

# LAS EMPRESAS Y SUS RIESGOS

## GUÍA PARA EL ANÁLISIS

Pavel Gómez

La percepción de riesgo negativo ha aumentado en Venezuela en los últimos años, como consecuencia del incremento de la volatilidad tanto de los precios del petróleo como de las regulaciones. Por eso es necesaria una guía para que las empresas identifiquen, entre otras cosas, sus vulnerabilidades, las fuentes de riesgo que amenazan su supervivencia y sus posibles aliados.

IMAGINE UNA COMUNIDAD que habita un territorio en el que ocurren explosiones de manera frecuente, irregular e imprevista. No son explosiones de cualquier tipo, sino de uno especial, en el cual los componentes del subsuelo brotan hacia la superficie, como si el corazón de la tierra necesitase exhalar para liberar una presión interior. Hay dos clases de explosiones de este tipo: a) aquellas en las que nace un afluyente petrolero y (b) otras en las que un volcán subterráneo vomita su lava destructiva. Las primeras enriquecen ostensiblemente a la comunidad aledaña. Las segundas aniquilan a sus vecinos y dejan a su paso una alfombra de roca ígnea y extinción.

Esta metáfora ilustra el tipo de riesgos al que se expone quien opera un negocio en Venezuela. Una gran volatilidad de los ingresos del país y cambios intempestivos de las regulaciones generan un riesgo que se manifiesta en forma de oportunidades de oro (riesgo positivo) y amenazas de muerte súbita (riesgo negativo). Esto se refleja en la aparición en el escenario de inmensas y efímeras ganancias, por un lado, y, por el otro, pérdidas devastadoras. Un ambiente donde ocurre a menudo e intempestivamente este tipo de eventos se denomina un entorno turbulento.

La percepción de riesgo negativo ha aumentado en los últimos años, al menos por dos tipos de razones: 1) la volatilidad de los precios del petróleo ha crecido en la última década y ha coincidido con un incremento de la volatilidad regulatoria y 2) los cambios regulatorios parecen responder a una combinación de objetivos utilitarios e ideológicos, y estos últimos han ganado peso en el mapa de criterios de los políticos y reguladores. ¿En qué consiste el riesgo negativo de operar en Venezuela? ¿Cómo identificar las principales fuentes de amenazas? ¿Cómo crear una política organizacional para la gestión del riesgo?

### Las fuentes del riesgo negativo: petróleo y falta de instituciones

Las fuentes del riesgo negativo del entorno venezolano pueden ser clasificadas en institucionales, industriales y políticas. En el primer grupo se incluyen las principales características institucionales que se refuerzan y repiten a lo largo de la historia nacional, y que pueden resumirse en dos categorías resaltadas por el escritor José Ignacio Cabrujas: la provisionalidad de las referencias fundacionales de la sociedad venezolana y la precariedad institucional que en consecuencia la caracteriza.

Este país llamado Venezuela emergió, según Cabrujas, sobre un territorio de paso, un lugar de pastoreo, un caserío de carretera: un campamento. Por ello, las edificaciones y las ciudades no revelan los cimientos de un proyecto de país, sino más bien lo necesario para que el tránsito fuese relativamente acogedor. Esto es así tanto en lo que respecta a los pobladores indígenas como en lo que concierne a los invasores españoles. A diferencia de México o Perú, las referencias arquitectónicas de Venezuela son escasas, jóvenes y poco perdurables.

Estas características de la arquitectura tienen correspondencias en las instituciones. La unificación y el control territorial se alcanzaron en la última década del siglo XIX y el Estado nacional se constituye realmente durante los primeros gobiernos del siglo XX, entre los presidentes Juan Vicente Gómez e Isaías Medina Angarita. Pero, entonces y ahora, la institucionalidad ha funcionado como un parapeto: una forma escasamente relacionada con los procedimientos realmente utilizados. Por eso, las constituciones han sufrido

tanto cambios e irrespetos. Por eso, siempre puede esperarse un invento, sobre la marcha, de una nueva manera «institucional» de hacer las cosas. Esto lo único que augura es una alta tasa de cambios regulatorios, que no responden a un plan de largo plazo sino a necesidades de corto plazo, adecuaciones momentáneas y redistribuciones *ad hoc*.

Un segundo elemento clave en la configuración del riesgo del contexto venezolano es la volatilidad de los precios del petróleo. El petróleo representa cerca de un treinta por ciento de toda la economía, la mitad de los ingresos del sector público y más de noventa por ciento de las exportaciones. Cuando este ingreso es constante o creciente, el Gobierno o los grupos dominantes pueden crear acuerdos distributivos estables e incluyentes. El problema surge cuando la renta petrolera se hace volátil e impredecible. Esto fue lo que ocurrió desde 1973 en adelante. Desde ese momento histórico, la renta petrolera comienza a variar mucho más que antes y los picos de precios altos superan con creces lo observado.

El tercer elemento es la naturaleza y el comportamiento de los principales grupos de interés del país. Según el politólogo Juan Carlos Rey, los grupos venezolanos se crean en su mayoría desde el Estado y los partidos políticos, como una manera de apropiarse o de organizarse en torno a la renta petrolera. Esto crea unos grupos que dependen de las relaciones con el Gobierno para crear y concretar sus ventajas competitivas, cuya cooperación es facilitada por la existencia de amenazas externas (por ejemplo, la amenaza subversiva de la década de los sesenta que implicaba el riesgo de expropiaciones masivas en caso de triunfo) o depende de que la dinámica distributiva sea percibida como un juego en el que todos los participantes pueden ganar (un juego de «suma positiva») y no como uno en el que los que unos ganan lo pierden los otros («suma-cero»).

Desde la mitad de los años setenta se combinan una creciente volatilidad de precios del petróleo, que torna impredecible la renta petrolera, y la virtual desaparición de la amenaza subversiva. Una hipótesis plausible es que la combinación de estos hechos socavó las bases de la cooperación entre los grupos de interés y motivó conductas cortoplacistas y oportunistas entre quienes estaban en capacidad de ejercer poder político y económico. Esto ha variado poco desde los años setenta y uno de los escasos elementos que se han añadido en los últimos años es el componente ideológico. El resultado es una gran volatilidad agregada (financiera y regulatoria), que se magnifica por la presencia de elementos ideológicos de peso; en particular, un marcado sesgo antiempresarial.

La volatilidad se traduce en un mayor grado de riesgo negativo, con grandes probabilidades de devastación del valor invertido y reducción de las posibilidades de supervivencia. Ejemplos de riesgo negativo son grandes caídas o aumentos inesperados de la demanda o el consumo, competitividad fortuita de empresas protegidas por el Gobierno (piénsese en la ventaja que significa tener privilegios cambiarios frente a los que no los tienen), invasiones, expropiaciones, confiscaciones, regulación de precios, intervención directa y control gubernamental de operaciones, cambios significativos de las reglas de juego, riesgo de secuestro, entre otros.

### El análisis del riesgo específico para un sujeto

En este ambiente económico, tanto los individuos como las organizaciones están expuestos a la ocurrencia aislada o combinada de eventos de riesgo negativo. Estos eventos tienen distintas manifestaciones en la operación de las empresas, y algunos pueden generar costos o amenazas que afectan de manera grave sus operaciones. Frente a estos, las empresas



GERENCIA Y LIDERAZGO  
RESPONSABLE



## MASTER en Administración (MBA)

- Único con tres acreditaciones internacionales
- Novena posición en el ranking de MBA de la región según la revista América Economía 2009
- Metodología centrada en el participante
- Obtén una sólida formación analítica y el desarrollo de destrezas gerenciales para destacarse y optar por mejores posiciones, en un ambiente de negocios competitivo
- Dos opciones de estudio:

**MBA tiempo completo:**  
inmersión total con un año de duración

**MBA tiempo parcial:**  
dos años con la posibilidad de trabajar simultáneamente

Abierto el proceso de admisión

Más información:  
(212) 555 4371 / 4354

admisiones@iesa.edu.ve

www.iesa.edu.ve

Esta actividad puede ser reconocida como inversión en ciencia, tecnología e innovación, según la LOCTI, para la cual deberá incluirse dentro del plan de formación del personal de su organización



IESA es la única institución en Venezuela acreditada internacionalmente

J-00087947-3

deben elaborar una clasificación de sus vulnerabilidades ante probables eventos de riesgo negativo.

Se debe partir de una lista de todos los riesgos negativos con efectos relevantes. La identificación de los riesgos negativos, que deben ser enfrentados prioritariamente, se inicia con la evaluación de su probabilidad de ocurrencia y su impacto, en términos de costos, para cada uno de los riesgos relevan-

### **Es necesario determinar el poder de protección política de cada uno de los aliados potenciales y reales, el modo como perciben la organización y qué puede hacer la organización para crear confianza y compromiso con sus aliados y dolientes**

tes para la organización. Un vez filtrada la lista inicial, por los criterios de probabilidad de ocurrencia e impacto sobre el patrimonio, se obtienen las vulnerabilidades prioritarias.

El paso siguiente en el análisis de la vulnerabilidad específica es la evaluación de los disparadores primarios de los riesgos negativos, que tengan un efecto significativo sobre la supervivencia de la organización. Seguidamente se deben determinar los grados de responsabilidad interna y de control sobre los eventos particulares de riesgo. Una primera aproximación analítica debe sondear, entonces, acerca del carácter endógeno o exógeno de cada disparador de riesgo.

Un disparador es endógeno si surge principalmente desde dentro de la organización; esto es, si las variables que acentúan o atenúan el riesgo están controladas por la dirección y los miembros de la organización. Por ejemplo, el estilo gerencial (participativo o autoritario, incluyente o excluyente, sensible y compasivo, o insensible y severo), el grado de justicia distributiva (cuán justa es percibida la distribución de beneficios en la empresa), el tipo de comunicación y de definición de las metas y políticas de la organización, el grado de cohesión interna: son todos disparadores de riesgo negativo que están bajo un relativo control de la dirección de la empresa.

Un disparador de riesgo es exógeno cuando emerge desde fuera de la organización. Ejemplos típicos son la variación de precios del petróleo, el sesgo antiempresarial de los políticos en el poder y los burócratas, la necesidad de trasladar la responsabilidad política de una deficiente gestión gubernamental al sector empresarial privado, la utilización de mecanismos económicos y administrativos para realizar «pases de facturas» políticos, entre otros.

La velocidad con que un evento de riesgo negativo se traduce en un costo específico para la organización se refiere a si su efecto es gradual y lentamente acumulativo, o es catastrófico, de impacto significativo, fortuito y rápidamente devastador. La diferencia radica en que frente a los riesgos graduales es posible poner en práctica planes de respuesta evolutivos y de aproximaciones sucesivas; mientras que en el caso de un evento catastrófico sólo es posible reducir su probabilidad *ex ante* o aplicar políticas reactivas de rápido efecto.

El último paso es la evaluación del margen de maniobra que tiene la organización frente a la naturaleza de sus riesgos específicos y a sus impactos. Esto implica identificar las principales vulnerabilidades, establecer un orden de prioridad para los objetivos de protección y analizar las competencias internas para hacer frente a los riesgos, tanto las que posee como las que debe desarrollar la organización para alcanzar sus metas de protección.

### **La visión política del riesgo**

Una vez identificadas las prioridades y realizados los análisis, viene el desarrollo de las estrategias de protección frente a cada una de las vulnerabilidades específicas de atención prioritaria. Esto implica pasar de un enfoque operativo a un enfoque político: enfrentar los riesgos negativos relevantes debe convertirse en un reto de política gerencial, en una búsqueda de posicionamiento de la organización que debe tomar en cuenta los intereses en juego, los intereses específicos de la organización, la identificación de intereses comunes, las posibilidades de crear alianzas y las estrategias de comunicación y negociación para hacer eficaces tales alianzas en la protección de los intereses propios.

La adopción de una política de protección implica entonces tres retos: 1) evaluar las posibilidades de anticipación de riesgos, 2) construir una fuerza de aliados o dolientes que puedan proteger a la organización frente a embestidas de terceros y (3) analizar la dinámica política de agresión y protección. El primer reto consiste en identificar y evaluar las señales del entorno y de los actores relevantes, cuya correcta interpretación puede ayudar a predecir la ocurrencia de un evento de riesgo. Por ejemplo, un triunfo electoral avasallante, una caída de la popularidad presidencial o la incidencia inflacionaria de un sector específico pueden ser, juntos o separados, indicadores que adviertan del advenimiento de un riesgo específico. Estos elementos no sólo deben ser evaluados anticipadamente, sino que la política comunicacional debe incidir positivamente en la percepción que los actores políticos tienen de la organización. Esto requiere también un análisis del perfil (alto o bajo) de actuación de la organización, sus mensajes y destinatarios.

El segundo reto consiste en identificar, construir y organizar los posibles aliados o dolientes. Para ello es necesario determinar el poder de protección política de cada uno de los aliados potenciales y reales, el modo como perciben la organización y qué puede hacer la organización para crear confianza y compromiso con sus aliados y dolientes. Finalmente, la organización debe evaluar los cambios en la correlación de fuerzas, la manera como las alianzas pueden evolucionar, los cambios en el poder de influencia de los diferentes actores, la probabilidad de ocurrencia de eventos que alteren el valor de la red de aliados y dolientes, y los mecanismos de creación de compromisos y relaciones cooperativas entre los aliados, la organización y sus integrantes.

### **Requisitos para una gestión efectiva de los riesgos**

La protección frente a los riesgos negativos del entorno requiere, definitivamente, una visión política. La clave de la protección está en la integración estratégica de una serie de elementos: identificación y aceptación de vulnerabilidades, anticipación y lectura de las señales apropiadas, identificación de los márgenes de acción efectiva y posicionamiento político frente a las fuentes de riesgo.

Una de las claves del posicionamiento político es la comprensión de las fuentes y obstáculos de la creación de compromisos y la construcción de conductas cooperativas entre la organización y los actores relevantes, sean empleados o colaboradores, clientes, reguladores, comunidades y políticos. En este proceso debe tomarse en cuenta que la comunicación requiere tanto la aproximación racional como la conexión emocional, y que el éxito de esta última depende de la consistencia entre hechos, mensajes, símbolos y actitudes. **■**

**Pavel Gómez**  
Profesor del IESA