diferentes mercados geográficos o en distintas líneas de negocio para evitar la dependencia excesiva de una sola fuente de ingresos o de un mercado particular. Una empresa que se diversifica geográficamente, por ejemplo, puede reducir su exposición a riesgos políticos y económicos específicos de un solo país. Asimismo, al diversificar sus productos o servicios, la empresa se protege contra fluctuaciones en la demanda de un único bien o servicio, asegurando un flujo de ingresos más estable y resiliente.

Gestión del Capital Circulante y Planes de Contingencia

La gestión del capital circulante es esencial para mantener niveles adecuados de liquidez, lo cual es crucial para cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo y evitar problemas de liquidez que puedan afectar la estabilidad operativa de la empresa. Esta estrategia se centra en optimizar el ciclo operativo de la empresa, asegurando que se disponga de efectivo suficiente para enfrentar los gastos inmediatos sin necesidad de recurrir a financiamiento externo de emergencia. Para lograrlo, las empresas pueden gestionar de manera eficiente sus cuentas por cobrar y pagar, así como optimizar sus niveles de inventario. Un ciclo operativo ágil y bien administrado permite que la empresa mantenga una posición de liquidez fuerte, que es fundamental para enfrentar imprevistos financieros (Altman & Hotchkiss, 2005).

Los planes de contingencia representan un componente fundamental de la gestión del riesgo financiero en entornos inciertos. Estos planes consisten en el desarrollo de estrategias específicas para responder de manera efectiva ante eventos adversos, como una crisis financiera global, una caída abrupta de la demanda o un cambio regulatorio inesperado. Para implementar un plan de contingencia efectivo, es crucial que la empresa identifique previamente las situaciones de riesgo y establezca protocolos de acción. Por ejemplo, un plan de contingencia para enfrentar una recesión económica podría incluir la reducción de gastos no esenciales, la reestructuración de deudas o el fortalecimiento de reservas de efectivo. Estos planes permiten que la empresa actúe rápidamente y minimice el impacto financiero de eventos externos imprevistos.

Con los riesgos priorizados, se desarrollan estrategias para mitigarlos. Las principales estrategias incluyen:

Coberturas financieras: Uso de derivados financieros como futuros, swaps y opciones para cubrirse ante fluctuaciones cambiarias o tasas de interés.

Diversificación: Expansión en diferentes mercados o líneas de negocio para reducir la exposición a un solo riesgo.

Gestión del capital circulante: Optimización del ciclo operativo para mantener niveles adecuados de liquidez.

Planes de contingencia: Desarrollo de planes específicos para responder ante eventos adversos.

Monitoreo Continuo y Revisión

Dado que el entorno financiero es altamente dinámico y está en constante cambio, es fundamental que las empresas multinacionales implementen un sistema de monitoreo continuo y revisión de los riesgos identificados y de las estrategias de mitigación implementadas. Este proceso de seguimiento permite detectar de manera temprana cualquier cambio en el riesgo o en el entorno económico, facilitando así ajustes oportunos en las estrategias financieras. El monitoreo continuo incluye el uso de análisis predictivo y herramientas tecnológicas avanzadas, como la inteligencia artificial y el big data, que permiten anticipar tendencias y cambios en el mercado (Rúales, 2022; Toala Mendoza et al., 2024).

Un aspecto esencial del monitoreo continuo es la revisión periódica del desempeño financiero. Esto incluye el uso de métricas clave, como el retorno sobre inversión (ROI), la reducción del riesgo financiero y la mejora en la liquidez, para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas. La revisión periódica permite que los gestores evalúen si las estrategias están cumpliendo con los objetivos financieros y de mitigación de riesgos, y, de no ser así, se pueden realizar ajustes necesarios. Este enfoque proactivo garantiza que la empresa pueda adaptarse rápidamente a nuevas condiciones del mercado o a la aparición de nuevos riesgos.

El ajuste constante de estrategias es otro componente esencial del monitoreo continuo. Las condiciones del mercado y los riesgos financieros evolucionan constantemente, y las estrategias que eran efectivas en un momento dado pueden perder efectividad con el tiempo. Por ello, es crucial que los gestores revisen y ajusten regularmente sus estrategias de gestión de riesgos, alineándolas con el contexto actual. Esto implica actualizar las coberturas, reevaluar los planes de contingencia y, en general, adaptar las estrategias a las circunstancias actuales para garantizar una gestión de riesgos dinámica y resiliente.

El entorno financiero es dinámico, por lo que es crucial monitorear continuamente los riesgos identificados y las estrategias implementadas. Esto incluye:

Seguimiento regular a través del análisis predictivo y herramientas tecnológicas avanzadas.

Revisión periódica del desempeño financiero utilizando métricas clave como el retorno sobre inversión (ROI), reducción del riesgo financiero y mejora en la liquidez.

Ajustes en las estrategias conforme cambien las condiciones del mercado o surjan nuevos riesgos.

Análisis Comparativo

El análisis comparativo es una práctica que permite a las empresas multinacionales evaluar y comparar las estrategias de mitigación de riesgos implementadas en diferentes organizaciones o sectores. Este análisis proporciona información valiosa sobre los enfoques que han demostrado ser más efectivos en condiciones específicas, permitiendo así que la empresa adopte las mejores prácticas de gestión de riesgos. Al realizar un análisis comparativo, se consideran variables como el tamaño de la empresa, la región geográfica en la que opera, la estructura de capital y el sector industrial al que pertenece.

Una técnica común en el análisis comparativo es el benchmarking o comparación de referencia. Esta técnica permite que la empresa compare sus métricas y resultados con los de competidores o empresas líderes en la industria, identificando así áreas de mejora y oportunidades para optimizar sus propias estrategias de mitigación de riesgos. Por ejemplo, una empresa que observa que un competidor ha implementado con éxito un modelo de diversificación en mercados emergentes podría considerar adoptar una estrategia similar si las condiciones son favorables. El análisis comparativo facilita el aprendizaje a partir de los éxitos y fracasos de otras organizaciones, contribuyendo a la mejora continua de la gestión financiera (Hart & Dowell, 2024).

Caso de Estudio: General Electric (GE) y la Gestión del Riesgo Financiero

Contexto

General Electric (GE), una de las corporaciones multinacionales más grandes y diversificadas del mundo, enfrentó una crisis financiera de gran escala en 2018, lo que resultó en una pérdida drástica del 70% en el valor de sus acciones. Este caso se considera un ejemplo claro de cómo la gestión deficiente del riesgo financiero puede tener consecuencias devastadoras para una empresa global, especialmente cuando esta depende de una estructura organizativa compleja y está expuesta a múltiples mercados y sectores. Las lecciones aprendidas de este caso ilustran la importancia de implementar prácticas rigurosas y fundamentadas de gestión de riesgos en empresas multinacionales (Pirani Risk Management Blog, 2023; Purwati y Hidayat, 2024).

Riesgos Financieros Enfrentados por GE

Riesgo Operacional y Cambiario: La globalización y la expansión de GE a lo largo de múltiples sectores aumentaron su exposición a fluctuaciones en los tipos de cambio y riesgos operacionales. Con presencia en varias regiones, GE estaba particularmente expuesta a variaciones en divisas y a la volatilidad en tasas de interés. A pesar de estas amenazas, GE no implementó una cobertura cambiaria eficiente ni estrategias efectivas para mitigar los efectos adversos de estas fluctuaciones, lo que agravó su situación financiera cuando el dólar estadounidense se fortaleció, impactando sus ingresos y generando una pérdida de competitividad internacional (Pirani Risk Management Blog, 2023).

Riesgo en el Negocio de Seguros: GE también enfrentó una situación financiera crítica en su división de seguros debido a pérdidas significativas generadas por el aumento en los costos de salud y una expectativa de vida más larga de la población asegurada, lo que generó demandas imprevistas y mayores pagos de siniestros. Estas pérdidas acumuladas alcanzaron los \$6.2 mil millones. La falta de previsión adecuada en este negocio, uno de los más volátiles de su cartera, evidenció una gestión inadecuada del riesgo financiero y operativa, agravando la carga financiera y contribuyendo a la debilidad general de la empresa (Purwati y Hidayat, 2024).

Estimaciones Inexactas: En 2017, GE presentó proyecciones financieras optimistas basadas en una reducción proyectada de costos, pero no consideró de manera adecuada los riesgos asociados a estos

pronósticos. Estas proyecciones, que no se basaron en un análisis profundo ni en herramientas cuantitativas sólidas, generaron una falsa seguridad entre los inversores, lo cual resultó en pérdidas de capital significativas cuando los resultados reales no cumplieron con las expectativas. Esta sobreestimación de los ahorros y subestimación de los riesgos evidenció una falta de rigor en la gestión de riesgos, lo que contribuyó al deterioro de la confianza de los inversionistas (Pirani Risk Management Blog, 2023).

Estrategias Implementadas y Fallas en la Gestión del Riesgo

Coberturas Financieras Insuficientes

Descripción: A pesar de su exposición significativa a riesgos cambiarios y de tasas de interés, GE no implementó coberturas financieras adecuadas para mitigar estos riesgos. Esto reflejó una falta de estrategia efectiva para proteger sus activos y operaciones frente a fluctuaciones del mercado. La ausencia de coberturas efectivas dejó a GE vulnerable ante la volatilidad financiera global, y las pérdidas resultantes fueron notorias en un contexto de fortalecimiento del dólar y aumento de las tasas de interés internacionales (Purwati y Hidayat, 2024).

Método Cuantitativo Aplicado (Fallido): GE no utilizó herramientas cuantitativas, como el Valor en Riesgo (VaR) o las simulaciones de Monte Carlo, para cuantificar de forma adecuada su exposición al riesgo cambiario ni el riesgo de tasas de interés. Al no realizar una medición detallada y proactiva de estos riesgos, la empresa no pudo anticiparse a los efectos negativos de los cambios en el mercado financiero global, resultando en pérdidas inesperadas y un aumento en los costos de financiamiento. La falta de estas herramientas fue un factor clave en la incapacidad de la empresa para gestionar su exposición de manera efectiva (Pirani Risk Management Blog, 2023).

Falta de Diversificación Efectiva

Descripción: Si bien GE es una de las empresas más diversificadas del mundo, su enfoque en la diversificación no fue implementado de forma efectiva, particularmente en el negocio de seguros. Los altos costos en el sector salud y la longevidad de la población asegurada no se consideraron adecuadamente, lo que resultó en pérdidas significativas. La falta de diversificación responsable en esta división crítica se convirtió en una debilidad financiera para la empresa, exponiéndola a riesgos financieros imprevistos en un entorno altamente competitivo y con crecientes demandas de servicios de salud (Purwati y Hidayat, 2024).

Método Cualitativo Aplicado (Fallido): GE no realizó un análisis cualitativo profundo que incluyera consultas con expertos o estudios sectoriales sobre los riesgos emergentes en el sector asegurador. Este enfoque cualitativo podría haber alertado a la empresa sobre las tendencias emergentes en salud y seguros, permitiéndole anticiparse y ajustar su estrategia para evitar las pérdidas futuras. La ausencia de este tipo de análisis denota una subestimación de los riesgos específicos y una falta de adaptación a los cambios sectoriales que afectaron de forma sustancial la estabilidad financiera de la compañía (Pirani Risk Management Blog, 2023).

Descripción: GE no implementó un sistema adecuado para monitorear de manera continua los riesgos financieros y operativos asociados con sus múltiples divisiones, lo que limitó su capacidad de respuesta ante situaciones adversas. La ausencia de un monitoreo constante impidió la detección temprana de problemas financieros en áreas críticas, como la división de seguros, que podrían haberse mitigado con una intervención a tiempo (Purwati y Hidayat, 2024).

Método Cuantitativo Aplicado (Fallido): La falta de uso de herramientas avanzadas de monitoreo, como análisis predictivo y sistemas basados en big data, restringió la capacidad de GE para identificar tendencias y patrones de riesgo en tiempo real. Si GE hubiera integrado herramientas de monitoreo

avanzado y análisis predictivo, habría tenido una visión clara de los riesgos crecientes en sus sectores más expuestos, permitiendo una respuesta ágil y bien informada ante los cambios del mercado.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Identificación de los Riesgos Financieros: Un Proceso Ineficiente

La metodología de identificación de riesgos en una multinacional como GE requiere un análisis exhaustivo que considere los riesgos financieros inherentes al mercado global, especialmente en lo que respecta a fluctuaciones cambiarias y riesgos específicos del sector, como los del negocio de seguros. Sin embargo, en el caso de GE, se observa que la identificación de estos riesgos no se realizó con la profundidad necesaria (Wang C., 2022). Esta debilidad resulta especialmente evidente al analizar cómo GE subestimó los riesgos en su división de seguros, que enfrentaba desafíos derivados de la longevidad y los crecientes costos de salud. A pesar de las herramientas como el análisis FODA y estudios sectoriales, estas no se implementaron a un nivel que permitiera anticiparse a los problemas. Como sostienen Purwati y Hidayat (2024), una identificación precisa de los riesgos financieros es fundamental para prevenir impactos negativos; en este caso, la omisión de una adecuada identificación exacerbó la situación de GE.

Evaluación y Medición de los Riesgos: Falencias en el Uso de Herramientas Cuantitativas

Otro de los elementos metodológicos esenciales en la gestión de riesgos financieros es la evaluación precisa mediante métodos cuantitativos, como el análisis estadístico y la simulación de Monte Carlo (Liang Z. y Liu J., 2021). En el caso de GE, la falta de aplicación de estas herramientas limitó su capacidad para anticipar los impactos de las fluctuaciones cambiarias y las tasas de interés. La simulación de Monte Carlo, que permite la proyección de escenarios alternativos ante variaciones de mercado, fue notablemente ausente en la práctica de gestión de GE, lo cual comprometió su capacidad de respuesta ante crisis, como sugieren Sudiantini (2023) y Modigliani (1958). El hecho de no aplicar métricas como el VaR también evidencia una falta de rigor en la medición del riesgo, dejando a la empresa sin información cuantitativa que respaldara decisiones estratégicas, lo cual es clave para la estabilidad en entornos volátiles.

Priorización de los Riesgos: Ausencia de Enfoque en los Riesgos Críticos

La priorización de riesgos es un paso clave para asignar eficientemente los recursos a los riesgos que representan mayores amenazas (Kalia y Gill, 2023). En GE, se observa que no se implementó una matriz de riesgos ni un mapa de calor que permitiera visualizar y clasificar los riesgos de acuerdo a su severidad y probabilidad. Esta ausencia de priorización contribuyó a la falta de preparación para enfrentar riesgos como los cambios en los costos de salud en la división de seguros, un riesgo significativo que no se gestionó adecuadamente (Purwati y Hidayat, 2024). El impacto de esta omisión queda claro al analizar cómo los altos costos de seguros y la mayor expectativa de vida afectaron negativamente la estabilidad de GE, un problema que pudo haberse mitigado mediante una clasificación efectiva que permitiera centrar los recursos en estos riesgos críticos.

Implementación de Estrategias de Mitigación: Falta de Coberturas Financieras y Diversificación Insuficiente

La metodología sugiere que las empresas multinacionales deben implementar estrategias de mitigación que incluyan coberturas financieras y diversificación para reducir la exposición al riesgo (Florio, 2017; Wang J., 2022). Sin embargo, GE careció de coberturas efectivas para protegerse ante fluctuaciones de tasas de interés y tipos de cambio, lo cual resultó en pérdidas significativas cuando el dólar se fortaleció. Además, la falta de diversificación efectiva en el negocio de seguros expuso a GE a riesgos no anticipados. La diversificación, bien gestionada, puede reducir el riesgo operativo y

financiero, pero en el caso de GE, esta estrategia se aplicó de manera limitada, lo que agravó la exposición a fluctuaciones en los costos de salud y a la longevidad de los asegurados. Como sostiene Purwati y Hidayat (2024), la falta de una cobertura adecuada y de una diversificación bien estructurada generó una vulnerabilidad que resultó en la desestabilización de su división de seguros, demostrando la importancia de aplicar estrategias de mitigación bien planificadas en multinacionales.

Monitoreo Continuo y Revisión: Carencia de Herramientas Predictivas y Ajuste Estratégico

El monitoreo continuo es esencial para detectar cambios en los riesgos y ajustar las estrategias de forma oportuna (Rúales, 2022; Toala Mendoza et al., 2024). GE no logró implementar un sistema de monitoreo que permitiera la detección temprana de problemas financieros, especialmente en su división de seguros. La falta de uso de big data y algoritmos predictivos dificultó la identificación de patrones de riesgo en tiempo real, limitando así su capacidad para ajustar sus estrategias conforme evolucionaban las condiciones del mercado. Este monitoreo insuficiente impidió a la empresa adaptarse a cambios críticos en el sector de seguros, exacerbando su situación financiera. La importancia de la revisión continua, destacada en la metodología, queda demostrada en este caso, en el que la falta de ajuste estratégico comprometió gravemente la capacidad de respuesta de GE (Pirani Risk Management Blog, 2023; Purwati y Hidayat, 2024).

Análisis Comparativo: Inexistencia de Benchmarking y Aprendizaje Sectorial

La práctica de benchmarking permite a las empresas comparar sus estrategias con las mejores prácticas del sector, identificando áreas de mejora (Hart y Dowell, 2024). GE, sin embargo, no realizó un análisis comparativo que le permitiera adoptar estrategias efectivas implementadas por otras empresas en el sector de seguros. Esta falta de comparación con prácticas exitosas de otras empresas impidió que GE adoptara soluciones innovadoras y lecciones clave, como estrategias de cobertura y diversificación aplicadas por otras multinacionales en condiciones similares. La metodología de análisis comparativo, que destaca el valor del aprendizaje de otros, habría permitido a GE anticiparse a problemas de su división de seguros, reduciendo su vulnerabilidad a factores externos y mejorando su capacidad de respuesta.

CONCLUSIÓN

La revisión de la gestión de riesgos aplicada en el caso de General Electric (GE) evidencia la importancia de contar con una metodología integral en empresas multinacionales. Desde la identificación hasta el monitoreo de riesgos, cada etapa requiere precisión y herramientas adecuadas. En GE, la falta de un análisis exhaustivo y de coberturas financieras eficientes, como sugiere Purwati y Hidayat (2024), expuso a la compañía a fluctuaciones cambiarias y problemas operativos no previstos, especialmente en su división de seguros. Esta carencia en el manejo del riesgo fue fundamental en las pérdidas significativas que enfrentó la empresa, reflejando cómo la subestimación de factores como los costos en el sector salud y una inadecuada evaluación de escenarios futuros pueden resultar en grandes desafíos financieros y en una pérdida de confianza entre los inversionistas.

Además, el caso de GE pone de manifiesto la necesidad de un monitoreo constante y de la implementación de estrategias de mitigación que se ajusten a los riesgos específicos de cada área de negocio (Pirani Risk Management Blog, 2023). Herramientas como el análisis comparativo y el uso de métricas avanzadas, como el VaR y las simulaciones de Monte Carlo, habrían sido fundamentales para una anticipación más efectiva ante eventos adversos. La ausencia de estas prácticas resalta la importancia de una gestión de riesgos proactiva, en la que el ajuste de estrategias en tiempo real y el aprendizaje de experiencias comparativas permiten a las empresas multinacionales adaptarse a un entorno dinámico y minimizar los impactos financieros negativos.

REFERENCIAS

- Altman, E. I., & Hotchkiss, E. S. (2005). *Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt* (Third Edition). John Wiley & Sons Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118267806>
- Florio, C. (2017). Enterprise Risk Management (ERM) maturity and firm performance: A study of large corporations. *Journal of Enterprise Risk Management*, 14(4), 215–230. <https://doi.org/10.1016/j.jerm.2017.04.005>
- Grove, H., & Clouse, M. (2017). The Role of Risk Management in Corporate Governance: Guidelines and Applications. *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions*, 7(4–1), 92–99. <https://doi.org/10.22495/rgc7i4c1art1>
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2024). Sustainable Value Creation: A Strategic Approach. *Strategic Management Journal*, 45(1), 3–29. <https://doi.org/10.1002/smj.3427>
- Kalia, A., & Gill, S. (2023). Corporate governance and risk management: a systematic review and synthesis for future research. *Journal of Advances in Management Research*, 20(3), 409–461. <https://doi.org/10.1108/jamr-07-2022-0151>
- Liang Z. Liu J., Z. X. (2021). Does risk management improve firm performance? Evidence from Chinese listed firms. *Journal of Corporate Finance*, 67, 101899. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101899>
- Merton, R. C. (1974). On the Pricing of Corporate Debt: The Risk Structure of Interest Rates. *Journal of Finance*, 29(2), 449–470. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1974.tb03058.x>
- Modigliani F., M. M. H. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *American Economic Review*, 48(3), 261–297. <https://www.jstor.org/stable/1809766>
- Purwati, P., & Hidayat, M. (2024). Financial Risk Management Strategies for Multinational Corporations: Hedging Against Currency and Interest Rate Fluctuations. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(7), 1216–1231. <https://doi.org/10.62207/00r11y76>
- Rúales, S. (2022). Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Corporativa. *Dominio de Las Ciencias*, 8(3), 867–880. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i3.2843>
- Sudiantini. (2023). The Influence of Financial Management Practices on Firm Performance: A Case Study. *Journal of Financial Management*, 17(2), 45–56. <https://doi.org/10.1016/j.jfma.2023.01.002>
- Toala Mendoza, S. T., Arredondo Hidalgo, M. G., & Hernández Sampieri, R. (2024). Responsabilidad social corporativa y sostenibilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. *Revista San Gregorio*, 1(57), 104–125. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i57.2715>
- Wang C., C. W. (2022). Artificial Intelligence and Risk Management: A Review and Synthesis. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(1), 27. <https://doi.org/10.3390/jrfm15010027>
- Wang J., X. Y. Z. X. (2022). Artificial Intelligence in Finance: A Review and Synthesis of Emerging Trends. *Journal of Financial Research*, 45(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/jfir.12378>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons .