

Gestión de riesgos y estrategias comerciales en la industria de las telecomunicaciones

Anastassios Gentzoglanis
Universidad de Sherbrooke
Departamento de Finanzas y CEREF
Centro de Estudios en Reglamentación Económica y Financiera
Sherbrooke, Quebec, Canadá, J1K-2R1
Teléfono: +(819) 821-8000 X62958
Correo electrónico : anastassios.gentzoglanis@USherbrooke.ca

Índice

- ◆ Riesgo y valor
- ◆ La importancia de identificar riesgos
- ◆ No todos los riesgos son identificables
- ◆ Riesgos financieros y comerciales
- ◆ Gestión de riesgos como centro de costos
- ◆ Gestión de riesgos como fuente de innovación y crecimiento
- ◆ Gestión de riesgos en la industria de las telecomunicaciones

Gestión de riesgos y valor

- ◆ El riesgo puede definirse como la probabilidad de obtener un resultado dudoso.
- ◆ Es una medida de incertidumbre.
- ◆ Las consecuencias negativas del riesgo afectan a personas y empresas.
- ◆ El riesgo está siempre presente pero no es necesariamente negativo.
- ◆ Las estrategias encaminadas a la gestión de riesgos pueden tener una incidencia positiva en la competitividad de la empresa y en su valor.

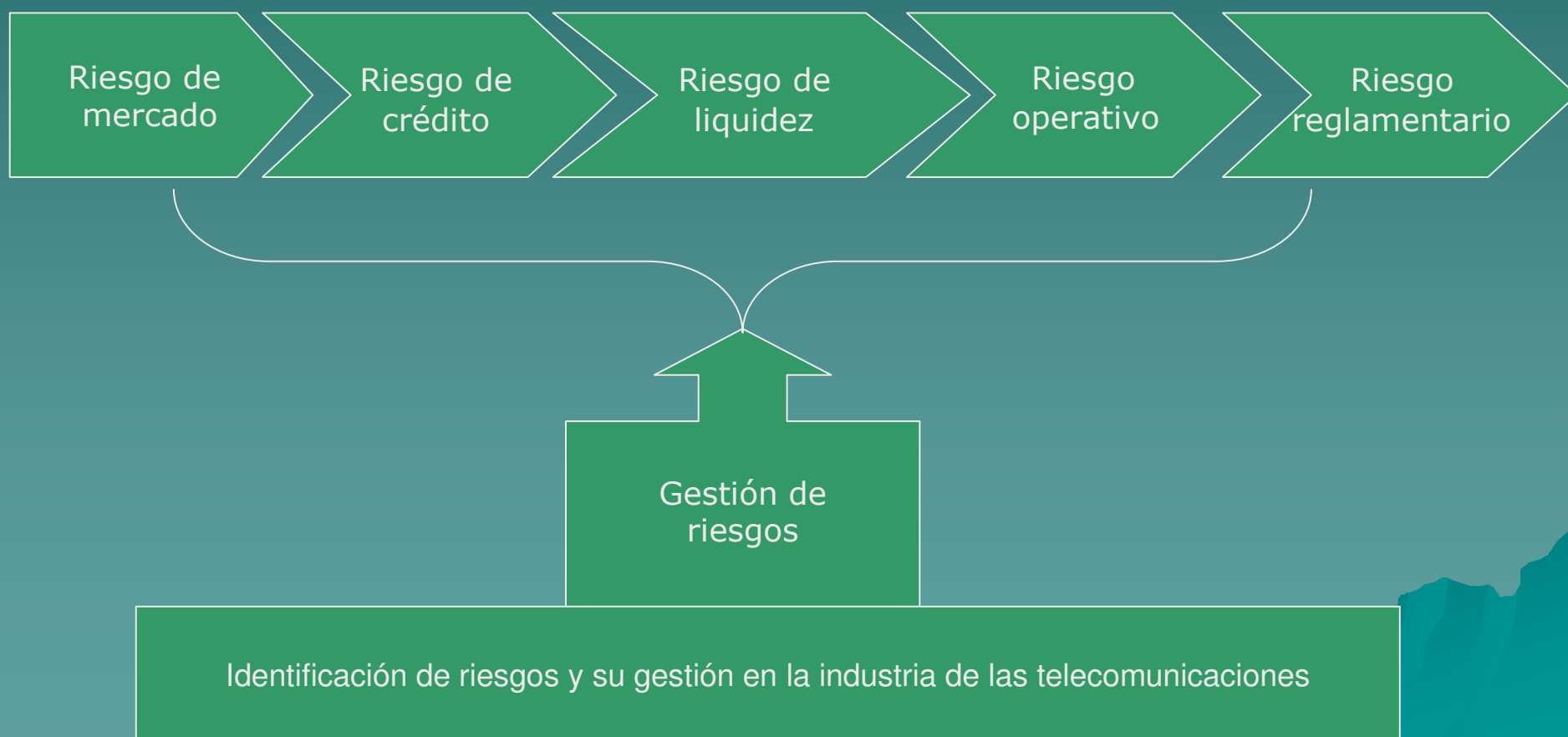
Gestión de riesgos y costos

- ◆ Las estrategias de gestión de riesgos consisten en la aplicación de técnicas que reducen (aunque raras veces eliminan completamente) el riesgo.
- ◆ Las estrategias de gestión de riesgos son costosas y, antes de utilizarlas, convendría examinar con atención las ventajas y el costo de cada una de ellas.

Tipos de riesgo

- ◆ El riesgo tiene numerosas facetas. Puede surgir debido a:
 - fluctuaciones del tipo de interés y del tipo de cambio y a otras variables macroeconómicas (riesgo de mercado);
 - incumplimientos de las transacciones pendientes de liquidación (riesgo de crédito);
 - fluctuaciones de ingresos en efectivo insuficientes para efectuar desembolsos en efectivo (riesgo de liquidez) – (quiebra de Worldcom & Global Crossing, por ejemplo).

Resumen de tipos de riesgo y gestión de riesgos



Tipos de riesgo

- ◆ En la elaboración de estrategias, es conveniente tener en cuenta dos tipos de riesgo:
 - riesgo de mercado
 - riesgo financiero.
- ◆ El riesgo de mercado surge debido a las fluctuaciones de los tipos de interés o tipos de cambio, o a las oscilaciones de los precios de las materias primas o intermediarias.
- ◆ Se divide además en:
 - riesgo económico u operativo
 - riesgo contable o de traducción
 - riesgo de transacción.
- ◆ El riesgo financiero surge de los retrasos de las transacciones financieras
 - diferencias en cuanto al momento de la transacción y la fecha de liquidación.
- ◆ Cada empresa afronta estos riesgos, ya sean de carácter local, nacional o multinacional.

Identificación de riesgos y comparación entre ellos - Riesgos económicos, operativos y de transacción

Fecha de modificación del tipo de cambio

Exposición a riesgos económicos

Variaciones de capital en estados financieros consolidados debido a las modificaciones del tipo de cambio

Exposición a riesgos operativos

Variaciones de los flujos de efectivo futuros previstos debido a modificaciones imprevistas del tipo de cambio

Exposición a riesgos de transacción

Consecuencias de la liquidación de obligaciones pendientes computadas antes de la modificación del tipo de cambio pero liquidadas después de esa modificación

Tiempo



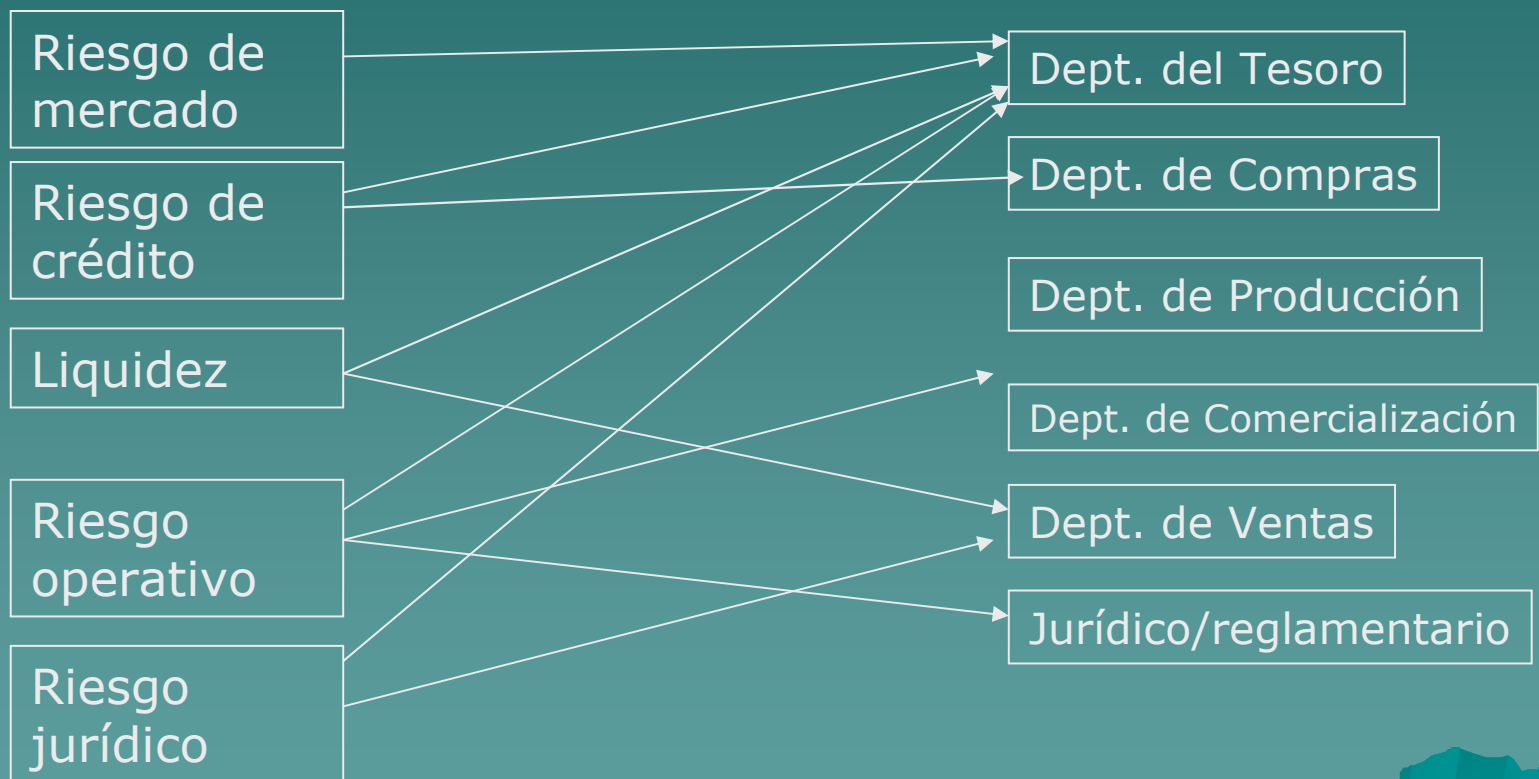
Identificación de riesgos y tolerancia a los riesgos

- ◆ La identificación de riesgos es el proceso mediante el cual una empresa de telecomunicaciones reconoce y detecta los diversos riesgos a los que está expuesta.
- ◆ El proceso de identificación consiste en la revisión, el análisis, el examen y la determinación de los perfiles de riesgo de diversas unidades administrativas de la empresa.
- ◆ Una vez identificados, los administradores y directores principales deben acordar los niveles de riesgo que se pueden tolerar en el funcionamiento de las principales actividades de la empresa.

Diagrama de riesgos o identificación de riesgos

- ◆ El proceso de gestión de riesgos incluye:
 - una evaluación exhaustiva y sistemática de todos los riesgos, y
 - una nueva evaluación periódica de los riesgos a los que está expuesta la empresa
- ◆ El proceso de identificación de riesgos o ID de riesgos consiste en asociar riesgos concretos a actividades específicas (no a activos ni deuda).

Diagrama o ID de riesgos (1)



Formulación más precisa de riesgos identificables (2)

- ◆ Una vez identificadas, las categorías de riesgos deberían formularse con mayor precisión en cuanto a fuentes de riesgo concretas.
- ◆ Por ejemplo:



Nueva reformulación de riesgos identificables (3)

- ◆ Una vez identificada la fuente de riesgos concretos, es necesaria una nueva reformulación. Por ejemplo:



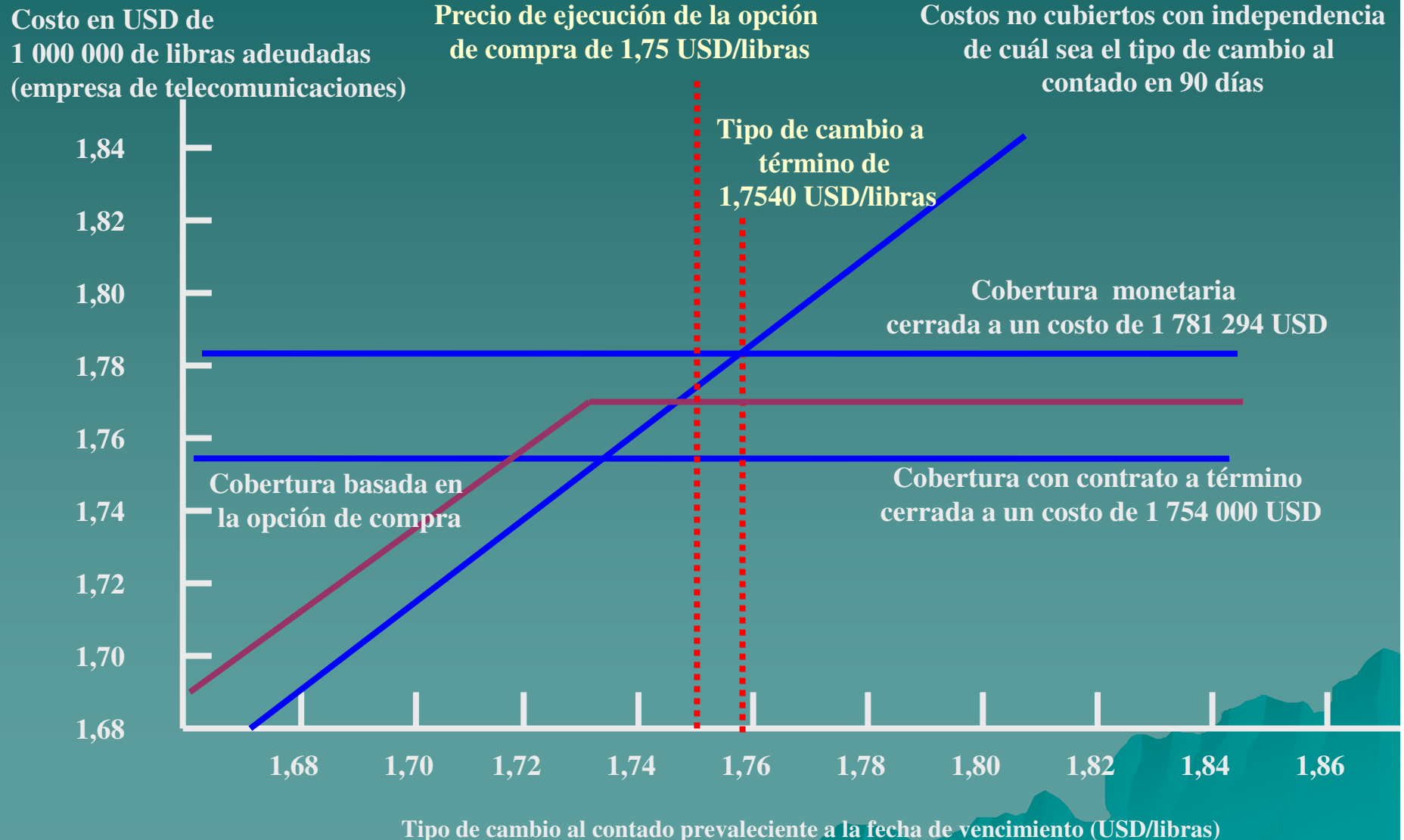
Gestión de riesgos financieros: tipos de cobertura

- ◆ Dos tipos de cobertura:
 - Cobertura natural – flujo de caja operativo con motivo de compensación
 - Cobertura financiera – adquisición de obligaciones (préstamos) con motivo de compensación de la deuda o de ciertos tipos de derivados financieros como el canje basado en tipos de interés.

Gestión de riesgos financieros: otras posibles estrategias de cobertura

- ◆ Una empresa de telecomunicaciones que adquiere su tecnología y sus programas informáticos en el extranjero debe pagar estas transacciones en divisas
- ◆ En el gráfico se da el ejemplo de una empresa de telecomunicaciones que debe pagar una cuenta de 1 millón de libras en 90 días
- ◆ Las posibles estrategias de cobertura son las siguientes:
 - ninguna cobertura
 - utilización de cobertura a término
 - utilización de cobertura monetaria
 - utilización de opciones

Ejemplo hipotético de gestión de riesgos financieros: otras posibles estrategias de cobertura



Tipos de cobertura, opción de estrategias y resultados

- ◆ La estrategia elegida por las empresas de telecomunicaciones para cubrir los riesgos depende de
 - Su tolerancia a los riesgos, es decir una combinación de la filosofía de la dirección de la empresa en cuanto a los riesgos y las metas específicas del Tesoro.
- ◆ Si el Tesoro funciona como un centro de costos o de servicios para la empresa, puede aplicar una política de cobertura total mediante contratos a término independientemente del valor de otras operaciones de cobertura.
- ◆ Si el Tesoro funciona como centro de beneficios, se podría admitir la exposición a mayores riesgos.

Gestión de riesgos en la práctica

- ◆ En la gestión de riesgos no hay un método que sea el más apto.
- ◆ Las prácticas de gestión de riesgos aplicadas en las empresas son bastante diferentes según los países pero los encargados de llevar a cabo esa tarea suelen ser conservadores.
- ◆ Muchas empresas establecen políticas rígidas en materia de gestión de riesgos que establecen una cobertura proporcional al grado de exposición existente a los mismos (50%, 60% e incluso 70%).
- ◆ El grado de exposición a los riesgos restante recibe una cobertura selectiva según la tolerancia al riesgo, la perspectiva del nivel de riesgo y el nivel de confianza de la empresa.

Gestión de riesgos en la industria de las telecomunicaciones

El caso de
TELUS CANADA

Gestión de riesgos en la industria de las telecomunicaciones

- ◆ Las empresas de telecomunicaciones aplican diversos procesos para evaluar y controlar riesgos e incertidumbres.
- ◆ TELUS aplica un proceso, en tres niveles, para la evaluación y el control de los riesgos en la empresa.
- ◆ Este proceso tiene en cuenta los conocimientos y la perspicacia de los miembros de equipo de todos los sectores de actividades de la empresa.

Gestión de riesgos en la industria de las telecomunicaciones

- ◆ El nivel uno es la evaluación anual de los riesgos y de su control. Incluye
 - entrevistas personales con los principales directores;
 - una amplia encuesta de evaluación de los riesgos y de su control basada en el COSO (Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway), marcos de gestión de riesgos y control interno en empresas;
 - un examen de cuestiones examinadas en auditorías internas y externas recientes;
 - el establecimiento de prioridades con respecto a los principales riesgos y el compromiso de los directivos propietarios encargados de atenuar los riesgos.
- ◆ Los resultados de la evaluación anual de los riesgos y de su control, que impulsan la elaboración del programa de auditoría interna de TELUS,
 - se presentan a los principales directivos y al Comité Auditor de la Junta de Directores; y
 - se utilizan como contribuciones a la planificación estratégica de la empresa.

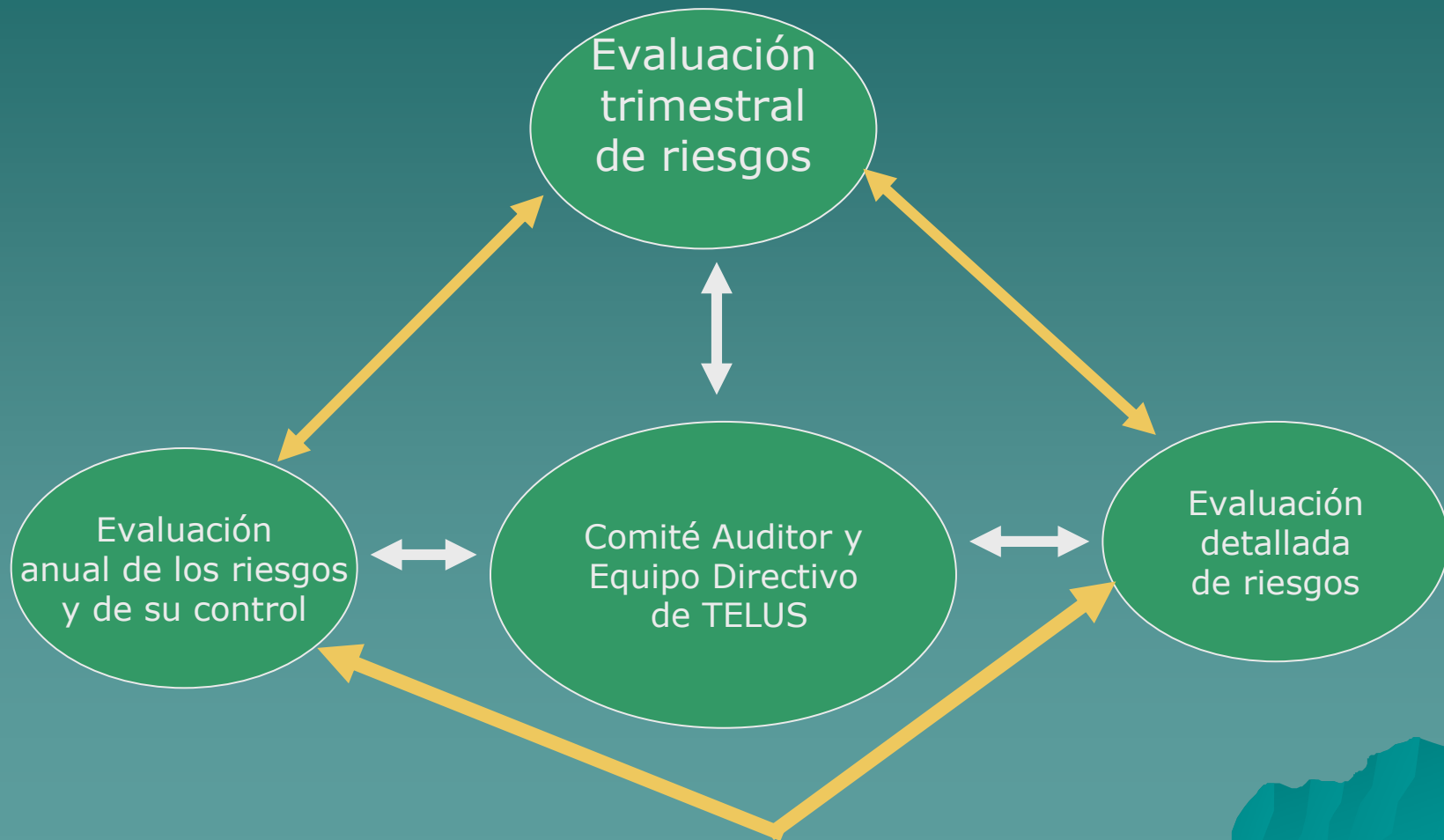
Gestión de riesgos en la industria de las telecomunicaciones

- ◆ En el nivel dos, TELUS efectúa un examen trimestral de evaluación de riesgos con partes interesadas internas clave a fin de:
 - detectar riesgos en actividades en constante cambio;
 - supervisar la atenuación de riesgos importantes; y
 - ofrecer una garantía permanente al Comité Auditor.

Gestión de riesgos en la industria de las telecomunicaciones

- ◆ En el nivel tres, TELUS efectúa evaluaciones detalladas de los riesgos en relación con compromisos de auditoría concretos y formula diversas iniciativas sobre gestión de riesgos (por ejemplo, sistema de gestión del medio ambiente, auditoría de seguridad, evaluaciones de la planificación continua de actividades, evaluaciones del riesgo en propiedades físicas, evaluaciones sobre la vulnerabilidad de las tecnologías de la información y la red, evaluaciones con respecto al riesgo de fraude y en materia ética).
- ◆ Los resultados de estas evaluaciones anuales, trimestrales y más detalladas se examinan y actualizan durante todo el año, estableciéndose sus prioridades.

Proceso de evaluación de los riesgos y de su control en TELUS



Fuente: Informe Anual de TELUS, 2006

Riesgo comercial

Definición de riesgo comercial según TELUS

- ◆ En TELUS, el riesgo comercial se define como:
 - el grado de exposición asociado al logro de los principales objetivos estratégicos, financieros y orgánicos en relación con la eficacia de las operaciones, la fiabilidad de los informes financieros, la observancia de leyes y reglamentos y la protección de los activos en el marco de una cultura orgánica basada en principios éticos.
- ◆ En las secciones siguientes se resumen los principales riesgos e incertidumbres que podrían afectar los futuros resultados comerciales de TELUS.

Principales riesgos que podrían afectar los futuros resultados comerciales de TELUS

- ◆ Una competencia agresiva podría afectar negativamente su participación en el mercado, así como los volúmenes y la fijación de precios en ciertos segmentos de mercado, como por ejemplo:
 - sistemas de voz y datos inalámbricos;
 - acceso inalámbrico a Internet;
 - sistemas inalámbricos;
 - sistemas inalámbricos fijos.

Principales riesgos que podrían afectar los futuros resultados comerciales de TELUS

◆ Tecnología

- La evolución de normas tecnológicas sobre acceso de banda ancha por cable puede ser más rápida que la amortización prevista para las inversiones en infraestructuras de acceso.
- La telefonía IP como sustituto de la telefonía analógica tradicional no ha alcanzado aún el grado de madurez necesario y no está tan claro que pueda lograrse una economía en los costos.
- En el marco de las aplicaciones IP comunes, la convergencia entre telefonía, Internet y vídeo es compleja.
- El soporte de sistemas será cada vez más decisivo con miras a la eficacia operativa.
- Las tecnologías CDMA e iDEN que admiten los servicios celulares/inalámbricos digitales de TELUS podrían quedar desfasadas.
- Las nuevas tecnologías inalámbricas representan a la vez una posibilidad y una amenaza en términos de competencia.

Principales riesgos que podrían afectar los futuros resultados comerciales de TELUS

◆ Aspectos reglamentarios

- La evolución de la reglamentación puede tener consecuencias negativas en los procedimientos operativos, los costos y los ingresos de TELUS.
- Reglamentación de precios máximos .
- Sanciones relacionadas con la calidad de servicio.
- Protección en la fijación de precios.
- Compromiso de TELUS en materia de radiodifusión.
- Voz por protocolo Internet.
- Licencias de radiocomunicación reglamentadas por Industry Canada.
- Implantación de la portabilidad de número inalámbrico (WNP) – Decisión CRTC 2005-72 de Telecom.
- Restricciones a la participación extranjera.

Principales riesgos que podrían afectar los futuros resultados comerciales de TELUS

◆ Recursos humanos

- El resultado de la negociación colectiva pendiente en TELUS Québec puede dar lugar al aumento de costos, a la reducción de la productividad o a conflictos laborales.
- Confianza en el personal clave.

Principales riesgos que podrían afectar los futuros resultados comerciales de TELUS

- ◆ Integración comercial y reorganizaciones internas
 - La integración de los segmentos “alámbrico” e “inalámbrico” de las actividades –anteriormente segmentos de comunicaciones TELUS y movilidad TELUS– en una sola estructura operativa.

Principales riesgos que podrían afectar los futuros resultados comerciales de TELUS

◆ Riesgos en el proceso

- Los sistemas y procedimientos TELUS podrían afectar negativamente los resultados financieros y el servicio al cliente – facturación/garantía de ingresos.
- Costo y disponibilidad de servicios.

Principales riesgos que podrían afectar los futuros resultados comerciales de TELUS

◆ Financiación y deuda

- Los planes comerciales de TELUS así como su crecimiento podrían quedar afectados negativamente si la financiación actual no es suficiente para cubrir sus necesidades.

Principales riesgos que podrían afectar los futuros resultados comerciales de TELUS

- ◆ Cuestiones en materia de impuestos
 - Los importes correspondientes al impuesto sobre la renta, incluidos los gastos fiscales, pueden ser diferentes a los previstos.

Principales riesgos que podrían afectar los futuros resultados comerciales de TELUS

◆ **Salud, seguridad y medio ambiente**

- **Salud, bienestar y seguridad de los miembros del equipo.**
- **Problemas relativos a la emisión de frecuencias radioeléctricas.**
- **Preocupación sobre cuestiones del medio ambiente, en particular las vinculadas a la contaminación y a los riesgos que entrañan para la salud humana y la conservación de la naturaleza.**

Principales riesgos que podrían afectar los futuros resultados comerciales de TELUS

◆ **Cuestiones jurídicas en materia de litigios**

- **Investigaciones, reclamaciones y pleitos.**
- **Plan de pensiones de la empresa TELUS.**
- **Observancia de las leyes y la reglamentación.**

Principales riesgos que podrían afectar los futuros resultados comerciales de TELUS

◆ Amenazas naturales y de origen humano

- Inquietud ante la amenaza de catástrofes naturales o intencionales contra la infraestructura y actividades de TELUS.
- Seguridad
 - ◆ Ataques por medios electrónicos
 - ◆ Vandalismo

Principales riesgos que podrían afectar los futuros resultados comerciales de TELUS

◆ **Crecimiento económico y fluctuaciones**

- **Ciclos económicos en descenso o una recesión económica importantes pueden afectar negativamente a TELUS.**
- **Riesgos contra la financiación de las pensiones.**

Riesgos financieros y su gestión

en la industria de las telecomunicaciones

Riesgos financieros y su gestión

- ◆ Los instrumentos financieros de TELUS son los siguientes:
 - efectivo e inversiones temporales;
 - cuentas acreedoras;
 - inversiones correspondientes al método de costo utilizado;
 - cuentas deudoras;
 - cuentas deudoras por reestructuración y reducción de plantilla;
 - dividendos abonables;
 - obligaciones a corto plazo;
 - deuda a largo plazo;
 - acuerdos de canje basado en el tipo de interés;
 - cobertura de los costos de compensación relacionados con la concesión de unidades accionarias restringidas; y
 - cobertura en divisas.

Riesgo financiero y su gestión

- ◆ TELUS utiliza diversos instrumentos financieros
 - para reducir o eliminar su exposición a los riesgos cambiarios y por concepto de intereses
 - para reducir o eliminar su vulnerabilidad al aumento de los costos de compensación debido a la concesión concreta de unidades accionarias restringidas
- ◆ Estos instrumentos corresponden a la exposición a riesgos subyacente que ha de cubrirse.

Riesgo financiero y su gestión

- ◆ La utilización de estos instrumentos está sujeta a una política, que requiere
 - no efectuar ninguna transacción derivada con objeto de adoptar una posición especulativa o de influencia, y
 - establecer criterios en materia de solvencia de las contrapartes en la transacción.

Riesgo financiero y su gestión

- ◆ *Riesgo por variaciones de precios – oscilaciones del tipo de interés:* TELUS está expuesta al riesgo de sus inversiones temporales, sus obligaciones a corto plazo y su deuda a largo plazo debido a las oscilaciones de los tipos de interés.
- ◆ *Riesgo por variaciones de precios – oscilaciones cambiarias:* TELUS está expuesta al riesgo de su deuda a largo plazo expresada en USD debido a las fluctuaciones cambiarias.
- ◆ Se han establecido relaciones de cobertura cambiaria para el pago de intereses semestrales y pagos principales cumplida la fecha de vencimiento.

Riesgo financiero y su gestión

- ◆ En la gestión del riesgo cambiario de TELUS se recurre también
 - al establecimiento de contratos a término en divisas para determinar los tipos de cambio en transacciones y compromisos a corto plazo efectuados en divisas.
- ◆ La contabilización de las operaciones de cobertura se aplica sólo con carácter excepcional a estos contratos a término de corto plazo efectuados en divisas.

Riesgo financiero y su gestión

- ◆ Al 31 de diciembre de 2005, TELUS había firmado contratos a término en divisas en los cuales se fijaban los tipos de cambio para 47 millones USD, valor correspondiente a compromisos de compra del año fiscal 2006.
- ◆ Se ha aplicado la contabilización de las operaciones de cobertura a estos contratos a término en divisas, todos ellos vinculados al segmento inalámbrico.

Riesgo financiero y su gestión

- ◆ *Riesgo de crédito:* La empresa se expone al riesgo de crédito con respecto a sus depósitos a corto plazo, sus cuentas acreedoras, sus acuerdos de canje basados en tipo de interés y su cobertura en divisas.
- ◆ El riesgo de crédito asociado con los depósitos a corto plazo se reduce considerablemente si se garantiza que estos activos financieros están depositados en organismos gubernamentales, instituciones financieras con alto nivel de capitalización y otras contrapartes solventes.
- ◆ Está en curso un examen para evaluar cambios en la situación de las contrapartes.

Riesgo financiero y su gestión

- ◆ El riesgo de crédito asociado con cuentas acreedoras se reduce al mínimo gracias a la amplia base de clientes de TELUS, que abarca a todos los consumidores y empresas en Canadá.
- ◆ TELUS mantiene un programa de evaluación de crédito aplicado a los clientes y restringe la ampliación de créditos cuando lo considera necesario.
- ◆ TELUS mantiene reservas para posibles pérdidas en materia de crédito, y hasta la fecha esas pérdidas corresponden a las expectativas del personal directivo.

Riesgo financiero y su gestión

- ◆ Las contrapartes en los acuerdos de canje basado en tipos de interés y las coberturas en divisas de la empresa son instituciones financieras importantes a las que una agencia de calificación primaria ha acordado una nota aceptable en cuanto a la calidad de inversión.
- ◆ La cantidad en dólares del riesgo de crédito en el marco de contratos establecidos con cualquier institución financiera está limitada y, además, se supervisa la calidad de crédito de las contrapartes.
- ◆ TELUS no otorga ni recibe acuerdos colaterales sobre canje ni cobertura debido a su calidad de crédito ni a la de sus contrapartes.
- ◆ Si bien TELUS está expuesta a pérdidas de crédito debido a la insolvencia de sus contrapartes, considera que ese riesgo es bastante improbable.
- ◆ Si todas las contrapartes fueran insolventes, el efecto antes impuesto estaría limitado al valor de cualquier activo cubierto diferido.

Riesgo financiero y su gestión

- ◆ Los valores equitativos de los instrumentos financieros derivados que utiliza TELUS para controlar su exposición a riesgos debidos a oscilaciones del tipo de interés y a oscilaciones cambiarias se calculan de forma similar.
- ◆ En la gestión de riesgos debidos a oscilaciones del tipo de interés y a oscilaciones cambiarias asociados con la deuda a largo plazo o con compromisos concretos de la empresa, TELUS recurre periódicamente a instrumentos financieros derivados.

Opción de canje

- ◆ Con efecto a partir del 2 de marzo de 2006, la contraparte presentó una opción de canje pendiente basada en tipos de interés relativa a la opción de compra sobre los primeros bonos hipotecarios de la serie AD de la empresa.
- ◆ Como resultado de ello, TELUS forma parte de un acuerdo de canje basado en tipos de interés en virtud del cual paga un tipo de interés fijo del 10,45 por ciento y recibe un tipo variable devengado por instrumentos de aceptación bancaria a tres meses en base a un capital principal teórico de 50 millones USD.

Gestión de riesgos en la industria de las telecomunicaciones

- ◆ Numerosas empresas de telecomunicaciones aplican técnicas de gestión de riesgos.
- ◆ Los instrumentos más utilizados son los siguientes:
 - canje basado en tipos de interés;
 - canje de divisas;
 - opciones de canje;
 - contratos a término;
 - mercados monetarios.
- ◆ Entre las empresas que aplican técnicas de gestión de riesgos figuran las siguientes:
 - Telus
 - Bell Aliant
 - Bell Canada
 - Shaw Communications
 - France Telecom
 - Italia Telecom
 - OTE
 - Compañía de Telecomunicaciones de Chile S.A. (Telefónica CTC Chile)
 - Argentina Telecom, etc.

CONCLUSIONES

- ◆ Los riesgos de mercado y financieros adquieren cada vez mayor importancia en la industria de las telecomunicaciones.
- ◆ Se utilizan métodos de gestión de riesgos en la empresa (ERM) para identificar los riesgos y elaborar estrategias destinadas a controlarlos.
- ◆ La industria de las telecomunicaciones es bastante conservadora y utiliza principalmente la cobertura natural, los canjes, los contratos a término y, en menor medida, las opciones.
- ◆ La tolerancia a los riesgos y los objetivos establecidos por el Tesoro de las empresas de telecomunicaciones determinan la combinación de estrategias que han de utilizarse para atenuar los riesgos.