

# Marco de apetito de riesgo

02-09-2021



HC•Gestión

Riesgos | Finanzas | Estrategia



## Marco de apetito de riesgo.

Por Esperanza Hernández Avendaño.

Para quienes disfrutamos cocinar y preparar diferentes recetas la palabra apetito tiene un significado especial. Con solo su mención, podemos imaginarnos la forma de elaborar aquel plato que logre agradar a las personas a las que atenderemos. Y como no siempre podemos satisfacer el gusto de todos ellos, resulta indispensable pensar en ciertas alternativas, que permitan ofrecer comidas adicionales, que difieran en algo o se desvíen un poco de la comida principal, de forma tal que aquellos con necesidades especiales puedan disfrutar de la comida, al menos con cierto grado de tolerancia. Adicionalmente, como los ingredientes no son infinitos, así como tampoco el tiempo destinado a su preparación, se hace necesario establecer un número máximo de platos a preparar, relacionado con el número de personas y su apetito, tolerancia y capacidad de ingerir alimentos.

En otras palabras, de forma previa a la preparación de los platos de comida, establecemos el Marco de Apetito para el almuerzo o la cena.

Eso mismo sucede cuando gestionamos los riesgos financieros y no financieros: dependiendo del apetito o nivel de riesgo que los accionistas estén dispuestos a asumir se establece el **límite de apetito de riesgo**. Sin embargo, debido a la dinámica o cambios en el entorno, se hace necesario definir un nivel de riesgo un poco mayor que el nivel de apetito: nos desviamos de este y establecemos **el nivel o límite de tolerancia al riesgo**. Pero como el patrimonio de la entidad no es infinito, se hace necesario establecer el **nivel máximo de capacidad de riesgo** que la entidad puede soportar sin poner en riesgo la continuidad de su negocio. Estos tres límites hacen parte de lo que denominamos **Marco de Apetito de Riesgo**.

Entendidos los conceptos, se hace evidente la importancia de fijar estos límites para garantizar la continuidad, manteniendo la rentabilidad y el capital ajustados a los niveles de riesgo que estamos asumiendo. Sin embargo, la primera inquietud que surge es ¿cómo logramos establecer esos límites para cada tipo de riesgo?

Existen muchas metodologías o métodos para fijar límites que se ajusten al tipo de entidad, a la estrategia, al modelo de negocio y, obviamente, al tipo de riesgo. Así, por ejemplo, al

referirnos a los riesgos financieros más conocidos como son los riesgos de crédito / contraparte, de liquidez y mercado, se hace necesario su evaluación, partiendo de la estrategia y el modelo de negocio. En un establecimiento de crédito, cuyo objeto social principal es la intermediación, es decir, la captación de recursos del público para su colocación por medio del otorgamiento de créditos, sin lugar a dudas el primer riesgo financiero que consideramos es el de crédito; pero si nuestra entidad es una comisionista de bolsa de valores, seguramente los dos riesgos financieros que consideraremos fundamentales serán los de mercado y liquidez. Ahora bien, si no se trata de una entidad financiera sino de una empresa, por ejemplo, dedicada a la producción y distribución de bienes tangibles, podríamos concluir que el riesgo financiero significativo puede ser el de liquidez.

Con la consideración anterior, podríamos mencionar como metodologías importantes en la determinación del marco de apetito de riesgo de crédito / contraparte el cálculo de la pérdida esperada por los créditos colocados más el valor de la pérdida no esperada, entendida esta última como la desviación estadística de la pérdida esperada. Para la determinación del marco de apetito de riesgo de liquidez, sin lugar a dudas, la metodología de Liquidez a Riesgo o LAR debería ser considerada. Y para la determinación del marco de apetito de riesgo de mercado, también sin dudar, la metodología de Valor a Riesgo o VAR es la primera que se nos viene a la mente.

Pero ¿qué sucede con la determinación del marco de apetito de los riesgos no financieros, como el riesgo operacional y el riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, que son los más conocidos?

En el primer caso, es fundamental contar con un registro de eventos de riesgo operacional y de las pérdidas que estos han generado, clasificados por cada factor o causa de este riesgo, esto es, por recurso humano, procesos, tecnología y eventos externos. Agregando la distribución que sigue la frecuencia de los eventos de riesgo operacional y la distribución de las pérdidas por estos eventos, se puede obtener el valor del riesgo operacional o VER, como se denomina en Colombia. Ahora bien, con respecto al segundo, por norma legal y buena práctica de gestión de riesgos, el riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo es uno que las entidades financieras y las empresas no están dispuestas a asumir, por lo que su marco de apetito de riesgos tendría un valor de cero y, más bien, como parte de su gestión, partiendo de los factores o causas como son los clientes, los productos, los canales y las jurisdicciones, se determina el perfil de riesgo inherente o propio de la actividad, de forma tal que aplicando controles efectivos el perfil de este riesgo en la entidad o empresa sea prácticamente nulo, esto es, asegurar su prevención.

Ahora bien, cuando ya hemos establecido estos límites o marcos de apetito de riesgo MAR individuales, lo siguiente a

hacer es unirlos o agregarlos, pero no sumarlos, puesto que no podemos desconocer las interrelaciones entre ellos o lo que estadísticamente se denomina correlación. Al agregarlos de forma correcta tenemos como resultado el marco de apetito global de riesgo de la entidad y, por lo tanto, en ese momento podemos hablar del valor del perfil de riesgo global de la entidad o empresa, soportado en una metodología cuantitativa que disminuya la subjetividad, pudiendo afirmar que nuestro perfil de riesgos impacta nuestra rentabilidad y solvencia en un valor monetario. En otras palabras, podemos soportar de una manera técnica esos límites que conforman el marco de apetito y para quienes amamos los números esa cifra nos brinda la objetividad que requerimos para desarrollar una mejor gestión de riesgos soportados en datos demostrables, que me recuerdan la frase que decía mi abuelito, “en Dios confío, todos los demás deben presentar datos”.

¿Y entonces cuál es la utilidad de ese marco global de apetito de riesgo?

La respuesta es lograr el cumplimiento de la estrategia de negocio planteada por la alta dirección de la entidad o empresa, manteniendo la rentabilidad y la solvencia de la entidad o empresa ajustadas al riesgo al que está expuesta esta y garantizando la continuidad del negocio.

Esta importancia es mucho más evidente cuando los entornos son volátiles y, peor aún, cuando la incertidumbre es el pan de cada día: definitivamente se nota que la comida tiene una fuerte correlación con el apetito, aunque el tema sea la gestión de riesgos. Ante una alta volatilidad y un muy alto grado de incertidumbre, independientemente de lo que las haya originado, el contar con los límites que conforman el marco global de apetito de riesgo se convierte en una herramienta vital para prevenir o afrontar, de forma ágil y oportuna, los eventos de riesgo que puedan impactar los resultados, facilitando el ajuste o cambio de la estrategia y, sobre todo, del modelo de negocio, continuando la operación y satisfaciendo así las nuevas necesidades de los clientes y las expectativas de los accionistas y demás grupos de interés o stakeholders.

Lo anterior se puede resumir en que el marco de apetito de riesgo facilita mantener la adecuada relación riesgo – retorno, considerando los riesgos a los que está expuesta la entidad o empresa, asegurando, además, la continuidad del negocio.

La crisis sanitaria que se acrecentó en el 2020, y que aún no podemos dar por concluida, de una parte puso en evidencia la importancia de la gestión de riesgos y la necesidad de establecer un marco de apetito de riesgo que facilite la adaptación a los retos planteados por entornos volátiles, mediante el ajuste oportuno y soportado técnicamente de la

estrategia y el modelo de negocio (manteniendo la rentabilidad real buscada por el accionista, la solvencia o la suficiencia de capital económico o ajustado por los riesgos asumidos y asegurando la continuidad del negocio); y de otra parte, nos obligó a reafirmar la importancia de identificar y gestionar riesgos emergentes que pueden tener una baja probabilidad de ocurrencia, pero un impacto demasiado grande, hasta el punto de poner en peligro nuestra existencia.

Un último aspecto, no menos importante, es como ante la incertidumbre y el peligro de supervivencia todos los seres vivos, desde nuestras capacidades y disposición de recursos, acudimos a la innovación o al cambio de aquello que veníamos haciendo, para adaptarnos a las nuevas condiciones y retos que plantea el entorno en el que nos movemos. Esta innovación desde la gestión de riesgos se debe reflejar en la identificación, medición, control, monitoreo y mitigación de los nuevos riesgos que se pueden ocasionar y, por lo tanto, debe ser parte de los elementos a considerar cuando establecemos los límites que conforman el marco de apetito de riesgo.

Bien cierta resulta la afirmación de Peter Hoeflich “El riesgo es eterno<sup>1</sup>”, palabras que para muchos de nosotros nos mantiene en alto la pasión por su gestión y la búsqueda de nuevas metodologías, mecanismos y herramientas que nos permita realizarla de manera más objetiva, técnica y transparente.

*Esperanza Hernández Avendaño, Administradora de empresas, especialista en finanzas, especialista en legislación financiera y MBA Ejecutivo. Profesional con más de 30 años de experiencia en los sectores industrial, financiero, público y de salud, así como también, docente universitaria en programas de pregrado y postgrado por más de 25 años. Socia fundadora y representante legal de HC Gestión SAS CI, Riesgos, Finanzas y Estrategia.*

**(1) Banks at risk, Global best practices in an age of turbulence. Peter Hoeflich, 2011.**



HC•Gestión

Riesgos|Finanzas|Estrategia