

El tratamiento de los riesgos empresariales. Un sistema que se requiere en las organizaciones

The treatment of business risks. A system that is required in organizations

O tratamento dos riscos empresariais. Um sistema que é necessário nas organizações

Luis Alberto Torrente Castro¹

Recibido: 20 de octubre de 2023

Aprobado: 24 de septiembre de 2024

Publicado: 21 de octubre de 2024

Cómo citar este artículo:

Torrente Castro, L.A. (2024). El tratamiento de los riesgos empresariales. Un sistema que se requiere en las organizaciones. *Cooperativismo & Desarrollo*, 32(128), 1-21.
doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2024.01.05>

Artículo de investigación. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2024.01.05>

¹ Magíster en Administración de Organizaciones. MBA en Administración de Negocios; profesor Asociado de La Escuela Superior de Administración Pública.

Correo electrónico: lualtoa66@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9837-0023>



Resumen

Las organizaciones requieren de estrategias gerenciales para su sostenibilidad, considerando la gestión de los riesgos empresariales como parte del modelo de gestión socioempresarial que, a su vez, se asume como un proceso de identificación y manejo de vulnerabilidades. Se realizó un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, lo que facilitó el desarrollo de un diagnóstico socioempresarial de la identificación, tipificación y evaluación de los riesgos para la elaboración de mapas, matrices de gestión, indicadores de gestión y la política para su administración, es decir, todo un sistema de tratamiento y manejo de los riesgos empresariales. Se aplicaron técnicas e instrumentos de investigación de manera participativa, los actores se vincularon y emitieron las respuestas a la problemática planteada. Se planteó el diseño de un sistema integral de administración de riesgos, como estrategia de prevención, control y tratamiento de las situaciones de incertidumbre que se presentan en las organizaciones con el fin de contribuir al mejoramiento de su modelo de gestión y, por supuesto, a su sostenibilidad organizacional. Lo anterior permite concluir que es necesario que las empresas diseñen sus sistemas de gestión de riesgos como estrategia de prevención y tratamiento de sus situaciones-problema.

Palabras clave: administración, organización, planificación, gestión de riesgos

JEL:

L53 Enterprise Policy

P13 Cooperative Enterprises

D23 Organizational Behavior • Transaction Costs • Property Rights

Abstract

Organizations require management strategies for their sustainability, considering the management of business risks as part of the socio-business management model and assumed as a process of identification and management of vulnerabilities. An exploratory and descriptive study was carried out, which facilitated the development of a socio-business diagnosis, the identification, classification and evaluation of risks, for the elaboration of risk maps, risk management matrices, risk management indicators and risk management policy, that is, a whole system of treatment and management of business risks. Research techniques and instruments were applied in a participatory manner, the actors were linked and issued the answers to the problem raised. This allows us to conclude that it is necessary for companies to design their risk management systems as a strategy for prevention and treatment of their problem-situations.

Keywords: Administration, Organization, Planning, Risk Management

Resumo

As organizações necessitam de estratégias de gestão para a sua sustentabilidade, considerando a gestão dos riscos empresariais como parte do modelo de gestão sócio-empresarial que, por sua vez, se assume como um processo de identificação e gestão de vulnerabilidades. Foi realizado um estudo exploratório e descritivo que facilitou o desenvolvimento de um diagnóstico socioempresarial de identificação, classificação e avaliação de riscos para a elaboração de mapas, matrizes de gestão, indicadores de gestão e a política para sua administração, ou seja, todo um sistema de tratamento e gestão de riscos empresariais. Técnicas e instrumentos de pesquisa foram aplicados de forma participativa, os atores foram articulados e emitiram respostas ao problema levantado. A concepção de um sistema abrangente de gestão de riscos foi proposta como estratégia de prevenção, controle e tratamento de situações de incerteza que surgem nas organizações, de forma a contribuir para a melhoria do seu modelo de gestão e, claro, para a sua sustentabilidade organizacional. O exposto

permite-nos concluir que é necessário que as empresas desenhem os seus sistemas de gestão de riscos como estratégia de prevenção e tratamento das suas situações problemáticas.

Palavras-chave: administração, organização, planejamento, gestão de riscos

Introducción

El modelo de gestión socioempresarial de las organizaciones solidarias, poco considera el concepto de la administración de los riesgos, tomado como un proceso de identificación, manejo y control de las vulnerabilidades organizacionales, las cuales tienen una probabilidad de ocurrencia y causan un impacto considerable en las actividades y resultados socioeconómicos.

En la gestión de los riesgos de las organizaciones es importante tener en cuenta lo que menciona, Mejía Delgado (2011) sobre los riesgos, refiriendo que son “la gran amenaza”, señalando que: “toda actividad humana comporta algún tipo de riesgo, puesto que éste es consustancial al hombre, está presente en todo momento y nos es imposible sustraernos a él, razón por la cual, desde el principio de los tiempos, el hombre y las sociedades han utilizado diferentes medios y métodos para reducir el riesgo” (p. 22). Además, el autor resalta que:

Cualquier empresa, del tipo que sea y donde esté, siempre estará rodeada de diferentes tipos de amenazas que, al materializarse en cualquier momento, pueden impactar gravemente las finanzas de la misma. El mundo actual, con una economía globalizada, en un mercado abierto y altamente competido, con grandes avances tecnológicos y condiciones sociopolíticas complejas, se convierte en un escenario donde las empresas son altamente vulnerables y por ello, hoy más que nunca, es vital un manejo adecuado y técnico del riesgo (Mejía Delgado, 2011, p. 30)

La Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria, 2015), en su circular externa No.15, menciona que las organizaciones solidarias vigiladas, deben gestionar sus riesgos “de manera preventiva y articulada” por lo que considera esencial diseñar e implementar un Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR), que facilite “identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente sus riesgos, de manera que puedan adoptar decisiones oportunas para su mitigación” (p. 30). Teniendo en cuenta estas consideraciones, se desarrolló como propósito del presente estudio, el diseño de un Sistema Integral de Administración del Riesgo (SIAR) para consolidar la sostenibilidad socioempresarial de las Organizaciones.

Marco teórico

El problema de los riesgos. Los riesgos empresariales, como elementos de la incertidumbre y de la vulnerabilidad que se presentan en la gestión de las organizaciones, se han convertido en la actualidad en una situación que genera dificultades y conflictos de cara a su perdurabilidad. Esto lleva a contemplar que deben plantearse algunas consideraciones que les permitan enfrentar las situaciones de inseguridad que se presentan en el día a día de sus operaciones sociales y económicas y que, de alguna manera, obedecen a la falta de formación de los ejecutivos sobre el tema, a la carencia de información para identificar, tipificar y dar tratamiento a los riesgos; lo que da como resultado una mala práctica administrativa de los riesgos.

La planificación estratégica como fundamento para la gestión socioempresarial. Es fundamental tener en cuenta la función de la planificación. Serna Gómez (1994) menciona que la planeación estratégica corresponde al asunto sobre la toma de decisiones, basadas en evaluaciones de información interna y externa para anticipar y decidir hacia dónde llevar la empresa. La sostenibilidad de las organizaciones se ve amenazada debido a la falta de planificación y se considera que estas empresas requieren de estrategias de gestión para su gobernanza, crecimiento y sostenibilidad; no poseen un modelo de gestión socioempresarial integral que incluya un sistema para la gestión de los riesgos, considerando que las empresas deben diseñar e implementar estrategias que faciliten el control de las eventualidades que surgen en sus actividades.

Además, respecto al modelo estratégico de gestión socioempresarial de las organizaciones solidarias, Oses Cabrera y Muñoz Rodríguez (2010) señalan que dentro del proceso administrativo socioempresarial solidario, se contempla un “conjunto de acciones interdependientes que ponen en acción las dinámicas estratégicas, tácticas y operativas de la organización” (p. 16). Cuadot et al. (2015), concluyen que: “la gestión y prevención de riesgos constituye una herramienta de trabajo indispensable para que la administración pueda tener una razonable confianza en que la utilización de los recursos materiales, financieros y humanos están tributando con mayores niveles de economía, eficiencia y eficacia” (p. 16).

Un sistema para la gestión de los riesgos. Las organizaciones, como lo señala Astigarraga (2016), deben “afrentar la situación de incertidumbre resultante de un entorno cada vez más cambiante y diseñar una estrategia para construir un futuro mejor y sostenible” (p. 12). Por consiguiente, deben determinar en qué escenarios toman decisiones presentes que le fijen condiciones futuras. Serna Gómez (2014) refiere que

muchas organizaciones tienen planes estratégicos, pero estos no se reflejan en el puesto de trabajo de cada colaborador. Es más, en muchas empresas, el direccionamiento estratégico es una cosa y otra, bien distinta, es la operación diaria de las empresas. En otras, aún más grave, hay una falta clara de consistencia entre la formulación estratégica y la realidad del día a día de la institución. (p. 26)

Contreras Sierra (2013), por su parte, expresa que las organizaciones solidarias deben incorporar a su modelo de gestión socioempresarial, el diseño de estrategias sistemáticas de construcción participativa, que permitan crear escenarios de prevención de los riesgos para que potencialice el éxito de las operaciones socioeconómicas. Estas orientaciones llevan a concebir escenarios con riesgos controlados para mejorar los resultados y lograr la sostenibilidad de la organización.

Método

El presente estudio siguió un enfoque investigativo. Tal y como refiere Azuero (2019), “el diseño de la investigación, la estrategia a utilizar, la muestra a estudiar, los métodos empleados para recoger los datos, las técnicas seleccionadas para el análisis de la información y los criterios para incrementar la calidad del trabajo, entre otras” (p. 12). Igualmente se sigue a Méndez (2020), en lo que refiere al tipo de estudio exploratorio, que consiste en la investigación bibliográfica sobre teorías, conceptos, ejemplos y prácticas sobre el tema, que permiten desarrollar amplitud y claridad sobre el objeto y sujeto de estudio. Además, se realizaron estudios descriptivos que mencionan formas de conducta y actitudes y se establecieron comportamientos concretos del sujeto de investigación.

El sujeto de investigación y su entorno

Correspondió a una Organización de productores agropecuarios del sector de la economía solidaria, legalmente constituida y vigente al momento del estudio, que ofrece servicios de crédito y asistencia técnica; comercializa y exporta productos agrícolas; vende insumos agrícolas, maquinaria y mercancías; importa fertilizantes y brinda beneficios de educación, salud y solidaridad. Su cobertura está en la región Sur colombiana. Se realizó una caracterización, mediante la descripción de las condiciones de sus entornos interno y externo, en los que desarrollan sus actividades. Se tuvieron en cuenta sus particularidades y su situación de empresa como generadora

de excedentes para su sostenibilidad social y financiera, que se orientan hacia la prestación de servicios a sus asociados y que además debe cumplir con la normatividad vigente y los compromisos con sus grupos de interés. Mediante este método se analizó de manera diagnóstica la situación-problema que ofrecía la realidad de la organización.

Hipótesis de trabajo

El trabajo de investigación planteó la siguiente propuesta de validación: el diseño de un sistema integral de administración del riesgo como estrategia de prevención, control y tratamiento de las situaciones de vulnerabilidad e incertidumbre que se presentan en la Organización contribuye al mejoramiento de su modelo de gestión socioempresarial y, por supuesto, a su sostenibilidad organizacional.

Fases de la investigación

Mayorga Rodríguez (2002) expresa que: “los diversos procesos que conducen a ello deben constituir un conjunto de factores relacionados en el que estén presentes no sólo los métodos y técnicas sino, también, una serie de etapas o momentos” (p.10).

- **Momento lógico:** se realizó el planteamiento de la situación-problema y se formularon la hipótesis y los objetivos, se delimita el objeto de la investigación.
- **Momento metodológico:** se planteó el modelo operativo para acercarse al objeto, creando estrategias adecuadas para ello. Aquí se indicaron métodos específicos que permitieron confrontar la teoría con la práctica y se siguieron sistemas de comprobación, mediante el riguroso diseño.
- **Momento técnico:** se emplearon formas y procedimientos concretos para recopilar y organizar la información que proporcionó la realidad acerca del objeto o problema. En este momento se procedió a la toma de la información, mediante el empleo de cuestionarios, que se aplicaron de manera colectiva a los directivos y ejecutivos de la organización, seguidamente se procedió a la sistematización de la información con base en procedimientos de tabulación, que permitieron la valoración de resultados.
- **Momento teórico:** realizando una reelaboración y fundamentación teórica a partir de los datos proporcionados por el objeto de estudio en las fases metodológica y técnica.

- **Construcción del Sistema Integral de Administración del Riesgo (SIAR):** en esta última etapa se construyó el sistema con base en la información procesada a través de: 1) un diseño de la estructura del SIAR, que se vinculó a la estructura organizacional de la empresa; 2) la elaboración de los mapas de riesgos, identificándolos y evaluándolos por su probabilidad de ocurrencia y el impacto que causan; 3) la construcción de la matriz de gestión de riesgos, estableciéndose los tipos de riesgos con sus causas y efectos, la estrategia de control que se implementa, la manera de evidenciarlas, las acciones de supervisión y los responsables de la gestión del riesgo; 4) la formulación de indicadores de gestión de riesgos y 5) el diseño de la Política de Administración del Riesgo, que corresponde a los lineamientos para su buena administración.

Fuentes de información

- Fuentes secundarias: el arqueo bibliográfico sobre los temas socioempresariales y organizacionales y lo que compete a los modelos de gestión socioempresarial, elaborando las respectivas fichas de trabajo bibliográficas.
- Fuentes primarias: el equipo directivo, ejecutivo y coordinador de la Organización, quienes brindaron información a través de la implementación de técnicas e instrumentos, que facilitaron el recaudo de los datos de interés para lograr el objetivo de la investigación.
- Técnicas para la recolección de información. En este aparte de la investigación se aplicaron cuestionarios estructurados y matrices de diagnóstico y de identificación de situaciones.
- Tratamiento de la información: se diseñaron procedimientos para cada una de las herramientas de investigación. Estas actividades contemplaron: 1) el diseño de la herramienta de investigación, 2) la aplicación del cuestionario, 3) la elaboración de la base de datos (en Excel), 4) el procesamiento de la información y 5) el informe de los resultados.

Resultados

Diagnóstico socioempresarial

Diagnóstico de gestión organizacional. El proceso se realizó aplicando un cuestionario de preguntas. Se indagó sobre variables como comercialización, finanzas, servicios y gestión de riesgos para adquirir elementos y establecer un indicador de gestión organizacional.

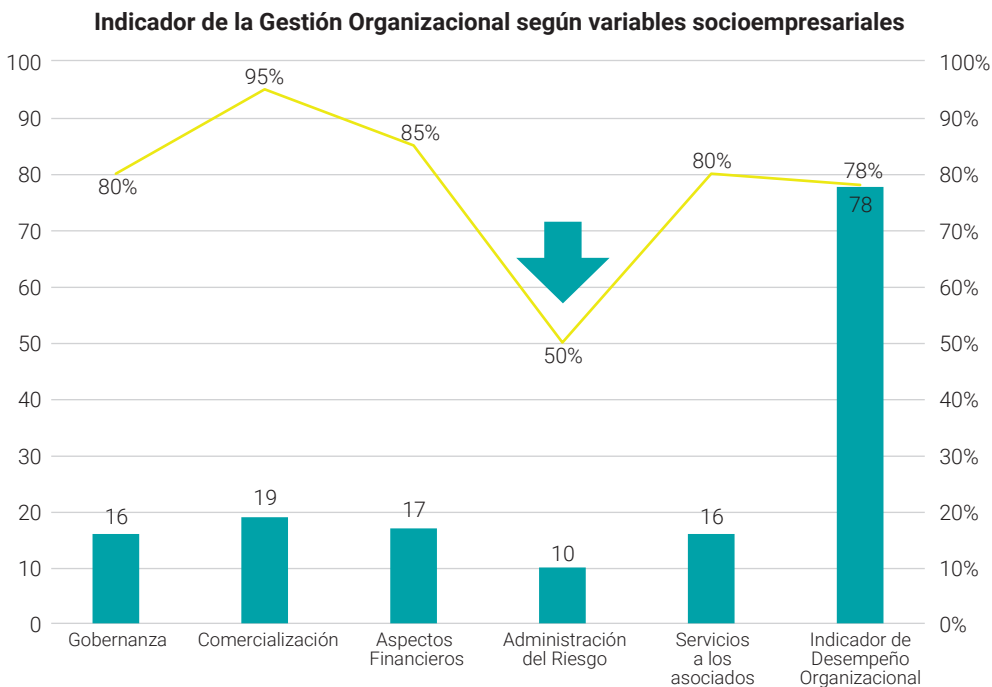


Figura 1. Indicadores de Gestión Organizacional

Nota. El resultado de la gestión organizacional del 78%, expresa que la Organización presenta una conveniente conducción de la gobernanza, realiza una actividad de comercialización de manera productiva, consigue un lucrativo manejo financiero, alcanza un buen desempeño en lo social y presenta una deficiente administración de los riesgos.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Este instrumento se aplicó mediante la técnica de sesiones en grupo. Se identificaron las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la organización, a través de una matriz estructurada de diagnóstico interno.

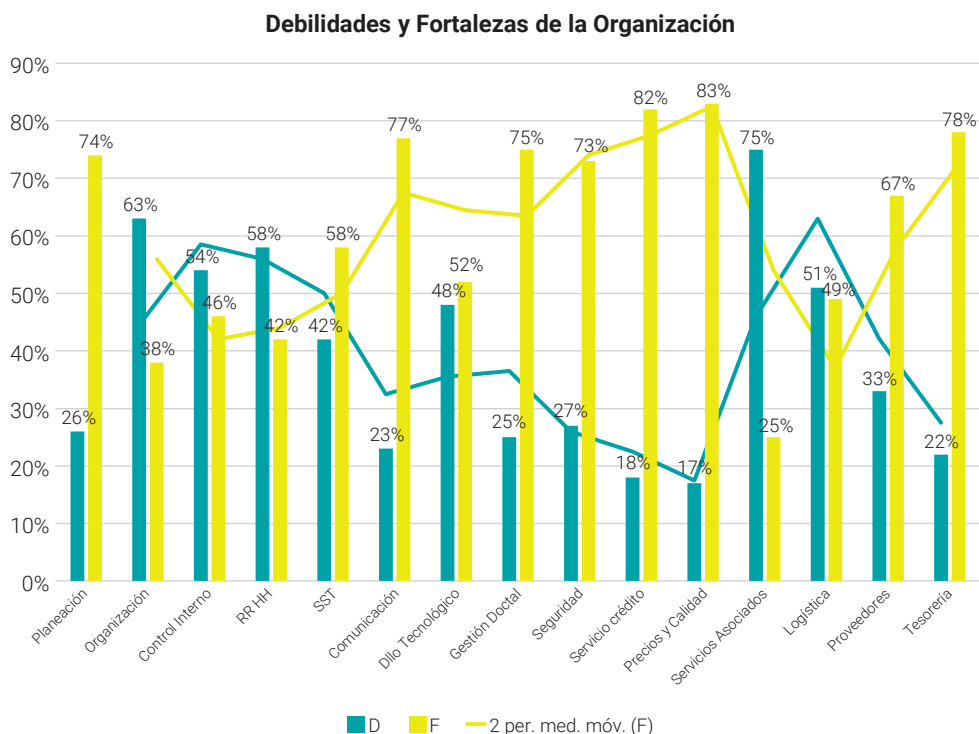


Figura 2. Indicadores de evaluación de las Fortalezas y las Debilidades de La Organización

Nota. La planeación y la organización son funciones que representan fortalezas. El control interno es una función débil. La gestión de los recursos humanos presenta debilidades. En la SST, se cumple con la norma. La comunicación, plantea elementos de fortaleza. El aprovechamiento de la tecnología presenta una situación que se debe mejorar. La gestión documental se realiza eficientemente. Los aspectos de seguridad son realizados de manera eficiente. La función de crédito es una fortaleza. El dinamismo de los precios y la calidad son una fortaleza. Los servicios deben mejorarse y se consideran una debilidad. La logística presenta deficiencias, son una debilidad. Los proveedores cumplen una función de alianza, son una fortaleza. La Tesorería cumple sus funciones, es una fortaleza.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Segunda etapa de evaluación, las amenazas y oportunidades de la organización (diagnóstico externo). En las organizaciones se presenta un vínculo inevitable con su entorno, donde moran aquellas fuerzas o tendencias que pueden ser favorables o desfavorables para su desempeño y desarrollo.

OPORTUNIDADES	Garantía de compra y precios Disponibilidad de capital de trabajo (Crédito) Negocios de exportación Importación de insumos agrícolas Comercialización de insumos y mercancías Demanda Internacional de producto especial Subsidios a los productores	El servicio de Crédito a productores La Asistencia Técnica Agroempresarial
	FACTORES ECONÓMICOS Se pretendió evaluar los desafíos que ofrece el entorno económico nacional e internacional que enfrenta la organización y sus asociados, para conocer la realidad y la tendencia del sector y del negocio.	FACTORES SOCIALES Se trata de evaluar las situaciones de beneficio y de detrimento en el vivir del productor y de su familia, condiciones que se refieren a la educación, la salud y la seguridad social.
AMENAZAS	Bajo desarrollo del sector rural Elevados costos de producción Bajos niveles de rentabilidad productiva Alto costo del servicio del transporte Volatilidad de los precios en Bolsa y de la TRM Cambio climático Régimen de Tributación	Nivel educativo del productor y de su familia Conjunto de necesidades de la población rural La salud y la seguridad social Relevo y empalme generacional

Figura 3. Evaluación de factores económicos y sociales

OPORTUNIDADES	Herramientas de gestión Tecnología en el mercado Sistemas de gestión de calidad y de riesgos	Situación de productividad Los proveedores del sector Los clientes del sector La diversidad de productos	La climatología y suelos de la Región La normatividad ambiental La educación ambiental
	FACTORES TECNOLÓGICOS Se pretendió evaluar el impacto que causa la tecnología o su falta, orientado hacia los requerimientos del productor y de la organización	FACTORES DE COMPETENCIA Se trató de establecer los distintivos de los competidores en recursos y estrategias y de las cualidades de la organización para equilibrarlas y enfrentarlos	FACTORES AMBIENTALES Se trató de significar la importancia de la protección del medio ambiente y de las cualidades del agroclima de la región
AMENAZAS	Bajo desarrollo del sector rural Elevados costos de producción Bajos niveles de rentabilidad productiva Alto costo del servicio del transporte Volatilidad de los precios en Bolsa y de la TRM Cambio climático Régimen de Tributación	Estrategias y tendencia de la competencia Las limitaciones del modelo societario. La informalidad comercial y del negocio La incursión de nuevos competidores.	Malas prácticas agrícolas Cambio Climático y Calentamiento Global Explotación sin medida Deforestación Contaminación de las fuentes

Figura 4. Evaluación de factores tecnológicos, de competencia y ambientales

Matriz de identificación de riesgos (MIR). La tipificación de los riesgos potenciales que posee la organización se realizó a través de la técnica de sesiones de grupo. Se utilizó una herramienta matriz que permitió identificar y analizar, en cada una de sus áreas funcionales, las situaciones de riesgo que se presentan en las operaciones socioeconómicas.

Identificación y tipificación de los riesgos

Tabla 1. Tipos de riesgos por departamento, su probabilidad de ocurrencia y su impacto

Tipos de riesgos	No. Riesgos	% Riesgos	PROBABILIDAD			IMPACTO		
			Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
Departamento Administrativo								
Riesgos Operacionales	10	77%	5	4	1	8	1	1
Riesgos de Crédito	3	23%	2	1	0	2	1	0
TOTAL	13	100%	7	5	1	10	2	1
Proporción			54%	38%	8%	77%	15%	8%
Departamento Financiero								
Riesgos de Mercado	4	31%	0	4	0	0	4	0
Riesgos de Liquidez	6	46%	0	6	0	0	6	0
Riesgos Operacionales	3	23%	1	2	0	1	2	0
TOTAL	13	100%	1	12	0	1	12	0
Proporción			8%	92%	0%	8%	92%	0%
Departamento de Mercadeo								
Riesgos de Mercado	6	29%	4	2	0	4	2	0
Riesgos Operacionales	15	71%	9	6	0	9	6	0
TOTAL	21	100%	13	8	0	13	8	0
Proporción			62%	38%	0%	62%	38%	0%

Nota. Probabilidad de ocurrencia. RA, Riesgos Administrativos, corresponden al 28% de los riesgos identificados, con un 54% de alta ocurrencia, un 38% de media probabilidad y un 8% de baja ocurrencia. RF, Riesgos Financieros, son el 28% de los riesgos, con el 8% de alta probabilidad y el 92% de media probabilidad. RM, Riesgos de Mercadeo, son el 44% de los riesgos, el 62% tienen alta probabilidad de ocurrencia y el 38% poseen mediana ocurrencia. Impacto que causan. RA, el 77% causan un alto impacto, el 15% un mediano impacto y el 8% un bajo impacto. RF, el 8% causan un alto impacto y el 92% un mediano impacto. RM, el 62% causan un alto impacto y el 38% un mediano impacto

Tabla 2. Consolidado de riesgos, por áreas funcionales y tipos de riesgos, su probabilidad e impacto

Departamento	No. Riesgos	% Riesgos	PROBABILIDAD			IMPACTO			OBSERVACIONES
			Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	
Áreas Funcionales									
Administrativo (RA)	13	28%	7	5	1	10	2	1	Consolidado de los riesgos. Su probabilidad de ocurrencia es el 45% alta, el 53% media y el 2% baja. El impacto que causan es el 51% alto, el 47% es mediano y el 2% es bajo.
Financiero (RF)	13	28%	1	12	0	1	12	0	
Mercadeo (RM)	21	44%	13	8	0	13	8	0	
TOTAL	47	100%	21	25	1	24	22	1	
Proporción			45%	53%	2%	51%	47%	2%	
Tipos de Riesgos									
Riesgos de Crédito	3	6%	2	1	0	2	1	0	
Riesgos de Liquidez	6	13%	0	6	0	0	6	0	
Riesgos de Mercado	10	21%	4	6	0	4	6	0	
Riesgo Operacional	28	60%	15	12	1	18	9	1	
TOTAL	47	100%	21	25	1	24	22	1	
Proporción			45%	53%	2%	51%	47%	2%	

Nivel de vulnerabilidad de la organización

Tabla 3. Los tipos de riesgos por departamento y su generación de vulnerabilidad

Tipos de riesgos	No. Riesgos	% Riesgos	VULNERABILIDAD			OBSERVACIONES
			Alta	Media	Baja	
Departamento Administrativo						
Riesgos Operacionales	10	77%	3	6	1	El departamento administrativo genera una vulnerabilidad media con sus dos tipos de riesgos.
Riesgos de Crédito	3	23%	0	3	0	
TOTAL	13	100%	3	9	1	
Proporción			23%	69%	8%	
Departamento Financiero						
Riesgos de mercado	4	31%	4	0	0	El departamento financiero genera una vulnerabilidad media con sus tres tipos de riesgos.
Riesgos de liquidez	6	46%	0	5	1	
Riesgos operacionales	3	23%	0	2	1	
TOTAL	13	100%	4	7	2	
Proporción			31%	54%	15%	

(continúa)

(viene)

Tipos de riesgos	No. Riesgos	% Riesgos	VULNERABILIDAD			OBSERVACIONES
			Alta	Media	Baja	
Departamento de Mercadeo						
Riesgos de mercado	6	29%	1	5	0	El departamento de mercadeo genera una vulnerabilidad media con sus dos tipos de riesgos.
Riesgos operacionales	15	71%	6	5	4	
TOTAL	21	100%	7	10	4	
Proporción			33%	48%	19%	
CONSOLIDADO DE VULNERABILIDAD						
Riesgos Operacionales	28	60%	9	13	6	Según el estudio de los diversos tipos de riesgos que se presentan en la organización y en sus áreas funcionales, el resultado es que se ocasiona una vulnerabilidad media y su rango está en un 55%. Sin embargo, el nivel de vulnerabilidad alta ostenta un valor considerable del 30%.
Riesgos de crédito	3	6%	0	3	0	
Riesgos de mercado	10	21%	5	5	0	
Riesgos de liquidez	6	13%	0	5	1	
TOTAL	47	100%	14	26	7	
Proporción			30%	55%	15%	

Diseño del sistema integral de administración del riesgo (SIAR)

El diseño del sistema de gestión de riesgos de la Organización implica un proceso que vincula las actividades relacionadas por Torrente (2021), descritas en la siguiente figura:

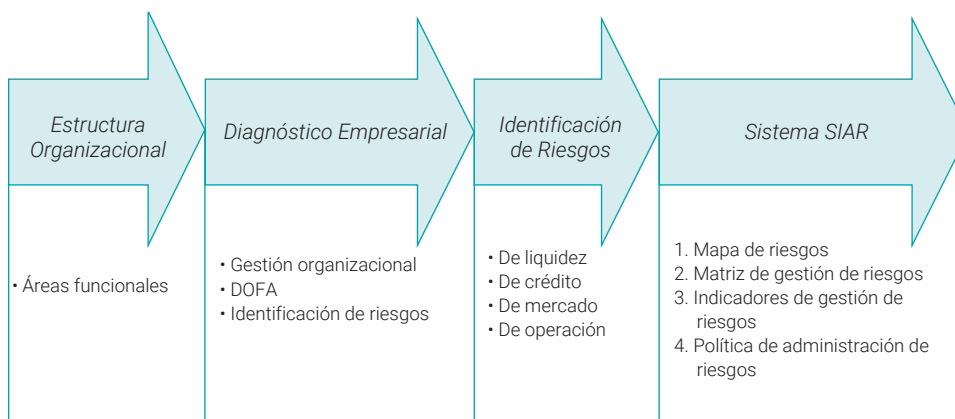


Figura 6. Proceso para la construcción del SIAR

Composición del SIAR

1. Mapas de riesgos. Se elaboraron con base en la información de identificación y de tipificación de los riesgos de las unidades organizacionales, y permite la evaluación por probabilidad de ocurrencia y del impacto que causan.

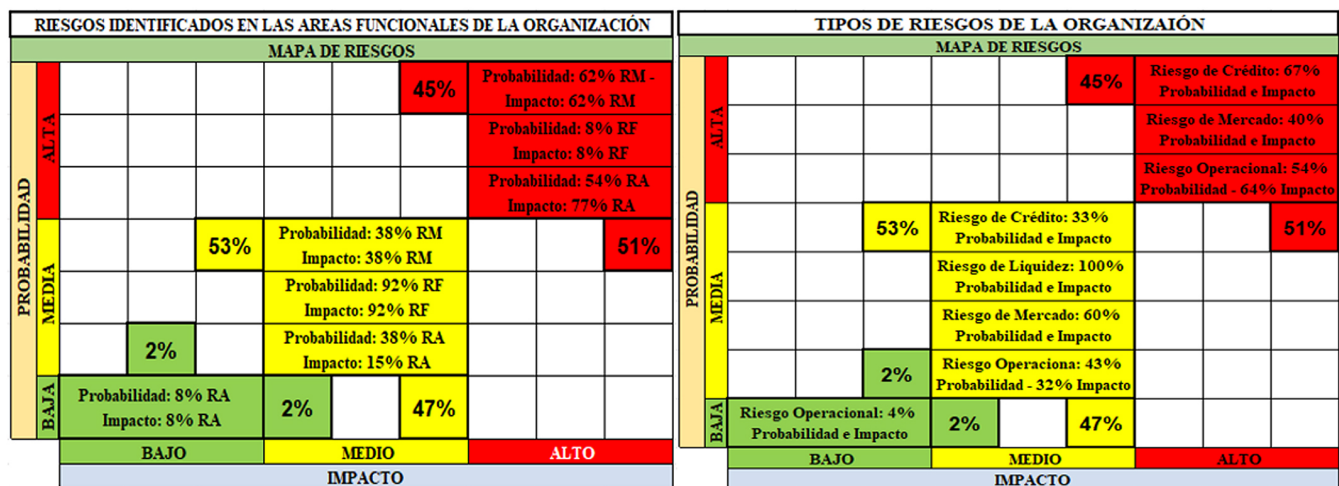


Figura 7. Mapa de riesgos: probabilidad de ocurrencia e impacto

Nota. En la izquierda se muestra el número de riesgos identificados, la proporción que le corresponde respecto al total de riesgos descritos y el nivel de probabilidad de ocurrencia de los riesgos definidos en la Organización. Expresa que el 2% de los riesgos tipificados son de probabilidad de ocurrencia baja, que el 53% de los riesgos son de ocurrencia media y el 45% de los riesgos identificados son de ocurrencia alta. Al lado derecho muestra el número de tipos de riesgos, la proporción que le corresponde respecto al total de riesgos descritos y el nivel de impacto que causan. Expresa que el 2% de los riesgos tipificados causan un impacto bajo, el 47% de los riesgos causan un impacto medio y el 51% de los riesgos identificados causan un impacto alto.

2. Matriz de Gestión de Riesgos. Donde se establecen los tipos de riesgos con sus causas y efectos y la calificación de probabilidad e impacto, junto con las acciones de control y su evidencia.

Tabla 4. Matriz de Gestión de Riesgos del Departamento de Mercadeo de la Organización

RIESGOS DE MERCADO							
No	Riesgo	Causas	Consecuencias	Control	Evidencia	Acción	Responsable
1	Volatilidad de los precios internacionales	Ley de oferta y demanda.	Inestabilidad económica	Análisis y evaluación del mercado.	Informes financieros	Investigación sobre el sector económico	Gerente
2	Insuficiente información del cliente internacional	El desconocimiento de negocios y de los clientes internacionales	Pérdidas económicas	Búsqueda de información sobre el comercio internacional.	Informes sobre exportaciones	Investigación sobre los negocios y mercadeo internacional	Gerente
3	Informalidad en comercialización	Falta de control de las prácticas comerciales informales	Peligro de fraude a los productores	Vigilancia y control sobre el comercio	Informes sobre el mercadeo	Labores de Mercadeo permanente	Directos de Mercadeo
RIESGOS OPERACIONALES							
4	Complicaciones en la logística de transporte	Deficiencias en el servicio de carga	Costos elevados del servicio de transporte	Seguimiento al Tarifario de fletes	Informes del servicio de Transporte	Manejo de inventarios de	Directos de Mercadeo
5	Inadecuada selección de operadores de compra y venta	Falta de un proceso adecuado de selección y contratación	Mala selección de personal	Gestión de recursos humanos	Informes del desarrollo del proceso	Realización de un proceso adecuado de selección y contratación	Coordinador de Recursos Humanos

Tabla 5. Matriz de Gestión de Riesgos del Departamento Financiero de la Organización

RIESGOS DE MERCADO							
No	Riesgo	Causas	Consecuencias	Control	Evidencia	Acción	Responsable
1	Cambio en las tasas de interés hacia el alza	El control de la inflación por el Estado	Encarecimiento de los recursos financieros	Planificación de los recursos del crédito	Planes y presupuestos financieros	Fomentar la cultura de la Planificación	Director a) Financiero
RIESGOS DE LIQUIDEZ							
2	Insuficiente Capital de trabajo	Los altos inventario y los bajos recaudos de cartera	Pérdida de la capacidad operacional	Administración eficiente de inventarios y cartera	Informes periódicos de gestión de cartera e inventarios	Auditorías sobre los inventarios y la cartera	Director (a) Financiero

(continúa)

(viene)

RIESGOS OPERACIONALES							
No	Riesgo	Causas	Consecuencias	Control	Evidencia	Acción	Responsable
3	Inadecuado procedimiento de pagos y transferencias	Mala aplicación del procedimiento	Pérdidas económicas	Supervisión al procedimiento de pagos y transferencias	Informes de caja y extractos bancarios	Auditorías a la Tesorería	Director (a) Financiero

Tabla 6. Matriz de Gestión de Riesgos del Departamento Administrativo de la Organización

RIESGOS OPERACIONALES							
No	Riesgo	Causas	Consecuencias	Control	Evidencia	Acción	Responsable
1	Deficiente evaluación de indicadores de resultados	Falta de control y supervisión de resultados	Desconocimiento de logros de objetivos y metas	Supervisión de Indicadores de resultados	Informes periódicos de resultados	Fomentar la cultura de la Planificación	Gerente
RIESGOS DE CREDITO							
2	Deficiencias en la elaboración del scoring crediticio	Mala práctica del otorgamiento de los créditos	Pérdidas económicas	Supervisión en el otorgamiento de los créditos	Actas de aprobación de créditos	Supervisión de la administración del crédito	Director (a) Administrativo

3. Indicadores de gestión de riesgos

Tabla 7. Matriz de Indicadores de Riesgos de la Organización

RIESGO	Objetivo	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Riesgos de mercado			
Riesgo de pérdida económica por el efecto de la volatilidad de los precios internacionales	Medir las variaciones de los precios del producto con el fin de prevenir pérdidas en las ventas internacionales	<u>Indicador de volatilidad</u> Nivel de Volatilidad de los precios internacionales	Informe de análisis de volatilidad

(continúa)

(viene)

RIESGO	Objetivo	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Riesgo de pérdida en los negocios internacionales por insuficiente información del cliente	Establecer las condiciones seguras en los negocios internacionales	<u>Indicador de confianza</u> Conjunto de factores de credibilidad y de fiabilidad del comprador	Informe de análisis y evaluación del cliente internacional
Riesgo de disminución de las ventas por la competencia informal.	Evaluar el impacto que puede causar la competencia informal	<u>Indicador de Competencia</u> Cálculo de ventas que se pierden por la competencia informal	Informe de ventas y de cumplimiento de Metas comerciales
Riesgo de alza en los costos financieros por efecto del alza de las tasas de interés	Establecer las variaciones de los costos financieros	<u>Indicador de Costos</u> Cálculo de los costos financieros en época de alzas de las tasas	Informes de costos financieros por créditos bancarios
Riesgos operacionales			
Riesgo de pérdida de negocios y de producto por complicaciones en la logística de transporte	Evaluar las pérdidas por efectos de la mala logística comercial en la cadena de suministros	<u>Indicador de Logística</u> Número de negocios y cantidad de productos que se pierden por deficiencias en el transporte	Informes de la cadena de suministros.
Riesgo de pérdidas económicas generadas por una inadecuados selección de operadores de compra y de venta	Evaluar los niveles de gestión comercial y de confianza de los operadores comerciales	<u>Indicador de Gestión Comercial</u> Niveles de eficiencia y de confianza comercial del operador	Informe de evaluación de la gestión de los operadores comerciales
Riesgo de pérdida económica por la mala aplicación del procedimiento de pagos y transferencias	Reducir las pérdidas económicas ocasionadas por la mala función de la Tesorería	<u>Indicador de Tesorería</u> Cálculo del número de pagos y de transferencias equivocadas	Informes de auditoría de Tesorería
Riesgos de mala gestión por el deficiente análisis y evaluación de indicadores de resultados	Elevar los niveles de gestión de resultados mediante el seguimiento a los indicadores	<u>Indicador de Gestión de Resultados</u> Cantidad de indicadores analizados y evaluados para medir la gestión empresarial	Informes de Gestión Organizacional
Riesgos de Crédito			
Riesgo de pérdida económica por el deficiente análisis y elaboración del scoring crediticio	Disminuir las pérdidas económicas mediante la buena práctica de la administración crediticia	<u>Indicador de Crédito</u> Cálculo de créditos o cartera no pagados satisfactoriamente por los clientes	Informe de crédito y cartera
Riesgos de Liquidez			
Riesgo de disminución de la operación comercial debido a la falta de capital de trabajo	Verificar que las condiciones de la operación comercial sean productivas	<u>Indicador de Operación</u> Cálculo del capital de trabajo óptimo para la operación	Informe de productividad en la operación comercial

4. Política de administración de los riesgos. Como marco de referencia se puede establecer que: La organización, de acuerdo con sus objetivos empresariales y la coordinación con sus políticas y el Sistema Integral de Gestión, se compromete a ejercer el control efectivo de los eventos de riesgo que puedan afectar negativamente el desarrollo de sus procesos.
- a) Gestión del riesgo. La Norma técnica Colombiana NTC-ISO 31000 (2011-02-16), del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC, 2011) menciona que la gestión del riesgo, incluye “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo”. En cuanto al proceso para la gestión del riesgo, la misma norma lo describe como la “aplicación sistemática de las políticas, los procedimientos y las prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, y de identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión del riesgo”. De acuerdo con estas orientaciones, se deben establecer las opciones para el manejo y el control de los riesgos.

Tabla 8. Alternativas para el manejo de los riesgos

Asumir el riesgo	Reducir el riesgo
<p>Si el riesgo se ubica en la Zona Baja, significa que su probabilidad es pequeña y su impacto es también reducido o menor, lo cual permite a la Organización asumirlo. Es decir, el riesgo se encuentra en un nivel que puede ser aceptado sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen.</p>	<p>Cuando el riesgo se sitúa en las Zonas de Riesgo Media o Alta, se deben tomar medidas para llevar en lo posible los riesgos a la zona Baja o Media. Cuando el riesgo sea calificado con impacto Medio o Alto; se deben establecer acciones, que protejan a la Organización en caso de su ocurrencia</p>
Compartir o transferir el riesgo	Evitar el riesgo
<p>Cuando el riesgo se ubica en la Zona Alta, se debe realizar un análisis de Beneficio/Costo, con el que se pueda decidir entre prevenir el riesgo; tratar de transferir o compartir el riesgo y proteger a la Organización en caso de que éste se presente. Dicha acción, debe permitir distribuir el riesgo con otra Entidad, a través, de avales, garantías, pólizas o contratos a riesgo compartido.</p>	<p>Cuando la probabilidad del riesgo es Alta y su impacto es Medio o Alto; es necesario eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible.</p>

Tabla 9. Actividades para el control del riesgo

Control de Gestión	Control Operativo
Diseño de objetivos y políticas claras	Realización de conciliaciones
Seguimiento al Plan estratégico	Seguimiento a consecutivos
Seguimiento a los principios y valores corporativos	Elaboración de arqueos de caja
Seguimiento a los ejes articuladores del crecimiento y desarrollo	Elaboración de inventarios
Seguimiento a la estrategia de valor agregado	Verificación de registros
Seguimiento a los proyectos socioeconómicos	Verificación de niveles de autorización
Aplicación de los indicadores de gestión	Verificación de custodias
Elaboración de informes de gestión	Verificación de aseguramientos y avales
Supervisión, monitoreo y control del riesgo.	Adecuación de la infraestructura tecnológica y física
	Selección de Personal competente
	Capacitación del personal
Control legal y normativo	
Cumplimiento de las leyes y las normas	
Reglamentar las actividades	
Elaborar los procesos y procedimientos	
Elaborar los instructivos	

- b) Creación y conformación del Comité de riesgos. Es el órgano de control, que se encargará de analizar y tomar decisiones sobre la gestión de los riesgos y de la implementación del SIAR. estará conformado por tres integrantes así: un miembro principal del órgano de administración, con su respectivo suplente; un ejecutivo de la administración y el ejecutivo encargado del control interno, quienes definen con voz y voto y como asesores con voz, pero sin voto un ejecutivo experto en riesgos.
- Objetivo del Comité de Riesgos: Estudiar y analizar el conjunto de amenazas y debilidades de la Organización, que puedan generar la probabilidad de un evento y el potencial impacto en los resultados de la gestión socioempresarial, reglamentando y administrando el SIAR de la Organización.
 - Funciones del Comité de Riesgos
 - ▶ Gestionar los tipos de riesgos identificados y determinados dentro del SIAR, aplicando los límites de tolerancia.
 - ▶ Desarrollar planes de acción para evitar escenarios de alto riesgo, estableciendo acciones de prevención y corrección.
 - ▶ Fomentar una cultura corporativa de gestión del riesgo.
 - ▶ Analizar de manera permanente las situaciones de riesgo con el fin de evitar la continua exposición a las amenazas y debilidades de la organización.

Conclusión

La gestión socioempresarial de la organización

- En la evaluación diagnóstica, se registró un indicador del 78%, lo que significa que la organización cuenta con una conveniente conducción socioempresarial, alcanzando un buen desempeño, sin embargo, presenta deficiencias en el manejo de sus riesgos.
- En el análisis de los factores internos y externos, se logró establecer que existen comportamientos y tendencias favorables o desfavorables para su desempeño y desarrollo.

La identificación de los riesgos socioempresariales

- La identificación y la tipificación de los riesgos permitió evaluar y analizar las vulnerabilidades de la organización, como también, su probabilidad de ocurrencia y el impacto que causan en los resultados; su evaluación se debe realizar de manera sistemática, así permite darles tratamiento, control y seguimiento para minimizar sus posibilidades de hacer daño.

Evaluación diagnóstica, para el diseño de la estrategia de gestión de los riesgos.

- La información resultante del diagnóstico empresarial y de la identificación de los riesgos, reflejó la necesidad del diseño y la implementación de un sistema de gestión de riesgos. Es fundamental que en las empresas se aplique el ejercicio de la gestión de los riesgos.

La validación de la hipótesis

- El estudio permitió corroborar que se hace necesario que las organizaciones diseñen sus sistemas de gestión de los riesgos como estrategia de prevención, control y tratamiento de las situaciones de vulnerabilidad e incertidumbre que se presentan en las operaciones que realizan y además contribuye al mejoramiento de sus modelos de gestión socioempresarial y, por supuesto, a su sostenibilidad organizacional.

Referencias

- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*, (71), 13-29. https://doi.org/10.35485/rcap71_1
- Azuero, A. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 110-127. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>
- Contreras Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181.
- Cuadot, M., Sierra, N., Ribet, Y., y Acosta, A. (2015). La gestión y prevención de riesgos en las cooperativas: un instrumento de trabajo para su eliminación o reducción. *Cooperativismo y Desarrollo*, 3(1), 700-717.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2011). *Gestión del Riesgo. Principios y Directrices NTC-ISO 31000*. ICONTEC.
- Mayorga Rodríguez, C. (2002). *Metodología de la investigación*. Panamericana.
- Mejía Delgado, H. (2011). *Gestión integral de riesgos y seguros: Para empresas de servicios, comercio e industria*. Ecoe Ediciones.
- Méndez, C. (2020). *Metodología de la investigación. diseño y desarrollo del proceso de investigación en ciencias empresariales*. Alpha Editorial.
- Osés Cabrera, R. y Muñoz Rodríguez, M. (2010). *Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario: Reflexiones conceptuales y contextuales*. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Serna Gómez, H. (2014). *Gerencia estratégica. Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. Panamericana.
- Serna Gómez, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica. Teoría, metodología*. Legis.
- Superintendencia de la Economía Solidaria [Supersolidaria]. (2015). *Circular Externa No. 15. Diciembre. Instrucciones para la implementación del Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR)*. Bogotá.
- Torrente, L. A. (2021). *Sistema Integral de Administración de riesgos*. (Tesis de Maestría, UNAD).