

# Boletín Asesoría Gerencial\*

Diciembre 2006

Apetito de Riesgo: ¿Cuán grande es su apetito?

¿Qué es el apetito de riesgo?

¿Cómo se establece un nivel apropiado de riesgo?

Beneficios de establecer su apetito de riesgo

Enfoque de cuatro fases

Créditos



*ESPIÑEIRA, SHELDON Y ASOCIADOS*

Firma miembro de

*PRICEWATERHOUSECOOPERS* 



¿Qué es el apetito de riesgo?

¿Cómo se establece un nivel apropiado de riesgo?

Beneficios de establecer su apetito de riesgo

Enfoque de cuatro fases

Créditos

## ¿Qué es el apetito de riesgo?

El apetito de riesgo es un término frecuentemente utilizado dentro del ámbito de la gestión de riesgos, pero fuera de las áreas de riesgo financiero existe poca información útil con respecto a su aplicación. El apetito de riesgo es el umbral de exposición al riesgo que una organización está dispuesta a aceptar, mas allá del cual se implementan controles para llevar el nivel de riesgo al nivel aceptado.

Una vez que se ha definido el apetito de riesgo, se puede seguir trabajando para incorporarlo al marco de gestión de riesgo e implantarlo en toda la organización. El objetivo final, será la creación de una organización consciente del riesgo que responda dinámicamente al mismo de la manera más apropiada, en línea con su apetito de riesgo. Si bien la existencia de límites operativos cuantificados revela algo sobre el riesgo que una organización estaría dispuesta a retener, el apetito de riesgo es mucho más que unas simples cifras. Éste se define más bien como el conjunto de los factores arriba mencionados que son continuamente modificados según el desarrollo de la organización.

### ¿Es su apetito de riesgo apropiado?

Obtener una visión clara del apetito de riesgo de alto nivel de su organización, además de un análisis de lo que esto significa para su respuesta al riesgo, ubicándola dentro de los perfiles de riesgo: riesgo adverso, conciencia de riesgo y atracción de riesgo.

En esta fase, también se definirán algunas herramientas para la clasificación inicial de riesgo, lo que ayudará a modificar el apetito de riesgo de la organización dependiendo del tipo de riesgo.

Finalmente, se recomendarán áreas de enfoque y estrategias para desarrollar su apetito de riesgo. La junta directiva y la alta gerencia tienen la responsabilidad de definir la dirección estratégica de la organización y de asegurar que sea manejada de manera consistente con dicha estrategia. Sin embargo, puede resultar difícil entender el ambiente y determinar aisladamente con precisión cuál debería ser un nivel razonable de tolerancia al riesgo. El reto es comunicar la estrategia y las perspectivas de riesgo de manera que sean entendidas a todos los niveles de la organización. Combinadas, estas perspectivas,

suministran suficiente información para establecer la actitud global frente al riesgo y determinar si un riesgo determinado debe ser aceptado, mitigado o evitado.





¿Qué es el apetito de riesgo?

¿Cómo se establece un nivel apropiado de riesgo?

Beneficios de establecer su apetito de riesgo

Enfoque de cuatro fases

Créditos

## ¿Cómo se establece un nivel apropiado de riesgo?

El nivel de riesgo apropiado no se mantendrá estático a lo largo de toda la organización; por el contrario, puede fluctuar dependiendo de la naturaleza del riesgo. Un apetito de riesgo saludable puede proveer el marco para aprovechar las oportunidades presentadas por los riesgos operacionales, pero, por otro lado, podría ser clasificado como riesgo adverso bajo la perspectiva de cumplimiento de regulaciones y/o leyes. Los riesgos que afectan a los negocios y en forma global a la organización también deben tomarse en cuenta para los indicadores de desempeño. Así, el apetito de riesgo puede ser comunicado a toda la organización para convertirse en parte integral de su éxito.

Una empresa que da prioridad a la seguridad, el cumplimiento de normativas y la salud, por presiones reglamentarias puede llegar a facilitar data errónea para satisfacer a los entes reguladores, lo cual puede terminar dañando la confianza del público, reputación su marca y la relación entre los accionistas. Si la junta directiva y el personal comprendieran mejor su apetito de riesgo adverso, podrían tomar las acciones correspondientes para evitar el daño.

## ¿Cuáles son los beneficios de establecer su apetito de riesgo?

Establecer el nivel de riesgo que sea aceptable para su empresa lo ayudará a:

- Estar mejor informado a la hora de tomar decisiones que afecten a su organización.
- Concentrarse en los riesgos que exceden el apetito de riesgo definido.
- Eliminar las actividades de control innecesarias para incrementar la eficiencia y reducir costos.
- Identificar claramente los riesgos que la organización desea tomar.
- Desarrollar una cultura organizativa altamente consciente de los riesgos.
- Sentar las bases para una comunicación consistente con los distintos grupos de interés.
- Lograr el balance entre la osadía y la prudencia.

En la actualidad existe una variedad de enfoques para establecer un marco de apetito de riesgo apropiado para las empresas.

También es necesario utilizar la experiencia y conocimientos específicos del personal que labora en las organizaciones para identificar los tipos y niveles de riesgo que enfrenta el negocio. Juntando ambas medidas, se puede determinar cuáles riesgos son aceptables y cuáles deben ser reducidos, evitados o transferidos. Esto contribuye a mejorar el desempeño al tomar decisiones con mejor información, a establecer prioridades del negocio más realistas y a desarrollar cultura con mayor conciencia del riesgo.

Por su naturaleza, el apetito de riesgo exige que cada empresa sea considerada individualmente. Por ende, se debe diseñar requerimientos, necesidades y circunstancias particulares según la empresa.

Con una pequeña inversión de tiempo por parte de la junta directiva se pueden generar resultados significativos para apoyar el logro de objetivos, el manejo de prioridades y la resolución de problemas. Nuestro enfoque dinámico de cuatro fases permite que su empresa defina su apetito de riesgo y comience a considerar las acciones a tomar en el corto plazo.





¿Qué es el apetito de riesgo?

¿Cómo se establece un nivel apropiado de riesgo?

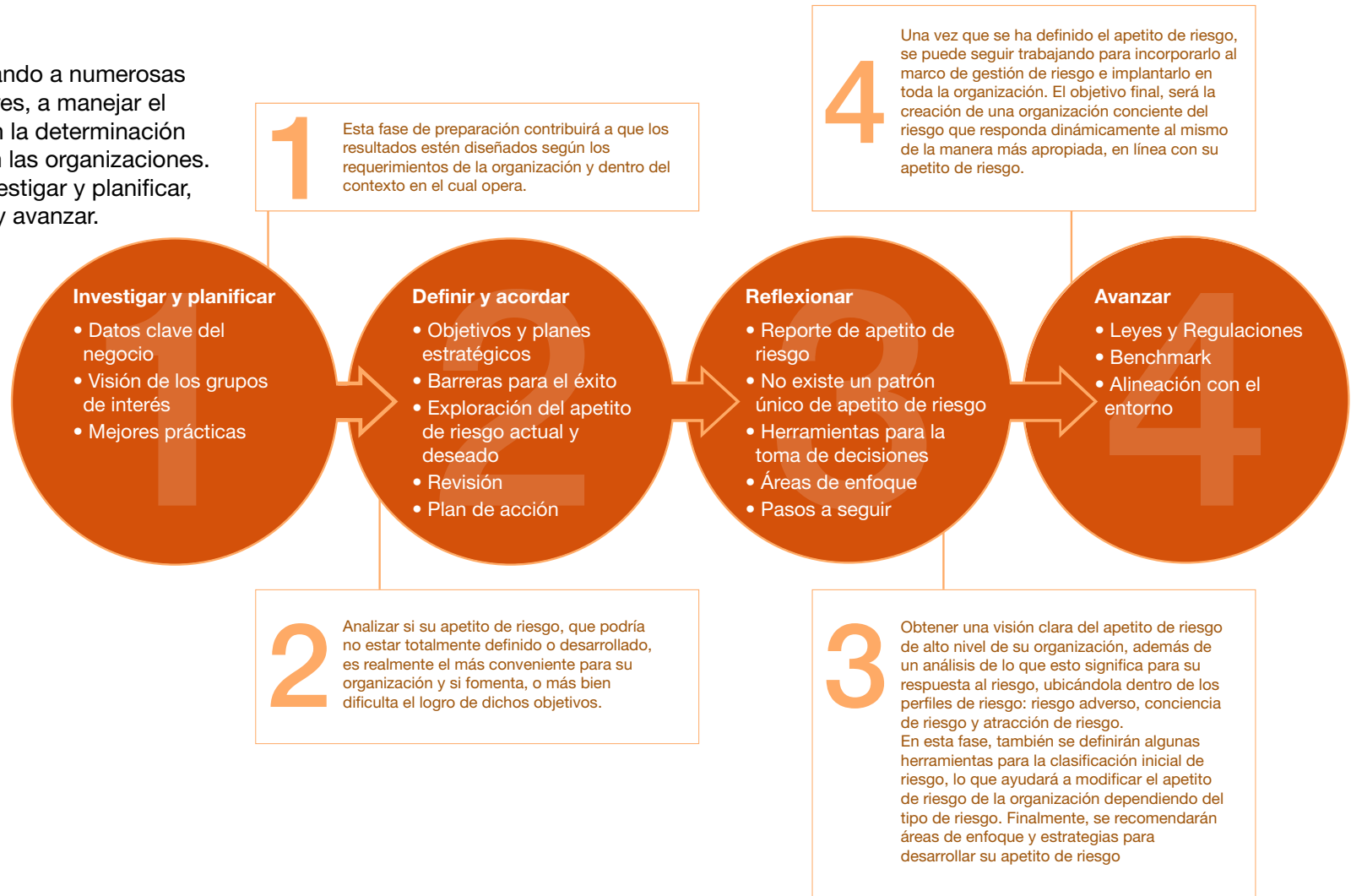
Beneficios de establecer su apetito de riesgo

Enfoque de cuatro fases

Créditos

## Enfoque de cuatro fases

Nuestra experiencia, asesorando a numerosas empresas de diversos sectores, a manejar el riesgo nos permite apoyar en la determinación clara del apetito de riesgo en las organizaciones. A continuación las fases: investigar y planificar, definir y acordar, reflexionar y avanzar.





¿Qué es el apetito de riesgo?	¿Cómo se establece un nivel apropiado de riesgo?	Beneficios de establecer su apetito de riesgo	Enfoque de cuatro fases	Créditos
-------------------------------	--	---	-------------------------	----------

## Boletín Asesoría Gerencial

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado mensualmente por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. \*connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados  
Depósito Legal pp 1999-03CS141  
Teléfono master: (58-212) 700 6666

Si está interesado en recibir en su correo electrónico este Boletín, por favor envíenos su dirección de e-mail a:  
[advisory.venezuela@ve.pwc.com](mailto:advisory.venezuela@ve.pwc.com)



© 2006. Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3