

¿ES POSIBLE MITIGAR EL RIESGO AL EMPRENDER?

Roberto Vainrub

Emprender es generalmente un acto de optimismo. El pesimista encontrará siempre una excusa para no ejecutar el proyecto. Una fuerte dosis de optimismo es condición necesaria, aunque no suficiente, para el éxito. Elaborar un plan de negocio que considere los riesgos asociados con cada área y ofrezca planes de contingencia para enfrentarlos es fundamental para elevar la probabilidad de éxito.

UNA CARACTERÍSTICA ESENCIAL de un emprendedor es la de estar enamorado de su idea de negocio, para no amilanarse ante los tantísimos obstáculos que va a ir encontrando y, ojalá, sorteando por el camino. Una fuerte dosis de optimismo y una arraigada perseverancia permiten convertir en realidades proyectos que para muchos son imposibles. Sin embargo, sólo hace falta echar un vistazo a las estadísticas sobre la tasa de negocios nuevos que fracasan para advertir que la probabilidad de fracaso es muy alta y que muchos fracasos pueden ser atribuidos a la falta de estrategias de gestión del riesgo antes de que los eventos ocurran.

Roberto Vainrub, profesor del IESA, autor del libro *Convertir sueños en realidades: una guía para emprendedores* (Ediciones IESA).

Una primera medida para mitigar el riesgo —nunca para eliminarlo por completo— es el diseño de un plan de negocio estructurado que cubra, en forma organizada, aspectos de mercadeo, finanzas y operaciones del futuro negocio. Existe una abundante bibliografía dedicada a explicar la construcción de planes de negocios, cuyos fines primordiales son la estructuración del negocio, la determinación de su viabilidad y el desarrollo de una herramienta para decidir si se va a emprender o no el negocio. Los planes de negocios permiten disminuir significativamente la incertidumbre, lo cual no se traduce en una garantía de éxito. A fin de cuentas, toda ciencia (o arte) gerencial trata de eso: aumentar las probabilidades de éxito. La importancia de una evaluación adecuada del riesgo radica en que disminuye el grado de incertidumbre en las decisiones de negocios.

Todo emprendedor necesita evaluar con objetividad su idea de negocio y analizar los riesgos de ejecutarla. Si el futuro empresario sabe de antemano a qué se enfrenta, puede atenuar el riesgo de fracaso o renunciar a un proyecto inviable sin las terribles consecuencias que pudiera generar. Este análisis debería realizarse de acuerdo con las características particulares de cada negocio y las condiciones específicas del país y el mercado objetivo.

Una iniciativa empresarial en Venezuela es un reto al que un emprendedor debe enfrentarse meticulosamente, porque el mercado está sujeto a situaciones particulares que pueden afectar seriamente el nuevo proyecto. Ejemplos de factores de alto riesgo para nuevas inversiones, que pueden conducir a un escenario de «muerte súbita» (Penfold y Vainrub, 2009) son las nacionalizaciones y expropiaciones de empresas consideradas de carácter estratégico por el gobierno nacional, como ha sucedido con los sectores eléctrico, cementero, siderúrgico y petrolero. Otros factores que complican la dirección cotidiana de los negocios son los controles de cambio e importaciones, la alta tasa de inflación, las eventuales devaluaciones de la moneda, la regulación de los precios, la inseguridad jurídica y otros aspectos relativos a riesgos del sistema cuya diversificación es compleja y afectan la supervivencia de una empresa.

La expresión «gestión del riesgo» suele asociarse con la industria aseguradora o bancaria; pero tiene aplicación en muchas áreas, y una de ellas es la iniciativa empresarial. Basta con comprender que el emprendedor o equipo de emprendedores pone mucho en juego: tiempo, dinero, reputación e incluso su futuro. Por ende es fundamental considerar los riesgos en todas las fases del nuevo proyecto. Con esto no se pretende disuadir a quien emprende, sino, por el contrario, invitarle a emprender en forma mucho más sólida y con mayor probabilidad de éxito.

Una buena gestión del riesgo puede comenzar por investigar qué ha salido mal en proyectos similares. Adicionalmente, puede ser de gran utilidad pensar qué podría salir mal y qué pudiera hacerse para mitigar los eventos negativos de una forma efectiva en términos de costos y en consonancia con el apetito de riesgo de quienes emprenden, para establecer una «zona de confort» en cuanto al logro de los objetivos de la organización.

La gestión integral de riesgos produce, entre otros, los siguientes beneficios:

1. Aumenta la probabilidad de éxito del proyecto y contribuye a tomar mejores decisiones.
2. Minimiza la gestión por crisis.
3. Contribuye al ahorro de recursos. La obtención de información sobre el riesgo permite evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su asignación.

4. Mejora la reputación y la imagen pública de la empresa.
5. Genera una respuesta efectiva y eficiente a los riesgos, lo que puede considerarse como una ventaja competitiva.
6. Permite considerar una amplia gama de potenciales eventos. El emprendedor estará en posición de identificar y aprovechar las oportunidades.

Primero lo primero: identificar los riesgos

Una forma de categorizar los riesgos viene dada por la combinación de las siguientes estrategias frente al riesgo: evitar, reducir, anticipar y transferir (Crouhy y otros, 2001). Evitar el riesgo implica, obviamente, emprender acciones para evitar situaciones inciertas. En los negocios, esto normalmente se logra con prácticas de negocios apropiadas. Por ejemplo, la seguridad de los empleados puede ser mejorada con un programa de entrenamiento diseñado para hacer de su conocimiento todos los peligros en el trabajo y las maneras de evitarlos.

Reducir el riesgo se refiere a emprender acciones que redunden en un mayor grado de seguridad ante la situación identificada como riesgosa. Los negocios pueden adoptar prácticas de seguridad que no eliminan las fuentes de riesgo,

Los planes de negocios permiten disminuir la incertidumbre de manera significativa, lo cual no se traduce, necesariamente, en una garantía de éxito

pero sí disminuyan su impacto o minimicen la probabilidad de ocurrencia. Por ejemplo, el riesgo de incendio puede reducirse mediante la instalación de un sistema de rociadores.

La estrategia de anticipar el riesgo promueve un autoaseguramiento. Con la certeza de que algunos eventos pueden ocurrir, la empresa decide apartar recursos para enfrentar cualquier pérdida; por ejemplo, establecer una cuenta de previsión. Mientras que la última estrategia —transferir el riesgo— consiste en trasladar alguna forma de riesgo a otra organización, como cuando se recurre a una compañía aseguradora. La contratación externa, o «tercerización», es otra forma de transferencia de riesgo. Al transferir la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor, la empresa se desprende del riesgo operativo de una actividad que no forma parte de su negocio medular.

La identificación de los riesgos comienza con una lista de las situaciones que la futura organización pudiese enfrentar. Para elaborar esa lista puede usarse una variedad de técnicas: tormenta de ideas, análisis de indicadores, análisis de flujos o procesos, sesiones de grupo, opiniones de expertos, matriz DOFA. Pero, a medida que el emprendedor construya su plan de negocio y defina sus premisas, seguramente saldrán a relucir riesgos potenciales; de allí una de las razones por las cuales se elabora un plan de negocios que contenga un análisis integral de la nueva empresa. El futuro empresario debe esforzarse por ser metódico y exhaustivo al momento de hacer su plan de negocio. Hay emprendedores que deciden adoptar una filosofía de «cómo vaya viniendo vamos viendo», en algunos casos con mucho éxito; pero, en la mayoría de las veces, los resultados de reaccionar y no planificar no son los deseados. Una gran proporción de los riesgos puede ser anticipada mientras se diseña el plan de negocio.

Para tener una mejor idea de cuáles áreas considerar al identificar los riesgos, el emprendedor puede analizar las siguientes categorías de riesgos (Basu, 2011):

Matriz de riesgo

Factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Vulnerabilidad	Mitigación
Haga una lista de los eventos que puedan representar riesgos relevantes para el negocio	Asigne a cada evento una probabilidad de ocurrencia del 1 (menos probable) al 3 (más probable)	Asigne un grado de impacto en el negocio a cada evento del 1 (bajo impacto) al 3 (alto impacto)	Multiplique la probabilidad por el impacto y jerarquice de mayor a menor la lista de eventos	Seleccione los eventos de mayor puntuación y confeccione planes de contingencia para ellos

Fuente: adaptado de Carison (2009).

1. Riesgo de mercado. Uno de los principales riesgos para una empresa se deriva de un escaso conocimiento o una proyección defectuosa del mercado. Invertir en estudios de mercado y otras herramientas puede resultar de gran utilidad para reducir los riesgos inherentes a este aspecto.

2. Riesgo de la competencia. Conocer la competencia, sus fortalezas y debilidades es muy importante para entender con quién y a qué se va a enfrentar el emprendedor. Lo usual es centrar la atención en las características de los principales participantes; sin embargo, quizá el mayor peligro venga del futuro competidor y no de los actuales.

3. Riesgo operacional y tecnológico. Esta categoría abarca todo lo relacionado con la ejecución; es decir, la prestación del servicio o la entrega del producto. Cuando se habla del manejo del riesgo de la ejecución hay pocos sustitutos mejores que la experiencia del emprendedor. Todo se reduce a una planificación cuidadosa y a una gerencia alerta. Adicionalmente, es recomendable tener los procedimientos, presupuestos y controles necesarios para todas las operaciones. Los controles deben proveer herramientas para la evaluación y la actualización constantes de las estrategias.

4. Riesgo financiero. Para una empresa es un riesgo importante carecer de un «Plan B», en caso de que el inversionista o el prestamista fundamental retire su propuesta de

financiamiento. Proyectar en Venezuela puede resultar complicado, por dos variables de gran volatilidad que definen buena parte de la vida empresarial: el petróleo y la política. Adicionalmente, el financiamiento es por lo general más difícil en los países en desarrollo como Venezuela, donde el capital de riesgo es escaso, los fondos gubernamentales para la promoción de empresas son limitados, los mercados de valores son poco desarrollados y la banca es usualmente reacia a prestar a nuevos empresarios (Vainrub, 2009). Pero los riesgos financieros no terminan cuando se consigue el financiamiento. Muchas cosas pueden afectar el flujo de caja del negocio. Lo importante es ser flexible y responder rápidamente al cambio.

5. Riesgo del personal. En una buena parte de las nuevas empresas, lo más importante es el equipo humano que la integra y, a la vez, esta variable implica una gran incertidumbre. Captar los mejores talentos es una misión que muchos se proponen; aunque el mejor talento es, por definición, escaso. Puede suceder que las habilidades del fundador sean insuficientes. Si el emprendedor lo entiende y lo acepta debe contar con colaboradores que tengan las destrezas necesarias para afrontar juntos el proyecto. Una falla en el reclutamiento, la motivación y la retención de la gente apropiada puede ser fatal para el negocio. Una de las principales responsabi-

Ejemplos de matrices de riesgo

En los siguientes ejemplos, se examina solamente un factor de riesgo; evidentemente, en cada caso deberían incluirse muchos más.

Riesgo de montar un pequeño puesto de ventas de cachapas en una feria de un centro comercial

Factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Vulnerabilidad	Mitigación
Retraso importante (o subestimación de los costos) en el cumplimiento de los trámites de constitución de la empresa	Probabilidad 3 de ocurrencia debido a lo engorroso de las regulaciones venezolanas y los requisitos de la administración pública	Impacto 3 debido a que estos trámites son fundamentales para el arranque	Probabilidad x impacto = 9	Considere manejar este tema directamente o asesorarse con un excelente gestor

Riesgo de crear una agencia de publicidad para medios digitales

Factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Vulnerabilidad	Mitigación
Imposibilidad de conseguir financiamiento bancario porque los bancos no entienden el concepto	Probabilidad 2 de ocurrencia, pues mucho depende de la calidad de elaboración y presentación del plan de negocio	Impacto 3 debido a que el financiamiento es fundamental para el arranque del negocio	Probabilidad x impacto = 6	Incorpore la idea de dirigirse a los posibles clientes u otras fuentes para obtener financiamiento

Riesgo de fundar un negocio de venta de instrumentos musicales y escuela de música

Factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Vulnerabilidad	Mitigación
Expropiación del local	Probabilidad 1 de ocurrencia	Impacto 3 debido a lo difícil que sería conseguir un nuevo local y su implicación en costos	Probabilidad x impacto = 3	Por el bajo grado de vulnerabilidad no es necesario un plan de contingencia para este evento

lidades del emprendedor es establecer una clara visión para crear un equipo que se mueva en la misma dirección; sin mencionar que un personal contento e identificado con la organización puede ser una forma efectiva de contrarrestar una toma de control por parte del gobierno. A medida que la empresa crece, y más si lo hace en un ambiente volátil como el de Venezuela, es necesario desarrollar una cultura organizacional con sensibilidad, para anticiparse al cambio y desarrollar la flexibilidad requerida para adaptarse a él.

6. Riesgos legales. Es muy importante que el emprendedor esté informado sobre el tema y cuente con un asesor a quien pueda consultar acerca de problemas potenciales. Las

Una buena gestión del riesgo comienza por investigar qué ha salido mal en proyectos similares. Adicionalmente, puede ser de gran utilidad pensar qué podría salir mal y qué pudiera hacerse para mitigar los eventos negativos

leyes y las regulaciones son asuntos complejos e importantes. Al ser temas especializados, es recomendable contratar a un asesor que se adapte al proyecto del empresario (Vainrub, 2009).

Una vez identificadas las amenazas, el emprendedor debe evaluar cada riesgo y luego decidir cómo responder a algunos de ellos; evidentemente no a todos, porque sería un ejercicio sin fin. Lo principal es lograr un buen equilibrio: trabajar los riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia, porque de otra forma probablemente nunca se llegaría a emprender algo por temor al fracaso. Para ello, una opción consiste en elaborar una matriz de riesgo, la cual requiere recabar la información pertinente.

La medida del riesgo abarca dos dimensiones: la probabilidad de que se produzca la amenaza al negocio y el grado de impacto de esa amenaza. Una vez establecidos los elementos del riesgo, éstos se combinan para formar una visión general del riesgo, mediante el cálculo de la vulnerabilidad del negocio (probabilidad de que ocurra el evento multiplicada por su impacto) a cada amenaza: una medida del riesgo proporcional al valor de la pérdida o daño y a la frecuencia esperada de ocurrencia.

La matriz de riesgo debe ajustarse a la persona y al negocio, no viceversa. Este es un ejercicio personal, cuyo resultado debería variar en función del perfil de riesgo de la persona que lo ejecuta. La administración efectiva de riesgos comienza con un claro entendimiento de la propensión al riesgo del emprendedor. El apetito de riesgo define el grado

de riesgo agregado que el individuo puede asumir o administrar. No debe confundirse con tolerancia al riesgo, que es el grado aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos.

Las actividades relativas a la responsabilidad social son muy importantes y, además, pueden representar estrategias útiles para mitigar los riesgos. La obligación moral es indispensable, así como es fundamental el convencimiento de los emprendedores en cuanto a su responsabilidad. Pero, a la vez, la orientación de este esfuerzo debe ser diseñada de acuerdo con un enfoque «ganar-ganar», más que según el viejo enfoque caritativo sin valor agregado para la sustentabilidad y el beneficio colectivo de la empresa en la sociedad. Por último, tenga cuidado al definir los riesgos:

1. No confunda el riesgo con la ausencia de controles o con su ineficacia.
2. No confunda el impacto (el resultado de no lograr el objetivo) con el riesgo (lo que impide lograr el objetivo).
3. No identifique los riesgos simplemente parafraseando el opuesto del objetivo.

Los riesgos son dinámicos. Las organizaciones, como los seres humanos, cambian con el tiempo y el entorno también cambia. Por ello es vital evaluar periódicamente los riesgos. Además, alguien debe ser responsable del control de los riesgos de las operaciones de la empresa. Si no se establece de quién es cada responsabilidad, todos pueden pensar que son los otros los responsables de identificar y controlar los riesgos (Vainrub, 2009).

Recuerde: la gestión de riesgo no es un asunto solamente de manejo de riesgo sino también de oportunidades. Un nuevo negocio debe no sólo desarrollar procedimientos y estrategias para evitar los eventos negativos, sino también desarrollar flexibilidad para reconocer y aprovechar las oportunidades que surgen incluso en ambientes con incertidumbre y en crisis. ■

REFERENCIAS

- Basu, C. (2011): «List of risks involved in a start-up business». http://www.ehow.com/list_5767903_list-small-business-risks.html. Consulta: 20 de marzo de 2011.
- Carison, N. (2009): «The startup entrepreneur's guide to risk management». <http://www.businessinsider.com/the-startup-entrepreneur-guide-to-risk-management-2009-6>. Consulta: 20 de marzo de 2011.
- Crouhy, M., D. Galai y R. Mark (2001): *Risk management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Penfold, M. y R. Vainrub (2009): *Estrategias en tiempos de turbulencia*. Caracas: Ediciones IESA.
- Vainrub, R. (2009): *Convertir sueños en realidades: una guía para emprendedores*. Caracas: Ediciones IESA.



COMPROMISO SOCIAL: GERENCIA PARA EL SIGLO XXI

ANTONIO FRANCÉS (COORDINADOR)



0212-555.42.63 / 44.60
edies@iesa.edu.ve

La empresa es el motor económico por excelencia, sea privada, pública o social. Hasta ahora trabaja para sus accionistas, pero los trabajadores, los clientes y las comunidades le plantean exigencias crecientes, que van más allá de lo que se conoce como responsabilidad social. En *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI* se dan herramientas novedosas para responder a esas exigencias.