

EJE TEMÁTICO: EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

INVESTIGACIÓN EN CURSO

**“MANEJO DEL RIESGO DE EMPRENDEDORES CONSOLIDADOS EN
ANTIOQUIA. SEIS CASOS DE ESTUDIO”.**

LESLY JOHANNA AGUIRRE MONTOYA

Cel. 3148757864. Calle 12 AA sur #55-69 Barrio Guayabal, ciudad Medellín.

laquirr4@eafit.edu.co

Estudiante de Pregrado. Séptimo Semestre. Escuela de Administración. Semillero de Investigación en Control, Auditoria y Riesgos SICAR. Universidad EAFIT. Sede Medellín.

Carrera 49 # 7 Sur – 50 3103858425

SEBASTIAN MONSALVE RICO

Cel.3127324693. Calle 39ª SUR# 43a -161 Municipio de ENVIGADO

smonsal6@eafit.edu.co

Estudiante de Pregrado. Séptimo Semestre. Escuela de Administración. Semillero de Investigación en Control Auditoria y Riesgos SICAR. Universidad EAFIT. Sede Medellín. Carrera 49 # 7 Sur – 50 3103858425

RESUMEN

La razón por la cual surgió esta investigación es para estudiar a los empresarios antioqueños que fundaron una empresa que está consolidada hoy en día y que lleve mucho tiempo en el mercado. Cada empresario enfrentó ciertos riesgos cuando inició su empresa y algunos se fueron añadiendo cuando la empresa empezó a crecer. Entender cómo hicieron estos empresarios para manejar los riesgos de su empresa es un factor clave que ayudara a mejorar el estudio de administración de riesgos.

Antes de hacer entrevistas a los empresarios, se hizo un estudio a ciertos documentos relacionados con riesgos con el fin de entender mejor el tema y poder hacer entrevistas bien estructuradas y adaptables a cada sector. Esto nos permite recolectar información primaria y secundaria sobre cómo manejan los riesgos los empresarios seleccionados.

El resultado de la investigación es estudiar seis empresas antioqueñas de diferentes sectores en la cual se describen los riesgos y estrategias que implementaron para reducir dichos riesgos.

ABSTRACT

The reason why this investigation emerges was to study entrepreneurs from Antioquia that started a company that is well known nowadays and that has many years in the market. Each entrepreneur faced certain risk when they started their company and some new risks were added when the company started to grow. Understanding how these entrepreneurs did to manage the risks their company faced, will help on improving the subject risk management.

Before doing interviews to the entrepreneurs, a study on certain documents related to risk was done. This allowed us to have a better understanding and designing structured interviews adaptable to each sector. Those interviews help us gather primary and secondary information on how each entrepreneur did to manage their risks.

The result of this investigation is described the risks and strategy implemented by each entrepreneur.

PALABRAS CLAVES

Emprendimiento, Emprendedor consolidado, Riesgos, Administración de riesgos

KEY WORDS

Entrepreneurship, Consolidated entrepreneur, Risks, Risk management.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Diariamente las empresas tanto las consolidadas como las que apenas nacen, se ven expuestas a múltiples amenazas que en algunas ocasiones logran afectar su operación o el proceso de consolidación, estas amenazas pueden surgir gracias a las transformaciones que sufre la economía en la que se encuentran, los cambios socioculturales, y las dinámicas provenientes de la industria, región, o sector en los cuales realizan su operación, así mismo estas amenazas o riesgos, surgen también en las relaciones con clientes, proveedores, socios, entre otros (Mejía, 2009, p.80).

Los riesgos son inherentes a cualquier idea o proyecto de emprendimiento, desde el inicio para crear una nueva empresa pasando por el proceso de penetración y sostenimiento en el mercado hasta llegar a la fase de maduración o consolidación, causando consecuencias tan graves que incluso pueden conllevar a la suspensión del emprendimiento o quiebra de la empresa.

Ahora bien, el mundo empresarial Colombiano y Antioqueño ha sufrido múltiples transformaciones varias de ellas generadas por la globalización que si bien ha traído consigo algunos beneficios como la interconexión con el resto del mundo, el intercambio de costumbres, ideas, una apertura económica disminuyendo las regulaciones en los mercados y tratados de libre comercio, también ha generado algunas desventajas para las empresas ubicadas en países en vía de desarrollo, como el aumento de la competencia extranjera, cambios en las tendencias y gustos de los consumidores (Gobernación de Antioquia, 2008) y la importación de

productos elaborados a menores costos, lo que ha puesto en riesgo a muchas empresas Colombianas y Antioqueñas a lo largo de los años, necesitando de estrategias que les permitan su aseguramiento y estabilidad en los mercados nacionales e internacionales

Otra de las dificultades que han tenido que enfrentar los empresarios colombianos y antioqueños ha sido el impacto social derivado del crimen y la violencia prolongada desencadenada por las diferencias entre ideales políticos y grupos armados como las guerrillas que afectan desde características demográficas aumentando la tasa de mortalidad hasta aspectos en la redistribución de la riqueza, “Violando las reglas del juego que rigen el comportamiento del resto de la población, un conjunto de individuos se apropia de recursos sobre cuya propiedad, en principio, no tiene ningún derecho” (Rubio, 1997, p.5), de esta manera se impide el completo bienestar de las comunidades, su progreso económico y social, dificultando así el desarrollo sostenible de las poblaciones.

Así mismo “La consolidación de las actividades criminales en el país ha tenido como efecto adicional una importante reasignación sectorial de los recursos en contra de los segmentos legales de la sociedad” (Rubio, 1997, p.5) es así como fenómenos como el narcotráfico, el cual se originó en medio de una sociedad de rápidas transformaciones en “las estructuras económicas, los patrones de distribución de la población, las estructuras urbanas, la estructura y función del estado, los valores sociales y éticos, las costumbres y creencias.” (Melo J, s.f, parr.4) ha sido enfrentado con gran esfuerzo por parte de los colombianos, especialmente de los antioqueños que a diario luchan por erradicar el legado y la mentalidad de lucrarse fácilmente que dejaron personajes como Pablo Escobar.

Dado lo anterior resulta importante resaltar que “La administración de riesgos se ha convertido en un aspecto indispensable en la definición misma de las estrategias y planes de toda organización” (Mejía, 2009, p.80) y que los empresarios antioqueños se han visto con la responsabilidad de superar los riesgos, a través de una eficiente administración de los mismos, lo que les ha

permitido a muchos vencer los obstáculos derivados de las crisis y sacar a adelante su empresa posicionándola algunos en la economía global.

Por lo tanto, la presente investigación nace con la necesidad de analizar y dar a conocer cada uno de los riesgos a los cuales se enfrentan los emprendedores contemporáneos antioqueños y la manera con la cual ellos los administran, con el propósito de que las empresas comprendan que los riesgos no solo se presentan en los inicios del proyecto de emprendimiento sino durante todo el proceso, desde sus comienzos hasta que la empresa ya se encuentra consolidada en un mercado y debe afrontar otro tipo de situaciones que ponen en peligro su aseguramiento a lo largo del tiempo.

PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA O PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles han sido los riesgos que han enfrentado los emprendedores contemporáneos antioqueños y cómo ha sido la forma con la cual los han tratado?

JUSTIFICACIÓN

El ser humano ha tenido que enfrentar diversos riesgos en varios aspectos de su vida cotidiana desde el comienzo de su existencia, por lo tanto se establece que los riesgos simplemente son inherentes al hombre y se ha hablado de ellos desde tiempos muy remotos, así como también de la forma con la cual han procurado enfrentarlos para sobrevivir a cada una de las adversidades y obstáculos que surgen en su camino.

Actualmente el tema de riesgos no es ajeno al mundo empresarial y se continúa hablando de él, aunque esta vez, es preciso colocar mayor atención a ellos, dado que el mundo y el entorno en el que se encuentran las empresas cambia diariamente. Es por esta razón que la adaptación de las empresas al mercado actual puede ser un poco peligrosa para su sostenimiento, es decir, las compañías que no analicen y valoren los riesgos propios del sector, de la industria, del país en la que se encuentran, y las amenazas a nivel internacional, se convierten en organizaciones con menores posibilidades de sobrevivir.

Por lo anterior la presente investigación es llevada a cabo con el propósito de suministrar a las empresas y a los empresarios información que les pueda ser útil, al momento de manejar los diferentes riesgos, ya que se incorporan los factores de éxito y fracaso a la hora de encarar los riesgos de los empresarios contemporáneos Antioqueños, información que para la administración de riesgos como disciplina significa un gran aporte para su desarrollo. Esta investigación brinda la posibilidad de aprender de las experiencias de reconocidos emprendedores contemporáneos con relación al manejo de los riesgos.

Finalmente, los seis casos expuestos en esta investigación procuran crear cultura organizacional en cuanto al tema de riesgos, y que las empresas sean conscientes de las amenazas propias de la organización, que solo son percibidas a través de los procesos de planeación, autoevaluación, y revisión permanente del entorno tanto interno como externo.

Así mismo, los casos también darán cuenta de la forma en la cual los emprendedores lograron superar todos los riesgos presentados desde el proceso de la creación de la empresa, pasando por su consolidación, hasta llegar a su sostenimiento en el tiempo.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar seis casos de estudio de emprendedores contemporáneos antioqueños que describan los riesgos a los que se han enfrentado y la manera como los administran con el fin de que sus experiencias, logros y fracasos sirvan de aprendizaje, apoyo y fortalecimiento al estudio de la Administración de riesgos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explorar el contexto local, nacional e internacional en los cuales los empresarios antioqueños contemporáneos tuvieron que administrar los riesgos.
- Identificar los diferentes riesgos a los cuales se han visto enfrentados los emprendedores antioqueños objeto de estudio.

- Caracterizar las diferentes medidas de tratamiento de riesgos implementadas y aplicadas por los emprendedores antioqueños contemporáneos.

MARCO CONCEPTUAL Y ESTADO DEL ARTE

Riesgo

El origen de la palabra riesgo desde el punto de vista etimológico se deriva de distintas lenguas como el árabe, latín e italiano, de éste último se establece “que proviene de las palabras risico, rischio; y esta del árabe clásico rizq (lo que depara la providencia), del latín resecu (riesgo en el mar, roca, risco) y risicare (desafiar, retar enfrentar, atreverse o transitar por un sendero peligroso)” (Mejía, 2009, p.82).

El riesgo se ha relacionado habitualmente con la probabilidad o posibilidad de que una amenaza potencial se materialice causando efectos negativos o pérdidas, desviando los objetivos o resultados deseados (Mejía, 2009, p.82).

Los riesgos son inherentes a los nuevos proyectos, ideas y emprendimientos, por lo tanto el empresario deberá hacerles frente, administrándolos, para ello se deberá entonces crear funciones de control que permitan que el proceso de creación y funcionamiento de la empresa se desarrolle de forma óptima; al interior del control organizacional se diseñan modelos significativos como el COSO en el cual uno de sus principales elementos es la administración de riesgos (Mejía, 2011, P. 32-33).

Ahora bien, resulta importante definir los tipos de riesgos ya que brindan una mirada más general de las amenazas a las cuales una organización se encuentra expuesta, estos se dividen en dos grandes grupos que a su vez cuentan con subgrupos:

Los riesgos generados en el desarrollo de la operación de la organización, son aquellos que nacen dentro de la empresa, en otras palabras, son los riesgos que se producen al desarrollar las actividades propias de la empresa y afectan su desempeño e imagen, ejemplos de estos riesgos son: riesgos generados a la

naturaleza, el riesgo especulativo, el estratégico y el operativo (Mejía, 2011, P. 44-47).

Los riesgos derivados del entorno son aquellos ajenos a la operación de la empresa, y por lo tanto no es posible controlarlos desde el interior de ella, como el ambiente, la cultura, y la política, ejemplos de estos riesgos son: los naturales, político, social, el riesgo país y económico (Mejía, 2011, P. 42-44)

Ahora bien, resulta relevante para la empresa comprender los riesgos, ya que contribuye a tener claridad acerca de las distintas amenazas que pueden afectar sus estrategias, planes y objetivos, para poder así anticiparse a ellas y establecer los controles necesarios para evitar que los riesgos se materialicen, encontrando nuevas oportunidades que le permitan mayores ventajas frente a sus competidores, es aquí en dónde la administración de riesgos se convierte en algo sumamente relevante para la organización ya que le permite a esta tener un mejor manejo en sus decisiones, así como de los sistemas de información y la planeación estratégica, además incluirla en estos procesos es de gran importancia ya que cada uno de ellos conlleva a ciertos riesgos que solo se van a prevenir con un adecuado manejo. (Deloitte & Touche e IMEF, 2003, p. 5).

Dado lo anterior se desprende la necesidad de ejecutar procesos que contribuyan a la gestión de los riesgos organizacionales.

Administración de riesgos

Según Mejía Quijano administración de riesgos es denominado como “el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos” (Mejía, 2006, P. 41).

La administración de riesgos tuvo su origen gracias a la administración de seguros pero actualmente no solo se tratan los riesgos asegurables sino los no asegurables también, en el ámbito internacional se han firmado acuerdos como el que se firmó en el año 1988 llamado “Acuerdo de Basilea sobre capital regulatorio

para la cobertura del riesgo crediticio en instituciones financieras del G-10. A partir de ese año se extendió su aplicación en diferentes países y, a la vez, se redefinió incluyendo el riesgo de mercado”. (Mejía, 2009, p.85), estas leyes o normas han sido emitidas principalmente para guiar la administración de riesgos financieros y operativos, en Colombia, la administración de riesgos se ha implementado tanto en entidades financieras como públicas y de salud.

El proceso de administración de riesgos consta de varias etapas, las cuales son: Identificación de riesgos, Calificación, Evaluación, Diseño de medidas de tratamiento, Implementación de las medidas y Monitoreo; al ejecutar de manera adecuada cada etapa se contribuye entonces a que la organización gestione de manera apropiada sus riesgos.

Es relevante mencionar que la administración de riesgos permite tratarlos con el objetivo de que estas amenazas no lleguen a materializarse o poner en peligro la viabilidad del negocio, o la marcha de la operación. Para que los riesgos sean tratados existen dos diferentes opciones; una de ellas es la que se hace a través de medidas de financiación como aceptar, retener o transferir el riesgo, y la otra es el control que se hace a través de medidas de tratamiento como evitar, prevenir o proteger (Mejía, 2006, p. 51).

En la tabla 1. Medidas de tratamiento de los riesgos se explica cada una de las medidas de tratamiento que pueden tener en cuenta las empresas al momento de que un riesgo pueda presentarse y amenazar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Tabla 1. Medidas de tratamiento de los riesgos

Control del riesgo	Financiamiento del riesgo
Evitar: Apartar algún daño, peligro o molestia de la organización, impidiendo que suceda ¹ . Para evitar	Aceptar: es asumir, hacerse cargo o responsabilizarse de algo; los riesgos en una organización se aceptan

¹ Fuente: Diccionario de la Real Academia Española.

un riesgo es porque este tiene alta probabilidad e impacto para la empresa.	cuando tienen baja probabilidad de ocurrencia e impacto (Mejía, 2006).
Prevenir: “Es anticiparse, actuar antes de que ocurra algo” (Mejía, 2006), esta medida de tratamiento se utiliza para que la probabilidad de ocurrencia disminuya.	Retener: Impedir que algo salga, se mueva, se elimine o desaparezca ² . Las organizaciones retienen un riesgo cuando este no amenaza el cumplimiento de sus objetivos.
Proteger: Resguardar a una persona, animal o cosa de un perjuicio o peligro, poniéndole algo encima, rodeándole ³ . La protección actúa sobre los efectos de los riesgos (Mejía, 2006)	Transferir: las empresas trasladan el riesgo a otras empresas o entidades, por medio de seguros, contratos o arreglos contractuales; donde la otra parte se hace responsable de las consecuencias del riesgo (Mejía, 2006).

Fuente: elaboración de los autores con información de Mejía (2006).

Ahora bien, si las empresas Colombianas implementaran la administración de riesgos en cada uno de sus procesos, la tasa de empresas consolidadas en el país aumentaría de forma significativa, ya que enfrentarían los riesgos de una forma más efectiva, jerarquizándolos, y dándoles el tratamiento adecuado a cada uno, además de que serían organizaciones lo suficientemente fuertes como para soportar amenazas derivadas de la nueva competencia como la implementación de productos con diferenciación, o precios más bajos, la dependencia de proveedores, el cambio frecuente de precios en el mercado y el cambio de los gustos de los clientes, además de que tendría una capacidad más ágil de adaptación a los constantes cambios del entorno.

² Fuente: Diccionario de la Real Academia Española.

³ Fuente: Diccionario de la Real Academia Española.

Implementar la administración de riesgos de forma integral en la empresa trae consigo beneficios como los siguientes: una cultura organizacional dirigida en todos sus niveles a manejar los riesgos, la identificación, administración y una respuesta eficaz e integral a los riesgos, la exposición y tolerancia a los riesgos de cada empresa en las características que cada una considere relevante, al igual que los empleados como uno de los activos más importantes de la empresa se convierten en personas que contribuyen a prevenir y mitigarlos, evitando así la materialización de una gran cantidad y variedad de riesgos que pueden repercutir en los procesos de la empresa, generando retrasos, e interferencias en la operación, adicionalmente con una adecuada gestión de riesgos se puede obtener la disminución y control de costos (Mejía, 2006, p. 43-44).

Emprendedor

Emprendedor es un término que si bien ha sido utilizado en todas las culturas y lenguas alrededor del mundo, ha tenido diferentes interpretaciones para cada una, por ejemplo en inglés “*entrepreneur*” hace referencia a la persona encargada de generar un valor agregado a las empresas, esta persona es denominada como productor, quien es el que crea, produce o fabrica cualquier tipo de bien o servicio, mientras que en Francés se interpreta como el hombre que comienza el proceso de creación de una empresa; así como se tienen estos significados diferentes de idioma a idioma, cuando se analiza la interpretación según los países también se encuentran una serie de diferencias, por ejemplo: en Gran Bretaña es el hombre empresario que dirige la empresa, en Estados Unidos y Canadá es quien negocia, dirige u organiza la compañía, también el que se hace a sí mismo, que es autosuficiente, firme, seguro, con determinación y permanencia, entre otros (Gámez, 2013, p. 26).

En la actualidad, “el emprendedor es quien ejecuta acciones que implican aventura, incertidumbre y riesgo en cualquier espacio- sin importar el grado de escolaridad, oficio o profesión- (Verín, 1982, citado en Pereira, 2011; Tarapuez y Botero, 2007; Hisrich, Peters, Shepherd, 2005). Esto quiere decir que las personas que se atreven a emprender son aquellas que no se reúsan al cambio, que por el

contrario observan en él una oportunidad para crear algo nuevo, mejorar o satisfacer alguna necesidad del mercado.

Según el GEM⁴ un emprendedor o empresario consolidado es aquel que ha superado fases que tienen que ver con el emprendimiento potencial, emprendimiento naciente y el emprendimiento nuevo, y han estado operando por más de 42 meses en el mercado, sobre la población de 18 a 64 años (GEM, 2012). De igual manera se consideran empresas consolidadas a aquellas que poseen buenas bases financieras que contribuyen a su sostenimiento en el tiempo, son las empresas que se enfocan con mayor atención en el futuro y tienen una misión y visión que comprenden el norte para que el empresario pueda cumplir sus metas.

El gobierno general de la república mediante la ley 1014 de 2006 define al emprendimiento “como la manera de pensar y actuar” es decir, las personas emprendedoras adoptan un estilo de vida que comprende el razonar, actuar y buscar oportunidades que conlleven al cumplimiento de los objetivos propuestos para su propio negocio y el direccionamiento hacia el futuro.

El académico Howard Stevenson (citado por Castillo, 1999) define el emprendimiento como “un sistema de gestión apoyado más en las oportunidades que los recursos”. De otra parte Schumpeter (citado por Kirzner, 1999) expresa que es “la capacidad de romper con la rutina, para destruir las estructuras existentes y promover desequilibrio”.

METODOLOGÍA

La presente investigación es de carácter exploratorio y cuenta con un enfoque cualitativo con el cual se pretende obtener información a profundidad, describir los diferentes riesgos que enfrentan los emprendedores contemporáneos

⁴ Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es un proyecto de evaluación anual de las actividades empresariales, aspiraciones y actitudes de los individuos de una amplia gama de países. Iniciado en 1999 como una asociación entre la London Business School y el Babson College, el primer estudio cubrió 10 países, y desde entonces casi 100 "Equipos Nacionales" de todos los rincones del mundo han participado en el proyecto, que sigue en crecimiento cada año: en 2011, el proyecto tenía un presupuesto estimado global de cerca de USD \$ 9 millones.

antioqueños, cómo administran, y la manera como utilizan las medidas de tratamiento en cada situación, el carácter exploratorio es necesario ya que no existe gran cantidad de investigaciones previas en el tema de los riesgos y la manera como los han enfrentado los emprendedores contemporáneos consolidados antioqueños.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron técnicas de recolección de datos como la información documental, búsqueda de información en libros, tesis y trabajos de grado, artículos de revista, fuentes requeridas para profundizar e indagar en conceptos propios del entorno y negocios de los empresarios y del desarrollo de la investigación.

La información documental recolectada previamente se complementó con la elaboración de seis entrevistas semi-estructuradas a emprendedores consolidados en Antioquia los cuales son los fundadores de empresas manufactureras como lo es Auralac S.A, Doricolor S.A., y C.I, Hermeco S.A y Cueros Vélez S.A.S, y de tecnología como lo es Ilimitada S.A.S. Estas compañías cuentan con una extensa trayectoria en la industria, a nivel regional, nacional e incluso internacional. Son empresas que sirven como ejemplo de crecimiento, perseverancia, supervivencia, entusiasmo y buena gestión.

A través de las entrevistas realizadas a los emprendedores consolidados Antioqueños fue posible identificar los riesgos a los cuales se han visto enfrentados a lo largo del proceso de creación y sostenimiento de la empresa en el tiempo.

Por otro lado, antes de seleccionar quienes serían los entrevistados, el semillero SICAR, indagó sobre cuales emprendedores podrían ser objeto de estudio de la investigación, luego de esto, se llegó a la conclusión que se requerían empresarios que hubieran fundado y continuado con la empresa en el departamento antioqueño dedicados a la prestación y elaboración de diferentes servicios y productos, para finalmente establecer que un requisito importante era que estas empresas ya estuvieran consolidadas en la región, en otras palabras,

que la empresa ya hubiese pasado la etapa de introducción y se encuentre en la etapa de madurez, sostenimiento y crecimiento.

RESULTADOS PARCIALES

Con la información recolectada de las siguientes empresas antioqueñas: Auralac S.A, Doricolor S.A.S, Cuero Velez S.A.S, Cedimed S.A.S, Hermeco S.A., Ilimitada S.A.S. Se ha podido crear un perfil de cada uno de los emprendedores frente al riesgo y como hace desde su respectiva empresa para administrarlos. Además, como son empresas de diferentes sectores esto permite describir los riesgos que enfrenta cada sector y que similitud tiene con otro sector. A continuación se presenta el perfil de cada empresa y la información recolectada.

Auralac S.A- Beatriz Helena Arbeláez

Auralac tiene sus inicios en el municipio de Rionegro Antioquia por dos hermanos: Beatriz Helena y Gerardo Arbeláez, es una empresa que se dedica a la producción de lácteos. Es una empresa familiar que al pasar los años y al ver el éxito que tenía la empresa más hermanos querían hacer parte de Auralac. Cada hermano tenía estudios diferentes por eso fue fácil encontrarles un puesto dentro de la empresa por ejemplo una hermana es psicóloga, debido a su carrera, ella se podía encargar de capacitar al personal y contratar personal nuevo, la fundadora y hermana Helena es ingeniera de alimentos entonces ella se puede encargar de que los productos sean de calidad, el hermano Gerardo es zootecnista que realizó su práctica profesional universitaria en una empresa de lácteos lo que le permitió conocer cómo funciona el sector de lácteos en Antioquia, y así sucesivamente cada hermano aportó nuevos conocimientos y experiencias a la empresa lo que permitió que esta siga creciendo y cada día tenga más participación en el mercado. Uno de los retos que tiene este tipo de sociedades (empresas familiares) realicen de manera adecuada su trabajo por el hecho de ser familia, este tipo de riesgo lo manejan con la participaron en cursos sobre cómo administrar una empresa familiar y otro tipo de ayuda para solucionar este reto. Gracias a esta estrategia, Auralac nunca tuvo un conflicto grave entre hermanos y se logró superar este riesgo. Cada empresario sabe que en la empresa ellos tienen un rol y

deben cumplir con ello o sino sufrirá algún castigo, debido a esto, dentro de la empresa los hermanos no se ven como familia.

El señor Arbeláez menciona que la razón por la cual su empresa está consolidada en el mercado es gracias a la perseverancia, constancia y responsabilidad, esto les ayuda a sobrevivir en un mercado tan competitivo como el de los lácteos. Además, notamos que durante la entrevista los empresarios mencionaban el tema de calidad y lo mucho que se enfocan para ser los mejores en este aspecto. Otro tema que la empresaria Helena menciona y también atribuyo como un aspecto fundamental para que la empresa siga existiendo hoy en día es el tema de lo legal. La empresaria cuando habla de lo legal se refiere a ser una empresa formal que cumple con todos los requisitos que impone el gobierno al sector de los lácteos. Aunque hay ocasiones en que el gobierno impone cierto requisito que no se adapta bien en Colombia, aun así la empresa trata de cumplir con esos requisitos aunque los perjudique.

La empresa constantemente está buscando como mejorar la calidad o expandirse por eso cuando detectan alguna oportunidad tratan de aprovecharla. Esto los ha llevado a tomar decisiones riesgosas por ejemplo la empresa tuvo un momento en se estaba expandiendo y era necesario comprar nueva maquinaria, pero no contaba con los recursos y tuvo que pedir un préstamo; dicen que fue un momento de mucha tensión, la nueva maquinaria mejoro la producción y ventas de la empresa, sin embargo si la maquinaria no hubiera dado buenos resultados entonces la empresa estaría entrado en bancarrota, puesto que los préstamos que tenían no era posible cumplirlos en los tiempos establecidos. En varias ocasiones se tuvieron que endeudar para aprovechar una oportunidad, esto les da experiencia y saben cómo manejar el tema de los préstamos. Para esta empresa, el préstamo es un riesgo que tienen muy en cuenta porque si llegan a incumplir con alguna de sus deudas se vuelve muy difícil que les vuelvan a prestar dinero lo que impide que aprovechen las oportunidades y pierden confianza con los proveedores.

Uno de los principales riesgos de la empresa Auralac es la posibilidad de incumplir a un cliente con su pedido no porque no tenga listo el producto sino por factores externos que retrasan las entregas como un paro camionero, robos o algún problema externo de las empresas transportadora. Otro riesgo es la cantidad de leche que reciben de sus proveedores y las fincas que tiene la empresa, hay ocasiones en las que las vacas producen mucha leche y en otras no; todo esto afecta el precio de la leche y sus derivados, sin embargo Auralac trata de sostener los precios de los productos

Inicialmente la empresa no tenía algún plan para afrontar los riesgos de la empresa pero con el tiempo Auralac comenzó a aprender sobre las provisiones, los ciclos del mercado, la seguridad y vigilancia en la planta de producción, las capacitaciones para los empleados, el software administrativo, entre otros, que les ayudaron a disminuir los riesgos y tener una capacidad instalada más grande en la empresa.

Doricolor S.A.S- Luis Augusto Guzmán Castaño

Luis Augusto Guzmán es una persona muy inconforme y este desafiaba con frecuencia su statu quo, por esta razón el decidió dejar a un lado el mundo laboral para iniciar una nueva vida como emprendedor. Lo que el pretendía hacer siendo empresario era mejorar su vida y la de la comunidad, por eso, la motivación de Luis es poder servir a su comunidad, ser mejor todos los días, aprender algo nuevo y asumir nuevos retos.

Como se mencionó anteriormente el señor Luis Augusto Guzmán era una persona que le gustaba observar a la comunidad y saber que consumía cada persona, además, con la motivación que tenía surgió la idea de Doricolor. Cuando él observaba las necesidades de su comunidad detecto varias oportunidades en el sector de textiles y así inicio la empresa. A Luis Augusto le empezó a ir muy bien con lo que hacía y poco a poco la empresa amplio el mercado nacional y luego entro a competir en el mercado internacional. A pesar de sus orígenes, la empresa se ha ido adaptando a ciertos cambios con el fin de aprovechar nuevas

oportunidades que Luis va detectando. Por eso hoy en día, Doricolor S.A.S es una empresa que produce productos escolares, artísticos y del hogar.

El sector de los químicos y la población colombiana tiene la costumbre de querer todo bueno, bonito y barato, lo que obliga a la empresa a rebajar sus costos para poder competir en el mercado con bajo precios. Al ser un sector tan competitivo se vuelve difícil que ingresen nuevas empresas pero esto no le importa a Luis debido a que él ve la competencia como algo positivo para el mercado que constantemente obliga a las empresas a mejorar sino quieren salir del mercado. Esto trae beneficios para los consumidores puesto que cada día están recibiendo productos de mejor calidad, con más beneficios y con un precio económico. Por esta misma razón, los administradores tienen que tener ciertas actitudes frente a los riesgos que se les pueden presentar, hay que estar pendientes de ellos y solucionarlos de la forma más óptima posible. Por ejemplo el señor Luis Augusto menciona que se corre un riesgo muy grande cuando se va a sacar un producto al mercado debido a que es difícil predecir si el mercado lo va a aceptar o no. En el lanzamiento de un producto nuevo los administradores optan por una actitud arriesgada frente a los diferentes lanzamientos de productos pero una vez este tenga acogida en el mercado, los administradores cambian por una actitud conservadora con los temas de calidad del producto, presentación del producto o la forma como administran el mercado, en otras palabras todo aquello que se pueda relacionar con la confianza del consumidor en Doricolor. Algo que tiene claro Luis es mantener informado al personal por si hay un riesgo que pueda afectar la operación de la empresa, ellos ya estén preparados y tengan un plan.

Luis Augusto es una persona que sabe que existen los riesgos y que están por todas partes. Pero él ha sabido manejar este tema, lo cual le ha generado grandes beneficios como lo menciona él en la entrevista: “para el personal credibilidad, para mí mucha seguridad y para las entidades estatales tranquilidad porque se encuentran con una empresa muy seria que cumple con lo laboral, que cumple con lo fiscal, que cumple con todos los requisitos de la parte empresarial” (Castaño, 2015).

Hermeco S.A – Juan Camilo Hernández

Juan Camilo es una persona muy aventurera que no le tiene miedo a nada, gracias a estas características el empresario ha iniciado múltiples negocios como una empresa de helados, de comidas rápidas, de repostería con su hermana y por último la empresa que se conoce como Offcorse. La única empresa que sigue viva.

Al principio la idea de Offcorse era diseñar y confeccionar ropa para bebés puesto que el empresario estaba cansado de ver siempre los mismo colores (negro, amarillo, rosado y azul). Esta idea se pudo materializar gracias a la ex esposa del empresario puesto que ella le enseñó a confeccionar este tipo de ropa. Luego de haber aprendido lo básico decidió confeccionar ropa para niños de diferentes colores con el fin de darles más opciones a los consumidores y puedan satisfacer sus gustos.

Como se mencionó anteriormente, Juan Camilo es una persona que no le tiene miedo a nada por eso toma decisiones bastantes riesgosas para la empresa; en ocasiones estas decisiones casi provocan el cierre de la empresa. Un ejemplo de lo anterior; en el año 1998 hubo una crisis muy grande en el sector textil que generó muchas pérdidas para todas las empresas, para sobrevivir a esta, Juan Camilo tomó la decisión de despedir a los empleados, lo ingenioso fue la forma en como los despidió, ya que les dijo que se pusieran la mano en el corazón si consideraban que su puesto no generaba ingresos a la compañía que tomaran ellos mismo la decisión de irse para que los pocos que quedan puedan tener una empresa en donde trabajar. Esta decisión hizo que la empresa lograra sobrevivir a esa crisis.

Existe varios riesgos que afectan la empresa, el más importante de todos ellos es el paro camionero que afecta negativamente la distribución de los productos. La forma en que Hermeco administra los riesgos es asumiendo que existe muchos riesgos y planeando para evitarlos; en caso de emergencias la empresa trata de tomar decisiones inteligentes con el fin de evitar una amenaza significativa en la operación del negocio. De acuerdo a Juan Camilo, un emprendedor no debe de

hacer una administración de riesgos muy exigente porque se pierde la esencia de ser emprendedor.

Cueros Vélez S.A.S – Juan Raúl Vélez

Inicialmente Juan Raúl Vélez comenzó vendiendo correas de riatas en el centro de Medellín, pero tuvo problemas con su proveedor y decidió fabricar y distribuir correas en cuero lo cual le dio origen a su empresa Cueros Vélez. La empresa estaba en un sector muy competitivo y la comercialización representaba un riesgo muy grande debido a que no se sabía se le iban a comprar los productos. Como era una empresa pequeña con muy poco capital, Juan Raúl optó por evitar las guerras de precios y decidió implementar estrategias que diferenciaron sus productos de la competencia, una de esas estrategias fue crear una marca que representara calidad ante los consumidores. Además de la calidad, con el tiempo el empresario detectó nuevas oportunidades que le ayudarían a expandir su negocio, una de esas oportunidades que menciona el empresario es que los empezaron a tener nuevas necesidades lo que llevó a la empresa a innovar con los diseños y nuevos artículos como zapatos y bolsos de dama. Gracias a esta oportunidad y al buen trabajo que él hizo, los consumidores empezaron a ver la marca Cueros Vélez como innovadora con productos finos y de calidad. El impacto que esta marca empezó a tener en los consumidores y sus innovaciones ayudó a que la empresa se expandiera como Juan Raúl quería, sin entrar en una guerra de precios. Mientras más se expandía, más diseños se generaban y más innovaciones se hacían, la empresa logró consolidarse como la empresa número uno en ventas en Colombia dedicada a la comercialización de productos de marroquinería, el empresario atribuye a ese logro una decisión que tomó cuando inició la empresa. Al principio Cuero Vélez le vendía a las boutiques, pero estas no generaban buenos resultados y no ofrecía bien los productos a los consumidores. Por eso el señor Vélez tomó una decisión que era un poco riesgosa debido al bajo capital que tenía, Cuero Vélez abrió su primera tienda. Al abrir una tienda, el empresario tenía más libertad de hacer lo que quería pero esta decisión traía consigo mismos nuevos retos y más riesgos. Algo que el señor Vélez le gustó

de tener tiendas propias es que podía vender otras marcas internacionales lo que ayudaba a que marca fuera bien vista por el mercado Colombia. Visitar ferias internacionales hizo que la empresa fuera reconocida a nivel internacional y como una empresa de confiar así como en el mercado colombiano como en el internacional.

Los riesgos que se presentaron durante el proceso de creación y sostenimiento de la empresa fueron: Robos en las tiendas por medio de los trabajadores de las tiendas o personas externas a la empresa. Para disminuir este riesgo se decidió instalar cámaras de seguridad en las tiendas, se redujo considerablemente los robos pero aún falta algunas cosas por mejorar puesto que todavía no se ha eliminado por completo este riesgo.

Como se mencionó al principio, el señor Vélez tiene mucho cuidado con la competencia y de no entrar en una guerra de precios, lo cual hace que sea difícil tomar acciones para disminuir el impacto de este riesgo y a veces se tomen decisiones difíciles. Por eso la empresa hace seguimientos constantes a la competencia y busca como diferenciar los productos de la empresa con los demás sin dejar a un lado las necesidades de los consumidores.

Cuando la empresa pasa por momentos difíciles, es importante tomar una decisión, el empresario Vélez se ha mostrado arriesgado siempre y cuando los beneficios sean para el reconocimiento de la empresa o mejore la calidad, diseño o innovación de los productos.

Ilimitada S.A.S - Juan José Mejía

Ilimitada S.A.S es la historia de dos amigos de la Universidad EAFIT, se conocieron en 1983 durante sus estudios de ingeniería civil; los nombres de fundadores son Juan José Mejía y Jaime Echavarría. A ambos les gustaba mucho el tema de la tecnología y la computación pero esto no fue suficiente para mantenerlos unidos mientras operaban la empresa, en ese mismo año se separaron. Pero esta experiencia dejo a Juan José con ganas de saber más sobre sus temas favoritos por eso se fue para una feria de computadores en los Ángeles,

US, esta feria tuvo una duración de 3 días en la cual el empresario aprendiendo sobre programación y tuvo la oportunidad de conocer a Dan Bricklin. Gracias a ese empresario Juan José tuvo su momento de inspiración e hizo unos cambios a su empresa Ilimitada. Al ser una empresa de tecnología y computación es importante estar haciendo constantes cambios para estar al día con lo nuevo que va saliendo. Por eso este empresario considera necesario reinventar su modelo de negocio cada siete años con el fin de lograr el sostenimiento de su empresa. En ese cambio de modelo hay cambios desde la imagen corporativa hasta la planta operativa.

Uno de los riesgos que amenaza la supervivencia de la empresa es la entrada de nuevos competidores del extranjero que ofrecen los mismos productos pero a un menor precio. Esto pone a la empresa en una situación complicada porque si la empresa reduce sus precios entonces se reducen sus ganancias y en el peor caso los trabajadores se pueden ir para la otra empresa. Juan José menciona que otro riesgo importante es la deslealtad y traición de las personas cercanas a la empresa. Para evitar estos riesgos la empresa tiene 3 estrategias: incorporar en todos los procesos la parte legal para proteger la propiedad intelectual de la empresa, mejorar los productos para que sean buenos, rápidos y cómodos y ofrecer un servicio integral donde la atención al cliente y la calidad juegan un papel importante. El propósito de estas 3 estrategias es mantener la permanencia interna como externa de la empresa; para mantener la parte interna de la empresa intacta es importante que exista un buen clima organizacional.

Cedimed S.A- Juan Carlos Vélez

A Juan Carlos Vélez siempre le ha gustado estudiar por eso hizo un magister en administración de empresas el cual le ayudo mucho para entender cuál es la forma más adecuada en administrar su empresa en el sector de la salud. El también estudio medicina, este título es fundamental en su empresa puesto que está dedicada en ofrecer servicios profesionales de radiología. A diferencia de otras empresas, esta inicio con 11 socios lo cual es beneficio en el sentido que mitigan las perdidas en utilidad y cada socio puede aportar experiencias y

conocimientos. Al ser una empresa con tantos socios se presenta el riesgo que dichos socios no sean buenos trabajando juntos y sean un equipo disfuncional. Pero esto no fue una barrera para el equipo de 11 socios, al inicio el único reto que tenían era que había mucho trabajo por hacer y cada socio tenía que esforzarse al máximo para poder cumplir con todas las obligaciones que se iban presentando. El señor Vélez considera que al equipo como uno que tiene mucha dedicación, dedicación y que quieren sacar la empresa adelante sin importar lo duro que tengan que trabajar.

Los socios están de acuerdo en que al principio las empresas tienen que tomar decisiones muy riesgosas con el fin de aprovechar las oportunidades en el mercado. Además, cuando se está iniciando, las empresas no tienen mucho que perder por eso pueden tomar decisiones que peligren con su propia existencia. Pero, cuando la empresa empieza a crecer, a ser reconocida por los consumidores y empieza a adquirir cierta participación en el mercado, es el momento en el que se comienza a tomar decisiones bajo mucha planeación y teniendo en consideración todos los riesgos que puedan ocurrir. Cedimed hace un estudio de escenarios de todas las decisiones y la decisión que presente el mejor escenario es la que escogen. Un ejemplo que dio el empresario Vélez es sobre un estudio que ofrecen la empresa para sus empleados. Antes del estudio Cedimed sufría mucho al contratar personal nuevo debido a que no encontraba personal calificado. Tras analizar todas las decisiones la empresa toma la decisión de ofrecer su propia especialización para capacitar a sus empleados. Pero esto trajo consigo nuevos riesgos, los socios consideraban que capacitar a sus empleados es importante y necesario pero siempre existía el riesgo que sus empleados se fueran de la empresa una vez capacitados. Por eso la empresa siempre busca estrategias para retener a sus empleados mientras los capacita.

Otro riesgo que tiene la empresa es con respecto a cómo mantener su participación en el mercado. Por eso la estrategia que implementaron en la empresa es determinar cuáles eran los grupos de interés en el sector. Tras analizar el sector descubrieron que hay tres grupos de interés que son los

pacientes, los médicos remitentes y las aseguradoras de salud en Colombia. Con esto lograron entender mejor el sector y como incrementar las ventas para que la empresa pueda mantener su participación en el mercado. Otra estrategia que implemento la empresa para mantener su participación es construir varias sedes de la empresa bien distribuidas por todo el país y que cumplan con los servicios básicos que ofrece la empresa. Además, cada sede necesitaba tener cierta maquinaria y los suficientes fondos económicos para su buen funcionamiento.

La empresa tiene un fondo económico para cubrir todo tipo de riesgo sobre todo aquel que pueda ser catastrófico e impida el buen funcionamiento de la empresa. En el sector de la salud muchos riesgos que pueden ocurrir en el momento menos esperado y si no se solucionan rápidamente entonces se corre el riesgo de que la participación de la empresa en el mercado caiga drásticamente. Por ejemplo, si ocurre alguna falla en la máquina de alguna sede, esta tendrá que detenerse por completo hasta que se repare dicha máquina y los consumidores no pueden esperar mucho tiempo. Al tener este tipo de controles en la empresa la empresa puede ser vanguardista tanto en conocimiento como en tecnología

Juan Carlos es una persona que le gusta planear y saber qué hacer cuando se enfrenta un problema. De esta forma, él puede tomar decisiones acertadas que reducen el impacto que provoca cierto incidente.

CONCLUSIONES

A partir del proceso de investigación sobre el manejo del riesgo de emprendedores consolidados en Antioquia se llegó a las siguientes conclusiones:

Las empresas Colombianas y Antioqueñas, a lo largo de los años, han administrado sus riesgos, si bien algunas no lo han hecho de una forma estructurada, a través de la experiencia y la forma de resolver problemas empíricamente han logrado superar amenazas derivadas de los efectos de la globalización, y de las transformaciones en el mercado, superando también

consecuencias de fenómenos propios de la región como el narcotráfico y la guerrilla.

Cada empresa y empresario tiene una forma diferente de administrar los riesgos, lo cual indica que para que una empresa sea exitosa y logre perdurar por mucho tiempo es importante la toma de decisiones. Es importante que estas decisiones busquen impedir que un incidente afecte drásticamente la operación dentro de la empresa. Además de cada incidente se aprende algo nuevo. Por la información recolectada consideramos que la mayoría de los empresarios de Antioquia administran sus riesgos es en el momento en el que ocurre el incidente.

Cada sector tiene diferentes riesgos que puede afectar el funcionamiento de las empresas. Pero se observó que la mayoría de los empresarios, a pesar de estar en sectores diferentes, mencionaban mucho dos riesgos que son: nuevos competidores y paro camioneros. Los nuevos competidores que ingresan a Colombia siempre van a ser una amenaza debido a que vienen con productos similares que son muy económicos lo que provoca pérdidas para las empresas de Antioquia. Pero, cada empresario tiene su perspectiva frente a este riesgo algunos lo consideran como algo bueno porque se puede aprender de ellos y mejorar los productos y otros empresarios ven a la nueva competencia como una amenaza muy peligrosa que puede acabar con ellos. Con respecto al paro camionero que se presenta en Colombia, todas las empresas se ven afectadas sobre todo aquellas que no cuentan con camiones propios para distribuir sus productos. Cuando hay un paro camionero la operación de la empresa se congela puesto que no hay forma de cómo distribuir los productos desde la empresa hasta los puntos de venta.

BIBLIOGRAFÍA

Vélez, J. C. (Mayo de 2015). (S. SICAR, Entrevistador)

Castillo, A. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*. Progreso emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional INTEC Chile.

Colombia, Congreso de la República, *ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Colombia.

- Deloitte & Touche e IMEF. (2003). *Administración integral de los riesgos de negocio*. México: instituto Mexicano de ejecutivos de finanzas.
- Gamez, J. (2013). *Emprendimiento y creación de empresas: teoría, modelos y casos*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- GEM (2014). Un mundo emprendedor. Revista Dinero: Emprender, 000 (SUP), 12-18
- Global Entrepreneur monitor. (2012). Global Entrepreneurship Monitor Informe Ejecutivo Colombia 2011 – 2012. Recuperado el 22 de octubre de 2014, de [file:///GEM-Colombia-2011%20\(3\).pdf](file:///GEM-Colombia-2011%20(3).pdf)
- Hisrich, R., Peters, M. y Shepherd, D. (2005). *Entrepreneurship*. Madrid: McGraw-Hill.
- Informe 2011-2012 del Monitor Global de Emprendimiento (GEM) . (2012). Recuperado el 30 de octubre de 2014, de: <http://www.emprende.edu.ve/noticias/92-informe-gem-2011-2012-monitor-global-de-emprendimiento>
- Kirzner, I. (1990). Creative and/or alertness: A reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur. *Review of Austrian economics*, 11: 5-17.
- Mejía, R. (2006). *Administración de riesgos: un enfoque empresarial*. Medellín: Fondo editorial Universidad Eafit.
- Mejía, R. (2011). *Manejo del riesgo empresarial en Antioquia, tres casos de estudio: Carlos E. Restrepo, José María "Pepe" Sierra y Ricardo Olano*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Melo, J. (s.f). Una sociedad de transformación acelerada. En: *Colombia es un tema*. Recuperado e 08 de octubre de 2014, en <http://www.jorgeorlandomelo.com/narcotrafico.htm>.
- Rubio, M. (1997). El efecto del crimen sobre la distribución. En *Los costo de la violencia en Colombia*. Recuperado e 08 de octubre de 2014, en <http://pdba.georgetown.edu/Security/citizenssecurity/Colombia/evaluaciones/costos-violencia.pdf>.
- Tarapuez, E. y Botero, J. (2007). Algunos aportes de los neoclásicos a la teoría del emprendedor. *Cuadernos de Administración*, 20 (34), 39-63.

Quijano, R. C. (2009). El empresario y el manejo del riesgo.El caso Carlos E. Restrepo (1867-1937). Ad-Minister, 80.