



Por Alfredo Arana Velasco
Presidente Ejecutivo
Grupo Empresarial Cooperativo Cooameva

Con la colaboración de la
Dra. Liliana Patricia Guzmán González

Gestionar la incertidumbre: El reto de la empresa que perdura

El riesgo es inherente a toda acción, emprendimiento, decisión u objetivo que definimos. De la misma forma existe una graduación en los niveles de riesgo que se asumen en una organización. A esto se le llama “apetito de riesgo” y corresponde con una de las decisiones más importantes que debemos tomar a nivel corporativo.

El riesgo lo hemos asociado a una connotación negativa, pero realmente no lo es. Corporativamente debemos entender que la gestión basada en riesgos es una excelente forma de asegurar o mejorar las condiciones para la creación de valor tanto social como económico en una organización.



Un riesgo es el grado en que las empresas potencialmente pueden ver afectadas la capacidad para el logro sus objetivos, para ejecutar con éxito sus estrategias, para responder a las expectativas o necesidades de sus grupos de interés, o para cumplir las normas que, en el eventual hecho de sucederse, implican pérdidas o daños a veces irreparables y definitivos.

Muchas empresas buscan simplemente evitar el riesgo, lo cual puede permitirles sobrevivir, pero es muy poco probable que logren éxito y prosperidad, pues quien desea ganar o lograr algo, inevitablemente debe exponerse y asumir riesgos. Es una ecuación cuya relación directa es inexorable.

En las empresas debemos aprender a tomar decisiones bajo riesgos, teniendo cuidado de lograr un balance adecuado para no asumir riesgos excesivos o innecesarios, en procura de un éxito o resultado exagerado o en un tiempo muy corto; algo así como "triunfar a cualquier precio".

Durante los últimos años ha habido una gran evolución de la gestión de los riesgos. Seguramente impulsados por las grandes quiebras y escándalos empresariales, desde la perspectiva de preservar las empresas y con más énfasis en crear valor empresarial, evolucionando desde un énfasis en las operaciones y lo financiero hacia lo gerencial y ahora hacia lo estratégico, por lo cual pasó de aplicarse en ciertas áreas y procesos a ser aplicada integralmente en toda la empresa y más aún en las grandes corporaciones.

La gestión de riesgos implica su identificación y establecer la probabilidad de ocurrencia; si se correlaciona con otros riesgos; cuál es el impacto que puede producir en la reputación, en la operación o en el logro de los objetivos y resultados de la empresa. A continuación se tiene que definir cuáles serían las medidas para enfrentarlo o mitigarlo, su costo y si éstas efectivamente reducen la probabilidad y el impacto.

PARA GESTIONAR CON CALIDAD EL RIESGO ESTRATÉGICO ES NECESARIO DESARROLLAR Y FORTALECER TRES ASPECTOS:

I. GOBIERNO

Establece cómo se desarrollará la gestión integral del riesgo y quiénes serán los responsables, teniendo en cuenta: el desarrollo de la cultura de riesgo, el nivel de involucramiento y supervisión por parte del Consejo de Administración y las juntas directivas de las empresas, la estructura para la gestión del riesgo, y la definición de roles y responsabilidades y del apetito de riesgo de la organización.

II. PROCESOS

Definir cómo se realizará la gestión integral del riesgo en cuanto a la identificación, evaluación, control, mitigación, monitoreo, seguimiento y reporte.

III. CUMPLIMIENTO

Verificar que el proceso de gestión integral del riesgo se desarrolle según los lineamientos definidos a través de procesos de auditoría y análisis de datos.

Los roles del Consejo de Administración y de las juntas directivas son esenciales, puesto que ellos deben analizar, validar y actualizar el perfil de riesgo estratégico, aprobar el plan

de acción para la gestión del riesgo, realizar seguimiento al despliegue del perfil de riesgo y del plan de acción y apoyar y hacer seguimiento a la implementación del mismo.



una entidad madura en su gestión de riesgo cuenta con una cultura sistémica de riesgos y un fuerte patrocinio y comunicación por parte de los directivos a través de las decisiones del día a día; la gestión de los riesgos está integrada a la planificación, a las áreas y procesos con mejora continua; existe cultura de análisis de causas raíz y el proceso se realiza mediante una clara definición de roles y responsabilidades a cargo de equipos colaborativos.

En Cooameva desde hace algunos años y hoy con mayor claridad y exigencia por parte de los organismos de regulación y supervisión, decidimos avanzar en la implementación del Sistema Corporativo de Gestión de Riesgos. Para ello los pasos que se siguen son:

- » Establecer la estructura general, las políticas y los procesos para gerenciar, valorar y administrar el riesgo, con alto nivel de involucramiento de toda la organización.
- » Establecer el nivel de riesgo que decidimos asumir para cumplir nuestros objetivos: "Apetito de Riesgo".
- » Analizar los riesgos y vulnerabilidades clave para el cumplimiento de los planteamientos estratégicos, las políticas, los objetivos y los nuevos emprendimientos de las empresas, definiendo los planes para tratarlos.
- » Establecer los niveles de responsabilidad y delegar la autoridad necesaria para que todos en la organización asuman la gestión de los riesgos como "dueños" de los procesos que los generan.
- » Asumir el liderazgo necesario desde la alta dirección para que la gestión de riesgos se aplique e incorpore a lo largo de toda la organización, desde la definición estratégica, a través de los procesos y funciones, hasta las actividades del día a día.
- » Analizar y monitorear continuamente la situación en cuanto a los niveles de riesgo. Es fundamental y forma parte del pensamiento estratégico, puesto que ante los cambios del entorno los riesgos de hoy pueden dejar de serlo mañana.



El movimiento cooperativo hoy está enfrentado a innumerables retos derivados de los rápidos cambios del entorno y por tanto su nivel de exposición al riesgo es importante. Por ello es imperativo que las cooperativas comprendan las ventajas de una empresa que gestiona bien sus riesgos, puesto que desarrolla capacidades superiores y adopta prácticas de clase mundial, es proactiva, comunica y responde ágilmente, opera integralmente sus riesgos con eficiencia y efectividad, y lo más importante es que aprende a desarrollar una cultura de innovación que le permite desarrollar "estrategias flexibles" basadas en escenarios en constante cambio, lo cual incrementa las posibilidades de generación de valor.

Lo anterior incrementa a su vez la confianza de los asociados y de todos los grupos de interés de la empresa cooperativa. ↗

Visita nuestra **TERRAZA** y por compras de 30 mil pesos en restaurantes, bares y juegos del tercer nivel, participa en el sorteo de una espectacular camioneta **ZNA RICH 4x2.***

Los que suben
 ↑ al Nivel 3
 bajan en
 4x2 ↓



*Ver condiciones y restricciones en nuestra página web.

La foto de la camioneta es ilustrativa y puede presentar variaciones al momento de la entrega.

Vigente del 1 de octubre 2014 al 15 de enero de 2015.