

MAPAS DE RIESGO ESTRATEGICOS Y DE CONGLOMERADO DEL GECC Y DE LOS MANUALES PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

1. ANTECEDENTES

El Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva es un conglomerado puesto que reúne los requisitos previstos en los artículos 260 del Código de Comercio (subordinación) y el 28 de la Ley 222 de 1995, existiendo vínculo de subordinación y unidad de propósito y dirección, entre otros.

A raíz de las graves crisis globales desatadas por la falta de regulación, supervisión, control y de adecuada gestión de los riesgos por parte de grandes conglomerados, la normativa internacional ha venido desarrollando e impulsando medidas de control a lo largo de todos los países, buscando posibilitar una medición unificada y más acertada de los riesgos del grupo completo y no de sus partes, evitando el traspaso (concentración) de riesgos desde entidades reguladas hacia aquellas no reguladas, garantizando que los conglomerados definan los niveles de riesgo tolerables, dirijan bien los riesgos asociados con nuevos negocios, realicen pruebas y análisis de escenarios negativos, agreguen prudencialmente el riesgo y realicen los estados financieros de todas las actividades bajo la supervisión de todo el conglomerado.

La Superintendencia Financiera de Colombia hoy vigila a los Conglomerados Financieros, que corresponden a los Grupos Empresariales que poseen bancos, fiduciarias, etc., y en tal sentido, actúa como organismo de vigilancia y control para el GECC como conglomerado y para Coomeva Cooperativa como su matriz. Durante visita de inspección a Coomeva en el año 2013 le solicitó implementar un Sistema de Gestión de Riesgos y gestionar los Riesgos Estratégicos y de Conglomerado.

2. EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL GECC.

Aplicando la metodología del Capability Maturity Model, del Carnegie Mellon University y el Risk Maturity Model for ERM de la Risk Management Society (RIMS) se realizó un ejercicio de GAP ASSESSMENT. Este ejercicio se definió como punto de arranque con el fin de establecer el nivel de madurez de la gestión de riesgos en el GECC, para con base en ello, establecer la ruta a seguir para la adopción e implementación exitosa del Sistema de Gestión de Riesgos (SGR - ERM) en el GECC. Se realizaron talleres con la Presidencia Ejecutiva y cada uno de los sectores del GECC, en los cuales participaron los representantes legales de las empresas y unidades de negocios del GECC y por tanto los resultados reflejan la percepción de la Alta Dirección del Conglomerado.

Los participantes calificaron como ven al Grupo en su conjunto y a Coomeva como matriz y no desde las empresas en particular. Calificaron los 7 atributos de la Gestión del Riesgo en relación con 6 niveles del grado de madurez. Los resultados muestran que para el GECC y su matriz, el promedio del nivel de madurez actual de la Gestión del Riesgo se ubica entre un Nivel 0 y 1. Es decir, es inexistente o ad hoc, por cuanto el Grupo no cuenta con un Sistema de Gestión de Riesgos a nivel Corporativo, ni en la matriz y apenas se encuentra en proceso de definición del marco de referencia, de las políticas y metodologías estandarizadas para la gestión del riesgo; de la estructura de gobierno del riesgo, debe aprobar sus mapas de riesgo y no cuenta aún con planes de tratamiento para sus riesgos.

RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL GECC - COOMEVA							
Atributos	Nivel 0 Inexistente	Nivel 1 Ad - Hoc	Nivel 2 Inicial	Nivel 3 Repetible	Nivel 4 Gerenciado	Nivel 5 Liderazgo	
1 Enfoque Basado en Gestión de Riesgo Empresarial. Gestión de riesgo estandarizada, coordinada, con visión de largo plazo, integrada en toda la cadena de valor, en la estrategia, la planeación y la cultura, con responsables definidos, apoyo de la alta dirección y amplia comunicación y rendición de cuentas.							
2 Gestión del Proceso de ERM. Integración del SGR en todos los procesos. Aplicación de métodos, modelos y herramientas de análisis. Reporte a todos los grupos de interés							
3 Gestión del Apetito de Riesgo. Entendimiento del equilibrio entre riesgo y recompensa. Clara definición de límites de riesgos que guíen la toma de decisiones.							
4 Disciplina de Análisis de Causa Raíz Medición y análisis de información sistemática y holística (interna y externa, personas, relaciones, etc) que liga los eventos de riesgo con su proceso fuente, entendiendo dependencias, consecuencias y efectividad de los controles.							
5 Descubriendo los Riesgos Calidad y profundidad de actividades sistemáticas de documentación y evaluación de riesgos. Gestión del conocimiento para descubrir correlaciones y oportunidades en toda la organización							
6 Gestión del desempeño Ligado a incentivos de desempeño. Inclusión del riesgo en tableros BSC que permita monitorear la exposición a la incertidumbre o a desviaciones en planes o expectativas.							
7 Resiliencia (flexibilidad) y sostenibilidad del negocio. Planeación de los negocios más allá de la recuperación de las plataformas tecnológicas, analizando los riesgos en todas los aspectos de los negocios y las decisiones. Que tanto la planeación apoya la resiliencia y la creación de valor.							

Estos resultados orientan la definición del alcance y metas del proyecto de Implementación del SGR en Coomeva y en el GECC.

3. DETERMINACIÓN DE LA SEVERIDAD DEL RIESGO Y CONSTRUCCIÓN DE LOS MAPAS DE RIESGOS ESTRATEGICOS Y DE CONGLOMERADO EN EL GECC.

3.1. METODOLOGIA

La construcción de los Mapas de Riesgos Estratégicos y de Conglomerado se realizó mediante un proceso ampliamente participativo (reuniones, talleres, entrevistas con expertos, revisión con presidencia ejecutiva), con una duración de 6 meses, a lo largo del cual participó la totalidad de la alta dirección de la Cooperativa, de las empresas y de las

unidades de negocios del GECC, así como los directivos de las áreas de gestión del riesgo del GECC.

Pasos ejecutados:

1. Análisis del contexto externo e interno de la organización.
2. Definición del contexto para el proceso de Gestión de los Riesgos Estratégicos y de Conglomerado: Recolección de información, análisis de normas legales, definición de estrategias, alcance, parámetros, responsabilidades y metodología y mecanismos de evaluación.
3. Definición de los criterios a utilizar para la evaluar la importancia del riesgo, teniendo en cuenta los elementos legales y reglamentarios, así como los documentos técnicos de la Superfinanciera y las mejores prácticas en cuanto a riesgos de Conglomerado.
4. Identificación de los Riesgos, de las fuentes de riesgo, de las áreas de impacto, de los eventos, sus causas y consecuencias potenciales.
5. Análisis objetivo cualitativo y cuantitativo de las exposiciones al riesgo o vulnerabilidades del GECC desde una perspectiva de conjunto, teniendo en cuenta las incertidumbres que lo afectan.
6. Análisis del riesgo, considerando las causas y las fuentes de riesgo, sus posibles consecuencias y la probabilidad de que tales consecuencias puedan ocurrir.
7. Definición de los criterios de evaluación de los riesgos, estableciendo parámetros estándar que permitan aplicar la metodología y el análisis con alcance a todo el conglomerado.
8. Calificación de la probabilidad de ocurrencia y de la magnitud del impacto en caso de la materialización de los riesgos, realizada por todos y cada uno de los presidentes, gerentes y directivos de la cooperativa, de las empresas y unidades de negocio del GECC.
9. Definición de la severidad del riesgo y construcción de los mapas de riesgo estratégico y de conglomerado del GECC.
10. Validación de resultados con equipo de expertos y con Presidencia Ejecutiva.
11. Presentación de los riesgos, de su probabilidad, impacto y severidad, así como de los mapas de riesgo estratégico y de conglomerado para conocimiento, análisis y aprobación del Consejo de Administración.

3.2. ANÁLISIS DE LOS RIESGOS DE CONGLOMERADO DEL GECC

Una de las principales razones para la conformación de los conglomerados, es la ventaja de ofrecer una variedad de servicios, el aprovechamiento de las sinergias a través de compartir activos, compartir el nombre o imagen conjunta y activos intangibles, uso de infraestructura, aprovechamiento de sistemas operativos y manejo de información y por supuesto la comercialización conjunta de los servicios, con los consecuentes riesgos que dichas interrelaciones conllevan, los cuales son mayores que los que se presentan en las empresas individuales.

El **RIESGO DE CONGLOMERADO** es la probabilidad de PÉRDIDA O QUIEBRA como consecuencia de fallas derivadas de las decisiones, operaciones, y relaciones entre la empresa controlante y sus subordinadas, y/o entre ellas.

Los **TIPOS DE RIESGOS ASOCIADOS AL CONGLOMERADO** aplicables al GECC y frente a los cuales éste define su severidad, establece su mapa de riesgos y deberá definir los Planes de Tratamiento son:

- 1. Riesgo de Contagio:** Probabilidad de pérdida de otras de las empresas del conglomerado, por una acción, decisión o experiencia de una o varias de las entidades que lo conforman, ó por un evento externo. Es una combinación de riesgos
- 2. Riesgo de Adecuación de Capital:** Probabilidad de incremento en necesidades de inversión en la matriz o subordinadas, para cumplir, con exigencias de cada actividad o por decisiones de entes de control.
- 3. Riesgo de Operaciones entre-vinculadas:** Probabilidad de pérdida por sanciones y/o multas por operaciones no permitidas, no consensuadas, y/o no controladas entre la matriz y las partes, o entre ellas.
- 4. Riesgo de Subsidios Cruzados:** Probabilidad de pérdidas por desviación de la tarifa media, elevando los precios en una o varias entidades del conglomerado para que sean cancelados por otras entidades del conglomerado para favorecer intereses de la matriz o de otras empresas del grupo, afectando el margen de contribución de las otras.
- 5. Riesgo de Doble Apalancamiento:** Probabilidad de pérdidas o quiebra por decisiones de inversión entre las entidades y la matriz, sin regulación ni respaldo. Materialización del fenómeno de Imbricación, cuando de manera indirecta la matriz o alguna de las empresas controla a otra, vía inversión.
- 6. Riesgo de Gobierno Corporativo:** Es la Incapacidad de cumplir responsabilidades y obligaciones como resultado de un desplazamiento del centro de poder de la matriz a las subsidiarias o de una influencia indebida de los miembros del conglomerado que lleva a la pérdida de control, de liderazgo, de disciplina, de transparencia, de independencia, de responsabilidad, de imparcialidad, de autonomía y a fallas en la revelación de estados financieros, en la rendición de cuentas y en la responsabilidad social.
- 7. Riesgo de Solvencia:** Probabilidad de pérdida por deterioro de la estructura financiera del conglomerado o sus empresas, que puede generar disminución en el valor de la inversión o en la capacidad de pago para garantizar sus deudas y compromisos especialmente aquellas de largo plazo. (ligado a riesgos de crédito, de liquidez y de rentabilidad).

- 8. Riesgo de Concentración:** Exposición que podría causar pérdidas, amenazar la solvencia o la capacidad de mantener las operaciones de las entidades del conglomerado. Las exposiciones al riesgo de concentración son:
- a. Concentración por composición de los activos.**
 - b. Concentración por composición de los pasivos**
 - c. Concentración de operaciones:**
 - i. Por volumen de operación:** Vinculadas con 25% o más de facturación en un cliente del conglomerado
 - ii. Por Inversiones.**
 - Vinculadas con inversiones permanentes que representan el 25% del patrimonio y que el 50% puede estar en riesgo crítico.
 - Vinculadas con el 25% de inversiones de portafolio en una sola institución o activo del conglomerado
 - Vinculadas con el 51% de sus inversiones invertidas entre las empresas del grupo.
 - iii. Por Servicios:** Atención de servicios Core por parte de un solo proveedor intragrupo y alto volumen de servicios y operaciones compartidas entre las empresas.
 - iv. Por Cuentas por cobrar:** 25% o más de las cuentas por cobrar concentradas en una sola empresa del grupo y en especial en aquellas con problemas de liquidez y alto riesgo.
 - v. Por Cuentas por pagar:** 25% o más de las cuentas por pagar concentradas en un cliente-empresa del grupo
- 9. Riesgo Sistémico (Riesgo de Riesgos):** Probabilidad de pérdida o quiebra, de varias o todas las empresas del conglomerado, incluyendo la matriz, por incumplimiento de las obligaciones, o por una acción, decisión o experiencia de una o varias de las entidades que lo conforman o, un evento externo.

3.2.1. Resultados.

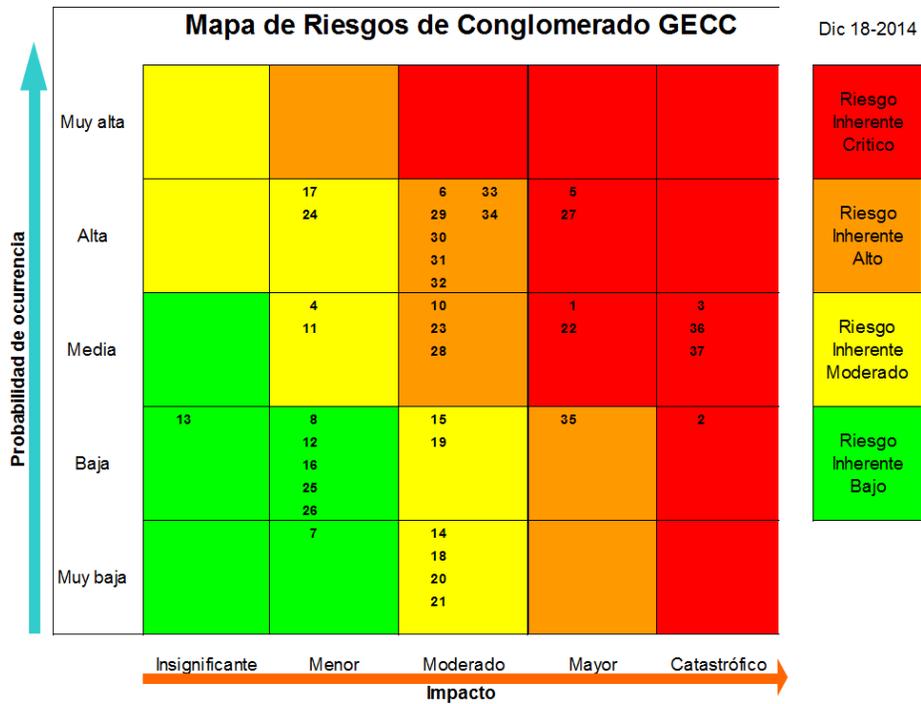
Matriz de Riesgos de CONGLOMERADO GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA. Dic- 18 de 2014

Tipo de Riesgo de Conglomerado	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad del Riesgo
Riesgo de Contagio	1. Falla/o vulnerabilidad general de Plataforma Tecnológica	Media	Mayor	Critico
	2. Intervencion de una de las empresas por parte de EVC.	Baja	Catastrófico	Critico
	3. Inversiones, pérdidas, iliquidez o quiebra de 1 o varias empresas que generen pérdidas en otra(s) empresa(s) del GECC	Media	Catastrófico	Critico
	4. Incumplimientos o eventos internos o externos graves en alguna (s) de la (s) empresa (s) del GECC que generen mala imagen, pérdida de reputación, desconfianza, o pánico financiero	Media	Insignificante	Moderado
Riesgo de Adecuación de Capital	5. Pérdidas en 1 o varias empresas GECC que obliguen a las demás a realizar elevadas provisiones y/o capitalizaciones.	Alta	Mayor	Critico
	6. Exigencias legales o de entes de control que obliguen la realización de elevadas provisiones o capitalizaciones.	Alta	Moderado	Alto
	7. Fallas contables con cómputo múltiple para el cálculo de fondos propios o la creación inapropiada de ellos, distorsionando análisis de adecuación	Muy Baja	Menor	Bajo
Riesgo de Operaciones Entre-vinculadas	8. 'Incumplimiento a normas tributarias o contables en operaciones entre las vinculadas, con inadecuado manejo de gastos e ingresos entre las partes por falta de registro oportuno de parte vinculada.	Baja	Menor	Bajo
	10. Realización de operaciones que incumplen normas financieras, sectoriales o de EVC	Media	Moderado	Moderado
	11. Informalidad o falta de control a operaciones, procesos y procedimientos de las contrapartes relacionadas, los cuales son manuales, defectuosos o ausentes, con inoportunidad en trámites y cumplimiento de normas.	Media	Menor	Bajo
	12. Productos y servicios prestados por vinculadas que no son competitivos, con problemas de calidad y de oportunidad, o sin mecanismos formales de seguimiento y exigencia y que son de obligatoria contratación por otras empresas del conglomerado.	Baja	Menor	Bajo
Riesgo de Subsidios Cruzados	13. 'Debilidad en metodologías sobre contratación, valoración y determinación de precios de transferencia usando el principio de plena competencia y realización de operaciones a precios diferentes a los prevaecientes en el mercado, los cuales afectan a unas vinculadas en beneficio de otras.	Baja	Insignificante	Bajo
	14. 'Compra por parte de unas vinculadas de participaciones o de activos sobrevalorados de otras vinculadas, para mejorar márgenes, capital o liquidez de éstas	Muy Baja	Moderado	Moderado
	15. 'Inversiones en empresas vinculadas con dificultades y con dudosa rentabilidad y alto riesgo para otorgar liquidez o capital. (toxicas?)	Baja	Moderado	Moderado

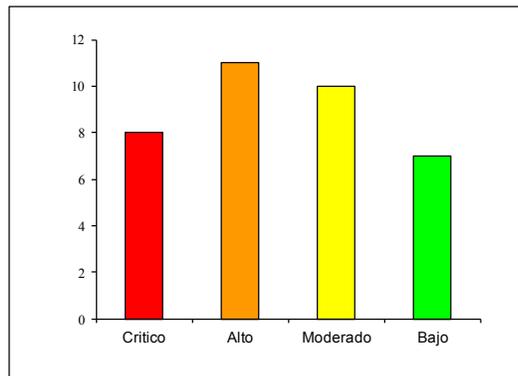
Matriz de Riesgos de CONGLOMERADO GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA. Dic- 18 de 2014

Tipo de Riesgo de Conglomerado	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad del Riesgo
Riesgo de Doble Apalancamiento	16. Ampliar inversiones entre vinculadas sin establecer o aplicar límites tolerables de inversión, ni de riesgo, invirtiendo ampliamente en vinculadas con dificultades, con baja rentabilidad y alto riesgo. (toxicas?)	Baja	Menor	Bajo
	17. Ampliar relaciones de imbricación e incumplir la normatividad sobre inversión en cuotas o acciones entre las vinculadas.	Alta	Menor	Bajo
Riesgo de Gobierno Corporativo	18. No contar con personas idóneas involucradas en el control y administración del conglomerado.	Muy Baja	Moderado	Moderado
	19. No contar con una cultura y una estructura administrativa y de poder consistente con el perfil de riesgo, el cual sea entendido por la dirección.	Baja	Moderado	Moderado
	20. Falta de conocimiento de necesidades y expectativas de los GI	Muy Baja	Moderado	Moderado
	21. Poco poder, involucramiento y supervisión del Consejo y las JD en la toma de decisiones y en el seguimiento al Control Interno y al SGR.	Muy Baja	Moderado	Moderado
	22. Debilidad en el Gobierno de la Gestión de Riesgos de las empresas y del Conglomerado	Media	Mayor	Critico
	23. Falta de definición de políticas de apetito de riesgo	Media	Moderado	Alto
Riesgo de Solvencia	24. Reducción de la capacidad de generación de recursos en las empresas para cubrir sus obligaciones y necesidades financieras .	Alta	Menor	Moderado
	25. 'Debilidad o falta de políticas de endeudamiento, de financiación, de control de capital y de herramientas de medición de riesgo crediticio	Alta	Mayor	Bajo
	26. 'Decisiones de liquidación de activos fijos no líquidos de alto valor	Alta	Mayor	Bajo
	27. 'Liquidez en alguna (s) de la (s) empresa(s), con incapacidad de 'pago a contrapartes vinculadas, generando problemas de liquidez en una o varias de las empresas del conglomerado	Alta	Mayor	Critico
	28. 'Pérdida de valor de las empresas y sus activos	Media	Moderado	Alto
Riesgo de Concentración	29. Alto volumen de operaciones de crédito entre vinculadas, con alto riesgo de contraparte	Alta	Moderado	Alto
	30. Vinculadas con 25% o más de sus operaciones dependientes de otra de las vinculadas	Alta	Moderado	Alto
	31. 'Inadecuada concentración de las Inversiones: Vinculadas con inversiones permanentes > del 25% de su patrimonio; o de portafolio >25% en un solo activo o en una sola vinculada; o con >51% de sus inversiones realizadas entre empresas del GECC.	Alta	Moderado	Alto
	32. 'Atención de servicios Core por parte de un solo proveedor intragrupo y alto volumen de servicios y operaciones compartidas	Alta	Moderado	Alto
	33. '25% o más de C x C y/o de C x P concentradas en una sola empresa del grupo y en especial en aquellas con problemas de liquidez y alto riesgo.	Alta	Moderado	Alto
	34. 'Debilidad en políticas de límites de operaciones y en prácticas de gestión de riesgos de exposición a contrapartes comunes y de balanceo de exposiciones intragrupo	Alta	Moderado	Alto
	35. 'Desastres naturales o catástrofes	Baja	Mayor	Alto
Riesgo Sistémico (Riesgo de Riesgos)	36. 'Deficiencias en la gestión de las relaciones administrativas, operativas y económicas entre las empresas del GECC	Media	Catastrófico	Critico
	37. 'Trasmisión de problemas, sinergias, determinación o alta concentración de riesgos a lo largo del conglomerado	Media	Catastrófico	Critico

Riesgos de Conglomerado Residuales		
Critico	8	22%
Alto	11	31%
Moderado	10	28%
Bajo	7	19%
Total Riesgos	36	100%



RIESGOS DE CONGLOMERADO RESIDUALES



Zonas no toleradas de riesgo en el GECC: Son aquellas zonas en las que el riesgo residual es inaceptable y deben tomarse medidas adicionales para mitigar el riesgo y llevarlo a zonas toleradas. En el GECC se considera inaceptable el Riesgo Residual en las zonas de severidad Crítica (Zona roja del mapa) y Alta (Zona naranja del mapa), y por lo tanto, frente a los riesgos en dichas zonas **siempre** deben definirse y ejecutarse medidas adicionales para mitigar el riesgo y llevarlo a zonas toleradas, es decir, zonas de severidad Moderada (Zona Amarilla del Mapa) y Baja (Zona verde del mapa).

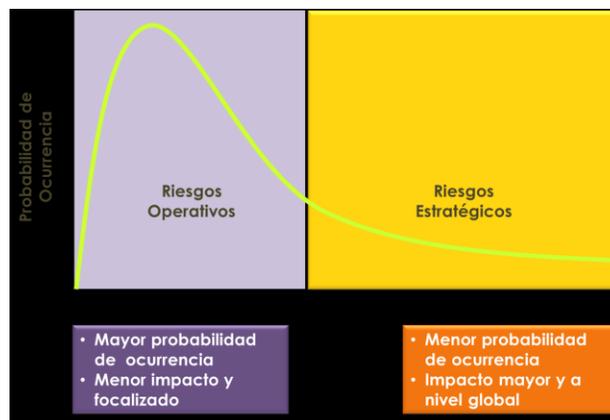
Los riesgos que están situados en severidad baja (verde) y en la zona moderada (amarillo) significa que la combinación probabilidad - impacto no implica una gravedad significativa, por lo que no amerita la inversión de recursos, o la ejecución de acciones inmediatas para su gestión diferentes a las ya aplicadas. Sin embargo, deben ser monitoreados permanentemente.

CONCLUSION. En cuanto a los riesgos de Conglomerado el GECC deberá gestionar 8 riesgos críticos y 11 riesgos altos. El paso siguiente es definir las medidas de gestión que estarán comprendidas en planes de acción y/o de tratamiento para lograr disminuir el nivel de riesgo, los cuales deberán incorporar además las respuestas ante la posible materialización de riesgos.

3.3. ANÁLISIS DE LOS RIESGOS ESTRATÉGICOS DEL GECC

El **RIESGO ESTRATÉGICO** surge de las incertidumbres asociadas a la formulación estratégica y que pueden volver el modelo de negocio inefectivo u obsoleto, afectando seria y adversamente la capacidad de la entidad para cumplir sus objetivos estratégicos, para crear valor y para mantener la sostenibilidad. Estos no necesariamente están asociados a nivel de los procesos de negocio, se relacionan con problemas u oportunidades internos o externos a la organización y focalizan la atención en riesgos de alto impacto potencial, que pueden ser catastróficos para la sostenibilidad del negocio. Busca identificar, evaluar y gestionar el riesgo en: Las estrategias, las decisiones, factores externos que condicionan la forma de gestionar el negocio; en las potencialidades externas no controladas y en las fallas internas no mejoradas o no detectadas.

Dado que el riesgo estratégico está enfocado en los riesgos más significativos para la creación de valor y para los accionistas, por eso su gestión es responsabilidad de la alta administración, del Consejo de Administración y de las juntas directivas del GECC.



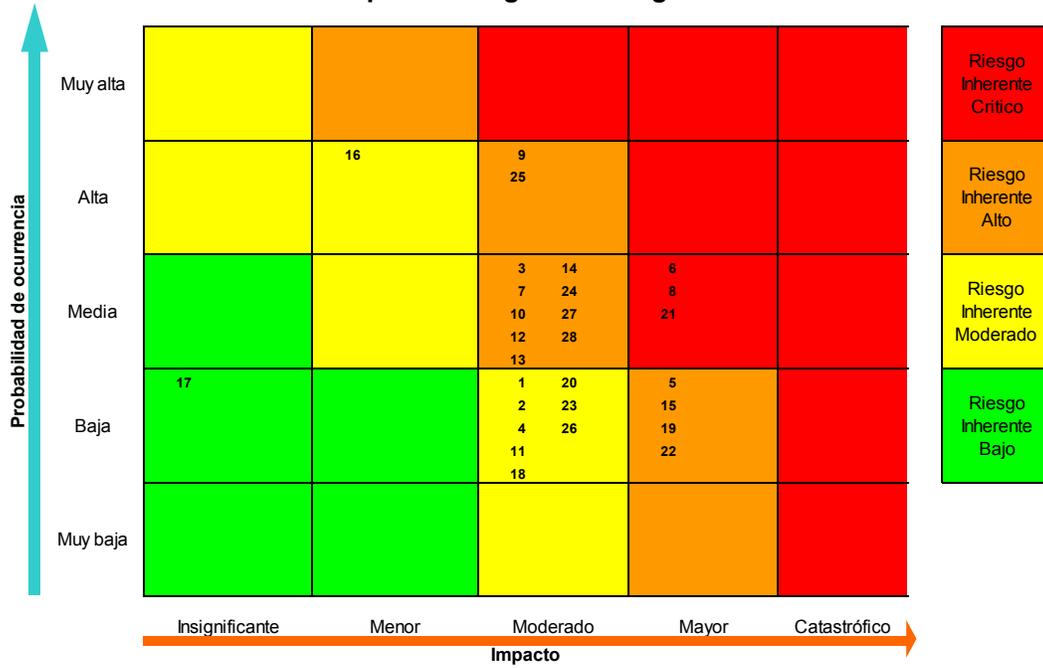
3.3.1. Resultados.

Aplicando la metodología establecida en el punto 3.1, se definieron los riesgos que podrían afectar el logro de cada uno de los Objetivos Estratégicos establecidos en el Plan Estratégico 2019, aprobado por el Consejo de Administración, cuyos resultados se presentan a continuación:

Matriz de Riesgos ESTRATEGICOS del GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA. Dic- 18 de 2014

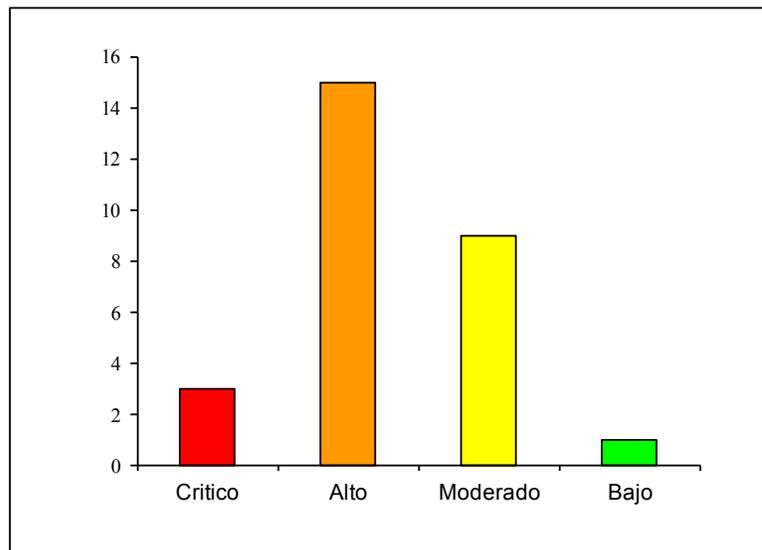
OBJETIVO ESTRATEGICO	#	RIESGOS (Inventario final)	Probabilidad	Impacto	Severidad
Desarrollar una sólida comunidad de asociados identificada y satisfecha con su cooperativa	1	Inadecuada formulación o actualización de objetivos estratégicos y/o del modelo de negocio.	Baja	Moderado	Moderado
	5	Pérdida de la identidad Cooperativa	Baja	Mayor	Alto
	4	Convertir al asociado en cliente, con pérdida de su rol de dueño y gestor.	Baja	Moderado	Moderado
	6	Elevada deserción de asociados, retiro masivo de usuarios, pérdida de clientes claves	Media	Mayor	Crítico
Ofrecer soluciones que mejoren la calidad de vida del asociado, acordes con sus necesidades y comportamientos	13	Incumplimiento de la oferta de valor: oferta no integrada, productos/servicios que no satisfacen necesidades o expectativas (tipo, calidad, servicio, precio).	Media	Moderado	Alto
	17	Falta de capacidad para adaptarse a los cambios del entorno, y/o para innovar y desarrollar nuevos productos.	Baja	Insignificante	bajo
Comunicar valor y confianza en la relación de largo plazo con el asociado y la comunidad	11	Falta de capacidad para tangibilizar, medir y comunicar los beneficios y el valor ampliado generado a asociados, clientes y usuarios	Baja	Moderado	Moderado
	28	Evento interno o externo grave (acción, decisión, experiencia, información) que genere pérdida de confianza, de imagen o reputación, desinformación, o pánico (Licencia Social)	Media	Moderado	Alto
Promover un modelo de gobernabilidad cooperativa soportado en una Dirigencia comprometida y participante	15	Dirigentes, directivos y administradores del GECC con deficiencias en las competencias requeridas para la ejecución de la estrategia	Baja	Mayor	Alto
	19	Debilidades en políticas/fallas en la gestión del Gobierno Corporativo (ética, democracia, transparencia, toma de decisiones, relacionamiento con GI)	Baja	Mayor	Alto
	22	Conflictos de interés e Interés selectivo en la asignación de los beneficios/distribución de valor	Baja	Mayor	Alto
	24	Deficiencias en control del marco normativo y de relacionamiento con entes de vigilancia y control	Media	Moderado	Alto
Crear valor cooperativo y valor económico en beneficio del asociado	7	Inversion/ Permanencia/ fallas en gestión sobre bienes, recursos, proyectos, productos, servicios, empresas o negocios no alineados con la estrategia, poco competitivos, o que destruyen o no crean suficiente valor económico (EPS, Sectores: Recreación, Financiero, Solidaridad)	Media	Moderado	Alto
	8	Mantener el poder adquisitivo de los aportes	Alta	Moderado	Alto
	8	Riesgo de Liquidez (Sector Salud)	Media	Mayor	Crítico
Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo, alineado con los intereses y expectativas del asociado	2	Desarticulación entre la estrategia Cooperativa y la estrategia Corporativa	Baja	Moderado	Moderado
	3	Desarticulación entre la estrategia y la operación (TI, canales, procesos, estructura).	Media	Moderado	Alto
	10	Deficiencias en sinergias y relacionamiento operativo entre las empresas del conglomerado	Media	Moderado	Alto
Consolidar un robusto modelo de gestión que genere productividad y resultados, y asegure un manejo integral de riesgos	20	Debilidades en los sistemas de control interno (corrupción, malversación,	Baja	Moderado	Moderado
	21	Debilidades en el Sistema de Gestión de Riesgos	Media	Mayor	Crítico
	12	Falta de integralidad, y/o Vulnerabilidad e inseguridad en los sistemas de información	Media	Moderado	Alto
	14	Definición estratégica de la tercerización con concentración/Alta dependencia de proveedores de Tecnología y de proveedores de procesos críticos	Media	Moderado	Alto
	16	Incapacidad para atraer y retener conocimientos y competencias	Alta	Menor	Moderado
	18	Cultura, ambiente laboral, talento/competencias y liderazgo desalineados con la estrategia	Baja	Moderado	Moderado
	23	Mantener relaciones con personas naturales y/o jurídicas relacionadas con lavado de activos y financiación de terrorismo	Baja	Moderado	Moderado
	25	Falta de enfoque sistémico del sistema de Sostenibilidad y RSC y poca integración con el SGI	Alta	Moderado	Alto
	26	Debilidad en el manejo de información confidencial o sensible de la empresa y de los clientes. (integridad, confidencialidad y disponibilidad)	Baja	Moderado	Moderado
27	Debilidad del programa de continuidad de negocio	Media	Moderado	Alto	

Mapa de Riesgos Estratégicos



Riesgos Estratégicos Residuales		
Crítico	3	11%
Alto	15	54%
Moderado	9	32%
Bajo	1	4%
Total Riesgos	28	100%

RIESGOS ESTRATÉGICOS RESIDUALES



CONCLUSIONES. De conformidad con las **Zonas no toleradas de riesgo**, en cuanto a los riesgos Estratégicos, el GECC deberá gestionar 3 riesgos críticos y 15 riesgos altos. El paso siguiente es definir las medidas de gestión que estarán comprendidas en planes de acción y/o de tratamiento para lograr disminuir el nivel de riesgo, los cuales deberán incorporar además las respuestas ante la posible materialización de riesgos.

4. MANUALES CORPORATIVOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO EN COOMEVA Y EL GECC

Con participación de los responsables de la Gestión del Riesgo en las empresas del GECC se revisaron las metodologías y normas existentes en el Grupo, se analizaron las mejores prácticas y de esta forma se han venido construyendo los Manuales Corporativos para la Gestión del Riesgo que brindarán el marco de referencia, los instrumentos y metodologías generales para el diseño, la implementación y puesta en funcionamiento del Sistema Corporativo de Gestión del Riesgo en Coomeva y en el GECC, así como de los Sistemas y Subsistemas que lo componen.

Los Manuales que presentamos adjuntos con este informe son: 1. Manual Corporativo del Sistema de Gestión del Riesgo, 2. Manual Corporativo del Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio, 3. Manual Corporativo del Subsistema de Gestión del Riesgo Operativo y 4. Manual Corporativo del Subsistema de Gestión del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.