

BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RIESGOS



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

Definición e implantación de Apetito de Riesgo



Definición e implantación de Apetito de Riesgo

MIEMBROS DE LA COMISIÓN TÉCNICA

COORDINACIÓN: Teresa Gil Aldea. Repsol

David Comellas Batlle, CRMA. Mutua Universal

Iratxe Galdeano Larisgoitia. PwC

Luis Alberto Hernández Videla, CIA. Refresco Iberia

Ana Jiménez Jiménez, CIA. Telefónica

Juan Jiménez Navas. PwC

Jesús Lafita Fernández, CIA. Control Solutions

Carlos Llorente Baranda. MAPFRE

Víctor Manuel Martín Giménez. Ernst & Young

Carlos Muñoz Vega, CIA, CRMA. NH Hoteles

Carolina Werner Alcón. Deloitte

Gestionar la incertidumbre para crear valor de manera sostenible. Ésta es la premisa con la que trabajamos las empresas, pero formalizar esa gestión de la incertidumbre a través de la implantación de un sistema de gestión de riesgos es un gran paso adelante que mejora no sólo la gestión de las compañías sino la actitud de toda la organización hacia los riesgos, reforzando la cultura corporativa con la fijación de límites que formen un vínculo dinámico entre la estrategia, los objetivos de la organización y la gestión de los riesgos.

Felicito al Instituto de Auditores Internos de España por su iniciativa de LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO, el recién nacido *think tank* español que, con vocación divulgadora, ayudará a quienes tenemos responsabilidades de liderazgo en las empresas de habla hispana a tener una visión clara y rigurosa de las claves de éxito a la hora de emprender mejoras en el gobierno de nuestras organizaciones.

Esta Guía, primera producción de LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO, es un trabajo esquemático y detallado sobre el proceso de definición e implantación del apetito de riesgo por parte de la Alta Dirección que pone el foco en las cuestiones clave que los Consejos de Administración y la Alta Dirección deben considerar a la hora de definirlo e implantarlo con éxito, y así pasar de métricas y métodos de evaluación de riesgos a decisiones de negocio y de reporte.

Antonio Huertas
Presidente de MAPFRE

Presento con una enorme ilusión esta primera producción de LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO, el *think tank* del Instituto de Auditores Internos de España que nace con el objetivo de generar conocimiento útil que ayude a los Consejos de Administración y la Alta Dirección de las empresas de habla hispana en su toma de decisiones en materia de gobierno y gestión de riesgos.

Desde el Instituto de Auditores Internos de España agradecemos sinceramente el patrocinio de esta edición a MAPFRE y a su Presidente, Antonio Huertas, su decidido apoyo a nuestro laboratorio de ideas.

Esta Guía sobre *Definición e Implantación del Apetito de Riesgo* es el fruto del trabajo de expertos, socios del Instituto de Auditores Internos de España, que empezaron a trabajar en septiembre de 2012.

Expone los conceptos principales, las distintas utilidades, metodologías de aproximación y cálculo, y una propuesta esquemática sobre cómo implantar el apetito de riesgo en una organización.

La Guía parte de la premisa de que toda empresa lleva a cabo sus operaciones con el fin de crear valor. Pero este fin no puede alcanzarse sin asumir ciertos riesgos: gestionar una empresa implica gestionar riesgos y, para poder hacerlo con garantías, las empresas deben definir su sistema de gestión de riesgos.

Una pieza relevante de este sistema es la fijación del apetito de riesgo: la cantidad de riesgo que la empresa desea asumir en la consecución de sus objetivos. La fijación de este umbral permite optimizar el binomio riesgo-rentabilidad y mantener los riesgos en los niveles deseados.

Los autores señalan el apetito de riesgo como guía para la toma de decisiones, la asignación de los recursos y, en definitiva, para alinear a toda la empresa en la consecución de los objetivos fijados, permitiendo hacer un seguimiento y monitorización de los resultados obtenidos y sus riesgos asociados.

Felicito a todos los miembros de la Comisión Técnica por su excelente y exhaustivo trabajo que, sin duda, ayudará a miembros de los Consejos de Administración, Comités de Auditoría y Alta Dirección de cualquier tipo de organización a enmarcar adecuadamente el concepto de apetito de riesgo en su Sistema de Gestión de Riesgos.

José Manuel Muries

Presidente del Instituto de Auditores Internos de España





Índice

RESUMEN EJECUTIVO	09
INTRODUCCIÓN	14
Definiciones	15
Consideraciones para la determinación del apetito de riesgo	18
USOS DEL APETITO DE RIESGO	20
Aplicaciones y ventajas	20
Sectores donde se utiliza el apetito de riesgo	24
METODOLOGÍAS	
Enfoques en la definición del apetito de riesgo	26
Evaluación cuantitativa vs cualitativa del apetito de riesgo	29
Metodología en base al sector	29
MARCOS DE REFERENCIA	31
Exigencias de carácter obligatorio	31
Mejores prácticas internacionalmente aceptadas	32
IMPLANTACIÓN	38
LECCIONES APRENDIDAS Y CONCLUSIONES	47
¿Qué objetivos tiene la gestión del apetito de riesgo?	47
¿Qué condiciones previas requiere?	48
¿Por dónde empiezo?	49
Factores clave de éxito: ¿Qué principios deben guiar su implantación?	49
ANEXOS	51
Anexo I · Definiciones	52
Anexo II · Detalle de los Marcos de Referencia	52



Resumen Ejecutivo

Toda empresa lleva a cabo sus operaciones con un fin último, la creación de valor. Pero este fin no puede alcanzarse sin asumir ciertos riesgos. Por ello, para obtener los resultados deseados, gestionar una empresa implica gestionar riesgos, y para poder hacerlo con garantías, las empresas deben definir su sistema de gestión de riesgos.

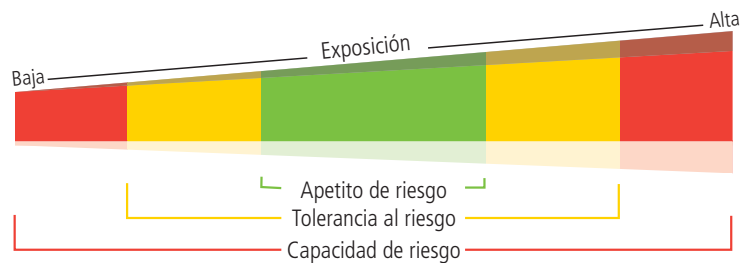
Una pieza relevante de ese sistema es la fijación del apetito de riesgo: cantidad de riesgo que la empresa desea asumir en la consecución de sus objetivos. La fijación de este umbral permite optimizar el binomio riesgo-rentabilidad y controlar y mantener los riesgos en los niveles deseados. Por tanto, para posibilitar la generación de valor, las organizaciones deben hacer un balance entre los riesgos y las oportunidades y el apetito de riesgo debe servir de guía para la toma de decisiones, la asignación de los recursos y, en definitiva, para alinear a toda la empresa en la consecución de los objetivos fijados, permitiendo hacer un seguimiento y monitorización de los resultados obtenidos y sus riesgos asociados.

Un sistema de gestión de riesgos adecuado debe alinearse con la estrategia de la compañía y con su cultura corporativa, y como punto clave debe tener en cuenta la naturaleza de sus operaciones. Los principales órganos de gestión y control de las empresas, ya sean Consejos de Administración o Alta Dirección, deben apoyar e impulsar la gestión de riesgos, con el objetivo de que se transmita a toda la organización y se integre en la operativa diaria de todas las áreas. La definición clara de los roles y responsabilidades en materia de gestión de riesgos dentro de la organización será, por tanto, un factor clave para el éxito del sistema que se implante.

Para diseñar el sistema de gestión de riesgos y definir de forma adecuada los niveles de apetito de riesgo, la empresa deberá focalizar sus esfuerzos en el desarrollo y uso de metodologías y técnicas que le ayuden a medirlos, y que le permitan compararlos con los niveles de apetito establecidos. El proceso de la fijación del apetito de riesgo debe ser específico para cada empresa puesto que no existe un valor de apetito de riesgo estándar aplicable a todas las compañías, y será responsabilidad de su máximo órgano de gestión determinarlo. Además, debe tener en cuenta la naturaleza de los riesgos que se desean medir y entenderse como algo vivo, que se revisa y cambia con la evolución de la propia empresa, sus objetivos y estrategia, así como el entorno en el que opera.

El proceso de la fijación del apetito de riesgo debe ser específico para cada empresa y será responsabilidad de su máximo órgano de gestión determinarlo.

En la determinación del apetito de riesgo, se deben contemplar además otros aspectos como la tolerancia y la capacidad de la empresa. De este modo, mientras que el apetito es el nivel de riesgo que la empresa quiere aceptar, aquél con el que se siente cómoda, su tolerancia será la desviación respecto a este nivel. Por otro lado, la capacidad de asumir riesgos, será el nivel máximo de riesgo que una organización puede soportar en la persecución de sus objetivos. Así, la tolerancia servirá como alerta para evitar que la empresa llegue al nivel establecido por su capacidad, algo que pondría en peligro la continuidad del negocio.



El apetito es el nivel de riesgo que la empresa quiere aceptar y su tolerancia será la desviación respecto a este nivel. La capacidad será el nivel máximo de riesgo que una organización puede soportar en la persecución de sus objetivos.

Cada organización puede optar por diferentes metodologías de cálculo, condicionadas por su sector de actividad e implantar modelos tanto cuantitativos como cualitativos. El uso de unos u otros normalmente depende del grado de estandarización que exista en el sector para la medición del apetito (condicionado en la mayoría de los casos, por la existencia de regulación explícita al respecto, como es el caso del sector financiero). En sectores en los que no hay obligatoriedad ni modelos definidos, será cada empresa la que determine el método que desee seguir, en función principalmente de la naturaleza de los riesgos por medir. En aquellos casos en que se evalúan los riesgos en términos de impacto económico y probabilidad, será conveniente establecer el apetito de forma cuantitativa. Lo cierto es que cada vez resulta más relevante considerar aquellos elementos del apetito de riesgo que no se pueden medir y que, por tanto, podrían ser más difíciles de gestionar, como pueden ser los riesgos reputacionales. Por ello, para garantizar una gestión de riesgos integral y equilibrada, es recomendable combinar medidas cuantitativas con medidas cualitativas, así como tener en cuenta aquellos riesgos para los que la organización puede tener tolerancia cero.

Las mediciones cuantitativas utilizadas en sectores como el financiero suelen ser métricas de adecuación del capital, como el capital en riesgo (*capital at risk*), métricas relacionadas con ingresos como los ingresos en riesgo (*earnings at risk*) y métricas de liquidez es-



pecialmente relevantes en Basilea tras los problemas de liquidez vividos en el sector financiero en los últimos años.

Cabe destacar la existencia de dos posibles enfoques para la implantación del apetito de riesgo en las organizaciones.

- El descendente o *top-down*, basado en establecer el apetito de riesgo desde el más alto nivel organizativo, alineado con los objetivos estratégicos. Una vez validado formalmente por los órganos responsables, como el Consejo y/o la Comisión de Auditoría, se comunica al resto de la organización para alinear la gestión de riesgos de todas las áreas con el apetito de riesgo aprobado para toda la compañía, estableciendo niveles específicos de apetito para las distintas unidades que la componen.
- El enfoque ascendente o *bottom-up*, por el contrario, define el apetito de riesgo al mínimo nivel de decisión dentro de una organización, para posteriormente ascender a lo largo de la estructura organizativa hasta consolidarse en un apetito de riesgo global.

El enfoque descendente es más recomendable para llevar a cabo la implantación del modelo, pero para ser completo debe complementarse con un reporte basado en un enfoque ascendente.

TOP-DOWN	BOTTOM-UP
VENTAJAS	
<ul style="list-style-type: none"> · Alineación estratégica · Convergencia con la capacidad máxima de riesgo · Estimulación del debate del equipo ejecutivo · Alineación con <i>Best Practices</i> · Explicitación de los requisitos de los grupos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> · Mayor involucración de toda la organización · Alto nivel de capilaridad · Sencillez en la definición, sobre todo para riesgos más difíciles de cuantificar
INCONVENIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> · Menor involucración de niveles operativos en la definición · Menor nivel de detalle · Mayor complejidad en la definición y cuantificación 	<ul style="list-style-type: none"> · Demasiadas interacciones para converger con capacidad máxima de riesgo · Menor debate en niveles ejecutivos · Menos convergencia con los requisitos de los grupos de interés

En general, el enfoque descendente es más recomendable para llevar a cabo la implantación del modelo, al crear una actitud proactiva en el establecimiento de lo que la dirección considera que debe ser el apetito de riesgo de la organización, pero para ser completo debe complementarse con un reporte basado en un enfoque ascendente.

En COSO se especifica que el apetito de riesgo y la tolerancia al riesgo, junto a la fijación de objetivos, son precondiciones necesarias para el establecimiento de un efectivo sistema de control interno.

Por último, conviene recordar que existen distintos marcos de referencia en relación a los sistemas de gestión de riesgos y la fijación del apetito (cuyo nivel de exigencia varía dependiendo de su naturaleza) y que pueden ser de ayuda en el proceso de implantación. Así, existen exigencias de carácter obligatorio y otras, en cambio, recogen mejores prácticas internacionalmente aceptadas.

Carácter obligatorio

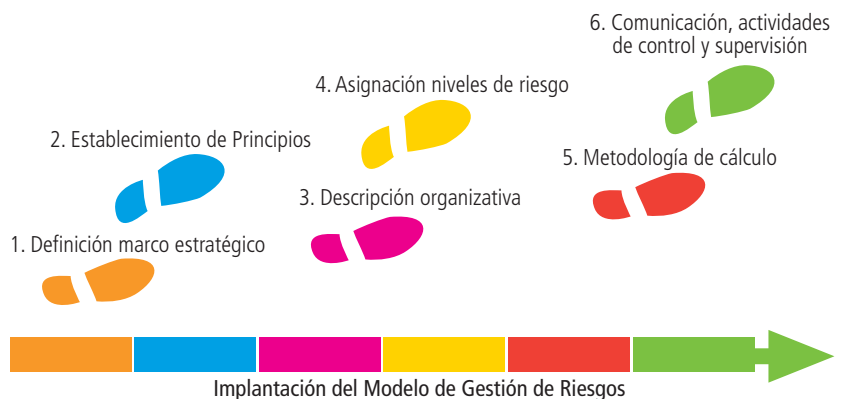
- Marco regulador para entidades bancarias (Basilea)
- Marco regulador para entidades aseguradoras (Solvencia II)

Mejores prácticas

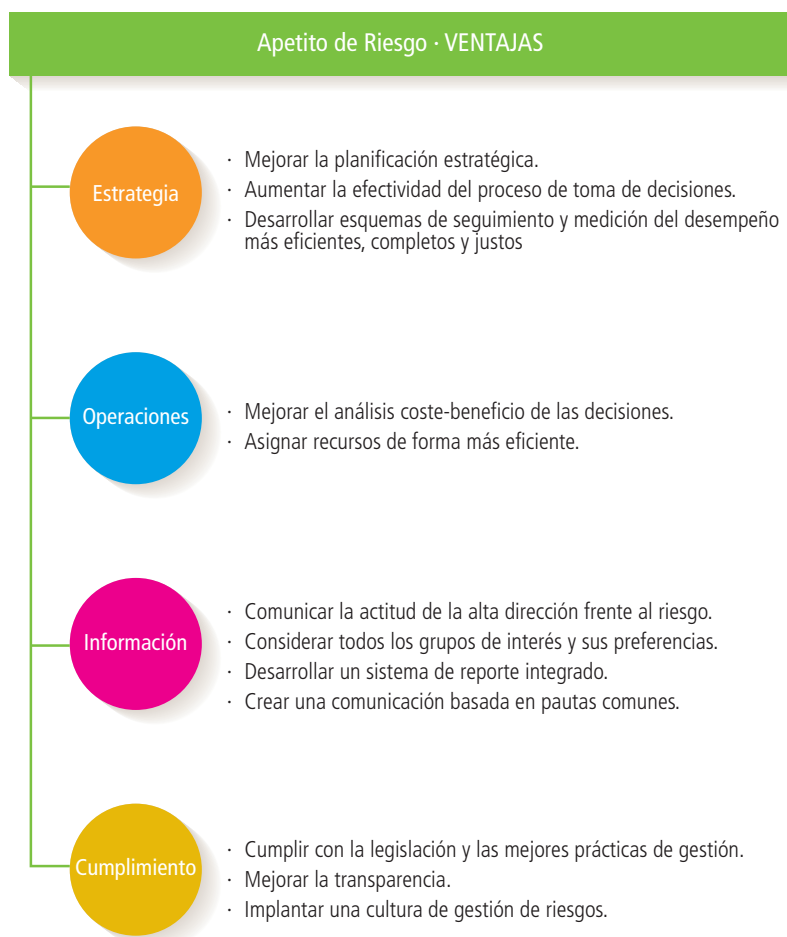
- Disposiciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)
- Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)
- International Organization for Standardization (ISO)
- British Standard 31100
- The Institute of Risk Management
- En España: Código Unificado de Buen Gobierno Corporativo (Código Conthe)

Cada empresa deberá asegurar un adecuado conocimiento y cumplimiento de la normativa aplicable, que dependerá de la naturaleza de sus operaciones.

Considerado todo lo anterior, los pasos previos que deben tenerse en cuenta a la hora de implantar el apetito de riesgo como parte integrante del sistema de gestión de riesgos de una organización son los siguientes:



En definitiva, desarrollar el apetito de riesgo no es un fin en sí mismo, ni debe consumir una cantidad desproporcionada de recursos. Cada organización deberá analizar su coste-beneficio y decidir si está justificada su implantación, así como el nivel de sofisticación que desea utilizar para sustentar el proceso de determinación de su apetito de riesgo. Bien definido y adecuadamente utilizado, el apetito de riesgo transforma métricas y métodos de evaluación de riesgos en decisiones de negocio y reporte. Además, establece los límites que forman un vínculo dinámico entre estrategia, objetivos y gestión de riesgos, lo que ayuda a optimizar la consecución de resultados y la creación de valor en las organizaciones.



El apetito de riesgo transforma métricas y métodos de evaluación de riesgos en decisiones de negocio y reporte y ayuda a optimizar la consecución de resultados y la creación de valor en las organizaciones.



Introducción

Para garantizar una eficiente implantación de un sistema de gestión de riesgos en una organización, es importante que se diseñe como un proceso integrado, como un elemento esencial dentro de su estrategia.

La gestión de un negocio consiste en tomar decisiones y asumir riesgos. Las empresas tienen como fin último la creación de valor, para lo que, y en base a un análisis de riesgos, establecen sus objetivos y su enfoque estratégico a corto, medio y largo plazo. En esa búsqueda de creación de valor, los órganos responsables de la entidad deben plantearse cuánto riesgo desean asumir, de forma que se optimice el binomio riesgo-rentabilidad. La gestión de riesgos debe formar parte de la cultura de una empresa, estar embebida en el día a día de su operativa y ser asumida, difundida y compartida por toda la organización.

La estrategia organizativa de una empresa, debe basarse en un proceso continuo de identificación y evaluación de riesgos de acuerdo a la política que cada compañía haya definido en este sentido. Este proceso exige que la compañía analice la adecuación de los riesgos que se toman con el nivel de riesgo deseado, y que establezca planes de acción y medidas de seguimiento, control y reporte adecuados.

La gestión de riesgos requiere una definición y asignación de roles y responsabilidades en todos los niveles de la organización. Cada persona debe conocer su papel en la gestión de riesgos de la compañía para que ayude a la consecución de los objetivos estratégicos y operativos fijados por la alta dirección.

Además, para garantizar una eficiente implantación de un sistema de gestión de riesgos en

una organización, es importante que se diseñe como un proceso integrado, como un elemento esencial dentro de su estrategia. Así, resulta fundamental que la compañía conozca cuánto riesgo está dispuesta a asumir en la persecución de sus objetivos y cómo quiere equilibrar riesgos y oportunidades. Por todo esto, la definición del apetito de riesgo es un elemento clave de un sistema integral de gestión de riesgos (ERM, *Enterprise Risk Management*).

Por ello, cuando los órganos responsables de una organización (en adelante, se entenderá por órganos responsables el Consejo de Administración u órganos equivalentes) se plantean posibles estrategias, deben determinar, en primer lugar, si se alinean con el nivel de apetito de riesgo que desean. De este modo, el apetito de riesgo sirve de guía para la toma de decisiones, la asignación de recursos y el alineamiento de la organización, sus trabajadores y los procesos, creando la infraestructura necesaria para responder eficazmente a los desafíos, seguimiento y monitorización de los riesgos. Por ello, no basta con establecer si un riesgo es alto, medio o bajo. Una organización debe ir más allá y determinar si es aceptable, considerando los beneficios potenciales que puede reportar.

Cuando es debidamente definido y comunicado, el apetito de riesgo sirve como guía para que la dirección fije los objetivos y tome las decisiones adecuadas para apoyar las operaciones de la empresa y que la organización in-



cremente la probabilidad de alcanzar sus objetivos.

En definitiva, la gestión de riesgos es un concepto que debe estar integrado en la fijación de la estrategia, la planificación o las decisiones que se toman en el día a día de la organización. Debe ser parte de la cultura y una pieza clave en la toma de decisiones para la consecución de los objetivos, ya sean de cada área o del conjunto. Por ello las organizaciones han de considerar su apetito de riesgo en el momento en que deciden sobre sus objetivos.

La determinación de ese apetito de riesgo comprende tres etapas:

1. Definición
2. Implantación y comunicación
3. Monitorización y actualización periódica.

La mayoría de las organizaciones tienden a definirlo en términos cuantitativos, si bien, cada vez es más importante incluir elementos cualitativos, en línea con las últimas tendencias en reporte integrado. Promovidas por el *International Integrated Reporting Council* (IIRC), estas tendencias abogan por un reporte corporativo que incluya información sobre estrategia, gobierno, comportamiento, perspectivas de la organización y la conexión con su contexto económico, social y ambiental. Por tanto, la discusión sobre el apetito de riesgo, además de variables financieras, contemplará conceptos como: reputación y marca, sostenibilidad y medioambiente, gobierno corporativo, cumplimiento, recursos humanos, etc.

Debe tenerse en cuenta que no es un concepto individual fijo que pueda estandarizarse. Cada compañía debe establecer su apetito de riesgo para los diferentes tipos de riesgo y ali-

nearlos con la estrategia de la compañía y éstos deben variar con el transcurso del tiempo y la dinámica del negocio, al igual que lo hacen los objetivos y estrategia de la compañía.

Por último, la determinación y uso del apetito de riesgo de una organización debe entenderse como un elemento de buen gobierno hacia los grupos de interés y que, por tanto, los gestores deben asumir como necesario.

DEFINICIONES

Las definiciones del apetito de riesgo varían dependiendo del contexto en el cual se desarrolle, considerando aspectos como el sector de actividad, las diferentes perspectivas de los grupos de interés o los tipos de riesgo que existan.

Por otro lado, existen términos como la tolerancia al riesgo o la capacidad de riesgo, muy relacionados con el apetito y que en ocasiones pueden llevar a confusión.

Adicionalmente, existen distintos marcos de referencia que definen los conceptos clave como el apetito, la tolerancia y la capacidad, desde enfoques que pueden no ser exactamente equivalentes¹. A continuación se resumen los principales conceptos y definiciones que se pueden encontrar en los marcos metodológicos más usados en materia de gestión de riesgos:

COSO

De acuerdo a lo establecido por el nuevo modelo para la práctica de control interno, actualizado en mayo de 2013, se define el concepto de **apetito de riesgo como el riesgo**

La definición del apetito de riesgo es un elemento clave de un sistema integral de gestión de riesgos (ERM, Enterprise Risk Management).

1. Para más detalle sobre los marcos de referencia existentes consultar el apartado "Marcos de referencia" del presente documento (Página 31).

que se está dispuesto a aceptar en la búsqueda de la misión/visión de la entidad. Es así, un hito más en la fijación de la estrategia y los objetivos.

Tolerancia al riesgo

Se define como el nivel aceptable de variación en los resultados o actuaciones de la compañía relativas a la consecución o logro de sus objetivos.

Dicho de otro modo, la tolerancia es la cantidad máxima de un riesgo que una organización está dispuesta a aceptar para lograr su objetivo. Se refiere a lo que una empresa se puede permitir gestionar. Riesgos que, en caso de aparecer, la compañía tiene que ser capaz de soportar.

Capacidad de riesgo

Hace referencia en cambio a la cantidad y tipo de riesgo máximo que una organización es capaz de soportar en la persecución de sus objetivos.

Usando el ejemplo de un banco, se podría decir que su apetito es el nivel de riesgo que la entidad está dispuesta a aceptar para acceder a cierto nivel de rentabilidad. En cambio, su capacidad se refiere a cuánto riesgo puede asumir sin quebrar.

“Marco Integrado de Gestión de Riesgos” de COSO

El “Marco Integrado de Gestión de Riesgos” de COSO define únicamente el apetito de

riesgo, como la cantidad de riesgo, desde un punto de vista amplio, que una organización está dispuesta o desea aceptar en la persecución de valor.

British Standard 31100

El British Standard 31100 sobre “Gestión de Riesgo” se refiere al **apetito** como la cantidad y tipo de riesgo que una organización **esta preparada para afrontar, aceptar o tolerar**. Esta definición resulta más ambigua al no diferenciar claramente entre apetito y tolerancia al riesgo.

ISO

- ISO 31000, “Gestión del riesgo. Principios y directrices”

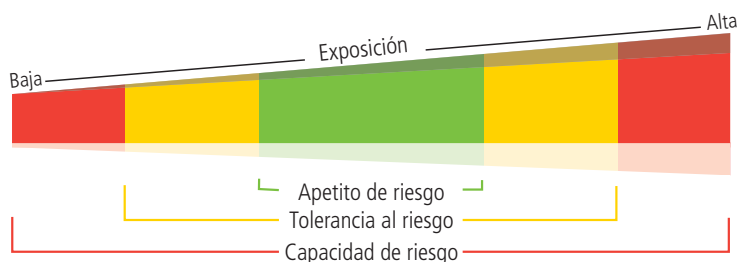
La norma ISO 31000, en cambio **no habla explícitamente del apetito de riesgo**, sino que lo trata indirectamente en relación con los conceptos de creación de valor y “actitud ante al riesgo” que define como el enfoque de la organización para evaluar y eventualmente buscar, retener, tomar o alejarse del riesgo.

También usa el concepto “**criterios del riesgo**” como el término de referencia frente al cual se evalúa la importancia de un riesgo.

- Guía 73 de ISO “Guía de Gestión de riesgo - Vocabulario”

Por otro lado, la Guía 73 de ISO” (surgida a raíz de la ISO 31000 y consistente en un glosario de términos relativos a la gestión de riesgos) define el apetito como la **cantidad y tipo de riesgo que una organización desea retener o perseguir**.

COSO define el apetito de riesgo como el riesgo que se está dispuesto a aceptar en la búsqueda de la misión/visión de la entidad.



En definitiva, el concepto de apetito de riesgo hace referencia a perseguir el riesgo, o dicho de otro modo, a la cantidad agregada de riesgo que la empresa activamente quiere o está dispuesta a asumir, para la obtención de valor. Dada su relevancia y las implicaciones a nivel estratégico que conlleva, debe ser un concepto definido por el máximo órgano responsable de la organización.

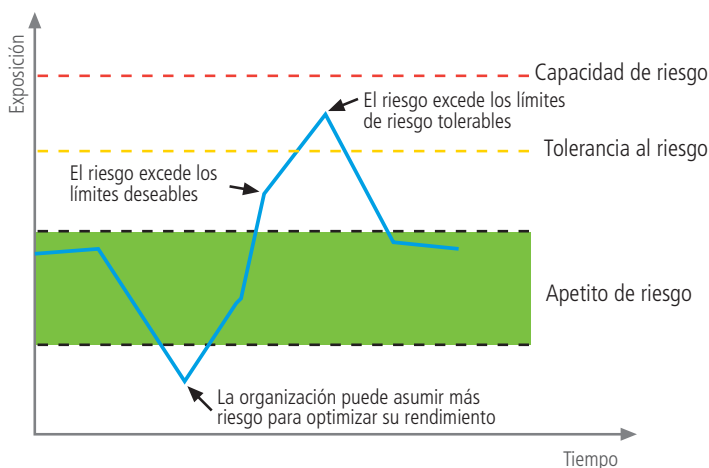
Como se habrá podido apreciar, los términos apetito y tolerancia con frecuencia se usan de forma indistinta, y aunque efectivamente son términos relacionados, se refieren a conceptos diferentes aunque complementarios. Una empresa quiere estar segura de que asume el suficiente riesgo para poder conseguir sus objetivos, pero, al mismo tiempo, desea saber que

no está asumiendo más riesgo del que debería, considerando los objetivos que persigue.

Cada empresa persigue varios objetivos al mismo tiempo para agregar valor a sus grupos de interés. En términos generales, debería entender el apetito de riesgo como el riesgo que desea tener, siempre que esté bajo control, para lograr sus objetivos.

Por ello, las organizaciones deben verificar que el riesgo asumido en cada momento está dentro de los límites que marca su apetito, evitándose que se acerque al nivel de tolerancia establecido. En caso de hacerlo, deberán tomarse medidas para reducirse la exposición a ese riesgo lo antes posible, evitando llegar al límite marcado por su capacidad.

Dada la relevancia y las implicaciones a nivel estratégico que conlleva el apetito de riesgo, debe ser un concepto definido por el máximo órgano responsable de la organización.



Usando un ejemplo sencillo como la velocidad a la que circula un coche, podría decirse que el coche admite una velocidad máxima de 200 Km/h, o que su **capacidad** es de 200 Km/h. Pero su conductor, teniendo en cuenta su habilidad para conducir, el tipo de vía, la climatología y las prestaciones del vehículo **toleraría** ir a un máximo de 160 km/h. Aun así, considerando que su objetivo es llegar a su destino lo antes posible pero de forma segura, decide conducir a 110Km/h, ya que es la velocidad que le permite hacer el recorrido respetando los límites establecidos, en un tiempo adecuado y sintiéndose confortable en la conducción. Este sería, por tanto, su nivel de **apetito**.

A continuación se muestra un resumen de los tres conceptos definidos, usando el caso de una Empresa A, que debe decidir sobre una puja en un concurso para la adjudicación de una licencia de explotación X:

CONCEPTO	¿A QUÉ HACE REFERENCIA?	EJEMPLO
Apetito	Nivel de riesgo que la empresa quiere aceptar , aquel con el que se siente cómoda.	La empresa A quiere pagar un precio máximo por la licencia de 20 millones de €. Comienza la subasta y ofrece 10 millones de €. Esta cifra está dentro de los límites de riesgo que desea asumir, considerado el objetivo que persigue y el beneficio esperado de la explotación de esa licencia.
Tolerancia	Desviación respecto al nivel en el que la empresa se siente cómoda. Sirve de alerta para evitar llegar al nivel que establece su capacidad.	La subasta continúa y tras varias pujas un competidor ofrece 24 millones de €. La empresa debe decidir si hacer una oferta superior, sobrepasando el nivel que deseaba pagar inicialmente (20 millones de €). Finalmente puja por 25 millones de € y asume un riesgo que estaría por encima del nivel que deseaba asumir.
Capacidad	Nivel máximo de riesgo que la empresa puede soportar .	La subasta continúa y otro competidor llega hasta 29 millones de €. La empresa A sabe que los recursos máximos con los que cuenta son 30 millones de €. Si puja asumirá el máximo riesgo que sus actuales recursos le permiten, quedándose al límite de sus recursos, por lo que decide no seguir pujando.

Como se puede apreciar, la terminología puede variar ligeramente dependiendo del marco utilizado pero la esencia de los conceptos clave en todos ellos es similar.

CONSIDERACIONES PARA LA DETERMINACIÓN DEL APETITO DE RIESGO

Hasta ahora hemos comentado algunos conceptos generales relativos a la gestión de riesgos en lo que a niveles de tolerancia y apetito de riesgo se refiere. Si bien la claridad en los conceptos es el punto de partida necesario para la adecuada determinación del apetito de riesgo de una compañía, igualmente es deseable tener en cuenta una serie de consideraciones generales, que son clave para gestionar con éxito este proceso. Aunque algunas de ellas ya han sido señaladas, a continuación se incluye un breve resumen que puede ser de utilidad para el lector:

- En primer lugar, la organización en su conjunto debe entender que determinar el apetito de riesgo corresponde a sus máximos

órganos de responsabilidad y debe estar vinculado a la estrategia de la compañía. Por ello es necesario entender bien los objetivos definidos por la compañía y los riesgos que en cada caso tienen asociados.

- Para definir el apetito de riesgo, es importante tener en cuenta las expectativas de los inversores, reguladores y otros grupos de interés. Especialmente considerando que cada grupo tiene diferentes preferencias respecto al apetito de riesgo. El de los inversores es distinto al de las agencias de rating y éste es distinto al de los deudores o al del público en general. Por ello, debe garantizarse un equilibrio adecuado en la gestión de las expectativas de todos ellos. A



menudo la dirección comete el error de centrarse en el apetito de riesgo de un grupo de interés, sin dar suficiente peso al de los demás grupos.

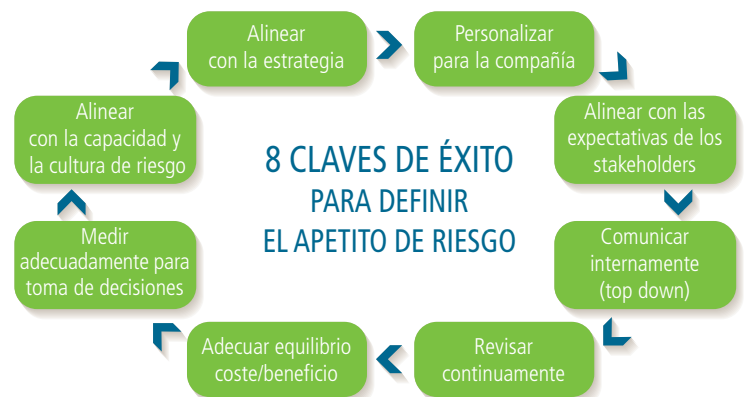
- No existen estándares ni un valor único y adecuado para el apetito y/o la tolerancia al riesgo. Cada compañía debe establecer sus niveles propios, aquellos que mejor se adecúen a su realidad en cada momento y al perfil de riesgo que se desea con variables tanto cualitativas como cuantitativas.
- Es conveniente vincular el apetito a la capacidad de riesgo de la organización y a la cultura de riesgo existente. La posición en términos de cultura, estrategia y competitividad tiene influencia en el apetito de riesgo, de forma que diferentes empresas tendrán diferentes tolerancias para los diferentes tipos de riesgo que gestionan. Además, dentro de una organización, el apetito debería diferir entre las distintas unidades de negocio. Por ejemplo, el apetito de riesgo de un banco por el riesgo de crédito en créditos al consumo puede ser muy diferente a su apetito de riesgo de mercado en sus operaciones de banca de inversión.
- El desarrollo del apetito de riesgo no es un fin en sí mismo, ni debe consumir una cantidad desproporcionada de tiempo y/o recursos. Es importante garantizar siempre el mantenimiento de un equilibrio adecuado entre coste-beneficio en la definición e implantación de los sistemas de gestión de riesgos de las empresas.
- El apetito no es algo estático, debe revisarse de forma continua y monitorizarse, y se puede diferenciar entre corto y largo plazo, dado que los niveles en cada caso pueden variar. Es fundamental tener una visión multidimensional y equilibrada del apetito de riesgo y actualizarla periódicamente. El apetito de riesgo de la alta dirección será

diferente en una operación de puesta en marcha en un nuevo mercado si se compara con el asociado al mantenimiento de un negocio ya establecido en un mercado maduro, y así sucesivamente.

- Los órganos responsables de la compañía deben comunicar el apetito de riesgo a toda la organización, para conseguir que se embeba en la gestión diaria de la empresa.
- Es clave asegurar una adecuada medición de los niveles de apetito, tolerancia y capacidad de cada empresa, porque sirven como base para la toma de decisiones estratégicas de la empresa. Los errores en su cálculo pueden inducir a una toma de decisiones incorrecta.
- La tolerancia debe servir como indicador que informe a la empresa si puntualmente se está asumiendo un nivel de riesgo por encima del deseado pudiendo así reconducir la situación. Además debe servir como alerta para evitar llegar a niveles que superen la capacidad de la empresa, exponiéndola a riesgos que no podría soportar en caso de materializarse.

Es clave asegurar una adecuada medición de los niveles de apetito, tolerancia y capacidad de cada empresa, porque sirven como base para la toma de decisiones estratégicas.

La consideración de estos principios durante el proceso de definición y gestión del apetito de riesgo de cualquier compañía, ayudará a lograr una mejor consecución de los resultados esperados.





Usos del Apetito de Riesgo

APLICACIONES Y VENTAJAS

Como se ha explicado, los sistemas de gestión de riesgos tienen como finalidad ayudar a que los objetivos de una organización se cumplan: facilitan la toma de decisiones y mantienen los riesgos afrontados dentro de unos límites razonables. Esa razonabilidad viene determinada por el apetito de riesgo.

El apetito de riesgo es un elemento de gestión que aporta a la organización ciertas ventajas. Éstas se detallan a continuación, según los cuatro objetivos marcados en el estándar de gestión de riesgos COSO II: estrategia, operaciones, información y cumplimiento.

1. Estrategia

Este nivel de objetivos se refiere al conjunto de decisiones que toma la organización para lograr su misión. Aquí la utilidad esencial del apetito de riesgo es ayudar a alinear los objetivos de la organización con su perfil de riesgo, entendido éste como el enfoque global que la organización desea dar a su gestión de riesgos. De esta forma ayuda a la organización a diferenciar los riesgos que son asumibles de los que no. El apetito de riesgo integra la gestión de riesgos en la toma de decisiones operativas, ya que se concreta de forma consistente en tolerancias y límites de

riesgo aceptables para las diferentes categorías de riesgo afrontadas por la organización.

Asimismo, el apetito de riesgo resulta una herramienta eficaz para la asignación de responsabilidades sobre los diferentes riesgos soportados. Permite instrumentar una escala de delegación de responsabilidades y de gestión para los distintos riesgos, desde los niveles inferiores de la organización a los superiores, en función de cómo se sitúe la exposición de los riesgos respecto al apetito fijado.

En ese sentido, las VENTAJAS que aporta son:

- **Mejorar la planificación estratégica.** La labor de identificar cuánto riesgo puede soportar una organización requiere que los responsables entiendan las restricciones y capacidades para asumir riesgos que tiene la compañía, tanto internas como externas y que diferencien las estrategias que son asumibles para la organización de las que no. Ayuda a diferenciar los riesgos que son asumibles por la organización de los que no lo son, por lo que –en suma– posibilita una planificación dinámica e integrada.
- **Aumentar la efectividad del proceso de toma de decisiones.** El apetito de riesgo se determina por diversas variables que interactúan entre ellas como la estrategia competitiva y de financiación, los grupos de interés y la cultura de riesgo. Esa recopilación



ción y procesamiento de datos aumenta la información relevante en la toma de decisiones y mejora los resultados del proceso.

- **Desarrollar esquemas de seguimiento y medición del desempeño** más eficientes, completos y justos al considerar el binomio rentabilidad/riesgo en la evaluación del desempeño.

2. Operaciones

El apetito de riesgo es una variable que ayuda a la gestión de riesgos en los procesos operativos de las organizaciones: integra los riesgos en la toma de decisiones operativas. Es definido a alto nivel en la organización y debe concretarse de forma consistente en límites de riesgo aceptables para las diferentes categorías de riesgo afrontadas. Esos límites se deben comunicar e integrar en el día a día de las distintas áreas. Determinarán los comportamientos y variables aceptables de desempeño.

En este ámbito de objetivos operativos, resultan especialmente útiles los indicadores de riesgo (*Key Risk Indicators*) que se basan en la identificación de variables correlacionadas con los riesgos y que permiten realizar una identificación, seguimiento y respuesta frente a los mismos. El apetito de riesgo, concretado en niveles de riesgo aceptables, permite articular un sistema efectivo de alertas y de gestión de la actividad realizada.

Las principales VENTAJAS en este caso son:

- **Mejorar el análisis coste/beneficio de las decisiones.** En mercados eficientes, las decisiones con mayores retornos esperados implican una asunción de mayores riesgos. El apetito de riesgo combina ambas varia-

bles en la toma de decisiones, impide pensar únicamente en las ventajas de una decisión obviando sus riesgos.

- **Asignar recursos de forma más eficiente.** La definición de límites de riesgo asumibles permite evaluar si los efectos previstos están dentro de los intervalos marcados e identificar posibles desviaciones. En un contexto de recursos limitados, el apetito de riesgo ayuda a definir dónde se producen las mayores desviaciones con respecto a los límites aceptables y dedicar recursos a solucionar dichas desviaciones.

3. Información

El informe COSO II incluye la información financiera y no financiera, la interna y la externa, en una consideración global de la información. Las organizaciones, cada vez más, afrontan mayores requerimientos en este sentido por parte de todos sus grupos de interés, se demanda mayor rapidez, claridad y transparencia.

El apetito de riesgo permite identificar los eventos relevantes para una organización en términos de potenciales riesgos, y comunicarlos a las partes que demanden dicha información.

Internamente, el apetito de riesgo permite crear una estructura de reporte clara. En función del nivel de exposición y de dónde se sitúa el límite aceptable de los riesgos, éstos se reportarán a un nivel organizativo u otro.

El establecimiento del apetito de riesgo tiene importantes consecuencias en términos de la información para la dirección, así como para la medición y reporte de los riesgos. Será ne-

El establecimiento del apetito de riesgo tiene importantes consecuencias en términos de la información para la dirección, así como para la medición y reporte de los riesgos.

Frente a un enfoque basado en el uso de información detectiva y pasiva, la información de medidas e indicadores anticipados permite aportar más valor y ayuda a adoptar las acciones preventivas necesarias.

cesario adaptar la información de gestión para permitir el seguimiento de los riesgos y su consideración respecto al apetito a lo largo de la organización, enriqueciendo los reportes existentes con esta variable de gestión y armonizando las estructuras de roles, responsabilidades y límites de decisión existentes.

Una cuestión fundamental es la identificación y explotación de los datos de los principales indicadores para tomar acciones preventivas, que posibiliten no exceder el apetito o no superar los límites establecidos. Frente a un enfoque basado en el uso de información detectiva y pasiva, la información de medidas e indicadores anticipados permite aportar más valor y ayuda a adoptar las acciones preventivas necesarias.

Además, la información de riesgos debe interpretarse de forma dinámica, por ejemplo, un incremento en la exposición de un determinado riesgo, implicará una disminución en el apetito de riesgo de otros. El grado de flexibilidad concedido a los gestores de riesgos dependerá claramente de la calidad y madurez del sistema de gobierno y control de riesgos de la entidad.

EL APETITO DE RIESGO PERMITE:

- **Hacer explícita la actitud de la alta dirección frente al riesgo.** Resulta, por tanto, una manera adecuada de discernir claramente los riesgos y decisiones asumibles de las que no lo son. Una discusión abierta sobre cuál es el apetito de riesgo es una forma apropiada de involucrar a los diferentes responsables de la organización en temas estratégicos y de gestión de riesgos. El apetito de riesgo fuerza el debate y ayuda a

asegurar que los riesgos se hagan explícitos.

- **Considerar todos los grupos de interés y sus preferencias.** El apetito de riesgo debe combinar las preferencias de todos los grupos de interés de la organización (empleados, accionistas, deudores, reguladores etc.). La actitud respecto al riesgo y el perfil de riesgos es muy diferente en cada grupo, por lo que un apetito de riesgo común debe aunar las restricciones y preferencias de todos los grupos.
- **Crear una comunicación basada en pautas comunes para todos los grupos.** El apetito de riesgo mejora el diálogo entre la alta dirección y las áreas de negocio y ayuda a fijar un lenguaje común y magnitudes compartidas por todos los grupos de interés, lo que favorece un mejor entendimiento y comunicación. Es una pauta de comunicación común a todos los grupos de interés.
- **Desarrollar un sistema de reporte integrado (*Integrated reporting*).** Para ello, un paso esencial es determinar los riesgos materiales (tanto negativos como positivos) que impactan en una organización a la hora de crear o destruir valor. Esa materialidad puede estar fijada por el apetito de riesgo, por lo que sustenta una aproximación integral a los riesgos.

4. Cumplimiento

Los reguladores e instituciones exigen que las organizaciones desempeñen su actividad dentro de la legalidad y con una adecuada transparencia de sus actividades. Cada día se exige



mayor responsabilidad en el comportamiento de las organizaciones y el apetito de riesgo ayuda a determinar responsable y conscientemente aquello que pueden y no pueden hacer. Se debe recordar que en todos los mecanismos de control y cumplimiento, es importante asegurar que los costes de su implantación sean inferiores a los beneficios que reportan, y en el caso del apetito de riesgo, al igual que en el resto, su implantación debe ser eficiente.

Adicionalmente, como se detalla más adelante, en 2004 la OCDE emitió los *Principios de Buen Gobierno* que fijaban la necesidad de que las organizaciones gestionen sus riesgos conscientemente, sabiendo lo que una organización está dispuesta a asumir. Desde entonces, la legislación refleja esta demanda social. En España, la Ley de Economía Sostenible (2011) exige que las sociedades cotizadas proporcionen información sobre sus sistemas de control de riesgos en su "Informe Anual de Gobierno Corporativo".

Por todo ello, las VENTAJAS de disponer de un apetito de riesgo definido, para los objetivos de cumplimiento son:

- **Cumplir con la legislación y las mejores prácticas de gestión exigidas por los reguladores.** Cada vez más sectores incorporan requerimientos de responsabilidad y transparencia en relación con la gestión de riesgos. El apetito permite a una organización ser consciente de sus riesgos y reportar aquéllos relevantes.
- **Mejorar la transparencia de las organizaciones** respecto a su gestión de riesgos, puesto que delimita los eventos relevantes.

- **Implantar una cultura de gestión de riesgos.** Un diálogo abierto sobre el apetito de riesgo debe trasladarse a una definición de tolerancias y límites de riesgo asumibles en cada actividad y ayudar a integrar la gestión de riesgos en el día a día de todos los niveles organizativos.

El apetito de riesgo es un elemento esencial de un sistema de gestión de riesgos. Permite a una organización identificar cómo se adecúan las decisiones para lograr los objetivos de acuerdo a su perfil de riesgo y, en caso de existir desviaciones, gestionarlas de forma eficiente y oportuna.



SECTORES DONDE SE UTILIZA EL APETITO DE RIESGO

La aversión al riesgo ha sido un tema tradicional en la teoría microeconómica, centrado en cómo las condiciones de incertidumbre afectan a los procesos de toma de decisiones. Desde el S. XVI se han producido aportaciones en este campo que se han intensificado significativamente en el S.XX, con las teorías de J. Von Neumann, Morgenstern, Arrow, Beck, etc.

El apetito de riesgo es una pieza esencial dentro de los sistemas integrales de gestión de riesgos (ERM), que ayudan a la sostenibilidad de las organizaciones.

La aplicación del apetito de riesgo en la gestión de organizaciones está generalizándose como parte esencial de los sistemas integrales de gestión de riesgos (ERM) cada vez más comunes en todos los sectores de actividad, aunque su enfoque y nivel de desarrollo varían dependiendo de su naturaleza.

Sectores Regulados

En sectores regulados, como el **FINANCIERO**, compuesto por entidades de crédito, de inversión y aseguradoras, esta tendencia es especialmente marcada. Este sector ha constituido tradicionalmente el campo de actividad en el que se han aplicado técnicas y elementos cuantitativos de gestión de riesgos que han permitido un cálculo exacto de los potenciales riesgos. Adicionalmente, los estándares regulatorios en dicho sector, han destacado la necesidad de adecuación del capital de las organizaciones a los riesgos asumidos en su activo, para garantizar la viabilidad de dichas entidades.

Por ello, estándares regulatorios como Basilea para la banca o Solvencia II para el sector asegurador están incidiendo en la conveniencia de que las organizaciones establezcan y comuniquen de forma explícita su apetito de riesgo, midan su exposición a los riesgos, aseguren que ésta sea acorde a su apetito y que éste es coherente con el capital disponi-

ble. Los marcos suelen hacer referencia a la necesidad de que el apetito de riesgo tenga una relación clara con el capital de la organización y que el apetito se alinee con su estrategia.

Solvencia II, por ejemplo, requiere que las **ENTIDADES ASEGURADORAS** realicen una autoevaluación interna de sus riesgos y de su solvencia (ORSA), teniendo en cuenta el perfil de riesgo específico, sus límites de tolerancia al riesgo aprobados por el Consejo de Administración, su estrategia comercial y la medida en que el perfil de riesgo de la empresa se desvíe del capital de solvencia obligatorio.

Basilea, relativo a la **BANCA**, se centra en el riesgo que una entidad está dispuesta a asumir dada su capacidad de riesgo, relacionada ésta con la base de capital, la liquidez y otras restricciones regulatorias o de solvencia. La definición del apetito de riesgo de este marco conceptual, permite a las entidades financieras fijar métricas cuantitativas como capital económico, límites de concentración de riesgos, rentabilidad ajustada al riesgo (RAROC), ratio de fondos de máxima calidad (Tier 1), pérdidas esperadas, exposición a eventos extremos, etc. El apetito de riesgo posibilita un enfoque proactivo para la distribución de su capital, un desarrollo de medidas cuantitativas de riesgos, un mejor gobierno corporativo, una mayor transparencia e información más oportuna y efectiva. Estas presiones regulatorias, así como un mayor enfoque en el gobierno corporativo en los últimos años, han servido de estímulo para muchos cambios en la industria financiera, como el reconocimiento de la necesidad de articular el apetito de riesgo por las entidades de forma más clara.

En el sector financiero, el apetito de riesgo es un input importante para la determinación del capital económico que, a su vez, condiciona las necesidades globales de capital. El capital económico, por lo general, desempeña un papel clave en la cuantificación de los riesgos y



en integrar el apetito de riesgo en la infraestructura operativa del negocio. Estas metodologías ofrecen una herramienta para cuantificar el riesgo y comprender mucho mejor la relación entre riesgo y rentabilidad.

Sectores No Regulados

Los sectores de actividad en los que **no existe una regulación** al respecto tan específica, presentan una evolución menos sofisticada del apetito de riesgo, se centran en especificaciones cualitativas que resultan adecuadas para riesgos más generales, como por ejemplo el reputacional.

En los sectores relacionados con industrias donde la seguridad y fiabilidad de las operaciones es importante (por ejemplo **ALIMENTACIÓN, SANIDAD o TRANSPORTE**) se ha desarrollado el concepto de apetito de riesgo, aunque centrado en riesgos operativos, como los de seguridad física de empleados, clientes, fraude o las vulnerabilidades de los sistemas, y en aspectos de cumplimiento o segregación de funciones, que tienen umbrales de tolerancia pequeños y donde el análisis se basa en determinar el coste de la exposición a los riesgos frente al coste de los controles por implantar. La gestión de este tipo de riesgos ha prevalecido sobre esquemas de gestión y optimización de los riesgos asumidos (oportunidades). Así, en la industria aeronáutica, por ejemplo, el estándar SARPS-ICAO² de gestión de seguridad se centra en identificar amenazas y eliminarlas hasta que el riesgo sea tolerable bajo un análisis coste-beneficio.

La identificación de medidas para los riesgos asumibles se aplica en diversos ámbitos. Estándares de gestión de riesgos de seguridad de la información como MAGERIT³ o ISO 27005 definen la necesidad de fijar umbrales para atender a los riesgos aunque no concretan específicamente medidas o formas de hacerlo.

Por otro lado, el **SECTOR PÚBLICO** está haciendo esfuerzos por evolucionar hacia modelos de gestión de riesgo ligados a estándares como ISO 31000. No obstante, la implantación de procesos de gestión de riesgos y de medidas específicas en este sector es todavía incipiente.

Independientemente del sector de actividad, los sistemas integrales de gestión de riesgos (ERM) se aplican cada vez en más ámbitos. El apetito de riesgo es una pieza esencial dentro de estos sistemas que, de forma generalizada, se reconocen como una buena práctica de gestión y ayudan a la sostenibilidad de las organizaciones (entendida ésta como la capacidad de crear valor a lo largo del tiempo). Un reconocimiento de estas ventajas son los índices bursátiles específicos de sostenibilidad en empresas cotizadas como el *Dow Jones Sustainability Index*⁴ o el *FTSE 4Good*⁵, que consideran que las organizaciones con principios de gestión responsable pueden proporcionar, a largo plazo, un retorno a la inversión mayor que la media. Sus criterios, para valorar qué empresas son las más responsables, se centran en las prácticas en materia de gestión y control de riesgos que aplican.

Los criterios utilizados por los índices bursátiles específicos de sostenibilidad en empresas cotizadas para valorar qué empresas son las más responsables, se centran en las prácticas en materia de gestión y control de riesgos que aplican.

2. SARPS-ICAO, *Standards and Recommended Practices*. International Civil Aviation Organization

3. MAGERIT, *Metodología de Análisis y Gestión de Riesgos de los Sistemas de Información*. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, octubre 2012. ISO 27005, estándar relativo a la gestión de riesgos de seguridad de la información

4. Los índices Dow Jones Sustainability Indexes son una familia de indicadores lanzados en una iniciativa conjunta en 1999 entre S&P y RobecoSAM, con objetivo de evaluar a las compañías cotizadas más relevantes, con criterios económicos, sociales y medioambientales. Más información en www.sustainability-index.com/

5. El Financial Times London Stock Exchange for Good es un índice que evalúa el cumplimiento con los objetivos de responsabilidad social de las empresas cotizadas más grandes. Fue lanzado en 2001 por el grupo FTSE. Más información en www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp



Metodologías

Como se habrá podido apreciar, bien definido, el apetito de riesgo transforma métricas y métodos de evaluación de riesgos en decisiones de negocio y reporte. Además, establece los límites que forman un vínculo dinámico entre estrategia, fijación de objetivos y gestión de riesgos.

El apetito de riesgo permite al responsable de gestión de riesgos (CRO, Chief Risk Officer o similar) involucrar a los jefes de las unidades de negocio en la definición de los vínculos entre el riesgo y la estrategia.

ENFOQUES EN LA DEFINICIÓN DEL APETITO DE RIESGO

Las distintas partes de la organización y grupos de interés tienen puntos de vista diferentes, tal como se ha comentado anteriormente, por lo que la definición del apetito de riesgo debe tratar de aunar todas las necesidades existentes. De este modo, la determinación del apetito de riesgo, organizativamente, puede definirse con dos enfoques alternativos: de manera ascendente o de manera descendente.

1. Enfoque descendente (*top-down*)

En la mayor parte de las organizaciones, el apetito de riesgo se establece al más alto nivel organizativo, alineado con los objetivos estratégicos. Parte de la Dirección y debe ser validado formalmente por los órganos responsables (Consejo y/o Comisión de Auditoría).

Para cambiar el comportamiento de una organización en relación con el riesgo, puede ser

necesario impartir formación adicional o realizar cambios en el personal pero, en la mayoría de las organizaciones, lo que mayor impacto suele tener es la implicación de la Alta Dirección.

En este sentido, las discusiones sobre el apetito de riesgo permiten al responsable de gestión de riesgos (CRO, Chief Risk Officer o similar) involucrar a los jefes de las unidades de negocio en la definición de los vínculos entre el riesgo y la estrategia. El proceso también se puede utilizar para involucrar al Consejo (o máximo órgano de responsabilidad existente) y a directores no ejecutivos. El resultado es un marco robusto que puede utilizarse para articular el apetito de riesgo a lo largo de una organización que tenga en cuenta las necesidades y perspectivas de los grupos de interés.

En este tipo de enfoque descendente se establece un apetito de riesgo al más alto nivel organizativo, de aplicación para todo el grupo o compañía, generalmente en términos cuantitativos. Posteriormente, se va desglosando dicho apetito a nivel región, división o línea de actividad y, consecuentemente, a nivel país, empresa (en caso de grupos empresariales), área, producto, etc.

A medida que el apetito de riesgo se comunica a través de toda la organización (subsidiarias, divisiones, unidades de negocio, regiones, países, áreas, etc.), es importante que se exprese en términos más específicos.



La siguiente figura ilustra un enfoque global, que consiste en la evaluación del apetito de riesgo desde diferentes perspectivas de grupos de interés y distintos tipos de riesgo. El diseño descendente del apetito de riesgo conduce típicamente a una evaluación del perfil de riesgo deseado y un plan de acción para lograrlo. Para afrontar este problema multidimensional, puede resultar útil comenzar con la definición de la capacidad de riesgo, entendida como la máxima cantidad de riesgo que la organización puede asumir. Este es un concepto importante porque, como se ha indicado, el apetito de riesgo se debe establecer en un nivel que esté dentro del límite que marca la capacidad de la empresa. Habitualmente, los grupos de interés tendrán opiniones diferentes sobre el margen de seguridad deseado y resultará crucial tenerlo en cuenta en el establecimiento y comprensión del apetito. Además, es necesario evaluar otros factores como el impacto potencial de un incidente de riesgo, así como la capacidad de la organización para controlar la actividad. Estos factores cualitativos, cuando se combinan con la capacidad y medidas de riesgo, permiten articular y controlar un apetito de riesgo equilibrado.

Con carácter general, **para definir el apetito de riesgo se recomienda el enfoque descendente**, ya que recoge los requerimientos de los diferentes grupos de interés y estimula el debate del equipo ejecutivo. Además, esta aproximación está alineada con las mejores prácticas en Buen Gobierno Corporativo, como el Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (también llamado Código Conthe), publicado por la CNMV en 2006, donde se recomienda que la política de gestión de riesgos de la sociedad incluya la fijación del nivel de riesgo que la sociedad considera aceptable, y que ésta sea aprobada por su Consejo de Administración.

Otro beneficio del enfoque descendente es que asegura que la dirección está en consonancia con el apetito de riesgo. Puede requerir una inversión inicial más alta, pero será compensada más adelante facilitando el posterior desarrollo.



Adicionalmente, sin una perspectiva descendente, hay determinados riesgos, como los reputacionales u otro tipo de riesgos transversales a la organización, que podrían no ser tenidos en cuenta. A veces, el daño a la reputación puede ser causado por un incidente en una parte de la organización que se contagia y provoca daños en otras áreas. Esto puede ser particularmente importante en las instituciones financieras, que requieren la confianza de sus depositantes o tomadores para mantener su solvencia.

Sin una perspectiva descendente, hay determinados riesgos, como los reputacionales u otro tipo de riesgos transversales a la organización, que podrían no ser tenidos en cuenta.

2. Enfoque ascendente (*bottom-up*)

La forma más sencilla de definición del apetito de riesgo bajo un enfoque ascendente consiste en definir el apetito de riesgo al mínimo nivel de decisión (por ejemplo, por proceso o proyecto), para ir ascendiendo en su defini-

ción hasta llegar a un apetito consolidado por compañía o grupo empresarial.

En determinadas organizaciones, se sigue un enfoque ascendente, partiendo de información de riesgos histórica de la compañía y desarrollando modelos estadísticos que incluyan, además, factores asociados a la industria o al entorno macroeconómico, para crear un perfil de riesgos teórico. Este perfil de riesgo sirve en última instancia a los órganos y responsables para discutir sobre el nivel de riesgo que la compañía está preparada para aceptar, y definir así un apetito de riesgo global.

Los enfoques ascendentes tienen el inconveniente de que tienden a apoyar el *statu quo* y el perfil de riesgo existente, sin incorporar la visión de futuro. A menudo, el resultado es una descripción pasiva del apetito de riesgo actual en lugar de una actitud proactiva sobre la dirección hacia la que los órganos responsables quieren encaminar a la organización.

Confiar enteramente en modelos ascendentes de determinación del apetito de riesgo puede no ser recomendable porque la Dirección necesita una visión descendente. Por ejemplo, los problemas encontrados en la medición de beneficios de diversificación o en la determi-

nación de los requerimientos de capital para riesgos “difíciles de cuantificar”, tales como el riesgo estratégico, significan que el enfoque ascendente puede no reflejar la verdadera posición de riesgo de la organización. De hecho, en el sector financiero muchas compañías tienen grandes dificultades para cuantificar el capital asociado con el riesgo operacional.

En conclusión, un enfoque descendente, por lo general, funciona mejor que un enfoque ascendente como planteamiento de base para implantar el sistema. Esto se debe a que realmente es la forma más efectiva de considerar las opiniones de los grupos de interés y de crear una actitud proactiva en el establecimiento de lo que la Dirección considera que debe ser su apetito de riesgo. Pero una vez se haya descendido a lo largo de toda la organización, el enfoque debe completarse con un reporte ascendente, que permita consolidar al máximo nivel la información de todas las áreas, obteniendo una visión global y de conjunto de la situación de la compañía. En definitiva, pueden considerarse enfoques complementarios, no necesariamente excluyentes.

A continuación, se presenta un resumen las principales ventajas e inconvenientes de cada enfoque.

Es importante considerar aquellos elementos del apetito de riesgo que no se pueden medir y que, por tanto, podrían ser más difíciles de gestionar, como los riesgos reputacionales.

TOP-DOWN	BOTTOM-UP
VENTAJAS	
<ul style="list-style-type: none"> · Alineación estratégica · Convergencia con la capacidad máxima de riesgo · Estimulación del debate del equipo ejecutivo · Alineación con <i>Best Practices</i> · Explicitación de los requisitos de los Grupos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> · Mayor involucración de toda la organización · Alto nivel de capilaridad · Sencillez en la definición, sobre todo para riesgos más difíciles de cuantificar
INCONVENIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> · Menor involucración de niveles operativos en la definición · Menor nivel de detalle · Mayor complejidad en la definición y cuantificación 	<ul style="list-style-type: none"> · Demasiadas interacciones para converger con capacidad máxima de riesgo · Menor debate en niveles ejecutivos · Menos convergencia con los requisitos de los Grupos de interés



EVALUACIÓN CUANTITATIVA vs CUALITATIVA DEL APETITO DE RIESGO

De forma muy resumida, podría decirse que la definición de apetito de riesgo puede realizarse de dos formas:

1. **Declaraciones cualitativas**, que describen los riesgos específicos de la organización que está dispuesta a aceptar.
2. **Declaraciones cuantitativas**, donde se describen los límites, umbrales o indicadores clave de riesgo, que establecen cómo han de ser juzgados los riesgos y sus beneficios y/o cómo evaluar y vigilar el impacto agregado de estos riesgos.

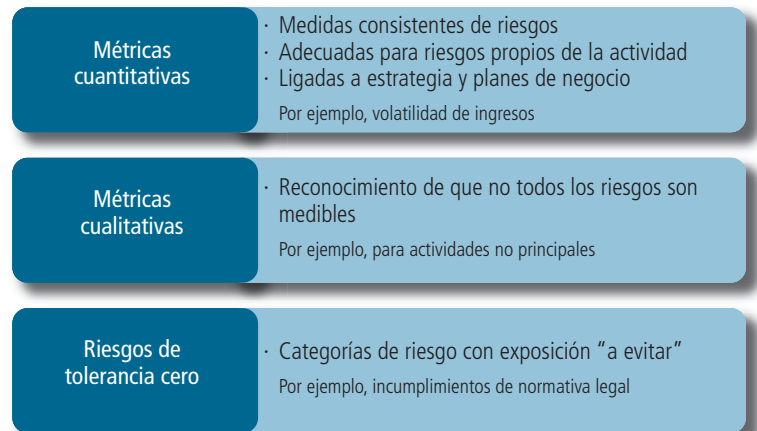
Asimismo, es importante considerar aquellos elementos del apetito de riesgo que no se pueden medir y que, por tanto, podrían ser más difíciles de gestionar, como los riesgos reputacionales. Podría decirse que éstos son los riesgos que pueden beneficiarse más, de ser articulados de una forma clara, incluso si se realiza en términos cualitativos. No obstante, las técnicas cuantitativas están mejorando continuamente y en algunos casos pueden llegar a hacerse aproximaciones razonables.

La implicación para la gestión es clara: identificar los riesgos a los que se enfrenta la organización, medirlos y articular las decisiones correspondientes para gestionarlos. Todo ello se debe hacer de manera integral y equilibrada, de forma que las medidas cuantitativas se combinen con medidas cualitativas, así como tener en cuenta aquellos riesgos para los que la institución puede tener tolerancia cero.

En este último concepto de “riesgos de tolerancia cero” se engloban aquellas categorías de riesgo, para las que la estrategia de respuesta al riesgo suele ser generalmente “evitar”; es decir, cambiar la forma de actuar o no proceder con la actividad que ocasiona el

riesgo. Por ejemplo, se engloban en esta tipología aquellos riesgos relacionados con incumplimientos legales o regulatorios, riesgos relacionados con la seguridad de los empleados, riesgos de fuerte impacto medioambiental, etc.

En la siguiente figura se muestran los tres componentes teóricos de la definición del apetito de riesgo.



METODOLOGÍA EN BASE AL SECTOR

Respecto a la metodología de cálculo para determinar el apetito de riesgo, las organizaciones pueden optar por diferentes enfoques, en gran parte condicionados por su sector de actividad. Resulta adecuado considerar sus particularidades dependiendo de si están vinculadas al sector financiero o no, así como tener en cuenta posibles medidas cuantitativas y cualitativas.

Tal y como se describe en el capítulo “Usos del Apetito de Riesgo”, las empresas adscritas al sector financiero utilizan generalmente, medidas cuantitativas para expresar su apetito de riesgo, mientras que las empresas no-financieras pueden optar por evaluaciones cuantitativas o cualitativas.

Si la empresa, a pesar de no ser financiera, está evaluando sus riesgos en términos de impacto económico y probabilidad, puede ser conveniente que establezca su apetito en términos cuantitativos.

1. Empresas no-financieras

En general, las empresas no-financieras no están sujetas a normativas que les obliguen a cuantificar su apetito de riesgo, por lo que pueden optar por establecerlo de forma cualitativa, cuantitativa, o con una combinación de ambas.

Sin embargo, si la empresa, a pesar de no ser financiera, está evaluando sus riesgos en términos de impacto económico y probabilidad, puede ser conveniente que establezca su apetito en términos cuantitativos, de tal forma que le permita clasificar sus riesgos identificados como aceptables o no aceptables.

La elección de una cifra como nivel de apetito de riesgo puede basarse en variables económicas representativas del tamaño de la empresa (área, país, unidad, etc.), un porcentaje del EBITDA, ingresos, resultado operativo, etc. e incluso la materialidad utilizada por el auditor externo.

Dicha cifra puede completarse con un valor de probabilidad, esto es, apetitos de riesgo que resultan de combinaciones de impacto y probabilidad y que pueden asociarse a intervalos del mapa de riesgos para una mejor representación gráfica y comprensión.

El apetito, dentro del plano de compañía o grupo, puede desglosarse en un enfoque *descendente*, aplicando la misma magnitud a entidades inferiores o usándose otro criterio.

2. Empresas financieras

Algunas compañías, principalmente instituciones financieras, utilizan medidas cuantitativas para expresar su apetito de riesgo global. La mayor parte de ellas obtienen dichos valores a través de la "modelización" de diferentes escenarios. Por ello, es habitual que el apetito de riesgo esté compuesto de valores económicos y probabilidades.

Las métricas utilizadas para determinar el apetito de riesgo son diversas y varían en función del sector de actividad. Principalmente se utilizan:

- Métricas de adecuación del capital, como el capital en riesgo (*Capital at Risk*) que se relacionaría con una potencial pérdida de valor de los activos o el capital económico (*Economic Capital*) que son los recursos necesarios para asumir pérdidas esperadas e inesperadas.
- Métricas relacionadas con ingresos, como los ingresos en riesgo (*Earnings at Risk*) que es una medida de variabilidad de los beneficios. Se utiliza habitualmente en organizaciones sujetas a *US GAAP*⁶.
- Métricas de liquidez, especialmente relevantes en Basilea III tras los problemas de liquidez vividos en el sector financiero desde el año 2010.

A modo de ejemplo, a continuación se muestra un cuadro con los indicadores mínimos que deberían formar parte de la definición del apetito de riesgo de la entidad, así como de su posterior seguimiento.

Métricas de capital

- **Solvencia.** Fondos propios requeridos por la actividad.
- **Capital económico.** Fondos propios requeridos con un nivel de confianza (superior al 90%). Suele ser superior al capital regulatorio.

Métricas de ingresos

- **Volatilidad de los ingresos.** Variabilidad de los ingresos.
- **Rentabilidad del Capital.** Rentabilidad del capital económico ajustada al riesgo.

Métricas de liquidez

- **Plazo de liquidez.** Periodo de tiempo en el que el balance de caja es suficiente para hacer frente a los compromisos esperados.
- **Ratio de liquidez.** Comparación entre los activos esperados y las salidas de caja esperadas.

6. US GAAP, Generally Accepted Accounting Principles (United States)





Marcos de Referencia

Existen diferentes marcos⁷ y estándares que contemplan directrices y/o recomendaciones sobre el apetito de riesgo y su uso en las organizaciones. Estos marcos resultan útiles como referencia para comenzar a utilizar el apetito de riesgo o para evaluar el grado de desarrollo logrado. A continuación, señalamos los más representativos, diferenciando entre los exigidos en sectores regulados y los que constituyen las mejores prácticas internacionales.

EXIGENCIAS DE CARÁCTER OBLIGATORIO

Marco regulador para entidades bancarias (Basilea)

En 1974 se creó el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y en 1988 se publicó el primer acuerdo "Basilea I", donde se proponían las normas mínimas que deberían cumplir las entidades financieras para mantener el control prudente de sus operaciones.

En la revisión de Basilea III de junio de 2011, se responsabiliza explícitamente a la Alta Dirección de las entidades, de la definición de la cantidad de riesgo que están dispuestos a aceptar en su visión, citando textualmente:

"La alta dirección debe asumir un papel de liderazgo en la integración de las pruebas de tensión en el marco de la gestión de riesgos del banco y de su cultura de riesgos, y garantizar que los resultados son significativos y se aplican diligentemente a la gestión del riesgo de crédito de contraparte. Como mínimo, los resultados de las pruebas de tensión para exposiciones significativas deben compararse con las directrices que explicitan el apetito de riesgo del banco por el riesgo, así como analizarse y servir de base para adoptar medidas ante riesgos excesivos o concentrados."

Aunque los acuerdos del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea son recomendaciones sobre regulación y supervisión bancaria no vinculantes, han sido adoptados por numerosos países e integrados en su regulación local.

El marco regulador señala que el supervisor debe supervisar varios aspectos:

- **El Consejo garantiza que:**
 - a) existe una sólida cultura de gestión del riesgo en todo el banco;
 - b) se han desarrollado políticas y procesos para la asunción de riesgos, acordes con la estrategia de gestión del riesgo y el nivel establecido de apetito de riesgo;

7. Para un mayor detalle sobre marcos metodológicos consultar el ANEXO II incluido en el documento completo alojado en www.auditoresinternos.es

- c) se tiene constancia de las incertidumbres asociadas a la medición del riesgo;
 - d) se establecen límites adecuados acordes con el apetito de riesgo;
 - e) el perfil de riesgo y la solidez del capital del banco, son periódicamente comunicados al personal pertinente y comprendidos por éste; y
 - f) la alta dirección adopta las medidas necesarias para vigilar y controlar cualquier riesgo significativo de conformidad con las estrategias aprobadas y el apetito de riesgo establecido.
- **Las estrategias, políticas, procedimientos y límites en materia de gestión de riesgos:**
 - a) se documentan adecuadamente;
 - b) se revisan periódicamente y actualizan adecuadamente para reflejar cambios en el apetito de riesgo, el perfil de riesgo y la situación macroeconómica; y
 - c) se comunican dentro del banco.

Marco regulador para entidades aseguradoras (Solvencia II)

La Directiva Europea 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009, sobre el seguro de vida, el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio, establece el marco de Solvencia II. Este marco fija unos requerimientos generales que deben regir el sistema de control interno. Destaca un apartado específico relacionado con actividades de gestión de riesgos para estas organizaciones.

En su artículo 45, la Directiva establece que este tipo de entidades deben efectuar una evaluación interna de sus riesgos y de su sol-

vencia, abarcando, como mínimo, los siguientes aspectos clave:

- Las necesidades globales de solvencia de la organización, teniendo en cuenta su perfil de riesgo específico, sus límites de tolerancia al riesgo aprobados y la estrategia comercial de la empresa.
- El cumplimiento continuo de los requisitos de capital y de provisiones técnicas establecidos en la propia Directiva.
- La medida en que el perfil de riesgo de la empresa se aparta de las hipótesis en que se basa el capital de solvencia previsto en la propia Directiva.

MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALMENTE ACEPTADAS

OCDE: Principios de Gobierno Corporativo

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) publicó el documento "Principios de Gobierno Corporativo" (edición 2004), en el que se relacionan una serie de buenas prácticas para fortalecer la estructura del gobierno corporativo en empresas y otro tipo de organizaciones, con el objetivo final de contribuir al fortalecimiento de la confianza y la integridad en el ámbito económico y de los negocios.

Entre las recomendaciones de estos principios, en relación a la gestión de riesgos, se señala la idoneidad de disponer de una política de riesgos, que especifique los diferentes tipos y grados de riesgo que una entidad se encuentra dispuesta a aceptar en su intento por alcanzar los objetivos (es decir, que exprese los tipos de riesgo que se afrontan y su apetito correspondiente). Esta política constituirá una referencia para determinar cuál es el

perfil de riesgo deseado por la organización así como un soporte importante para la gestión de los riesgos.

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)

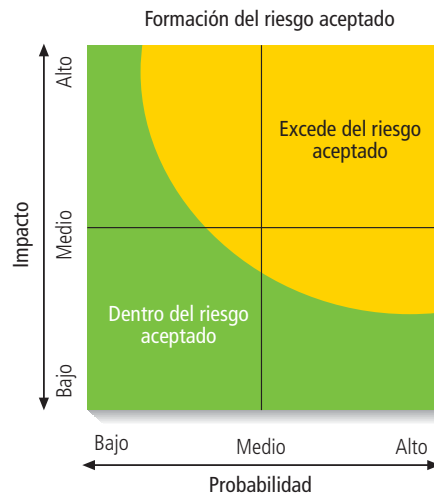
COSO II (Gestión de riesgos corporativos – Marco integrado) distingue cuatro categorías de objetivos, que deben ser cubiertos en toda la estructura organizativa de una entidad, mediante ocho componentes o actividades para la administración y gestión integral de los riesgos. En la última actualización de COSO, los objetivos se han simplificado en tres categorías (operaciones, información y cumplimiento) y los ocho componentes finalmente han sido agrupados en cinco (entorno de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación, actividades de seguimiento).

Con relación al componente “Entorno de Control”, COSO II define que los factores del ambiente de control deben incluir la filosofía de gestión de riesgos de la entidad y su riesgo aceptado, así como el resto de componentes como la integridad, los valores éticos o la estructura organizativa.

A su vez, en el punto de “Establecimiento de objetivos” sugiere la vinculación entre la mi-

sión de la entidad y los objetivos estratégicos, así como con el resto de objetivos relacionados, alineando estos dos tipos de objetivos con el nivel de riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo.

COSO II expresa que, en una entidad, el riesgo aceptado puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos, y sugiere una batería de consideraciones para su definición. Como primera opción, contempla la expresión del riesgo aceptado en términos de un “mapa de riesgo” lo que sugiere que la dirección de la organización debe poner en marcha acciones para reducir la probabilidad y/o impacto de cualquier riesgo residual significativo incluido en la zona amarilla, puesto que excede el riesgo aceptado.



En la nueva actualización de COSO, se especifica que el apetito de riesgo y la tolerancia al riesgo, junto a la fijación de objetivos, son precondiciones necesarias para el establecimiento de un efectivo sistema de control interno.



Como segunda opción expone, principalmente para empresas de servicios financieros y del sector energético, adoptar un enfoque sofisticado de aproximación al riesgo aceptado mediante técnicas cuantitativas. A su vez para organizaciones avanzadas, indica que pueden expresar el riesgo aceptado con medidas relativas al mercado o de capital en riesgo.

En este nuevo marco de gestión de riesgos de COSO, se introducen y definen los conceptos de apetito de riesgo y tolerancia al riesgo como ya se ha explicado con anterioridad. De esta manera, sugiere que se obtiene un mayor grado de seguridad sobre el logro de los objetivos y especifica que el apetito de riesgo y la tolerancia al riesgo, junto a la fijación de objetivos, son precondiciones necesarias para el establecimiento de un efectivo sistema de control interno.

Respecto a los componentes del marco de COSO, se indica que la identificación de eventos y la evaluación de riesgos para dar respuesta a éstos, deben considerarse siempre en relación al apetito de riesgo definido.

De forma adicional, COSO ha publicado en 2012 el informe *"Understanding and Communicating Risk Appetite"*, con el objetivo de ayudar a las entidades a implantar la gestión de riesgos (ERM). Además de llevar a cabo una perfecta planificación, es necesario desarrollar y comunicar a toda la entidad una clara comprensión del apetito de riesgo definido, integrarlo en el proceso de planificación estratégica y no contemplarlo únicamente como un tema teórico de discusión.



Para determinar el apetito de riesgo, deben seguirse tres pasos:

- 1. Desarrollar el apetito de riesgo.** La organización debe integrar, y no evitar, el riesgo como parte de su estrategia, estableciendo objetivos y desarrollando apetitos de riesgo diferentes, acordes a la misma. No existe una norma o estándar universal de apetito de riesgo aplicable a todas las organizaciones, ni existe un "correcto" apetito de riesgo, por lo que la Dirección debe establecerlo, entendiendo y analizando las ventajas y desventajas que implica tener un mayor o menor apetito de riesgo.
- 2. Comunicar el apetito de riesgo.** Existen diversos enfoques utilizados para la comunicación del apetito de riesgo. El primer enfoque sugerido es la creación de un estado de apetito de riesgo de carácter general, que refleje los niveles de riesgo aceptables en la consecución de objetivos (mediante su representación en gráficos o mapas de riesgos con bandas de riesgo aceptable e inaceptable), lo suficientemente amplio y descriptivo como para que las unidades organizativas puedan gestionar sus riesgos de forma consistente dentro de la organización. El segundo enfoque es la comunicación del apetito de riesgo para cada uno de los objetivos principales de la organización; mientras que el tercero se centra en comunicar el apetito de riesgo para diferentes categorías de riesgo.
- 3. Controlar y actualizar el apetito de riesgo.** Una vez que el apetito de riesgo sea comunicado, los responsables de la gestión, con el apoyo de la dirección, deben revisarlo y reforzarlo. El apetito de riesgo no se puede establecer y luego olvidarlo, sino que debe ser revisado en relación a la forma en que opera en la organización,

especialmente en las entidades donde el modelo de negocio está cambiando. Los responsables deben controlar que las actividades sean realizadas coherentemente con el apetito de riesgo definido, a través de una combinación de monitorización y evaluaciones separadas. El departamento de Auditoría Interna, a su vez, puede apoyar en la gestión de este seguimiento.

Cuando se lleve a cabo la supervisión del apetito de riesgo, sugiere que debe incentivarse la creación de una cultura en la organización, que fomente la concienciación de los integrantes de la misma acerca de los riesgos y su vinculación con los objetivos de la organización.

International Organization for Standardization (ISO)

ISO publicó en 2009 un conjunto de principios y pautas que sirvieran de ayuda a todo tipo de organizaciones para afrontar, de una manera sistematizada y eficaz, el proceso de instauración de un sistema de gestión de riesgos.

Si bien no se trata de una norma certificable, muchas organizaciones han adoptado esta perspectiva de gestión de riesgos debido a que el estándar combina los mejores aspectos de varios marcos formales de gestión de riesgos corporativos.

ISO publicó dos documentos diferentes, pero de carácter complementario:

- El estándar *ISO 31000: 2009, "Gestión de Riesgos - Principios y guías de implantación"*, que proporciona un marco para que la función de gestión de riesgos dentro de una organización tenga éxito en la consecución de sus propósitos y objetivos. Este estándar establece, además, un proceso específico para la gestión de riesgos.

En cuanto al apetito de riesgo, el estándar ISO lo menciona expresamente en relación con la política de gestión de riesgos, puesto que este documento debe especificar claramente el apetito como parte de los objetivos y compromisos de la organización con la gestión de sus riesgos. De forma adicional señala la importancia de este concepto en la fase del proceso relativa a la evaluación del riesgo, debido a que influirá en la decisión de la organización de tratar las situaciones de riesgo de una manera u otra, en función de cómo se haya fijado ese apetito.

- De manera complementaria, el documento *ISO Guía 73:2009, Gestión de riesgos - Vocabulario*, detalla –entre otros aspectos– una definición concreta de los conceptos de actitud, apetito y tolerancia de riesgo de una organización, como se ha detallado en "Introducción" de este documento.

British Standard 31100

La BS 31100 es un código de conducta para la gestión de riesgos iniciado en 2006 por un comité técnico formado por miembros de la industria, reguladores y académicos, y publicado por el Grupo BSI (British Standards Institution) en 2008. Proporciona una guía con recomendaciones para la gestión de riesgos (principios, modelos, marcos y procesos) a fin de ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y a mejorar el resultado a través de una gestión efectiva del riesgo.

La BS 31100 por su flexibilidad en el lenguaje, está dirigida a organizaciones de todos los tamaños, tanto pequeñas como multinacionales. A su vez, busca reducir las duplicidades con otras normas o marcos de referencia, mediante la vinculación e integración del lenguaje y las metodologías ya existentes.

El estándar ISO menciona expresamente el apetito de riesgo y señala que se debe especificar claramente el apetito como parte de los objetivos y compromisos de la organización con la gestión de sus riesgos.

La definición de apetito de riesgo, según la BS 31100, debe reflejar los siguientes aspectos:

- Proporcionar orientación y límites sobre el riesgo que se puede aceptar dentro de la organización.
- Considerar el entorno de la organización operativa, comprendiendo el valor, la rentabilidad de la gestión, el rigor de los controles y los procedimientos de aseguramiento.
- Reconocer que la organización podría estar dispuesta a aceptar una proporción de riesgo más alta de lo normal en un área si el saldo global de riesgo es aceptable.
- Definir el control, los permisos y sanciones del entorno, incluyendo la delegación de autoridad en relación con la aprobación de la aceptación del riesgo de la organización.
- Reflejar o incorporar en la política de gestión del riesgo de la organización y notificarlo, como parte de un sistema de reporte interno de riesgos de la organización.

Se indica que la definición de apetito de riesgo puede realizarse de dos formas:

- Declaraciones cualitativas.
- Declaraciones cuantitativas.

El perfil de riesgo de la organización se manifiesta en el riesgo real al que ésta decide enfrentarse. Debe ser evaluado y considerado en la aplicación de los procesos de gestión de riesgos, debiendo ser objeto de comparación con el apetito de riesgo y la gestión adecuada de las medidas adoptadas. Esto puede incluir:

- i. Acciones específicas de gestión para alinear el perfil de riesgos al apetito.
- ii. Revisión de la propensión frente al riesgo, de acuerdo con el clima y evolución del negocio, y / o

- iii. Investigación de los casos de riesgos asumidos que no se están optimizando.

Con relación a la asignación de roles y responsabilidades, responsabiliza a la Junta Directiva, Alta Dirección (o equivalente), como órgano responsable de establecer y/o aprobar el apetito de riesgo de la organización y los apetitos de riesgo para las unidades auxiliares o funciones, debiendo ser comunicada a toda la organización.

El apetito de riesgo debe ser revisado por la Alta Dirección (o su equivalente) por lo menos una vez al año, junto con la estrategia de la organización y los procesos de planificación. De esta manera, se consigue que el perfil de riesgo de la organización y el apetito de riesgo definido se encuentren alineados, afrontando un apetito de riesgo acorde a las características y situaciones que afecten a la empresa en ese momento.

The Institute of Risk Management (IRM)

El IRM ha publicado varios documentos relacionados con la gestión de riesgos empresariales. En concreto, y basándose en las disposiciones recogidas en el *UK Corporate Governance Code*, ha publicado el documento *Risk Appetite & Tolerance, Guidance Paper* (The Institute of Risk Management- CroweHorwath, 2011), donde se abordan diferentes cuestiones relacionadas con el desarrollo de un marco de apetito de riesgo dentro de una organización.

El documento proporciona una definición completa e intuitiva del apetito y de la tolerancia al riesgo. Establece una serie de nociones básicas sobre el proceso para poner en



marcha este marco. Proceso que divide en las siguientes fases:

- **Diseño del apetito de riesgo**, mediante la interacción de los elementos presentes en la organización, tales como la cultura de riesgos, su capacidad de riesgo, la madurez del proceso de gestión de riesgos y el establecimiento de diferentes apetitos de riesgo, en función de las diferentes naturalezas y situaciones que se afronten.
- **Construcción del apetito de riesgo**, partiendo de las capacidades de gestión del riesgo por parte de la organización, se afrontan diferentes niveles de riesgo (a nivel estratégico, táctico y operacional) de manera conjunta con la propensión de la organización a asumir riesgos y a ejercitar las medidas de control correspondientes.
- **Implantación del apetito de riesgo**, mediante un proceso dividido en diferentes fases:
 1. Diseño inicial del apetito.
 2. Búsqueda de compromiso e implicación por parte de los stakeholders.
 3. Desarrollo de un marco de apetito de riesgo.
 4. Aprobación del marco por parte del Consejo.
 5. Desarrollar el propio proceso de implantación (establecimiento de parámetros correctos, participación de implicados, incorporación a la estructura la organización, etc.).
 6. Informar del proceso interna y externamente.
 7. Revisar las actuaciones realizadas para determinar qué ha ido bien, qué ha salido mal y qué se debe hacer de forma diferente de cara a próximas ocasiones.
- **Gobierno del apetito de riesgo**, mediante los cuatro elementos críticos para que el apetito de riesgo sea útil para la organización. En primer lugar, la autorización (ele-

mentos para la supervisión del proceso de establecimiento del apetito); en segundo término, la medición (medir y evaluar para determinar el impacto sobre el rendimiento del negocio); en tercer lugar, el seguimiento (identificación de desviaciones del proceso) y, por último, el aprendizaje (identificación de las áreas de mejora).

En España: Código Unificado de Buen Gobierno Corporativo

En el Código Unificado de Buen Gobierno (Código Conthe), se plasman las recomendaciones efectuadas por el grupo especial de trabajo que asesoró a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en 2005, para la armonización y actualización de las recomendaciones de los Informes Olivencia y Aldama sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas.

El Código establece, en relación directa con el apetito de riesgo, “que la política de control y gestión de riesgos debe identificar, al menos:

- a) Los distintos tipos de riesgo (operativos, tecnológicos, financieros, legales, reputacionales...) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.
- b) La fijación del nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable.
- c) Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que lleguen a materializarse.
- d) Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.”

El apetito de riesgo debe ser revisado por la Alta Dirección por lo menos una vez al año, junto con la estrategia de la organización y los procesos de planificación.

Implantación

Previa implantación del concepto de apetito de riesgo en cualquier organización, es preciso asegurar que la entidad cuenta con un modelo de gestión de riesgos de acuerdo con los principios y características definidas previamente en este documento. El modelo implantado definirá los procesos y actividades por desarrollar por los empleados de cualquier organización en el ámbito de la gestión de riesgos y servirá de base para la definición del apetito de riesgo de la compañía.

La implantación del modelo se puede desarrollar en 6 pasos:



PASO 1 Definición del marco estratégico

La definición de un marco estratégico facilitará a la organización dotarse de una herramienta que permita implantar un sistema de gestión de riesgos tal como reconoce COSO II⁸ (*"Gestión de riesgos corporativos - Marco integrado"*). Para ello debe incluir, al menos, los siguientes aspectos:

1. **Objetivo.**- Consistente en determinar la finalidad de la implantación del sistema, llámese también *"visión"*; asimismo debe asegurarse que está alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

2. **Alcance.**- Permite definir el ámbito de aplicación así como los integrantes de la organización para los que serán de obligado cumplimiento las directrices, políticas y demás procedimientos derivados de la implantación del sistema interno de gestión de riesgos. Especialmente útil si se decide establecer un sistema de gestión parcial, como puede ocurrir en organizaciones en las que debido a su naturaleza, tamaño o estructura organizativa no sea aconsejable una implantación total.

3. **Estrategia.**- También llamada *"misión"*, debe definir las actividades clave que se realizarán con el propósito de cumplir la *"visión"*. Se deberá incluir la necesidad de desarrollar y comunicar a toda la entidad una clara comprensión del apetito de riesgo.

Algunos aspectos adicionales, de carácter más específico, que debe contemplar el marco definido son:

- El compromiso de los grupos de interés para apoyar una efectiva implantación.
- Procedimiento para la periódica revisión y actualización del marco, de acuerdo con el nivel de madurez en materia de gestión de riesgos de la entidad.

8. COSO II en su apartado sobre la relación entre "Incertidumbre" y "Valor" sugiere que *"...el valor se maximiza cuando la dirección establece una estrategia y unos objetivos que consiguen un equilibrio óptimo entre las metas de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados y despliega eficiente y eficazmente los recursos a fin de alcanzar los objetivos de la entidad."*



- La aprobación por parte de los órganos de gobierno de los cambios organizativos en concordancia con la implantación del sistema.
- Los beneficios que se esperan conseguir, tanto a corto como a largo plazo, gracias a la implantación del sistema.
- La metodología que se va a utilizar para determinar de forma periódica cuál ha sido el resultado obtenido por la entidad gracias a la implantación del sistema.

En definitiva, el diseño y publicación de un marco estratégico permitirá:

- Dotar a la función de gestión de riesgos de un marco estable y comúnmente conocido para desarrollar sus actividades.
- Dar a conocer a los grupos de interés (*stakeholders*) en qué medida el desarrollo de la función se realizará de forma coherente y alineada con los principios que rigen el gobierno corporativo.
- Incorporar la gestión de riesgos a la cultura de la empresa, como un factor de buen gobierno para la alta dirección.

PASO 2

Establecimiento de principios

Acorde con los niveles de objetivos detallados en COSO II (*"Gestión de riesgos corporativos - Marco integrado"*), se debe dotar al elemento central de cualquier sistema de gestión de riesgos, el apetito de riesgo, de unos principios de gestión, actuación y comportamiento de la organización:

1. Estratégicos:

- El principio clave de la función es mantener alienada la estrategia de la organización con el perfil de riesgo de la misma.
- Adicionalmente, debe permitir instrumentalizar una escala de delegación de responsabilidades y de gestión para los

distintos riesgos en función de la exposición respecto al apetito fijado.

2. Operacionales:

- Se debe integrar la identificación de riesgos en la toma de decisiones operativas.
- Una vez definido el apetito de riesgo al nivel más alto de la organización, debe concretarse de forma consistente en las diferentes categorías de riesgos y/o áreas que compongan la organización.
- Los límites de riesgo definidos deben comunicarse e integrarse en el día a día de la organización, mediante una definición de los comportamientos y variables aceptables de desempeño.
- En este nivel operativo, se deben definir indicadores de riesgo correlacionados con las variables clave (*Key Risk Indicators*), que permitan realizar un seguimiento de los mismos, así como disponer de un sistema de alertas y de gestión de la actividad.

3. Información:

- Se debe definir una estructura de reporte alineada con el apetito de riesgo fijado, que permita la comunicación rápida, clara y transparente de información cuando los riesgos se materialicen fuera de los niveles del apetito.
- El intercambio de información de la organización con el exterior debe considerar las diferentes actitudes de los diversos grupos de interés respecto a cada riesgo.
- Es necesario definir un lenguaje común, así como pautas claras de comunicación alrededor de la gestión de riesgos y del apetito.

4. Cumplimiento:

- Asegurar que la función de gestión de riesgos de la organización cumple con

la normativa establecida por órganos o instituciones reguladores de su ámbito de actuación.

- Adicionalmente, observar las recomendaciones de gobierno corporativo realizadas por las instituciones de referencia con el objetivo de ofrecer un mensaje de confianza a los grupos de interés.



PASO 3 · Descripción organizativa

La estructura de gobierno de la organización ha de facilitar la gestión integral del riesgo, y proporcionar los canales adecuados de comunicación para transmitir la información relativa, desde los niveles de apetito de riesgo hasta el tratamiento de los riesgos.

1. Estructura

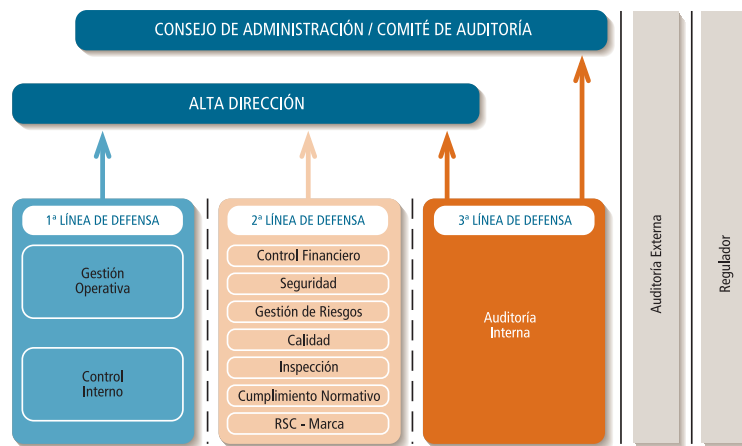
Podemos dividir, de forma muy generalizada, los siguientes niveles de estructura de una organización, en línea con el modelo de las "Tres Líneas de Defensa" definido por ECIIA y FERMA⁹:

- *Órganos de gobierno.* Son los representantes de la propiedad u órganos responsables de las organizaciones, por

ejemplo, Consejo de Administración, Junta Directiva, etc.

Con el propósito de facilitar las actuaciones de las que son responsables, pueden delegar en comisiones o comités que, en el caso que nos ocupa, podemos considerar los Comités de Auditoría, de Riesgos o de Control Interno.

- *Alta Dirección.* Formada por los empleados de mayor rango de la organización, junto a aquellos directivos que formen parte de los órganos ejecutivos y de dirección (por ejemplo, Comités de Dirección, Comités Ejecutivos, etc).
- *Función de Gestión de Riesgos.* Aquellos empleados que formen parte, tanto parcial como completamente, de la definición, diseño, desarrollo, implantación y/o coordinación del sistema interno de gestión de riesgos que se establece en cada organización.
- *Gestores de Riesgo.* Formado por los directivos que no forman parte de la alta dirección y demás empleados de la organización que estén de forma directa o indirecta relacionados con la gestión diaria de riesgos de la empresa.



9. ECIIA, Confederación Europea de Institutos de Auditores Internos. FERMA, Federación Europea de Asociaciones de Gestión de Riesgos



2. Funciones y responsabilidades

Partiendo de las funciones básicas sobre la gestión de riesgos, podremos determinar los diferentes niveles de responsabilidad. Destacamos las siguientes funciones:

- *Determinar el contexto*, es decir, el entorno estratégico en el cual la organización gestionará los riesgos. La responsabilidad de su establecimiento recae en los órganos responsables. Adicionalmente se debe asegurar que dichos órganos así como la alta dirección disponen de los conocimientos y capacidades necesarias para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades, todo ello con la honorabilidad y ética que se presupone para esos puestos.
- *Identificación de los riesgos*, así como las valoraciones para determinar sus posibles impactos y su probabilidad de materialización. Mientras la identificación será responsabilidad tanto del Área de Negocio como de la Alta Dirección (en función de la metodología utilizada: ascendente –*bottom-up*– o descendente –*top-down*–), es recomendable que la opinión final de la valoración recaiga en la función de gestión de riesgos, aunque siempre estaría supeditada a la información remitida por las áreas, por lo que puede considerarse que existiría una responsabilidad conjunta.
- *El tratamiento de los riesgos* será realizado por cada gestor de riesgos.
- *Evaluación y seguimiento de los resultados*, funciones cuya responsabilidad final recae principalmente en la alta dirección, aunque para determinados niveles y tipos de riesgo, puede elevarse hasta los órganos de gobierno.

- *Monitorización y redacción del reporte* recae bajo la responsabilidad de la función de gestión de riesgos mientras que la revisión de los niveles de apetito de riesgo, en función de los resultados, será realizada por la alta dirección.
- *Supervisión o evaluación* independiente de la eficacia de la función de gestión de riesgos así como de las medidas de control existentes, será realizada por los órganos de gobierno y principalmente por su órgano delegado del Comité de Auditoría (y consecuentemente mediante la función de Auditoría Interna).
- *Comunicación y promoción* de la cultura de gestión de riesgos, recaerá su responsabilidad principalmente en la Función de Gestión de Riesgos, sin olvidar que la cultura de riesgos debe integrarse en todos los niveles de la organización y estar debidamente apoyada por los órganos responsables.

PASO 4 Asignación de los niveles de riesgo

1. Apetito de riesgo

- La dirección y los órganos responsables deben establecer y aprobar el apetito de riesgo de la compañía, así como comprender las ventajas y desventajas derivadas de fijar un apetito de riesgo en un determinado nivel. Es importante recordar que no existe una definición de apetito de riesgo universal o válida para todas las organizaciones.
- En su definición, el apetito de riesgo debe tener en consideración un sistema de seguimiento y control de riesgos que, de forma periódica, informe de la adecuación del perfil de riesgos de la

El apetito de riesgo debe tener en consideración un sistema de seguimiento y control de riesgos que, de forma periódica, informe de la adecuación del perfil de riesgos de la organización a las políticas de riesgo aprobadas y a los límites de riesgo establecidos.

Se deben fijar una serie de niveles de alerta, que informen cuando el riesgo asumido por una entidad se vaya aproximando a su nivel de tolerancia.

organización a las políticas de riesgo aprobadas y a los límites de riesgo establecidos.

- El establecimiento de políticas y procedimientos de riesgos permite constituir un marco normativo propio a través del cual regular las actividades y procesos de riesgos. El apetito de riesgo debe ser capaz de enlazar los objetivos de la organización con los niveles de riesgo que está dispuesta a asumir, alineando a los integrantes de la organización, procesos e infraestructuras. También debe facilitar el seguimiento de los riesgos y las decisiones de negocio en base al riesgo y ser una herramienta de comunicación clara y precisa para los gestores de la entidad y los grupos de interés de la organización.
- Hay que destacar que la capacidad de definir el apetito de riesgo requiere de entidades con sistemas de gestión de riesgos desarrollados y optimizados, tratando de que los perfiles de riesgo sea fácilmente entendibles.

2. Tolerancia al riesgo

- Corresponde a los órganos responsables de la organización establecer y aprobar la tolerancia al riesgo, la cual debe reflejar la cantidad máxima de un riesgo que la entidad está dispuesta a aceptar para lograr sus objetivos.
- Una vez definidos el apetito y la tolerancia al riesgo, se deben fijar una serie de niveles de alerta, que informen cuando el riesgo asumido por una entidad se vaya aproximando a su nivel de tolerancia.
- En caso de sobrepasar los niveles de tolerancia establecidos, se deberá informar a los órganos responsables para

adoptar las medidas de gestión necesarias que permitan reconducir la situación de la organización para retornar al perfil de riesgo deseado.

PASO 5 · Metodología de cálculo

Como se ha indicado anteriormente, en función del tipo de organización, pública o privada, y del sector de actividad de la misma, la metodología y cálculos que se empleen podrán variar de una entidad a otra. En cualquier caso, sea cual sea la naturaleza de la entidad, el objetivo que se pretende alcanzar es el de optimizar el binomio riesgo-rentabilidad.

Normalmente, la metodología de implantación del apetito de riesgo se establece teniendo en cuenta el tipo de riesgo, producto, cliente y distribución geográfica específica de la empresa en cuestión.

1. Cálculo

- A la hora de determinar las métricas del apetito de riesgo se ha de tener en cuenta que éstas deberían ser cuantificables y homogéneas entre sí y con otras métricas empleadas por la organización. Del mismo modo, sería deseable que el apetito de riesgo pudiera ser expresado en términos económicos, o como un porcentaje de un valor, tal como ventas, capital, patrimonio neto de la organización.
- La selección de métricas se realiza habitualmente cuando se define el apetito de riesgo y se establecen los límites de tolerancia al riesgo.
- Los criterios y métricas deben ser aprobados al menos una vez al año. El control y seguimiento, con distintas periodicidades, se establecerá en función de

la métrica y del responsable del control/seguimiento.

- Las métricas utilizadas para determinar el apetito de riesgo son diversas y varían en función del sector de actividad. Como se ha explicado con anterioridad, éstas pueden tener en cuenta tanto elementos cuantitativos como cualitativos. Sería recomendable el análisis de escenarios y los tests de estrés que permitan valorar los impactos de escenarios poco probables pero factibles.
- El objetivo principal del empleo de métricas es determinar la cantidad de riesgo asumida y el rendimiento obtenido, para permitir a la alta dirección gestionar la sociedad en base a riesgos.
- Es aconsejable que la entidad disponga de las métricas e infraestructuras necesarias para garantizar su gestión. Asimismo, la información que se emplee en las métricas ha de ser homogénea para todos los negocios y productos. Las métricas han de ser consistentes y correctas, con el nivel de segmentación necesario, además de tener que estar disponibles a tiempo.
- Para organizaciones complejas, compuestas por múltiples unidades de negocio, se tendrán en cuenta otra serie de métricas transversales, tales como métricas de concentración y diversificación, que serán de aplicación para el conjunto de las unidades de la organización.

2. Priorización

- En función de los resultados obtenidos de las métricas, se debe establecer una jerarquía que permita priorizar aquellos casos que representen una mayor criticidad para la entidad, los cuales deberán ser analizados para tomar medidas

encaminadas a su reducción o eliminación. Por otro lado, se analizarán aquellos supuestos en los que la asunción de un mayor grado de riesgo se compensa con un incremento de la rentabilidad, con el objeto de obtener ventajas competitivas.

- Este análisis de prioridades facilita la asignación de recursos de una forma más eficiente para la organización.

PASO 6



Comunicación, actividades de control y supervisión

1. Comunicación del apetito de riesgo

Una vez que las organizaciones han definido claramente su apetito de riesgo, los órganos responsables deberán comunicarlo a toda la organización, de forma que se garantice que todas las acciones de la compañía se alineen con su nivel de apetito de riesgo. Al mismo tiempo, la dirección debería hacerlo operativo, estableciendo los niveles necesarios para que aplique en todas las unidades de negocio y sobre todos los riesgos relevantes de la compañía.

Como punto de partida, es recomendable elaborar un documento global con la declaración de la compañía sobre su apetito de riesgo, lo suficientemente amplia y descriptiva, para que las unidades organizativas gestionen sus riesgos de forma consistente. Esta declaración puede ser muy variada y las organizaciones pueden comunicar su nivel de apetito de riesgo con distintos niveles de detalle o precisión.

Algunas organizaciones lo comunican en términos muy amplios (por ejemplo, bandas de colores en los mapas de riesgos que identifican los niveles aceptables vs

Es recomendable elaborar un documento global con la declaración de la compañía sobre su apetito de riesgo, lo suficientemente amplia y descriptiva, para que las unidades organizativas gestionen sus riesgos de forma consistente.

La dirección debe supervisar las actividades para su consistencia con el apetito de riesgo combinando el seguimiento y las evaluaciones independientes. La función de Auditoría Interna puede apoyar a la gestión en este seguimiento.

inaceptables), otras los concretan para cada uno de los objetivos operacionales (por ejemplo, una compañía que presta servicios de salud puede establecer un apetito de riesgo mínimo para los objetivos de cumplimiento y de salud y seguridad, y otro superior en objetivos de reporte o estratégicos), mientras que otras lo establecen por categoría de riesgo (económico, entorno, personal, tecnología, etc.).

Por todo ello se debe establecer un lenguaje común que mejore la comunicación entre los grupos de interés y ofrezca una imagen fiel de la organización.

2. Seguimiento y actualización del apetito de riesgo

Una vez que el apetito de riesgo ha sido definido, comunicado e implantado, es importante que se realice un seguimiento y actualización periódica del mismo.

El apetito de riesgo no es un concepto que deba ser definido y olvidado para siempre, sino que debe ser revisado en función de la operación de la compañía, especialmente si ésta cambia su modelo de negocio, y teniendo en cuenta también los cambios en el entorno en el que opera.

La dirección debe supervisar las actividades de acuerdo con el apetito de riesgo, combinando el seguimiento y las evaluaciones independientes. La función de Auditoría Interna puede apoyar a la gestión en este seguimiento. Las organizaciones, al controlar el apetito de riesgo, deberían centrarse en crear una cultura que sea consciente de los riesgos y con metas organizacionales compatibles con las de los órganos responsables.

3. Actividades de control

La función de Auditoría Interna ha adquirido un papel relevante dentro del proceso de gestión de riesgos mediante su actividad de control en la entidad. Adicionalmente, dado el ámbito de actuación transversal que Auditoría Interna realiza dentro de las organizaciones, estaría en disposición de prestar su colaboración para asesorar al Consejo a la hora de establecer el apetito de riesgo para la entidad, siempre con la garantía de la independencia de la función de Auditoría Interna en este proceso.

Otros aspectos destacados que puede llevar a cabo Auditoría Interna relacionados con el apetito de riesgo son:

- Asesoramiento en la determinación de los principales riesgos que afectan a la entidad, definir su grado de aceptación y la medida en que éstos influyen en la consecución de los objetivos estratégicos.
- Comprobar que la tolerancia al riesgo y el apetito de riesgo se encuentran alineados, así como verificar que los controles y sistemas de alerta de desviaciones son eficaces para reconducir los niveles de riesgo, en caso de que éstos superasen los límites establecidos.
- Revisar y validar el empleo de los mapas de riesgos.
- Revisar que el binomio aceptación de riesgo-rentabilidad, determinado en el apetito de riesgo, es asumible para la entidad y que no pone en peligro su continuidad.
- Supervisar que las métricas empleadas en la medición de riesgos son adecuadas y que expresan de forma fiel el riesgo que tratan de valorar, así como la calidad de la información empleada pa-



ra dicho fin. Podría revisar también si los resultados obtenidos se adecuan a los objetivos establecidos por la compañía.

Otros aspectos relevantes de la función de Auditoría Interna incluyen proporcionar

aseguramiento en el cumplimiento de la normativa vigente, de los procesos de Gestión de Riesgos, la revisión del grado de implantación de las medidas de mitigación, y del grado de seguimiento y aplicación del apetito de riesgo.

LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA EN RELACIÓN AL APETITO DE RIESGO

Colaborar en el asesoramiento al Consejo a la hora de establecer el apetito de riesgo

Asesorar en la determinación de los principales riesgos que afectan a la entidad

Comprobar que la tolerancia al riesgo y el apetito de riesgo se encuentran alineados

Comprobar que la tolerancia al riesgo y el apetito de riesgo se encuentran alineados

Revisar y validar el empleo de los mapas de riesgos

Revisar que el binomio riesgo/rentabilidad, determinado en el apetito de riesgo, es asumible

Supervisar que las métricas empleadas en la medición de riesgos son adecuadas

Proporcionar aseguramiento en el cumplimiento de la normativa vigente

Revisar el grado de implantación de las medidas de mitigación

Revisar el grado de seguimiento y aplicación del apetito de riesgo

4. Supervisión

Sectores como el bancario y el asegurador cuentan con el marco normativo de Basilea y Solvencia II respectivamente, en los que se plasma el interés que reguladores y supervisores tienen en que el apetito de riesgo se emplee en el sector financiero dentro de la Gestión de Riesgos. Se trata,

en definitiva, de garantizar que las entidades disponen de una herramienta que les permita gestionar sus riesgos e incrementar la probabilidad de conseguir sus objetivos de solvencia en la toma de decisiones. Al margen de las exigencias regulatorias, la supervisión del apetito de riesgo, debe ir encaminada a promover la creación de

una cultura de gestión de riesgos en la organización, y a que todos sus integrantes tomen conciencia de la importancia de gestionar su actividad teniendo en cuenta el riesgo que asumen y su grado de vinculación con los objetivos de la organización.

Este hecho debe considerarse especialmente en aquellas entidades que desarrollan su actividad en sectores en los que no existe regulación específica al respecto. Éstas deberán responsabilizarse de llevar a cabo un ejercicio de auto-supervi-

sión que garantice la correcta integración del apetito de riesgo, y de la gestión de riesgos en su conjunto, dentro de la organización.

Resumen

A continuación se muestra un cuadro resumen de los pasos, acciones y responsables que deben considerarse a la hora de implantar el apetito de riesgo como parte integrante del sistema de gestión de riesgos de una organización.

IMPLANTACIÓN DEL APETITO DE RIESGO · SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS

PASOS	ACCIONES / HITOS	RESPONSABLES
 <p>1 Definición marco estratégico</p>	Objetivo, alcance y estrategia	Órganos de Gobierno
 <p>2 Establecimiento de Principios</p>	Estratégicos, operacionales, información y cumplimiento	Todos
 <p>3 Descripción organizativa</p>	Estructura, funciones y responsabilidades	Todos
 <p>4 Asignación niveles de riesgo</p>	Apetito y tolerancia al riesgo	Órganos de Gobierno
 <p>5 Metodología de cálculo</p>	Cálculo. Priorización	Función Gestión de Riesgos. Alta dirección
 <p>6 Comunicación, actividades de control y supervisión</p>	Comunicación, seguimiento y actualización del apetito de riesgo Actividades de control Supervisión	Órganos de Gobierno y alta dirección Auditoría Interna Órganos reguladores



Lecciones aprendidas y conclusiones

A lo largo del documento se han expuesto los principales conceptos, utilidades, metodologías de aproximación y cálculo, unas breves notas sobre los estándares que abordan el apetito de riesgo, así como una propuesta sistemática para su implantación en una organización. Para finalizar, se abordarán las principales lecciones aprendidas y conclusiones por extraer de los aspectos tratados.

El apetito de riesgo es un instrumento de gestión cuyo uso formal es reciente. El sector financiero ha sido el pionero en el uso de este concepto. La crisis financiera iniciada en 2007 y la caída de diversas instituciones de esta índole pueden hacer pensar que este tipo de gestión no es útil. Nada más lejos de la realidad. El fracaso de dichas organizaciones muestra que tener implantados modelos de gestión de riesgos y de apetito de riesgo no asegura el éxito, aunque es un punto de partida imprescindible. Pero existen una serie de condiciones necesarias que deben darse al mismo tiempo para asegurar su efectividad, como que las organizaciones fijen de manera clara su estrategia y su apetito de riesgo en el corto, medio y largo plazo, que los riesgos se midan adecuadamente, que la exposición a ellos sea éticamente responsable y se encuentre controlada y, por último, que las organizaciones entiendan las implicaciones de estar expuestas a determinados riesgos.

Los problemas vividos principalmente por empresas financieras en los últimos años, ponen de manifiesto la relevancia de contar con medidas adecuadas del grado de exposición de los riesgos, así como una gestión profesional y responsable de los mismos. Una organización puede afrontar situaciones puntuales en las que, por razones tácticas o estratégicas, pueda necesitar una exposición a los riesgos superior a su apetito e incluso a su tolerancia. No obstante, en el medio y largo plazo esta opción no es sostenible. El apetito de riesgo ayuda a reflexionar y a determinar las estrategias y decisiones viables apoyando la toma de decisiones.

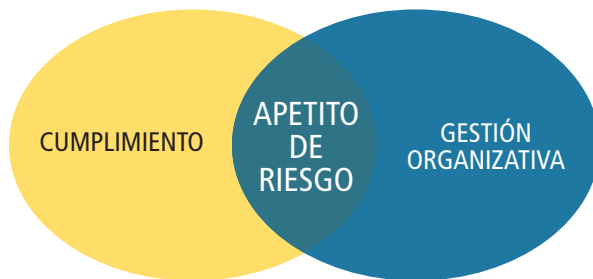
¿QUÉ OBJETIVOS TIENE LA GESTIÓN DEL APETITO DE RIESGO?

En determinadas organizaciones, el apetito de riesgo es una pieza esencial para garantizar el cumplimiento de ciertas normativas y recomendaciones de buen gobierno, que exigen implantar e informar sobre sus sistemas de gestión y control de riesgos. Un enfoque basado exclusivamente en esta faceta es común en empresas cotizadas o en sectores regulados que afrontan dichos requerimientos legales en su actividad.

Sin embargo, el apetito de riesgo no debe quedarse exclusivamente como un tema asociado al cumplimiento, sino que es importante

Los problemas vividos principalmente por empresas financieras en los últimos años, ponen de manifiesto la relevancia de contar con medidas adecuadas del grado de exposición de los riesgos, así como una gestión profesional y responsable de los mismos.

enfocarlo como una herramienta clave de apoyo a la gestión organizativa y con un papel activo en la toma de decisiones. Se trata en definitiva de evaluar qué eventos son asumibles por la organización de acuerdo a su estrategia y cuáles no. Es en este caso cuando la implantación del apetito de riesgo suele ser fuente de ventajas competitivas. Dar el salto hacia este tipo de modelos y embeber el apetito de riesgo en la asignación de responsabilidades, flujos de reporte y tareas diarias, requiere que una organización cuente con una cultura organizativa sensible a la gestión de riesgos así como con una dotación de recursos suficientes para dicha tarea. Este enfoque es común en empresas del sector financiero, más acostumbradas a una gestión sofisticada de los riesgos pero cada día prolifera más en otros sectores menos regulados.



¿QUÉ CONDICIONES PREVIAS REQUIERE?

La condición necesaria para hacer explícito y útil el apetito de riesgo de una organización es tener implantados los elementos fundamentales de un sistema de gestión de riesgos.

Existen diversos grados de madurez y desarrollo en los sistemas de gestión de riesgos,

no obstante, sin un proceso de gestión que permita identificar, analizar, evaluar, decidir y comunicar los riesgos afrontados, el apetito de riesgo carece de sentido. Esta afirmación no significa que las organizaciones no tengan actitud frente al riesgo, elemento que siempre va a estar presente en ellas, sino que sin un sistema de gestión de riesgos previamente implantado, no merece la pena hacer explícitas esas actitudes mediante el apetito de riesgo.

Los sistemas integrales de gestión de riesgos son una buena práctica de gestión y cada vez más organizaciones, de todos los tamaños y sectores, implantan estos procesos de seguimiento y control de riesgos.

Adicionalmente, otra pieza clave que sustenta el apetito de riesgo es la cultura organizativa. El apetito de riesgo, al igual que el proceso de gestión de riesgos en el que se enmarca, debe ser parte de la cultura de la organización que cohesiona a las personas, los procesos y los recursos que la integran. Las organizaciones que aspiran a disponer de un apetito de riesgo efectivo y útil deben entender la aportación de valor que supone este tipo de gestión, así como hacer conscientes a sus miembros de la relevancia de la gestión de riesgos, y favorecer los valores de comunicación abierta, gestión activa y responsabilidad. La superación del escepticismo inicial y resistencia al cambio, que suele acompañar estas iniciativas, es un problema complejo cuya solución consume tiempo y recursos; dicha solución necesariamente pasa por hacer partícipes a los miembros de la organización del sistema de gestión de riesgos y por contar con el apoyo incondicional de los órganos responsables.

¿POR DÓNDE EMPIEZO?

La determinación del apetito de riesgo debe estar soportada por la **alta dirección**, independientemente del enfoque escogido para su implantación y evaluación (*top-down* o *bottom-up*, como ya se ha visto). Es imprescindible contar con el compromiso de los máximos responsables de la organización, que garantizarán su aplicación, utilidad y consistencia. Un error básico consiste en desarrollar sistemas de apetito de riesgo, matemática y estadísticamente sofisticados, excesivamente teóricos, pero que carecen del apoyo y entendimiento por parte de la alta dirección, lo que dificulta su implantación en la organización y reduce las posibilidades de éxito.

El apetito de riesgo debe vincularse a los **objetivos** básicos de una organización. No es operativo establecer apetitos de riesgo sobre variables que no son relevantes en la toma de decisiones. De esta forma, se garantizará la correcta comunicación y entendimiento de todos los miembros de la organización.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO: ¿QUÉ PRINCIPIOS DEBEN GUIAR SU IMPLANTACIÓN?

El apetito de riesgo de una organización debe cumplir con los siguientes principios básicos para garantizar su eficiencia y utilidad.

Eficiencia

Al igual que todo sistema de gestión y control, durante su implantación es importante considerar los costes y los beneficios asociados al mismo. Si los costes exceden a los beneficios, no merece la pena avanzar hacia este modelo de gestión. Entre los beneficios a considerar hay que incluir los relacionados

con la mejora en la gestión de riesgos, asignación de responsabilidades, comunicación y control interno. Se tratan de beneficios intangibles, por lo que tienden a olvidarse, pero no por ello son menos relevantes.

Proporcionalidad

El grado de sofisticación en la determinación del apetito de riesgo debe ser proporcional a la complejidad del sector, de las operaciones y de los procesos de toma de decisiones de la organización. Desarrollar el apetito de riesgo no es un fin en sí mismo, ni debe consumir una cantidad desproporcionada de recursos. Las organizaciones de pequeño tamaño no necesitan contar con modelos sofisticados de apetito de riesgo. La máxima esencial es que la fijación del apetito de riesgo se debe mantener de la manera más simple posible.

Flexibilidad

No existe un apetito de riesgo único o válido para todas las organizaciones. El apetito de riesgo debe reflejar las diferentes tipologías de riesgos afrontadas por las organizaciones y las actitudes de sus grupos de interés. Ambas variables son únicas para cada organización, por lo que también lo será la forma de determinar su apetito de riesgo. Asimismo, el **apetito de riesgo es un concepto dinámico**, que varía al igual que lo hace el entorno en el que se mueve una organización, que se transforma con la propia organización y que, por tanto, requerirá su actualización periódica.

Concreción

El apetito de riesgo en cualquier caso debe ser conciso e idealmente también debe ser medible. Se trata de una métrica para considerar si un riesgo es aceptable, o no, por par-

El apetito de riesgo, al igual que el proceso de gestión de riesgos en el que se enmarca, debe ser parte de la cultura de la organización que cohesionan a las personas, los procesos y los recursos que la integran.

te de una organización, por lo que va a ser utilizada en los procesos de gestión de riesgos y toma de decisiones. Por lo tanto, debe ser una medida lo suficientemente precisa como para poder ser comunicada, aplicada y poder realizar un seguimiento adecuado de su utilización. En caso contrario, se corre el riesgo de contar con conceptos abstractos, de difícil aplicación y con escasa utilidad.

Integración

El apetito de riesgo es una pieza fundamental del sistema de gestión de riesgos. Debe referirse a los objetivos de la organización e

integrarse en la cultura organizativa. Asimismo, independientemente del alcance en su implantación, sea con vocación de herramienta de cumplimiento o de gestión, **también es una pieza esencial en el sistema de control interno de una organización.** Un paso posterior consistirá en su integración con los procesos operativos y de gestión, vinculando, por ejemplo, la retribución de los miembros de la organización, a una gestión adecuada y responsable del apetito de riesgo en los diferentes niveles organizativos, pero estas aplicaciones sólo son recomendables una vez se disponga de un modelo estable y suficientemente maduro.

DECÁLOGO PARA LA FIJACIÓN Y USO DEL APETITO DE RIESGO

- 1 Vincule la estrategia y las decisiones al apetito.
- 2 En toda toma de decisiones considere los riesgos asociados. Entiéndalos de forma íntegra y mídalos de manera exhaustiva.
- 3 Conozca los objetivos de la organización, en función de ellos determine su apetito de riesgo.
- 4 Evalúe la capacidad total de soportar riesgos. Es necesario que el apetito sea menor que la capacidad de riesgo. Adicionalmente, es recomendable tener cierto margen de tolerancia.
- 5 Mantenga simple el apetito de riesgo, ayudará a entenderlo.
- 6 Comunique de forma clara el apetito a todas las partes implicadas.
- 7 Asegúrese de que la información utilizada para medir los riesgos y el apetito de riesgo está actualizada y es adecuada, tanto en cantidad como en calidad.
- 8 Apóyese en los marcos de referencia existentes y asegúrese de cumplir con la regulación aplicable.
- 9 Evalúe de forma periódica el apetito de riesgo. Debe ser dinámico.
- 10 Controle y supervise de forma continua cómo se adecúa la organización a esta filosofía, siempre hay margen de mejora.

BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RIESGOS



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

Definición e implantación de Apetito de Riesgo

ANEXOS

Anexo I · Definiciones

COSO

Risk Appetite: the broad - based amount of risk an entity is willing to accept in pursuit of its mission/vision.

Risk Tolerance: The acceptable level of variation in performance relative to the achievement of objectives

British Standards, BS 31100 October 2008

Risk appetite: the amount and type of risk that an organization is prepared to seek, accept or tolerate.

ISO 31000 / Guide 73 BS31100

Risk appetite: Amount and type of risk that an organization is willing to pursue or retain.

The Institute of Risk Management (IRM), "Risk Appetite & Tolerance Guidance Paper"

Risk appetite: The amount of risk that an organization is willing to seek or accept in the pursuit of its long term objectives.

Risk tolerance: The boundaries of risk taking, outside of which the organization is

not prepared to venture in the pursuit of its long term objectives.

Risk capacity: the ability to carry risks, and the risk management maturity to manage them.

Anexo II · Detalle de los Marcos de Referencia

Durante los últimos años, la gestión integral de riesgos ha alcanzado una dimensión cada vez más importante entre organizaciones de diferentes características, ya sean de naturaleza privada, pública o entidades sin ánimo de lucro. Esta importancia se ha puesto aún más de manifiesto, como consecuencia de la difícil situación de crisis que afecta a la economía mundial desde 2008.

Por ello, tanto gobiernos como entidades de toda índole han dado pasos considerables hacia el establecimiento de un nuevo marco, que aporte cierto grado de estabilidad a las diferentes operativas que componen la actividad económica. Los esfuerzos más exigentes se han producido en el ámbito del sector financiero, dada la importancia y el peso relativo del mismo en el conjunto de la economía, aunque también se han realizado actuaciones extensivas al resto de sectores económicos. Regulaciones específicas sectoriales, normativa legal,

principios y pautas basadas en las mejores prácticas... todas ellas pretenden establecer unos límites razonables para la asunción de riesgos por parte de los actores económicos, que sean acordes a sus objetivos y estructuras y que contribuyan a evitar, en la medida de lo posible, situaciones como las que se han vivido durante los últimos años.

Existen multitud de marcos de referencia que hablan de la gestión de riesgos empresariales y hacen mención al perfil o apetito de riesgo que debiera existir en las organizaciones, pero hemos considerado necesario hacer una selección de los más representativos. Asimismo, hemos dividido esta selección en dos partes, las exigencias normativas o regulatorias en la materia y las mejores prácticas internacionales.

Exigencias de carácter obligatorio

La evolución de la situación económica mundial ha favorecido la aparición de dife-

rente normativa para la regulación de ciertas actividades que mantienen un alto grado de influencia en el resto de las actividades económicas.

El peso y la importancia del sector financiero y en particular el negocio bancario y el asegurador, por ejemplo, ha provocado que se diseñen marcos de supervisión de estas actividades, donde se hace un hincapié especial en los procesos de control y gestión de riesgos y donde se pone el acento en el tipo y la cantidad de riesgo que estas instituciones deben afrontar. Todo ello con la finalidad de poder cumplir con sus compromisos y objetivos, sin sufrir una excesiva exposición a situaciones potencialmente perjudiciales para ellas mismas y para el resto del conjunto de la economía. A continuación señalamos las más representativas:

Marco regulador para entidades bancarias (Basilea III).

En 1974 se creó el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, y en 1988 se publicó



el primer acuerdo “Basilea I”, donde se proponían las normas mínimas que deberían cumplir las entidades financieras para mantener el control prudente de sus operaciones. Fruto de las limitaciones importantes derivadas de la innovación financiera emergente, en 2004 se publicó “Basilea II”, con el objetivo de unificar la medición de los riesgos de los distintos reguladores y supervisores internacionales, a fin de poder homogeneizar la legislación y regulación bancaria en materia de riesgos.

En 2010 el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea publicó “Basilea III” con el propósito de mejorar la capacidad del sector bancario para absorber perturbaciones procedentes de tensiones financieras y económicas derivadas de la crisis financiera internacional iniciada en 2007. Basilea III reforzaba la regulación internacional sobre el capital y la liquidez. Aparte de las nuevas exigencias, introduce un nuevo enfoque y principios fundamentales de gestión y supervisión de los riesgos financieros y organizativos.

En la revisión de Basilea III de junio de 2011, se responsabiliza explícitamente a la alta dirección de las entidades de la definición de la cantidad de riesgo que están dispuestos a aceptar en su visión. Textualmente:

“La alta dirección debe asumir un papel de liderazgo en la integración de las pruebas de tensión en el marco de la gestión de riesgos del banco y de su cultura de riesgos, y garantizar que los resultados son significativos y se aplican diligentemente a la gestión del riesgo de crédito de contraparte. Como mínimo, los resultados de las pruebas de tensión para exposiciones significativas deben compararse con las directrices que explicitan el apetito del banco por el riesgo, así como analizarse y servir de base para adoptar medidas ante riesgos excesivos o concentrados.”

Aunque los acuerdos del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea son recomendaciones sobre regulación y supervisión bancaria no vinculantes, han sido adoptados por numerosos países e integrados en su regulación local.

En la última publicación del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea “Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz” de 2012, se detallan los 29 principios básicos que considera necesarios para la eficacia del sistema financiero, debiendo ser evaluados por las autoridades nacionales, para tener en cuenta las circunstancias específicas de cada país y cubrir todas las necesidades y circunstancias de cada sistema bancario.

En esta publicación, se atribuye al Consejo de los bancos la tarea de fijar el nivel de riesgo agregado que está dispuesto a asumir y gestionar en aras de los objetivos de negocio de la entidad.

Los principios se agrupan en dos grandes categorías:

- Principios 1 a 13: se centran en las potestades, atribuciones y funciones de los supervisores.
- Principios 14 a 29: se centran en las regulaciones y requisitos prudenciales que deben cumplir los bancos.

En varios de los principios recomendados en la segunda categoría (regulaciones y requisitos prudenciales), que cubren riesgos como el de crédito, el operacional, el de liquidez, o el de mercado, indica que los sistemas deben tener siempre en cuenta el apetito de riesgo y el perfil de riesgo del banco, así como la situación macroeconómica y de los mercados.

Comprendido en el principio de “Gobierno Corporativo”, como criterio esencial, se hace especial énfasis en que deben establecerse claramente las atribuciones del Consejo y la alta dirección del banco, los cuales definen el perfil de riesgo del ban-

co, así como las políticas y procesos en materia de gobierno corporativo acordes a este perfil de riesgo, para garantizar un control eficaz sobre todas las actividades del banco. El supervisor lo evalúa periódicamente y verificará que el Consejo aprueba y vigila la aplicación de la dirección estratégica y la estrategia sobre riesgos de la entidad, así como de las políticas relacionadas, establece y comunica la cultura y los valores corporativos y establece políticas en materia de conflictos de intereses, además de un sólido entorno de control.

A su vez, como principio de “Gestión del Riesgo”, el Marco regulador señala que el supervisor debe verificar que el banco cuenta con adecuadas estrategias de gestión del riesgo que han sido aprobadas por el Consejo y que éste establece un apropiado nivel de apetito de riesgo al objeto de definir el riesgo que el banco está dispuesto a asumir o tolerar. El supervisor verifica que:

- El Consejo garantiza que:
 - g) existe una sólida cultura de gestión del riesgo en todo el banco;
 - h) se han desarrollado políticas y procesos para la asunción de riesgos, acordes con la estrategia de gestión del riesgo y el nivel establecido de apetito de riesgo;
 - i) se tiene constancia de las incertidumbres asociadas a la medición del riesgo;
 - j) se establecen límites adecuados acordes con el apetito de riesgo;
 - k) el perfil de riesgo y la solidez del capital del banco, son periódicamente comunicados al personal pertinente y comprendidos por éste; y
 - l) la alta dirección adopta las medidas necesarias para vigilar y controlar cualquier riesgo significativo de conformidad con las estrategias aprobadas y el apetito de riesgo establecido.

- Las estrategias, políticas, procedimientos y límites en materia de gestión del riesgo:
 - d) se documentan adecuadamente;
 - e) se revisan periódicamente y actualizan adecuadamente para reflejar cambios en el apetito de riesgo, el perfil de riesgo y la situación macroeconómica; y
 - f) se comunican dentro del banco.

Marco regulador para entidades aseguradoras (Solvencia II)

La Directiva Europea¹⁰ que establece el marco de Solvencia II, regula tres aspectos fundamentales relacionados con las entidades aseguradoras:

- 1) El acceso a las actividades por cuenta propia del seguro directo y del reaseguro y el ejercicio de las mismas en ámbito de la Comunidad Europea.
- 2) La supervisión de los grupos de seguros y reaseguros.
- 3) El saneamiento y la liquidación de las empresas de seguros directos.

Dentro del Título I, en la Sección 2 relativa al Capítulo 4, la Directiva establece los requerimientos generales que deben regir en el Sistema de Gobernanza exigible para este tipo de organizaciones. En concreto, se hace referencia a una serie de requisitos que ese Sistema debe cumplir a modo de pautas de control interno, entre los que destaca el apartado específico que hace referencia a las actividades de gestión de riesgos de estas organizaciones.

El sistema de gestión de riesgos debe cubrir, como mínimo, las siguientes áreas:

- a) La suscripción y la constitución de reservas.

- b) La gestión de activos y pasivos.
- c) La inversión, en particular, en instrumentos derivados y compromisos similares.
- d) La gestión del riesgo de liquidez y de concentración.
- e) La gestión del riesgo operacional.
- f) El reaseguro y otras técnicas de reducción del riesgo.

Según establece la Directiva en su Artículo 45, estas entidades, además, deben efectuar una evaluación interna de los riesgos y de la solvencia, abarcando como mínimo determinados aspectos clave; i) las necesidades globales de solvencia de la organización, teniendo en cuenta su perfil de riesgo específico, sus límites de tolerancia al riesgo aprobados y la estrategia comercial de la empresa, ii) el cumplimiento continuo de los requisitos de capital y de los requisitos en materia de provisiones técnicas establecidos en la propia Directiva y iii) la medida en que el perfil de riesgo de la empresa se aparta de las hipótesis en que se basa el capital de solvencia obligatorio previsto también en la propia Directiva.

Mejores prácticas internacionalmente aceptadas

Frente a las exigencias normativas o regulatorias específicas, diferentes instituciones de reconocido prestigio internacional han publicado documentación en materia de gestión de riesgos que, basada en las mejores prácticas existentes, se han convertido en verdaderas fuentes de referencia. Muchas de estas instituciones han publicado informes, guías y position papers en los que han tratado diversas materias relacionadas con las actividades de gestión de riesgos. Entre estas materias tratadas, como no podía ser de otra manera, resaltan

las cuestiones vinculadas con el apetito, la tolerancia y el perfil de riesgo, auténticos pilares de la gestión de riesgos que determinan, en gran medida, las actuaciones de las organizaciones a la hora de diseñar y ejecutar la estrategia para alcanzar sus objetivos. A continuación destacamos las más representativas:

OCDE: Principios de Gobierno Corporativo.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) tiene por misión promover políticas que mejoren el desarrollo económico y el bienestar social de las personas en todo el mundo.

Esta Organización ha adoptado un enfoque orientado a facilitar ciertos instrumentos de ayuda a los Gobiernos de los estados miembro para conseguir estos objetivos. Entre ellos destacan políticas relativas a la economía, la innovación, la educación, las finanzas, los impuestos o la ética empresarial entre otros.

En el ámbito del Gobierno Corporativo, la OCDE publicó una serie de Principios¹¹ que han acabado convirtiéndose en referencia obligada para determinados colectivos como políticos, inversores y empresas de todo el mundo. Si bien estos Principios no constituyen normas vinculantes, se consideran una auténtica buena práctica para fortalecer la estructura del gobierno corporativo de empresas y otras organizaciones y para contribuir a fortalecer la confianza y la integridad en el ámbito económico y de los negocios.

Entre las recomendaciones proporcionadas por estos Principios, destacan cuestiones concretas sobre la actuación de los Consejos de Administración de las empresas en

10. Directiva 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009, sobre el seguro de vida, el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio (Solvencia II).

11. OECD, Principles of Corporate Governance, 2004 Edition.

la gestión de riesgos. De forma más concreta, se señala la idoneidad de disponer de una Política de Riesgos que abarque la especificación de los diferentes tipos y grados de riesgo que una entidad se encuentra dispuesta a aceptar, en su intento por alcanzar sus objetivos (es decir, el apetito de riesgo). Constituyendo esta Política una directriz de carácter vital para los directivos encargados de gestionar los riesgos, con el fin último de determinar el perfil de riesgo deseado por la organización (Apartado D de la parte VI relativa a las Responsabilidades del Consejo).

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO).

COSO se formó para mejorar la calidad de los reportes financieros mediante la ética en los negocios, con objeto de tener controles internos y gobierno corporativo efectivos. Basado en estos principios, se desarrolló y publicó el marco de trabajo del COSO II como una fundación para establecer sistemas de control interno y determinar su efectividad. En 2012, COSO ha realizado una actualización del marco COSO, publicando actualmente el borrador "Internal Control - Integrated Framework", que adapta COSO II a los cambios y avances en las operaciones de tecnología y de negocios, y lo mejora.

COSO II distingue cuatro categorías de objetivos, que deben ser cubiertos en toda la estructura organizativa de una entidad, mediante ocho componentes del marco reconocido para la administración y gestión integral de los riesgos. En la actualización de COSO en mayo de 2013, se han simplificado en tres categorías (operaciones, información y cumplimiento) y los ocho componentes finalmente han sido agrupados en cinco (entorno de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación, actividades de seguimiento).

Con relación al componente "Entorno de Control", COSO II define que los factores del ambiente de control deben incluir la filosofía de gestión de riesgos de la entidad y su riesgo aceptado, así como el resto de componentes como la integridad, los valores éticos o la estructura organizativa.

A su vez, en el punto de "Establecimiento de objetivos" sugiere la vinculación entre la misión de la entidad y los objetivos estratégicos, así como con el resto de objetivos relacionados, alineando estos dos tipos de objetivos con el nivel de riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo.

COSO II expresa que, en una entidad, el riesgo aceptado puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos, y sugiere una batería de consideraciones para su definición. Como primera opción, contempla la expresión del riesgo aceptado en términos de un "mapa de riesgo", sugiriendo que la dirección de la entidad debe poner en marcha acciones para reducir la probabilidad y/o impacto de cualquier riesgo residual significativo incluido en la zona amarilla, puesto que excede el riesgo aceptado.

Como segunda opción expone, principalmente para empresas de servicios financieros y sector energético, adoptar un enfoque sofisticado de aproximación al riesgo aceptado mediante técnicas cuantitativas. A su vez, para organizaciones avanzadas indica que pueden expresar el riesgo aceptado empleando medidas relativas al mercado o de capital riesgo.

En el componente de "Respuesta a los Riesgos" muestra que es la Dirección quien, ante las oportunidades que puedan existir, debe indicar y determinar si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad, asumiendo una perspectiva del riesgo global para la entidad.

Respecto a los roles y responsabilidades, atribuyen expresamente al Consejero Delegado la responsabilidad última de titularidad de la gestión de los riesgos corporativos, proporcionando el liderazgo y orientación necesario a la alta dirección, estableciendo políticas amplias que reflejen la filosofía de gestión de riesgos de la entidad, así como su riesgo aceptado. Respecto a su supervisión, sugiere que la responsabilidad de supervisar la gestión de los riesgos corresponda a un Comité de Riesgos centrado directamente en éste área, desarrollando y perfeccionando el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la empresa.

Respecto al *framework* de gestión de riesgos COSO II, que establece y facilita una guía para ayudar y desarrollar actividades para la gestión de riesgos, en la actualización de COSO en mayo de 2013, se define la gestión de riesgos como un proceso que debe ser establecido por la dirección y aplicado en la estrategia de toda la entidad. El cambio de enfoque está basado en la identificación de eventos potenciales de riesgo que puedan afectar, gestionando los riesgos en base al apetito de riesgo definido, y asegurando la consecución de los objetivos de la entidad. De este modo, el *framework* de gestión de riesgos de la última actualización de COSO amplía la visión del Control Interno definido en COSO II.

En este nuevo marco de gestión de riesgos de COSO, se introduce el concepto de apetito de riesgo, definiéndolo como el riesgo que se está dispuesto a aceptar en la búsqueda de la misión/visión de la entidad, formando un hito más en la fijación de la estrategia y los objetivos. Esto refleja una nueva filosofía de gestión de riesgos en la entidad, que a su vez influye en su cultura y su estilo operativo. El apetito de riesgo ayuda a alinear la organización, las personas y los procesos, en el diseño de la infraestructura necesaria para responder eficazmente y monitorizar los riesgos.

A su vez, define la tolerancia al riesgo como el nivel aceptable de variación en los resultados o actuaciones de la compañía relativas a la consecución o logro de sus objetivos (operaciones, información y cumplimiento), alineando éstos con el apetito de riesgo marcado. De esta manera, sugiere que se obtiene un mayor grado de seguridad de que la entidad logrará sus objetivos, y especifica que el apetito de riesgo y la tolerancia al riesgo, junto a la fijación de objetivos, son precondiciones necesarias para el establecimiento de un sistema de control interno efectivo.

Respecto a los componentes del framework de COSO, indica que la identificación de eventos y la evaluación de riesgos para dar respuesta a éstos, deben considerarse siempre en relación al apetito de riesgo definido.

De forma adicional, COSO ha publicado en 2012 el informe "Understanding and Communicating Risk Appetite", con el objetivo de ayudar a las entidades a implantar la gestión de riesgos (ERM) persiguiendo el logro de sus objetivos. Para ello, es necesario decidir y establecer las metas, tácticas u objetivos operacionales de la entidad, pudiendo ser más agresivas o conservadoras, y plasmarlas en una mayor o menor tolerancia al riesgo. Además de realizar una perfecta planificación, para el éxito, es necesario desarrollar y comunicar a toda la entidad una clara comprensión del apetito de riesgo definido, e integrarlo en el proceso de planificación estratégica (no contemplarlo únicamente como un tema teórico de discusión).

Para determinar el apetito de riesgo, la gestión, la supervisión y la concurrencia, deben seguirse tres pasos:

4. Desarrollar el apetito de riesgo: Para desarrollar el apetito al riesgo, la orga-

nización debe integrar, y no evitar, el riesgo como parte de su estrategia, estableciendo objetivos y desarrollando apetitos al riesgo diferentes, acordes a la misma. No existe una norma o estándar universal de apetito de riesgo aplicable a todas las organizaciones, ni existe un "correcto" apetito de riesgo, por lo que la Dirección debe establecerlo, entendiendo y analizando las ventajas y desventajas que implica tener un mayor o menor apetito de riesgo.

5. Comunicar el apetito de riesgo: Existen diversos enfoques utilizados para la comunicación del apetito de riesgo. El primer enfoque sugerido es la creación de un estado de apetito de riesgo de carácter general, que refleje los niveles de riesgo aceptables en la consecución de objetivos (mediante su representación en gráficos o mapas de riesgos que fijen las bandas de riesgo aceptable e inaceptable), debiendo ser lo suficientemente amplio y descriptivo como para que las unidades organizativas puedan gestionar sus riesgos de forma consistente dentro de la organización. El segundo enfoque es la comunicación del apetito al riesgo para cada uno de los objetivos principales de la organización, mientras que el tercero se centra en comunicar el apetito de riesgo para diferentes categorías de riesgo.

6. Controlar y actualizar el apetito de riesgo: Una vez que el apetito de riesgo sea comunicado, los responsables de la gestión, con el apoyo de la dirección, deben revisarlo y reforzarlo. El apetito de riesgo no se puede establecer y luego olvidarlo, sino que debe ser revisado en relación a la forma en que opera en la organización, especialmente en las entidades donde el modelo de negocio está cambiando. Los responsa-

bles deben monitorear que las actividades son realizadas en coherencia al apetito de riesgo definido, a través de una combinación de monitorización y evaluaciones separadas. El departamento de Auditoría Interna, a su vez, puede apoyar en la gestión de este seguimiento.

Cuando se lleve a cabo la supervisión del apetito de riesgo, sugiere que debe incentivarse la creación de una cultura en la organización, que fomente la concienciación de los integrantes de la misma acerca de los riesgos, y su vinculación con los objetivos de la organización.

International Organization for Standardization (ISO).

ISO es la mayor organización mundial encargada de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación (productos y de servicios), comercio y comunicación para casi todas las ramas industriales (excepto la rama eléctrica y la electrónica). Su principal función es facilitar la estandarización de normas en productos y en la seguridad para empresas u otras organizaciones a nivel internacional (ya sean públicas o privadas). Las normas desarrolladas por ISO son de cumplimiento voluntario, ya que se trata de un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional.

En noviembre de 2009 publicó un conjunto de principios y pautas para servir de ayuda a todo tipo de organizaciones a la hora de afrontar, de una manera sistematizada y eficaz, el proceso de instauración de un sistema para la gestión de riesgos¹².

Si bien, hasta el momento, no se trata de una normativa certificable, similar a otras normativas ISO, muchas organizaciones

12. ISO 31000: 2009, Risk Management - Principles and guidelines on implementation.



han adoptado esta perspectiva de gestión de riesgos debido a que el estándar combina los mejores aspectos de varios marcos formales de gestión de riesgos corporativos. Esto les permite sacar provecho de ello, al favorecer que el sistema de gestión de riesgos implantado permita a la organización, entre otras cosas, incrementar el nivel de confianza de los stakeholders, aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas del negocio, optimizar la asignación de los recursos y mejorar el gobierno, el control interno y el rendimiento de las organizaciones.

El estándar 31000 proporciona un marco para que la función de gestión de riesgos dentro de una organización tenga éxito en la consecución de sus propósitos y objetivos. Además, establece un proceso específico para la gestión de riesgos, dividido en las siguientes fases:

- **Establecer el contexto:** Como punto de partida, se debe establecer el contexto en el que se relaciona la organización desde dos puntos de vista diferenciados, el contexto externo y el contexto interno. Todo ello con el objeto de entender objetivos y expectativas de los stakeholders internos y externos de la organización.
- **Valoración del riesgo:** Contempla tres actuaciones diferentes para entender el riesgo, sus orígenes y sus consecuencias:
- **Identificación de riesgos:** se trata de localizar aquellas situaciones que pueden afectar a la organización.
- **Análisis de riesgos:** consiste en determinar los orígenes de los riesgos, las áreas de impacto, los eventos y sus causas y las consecuencias potenciales de los mismos sobre la organización.

- **Evaluación de riesgos:** se trata de establecer una estimación sobre el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados.
- **Tratamiento del riesgo:** Consiste en seleccionar la opción más adecuada para tratar el riesgo, de acuerdo a la naturaleza y características de éste.
- **Monitorización y revisión:** Debe abarcar todos los aspectos del proceso de gestión de riesgos a los efectos de:
 - a) Analizar y aprender las lecciones con origen en los eventos, cambios y tendencias,
 - b) Detectar los cambios en el contexto interno y externo y en los propios riesgos, que requieran una revisión de las prioridades y tratamiento del riesgo,
 - c) Asegurar que las medidas de tratamiento y control de riesgos son eficaces desde el punto de vista operativo y de diseño,
 - d) Identificar nuevos riesgos.
- **Comunicación e información:** Se trata de identificar, captar y comunicar la información relevante en materia de riesgos para darles respuesta y comunicar el rol y responsabilidades de todos los participantes en el proceso.

En cuanto al apetito de riesgo, el estándar ISO lo menciona expresamente cuando habla de la Política de Gestión de Riesgos, puesto que en este documento se debe especificar claramente el apetito, como parte de los objetivos y compromisos de la organización con la gestión de sus riesgos.

Asimismo, se menciona la importancia del apetito en la fase del proceso relativa a la evaluación del riesgo, puesto que influirá en la decisión de la organización de tratar las situaciones de riesgo de una manera u

otra, en función de cómo se haya determinado ese apetito.

De manera complementaria, el documento de vocabulario y términos de gestión de riesgos que también publicó ISO¹³, detalla una definición concreta de los conceptos de actitud, apetito y tolerancia de riesgo de una organización.

British Standard 31100.

La BS 31100 es un código de conducta para la gestión de riesgos iniciado por un comité técnico, formado en 2006 por miembros de la industria, reguladores y académicos, publicado por el Grupo BSI (British Standards Institution) en 2008. Proporciona una guía con recomendaciones para la gestión de riesgos (principios, modelos, framework y procesos) para ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y ayudar a mejorar el resultado a través de una gestión efectiva del riesgo.

La BS 31100 está dirigida a organizaciones de todos los tamaños, adaptando su lenguaje especialmente para ser comprensible tanto para las organizaciones pequeñas como para las multinacionales. A su vez, busca reducir las duplicidades tanto como sea posible con otras normas o marcos de referencia, mediante la vinculación e integración del lenguaje y las metodologías de las ya existentes.

En los principios de gestión del riesgo, sugiere utilizar o integrar la gestión de riesgos en la toma de decisiones. Esta gestión de riesgos, debe apoyarse en la definición del apetito de riesgo y la capacidad, dentro de los límites de las decisiones de inversión que deben ser realizadas. El apetito de riesgo debe traducirse en niveles de tolerancia de riesgo de los diferentes departamentos, programas, proyectos y operaciones. Estos niveles deben ir acompañados

13. ISO Guide 73:2009, Risk Management - Vocabulary.

dos de reglas de escalado para los riesgos o grupos de riesgos que excedan los límites de los niveles de tolerancia fijados por la alta dirección.

La BS 31100 define un framework, o marco de gestión de riesgos, formado por diez componentes interrelacionados que deben estar correctamente definidos, y formar parte de la cultura de gestión de riesgos en la entidad:

1. Gestión de riesgos.
2. Estrategia de la gestión de riesgos.
3. Apetito de riesgo.
4. Política de gestión de riesgos.
5. Categorización y medición de los riesgos y su impacto.
6. Roles y responsabilidades.
7. Herramientas de gestión de riesgos.
8. Formación.
9. Reporte.
10. Revisión.

El primer componente es el "Risk Governance", definido como la estructura de gestión del riesgo, los procesos y los mecanismos a través de los cuales se debe llevar a cabo la gestión de los riesgos, y la definición de las responsabilidades y autoridades. El propósito reside en informar a la Junta para la toma de decisiones y proporcionar una opinión independiente de si la actividad de gestión de riesgos es eficaz, suficiente y está alineada con la consecución de los objetivos estratégicos/operacionales. De esta manera muestra que el Governance debe considerar todos los componentes del framework de gestión de riesgos, entre los cuales comprende el apetito de riesgo. Indica que se deben definir claramente los parámetros del nivel de riesgo que son aceptables para la organización, así como los umbrales que desencadenan la necesidad de escalarlo, la revisión y aprobación por parte de un organismo o persona responsable.

Una vez definida la estrategia de gestión de riesgos en la entidad, como componente específico del framework, la BS 31100 define el apetito de riesgo como la cantidad de riesgo que la organización está dispuesta a aceptar, tolerar o estar expuesta en cualquier momento del tiempo. Habla del apetito de riesgo refiriéndose a la actitud de la organización hacia la toma de riesgos y si está dispuesto y/o en condiciones de aceptar un alto o un bajo nivel de exposición a riesgos específicos o grupos de riesgos o categorías de riesgo. Esto permite a la organización incrementar sus resultados mediante la optimización de la toma de riesgos y la aceptación de los riesgos calculados dentro de un nivel apropiado de autoridad.

La definición de apetito de riesgo debe reflejar los siguientes aspectos:

- Proporcionar orientación y límites sobre el riesgo que se puede aceptar dentro de la organización, marcando el riesgo y recompensa asociados que se consideran equilibrados y la probabilidad de respuesta;
- Considerar el entorno de la organización operativa, comprendiendo el valor, la rentabilidad de la gestión, el rigor de los controles y los procedimientos de aseguramiento;
- Reconocer que la organización podría estar dispuesta a aceptar una proporción de riesgo más alta de lo normal en un área, si el saldo global de riesgo es aceptable;
- Definir el control, los permisos y sanciones del entorno, incluyendo la delegación de autoridad en relación con la aprobación de la aceptación del riesgo de la organización, destacando los niveles graduales de control, y lo que en el proceso de escalamiento se considera que se están sobrepasando los criterios de aceptación del riesgo;

- Reflejarlo o incorporarlo en la política de gestión del riesgo de la organización y notificarlo, como parte de un sistema de reporte interno de riesgos de la organización.

Se indica que la definición de apetito de riesgo puede realizarse de dos formas:

- a) Declaraciones cualitativas que describen los riesgos específicos de la organización que está o no dispuesto a aceptar;
- b) Declaraciones cuantitativas, donde se describen los límites, umbrales o indicadores clave de riesgo, estableciendo cómo han de ser juzgados los riesgos y sus beneficios y/o cómo evaluar y vigilar el impacto agregado de estos riesgos.

El perfil de riesgo de la organización se manifiesta en el riesgo real al que ésta decide enfrentarse. Debe ser evaluado y considerado en la aplicación de los procesos de gestión de riesgos, debiendo ser objeto de comparación con el apetito de riesgo y la gestión adecuada de las medidas adoptadas. Esto puede incluir:

- iv. Acciones de gestión específicas para alinear el perfil de los riesgo al apetito;
- v. Revisión de la propensión frente al riesgo, de acuerdo con el clima y evolución del negocio, y / o
- vi. Investigación de los casos de riesgos asumidos que no se están optimizando.

Con relación a la asignación de roles y responsabilidades, responsabiliza a la Junta Directiva, alta dirección (o equivalente), como órgano responsable de establecer y/o aprobar el apetito de riesgo de la organización y los apetitos al riesgo para las unidades auxiliares o funciones, debiendo ser comunicada a toda la organización.

El apetito de riesgo debe ser revisado por la alta dirección (o su equivalente) por lo menos una vez al año, junto con la estrate-

gia de la organización y los procesos de planificación. De esta manera se consigue que el perfil de riesgo de la organización y el apetito de riesgo definido se encuentren alineados, afrontando un apetito de riesgo acorde a las características y situaciones que afecten a la empresa en ese momento.

En el resto de componentes del framework, indica otras consideraciones del apetito de riesgo como su inclusión en el contenido mínimo de la Política de Gestión del Riesgo, o que debe tenerse en cuenta en los criterios de medida y categorización de impacto del riesgo, siendo siempre acordes a este.

Como punto diferencial, incluye un componente del framework que es la formación, donde especifica que para apoyar la incorporación de la gestión del riesgo en toda la organización y el desarrollo de la madurez de riesgo de una organización, la dirección debe proporcionar los conocimientos suficientes del apetito de riesgo a toda la organización, como los niveles de tolerancia al riesgo y las normas de su progresividad.

A su vez, como un reporte interno más a considerar, recomienda que para tener un sistema de reporte interno efectivo en la organización, uno de los puntos a realizar seguimiento y reportar es la gestión del riesgo que se está llevando a cabo en función de los parámetros del apetito de riesgo definidos, para poder analizar los riesgos y tomar las medidas correctivas necesarias al respecto, mediante el diseño de controles específicos y análisis posterior de la efectividad de los mismos.

The Institute of Risk Management (IRM).

El IRM es una institución independiente basada en el Reino Unido que desarrolla

su actividad en el ámbito de la gestión de riesgos, proporcionando a los profesionales de esta materia las herramientas y las habilidades necesarias para poder afrontar con éxito los desafíos de un entorno de negocio cada vez más cambiante y sofisticado.

Esta institución ha publicado documentos relacionados con la gestión de riesgos en general¹⁴, y con el apetito de riesgo, en particular¹⁵.

En relación al apetito de riesgo, el documento del IRM aborda, basándose en las estipulaciones recogidas en el UK Corporate Governance Code, diferentes cuestiones relacionadas con el desarrollo de un marco de apetito de riesgo dentro de una organización. Partiendo de una definición muy completa e intuitiva del apetito y la tolerancia al riesgo, se establecen las nociones básicas del proceso para establecer este marco, diferenciándose las siguientes fases:

- **Diseño del apetito de riesgo:** mediante la interacción de elementos como la cultura de riesgo de la entidad, la capacidad de riesgo que ésta tiene, su madurez en el proceso de gestión de riesgos y el establecimiento de diferentes apetitos al riesgo, en función de las diferentes naturalezas y situaciones que se estén afrontando.
- **Construcción del apetito de riesgo:** una vez la organización ha entendido sus capacidades para gestionar el riesgo, se afrontan las cuestiones relacionadas con el establecimiento y seguimiento del apetito de riesgo. En concreto, el marco propuesto establece diferentes niveles de riesgo (estratégico, táctico y operacional) en conjunción con la propensión de la organización a asumir

riesgos y a ejercitar las medidas de control.

- **Implantación del apetito de riesgo:** se describen las diferentes fases para implementar el apetito de riesgo en la organización, en concreto a) el diseño inicial, b) el compromiso de los stakeholders, c) el propio desarrollo del marco, d) la aprobación por parte del Consejo, e) la propia implantación (establecimiento de parámetros correctos, participación de implicados, incorporación a la estructura la organización, etc.), f) informar del proceso interna y externamente y, por último, g) una revisión para determinar qué ha ido bien, que ha salido mal y qué se deber hacer de forma diferente la próxima vez.
- **Gobierno del apetito de riesgo:** donde se establecen los cuatro elementos críticos de gobernabilidad necesarios para que el apetito de riesgo sea útil para la organización.
 - Autorización: se establecen los elementos para la supervisión del proceso de establecimiento del apetito.
 - Medición: necesidad de medir y evaluar el apetito de riesgo para identificar el impacto sobre el rendimiento del negocio.
 - Seguimiento: Identificar las desviaciones del proceso, de una forma regular.
 - Aprendizaje: identificar las posibles áreas de mejora para perfeccionarlas en el futuro.

Código Unificado de Buen Gobierno Corporativo (Código Conthe).

El Gobierno de España, por acuerdo de 29 de julio de 2005, creó un grupo especial

14. *A Risk Management Standard*, the Institute of Risk Management, 2002.

15. *Risk Appetite & Tolerance, Guidance Paper*; the Institute of Risk Management- Crowe Howarth, 2011.

de trabajo para asesorar a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en la armonización y actualización de las recomendaciones de los Informes Olivencia y Aldama sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas, así como para formular las recomendaciones complementarias que juzgara precisas. El resultado se conoce como Código Unificado de Buen Gobierno, o Código Conthe, debido al apellido del Presidente de la CNMV en ese momento, Manuel Conthe.

Se trata de un código dirigido únicamente a sociedades cotizadas, basado en el prin-

cipio anglosajón de “cumplir o explicar”, lo que supone la voluntariedad en la aplicación de las recomendaciones o, por el contrario, explicar e indicar de forma clara aquellos motivos que justifican la no aplicación de las mismas.

En relación directa con el apetito de riesgo el Código establece, en la recomendación número 49 relativa al Comité de Auditoría, de una manera específica:

“Que la Política de control y gestión de riesgos identifique, al menos:

e) Los distintos tipos de riesgo (operativos, tecnológicos, financieros, legales, repu-

tacionales, etc.) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.

- f) La fijación del nivel de riesgo que la Sociedad considere aceptable.
- g) Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que lleguen a materializarse.
- h) Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.”



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

Ésta es la primera producción de LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO, el *think tank* del Instituto de Auditores Internos de España, que nace con el objetivo de generar conocimiento útil que ayude a los Consejos de Administración y la Alta Dirección de las empresas de habla hispana en su toma de decisiones en materia de gobierno y gestión de riesgos.

Este laboratorio de ideas trabajará con un enfoque práctico en la producción de documentos de buenas prácticas sobre cuatro ejes: buen gobierno, gestión de riesgos, auditoría interna y particularidades sectoriales.

Esta guía *“Definición de Apetito de Riesgo”* –fruto del grupo de trabajo formado por expertos, socios del Instituto de Auditores Internos de España– expone los conceptos principales, las distintas utilidades, metodologías de aproximación y cálculo, y una propuesta esquemática sobre cómo implantar el apetito de riesgo en una organización.

Se trata de un exhaustivo trabajo que, sin duda, ayudará a miembros de los Consejos de Administración, Comités de Auditoría y Alta Dirección de cualquier tipo de organización a enmarcar adecuadamente el concepto de apetito de riesgo en su Sistema de Gestión de Riesgos.

Edita



Patrocina

