

**Minimizando el Riesgo en la Creación de Empresa**

**JUAN CARLOS HOYOS OCAMPO**

**[jhoyosoc@eafit.edu.co](mailto:jhoyosoc@eafit.edu.co)**

**Asesor temático:**

**Rubi Consuelo Mejía Quijano**

**Asesor metodológico:**

**Beatriz Uribe**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION**

**MEDELLÍN**

**2015**

# Minimizando el riesgo en la creación de empresa.<sup>1</sup>

Juan Carlos Hoyos Ocampo<sup>2</sup>

*jhoyosoc@eafit.edu.co*

## ***Resumen***

El presente trabajo de grado se convierte en una herramienta para que los nuevos emprendedores identifiquen las dificultades que pueden encontrar en el camino de la creación de empresa. Presenta los principales riesgos que cinco empresarios antioqueños o con presencia en Antioquia afrontaron en sus emprendimientos, en las últimas décadas, y a su vez las medidas de tratamiento que adoptaron para enfrentarlos. El emprendedor y su equipo de trabajo deben permanecer alerta en todo momento, ya que algunos de los riesgos se presentan cuando menos se esperan. El tiempo que transcurre entre la aparición del riesgo y la decisión de contenerlo son críticos para la disminución de pérdidas. La oportuna identificación e inmediata aplicación de acciones como evitar, prevenir, proteger o mitigar, aceptar, retener y transferir, son factores fundamentales para garantizar su permanencia en el mercado. Si lo que se pretende es ser innovador y ser reconocido como una gran organización, lo más probable es que se tenga que arriesgar aún más para poder lograrlo.

La investigación tuvo como intención brindar a los emprendedores información que las permita aprender de otras experiencias, al mostrarles una serie de riesgos que pueden existir dentro de la empresa y fuera de ellas, al interactuar en un mercado en constante cambio, que exige a sus integrantes convertirse en actores adaptables, flexibles y cada vez más integrados a sus clientes y proveedores, con la aplicación de las diferentes medidas de tratamiento para controlar dichos riesgos.

## ***Palabras clave***

Riesgo, emprendimiento, emprender.

## ***Abstract***

This work seeks to identify the main risks which some entrepreneurs from Antioquia, or with presence in Antioquia faced in their business ventures in recent decades, and the treatment measures taken to manage those risks. The entrepreneur and his team must remain alert at all times, as some of the risks occur when least expected, the time between the risk appears, and the decision to contain it is critical in the pursuit of reducing losses, early identification and immediate implementation of actions like avoid, prevent, protect or mitigate, accept, retain and transfer will be critical to ensure to remain in the market. If the aim is

---

<sup>1</sup> La investigación refleja las experiencias vividas por cinco emprendedores antioqueños o con presencia en Antioquia, haciendo énfasis en el riesgo y sus medidas de tratamiento tomando como referencia la clasificación de riesgo y las medidas de tratamiento de riesgo propuestas en el libro “El riesgo y la historia empresarial antioqueña” de Rubi Consuelo Mejía Quijano, este texto se desarrolla por el autor como tesis de Maestría en Administración de Negocios, Universidad EAFIT, Medellín, 2013.

<sup>2</sup> Administrador de Negocios, Magister en Administración de Negocios, Universidad EAFIT.

to be innovative and be recognized as an important organization, they will have to risk even more to achieve it.

The research aimed to provide entrepreneurs a tool to guide them in the path of entrepreneurship, showing the many hazards that may exist within the enterprise and beyond, interacting in a market in constant change, which requires its members become an adaptable, flexible and increasingly integrated with its customers and suppliers, applying treatment measures from the company "avoid, prevent, protect or mitigate, accept, retain and transfer" to control those risks.

### ***Key words***

Risk, Venture, Undertake.

## **1. Introducción**

El emprendimiento es sinónimo de riesgo. Al iniciar el camino en la creación de empresa, el emprendedor se encuentra en diferentes situaciones que lo obligan a tomar decisiones que cambiarán el rumbo de su camino. Lo único seguro en el mercado es el constante movimiento, ya sea en los mercados nacionales e internacionales, o porque aparecen nuevos competidores, y desarrollos que satisfacen aún más las necesidades existentes. En esta dinámica también inciden las variaciones en la tributación, situaciones de dificultad con clientes, empleados, socios y cualquier actor en el mercado. Tales cambios dejan atrás a los que no se adaptan con rapidez y que premia a los que innovan y generan nuevas tendencias.

Para prevalecer en el mundo de los negocios es necesario entender el riesgo y aprender a tomar decisiones a tiempo, aplicar medidas de tratamiento que ayuden a minimizarlo, y si lo que se pretende es ser un protagonista en el mercado, innovar y resolver necesidades de manera práctica, económica y efectiva. En este sentido lo más probable es que se tenga que arriesgar mucho más para poder conseguirlo.

Como resultado de las diferentes situaciones a las que se enfrentan las organizaciones, tanto en el mercado, como al interior de las empresas, Mejía (2006) muestra una gran variedad de riesgos. (p.37), los cuales son descritos más adelante en esta investigación y fueron estudiados desde el punto de vista del emprendedor con el fin de disminuir la probabilidad de fracaso en el emprendimiento.

De todas las experiencias vividas por importantes emprendedores exitosos antioqueños o con presencia en Antioquia, de las vivencias del autor de esta tesis, y de la amplia bibliografía existente en el tema, surgió el interés por identificar los riesgos que se les presentaron a estos emprendedores, y la necesidad de precisar las medidas de tratamiento adoptadas por todos estos empresarios, con el fin de utilizar el resultado final como información útil para que los emprendedores, identifiquen casos de riesgo en los que pueden estar inmersos y la manera de tratarlos en medio de sus propios procesos.

Este documento agrupa algunos riesgos detectados en el entorno macroeconómico colombiano en los últimos tiempos. También, contiene la definición de los principales términos que permiten contextualizar los riesgos y sus medidas de tratamiento, la recopilación de cinco entrevistas a emprendedores exitosos, y las conclusiones de la investigación por parte del autor del trabajo de grado.

## **2. Generalidades sobre la situación de estudio: emprendimiento, riesgos y medidas de tratamiento por parte de los emprendedores Antioqueños o con presencia en Antioquia.**

En el marco del objetivo de este ejercicio investigativo se identificaron los riesgos y las medidas de tratamiento adoptadas por los emprendedores exitosos antioqueños o con presencia en Antioquia.

De acuerdo con Albrecht (2001), la producción de drogas en Colombia en las últimas décadas y la gran cantidad de dinero que ingresa desde los países consumidores ubicados principalmente en Europa Occidental y Norteamérica, llevaron a Colombia a vivir una economía ficticia, en la que se presentan fenómenos en los cuales se buscaba lavar dinero creando empresas que facturaban a bajos precios con el ánimo de aumentar sus ventas, y así, poder generar un escenario en el cual se haga imperceptible el ingreso de dineros provenientes de dicha actividad ilícita. Este fenómeno afectó negativamente muchas empresas que actuaban legalmente en el mercado, ya que sus costos reales de producción no les permitían mantener a sus clientes gracias a la oferta desigual de sus competidores ilegales.

Otro fenómeno que afectó considerablemente la economía de los emprendedores en las últimas décadas, fue el secuestro extorsivo. Rangel (2003) afirma que diferentes grupos al margen de la ley buscaban financiarse con el dinero que solicitaban como

rescate de sus secuestrados, convirtiendo a los empresarios en blanco de dicha práctica y en algunos casos desfalcando los fondos de las empresas y terminando con ellas.

Pero no todas las amenazas para los empresarios venían desde la violencia. Además debían combatir diferentes situaciones económicas provenientes de las decisiones del gobierno colombiano, que con miras a una integración con el resto del mundo buscaba eliminar sus fronteras comerciales e ingresar al mercado internacional. Según Caballero, Crane, Ocampo, Ramírez, Rodríguez, y Villar, (1991), en el año de 1990, la administración Barco anunció su intención de una apertura por presión del Banco Mundial. El Gobierno de Gaviria que inició ese mismo año continuó con dicha estrategia. Esta apertura económica puso fin a las empresas que no estaban preparadas para mejorar sus procesos productivos, pues era necesario igualar o superar los precios y la calidad de los bienes y servicios que otras economías ofrecían en el mercado colombiano. Con esta situación muchas empresas desaparecieron.

Los empresarios Colombianos sobrevivientes a la apertura económica tuvieron luego que luchar, al igual que otras economías como la Estadounidense, contra competidores tan fuertes como la creciente economía China, cuestionando cada vez más la manera cómo se hacen las cosas para entregar calidad, precio y servicio a los clientes, y obligándolos a tomar decisiones radicales para permanecer en el mercado. Como afirma Fishman, (2005), China, convertido entre 1998 y 2003 en el nuevo taller del mundo, por su excelente ubicación y sus 1.500 millones de habitantes transformados en mano de obra barata, fueron el escenario perfecto para que grandes empresas llevaran sus operaciones a

dicho país. Con la partida de las empresas se fueron los empleos y la capacidad adquisitiva de una población desempleada. Luego aparecieron Pakistán e India con una oferta similar y por ende un incremento en la fuga de empleos. Además, se presentaron las muy temidas crisis económicas mundiales, como la de 2006, iniciada en los Estados Unidos, que en un periodo de 18 meses destruyó su sistema financiero. Si bien, la crisis se originó por la confluencia de múltiples factores, el agente catalizador fue un exceso de liquidez que provocó una caída de las tasas de interés en los mercados financieros globales. Las empresas colombianas se vieron afectadas en gran medida ya que Estados Unidos hasta ese momento era el principal mercado consumidor de bienes y servicios producidos en el país, afectando negativamente la balanza comercial y generando pérdidas en las empresas nacionales.

Para completar el panorama nos muestra Ramírez (2011), cómo empezaron a darse grandes diferencias políticas entre Colombia y Venezuela, siendo este el segundo socio comercial del país, y bajo los gobiernos de Álvaro Uribe y Hugo Chávez el gobierno de Venezuela tomó la decisión de cerrar las puertas del comercio, afectando gravemente la economía colombiana.

En síntesis, hay que anotar que en los últimos cincuenta años estuvieron presentes en la cotidianidad colombiana fenómenos como el narcotráfico, la aparición de grupos al margen de la ley, cambios geopolíticos importantes como la apertura económica, la aparición de nuevos actores en el mercado mundial como China, convertidos en potencia por su capacidad de producción a gran escala, la caída del comercio entre Colombia y

Venezuela, la crisis económica de Los Estados Unidos afectando el mercado global, entre otros. Con todas estas situaciones ocurridas en las últimas décadas los empresarios antioqueños se vieron afectados y debieron implementar medidas de tratamiento a los riesgos a los que se enfrentaron. Esta época es un escenario propicio para analizar dichas medidas de tratamiento, y observar cómo estos emprendedores rompen fronteras y convierten a sus empresas en protagonistas, algunas de ellas en el mercado mundial.

La pregunta que se desea responder es: ¿Qué riesgos han afrontado en sus emprendimientos algunos empresarios destacados, antioqueños o con presencia en Antioquia, y cómo trataron dichos riesgos para disminuir su ocurrencia? Por lo tanto el objetivo de este trabajo fue finalmente, analizar los riesgos presentes en el proceso de creación de empresa, y las posibles medidas de tratamiento que aplicaron destacados empresarios antioqueños o con presencia en Antioquia, para contrarrestar dichos riesgos, con el propósito de aprender de sus éxitos y fracasos y contribuir en la efectividad de la creación de empresas por parte de los nuevos emprendedores. También, contribuir al fortalecimiento del estudio de la Administración de Riesgos.

Comprender la manera de afrontar los riesgos de los empresarios antioqueños de principios de siglo XX, estudiar las maneras particulares de responder a las amenazas que sus actividades y decisiones acarreaban, y evaluar sus éxitos y fracasos, contribuye al desarrollo de la disciplina de la Administración de riesgos, ya que aporta modelos de aplicación de las medidas usadas, sobre las cuales dispone de poca literatura. (Mejía, 2011, p.19)

Las empresas pueden afrontar riesgos provenientes de diferentes ámbitos de su actuación, tanto del entorno como de sus operaciones: sin embargo, también se corren riesgos en la toma de decisiones:



“[...] la esencia de “hacer negocios” es, precisamente, correr riesgos, en otras palabras, el riesgo es una elección propia, más que una imposición o un obstáculo indeseable”. El avance en la identificación de riesgos con fines de control ha sido impulsado por varias razones, entre ellas, la creciente normatividad expedida en diferentes campos, como los de la salud ocupacional y la pública, la seguridad industrial, las finanzas, etc. La conciencia creada hacia la responsabilidad del control de riesgos que afecta a los clientes, comunidades y medio ambiente, como el derrame de sustancias tóxicas en ríos y mares, el deterioro ambiental, las explosiones de productos tóxicos, la afectación de la salud por el uso de medicamentos o materiales defectuosos en intervenciones quirúrgicas, las catástrofes naturales, el incremento y revelación de fraudes corporativos, el desacierto en decisiones de administración de grandes capitales comunitarios en mercados de valores, el aumento de costos para resarcir víctimas de riesgos provenientes de empresas o entidades públicas, el cuestionamiento ético y de responsabilidad social sobre el manejo de riesgos y su impacto en el futuro de la humanidad..., han puesto en alerta a administradores, legisladores, científicos y comunidad en general sobre la importancia de identificar y administrar de forma efectiva los riesgos que pueden afectar la sociedad. (Mejía 2013, p.27)

El avance en la identificación de riesgos con fines de control ha sido impulsado por varias razones, entre ellas, la creciente normatividad expedida en diferentes campos, como los de la salud ocupacional y la pública, la seguridad industrial, las finanzas, etc. La conciencia creada hacia la responsabilidad del control de riesgos que afecta a los clientes, comunidades y medio ambiente, como el derrame de sustancias tóxicas en ríos y mares, el deterioro ambiental, las explosiones de productos tóxicos, la afectación de la salud por el uso de medicamentos o materiales defectuosos en intervenciones quirúrgicas, las catástrofes naturales, el incremento y revelación de fraudes corporativos, el desacierto en decisiones de administración de grandes capitales comunitarios en mercados de valores, el aumento de costos para resarcir víctimas de riesgos provenientes de empresas o entidades públicas, el cuestionamiento ético y de responsabilidad social sobre el manejo de riesgos y su impacto en el futuro de la humanidad..., han puesto en alerta a administradores, legisladores, científicos y comunidad en general sobre la importancia de identificar y administrar de forma efectiva los riesgos que pueden afectar la sociedad. (Mejía 2013, p.27)

Esta investigación complementa los trabajos existentes, donde las investigaciones evidencian cómo los emprendedores antioqueños o con presencia en Antioquia, enfrentaban el riesgo en la primera mitad del siglo XX, tal como aparece en el libro *El riesgo y la Historia Empresarial Antioqueña* (Mejía, 2011). Sin embargo, aún no se habían realizado estudios de emprendedores consolidados exitosos en las últimas décadas del siglo XX y la primera del siglo XXI, por lo que resulta de vital importancia registrar esta información para comprender el tratamiento de riesgos por parte de los

emprendedores contemporáneos y generar documentos que permitan a esos nuevos emprendedores entender los riesgos presentes en la creación de empresas, esto facilita el crecimiento de dichas organizaciones, aumentando la posibilidad de generar nuevos empleos al interior de las mismas y generando un crecimiento económico para la sociedad colombiana.

A continuación se encuentran las aproximaciones conceptuales a los principales términos que rodean el presente trabajo de grado:

### **3. Aproximaciones conceptuales a la terminología nuclear del trabajo.**

Para abordar los resultados de este ejercicio investigativo se presentan a continuación las definiciones académicas de los principales términos utilizados en la pregunta ¿Cómo manejar el riesgo en el emprendimiento? Con el fin de brindar parámetros claros para el respectivo análisis se presentan a continuación citas textuales de una autora representativa en el tema y algunos expertos que definen esta misma terminología de una manera diferente.

#### **a. Riesgo<sup>3</sup>**

El riesgo se relaciona con sucesos posibles que pueden producir daño, con la incertidumbre acerca de un resultado, desviación de un efecto esperado, probabilidad de pérdida y, en otras ocasiones con inseguridad. Riesgo se define, técnicamente, como una

---

<sup>3</sup> Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en su 22.<sup>a</sup> edición atribuye el origen de la palabra *riesgo* al italiano, proviene de las palabras *risico*, *rischio*, y esta del árabe rizq (lo que depara la providencia), el actual significado de riesgo es: 1. m. Contingencia o proximidad de un daño. 2. m. Cada una de las contingencias que pueden ser objeto de un contrato de seguro.

En el Diccionario de la Lengua Española edición 2001 indica el origen de la palabra riesgo desde el punto etimológico se le atribuye tanto al latín como al árabe, se dice que llega al italiano a través de la palabra *riisico* o *rischio*, y esta del árabe clásico rizq o del latín *resecu* (*riesgo* en el mar, *roca*, *risco*) y *risicare* retar, enfrentar, atreverse o transitar por un sendero peligroso.

En el diccionario Pequeño Larousse se define *riesgo* como peligro, contingencia de un daño y como cada una de las contingencias que cubre un contrato de seguro.

amenaza evaluada en su probabilidad de ocurrencia y la gravedad de sus posibles consecuencias. (Mejía, 2011, p.50).

En el ámbito empresarial el riesgo se asocia con pérdidas materiales o inmateriales que pueden provenir de la naturaleza, el entorno-económico, político, social, cultural- o las operaciones normales del negocio, pero también de la toma de decisiones; en este caso, el resultado de asumir el riesgo puede convertirse en una oportunidad que genera ganancias, en vez de pérdidas. (Mejía, 2011, p.50)

#### i. Riesgos generados por la operación de la empresa

Mejía (2011) afirma: “Debido a las decisiones que se toman, la empresa enfrenta riesgos que afectan su desempeño, rentabilidad, imagen o recursos. A continuación se presenta una clasificación de riesgos” (p.54)

#### ii. Riesgos de la naturaleza

Situación de desequilibrio de energía en el medio natural, geológico o meteorológico. También existe el riesgo provocado por alguna actuación del hombre cuyo peligro y/o riesgo puede materializarse en desastre. Se trata del riesgo que la empresa le genera al medio ambiente por el uso inadecuado de recursos naturales. Posteriormente ese deterioro puede afectarla también. (Mejía, 2011, p.54).

#### iii. Riesgo de reputación

Es el relativo a las pérdidas que podrían resultar como consecuencia de no concretar oportunidades de negocio atribuibles a un desprestigio de una institución por falta de capacitación del personal clave, fraude, o errores en la ejecución de alguna operación. Si el mercado percibe que la institución comete errores en algún proceso clave de la operación, es lógico que los clientes consideren eventualmente cambiar de institución. También se da cuando en las operaciones de la empresa hay insolvencia y se genera desprestigio entre los acreedores y pérdida de credibilidad. (Mejía, 2011, p.55)

#### iv. Riesgo especulativo

Mejía (2011) afirma: “Puede producir ganancia o pérdida en caso de materializarse. Generalmente los perjuicios asociados a este riesgo representan beneficios para terceros” (p.55).

#### v. Riesgo puro

Riesgo que, en caso de materializarse, siempre ocasiona pérdidas, Normalmente, es asegurable e implica perjuicios grandes que no podría soportar una empresa con el flujo de normal de su operación. Las pérdidas que ocasionan no se asocian normalmente con ganancias de terceros, como en el riesgo especulativo. (Mejía, 2011, p.55)

#### vi. Riesgo estratégico

Cuando las organizaciones definen sus objetivos, estrategias, diseñan sus planes, programas, estructura organizacional y modelo de operación, pueden tomar decisiones inapropiadas respecto de esas definiciones, al no adaptarse a las necesidades de los clientes o usuarios. Esos desaciertos hacen parte específicamente de los denominados riesgos estratégicos. (Mejía, 2011, p.56)

#### vii. Riesgo operativo

El riesgo operativo se refiere a la posibilidad de pérdidas en la realización de los procesos de las empresas, debidas, entre otras causas, a fallas en procedimientos y aplicativos o errores de las personas que participan en la ejecución de dichos procesos. En el campo financiero se define el riesgo operativo de la misma manera y se asocia también con pérdidas por fraude o con la eventual renuncia de algún empleado o funcionario, quien durante el periodo en que laboró en dicha empresa concentró todo el conocimiento especializado en algún proceso clave. (Mejía, 2011, p.56).

#### viii. Riesgo financiero

Este afecta los ingresos, las inversiones y la rentabilidad de las empresas. Comprende tres tipos: riesgo de mercado, de liquidez y de crédito. El riesgo de mercado se entiende como la posible pérdida de un portafolio de inversiones debido a movimientos en el mercado de valores, ocasionados por fluctuaciones en las tasas de interés, los tipos de cambio, las variables macroeconómicas que afectan el precio de los instrumentos financieros, etc. (Mejía, 2011, p.56).

## 1. El riesgo de liquidez

Por su parte, se relaciona con las pérdidas que puede sufrir una institución al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos a un costo posiblemente inaceptable, se refiere también a la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolios. (Mejía, 2011, p.56).

## 2. Riesgo de crédito

Mejía (2011) afirma: “Describe la exposición a una pérdida real o el costo de oportunidad como consecuencia del incumplimiento por una entidad económica o legal (el deudor) con la que la compañía realiza negocios” (p.57).

### ix. Riesgo legal

Comprende dos aspectos: el primero tiene que ver con la posibilidad de sufrir pérdidas o sanciones por el incumplimiento de la normatividad legal vigente (fiscal, comercial, laboral, etc.), y el segundo con la imposibilidad de exigir jurídicamente el cumplimiento de acuerdos contractuales, bien sea por error en la interpretación u omisión de algún requisito en el contrato. (Mejía, 2011, p.57).

### x. Riesgo tecnológico

Al hablar de riesgo tecnológico no sólo se hace referencia a los sistemas de información computarizados. El uso de tecnología implica la presencia de diversos riesgos, tales como la desactualización o la dependencia de un proveedor o de una tecnología específica, necesaria para el desarrollo de los procesos organizacionales, bien sea en el campo informático, médico, de transporte u otras áreas. (Mejía, 2011, p.57).

Respecto de la información, se define como riesgo tecnológico: “el riesgo de que la tecnología de información utilizada en el negocio no apoye eficaz y eficientemente las necesidades actuales y futuras del negocio, de que no esté funcionando como se esperaba, de que comprometa la integridad y confiabilidad de los datos e información de que esté exponiendo los activos importantes a potenciales pérdidas o a una mala utilización, o de que amenace la habilidad de la compañía para mantener la operación de los procesos críticos del negocio. (Mejía, 2011, p.57).

## xi. Riesgo laboral

Se define como la medida de la incertidumbre de que un trabajador sufra un daño para su salud derivado de un determinado riesgo de su actitud en el trabajo. Son riesgos laborales los accidentes y las enfermedades profesionales generadas por el desempeño de las funciones o por las condiciones de trabajo. Aunque en las relaciones se pueden presentar también otros riesgos como huelgas, paros, sabotajes, conflictos, etc. (Mejía, 2011, p.57).

## xii. Riesgo físico

Mejía (2011) afirma: “Llamado también riesgo material, es definido como la certidumbre de que pueda ocurrir un determinado accidente con repercusiones, fundamentalmente, para bienes materiales” (p.58).

Hasta aquí se presentan los tipos de riesgo que enfrenta la empresa. Ahora se busca definir el actor principal de la investigación: el emprendedor.

### b. El Emprendedor<sup>4</sup>

Schumpeter (1939, 1949, 1954.) define el empresario-emprendedor como el motor de cambio en el mercado, el agente económico capaz de adaptarse a los cambios mejorando los procesos e innovando desde adentro de la organización.

Hay que entender la diferencia entre emprendedor y empresario. Al emprendedor le gusta crear. El empresario sabe gestionar y hacer crecer el negocio. El emprendedor debe tener muy claro cuando dar un paso al costado y ceder su liderazgo al empresario, un gerente que lleve la empresa a otro nivel. “No permita

---

<sup>4</sup> Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en su 22.ª edición el actual significado de la palabra *emprendedor* es: 1. adj. Que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas. En el diccionario Pequeño Larousse en su edición de 1977 describe el significado de emprendedor como: adj. Que emprende cosas difíciles, atrevido. Contr. Pusilánime.

que las ataduras emocionales que le unen a su negocio le impidan dar ese paso, si es que la evidencia demuestra que es lo mejor que se puede hacer”. (Trías, 2007, p.175)

Leite (citado por Campos, 1997) define al emprendedor como una persona con gran capacidad para la generación de oportunidades, tiene receptividad y entusiasmo por nuevas ideas, se caracteriza por su flexibilidad e imaginación, capacidad para poder orientarse con facilidad dentro de la anarquía o en ambientes poco estructurados. Posee una fuerte ambición y responsabilidad, son innovadores, hasta corren el riesgo de caer en la dispersión, sienten preferencia por los riesgos moderados, tienen confianza en sus habilidades, su orientación está volcada hacia el futuro y tienen una buena habilidad para organizar.

Campos (1997) afirma que el emprendedor “es quien impele el proceso de creación de empresas, auténtico motor en la creación de riqueza entendida como creación de empleo, de innovación, de acceso a las rentas y de transformación de riesgos en oportunidades” (p.100).

Ahora se define la terminología que permitirá analizar cómo el emprendedor podrá minimizar el riesgo en el emprendimiento y que corresponde a las medidas de tratamiento de los riesgos.

c. Evitar<sup>5</sup>

Mejía (2011) afirma: “Evitar es la medida más extrema porque implica generalmente la eliminación de la actividad que genera el riesgo, dada la gravedad del mismo y la probabilidad alta de concreción” (p.197).

d. Prevenir<sup>6</sup>

Mejía (2011) se refiere a esta medida. “Al diseñarse para que se ejecute antes de la materialización el riesgo, la prevención disminuye su probabilidad de ocurrencia. A esto se le suma el hecho de que, además, su costo es generalmente menor que el otro tipo de medida” (p.172).

e. Proteger o mitigar<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en su 22.<sup>a</sup> edición atribuye el origen de la palabra evitar al latín, proviene de la palabra *evitāre*, el actual significado de evitar es: 1. tr. Apartar algún daño, peligro o molestia, impidiendo que suceda. 2. tr. Excusar, huir de incurrir en algo. 3. tr. Huir el trato de alguien, apartarse de su comunicación. 4. prnl. ant. Eximirse del vasallaje.

El diccionario Pequeño Larousse en su edición de 1977 atribuye el origen de la palabra evitar al latín, proviene de la palabra *evitāre*, el actual significado de evitar es: v.t. Apartar algún daño, precaver: evitar un peligro. Excusar: evitar una discusión. (SINÓN. esquivar, huir, rehuir, eludir, prevenir, obviar.). Huir del trato de uno: evitar a un amigo. CONTR. Buscar.

<sup>6</sup> Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en su 22.<sup>a</sup> edición atribuye el origen de la palabra *prevenir* al latín, proviene de la palabra *praevenire*, el actual significado de prevenir es: 1. tr. Preparar, aparejar y disponer con anticipación lo necesario para un fin. 2 tr. Prever, ver, conocer de antemano o con anticipación un daño o perjuicio. 3. tr. Precaver, evitar, estorbar o impedir algo. 4. tr. Advertir, informar o avisar a alguien de algo. 5. tr. Imbuir, impresionar, preocupar a alguien, induciéndole a prejuzgar personas o cosas. 6. tr. Anticiparse a un inconveniente, dificultad u objeción. 7. prnl. Disponer con anticipación, prepararse de antemano para algo.

El diccionario Pequeño Larousse en su edición de 1977 atribuye el origen de la palabra prevenir al latín, proviene de la palabra *praevenire*, el actual significado de evitar es: v.t. Preparar con anticipación una cosa. Prever un daño o peligro: prevenir una enfermedad. Anticiparse uno a otro. Impedir: prevenir una rebelión. (SINÓN. V. Evitar.). Avisar: le prevengo a una persona o cosa: estar prevenido contra alguien. For. Anticiparse el juez en el conocimiento de la causa que puede tocar a varios. V.r. Disponerse para una cosa. Irreg. Se conjuga como venir.

<sup>7</sup> Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en su 22.<sup>a</sup> edición atribuye el origen de la palabra *proteger* al latín, proviene de la palabra *protegere*, el actual significado de riesgo es: 1. tr. Amparar, favorecer, defender. 2 tr. Resguardar a una persona, animal o cosa de un perjuicio o peligro, poniéndole algo encima, rodeándole, etc. El diccionario Pequeño Larousse en su edición de 1977 atribuye el origen de la palabra proteger al latín, proviene de la palabra *protegere*, el actual significado de proteger es: v.t. Tomar la defensa de uno: proteger a los desvalidos. Apoyar, ayudar. (SINÓN. Abrigar, adoptar, defender, inmunizar, precaver, preservar, resguardar, salvar.). Alentar, amparar.



Mejía (2011) describe la medida así: “La protección es una medida importante para responder ante eventualidades inesperadas, ya que actúa precisamente cuando el riesgo se materializa. En la mayoría de las ocasiones, su costo es mayor que el de la prevención” (p.184).

f. Aceptar<sup>8</sup>

Cuando se determina que la medida más adecuada para tratar cierto riesgo es aceptarlo, significa que no es necesario desarrollar medidas adicionales de prevención o protección del riesgo analizado; porque su evaluación, desde el punto de vista de ocurrencia no tendría un efecto significativo en la estabilidad de la empresa, o la posibilidad de que se presente es muy remota. (Mejía, 2006, p.105).

g. Retener<sup>9</sup>

Mejía (2006) afirma: “Con la retención se decide afrontar las consecuencias de los riesgos en forma planeada, previo el diseño de alternativas que faciliten responder ante ellos” (p.106).

---

<sup>8</sup> Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en su 22.<sup>a</sup> edición atribuye el origen de la palabra aceptar al latín, proviene de la palabra *acceptāre* “recibir”, el actual significado de aceptar es: 1. tr. Recibir voluntariamente o sin oposición lo que se da, ofrece o encarga. 2. tr. Aprobar, dar por bueno, acceder a algo. 3. tr. Recibir o dar entrada. No se aceptó la enmienda. 4. tr. Asumir resignadamente un sacrificio, molestia o privación. 5. tr. Com. Obligarse al pago de letras o libranzas, por escrito en ellas mismas.

El diccionario Pequeño Larousse en su edición de 1977 atribuye el origen de la palabra aceptar al latín, proviene de las palabras *acceptare*, recibir, el actual significado de aceptar es: v.t. Recibir uno lo que le dan u ofrecen; aceptar un regalo. (SINÓN. Tomar.). Aprobar, dar por bueno. (SINÓN. V. Consentir.). Admitir: acepto tu desafío. (SINÓN. Tolerar, acoger.). Soportar: aceptar una prueba. Tratándose de letras, obligarse por escrito en ellas mismas a su pago. CONTR. Rehusar.

<sup>9</sup> Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en su 22.<sup>a</sup> edición atribuye el origen de la palabra retener al latín, proviene de la palabra *retinēre*, el actual significado de retener es: 1. tr. Impedir que algo salga, se mueva, se elimine o desaparezca. 2. tr. Conservar en la memoria algo. 3. tr. Conservar el empleo que se tenía cuando se pasa a otro. 4. tr. Interrumpir o dificultar el curso normal de algo. 5. tr. Suspender el uso de un rescripto que procede de la autoridad eclesiástica. 6. tr. Suspender en todo o en parte el pago del sueldo, salario u otro haber que alguien ha devengado, hasta que satisfaga lo que debe, por disposición judicial, gubernativa o administrativa. 7. tr. Descontar de un pago el importe de una deuda tributaria. 8. tr. Imponer prisión preventiva, arrestar. 9. tr. Reprimir o contener un sentimiento, deseo, pasión, etc. U. t. c. prnl. 10. tr. Der. Dicho de un tribunal superior: Asumir la jurisdicción para ejercitarla por sí, con exclusión del inferior.

El diccionario Pequeño Larousse en su edición de 1977 define la palabra retener: v.t. Guardar, conservar: retener en su poder una cantidad. (SINÓN. Contener, detener, mantener, reservar.). Guardar en la memoria: no puede retener las fechas. Deducir, quitar: retener parte del sueldo a un empleado. V. r. Moderarse. IRREG. Se conjuga como tener.

#### h. Transferir<sup>10</sup>

Otra forma de tratar el riesgo consiste en involucrar a un tercero en su manejo, quien en algunas ocasiones pueden absorber parte de las pérdidas ocasionadas por su ocurrencia e incluso responsabilizarse de la aplicación de las medidas de control para reducirlo. (Mejía, 2006, p.108)

### 4. Metodología

La metodología utilizada para responder a la pregunta ¿Qué riesgos han afrontado en sus emprendimientos destacados empresarios antioqueños o con presencia en Antioquia y cómo trataron dichos riesgos para disminuir su ocurrencia?, planteada en el proyecto de grado “Minimizando el riesgo en la creación de empresa” se aborda desde un enfoque cualitativo<sup>11</sup>, donde se describe de manera detallada personas, eventos, conductas y sus manifestaciones. El alcance es exploratorio y descriptivo, ya que busca describir los riesgos que afrontaron y las medidas de tratamiento que adoptaron los emprendedores antioqueños o con presencia en Antioquia en las últimas décadas para un posterior análisis más profundo. Las fuentes de información fueron primarias (entrevistas) e información documental. La selección del muestreo inicial antes de la recolección de los datos tuvo la intención de desarrollar diferentes perspectivas desde una muestra variada

---

<sup>10</sup> Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en su 22.<sup>a</sup> edición atribuye el origen de la palabra transferir al latín, proviene de la palabra *transfere*, el actual significado de transferir es: 1. tr. Pasar o llevar algo desde un lugar a otro. 2. tr. diferir (l la ejecución de un acto). 3. tr. Extender o trasladar el significado de una voz a un sentido figurado. 4. tr. Ceder a otra persona el derecho, dominio o atribución que se tiene sobre algo. 5. tr. Remitir fondos bancarios de una cuenta a otra. 6. tr. Esgr. Abrir el ángulo en la espada sujeta o inferior, y volver a cerrar, quedando superior. 7. tr. Esgr. Hacer con la espada otros movimientos diferentes del anterior, pero del mismo efecto. El diccionario Pequeño Larousse en su edición de 1977 define la palabra transferir: v.t. Pasar de un lugar a otro: transferir un prisionero. (SINÓN. V. Llevar.). Ceder: transferir el dominio de una finca. (SINÓN. V. Transmitir.). Exceder el sentido de una palabra. IRREG. Se conjuga como sentir.

<sup>11</sup> El trabajo propuesto no pretende medir ningún modelo, teoría, característica o variable, ni legitimar ninguna hipótesis que requiera del análisis cuantitativo. Es por tanto, un estudio para entender algunos aspectos del emprendimiento, por lo que corresponde a una investigación cualitativa, en la cual se recopila y analiza hechos de los autores y emprendedores escogidos para responder la pregunta de la investigación.

de emprendedores antioqueños o con presencia en Antioquia en las últimas décadas pertenecientes a diferentes sectores de la economía.

## **5. Sujetos**

Los sujetos que se entrevistaron en esta investigación fueron cinco emprendedores exitosos de Antioquia, quienes aparecerán con sus nombres más adelante en razón de su aprobación para la publicación de las entrevistas. Se escogieron ya que sus emprendimientos convertidos en importantes empresas representan cuatro sectores de la economía como son: el primario (minero), el secundario (minero e industrial), el terciario (transporte, comercial, sanitario), el cuaternario (servicios intelectuales tales como investigación, desarrollo innovación e información.) Esto permitió identificar, cómo en diferentes sectores se asumieron riesgos iguales desde la macroeconomía y riesgos similares o diferentes desde la microeconomía.

## **6. Presentación y análisis de los resultados**

A continuación se describen las experiencias vividas por cinco emprendedores entrevistados, Juan José Piedrahita Ríos, Hernán Zapata Villegas, Juan de Jesús Arcila Tamayo, Santiago Navarro Posada y Frank Mauricio Bohórquez Pino, la creación de sus empresas, su percepción del riesgo, los riesgos que se presentaron, las medidas de tratamiento de riesgo que aplicaron, y su visión del riesgo hacia el futuro. También se presentará una interpretación directa de las alocuciones de las entrevistas.

### **a. Juan José Piedrahita Ríos**

Juan José Piedrahita Ríos nació el 18 de febrero de 1960 en la ciudad de Medellín. Es Economista de la Universidad de Luisiana, graduado en 1993. Cuando regresó a Colombia se vinculó a trabajar con la Organización Equitel, empresa fundada en la ciudad de Medellín el 14 de noviembre de 1959 como Equipos Técnicos Ltda, emprendimiento de su padre el ingeniero Alberto Piedrahita Barrientos de quien heredó su espíritu emprendedor.

Juan José Piedrahita asumió en 1995 la presidencia de la Organización Equitel con el fin de reinventarla, hizo un emprendimiento desde adentro y empezó a cambiar el enfoque de la compañía, tal como él mismo afirma: “ya no vendíamos productos, ahora empaquetábamos soluciones”, con unidades de negocios manejadas por un solo líder, cada unidad de negocio empezó a tener su estado de pérdidas y ganancias, y así empezó a desarrollarse la unidad de repuestos, la unidad de servicios, de energía, de filtración y de motores. Hoy, gracias a los emprendimientos realizados por este empresario, el Grupo Equitel está conformada por varias empresas: Cummins de los Andes, se inicia como un distribución de la marca Cummins en Colombia en 1959, enfocada en el desarrollo de soluciones de productividad para sus clientes (Organización Equitel, 2014). GAF International fundada en el año 2007, se dedica a aumentar la productividad al reducir los costos, aumentar la disponibilidad de los equipos y disminuir el impacto ambiental, por medio de tecnologías y procedimientos que optimizan los fluidos de los equipos (GAF International, 2014). Ingenergía fundada en el año 2007 desarrolla proyectos integrales de gestión de energía bajo modalidades de llave en mano, generando reducción de costos

de energía, aumento de la confiabilidad y disponibilidad de fuente alternativa de energía (Ingenergía, 2014). Lap International fundada en el año 2007 es una empresa que incrementa la productividad de flotas a través de un exclusivo programa de profesionalización de conductores, y el análisis y gestión de la información sobre la operación y logística de los vehículos (LAP International, 2014). Prolub fundada en el año 2005, está dedicada a la fabricación y comercialización de lubricantes de alta calidad, ofrece entre sus servicios: análisis de aceite usado, asesoramiento técnico-comercial y asesoramiento en logística, para motores diesel, motores a gasolina, motores a gas, motores dos tiempos, cuatro tiempos y fuera de borda, engranajes, transmisiones y sistemas hidráulicos (Prolub, 2014).

La visión de Piedrahita (2014) sobre el riesgo es que siempre está presente en la creación de empresa: “Emprendimiento y riesgo van de la mano. Si alguien cree que puede hacer emprendimiento sin riesgo, no tiene sentido”. Considera que el riesgo debe ser preferiblemente calculado, que algunas veces la intuición no permite hacerlo y toca jugarse;

El riesgo es algo que uno como emprendedor tiene que decidir tomar, un buen manejo del riesgo y una buena comprensión del riesgo, entendiendo el riesgo como algo en donde uno juega a ganar y perder y que cuando pierde debe tener el tesón de mantenerse y de perseverar. (Piedrahita, 2014)

Este emprendedor cuando toma la decisión de iniciar el nuevo negocio se mantiene en la posición de continuar hasta el final. Es muy exigente con conformar un excelente

equipo de trabajo que pueda ser contagiado por la cultura empresarial adoptada en la reinención de la Organización Equitel;

Normalmente yo digo que si la idea genera dinero, pero no es una idea muy buena es sano dejarla morir. Pero si la idea no genera dinero pero usted cree que es una idea muy buena hay que perseverar y eso es lo que marca a un emprendedor. (Piedrahita, 2014).

Los emprendedores colombianos han tenido que enfrentar riesgos macroeconómicos por igual, aunque se puede observar cómo algunos los convierten en oportunidades:

Nuestra empresa a través del tiempo nunca ha parado de crecer, y la guerrilla es un hecho que está ahí siempre, y siempre estuvo ahí, Pablo Escobar siempre estuvo ahí, el narcotráfico siempre estuvo ahí, y nos tocó ser un país paria muchos años y muchos proveedores internacionales que nos proveían nos tocaba vernos con ellos en Panamá o en Miami porque no aceptaban que sus ejecutivos viajaran a Colombia, hacíamos los negocios fuera de Colombia y eso tiene muchas desventajas pero tiene muchas ventajas, si uno lo mira desde la óptica positiva porque es la única óptica que yo se mirar, el hecho de que ellos no se atrevieran a venir le endosaban a uno el manejo de sus marcas y eso le da a uno mucha fuerza porque uno sí sabe manejar este país y si le cree y sabe cuál es el cuento de la guerrilla y su verdadera dimensión. Nosotros lo único que hicimos fue nunca renunciar a ser colombianos y a estar en Colombia, hubiera sido cómodo, hubiéramos tenido como vender todo he irnos y vivir cómodamente afuera cuando esto se puso duro pero cuando la cosa se puso dura también habían muchas oportunidades ahí y decidimos aprovecharlas. (Piedrahita, 2014)

Uno de los principales riesgos en la carrera de este emprendedor ha sido en el que incurre al crear cada una de las nuevas empresas. La inversión de capital en algunas ocasiones es tan alta que ha puesto en riesgo a la Organización Equitel. Este riesgo se clasifica como *Estratégico* y *especulativo* porque la decisión puede traer como consecuencia grandes pérdidas o ganancias. También, conlleva a un *riesgo financiero* que

puede ser de *Liquidez*, porque las altas inversiones en nuevos proyectos llegan a afectar la capacidad de generación del capital de trabajo, sumado este hecho con la posibilidad de que los pagos de los nuevos clientes no se den como se espera, y materializar de esta manera el *riesgo de crédito*. Para tratar estos riesgos Piedrahita trata de *proteger*, su posición frente a ellos, calculando y diseñando alternativas que faciliten responder ante dichos riesgos. A partir del análisis del sector automotriz, sector en el que se ubica la organización, entendiendo las necesidades de sus clientes y creando soluciones desde nuevas empresas en un mercado que ya tiene cautivo.

Otro riesgo identificado fue en el primer contrato de la empresa Ingenergía cuando sus máquinas no funcionaron presentándose un *riesgo operativo*, ya que fallan los procedimientos y aplicativos en la ejecución de dichos procesos, esta situación genera un *riesgo financiero*, específicamente de *liquidez*, ya que existían sanciones económicas por cada día de retraso de la puesta en marcha de los equipos, requiriendo así una mayor cantidad de recursos para financiar la operación. Al revisar la falla de los equipos se dieron cuenta que las partes afectadas debían reponerlas y procedieron a importarlas inmediatamente. Fueron reparadas por el mismo personal de la empresa. Para tratar estos riesgos aplica la medida de *proteger*, ya que al materializarse el *riesgo operativo*, debe planear para solucionarlo y busca poner en marcha lo más pronto posible la producción. En este sentido, las pérdidas causadas por el retraso debe *asumirlas*.

En la década de los 90 en la crisis hipotecaria la gran mayoría de las compañías despidieron gran parte de sus empleados ante una crisis en la que la economía decrecía, al

generarse un *riesgo financiero* denominado *riesgo de mercado*, ya que se dió una pérdida generalizada ocasionada por las fluctuaciones en las tasas de interés, tipos de cambio, variables macroeconómicas que afectaron el precio de los instrumentos financieros. Todo ello trajo consigo disminución de las ventas. Ante esta situación la medida de tratamiento fue *retener*, ya que se decidió subsanar las consecuencias de los riesgos en forma planeada con fondos propios y este riesgo fue visto como una oportunidad;

En un momento en el que las empresas no invertían nosotros invertimos, se entendió a los competidores con una percepción de una crisis mucho más grande de lo que era, descuidaron el mercado y ahí estuvimos nosotros para tomar la porción de mercado que estaba libre, haciendo que la empresa creciera rápidamente. (Piedrahita, 2014)

La aparición de China en el mercado mundial con su economía de escala representó un riesgo importante para Piedrahita, ya que surgió competencia que utilizaba las marcas representadas por el Grupo Equitel con un precio de venta inferior en un 30 por ciento de lo que la empresa podía vender;

China es el taller del mundo porque está situado en una zona del planeta relativamente estable y proporciona a los fabricantes de todo el mundo una mano de obra industrial fiable, dócil y bien preparada mediante la disciplina impuesta por el gobierno. (Fishman, 2005)

Ante esta situación se da el *riesgo de competencia desleal*, y se da la imposibilidad de exigir jurídicamente el cumplimiento de acuerdos contractuales con la marca Cummins, por la permisividad en los controles ejercidos por los gobiernos chino y colombiano. La medida de tratamiento utilizada por Piedrahita fue la de *proteger*, ya que



luego de que se materializa el riesgo se planea una estrategia en la que se busca generar una diferenciación de la competencia, Piedrahita (2014) afirma: “los servicios de ingeniería pesaban más que los que equipos, los chinos no podían ofrecer esto”.

Para Juan José Piedrahita, su visión del riesgo hacia el futuro es la siguiente;

Siempre hay riesgo, siempre hay nubes negras en el horizonte y hay que saber volar, hay que saber navegar con las nubes negras también, hay que saber entender que las nubes negras así como presentan un riesgo para la compañía son también para los competidores y cuando uno es más hábil manejando eso entonces gana mercado. Siempre habrán riesgo, nosotros vivimos en un país de riesgos donde la estabilidad jurídica es muy pobre, donde los gobiernos legislan en una forma chistosa, muy cortoplacista, muy afectada por la camaradería, por el clientelismo; este es un país irresponsable en ese sentido, aún nos falta mucho, entonces esto genera mucho riesgo, mucha inestabilidad pero genera muchas oportunidades también. (Piedrahita, 2014) (J. Piedrahita, entrevista personal, 7 de agosto de 2014).

#### **b. Hernán Zapata Villegas**

Hernán Zapata Villegas nació el 27 de febrero de 1944 en la ciudad de Medellín. Es Ingeniero Químico de la Universidad Pontificia Bolivariana del año 1968, se inició como técnico en el Grupo Corona donde laboró por nueve años, hizo una especialización en cerámica en Los Estados Unidos enviado por dicho grupo. En 1981 dirigió el montaje de Cerámica Italia, empresa que sería la primera competencia del Grupo Corona. Se inició como emprendedor mientras continuaba trabajando con Cerámica Italia. Con su cuñado conformó en 1987 una empresa llamada Dragas HG que fabricaba minidragas para extraer oro de ríos, además fabricaba flotadores, partes plásticas y otras partes mecánicas, la cual hoy continúa siendo una compañía muy exitosa llamada Rotoplast S.A. En 1991

conformó una nueva empresa dedicada a fabricar piso revestimiento llamada Eurocerámica S.A. que produce entre 750 y 800 mil metros cuadrados mensuales de piso revestimiento, con una de las plantas de producción de pisos más grandes del país (Eurocerámica, 2014). Entre otras de las empresas creadas por el emprendedor se encuentra Rolformados S.A. fundada en el año 2002, que brinda soluciones integrales en el cierre de proyectos, no sólo desde el diseño inicial, sino también con la entrega física de productos específicos, respondiendo con opciones de accesibilidad y arquitectura en diferentes materiales y tecnologías. (Rolformados, 2014). Semco S.A. es otra de las empresas, fundada en 1979 iniciándose con la producción de malla abrasiva, hasta 1994 cuando diversifican su portafolio fabricando porcelana sanitaria, suiches de cuchilla, tomas de corriente y plafones de losa. (Semco, 2014).

Hernán Zapata viene de una familia de comerciantes (su padre y sus hermanos), pero atribuye su espíritu emprendedor a su personalidad. Zapata (2014) afirma: “realmente creo que en el caso mío nació conmigo [...] siempre fui inquieto”, con otros dos compañeros fabricaron un producto muy novedoso, una malla abrasiva donde el principal cliente en la actualidad es el Grupo Corona.

Toda esta inquietud siempre ha estado en mí, siempre buscando complementos y buscando digamos mejorar las cosas, pues creo que eso es como mi modo de ser, eso es lo que yo siempre he hecho, siempre toda la vida desde que salí de la universidad. (Zapata, 2014)

Zapata siempre ha tenido como premisa la asociatividad como factor clave para tener éxito en sus emprendimientos;

Yo siempre he sostenido que uno necesita un equipo de trabajo, dependiendo del tipo de negocio, en algunos se necesitará el socio capitalista, la verdad es que nosotros no lo hemos tenido, los capitalistas hemos sido los que arrancamos con el negocio de la fabricación de los equipos de minería, pero no hubo un capital suficiente como para que se sostuviera exitosamente el negocio; pero cuando ya uno tiene emprendimientos de índoles diferentes, pues lógicamente necesita el apoyo y participación de otras personas que dominen ese tema y efectivamente en el caso de la cerámica invitamos a personas que de alguna manera conocían la parte técnica, la parte de montajes, la parte comercial y con ellos se hizo el equipo para conformar la compañía que hoy tenemos, Eurocerámica. (Zapata, 2014)

Su visión del riesgo se refiere a “la posibilidad de fracasar” también considera que;

Cuando uno tiene el emprendimiento o una idea nueva entonces tiene que tenerla en cuenta siempre, porque pues como dicen: si eso fuera tan fácil todo el mundo lo haría, [...] entonces uno siempre ve riesgo en todas las actividades [...]. Se debe dejar siempre de pensar que siempre se va a fracasar, porque entonces no se hace nada, pero si debe tener uno en cuenta que en el riesgo puede ocurrir, el fracaso, pero nunca desanimarse, porque cuando uno fracasa en algo puede decir que es una etapa del proceso, hace sus correcciones y se puede volver a iniciar ya con los correctivos o pidiendo ayuda, o invitando a otras personas, para uno después estabilizar lo que tenía pensado [...] uno muchas cosas las puede prever pero cuando uno ya se mete como dice uno en el túnel, se tiene que buscar la salida de alguna manera por el otro lado, hemos salido a punta de esfuerzos y de perseverar. (Zapata, 2014)

El primer riesgo de este emprendedor fue el de renunciar a su trabajo para convertirse en socio de Dragas HG (hoy Rotoplast). Este es un *riesgo estratégico* y él lo *asumió*. La empresa en sus inicios fue un negocio muy exitoso, que gracias a la generación de ingresos los socios decidieron diversificar y crearon a Eurocerámica. Zapata (2014) afirma: “Aplicué el dicho que dice “de esto tan bueno no dan tanto” y eso es lo que uno debería de hacer cuando se está en un negocio demasiado exitoso, pues debe pensar en otras alternativas”. La medida que aplicó en esta situación, fue la de

diversificación, más como una **medida de tratamiento** *preventiva* para disminuir la probabilidad de que posteriormente si el negocio no funcionara perdiera toda la inversión, por lo cual decidió invertir en otro tipo de empresa, lo que se llama comúnmente “no poner los huevos en la misma canasta”.

Otros riesgos que enfrentó Zapata en Rotoplast tienen que ver con problemas de inseguridad, guerras entre el narcotráfico, guerrilla y paramilitares y la intervención del ejército. Todo ello generó muchas muertes en la zona minera y redujo las ventas notablemente. “En los dos años transcurridos desde la sanción de la ley 1148 o de víctimas, el Estado ha incluido en el registro nacional a más de seis millones de víctimas, más de cinco millones por desplazamiento” (Santos, 2014). Estos son *riesgos sociales*, que afectan el funcionamiento de la compañía. Ante la disminución de las ventas en la empresa, la medida de tratamiento fue *proteger o mitigar* y la forma de hacerlo consistió en afrontarlos con la planeación de una estrategia para dar viabilidad, no sólo a Rotoplast, sino también a Eurocerámica, organizaciones que se veían afectadas con la materialización de dichos riesgos: Rotoplast tuvo que reinventarse y Eurocerámica debió acudir a los Bancos para sobrevivir hasta llegar a su punto de equilibrio.

Otro riesgo que se presentó con Eurocerámica consistió en que al firmar un pacto con un distribuidor a nivel nacional, que se iba a encargar de la parte comercial, el distribuidor vendió la empresa y Eurocerámica quedó llena de inventarios, ilíquida y sin fuerza de ventas. Este riesgo es *legal* ya que se da la imposibilidad de exigir jurídicamente el cumplimiento de acuerdos contractuales. Para tratar el riesgo se usó la

*protección* como medida de tratamiento con la generación de una estrategia consistente en acogerse como compañía al Concordato. De esta manera y con ayuda de los bancos, la empresa pudo salir adelante.

Zapata afrontó muchos riesgos, entre ellos uno que sacudió al país fuertemente cuando la crisis del UPAC afectó el sector de la construcción:

En los albores de la década del 70 el gobierno implementó un modelo para la adquisición de vivienda propia, estructurado sobre la base de las llamadas Unidades de Poder Adquisitivo Constante (UPAC). Sin embargo, luego de ajustes sustanciales introducidos en los años 90, consientes en ligar el crédito a las tasas de interés en el mercado y autorizar la capitalización de los mismos, se presentó un considerable aumento en las cuotas de los deudores. El incremento de la inflación, el alza en las tasa de interés, el crecimiento del desempleo, la iliquidez en la economía, la inestabilidad internacional, la herencias de la crisis política y el no crecimiento de la construcción, contribuyeron a la pérdida de credibilidad del sistema y al no pago de las obligaciones en materia de vivienda. (Montealegre, 2006)

El banco con el afán de recuperar el dinero invertido en la compañía Eurocerámica propuso un mejor crédito si se cancelaba un crédito existente. Cuando la compañía lo canceló, el banco no lo otorgó por encontrarse en un sector de riesgo. En este caso se presentó un *riesgo legal*, ya que se dio la imposibilidad de exigir jurídicamente el cumplimiento de acuerdos contractuales. Para ello, la medida de tratamiento utilizada por la empresa fue la de *Proteger o Mitigar*, ya que para superar esta situación se planeó una estrategia consistente en adquirir un crédito con otro banco.

Con el fin de tener una distribución propia del producto de Eurocerámica en el año 2003 se crea la cadena de almacenes Eurocasa y se abren 57 puntos de venta. Aquí se presenta un *riesgo estratégico* al tomar una decisión con la incertidumbre de los resultados. Esta decisión conlleva a un *riesgo de liquidez*, ya que el capital necesario para sostener ambas empresas era insuficiente, hecho que se agravó con el alza del 60% GLP (gas licuado) necesario para la producción de la cerámica, lo que hace inviable la planta de producción. Para mejorar la situación se requería de una inversión de nueve mil millones de pesos con el fin de sustituir la fuente de energía utilizada hasta ese momento y reemplazarla por el carbón. Tal situación representa un *riesgo tecnológico* para la empresa, y hace necesario la implementación de nuevas tecnologías que permitieran generar energía de manera económica. Dicha inversión conllevaba a incrementar el riesgo de *liquidez*, por la gran inversión de capital propio para el desarrollo del proyecto. Ante estos hechos la empresa se acogió a la Ley 1116 (Régimen de insolvencia) para mejorar su flujo de caja y poder financiar este proyecto. La anterior medida corresponde a la categoría de *proteger o mitigar*.

Según Zapata, en los últimos años se han presentado muchos riesgos. Una de ellas fue la entrada de un nuevo competidor que ingresó al mercado con una estrategia de bajos precios. Este riesgo se denomina *competencia agresiva* que genera una pérdida para la empresa y una ganancia de mercado para un tercero. También se da el *riesgo tecnológico* ya que para alcanzar los niveles de precios del competidor se debe invertir en una ampliación de la planta para poder escalar la producción y así disminuir los precios.

Con el paro camionero que se inicia en Colombia en el mes de agosto de 2013 en busca de una disminución de los precios de los combustibles, se limitaba el transporte de maquinaria y mercancías. Este *riesgo social* tuvo que ser *aceptado* por la compañía porque se consideró que no era posible controlarlo. Fue necesario esperar a que terceros lo solucionaran.

En las elecciones presidenciales de 2014, se dio un *riesgo especulativo* por la empresa Eurocerámica, ya que el mercado frenó sus inversiones por la posibilidad de un cambio en la normatividad que regía los mercados nacionales, donde la construcción se ve afectada por los cambios en las tasas de interés que se modifican al tomar decisiones desde las nuevas estrategias del nuevo presidente. Entre otras cosas, ese nuevo presidente no ha sido elegido. En consecuencia en dicha ocasión la medida de tratamiento aplicada fue la de *aceptar*, ya que no se podía controlar y se aceptan las consecuencias.

El último de los riesgos que se da es por la programación del mundial de fútbol de 2014, lo que genera un *riesgo cultural*, consistente en la concentración de las poblaciones al disfrute de los partidos generando una disminución en la dinámica de la economía en algunos sectores. Como consecuencia de los últimos riesgos la empresa *Protege o Mitiga*, ya que actúa cuando el riesgo se materializa, supera las dificultades económicas adoptando la segunda salvaguarda de la ley 1116 para poder invertir en la planta, crecer la capacidad y ser viables nuevamente.

Para Zapata su visión hacia el futuro es de un riesgo permanente ya que la tecnología es el factor diferenciador en sus procesos, la mejor estrategia es modernizarse y generar valor agregado y diferenciarse de la competencia. (H. Zapata, entrevista personal, 12 de agosto de 2014).

### **c. Juan de Jesús Arcila Tamayo**

Juan de Jesús Arcila Tamayo nació el 3 de septiembre de 1932 en Marinilla, y estudió hasta cuarto de primaria en el año de 1945. Su primer empleo fue con su tío en una farmacia en Marinilla como ayudante, en 1947 llegó a Medellín y trabajó como mensajero en la farmacia Campillo, luego como mensajero en la tipografía Fénix. Un año más tarde empezó a trabajar en la tipografía Antioqueña como mensajero, pero en poco tiempo fue ascendido a Prensista. El 9 de abril de 1948 se vinculó a la tipografía Cóndor como Jefe de taller, luego pasó a trabajar a la Editorial ABC. En 1955 fue nombrado administrador de la Tipografía Gráfica, durante este periodo inició su emprendimiento, al comprar una máquina tarjetera dando inicio en 1956 a lo que es hoy Piloto S.A. empresa especializada en el diseño y producción de empaques y material publicitario en la ciudad de Medellín., (Piloto, 2014). Adicionalmente creó una empresa de empaques llamada Indupaques que se fusionó con Piloto S.A.

Arcila es además cofundador de la Cooperativa de Impresores, donde actualmente es miembro del consejo administrativo.



Yo siempre estuve pensando en independizarme y ahorra semanalmente 5 pesitos, en esa época lo que uno ganaba era muy poco yo me ganaba 9 pesos diarios y semanalmente ahorra 5; me acuerdo que ajusté 200 pesos en la caja de ahorro. (Arcila, 2014)

Su percepción del riesgo era permanente;

Yo siempre tuve en la mente el riesgo, como tenía el riesgo me afanaba a trabajar más, a cumplir más, a vender más y a hacer más, eso era todo, esa era mi teoría, ¿cuál era mi teoría? cuando yo empecé el negocio decía: voy a independizarme, voy a hacer tarjetitas bien hechas para que el cliente me las siga mandando a hacer, esa era mi teoría. (Arcila, 2014)

El primer riesgo que asumió este emprendedor se presentó cuando decidió montar su propia empresa y recurrió a un préstamo con un amigo para poder hacerlo. Este riesgo es *el de incumplimiento*, porque no sabía si podría cumplir sus obligaciones de pago de la deuda. La medida de tratamiento que utilizó fue la *prevención*, ya que se propuso realizar un producto de excelente calidad para que la compra del cliente fuera recurrente, y así poder cumplir con su crédito.

El segundo riesgo consistió en asociarse informalmente con su jefe, quien le permitió utilizar su máquina dentro de la empresa para hacer las tarjetas y venderlas a través de la empresa. Este *riesgo legal* se le presentó porque no realizó un contrato que le permitiera asegurar el pago de las utilidades al final del ejercicio, pago que no se dio. Ante esta situación, la medida de tratamiento que aplicó fue la de *evitar*, al eliminar por completo la posibilidad de que el riesgo ocurriera de nuevo cuando dio por terminada la sociedad de hecho.

Otra de las dificultades que se le presentaron a este emprendedor fue el incendio del edificio donde tenía la máquina tarjetera a donde se trasladó luego de terminar la sociedad de hecho. Este *riesgo natural* fue mitigado y el mismo empresario usó la medida de tratamiento de *proteger o mitigar* al salvar la máquina de quemarse, al reaccionar acertadamente después de que el riesgo se presentó.

Otro riesgo que enfrentó fue cambiar de sede a un lugar alejado, donde se restringía el ingreso a todos los clientes, ya que era necesario disponer de un vehículo para poder llegar, este riesgo es *estratégico* y consiste en que podría tener un desacierto en esta decisión. Sin embargo para *prevenir* este riesgo se enfocó en clientes con capacidad adquisitiva que podían tener vehículo y así visitarlo en su nueva ubicación.

La dificultad más grande que se le presentó a este emprendedor fue haberse asociado con lo que se conoce como un socio industrial, quien ingresó a la empresa como un gerente y el resultado de su gestión fue una situación económica difícil en la compañía, al parecer por deshonestidad. El riesgo presentado se compone de diferentes situaciones. Se da un *riesgo reputacional* ya que la empresa pierde imagen frente a los proveedores, por el no pago de las obligaciones (que de por sí es un *riesgo de incumplimiento*), además de un *riesgo de liquidez* por la descapitalización de la empresa. La medida de tratamiento utilizada en este caso fue la de *evitar*, al decidir la terminación de la sociedad entre las dos partes.

Ante la crisis por la ruptura entre Colombia y Venezuela se generó una demora en los pagos de sus clientes que exportaban a dicho país. Esto se reconoce como un *riesgo geopolítico*, dado por las políticas de un país vecino, lo que genera el *riesgo de crédito*, al darse el no pago de las obligaciones por parte de sus clientes. Este riesgo tuvo que ser *aceptado* por Arcila. Lo mejor es que posteriormente dichos pagos se normalizaron.

Durante el gobierno de Álvaro Uribe, en el que los dos principales y controversiales proyectos de la agenda internacional fueron el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y la instalación de siete bases norteamericanas en territorio colombiano, lo que ocasionó el progresivo deterioro en las relaciones con los países vecinos, especialmente Venezuela, Ecuador, Bolivia y Nicaragua que terminó por aislar a Colombia y reducir al mínimo su influencia en los escenarios regionales. La más candente se dio con Venezuela entre los gobernantes Chávez y Uribe, generadas por las profundas diferencias ideológicas y por su posición divergente frente a las FARC. (Ramírez, 2011)

La visión de riesgo de Arcila hacia el futuro va asociada a la tecnología, por lo que la empresa debe seguir invirtiendo en ello o se quedará por fuera del mercado. (J. Arcila, entrevista personal, 18 de agosto de 2014).

#### **d. Santiago Navarro Posada**

Santiago Navarro Posada nació el 14 de abril de 1948 en Girardot Cundinamarca y ha vivido la mayor parte de su vida en Medellín donde fundó sus empresas. Egresado de la Escuela de Administración en Finanzas EAFIT en el año de 1973, su primer empleo fue como Jefe de Ventas de Industria de Vestidos el CID, donde lanzó la línea de Bobbie

Brooks a nivel nacional. Cuatro años después fue Director de compras de Almacenes Éxito. Posteriormente cuatro años después inició su primer emprendimiento con las dos agencias de Coltejer más grandes del país, que eran Gutiérrez y Compañía y John Uribe e Hijos;

Coltejer nos ofreció montar ese negocio porque pretendían que las distribuidoras de telas iban a empezar a disminuirse y a los que les iba a ir bien era a los que producían ropa para vender ropa, hacer la tela con un valor agregado, así creamos un negocio que se llamaba Invertex (Inversiones en Textiles y Confecciones). (Navarro, 2014).

Cuatro años después se liquidó el negocio, quedándose Navarro con la planta de confecciones que continuó productiva y en crecimiento constante. Simultáneamente tuvo la oportunidad de hacerse socio de una agencia de telas en 1988 que hoy se llama Coletex S.A., la que adquirió totalmente dos años después. Esta empresa fue la primera distribuidora de Coltejer especializada en tela índigo, y hoy son importadores y distribuidores de Coltejer y Fabricato (Coletex, 2014).

Su siguiente emprendimiento, que hoy en día se conoce como C.I. Jeans, es una compañía fundada en 1993, dedicada a la exportación de prendas a mercados internacionales, con 3.000 empleados en terminación, lavandería, corte y confección, con 30.000 metros cuadrados en instalaciones físicas (C.I. Jeans, 2014). El inicio se dio cuando un amigo suyo se presentó y le propuso iniciar una fábrica de confecciones, casualmente los dueños de Caribú quienes han sido sus amigos toda la vida, le ofrecieron

una de las plantas con un programa de producción que ellos habían adquirido con la marca Levis.

Nosotros no le vimos mucha esperanza al negocio, sin embargo mi amigo tenía necesidad de trabajar entonces le dijimos que sí, y el primer mes sacamos 15 mil prendas y al segundo le sacamos 17 mil y los señores de Levis nos felicitaron y nos ofrecieron producción por 25 mil prendas mensuales, aceptamos, y negociamos con los señores de Caribú con los que teníamos un año de plazo para pagar la planta y al tercer mes les compramos esa fábrica, eran 72 máquinas de coser, 64 personas. Esa compañía empezó a crecer impresionantemente todos los años y la teoría nuestra para poder funcionar con eso era capitalizar absolutamente el ciento por ciento de las utilidades del negocio, lo que nos ayudó a poder crecer sin tener que preocuparnos por los pasivos porque no los teníamos, la verdad es que a los diez años estábamos produciendo 12 mil prendas diarias, no mensuales sino diarias. (Navarro, 2014)

Por la misma época Navarro inicia un negocio de exportación de frutas llamado Caribbean Exotics, empresa fundada en 1986 motivado por una campaña del gobierno que buscaba promover la exportación de frutas tropicales (Caribbean Exotics, 2014). En los últimos años inició un sembrado de cacao, motivado por una lectura y una posterior reunión con el Presidente de Luker Guillermo Restrepo Vélez, al darse cuenta cacao que se consume en Colombia es importado, pues produce sólo el 15% del total que se consume en el país. Restrepo le propuso que iniciara un sembrado, para lo cual compró una finca con el visto bueno de Luker. Este negocio ha tenido varias dificultades; la principal es que el sembrado de cacao requiere sombra por lo que se mezcla con el de plátano, pero las tierras no resultaron buenas para este último. Ahora el futuro de este negocio es incierto.

Para Navarro su percepción acerca del riesgo es que consiste en la posibilidad de fracaso que aumenta con el poco estudio que se hace de la situación.

El primer riesgo de este emprendedor se da cuando renuncia a su trabajo para crear su propia empresa Invertex. Este riesgo es *estratégico* y la medida de tratamiento que aplica es la *prevención*, ya que se crea un plan a seguir para minimizar el riesgo de fracaso de su nueva empresa. Otro riesgo que afrontó Navarro se presentó al disolver la sociedad que tenía en la empresa de confecciones y al quedarse con la planta de producción. Este corresponde a un *riesgo estratégico*, y la medida de tratamiento que usó fue la *prevención* ya que por la experiencia adquirida en el sector se tenía la capacidad de sacar el negocio adelante.

Posteriormente, afrontó otro riesgo al asociarse a una empresa de telas hoy conocida como Coletex, cuando detecta una necesidad en el mercado y desarrolla una estrategia para satisfacerla. Este es un *riesgo especulativo* y la medida de tratamiento que utilizó fue la *prevención* ya que afronta la situación desde una estrategia planeada.

Al asociarse para crear una fábrica de confecciones hoy conocida como CI Jeans, nuevamente se da un riesgo *estratégico*, pero al buscar socios utiliza la medida llamada *transferir*, porque los riesgos los comparte o trasfiere parte de ellos con sus socios. Dentro de este emprendimiento el riesgo que se corría era el altísimo crecimiento de su planta de

producción. Esto se daba para poder competir con los países asiáticos y generar precios bajos;

China gana por que puede fabricar por menos dinero lo que fabrican otros. Convierte lo que eran artículos caros, como los reproductores de DVD, las herramientas eléctricas y las chaquetas de cuero, en compras impulsivas asequibles que nos reclaman desde los estantes de los almacenes. (Fishman, 2005)

La empresa alcanza costos muy altos y márgenes muy bajos por la escala y el modelo del negocio. Este riesgo *estratégico* referente al desacierto en el modelo de negocio puede traer problemas de *liquidez* por lo que se diseña una estrategia para mitigarlo. El negocio cambia su manera de vender, se produce y se ofrece una colección terminada y no lo que el cliente solicita, aumentando así el margen de utilidad, disminuyendo la mano de obra y el riesgo *financiero*.

Otra dificultad que afectó al mundo entero fue la crisis de los Estados Unidos, “La crisis es histórica. En el breve lapso de 18 meses provocó la destrucción del sistema financiero de Estados Unidos y pérdidas que superan el 20% de su PIB” (Ocampo, 2009), “esta crisis afectó mucho a todo el sector de maquila, pero a este emprendedor no lo afectó tanto por no tener pasivos financieros, Navarro (2014) afirma: “no tener deudas salvó la empresa”. En esta situación se ve la aplicación de la medida de tratamiento denominada *evitar*.

Otra de las dificultades que ha enfrentado la empresa es la salida de empleados que se retiran por ofertas económicas de los competidores. Este *riesgo es operativo*, con la ausencia de los empleados la productividad del negocio se ve disminuida, el emprendedor *acepta* este riesgo y no sabe cómo solucionar esta situación, así que le toca simplemente asumir las consecuencias.

Otros riesgos que Navarro identifica en su camino como empresario son los que se corre al crear una empresa en un sector desconocido y sin estudio profundo de la situación como lo que ocurre cuando incursiona en el agro. Es un riesgo *estratégico* y a su vez *especulativo*, por el desconocimiento del sector se asumen los riesgos y ante la materialización de alguno de ellos, se puede dar el riesgo de *liquidez* que se soluciona de igual manera cubriéndolo con recursos propios.

Su visión del riesgo hacia el futuro radica en el gobierno actual. Para él, la administración de Juan Manuel Santos, de acuerdo con lo que lee y concluye, muy fácilmente va a llevar al país a una situación como la de Venezuela, es decir, ese tipo de gobiernos que tiene a todos esos otros países quebrados, Navarro (2014) afirma: “este es el único miedo que tengo, pero espero estar bien equivocado, pero no dejo de desconfiar mucho del gobierno del presidente Santos”. (S. Navarro, entrevista personal, 22 de agosto de 2014).

Estos rumbos diferentes que tomaron Colombia y Venezuela, a pesar de ser naciones hermanas por contar con el mismo origen histórico, político, militar,



étnico, cultural y religioso, durante los periodos de gobierno de los Presidentes Hugo Chávez y Álvaro Uribe, produjeron un nuevo campo de tensión ideológica, política y militar, similar a la que se produjo durante la guerra fría, entre Alemania Oriental y Alemania Occidental o entre Vietnam del Norte y Vietnam del Sur o la que persiste hoy entre Corea del Norte y Corea del Sur. Así las cosas estos procesos parecen mostrar un desplazamiento del eje de disputa entre capitalismo y socialismo hacia la Región Andina. (Ramírez, 2011)

#### **e. Frank Mauricio Bohórquez Pino**

Frank Mauricio Bohórquez Pino nació el 8 de junio de 1961 en la ciudad de Medellín, Ingeniero Electricista egresado de la Universidad Pontificia Bolivariana en 1985. Después de haberse graduado tuvo su primer empleo como Ingeniero de Proyectos y Diseños con Empresas Públicas de Medellín hasta 1988. Luego trabajó como Ingeniero Vendedor de Siemens, y posteriormente en el Metro de Medellín como Auditor de la Empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburrá, Más adelante fue Gerente de Ventas de MC Ltda, empresa del sector de los plásticos, donde conoció el sector del empaque, y ahí se dio su primera oportunidad como emprendedor cuando le ofrecieron la distribución de un producto que era novedoso para su época, la Poleolefina, material plástico termoencogible con el que se empacaban ofertas y hacían multiempaques.

En el inicio de los años 90 se da el ingreso de la Poleolefina a Antioquia. Hasta ese momento el mercado Nacional solamente conocía un termoencogible que era PVC, el cual se producía en Colombia, pero de muy mala calidad en su época, Bohórquez (2014) afirma: “era algo novedoso de una empresa Americana con patente; fue mi gran reto, el de seguir de empleado o decidirme a ver si podía hacer empresa”, “fue una decisión que

en su momento pues no fue tan fácil porque de todas maneras ya tenía un familia por la cual tenía que ver, pero me arriesgué”.

En su momento empecé a trabajar muy duro, porque no era lo mismo pasar de usted ser un empleado con todas las prebendas, y hasta con vehículo que tenía en Empresas Públicas, a manejar su propio carro, a cargar sus propias cajas, a despachar, a consignar. (Bohórquez, 2014)

Fue así como creó la empresa Comercializadora Internacional, especializada en el área de empaque y embalaje, y representando empresas internacionales bajo las marcas de materiales Microfilm y en maquinaria las marcas Enflex, Steinel y Zellman. (Comercializadora Internacional CI, 2014).

Según Bohórquez el espíritu emprendedor viene de su padre, quien fue vendedor, y de niño solía acompañarlo en sus correrías de ventas;

Nos montábamos en un carro de aquí hasta Santander, hasta Bucaramanga el carro lo llevaba lleno de mercancía, me llevó pues una sola vez pero yo sabía que hacia él, vendía mercancías en puerto Berrio, salía de todos los pueblos desde puerto Berrio hasta Bucaramanga, allá cargaba el carro con cueros y traía el carro cargado de cueros, los cuales comercializaba luego en Medellín, entonces ya tenía como esa vena y ese espíritu de vendedor. (Bohórquez, 2014)

Uno de sus logros más importantes fue ser elegido Presidente de la Acción Comunal de San Antonio de Prado, municipio donde vivía. En este cargo logró gestionar la mejora de las vías principales del pueblo, diseñó el sistema de alumbrado público del parque y de los límites con Medellín e Itagüí;

Ese contacto con la administración municipal, con los secretarios de educación y de obras públicas, tanto municipales como departamentales me hizo conocer cómo se movía la política, como se movía la administración, como se movían las influencias y donde había que tocar las puertas, mejor dicho era una venta pero en un sentido diferente era venderse uno y vender una comunidad. (Bohórquez, 2014)

Su percepción del riesgo es constante. Bohórquez (2014) afirma: “siempre en la vida hay riesgos y en todo momento hay riesgos, desde que uno se levanta está corriendo riesgos y más en un país tan convulsionado como el actual, como el nuestro”.

El primer riesgo estratégico que enfrentó este emprendedor fue renunciar a una empresa estable para crear una empresa, lo que representa el riesgo que le genera el cambio. El siguiente riesgo que asumió, de orden estratégico, se presentó cuando decidió cambiar la orientación de su compañía y pasar de una vocación netamente comercial a integrarla con el área productiva para *evitar* el riesgo *operativo*, en el que estaba inmerso al depender de terceros en la transformación de su producto.

La modernización constante que se ha dado en los últimos años en las plantas de producción de las empresas nacionales representa un *riesgo de competencia*, y lo *mitiga* buscando otros proveedores nacionales o internacionales para mejorar en calidad y precio y ser competitivo nuevamente luego de que el riesgo se ha materializado. El *riesgo tecnológico* siempre está presente en su emprendimiento, ya que debe estar en mejoramiento continuo de los procesos productivos para acceder a mercados con mejor margen.

Este emprendedor percibe a los organismos del estado como los riesgos más representativos para su compañía;

El Estado espera la mínima equivocación para multarte, no te acompaña, la DIAN, Industria y Comercio, El municipio de Medellín, cambia las normas todo el tiempo y se aprovecha de esto, no te avisan, esperan hasta que se venzan, en vez de apoyar ponen trabas. (Bohórquez, 2014)

La corrupción en Colombia, como en muchos países, ha sido uno de los principales focos de atención durante las últimas décadas de los gobernantes y la sociedad. Para muchos, este fenómeno junto al narcotráfico y el conflicto armado han sido los causantes de los mayores descalabros políticos, económicos y sociales del país. (Calderón, Samudio, Núñez, 2003)

Lo más triste según su experiencia son las acciones de los funcionarios públicos;

Las convocatorias se hacen al escondido para que los contactos se las ganen entre los integrantes del mismo grupo o al más barato en el extranjero, entre los mismos colombianos no se ayudan, debería haber reciprocidad y generar compras locales para generar empleos. (Bohórquez, 2014)

Esta situación muestra un *riesgo legal* en un país donde hay evidencia de que en algunas instancias la ley no se cumple. La medida de tratamiento que aplica el empresario es *aceptar*, ya que la imposibilidad de ingresar a este mercado no depende de sí mismo.

Existe otro fenómeno que afecta al productor nacional y es el de la creación de empresas ficticias en el exterior, donde las organizaciones colombianas terminan

comprándose a sí mismas, en el exterior pero como empresas “de papel”, dejando así utilidades fuera del país y reduciendo la utilidad dentro, evadiendo el pago de impuestos y convirtiéndose en competidores que pueden ofrecer precios inferiores.

Un vendedor de la empresa se me acercó, había visitado a uno de sus clientes, vió que estaba comprando material de otra parte y le tomó una foto a la caja, donde decía Impor... algo con su dirección, su teléfono y su página web, como vió que no le estaba comprando a él, sino a esa otra compañía, el vendedor investiga y encuentra que parece ser una empresa fachada, no aparece en internet, llamó a los números telefónicos y no le contestaron, entonces uno concluir puede que; o están importando con unos datos que no coinciden, o puede que estén lavando dinero, uno nunca sabe. (Bohórquez, 2014).

Este riesgo se puede denominar *competencia desleal* y legalmente se da la dificultad de tomar medidas en contra de dichas empresas fachada. Ante esto es más bien poco lo que se puede hacer para solucionarlo y debe *aceptar*.

En este sentido se dificulta su visión de riesgo hacia el futuro, considera que pronosticarlos es muy difícil, sin embargo personalizar los productos para los clientes, modernizar los equipos de producción para generar un valor agregado en el cliente constituyen la mejor manera de disminuirlos. Existe otro riesgo que visualiza en el horizonte y es ver cómo los costos fijos de Colombia están convirtiendo al país en poco competitivo. El costo de la energía, el suelo, el gas, el agua, etcétera, disminuyen cada vez más la posibilidad de acceder a mercados internacionales, lo que permite que algunas importaciones tomen cada vez más fuerza. (F. Bohórquez, entrevista personal, 29 de agosto de 2014).

El análisis de cómo afrontaron los riesgos los emprendedores Antioqueños exitosos o con presencia en Antioquia, en las últimas décadas, muestra que la percepción del riesgo es una constante en la vida del emprendedor. Aun así la detección temprano del riesgo y las medidas de tratamiento que se adopten para minimizarlo y convertirlo en una oportunidad resultan factores claves para el éxito en la creación de empresa.

La recopilación de estas experiencias permite comprender las situaciones que generan distintos tipos de riesgos en el camino del emprendimiento. Se evidencia que el mercado y las empresas están en constante cambio debido a las propias dinámicas del mundo. El principal riesgo que se debe correr es el de cada día ser mejor, innovar, entregar a los clientes soluciones y no solamente productos, crear un vínculo especial con ellos, transmiten la información veraz y oportuna son la verdadera clave para disminuir el riesgo.

El primer riesgo al que se enfrenta un emprendedor es el mismo hecho de convertirse en empresario, pues se renuncia a la estabilidad laboral en una empresa que ya está afianzada que le puede brindar cierta tranquilidad. Si se tiene la fortuna de tener la capacidad económica será arriesgando el patrimonio familiar con el fin de crear una nueva empresa, todo a cambio del cumplimiento de un sueño, que expondrá al emprendedor a una multitud de riesgos. De ser exitoso se entregará a cambio la posibilidad de convertirse en un protagonista que innovará y aportará cada vez mejores soluciones a los consumidores finales, a las demás empresas que actúan en el mercado y a los integrantes del emprendimiento.

Sin embargo, cabe anotar que antes de lanzarse a ser un emprendedor es muy importante prepararse, entregarlo todo a las organizaciones que dan la oportunidad de

vincularse y aprender, entender cómo funcionan las empresas al interior y sus relaciones con otras del sector, pues de alguna manera se minimiza el riesgo en el emprendimiento, aprendiendo con el dinero de otros.

El emprendedor debe entender el riesgo como una constante que debe ser calculada, y desde el momento en que se toma la decisión de emprender, así mismo se debe tener presente la necesidad de perseverar hasta el final, pues siempre existe la posibilidad de fracasar, hay que pensar que todos los días traen nuevas oportunidades que permiten retomar el rumbo, lo que permitirá salir adelante, siempre el riesgo también viene acompañado de la oportunidad.

En las entrevistas se identificaron algunos riesgos comunes entre los emprendedores. El primero de ellos fue la globalización, convirtiendo el mercado mundial en un escenario dinámico lleno de oferentes, en donde aparecen nuevos y muy fuertes competidores como los países asiáticos con sus economías de escala, afectando principalmente a las empresas colombianas que se dedicaban a la importación y a la producción, presentando además competencia desleal al no respetar los pactos realizados entre multinacionales y representantes locales exclusivos de sus marcas.

Otros riesgos importantes fueron las crisis de los Estados Unidos y la ruptura de las relaciones con Venezuela, siendo estos dos los principales socios comerciales de Colombia, en el primer caso la caída de la economía disminuye las exportaciones de Colombia hacia el país del norte, y en el segundo, el incumplimiento de los pagos al país por sus exportaciones hace que los emprendedores busquen reducir el riesgo, enfocándose en nuevos mercados que ofrezcan una mayor estabilidad en las transacciones.

Otro factor común de riesgo fue la violencia y la inseguridad generada por los grupos al margen de la ley, sin embargo el emprendedor colombiano aprendió a trabajar en situaciones adversas, ya que el Estado en algunos casos contrario a convertirse en un aliado del empresario, se convirtió en un gran generador de riesgo por la corrupción y en un vigilante que permite que el riesgo se incremente por su incapacidad de controlar el orden público. Estos emprendedores analizan muy bien la situación para no convertirse en presa fácil de los grupos al margen de la ley, y en algunos casos del mismo gobierno.

Se pudo observar cómo la visión de riesgo hacia el futuro es muy similar entre los emprendedores. Todos están muy enfocados en disminuirlo, mejorado su producto y sus servicios con nuevas tecnologías, convirtiéndose en empresas que brindan mejores soluciones a los clientes, generando las condiciones al interior de la organización para crecer en proyectos de mayor envergadura, donde la capacidad de los integrantes del equipo se conviertan en factor diferenciador percible por el mercado.

La manera de afrontar los riesgos empleada por estos emprendedores está determinada por su personalidad. En realidad ninguno tiene claras las clasificaciones de los diferentes tipos de riesgo, ni de sus medidas de tratamiento, pero sí tienen preciso que existe el riesgo 24 horas al día, y aunque permanentemente habrá una situación en la que se presenta el riesgo saber que junto a este, hay una oportunidad. En este sentido el emprendedor debe buscar consolidar nuevos emprendimientos para diversificar el riesgo, reinvertiendo las utilidades para acceder a nuevas tecnologías, capacitaciones, vinculando personal idóneo y alineado con la filosofía que tiene el emprendimiento, incluso asociándose con personas claves en el desarrollo del emprendimiento y empoderando los integrantes para que se conviertan en intraemprendedores. Algunos de los entrevistados



fueron empleados de compañías que no los escucharon y terminaron por convertirse en sus más fuertes competidores.

## **6. Reflexiones finales**

Luego de entender la terminología asociada al tema de riesgo y escuchar a los emprendedores entrevistados y por las experiencias vividas por el autor de este estudio se puede concluir que el riesgo es un factor constante en la vida del hombre, y por lo tanto de la empresa, y que la mejor medida de tratamiento es la que se ejecuta a tiempo.

Prevenir el riesgo es uno de las actividades clave a desarrollar en el diario vivir de la empresa, práctica que debe aplicarse desde el mismo momento de su fundación. Desde que se escogen los socios resulta fundamental que el equipo de trabajo comparta los mismos ideales, Los socios deben ser agentes claves en el ejercicio de la empresa, y elegir un líder que tenga la capacidad de identificar, estructurar, seleccionar, capacitar, medir, monitorear, diseñar planes de mejora y motivar a su equipo de trabajo para generar medidas de tratamiento al principal riesgo que supone la creación de empresa: el riesgo de felicidad. Su medida de tratamiento parte de la prevención, ayudando a cumplir el principal objetivo del integrante de la organización que es encontrar felicidad en el campo laboral, y así poderlo extrapolar a los otros aspectos de su vida, impactando positivamente la organización, su entorno cercano, los clientes, los proveedores, su familia, y por ende, la sociedad en general.

Después de elegido el líder se debe trabajar por crear una cultura organizacional ligada a la estrategia de la compañía, lo que reducirá la posibilidad de ocurrencia del que

Mejía (2006) nombra como Riesgo estratégico, pues si bien las empresas deben adaptarse a los usuarios y clientes, también deben adaptarse a sus integrantes, identificando los talentos de cada uno de ellos para que se pueda aprovechar al máximo su potencial. Cuando la personalidad del integrante y el cargo que desempeña están alineados con los objetivos de la empresa se genera satisfacción y felicidad al cumplir las metas conjuntas, generando un mejor ambiente laboral. Es muy importante tener en cuenta que el trabajador invierte aproximadamente la mitad de su tiempo productivo en la empresa, por lo que esta última se debe convertir en uno de los espacios más importantes de su vida. De ahí que las relaciones que se generen dentro de ella son fundamentales para alcanzar los objetivos individuales y colectivos. Si el integrante de la empresa es feliz en su trabajo, se convertirá en pieza clave en el proceso de identificación de riesgos, ya que buscará proteger su bienestar y comunicará cualquier situación que pueda generar dificultades futuras.

Este líder gerente emprendedor o intraemprendedor debe tener la capacidad de sacar lo mejor de cada uno de los integrantes de la empresa, mantener la tendencia en su vida a servir a los demás, ser humilde, perseverante, escuchar y velar por el cubrimiento de las necesidades básicas de los integrantes. De lo contrario estas falencias personales del trabajador se verán reflejadas en el campo laboral.

La rotación del personal por motivos de insatisfacción (infelicidad) es uno de los principales indicios que muestran que se deben tomar medidas de tratamiento para disminuir el riesgo de felicidad. Mejía (2006) clasifica dicha rotación como riesgo operativo, teniendo también mucha relación con el riesgo laboral, ya que puede tener futuras consecuencias asociadas a riesgos como huelgas, paros, sabotajes, conflictos,

entre otros. Igualmente, hay que tener en cuenta que una de las situaciones que incrementa la rotación del personal es la baja remuneración, por lo que resulta importante vincular el crecimiento de los salarios de los integrantes con el crecimiento de la compañía. Estos pagos de salarios adicionales se verán compensados ampliamente reduciendo riesgos como el de reputación, que se puede dar por falta de compromiso del personal e incrementarse con la rotación y una posible falta de capacitación al nuevo personal clave para la atención de los clientes, haciendo que éstos consideren eventualmente cambiar de proveedor. También, se puede disminuir el riesgo operativo ocasionado por fallas en procedimientos y aplicativos o errores de las personas que participan en la ejecución de dichos procesos, por renuncia de un integrante que ya dominaba dichos procesos. El crecimiento económico de la compañía debe ser visto como el resultado de una organización que trabaja unida y feliz.

La empresa es uno de los factores clave en el mejoramiento de la sociedad. Por ello es fundamental educar a los líderes emprendedores para que capaciten a los integrantes de sus empresas, de tal manera que se conviertan en actores que impacten positivamente la sociedad. El estado debe formar parte activa de esta educación, mejorando los procesos de formación de los niños, personalizando la educación, haciendo énfasis en identificar los talentos y fortalezas a una edad temprana para que se potencien estas capacidades al máximo, y se permita que posteriormente desde las empresas se puedan generar verdaderas mejoras en la vida de la humanidad.

## 7. Referencias

Albrecht, H. (2001). Criminalidad transaccional, comercio de narcóticos y lavado de dinero. Bogotá: Digiprint editores.

C.I. Jeans S.A., “Inicio”, sitio web: [www.cij Jeans.com.co](http://www.cij Jeans.com.co), disponible en:  
<http://www.cij Jeans.com.co/home.php/es/>, consulta septiembre de 2014.

C.I. Caribbean Exotics S.A., “Our company”, sitio web:  
[www.caribbeanexotics.com.co](http://www.caribbeanexotics.com.co), disponible en:  
<http://www.caribbeanexotics.com.co/company.php>, consulta: septiembre de 2014.

Caballero, C. Crane, C. Ocampo, J. Ramírez, M. Rodríguez, A. Villar, L. (1991). Apertura y crecimiento “El reto de los noventa”. Bogotá: Tercer mundo editores.

Calderón, F. Samudio, V. Núñez, C. (2003). Análisis normativo, jurisprudencial y fáctico de la corrupción en Colombia 1991-2001. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.

Campos M. (1997). La función de la empresa y el empresario en la sociedad moderna. Madrid: Economistas Colegio de Madrid.

Coletex S.A., “Quiénes somos”, sitio web: [www.coletex.co](http://www.coletex.co), disponible en:  
[http://www.coletex.co/quienes\\_somos.php](http://www.coletex.co/quienes_somos.php), consulta: septiembre de 2014.

Comercializadora Internacional C.I. S.A.S., “Quienes somos”, sitio web:

<http://www.gropoci.com>, disponible en: <http://www.grupoci.com/quienes-somos>, consulta: noviembre de 2013.

Diccionario de la lengua española. (2001) Madrid, Espasa-Calpe.

Eurocerámica S.A., “compañía, quienes somos, que hacemos”, sitio web:

[www.euroceramica.com](http://www.euroceramica.com), disponible en:

<http://www.euroceramica.com/index.php/en/compania/quienes-somos.html>, <http://www.euroceramica.com/index.php/en/compania/que-hacemos.html>, consulta: octubre de 2013.

Fishman, T. (2005). China, S.A., Cómo la nueva potencia industrial desafía el mundo. New York: Scribner.

Mejía, R. (2006). Administración de riesgos: Un enfoque empresarial. Medellín: Fondo editorial EAFIT.

Mejía, R. (2009). El empresario y el manejo del riesgo. Ad-minister. Volumen (14), 79-104.

Mejía, R. (2011). El riesgo y la historia empresarial antioqueña, Tres casos de estudio. Medellín: Fondo editorial EAFIT.

Montealegre, E. (2006). Constitución y vivienda. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Ocampo, E. (2009). La era de la burbuja: de como Estados Unidos llegó a la Crisis de 2007 – 2008. Buenos Aires: Editorial Claridad S.A.

Organización Equitel, “Empresas”, sitio web: <http://www.equitel.com.co>,  
disponible en: <http://www.equitel.com.co/html/empresas.html>, consulta:  
noviembre de 2013.

Pequeño Larousse Ilustrado. (1977) Buenos Aires, Ediciones Larousse.

Piloto S.A., “Compañía”, sitio web: [www.piloto.com.co](http://www.piloto.com.co), disponible en:  
<http://www.piloto.com.co/#!/piloto-nosotros/c24x5>, Consulta: septiembre  
de 2014.

Ramírez, J. (2011). Colombia y Venezuela: Dos orillas opuestas de la aldea global  
en la era post-caída del Muro de Berlín. Revista Le Bret. Volumen (3), 261  
– 275.

Rangel, A. (2003). Coyuntura de seguridad, Informe especial secuestro. Bogotá:  
Oce & Marketing Ltda.

Rolformados S.A., “Quienes somos”, sitio web: <http://www.rolformados.com.co>,  
disponible en: <http://www.rolformados.com.co/quienes.php>, consulta:  
octubre de 2013.

Rotoplast S.A., “Quienes somos”, sitio web: <http://www.rotoplast.com.co>,  
disponible en: <http://www.rotoplast.com.co/quienes-somos/>, consulta:  
octubre de 2013.

Santos, A. (2014). 6 millones. Revista Semana, Vol. 000 (ed. 1658), 48-49.

Schumpeter, J. (1939). Ciclos de los negocios. Nueva York: McGraw-Hill Book  
Company.

Schumpeter, J. (1942). Capitalismo, socialismo y democracia. Nueva York:  
Harper & Row.

Schumpeter, J. (1954). Historia del análisis económico. Nueva York: Oxford  
University Press.

Semco Colombiana S.A., “Quienes somos”, sitio web:

<http://www.semcolombiana.com>, disponible en:

<http://www.semcolombiana.com/>, consulta: octubre de 2013.

Trías, F. (2007). El libro negro del emprendedor. Barcelona: Ediciones Urano S.A.