



CAPEc
ECONOMÍA
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

APETITO DE RIESGO



DEFINICIONES

- Toda empresa opera con la finalidad de generar valor.
- Para ello tiene que asumir riesgos.
- Las empresas deben definir su sistema de gestión de riesgos.
- **Apetito de riesgo:** cantidad de riesgo que desea asumir en la consecución de sus objetivos.
- Definirlo permite optimizar la relación riesgo-Rentabilidad y controlar y mantener los riesgos en los niveles deseados.
- Sirve de guía para la toma de decisiones, la asignación de los recursos y para alinear a toda la empresa en la obtención de los objetivos.



DEFINICIONES

- **Características de la gestión de riesgo:**
 - Alinearse con la estrategia de la empresa.
 - Con su cultura corporativa.
 - Debe tener en cuenta la naturaleza de sus operaciones.
 - Las juntas directivas y la gerencia deben apoyar e impulsar la gestión de riesgos.
 - Debe ser transmitida a toda la empresa.
 - Se debe integrar en la operación diaria de la empresa.



DEFINICIONES

- **Para definir el apetito de riesgo:**
 - La empresa debe focalizar sus esfuerzos en el desarrollo y uso de metodologías y técnicas que ayuden a medirlos.
 - Que permitan compararlo con los niveles de apetito establecidos.
 - La fijación del apetito debe ser específico para cada empresa.
 - La responsabilidad es del máximo órgano de gestión.
 - Se debe tener clara la naturaleza de los riesgos.
 - Se deben entender los riesgos como entes vivos, que cambian y hay que revisar con la evolución de la empresa, la estrategia y el entorno.
 - Deben considerarse la tolerancia y la capacidad de la empresa para asumir riesgos.
 - El apetito es el nivel de riesgo que la empresa quiere aceptar, su tolerancia será la Desviación con respecto a ese nivel.



DEFINICIONES

- **Para definir el apetito de riesgo:**
 - La tolerancia servirá como alerta para evitar que la empresa llegue al máximo establecido por su capacidad, algo que podría poner en peligro su continuidad.
 - Las empresas pueden emplear en su Definición métodos cuantitativos o cualitativos o ambos.
 - En los casos en los que los riesgos se evalúan en términos de impacto y frecuencia, el apetito se establecería en términos cuantitativos.
 - Son todavía más importantes aquellos riesgos que no se pueden medir y que podrían ser más difíciles de administrar.
 - Para garantizar equilibrio e integridad en la gestión de riesgos es recomendable combinar medidas cuantitativas con medidas cualitativas, así como aquellos riesgos en los que la empresa tiene tolerancia cero.



DEFINICIONES

- **Métodos para establecer el apetito:**
 - **El descendente:** establece el apetito desde el más alto nivel organizacional, alineado con los objetivos estratégicos.
 - **El ascendente:** define el apetito al mínimo nivel de decisión para posteriormente ascender a lo largo de la estructura de la empresa hasta consolidarse en un apetito corporativo.
- **Ventajas del enfoque descendente:**
 - Alineación estratégica.
 - Convergencia con la capacidad máxima de riesgo.
 - Estimulación del análisis integral.
 - Alineación con las mejores prácticas.
 - Hace explícitos los requisitos de los grupos de interés.



DEFINICIONES

- **Desventajas del enfoque descendente:**
 - Menor involucramiento de niveles operativos en la definición.
 - Menor nivel de detalle.
 - Mayor complejidad en la Definición y cuantificación.
- **Ventajas del enfoque ascendente:**
 - Mayor involucramiento de la organización.
 - Alto nivel de de detalle.
 - Sencillez en la definición, sobre todo para riesgos más difíciles de cuantificar.



DEFINICIONES

- **Desventajas del enfoque ascendente:**
 - Demasiadas interacciones para converger con capacidad máxima de riesgo.
 - Menor análisis en los niveles ejecutivos.
 - Menos convergencia con los requisitos de los grupos de interés.
- **Pasos la implantación del apetito de riesgo:**
 - Definición del marco estratégico.
 - Establecimiento de principios de gestión de riesgos.
 - Descripción de la organización.
 - Asignación de los niveles de riesgo.
 - Metodología de cálculo.
 - Comunicación, actividades de control y supervisión.



PILARES DEL APETITO DE RIESGO

CAPEc
ECONOMÍA
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

- **Estrategia**

- Conjunto de decisiones que toma la empresa para lograr su misión.
- Ayuda a alinear los objetivos de la empresa con su perfil de riesgo.
- Ayuda a identificar los riesgos que se pueden asumir de los que no.
- Asigna responsabilidades sobre los diferentes riesgos que se asumen.
- Permite definir una escala de delegación de responsabilidades y de gestión para los distintos riesgos.
- Mejora la planificación estratégica.
- Aumenta la efectividad del proceso de toma de decisiones.
- Desarrolla esquemas de seguimiento y medición de desempeño más eficientes, completos y equilibrados



PILARES DEL APETITO DE RIESGO

CAPEc
ECONOMÍA
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

- **Operaciones**

- Ayuda a la gestión de riesgos en los procesos operativos.
- Integra los riesgos en la toma de decisiones.
- Debe concretarse en límites de riesgo aceptables.
- Resultan útiles los indicadores claves de riesgo (KRI).
- Permite articular un sistema efectivo de alertas y de gestión de la actividad.
- Mejora el análisis de costo – beneficio de las decisiones.
- Asigna recursos de forma más eficiente.



PILARES DEL APETITO DE RIESGO

CAPEc
ECONOMÍA
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

- **Información**

- Incluye la información financiera y no financiera, la interna y la externa, en una consideración global de la información.
- Permite identificar los eventos relevantes en términos de riesgos potenciales.
- Permite crear una estructural de reporte clara.
- Comunicar la actitud de la junta directiva frente al riesgo.
- Considerar todos los grupos de interés y sus preferencias.
- Crear una comunicación basada en pautas comunes.



PILARES DEL APETITO DE RIESGO

CAPEc
ECONOMÍA
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

- **Cumplimiento**

- El apetito de riesgo ayuda a determinar responsable y conscientemente aquello que la empresa puede y no puede hacer.
- Cumplir con la legislación y las mejores prácticas de gestión.
- Mejorar la transparencia.
- Implantar una cultura de gestión de riesgos.



PASOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL APETITO DE RIESGO

CAPEc
ECONOMÍA
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

- **Paso 1: Definición del marco estratégico**
 - Facilita la Definición de la herramienta para elaborar el apetito de riesgo.
 - ¿Cuál es la finalidad de implantar un sistema de gestión de riesgo? Visión.
 - Alcance de la gestión.
 - Definición de las principales actividades de la gestión de riesgo. Misión.
- **Paso 2: Establecimiento de principios**
 - Principios estratégicos.
 - Principios operacionales.
 - Principios de información.
 - Principios de Cumplimiento.



PASOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL APETITO DE RIESGO

CAPEc
ECONOMÍA
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

- **Paso 3: Descripción organizacional**
 - Estructura de la gestión de riesgos.
 - Funciones y responsabilidades.
- **Paso 4: Asignación de los niveles de riesgo**
 - Apetito de riesgo.
 - Tolerancia al riesgo.
- **Paso 5: Metodología de cálculo**
 - Cálculo.
 - Priorización.



PASOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL APETITO DE RIESGO

CAPEc
ECONOMÍA
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

- **Paso 6: Comunicación, actividades de control y supervisión**
 - Comunicación del apetito de riesgo.
 - Seguimiento y actualización del apetito de riesgo.
 - Actividades de control.
 - Supervisión.