

CUANTIFICACION RIESGO DEL PROYECTO

Si tenemos presente que toda empresa surge como un emprendimiento de uno o un conjunto de proyectos, la calidad de los mismos y la forma de llevarlos adelante y multiplicarlos, es lo que determina la estrategia y calidad de este emprendimiento.

La teoría financiera nos indica que todo proyecto tiene tres variables determinantes que son la Rentabilidad Proyectada, el Riesgo Implícito y el Tiempo. Si dejásemos por un momento la variable Tiempo para retomarla más tarde, veremos que las otras dos variables se mueven directamente proporcional entre ellas. Lo que significa que a mayor Rentabilidad se espera correr mayor Riesgo y viceversa.

Por lo tanto, la función del manager es la de determinar que conjunto de proyectos son los que debe poseer su empresa. Esto se llama según la jerga financiera, manejar el Portafolio de Inversiones de la compañía. Mientras que en un lenguaje algo menos coloquial, se denomina diseñar el corazón de la empresa., ya que implícitamente está determinando la Rentabilidad y el Riesgo al cual el manager desea exponer a su empresa.

Ahora bien, como analistas de proyectos, cuando realizamos un análisis de un nuevo emprendimiento, el cual presentaremos al manager de la empresa para su aprobación e incorporación a este Portafolio de Inversiones, uno no debe olvidarse la premisa fundamental:

“Un proyecto tiene un fuerte valor agregado adicional cuando éste es previsible”

Esta premisa nos dice que al proyecto no le debemos brindar el mayor esfuerzo en determinar cual es la rentabilidad del mismo, sino, también en determinar cual es el riesgo al que exponemos a la compañía.

Para determinar ese riesgo, lo que tenemos que hacer como analistas de proyectos, es la de EXPLICITAR el mismo, y mediante esta acción, mejorar el mix entre estas dos variables, ya que entre dos proyectos que poseen una misma Rentabilidad, el que debe elegirse es el menor riesgo.

RIESGO EXPLICITO:

Hacer que un Riesgo se transforme en explícito es cuando determinamos tanto Cuantitativa, como Cualitativamente el valor del Riesgo relacionado a una situación concreta y reconocimiento del Riesgo que se asume.

Luego de dar este paso fijaremos una Estrategia del Riesgo, incluyendo la transferencia, el rechazo o reducción de los efectos negativos del Riesgo.

Cuando realizamos un análisis de un proyecto de Producción Petrolera, puede tratarse de una continuación del Proyecto de Desarrollo Primario, donde los Riesgos son más conocidos y ya se viene, muchos de ellos, manejándose. El desafío es cuando tenemos que abrir un nuevo yacimiento, y más aún, de bloques en países donde no se tienen experiencias de operación y el desconocimiento es mayor.

Al presentarse esta alternativa, dentro de la empresa hemos elaborado una matriz, la cual metodológicamente puede ser aplicada y adaptada a otros proyectos o circunstancias.

TIPO DE RIESGOS

		Probabilidad Ocurrencia			Seguros	Impacto Proyecto	Calificación					Calificación Ponderada
		Histórica	Actual	Ponderada			1	2	3	4	5	
1.- Económico	1.1 Sector Industrial Atomizado 1.2 Apertura a Inversiones Extranjeras											
2.- Financiero	2.1 Fuentes Financiación 2.2 Cambiario											
3.- Seguridad Jurídica	3.1 Respeto a los contratos 3.2 Movilidad de Capitales											
4.- Impositivo	4.1 Presión Tributaria											
5.- Mercado laboral	5.1 Seguridad Trabajador 5.2 Disponibilidad de Recursos Humanos 5.3 Presión Gremial 5.4 Capacitación Recursos											
6.- Mercado Insumos	6.1 Proteccionismo 6.2 Desarrollo Tecnológico 6.3 Disponibilidad Insumos											
7.- Logística	7.1 Disponibilidad de Logística Venta 7.2 Disponibilidad de Logística Compras											
8.- Medio Ambiente	8.1 Capacitación RRHH 8.2 Introducción Normas Seguridad											

Probabilidad de Ocurrencia Histórica: Estudio variable con historia de por los menos 7 años.

Probabilidad de Ocurrencia Actual: Situación Actual de la variable

Ponderación: Se toma un peso del 60% Histórica y 40% Actual

Seguros: Existencia de Medidas que aseguren tanto bajar la volatilidad como disminuir el impacto negativo. En % de cobertura del Riesgo

Impacto en el Proyecto: Peso relativo que posee la variable en el total económico del proyecto - Como cada Riesgo pesa en varias variables, o bien, varios riesgos actúan sobre la misma variable.

Calificación: 1 - Poco Impacto, 5.- Mucho Impacto

Calificación Ponderada: Calificación x Probabilidad Ponderada Proyecto x % Cobertura x Impacto Proyecto

TRATAMIENTO DEL RIESGO POTENCIAL

Una vez que los Riesgos han sido identificados, todas las técnicas del manejo del Riesgo caen dentro de una o más categorías:

1. Eliminación
2. Reducción
3. Transferencia
4. Aceptación

El uso ideal de estas estrategias puede que no sea posible. Deberemos aceptar que pueden existir algunos “trade off” entre estas categorías, las cuales pueden provocar la aceptación o el rechazo del proyecto.

La confección de la Estrategia de Riesgo que lleva asumida la evaluación del Proyecto debe ser consistente con la Estrategia General de la Compañía y la misma debe contar con lineamientos para que en el caso de concretar dicho proyecto, llevarlos a cabo.

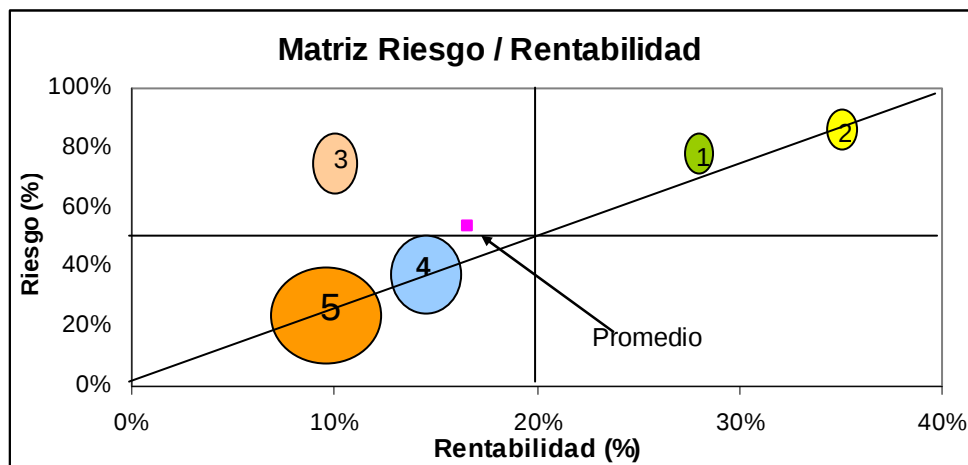
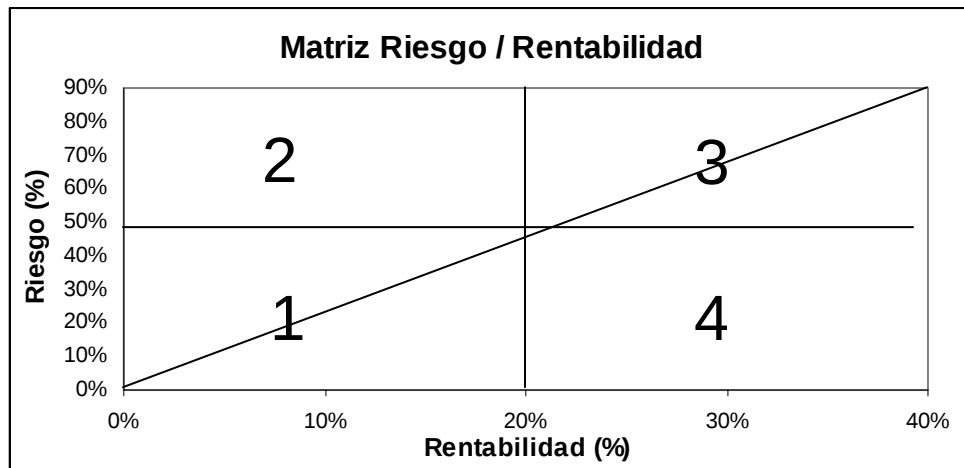
COMPARACION DE PROYECTOS

Teniendo ya identificado los Riesgos que lleva el Proyecto y calculando la Rentabilidad del mismo, podemos compararlo con los demás proyectos dentro del Portfolio de Inversiones de la compañía.

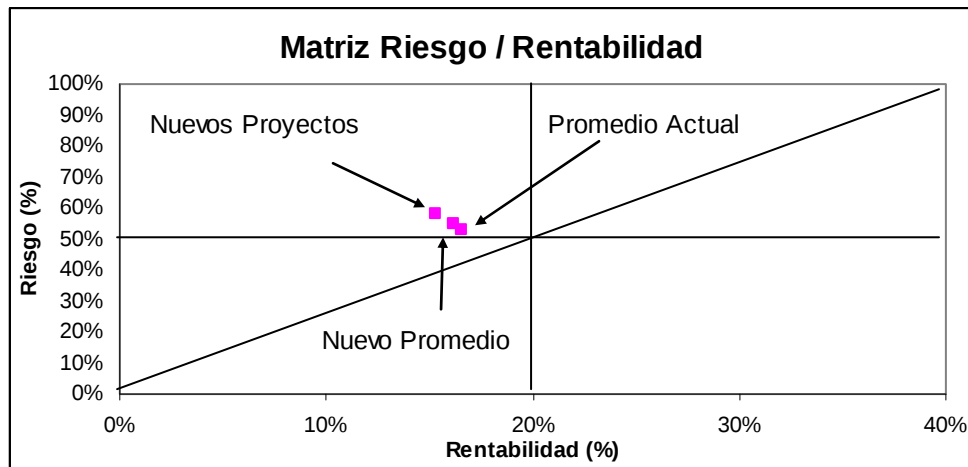
Para realizar esto, el primer paso que debemos dar es la determinación de los montos involucrados en los proyectos que conforman el Portfolio de Proyectos, en un período de Tiempo determinado por el Plan a Largo Plazo de la Compañía.

Proyectos	Erogación Total			Rentabilidad Esperada ROA % Anual	Ponderación Riesgo Puntaje
	Inversión	Gastos Anuales	5 Años		
	KU\$S	KU\$S	KU\$S		
Proyecto 1	23.640	4.880	48.040	28%	75
Proyecto 2	20.094	3.806	39.126	35%	82
Proyecto 3	26.477	4.453	48.744	10%	68
Proyecto 4	45.011	8.595	87.987	15%	47
Proyecto 5	49.644	14.640	122.844	10%	35
TOTAL Portfolio Actual	164.865	36.375	346.741	17%	53
Nuevo Proyecto 1	15.271	3.385	32.195	23%	68
Nuevo Proyecto 2	44.110	7.306	80.640	15%	70
Nuevo Proyecto 3	29.124	4.676	52.505	11%	33
TOTAL Nuevos Proyectos	88.506	15.367	165.340	15%	58

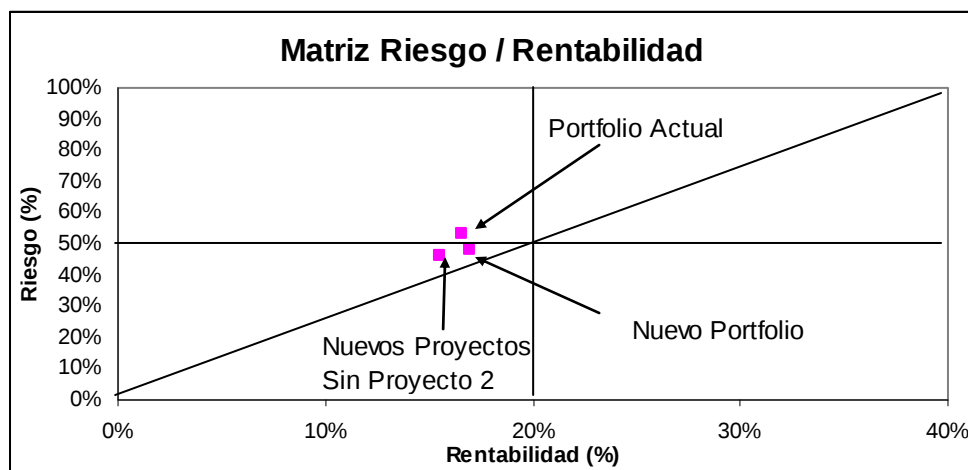
El segundo paso es la confección de una matriz que contemple los Proyectos de la Compañía ubicados según la Rentabilidad del mismo y sus Riesgos Asociados (Valor obtenido de la Matriz anterior). Esta matriz tendrá cuatro cuadrantes y una recta que lo atraviesa en diagonal. Podremos asegurar que entre dos Portfolios, el de mejor calidad es aquel que se ubica entre los cuadrantes 1 y 4 a la derecha, o sea, cuanto más a la derecha de la diagonal, mayor calidad del mismo. Esto significa que a la misma rentabilidad tenemos un Portfolio con menor Riesgo, o en el caso inverso, que tenemos un Portfolio de igual Riesgo pero más rentable.



Una vez que tengamos el mapa Estratégico de la Compañía, y como tercer paso, incorporaremos el / los nuevos Proyectos donde se verá con claridad el nuevo balance del Portfolio de las Inversiones.



Como último paso, si quisiéramos mejorar aún más el Portfolio, podemos realizar el ejercicio de eliminar algún proyecto y ver como se comporta el nuevo Portfolio. En este caso, eliminamos el Proyecto 2 y evidentemente el Portfolio se desplaza hacia abajo y a la derecha, por lo que indica que el mismo mejoró la calidad con respecto al Actual. Esto es evidente, se mantuvo la rentabilidad y el Riesgo Total bajó.



Podemos así hacer un sinnúmero de ejercicios.

CONCLUSION:

Uno de los Pilares donde se basa la empresa, sino, el principal, es el de crear un Plan que haga que la misma se proyecte en el tiempo, que pueda **sobrevivir** en este mundo tan complicado de los negocios.

Para ello, tiene que encarar negocios que sean sanos y rentables al mismo tiempo.

Encontrarlos es nuestro desafío, más allá de la industria donde nos desarrollamos. Y tenemos una herramienta sumamente poderosa en nuestras manos, que es el **Planeamiento**. El mismo no es más que poder ver como estará la empresa un poco más allá del hoy y compromiso para que el mañana sea lo más parecido a lo que proyectamos

Esto no es más que ordenamiento de nuestros pensamientos, comunicación, responsabilidad y compromiso en lo que hacemos.