

Información del artículo

Recibido: 07/2021

Revisado: 10/2021

Aceptado: 12/2021

Información del autor

* Administrador de Empresas, especialista en Finanzas, máster en Finanzas y Mercados Financieros por la Universidad San Pablo CEU, magister en Administración de Negocios, MBA énfasis en Finanzas, magister en Economía, magister en Administración Financiera.

Correspondencia

*albertoparra9@yahoo.com

© 2022. Universidad La Gran Colombia. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Attribution License 4.0, que permite el uso ilimitado, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente se acrediten.

Cómo citar

Parra.Barrios., A(2022). Marco de apetito al riesgo I: un acercamiento al sector real Contexto, 10(1), 22- 44.

**Marco de apetito al riesgo I: un acercamiento al sector real**

Alberto Parra Barrios*

Resumen

El presente trabajo pretende dejar las bases de lo que podría ser la estructura y el conjunto de normas que permitan, a las empresas del sector real, desarrollar la gestión de riesgos y contar con un parámetro que oriente la toma de decisiones, sin superar un límite de riesgo que afecte el patrimonio.

Inicialmente se aclaran los conceptos relacionados con el Marco de Apetito al Riesgo, se recuerdan las herramientas que facilitan la estimación de riesgos financieros que impactan las utilidades de empresas del sector real y se da una orientación sobre cuáles podrían ser los modelos por utilizar que llevarían a la construcción del Apetito de Riesgo de la organización. Finalmente se dan unas conclusiones sobre el tema.

Para desarrollar esta propuesta, se parte de la guía del Marco de Apetito al Riesgo aplicable al sector bancario, dada la escasez de normatividad para el sector real de la economía.

Palabras clave: Marco de apetito al riesgo, apetito al riesgo, perfil de riesgo, tolerancia, capacidad, riesgo.

Risk appetite framework I: an approach to the real sector**Abstract**

This paper aims to lay the foundations of what could be the structure and set of rules that allow companies in the real sector to develop risk management and have a parameter that guides decision-making, without exceeding a limit risk affecting equity.

Initially, the concepts related to the Risk Appetite Framework are clarified, the tools that facilitate the estimation of financial risks that impact the profits of companies in the real sector are recalled and guidance is given on which models could be to be used that would lead to building the organization's Risk Appetite. Finally, some conclusions are given on the subject.

To develop this proposal, we start from the Risk Appetite Framework guide applicable to the banking sector, given the scarcity of regulations for the real sector of the economy.

Keywords: Risk appetite framework, risk appetite, risk profile, tolerance, capacity, risk.

Introducción

Los conceptos de rentabilidad y riesgo siempre han estado vinculados a las decisiones empresariales y especialmente a las decisiones financieras. Hace veinte años se hablaba del Enterprise Risk Management (ERM), de como debía aplicarse la Administración de los Riesgos en la empresa, las decisiones con base en el riesgo y rentabilidad se tomaban aisladas y generalmente lo hacían los Gerentes Generales y sus inmediatos colaboradores. Estas decisiones financieras, vinculadas al riesgo, no tenían en cuenta la relación directa con las estrategias, los objetivos empresariales y los riesgos que enfrentaba la organización y los que estaba en condiciones de asumir, para alcanzar el objetivo de maximización de riqueza y creación de valor, dada la heterogeneidad de las amenazas externas a las que se enfrentaba la empresa.

A raíz de la crisis financiera que se profundizó en los Estados Unidos en 2007 y que un año después afectó gravemente los mercados a nivel mundial, impactando la liquidez y la solvencia de los principales bancos de los Estados Unidos y el resto del mundo, llevando a muchos de ellos a la quiebra, nace la preocupación en el sistema financiero por endurecer la política de supervisión y cumplimiento de las normas establecidas en los documentos del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB)¹. Consecuentemente, las empresas del sector real, afectadas por los coletazos de las decisiones de política monetaria de las principales economías y las bolsas de valores del mundo, comenzaron a cuestionarse sobre la gestión de riesgo para proteger a sus accionistas.

Estas normas, publicadas inicialmente en el Acuerdo de Capital en 1988 llamado “Basilea I”, incluían lo referente al riesgo de crédito²; posteriormente se modifica en 1996 para incluir el riesgo de mercado y completar la primera versión, manteniendo el ratio de solvencia (2006). En el año 2004 se desarrolla una nueva propuesta conocida como Basilea II, la cual intenta mejorar la estabilidad y solvencia del sistema financiero, adecuando el capital al riesgo de las operaciones bancarias. Esta propuesta se basa en dos grandes bloques que contemplan el ámbito de aplicación sobre el que deberá cumplirse el coeficiente de solvencia y los tres pilares de aplicación que son el capital mínimo requerido, la revisión supervisora y la disciplina del mercado; con la novedad de la inclusión de requisitos de capital mínimo por riesgo operacional y los ajustes al riesgo de crédito manteniendo lo pertinente al riesgo de mercado.

1 El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea está integrado por altos representantes de autoridades de supervisión bancaria y bancos centrales de Alemania, Arabia Saudita, Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Corea, España, Estados Unidos, Francia, Hong Kong RAE, India, Indonesia, Italia, Japón, Luxemburgo, México, los Países Bajos, el Reino Unido, Rusia, Singapur, Sudáfrica, Suecia, Suiza y Turquía. Sus reuniones suelen celebrarse en la sede del Banco de Pagos Internacionales (BIS, por sus siglas en inglés) en Basilea (Suiza), donde se encuentra operando su Secretaría permanente.

2. Se contempla el ratio de Cook o coeficiente de solvencia, que consiste en aplicar el 8% a los activos totales, ponderados en función de su riesgo crediticio, para obtener el capital mínimo de los bancos.



Por esta misma época, los inversionistas y los directivos empresariales comenzaron a preocuparse por los riesgos globales y los riesgos que afectaban a sus organizaciones, por la necesidad de mejorar las técnicas de medición y control, por el cómo debían enfrentarse esos riesgos y cuáles debían asumir sin que se deteriorara su capital, por el cómo trabajar el riesgo integral de la empresa teniendo en cuenta las estrategias y los objetivos económicos, por el análisis de las causas que puedan generar inestabilidad financiera e impactar su balance y por la construcción de una estructura para administrar más eficientemente estos riesgos. En consecuencia, las entidades de auditoría externa se encuentran en permanente alerta haciendo recomendaciones para prevenir los riesgos estratégicos y financieros que la empresa conoce y que está en capacidad de asumir.

Durante el seminario sobre “Gestión estratégica, liderazgo y gestión de riesgos” organizado por la Cámara de Comercio de Bogotá en mayo 12 de 2011, en el cual estuvieron presentes los líderes más importantes del momento en gestión estratégica, profesores Robert S. Kaplan y David Norton³, el primero de ellos trató el tema “La Gestión de Riesgos como una herramienta estratégica” y en su intervención expresa que “La declaración de la misión y visión proporcionan direccionamiento” dándole un enfoque de gestión de riesgos con una visión estratégica, vinculando la consecución de los objetivos estratégicos a los riesgos que la empresa está dispuesta a aceptar para generar una mayor restabilidad, señalando que este es un factor común en todas las organizaciones.

Se hace en este seminario un recuento de los principales casos ocurridos en EEUU, la Unión Europea y de los fallos en la gestión de riesgos. Vale mencionar los que han causado mayor impacto en el mundo de los negocios: en el año 2007, el “soborno y corrupción en Siemens” que terminó con la detención de seis (6) exdirectores y el pago de billonarias multas y múltiples investigaciones internas. El Sociétés Généralé se vio en la necesidad de aumentar su capital en 5.5 billones de euros para cubrir las pérdidas por posiciones no autorizadas de futuros de largo plazo, tomadas por Jérôme Kerviel, el operador del banco, descubiertas en 2008. El seis (6) de septiembre de 2009 el New York Times publica que la compañía Boeing está retrasada en más de dos años en la entrega del avión 787 Dreamliner, sesenta (60) pedidos han sido cancelados y podría estar gastando USD20.000 millones incluyendo sanciones por retrasos en la entrega; el 20 de enero de 2011 se publica un comunicado de Boeing donde reconocen que hicieron muchos cambios y sobrepasaron la habilidad para manejarlos. La plataforma petrolera Deepwater Horizon explotó y se hundió en abril de 2010, perdieron la vida 11 personas y causó el derrame de petróleo más grande de la historia de EEUU, ocasionando un desastre ambiental. El economista Joseph Stiglitz⁴ atribuye el desplome de la economía de los EEUU del año 2008, que contagió a las economías del resto del mundo, a la política monetaria y al errado comportamiento de los intermediarios y corredores de bolsa del sistema financiero; situación que llevó a una fuerte recesión de lenta recuperación (Stiglitz, 2010).

En estos ejemplos se encuentran diferentes tipos de riesgo que impactaron negativamente economías, grandes bancos, bolsas de valores y compañías importantes en el mundo debido a equivocadas decisiones tomadas, señales de advertencia no escuchadas y a la poca atención hacia la gestión de riesgos empresariales.

3. Robert Kaplan es Baker Foundation Professor, Harvard Business School & Chairman, Professional Practice, The Palladium Group y David Norton es Director Palladium Group, Inc & Founder, Balanced Scorecard Collaborative.

4. Stiglitz, J. (2010). La Caída Libre: el libre mercado y el hundimiento de la economía mundial.



Dados los antecedentes mencionados, se pretende en este documento identificar unos elementos que faciliten la construcción de un Marco de Apetito de Riesgo que permita, a cualquier tipo de empresas, fijar unas políticas que guíen las decisiones para la obtención de la maximización del valor, mediante la creación de nueva riqueza para el accionista, con responsabilidad social, teniendo en cuenta los diferentes tipos de riesgo que debe enfrentar y puede asumir sin deteriorar su capital social.

El documento completo se divide en cuatro secciones y, dada su extensión, se publicará en tres ediciones. La primera sección contempla los conceptos básicos de riesgo con el fin de unificar los criterios que permitan el desarrollo del trabajo en lo referente con el apetito de riesgo. La segunda sección trata sobre la descripción de los elementos fundamentales para construir el marco de apetito de riesgo en la organización. La tercera sección busca identificar los elementos de cálculo del riesgo, sus metodologías, el cálculo de los principales riesgos que afectan a las organizaciones y, finalmente, la cuarta sección propone la construcción del modelo de apetito de riesgo, como herramienta para identificar el valor del riesgo integral de la empresa, que sirva de base para la toma de decisiones en la Junta Directiva.

La metodología utilizada para el desarrollo de este tema es inicialmente de tipo exploratorio, examinando los trabajos que se han realizado sobre eventos de riesgo ocurridos, las recomendaciones y los textos relacionados con la administración de riesgos, la normativa internacional dictada por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea para las entidades bancarias, la Guía de la Superintendencia Financiera de Colombia y la Superintendencia de Sociedades de Colombia. Se aplican diferentes modelos y técnicas tratados por economistas en textos académicos para el cálculo de los riesgos financieros, con el propósito de estimar los riesgos individuales y construir el modelo de apetito de riesgo integral para la empresa, a fin de alcanzar las utilidades previstas con base en la estrategia y los objetivos organizacionales aprobados por la Junta Directiva.

Es muy importante aclarar que los lineamientos sobre gestión de riesgos financieros y apetito de riesgo se encuentra fundamentalmente en las normas del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y la Superintendencia Financiera de Colombia por lo que se aplican a entidades del sistema financiero; muy poco se encuentra para empresas del sector real de la economía. La Superintendencia de Sociedades de Colombia tiene una dependencia denominada Grupo de Estudios Económicos y Financieros que dirige y coordina todo lo relacionado con los riesgos en las empresas del sector real y de servicios, pero con escasa información sobre normatividad y modelos de medición. Por esta razón el trabajo se apoya en un alto grado en las normas establecidas por el CSBB y se busca adaptarlas al sector real de la economía.

Entre los autores estudiados para desarrollar el tema se encuentran Francisco Venegas Martínez (2006), quien presenta modelos matemáticos aplicados a los riesgos económicos y financieros; Alfonso de Lara Haro (2004), con modelos de Valor en Riesgo, fórmulas para estimar el riesgo de liquidez y de mercado y los fundamentos para la administración de riesgos; Roberto Knop (2004), quien trata los riesgos de crédito y de mercado; Kaplan y Norton (2011), quienes hacen el análisis de riesgos operacionales vinculados a la estrategia empresarial.



En este documento se busca explicar las características más importantes del Marco de Apetito de Riesgo y las diferentes metodologías y técnicas aplicadas para el cálculo de los riesgos financieros más comunes que permitan alcanzar el propósito de determinar el apetito de riesgo en una empresa del sector real de la economía.

Se van a analizar cuatro tipos de riesgos financieros básicos que afectan las organizaciones, los cuales se toman como base para obtener el Apetito de Riesgo de la empresa. Estos riesgos son el Riesgo de Mercado, el Riesgo de Liquidez, el Riesgo de Crédito y el Riesgo Operacional. Sobre el Riesgo de Reputación se hace una breve descripción y se dan los lineamientos generales para su estimación. El estudio se limita a estos riesgos por cuanto son los más comunes y para los cuales se han dictado normas en los Acuerdos de Basilea, que se vienen aplicando a entidades financieras pero que sirven de base para construir el modelo en empresas diferentes a entidades bancarias. En cada una de las secciones se estudian las generalidades de los riesgos mencionados y se extraen las principales normas aplicables al tema tomadas de los Acuerdos de Basilea. Por otro lado, se complementan estos riesgos con los lineamientos que imparte la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) y que se encuentran en la Guía Externa – Apetito de Riesgos – que sirve de consulta para los criterios de evaluación a las entidades financieras y las recomendaciones impartidas por la Superintendencia de Sociedades de Colombia (SSC).

1.- Conceptos básicos sobre el Marco de Apetito de Riesgo

1.1.- Qué es el Marco de Apetito de Riesgo

La Superintendencia Financiera de Colombia define el Marco de Apetito de Riesgo (MAR) como “el conjunto de políticas, metodologías, procedimientos, controles y límites a partir del cual la Entidad Supervisada (ES) o el Conglomerado Financiero (CF) establece, comunica y monitorea el apetito por el riesgo que está dispuesta a asumir dentro del normal desarrollo de su operación”. Más adelante amplía el concepto e incluye la estructura que van a desempeñar los diferentes roles y responsabilidades administrativas y de supervisión, los límites de riesgo identificando aquellos financieros y no financieros que afectan la organización en su capital, y a los stakeholders que se encuentran vinculados como son los clientes, los empleados, las aseguradoras, inversionistas, etc. Destaca que el Marco de Apetito de Riesgo (MAR)⁵ de la empresa debe estar conectado a la estrategia empresarial y al plan de negocios, debe proporcionar un marco común de fácil aplicación en la organización, permitir el dialogo y la interacción entre dependencias, estar incorporado al proceso de toma de decisiones y a la gestión de riesgos, y ser de conocimiento general en la organización. (Guía Externa - Criterios de Evaluación – Superintendencia Financiera de Colombia, pg. 2)⁶.

5 También se puede definir como la Gestión Integral de Riesgos por cuanto lo que se busca es agregar los riesgos que está dispuesta a asumir una empresa en sus negocios, en un solo indicador o resultado, vinculado con la estrategia empresarial.

6. La guía externa “Apetito de Riesgos – Marco de Apetito de Riesgos (MAR)” que puede ser consultada a través del siguiente enlace www.superfinanciera.gov.co, ruta Industrias Supervisadas \ Marco Integral de Supervisión (MIS)\Guías de Criterios de Evaluación Apetito de Riesgo en la cual se detallan entre otros, definiciones relacionadas con el MAR, su construcción y, las medidas de apetito de riesgo. (<https://www.superfinanciera.gov.co/descargas/institucional/pubFile1031679/apetitoderiesgo.doc>).



Todos estos elementos que constituyen el MAR deben estar consignados en la Declaración de Apetito de Riesgo (DAR), que aprueba la Junta Directiva, y estar incorporados en el Sistema de Control Interno (SCI) de la organización con el propósito de que sirvan de consulta a los órganos de dirección, de supervisión y de control.

A partir de la descripción anterior, se desprende una pregunta: para qué sirve el MAR? Sus aplicaciones y ventajas son varias, entre las principales tenemos: se puede usar para contrastar la adecuación de los riesgos que afronta la empresa con el nivel de riesgos que desea asumir. El AdR provee un marco de referencia y de determinación de la exposición financiera. Permite obtener una evaluación con base en datos cualitativos y cuantitativos y un nivel de riesgo razonable que la empresa debe aceptar. Permite definir límites y controles. Permite alinear los riesgos estratégicos de la empresa con el AdR. Permite establecer los presupuestos de cada unidad y el presupuesto general, a partir de la declaración de riesgo de la empresa. Al tener delimitado claramente el AdR, permite establecer un nivel de exposición de riesgo balanceado, acorde con sus necesidades⁷

Para la construcción del MAR se toman como guía los Acuerdos de Basilea I, Basilea II y Basilea III, publicados por el Banco Internacional de Pagos (BIP), y la Guía Externa expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia en lo referente al Marco de Apetito de Riesgos.

1.2.- Porqué es importante el Marco de Apetito al Riesgo en una empresa?

En términos generales, la importancia de contar con un MAR en la empresa radica en que permite identificar, evaluar, medir y cuantificar las amenazas que pueden afectar el objetivo de creación de valor para los inversionistas.

Las ventajas de contar con un MAR se pueden reunir en cuatro grupos: el primero, recoge lo que se puede denominar los elementos de protección para la empresa; el segundo, los elementos de apoyo para la toma de decisiones enfocadas a la creación de valor; el tercero, los reportes generados que permiten a la Junta Directiva enfocarse al logro de los objetivos estratégicos empresariales y, el cuarto, es una herramienta de apoyo para la toma de decisiones y la conservación de una cultura de riesgo en la organización.

En cuanto a los elementos de protección considerados en el primer grupo, el MAR permite conectar la gestión de riesgos al marco financiero ya que vincula los elementos normativos y los indicadores de riesgo a la planeación estratégica empresarial; permite optimizar el perfil de riesgo de la empresa en la medida que se van ajustando y adaptando los riesgos reales que puede asumir la organización con la estrategia empresarial; conociendo los directivos de estos elementos, permite establecer una estrategia más realista acorde con los objetivos estratégicos establecidos por la Junta Directiva, vinculados al crecimiento de la empresa. El segundo grupo son los elementos orientados a la toma de decisiones, unos se enfocan hacia la optimización del perfil de riesgo de la organización en la medida

7. Una empresa con un apetito de riesgo muy alto o extremo puede incurrir en riesgos que, en el evento de suceder, no podrá enfrentar adecuadamente y podrán afectar su solidez financiera y su reputación. Pero si la empresa tiene un perfil de riesgo conservador, con un apetito de riesgo muy bajo, podrá perder oportunidades de crecimiento y presentará un bajo nivel de ingresos que reduciría sus beneficios económicos (Bryan Ricardo Rojas: Marco de Apetito al Riesgo, exposición Software-Shop, 2020).



que se afina el análisis de la rentabilidad-riesgo con el uso de las herramientas adecuadas para el cálculo de los riesgos específicos de mercado, liquidez, crédito, operacional, reputacional, etc., según sean las características de la empresa; otros se orientan a la facilidad de alinear las decisiones empresariales, a todo nivel, en la estructura organizacional, fijando los roles y responsabilidades, determinando la relación entre el perfil de riesgo de la empresa con los objetivos estratégicos aplicados en el corto, mediano y largo plazo; finalmente, permite determinar roles y delegar responsabilidades de acuerdo con la estructura del MAR y el impacto en el Apetito (A), Tolerancia (T) y Capacidad (C) definidos previamente. El tercer grupo de elementos considera los diferentes reportes o informes que cada dependencia responsable presenta, enmarcados dentro del MAR, de tal forma que aseguran a la Junta Directiva y demás dependencias vinculadas cual es el riesgo razonable para la empresa que va a orientarles la toma de decisiones; adicionalmente, facilita el seguimiento continuo al perfil de riesgo, al cumplimiento de los límites y resalta los riesgos relevantes especialmente en épocas de alta incertidumbre. El cuarto grupo de elementos destaca las herramientas para determinar los elementos ATC y el distintivo de la cultura de riesgo entre los directivos; el contar con el MAR en la empresa ayuda a identificar los límites de aceptación de riesgos, cuáles de estos la empresa está dispuesta a aceptar para alcanzar sus objetivos estratégicos y cuál es el nivel de tolerancia que está dispuesta a asumir sin llegar a afectar el capital de la empresa. Entonces, con esta herramienta se logra una mayor eficiencia en las operaciones, el mejoramiento del desempeño en la estructura organizacional y el alineamiento de los procesos con la incertidumbre del entorno en que opera.

Cuando se delimita el nivel de riesgo de una empresa se está considerando su capacidad económica y la pérdida máxima que puede asumir sin deteriorar el capital económico; por tanto, permite tomar mejores decisiones financieras y económicas cuando la probabilidad de ocurrencia es muy alta.

Uno de los aspectos relevantes que presenta el MAR es que concientiza a los directivos empresariales y a los inversionistas sobre la necesidad de vincular la rentabilidad y el riesgo con los riesgos a los que se ve enfrentada la empresa, cuáles debe asumir, cómo balancear estos dos elementos y la integralidad de los mismos, ligados a la estrategia empresarial y a los objetivos estratégicos.

De esta forma, el Marco de Apetito de Riesgo se convierte en una herramienta importante para la gestión estratégica de la organización, aplicada a sus negocios, más que en un modelo de gestión de riesgos.

1.3.- Características del Marco de Apetito de Riesgo

Dados los permanentes cambios en el medio ambiente económico, el avance financiero y de tecnología, el MAR tiene que construirse con unas características que faciliten su uso y aplicación. Entre estas características se pueden enunciar las siguientes:

- Contar con la Declaración de Apetito de Riesgo debidamente soportada y documentada.
- Ser parte del proceso de toma de decisiones en todos los niveles de la estructura empresarial y constituirse como un elemento de la cultura de riesgos de la organización, incluyendo al gobierno



nacional, quien debe facilitar su seguimiento a través de entidades de supervisión.

- Permitir la adaptabilidad a los cambios externos en materia económica y financiera, los avances tecnológicos, los cambios en la estructura operacional de las empresas y la volatilidad de los mercados financieros en condiciones de riesgo e incertidumbre.
- Ser consistente con el plan estratégico de la organización en materia de negocios, inversiones en activos reales y financieros, políticas de capitalización, endeudamiento y liquidez, plan de medición, control y monitoreo diario de los riesgos y de la operación de la empresa.
- Asegurar que la exposición al riesgo de la empresa en sus diferentes negocios es consistente con el AdR definido y con los límites establecidos en cada uno de ellos.
- Ser de conocimiento de todo el personal, cubrir toda la estructura organizacional y ajustarse a las operaciones comerciales, económicas y administrativas de la organización.
- Contemplar los objetivos, metodologías, métodos y técnicas de medición, límites y controles frente a los diferentes niveles y tipos de riesgo que la organización está dispuesta a asumir en las diferentes líneas de negocio y a nivel agregado, teniendo en cuenta su capacidad financiera, el entorno, los mercados en donde opera y el marco legal aplicable.
- Incluir los riesgos que la organización está dispuesta a asumir como mínimos, aquellos que está dispuesta a evitar o transferir y representarlos en categorías y niveles.

1.4.- Elementos constitutivos del Marco de Apetito de Riesgo

Antes de avanzar en lo que sería la gestión del marco de apetito al riesgo (GMAR) en la empresa, es importante identificar los componentes del marco de apetito de riesgo, su vínculo con los objetivos estratégicos y la estrategia empresarial, y definir los retos que tienen que asumir los directivos para poder delimitar las operaciones que se realizarán en el desarrollo de la gestión integral de riesgos.

La gestión empresarial tiene como fundamento el logro de los objetivos estratégicos a través de unas estrategias empresariales, que se llevan a cabo por medio de un gobierno corporativo; entonces:

1.4.1.- Los Objetivos Estratégicos son los logros o resultados que una organización define y que pretende alcanzar para lograr sus metas a largo plazo y su posicionamiento en el mercado en que opera; se basan en la Misión, la Visión y los Valores establecidos en la planeación estratégica.

1.4.2.- La Estrategia Empresarial es el plan de acción a seguir, son las acciones a emprender para lograr los objetivos definidos, utilizando diferentes tipos de técnicas, a través de un análisis racional y sistemático.

Definidos los elementos anteriores, que son la base de la planeación administrativa empresarial, se puede pasar a definir los siguientes aspectos que se relacionan con el MAR, sugeridos en la guía externa de la SFC.



1.4.3.- El Gobierno Corporativo es uno de los componentes que mayor importancia reviste en el MAR. Se entiende por Gobierno Corporativo al conjunto de prácticas, procesos y sistemas para dirigir y controlar las relaciones entre los participantes de una empresa, para regular las relaciones a nivel de accionistas, junta directiva, alta gerencia, las relaciones con los diferentes stakeholders y fortalecer la ética de la compañía.

A partir de 1990, luego de la crisis asiática, se comienza articular el Gobierno Corporativo del que hoy se habla en todo tipo de organizaciones. En 1992 se publica en Inglaterra el informe “The Code of Best Practice”, con el cual se da inicio a una nueva etapa basada en el interés por generar confianza a los inversionistas en compañías vinculadas en bolsas de valores. Después de las crisis económicas ocurridas en los años 90, donde se desnuda la estrecha relación entre la gravedad de estas con la situación económica financiera de las empresas y los fiascos en los mercados mundiales, surge una corriente que plantea mejorar el gobierno corporativo de las organizaciones. En 1999, la comunidad internacional expide “12 Key Standards for Sound Financial Systems”, entregando nuevos estándares para fortalecer los sistemas financieros en los países, con base en una mejor regulación, supervisión, transparencia y eficiencia en los mercados.

En el MAR las buenas prácticas basadas en estructura del Gobierno Corporativo, permite generar confianza a los inversionistas al reducir el riesgo de malas acciones entre los administradores, garantiza calidad, oportunidad y suficiencia de información de la empresa, fortalece la toma de decisiones y el control para hacerla más competitiva y productiva, reduce la percepción de riesgo ante las entidades financieras e inversores reduciendo el costo de capital en préstamos, emisiones de títulos, garantiza la revelación oportuna y transparente de información financiera y resultados de desempeño, garantiza la dirección estratégica de la organización, un sistema de control eficaz y optimiza la estructura eficiente de toma de decisiones.

El Gobierno Corporativo tiene su base en la reducción de conflictos que se presentan entre los grupos de interés con lo cual se puede lograr mayor eficiencia, mejora en la gestión empresarial, lograr mejores ventajas competitivas, acceso a los mercados financieros y contribuir a la generación de valor para los accionistas.

En conclusión, cuando existe un Gobierno Corporativo sólido y bien conducido, la organización se convierte en un imán de atracción para inversionistas, profesionales bien calificados, crece la confianza en los mercados y el consumidor, los grupos de interés son atraídos, sus posibilidades de crecimiento son óptimas y hay generación de valor a largo plazo con riesgo reducido.

1.4.4.- El Apetito de Riesgo (AdR) se define como el máximo nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir para alcanzar su Misión, su Visión y sus Objetivos Estratégicos en la búsqueda de creación de valor para sus accionistas y demás stakeholders con quienes tiene vínculos por sus actividades comerciales.

El AdR refleja la cultura empresarial en la gestión de riesgos a nivel global y hace referencia a la exposición de impactos que la empresa está dispuesta a afrontar en el proceso de preparación, para mantener la sostenibilidad y supervivencia futura de manera consciente.



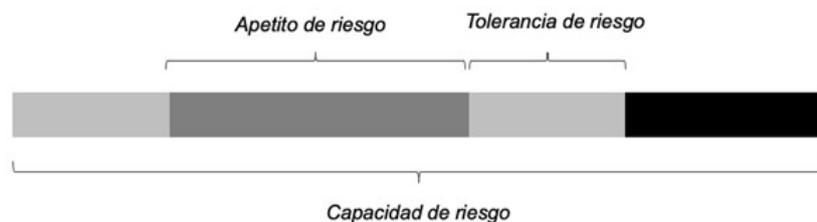
El AdR debe calcularse, hay que limitarlo para tener un punto de referencia en la toma de decisiones de la Junta Directiva y de la Gerencia General. Es útil al momento de definir las políticas en materia económica, financiera y administrativa empresarial. Puede entenderse como el cumplimiento de una obligación normativa, como ocurre en el sector financiero, o ser un elemento estratégico que contribuye a las buenas prácticas empresariales que fortalecen el gobierno corporativo y la maximización del valor económico, a través de la gestión de riesgos en todo tipo de empresas.

Con relación a la gestión de riesgos, el apetito de riesgo es un elemento esencial en el establecimiento de un sistema de gestión de riesgos, dado que permite a una empresa contrastar los riesgos que afronta con el nivel de riesgos que desea asumir.

1.4.5.- La Tolerancia de Riesgo (TdR) se entiende como la desviación aceptable de variación con respecto al nivel de AdR definido por la Junta Directiva, con relación a los resultados de la empresa que están vinculados al logro de los objetivos. Se trata de la cantidad de riesgo aceptable de variación, en mayor medida, que la empresa asume para el logro de los objetivos económicos y financieros de la empresa. Puede estimarse con base en porcentajes determinados como lo sugiere De Lara Haro (2004) o definirse un límite de desviación que no afecte sustancialmente las utilidades o la rentabilidad prevista en la planeación estratégica.

1.4.6.- La Capacidad de Riesgo (CdR) es el exceso del riesgo que supera los límites tolerables que ponen en riesgo la viabilidad financiera de la empresa.

Figura 1. Apetito, Tolerancia y Capacidad de Riesgo



Fuente: Fabrica de Pensamiento del Instituto de Auditores Internos de España – Apetito al Riesgo -

Esta capacidad también se puede interpretar como la cantidad máxima que la empresa es capaz de soportar o exceder financieramente para alcanzar sus objetivos, sin que impacte negativamente su capital social.

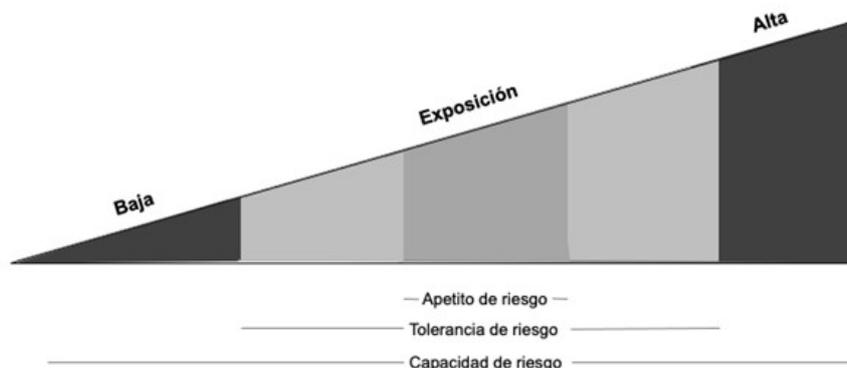
En la Figura 1 se puede observar el Apetito de Riesgo, ubicado en la franja central, tiene un mínimo y un máximo y refleja el riesgo que la empresa puede asumir y aceptar sin que impacte negativamente sus resultados económicos. A continuación, se encuentra la Tolerancia de Riesgo, identificada en un rango de mínimo y máximo, entendida como la desviación que la empresa acepta adicional al apetito de riesgo. Finalmente, la Capacidad de Riesgo, identificada con un tono oscuro fuerte, con su mínimo y máximo, muestra el tope de riesgo que podría llegar a afectar el capital de la empresa en un momento dado y que esta no podría aceptar.



Para entender mejor estos conceptos se puede leer en la figura 2 que la empresa tiene una capacidad de asumir riesgos, vinculada a su capital o a un requerimiento regulatorio; se inicia con una baja exposición al riesgo, asciende al rango de apetito de riesgo, pasa al nivel superior que es el rango de tolerancia el cuál está ajustado por la desviación con respecto al apetito aceptado, y asciende a un nivel de alta exposición al riesgo, que es el límite donde se ubicaría el máximo de capacidad que afectaría el capital de la empresa.

Si en una empresa se habla de un AdR específico como el riesgo de liquidez, se puede decir que la capacidad está vinculada a un indicador de riesgo de liquidez, o si se habla de un riesgo general la capacidad estaría vinculada a un indicador de riesgo de solvencia.

Figura 2. Exposición al Riesgo



Fuente: Fabrica de Pensamiento del Instituto de Auditores Internos de España – Apetito al Riesgo -

1.4.7.- El Perfil de Riesgo (PdR) es un concepto que se encuentra asociado a la cantidad de riesgo que asume la empresa y está vinculado a las operaciones en el Mercado de Capitales y el Mercado Bursátil. Se refiere a la inclinación que tiene un inversionista por la capacidad de pérdidas que puede asumir; es decir, qué tanto riesgo está dispuesto a asumir con relación a sus inversiones. Cada activo financiero que se negocia tiene un riesgo que depende de distintos factores y que llevan al inversionista a orientarse por uno de tres perfiles que lo van a identificar como tal. Al incluir los riesgos totales que afectan a una empresa, este concepto se extiende a todo tipo de decisiones administrativas que tienen relación con el cumplimiento de la operación de la organización.

El primer perfil se denomina Perfil Conservador, allí se encuentran los inversores que apuestan a lo seguro que invierten su capital en activos financieros del mercado monetario cuyas características son una rentabilidad baja y un riesgo bajo. En consecuencia, no asumen riesgos o tienen aversión al riesgo. Por ejemplo, su portafolio podría estar conformado en un 80 % por activos de renta fija, el 15 % en activos de renta variable y el 5 % restante en otros activos.

El segundo perfil se denomina Perfil Moderado, este inversionista es neutral al riesgo y sus portafolios tienen un poco más de riesgo que el perfil conservador. La conformación del portafolio puede estar



un 50% o 60% en activos de renta fija un 30% o 40% en renta variable y el porcentaje restante en otros activos financieros.

El tercer grupo de inversionistas es el de Perfil Agresivo, su característica es la de invertir en activos financieros de alta volatilidad y mayor rentabilidad. Sus portafolios están constituidos por una baja participación en activos financieros de renta fija, alrededor del 15 %; un 50 % o 60 % en activos de renta variable y el resto de participación en otros activos que pueden ser títulos de capital privado.

Al vincular este concepto de Perfil de Riesgo con el Apetito de Riesgo de la empresa, podría decirse que de acuerdo al nivel de aceptación de AdR se puede identificar el perfil de la organización como conservador, moderado o agresivo. Como el perfil afectaría finalmente el balance, hay que vincular el capital social por cuanto a su cuantía presenta el límite hasta donde se puede aceptar el grado de desviación que no impacte negativamente el patrimonio de la empresa. Y en este sentido se puede aplicar el AdR y PdR en las organizaciones del sector real, definiendo como objetivos estratégicos los indicadores de rentabilidad conocidos como el ROI, el ROA, el ROE y el EVA⁸ y tomarlos como medida de comparación equivalente a los indicadores de solvencia que exigen los organismos de control y supervisión a las instituciones financieras.

Definido el perfil de riesgo en la empresa se hace una evaluación puntual de las exposiciones de riesgo netas (después de tener en cuenta los mitigantes) para agregarlas por cada categoría de riesgo relevante, en función de suposiciones a futuro para definir el apetito de riesgo de la organización.

1.4.8.- El Límite de Riesgo (LdR) es un elemento muy importante en la gestión del MAR. Recogiendo el concepto matemático el límite “es la clave de toque que formaliza la noción intuitiva de aproximación hacia un punto concreto de una sucesión o una función, a medida que los parámetros de sucesión o función se acercan a un determinado valor”⁹. Es el punto que señala el fin o término de una cosa e indica el punto o frontera que no puede sobrepasarse. Ajustado este concepto al MAR, es una medida cuantitativa basada en suposiciones prospectivas que asigna la Declaración de Apetito al Riesgo (DAR) de la empresa a líneas de negocios o que asignan las entidades de vigilancia a categorías específicas de riesgo o a las concentraciones según corresponda a los niveles de control y supervisión.

Entonces, los límites de riesgo son esas banderas rojas que se colocan en la organización a los factores de riesgo, a los productos, a indicadores financieros o líneas de negocio para poder hacerles un seguimiento permanente y, con base en los resultados posibles, definir las estrategias de certificación que se van a aplicar para cubrir, monitorear y vigilar las estrategias de apetito al riesgo diseñadas en la empresa¹⁰.

8 La rentabilidad sobre la inversión operativa se conoce como ROI, la rentabilidad sobre la inversión total se conoce como ROA, la rentabilidad sobre el capital se conoce como ROE y el valor económico agregado se conoce como EVA.

9. Límite matemático definido en Wikipedia.

10. Dependiendo del concepto de profundidad del MAR que tenga la empresa, puede fijar un límite de riesgo por línea de negocio, por tipo de producto, por factor de riesgo, por otro tipo de característica que se desee.



Generalmente en las empresas el MAR es muy global y reviste de generalidades, usualmente se hace por líneas de negocios principales. Por ejemplo, en algunas entidades del sistema financiero se aplica solo a los productos de consumo; como los otros productos conexos (los créditos hipotecarios, los créditos para vivienda, los créditos para vehículos) no son tan voluminosos no se ve necesario establecer un MAR más específico, lo que podría ser un error ante un choque externo fuerte. Pero esto lo define la Junta Directiva en su ámbito de responsabilidades.

A través de los límites se define el Perfil de Riesgo (PdR). La definición del perfil de riesgo de la empresa es un factor muy importante en la gestión de riesgos integrales ya que determina la inclinación de riesgo que caracteriza a los directivos, cuáles son los puntos claves a tener en cuenta en la toma de decisiones que orientan, cuáles son las expectativas de cara al futuro y las estrategias a seguir al interior de la empresa, para alcanzar los objetivos estratégicos.

1.4.9.- La Declaración de Apetito de Riesgo (DArR). Tomando como base la guía externa expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), la declaración de Apetito de Riesgo es el documento donde la Junta Directiva y la Alta Gerencia informan sobre los diferentes tipos de riesgo que la empresa está dispuesta a aceptar, asumir o evitar para alcanzar los objetivos estratégicos. En este documento se incluyen las declaraciones cualitativas y cuantitativas que se han establecido sobre los beneficios económicos, las medidas de riesgo, la liquidez, el capital y demás medidas relevantes.

Allí también se incluyen los riesgos que presentan un mayor grado de dificultad para su estimación como pueden ser los riesgos estratégicos, el riesgo de reputación, el lavado de activos y financiación del terrorismo (LAFT) que debe ser tomado seriamente por empresas del sector real y el riesgo por corrupción y faltas poco éticas que podrían incluirse en el riesgo operacional y en el de reputación.

Definido el apetito de riesgo, la Declaración de Apetito de Riesgo (DADR) es fundamental para lograr una comunicación asertiva, desde la Junta Directiva hacia los niveles directivos de decisión, por cuanto esta debe reflejar la orientación de este órgano de dirección para la toma de decisiones vinculada al riesgo empresarial.

Al respecto, el director de Financial Risk Management & Actuarial Service, Bryan Ricardo Rojas (2020), presenta una guía con los elementos más importantes que se deben tener en cuenta en el momento de hacer la Declaración de Apetito al Riesgo (DAAR)¹¹. Estos elementos se han descrito para aplicar en el sistema financiero, sin embargo, la sencillez de su definición permite adecuarlos a cualquier tipo de organizaciones. Estos son cinco elementos:

- Descripción del modelo de negocio de la entidad.

El modelo y el plan de negocios de la entidad debe presentarse de manera clara y concisa en la estrategia corporativa.

11. Guía publicada por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) www.superfinanciera.gov.co. Guía de criterios de evaluación. Apetito de Riesgo – MIS – Guía externa. E-GU-MIS-008.



- Presentación de los Objetivos Estratégicos.

En el MAR se encuentran los objetivos estratégicos organizacionales de corto y largo plazo. Es fundamental su definición por cuanto estos permiten definir la hoja de ruta de la empresa y cuantificar el apetito de riesgo acorde con ellos. Teniendo en cuenta que en una estructura organizacional se presentan diferentes niveles de autoridad, se pueden presentar objetivos estratégicos asociados a líneas de negocio como rentabilidad, ingresos, crecimiento, margen de utilidad comercial o asociados a indicadores de gestión como la fidelización del cliente, la atención al cliente, la percepción reputacional, competitividad y cumplimiento de normas.

- Definición de Apetito al Riesgo.

Los objetivos estratégicos permiten establecer el apetito de riesgo de la organización. Determinar el nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a aceptar y operar, incluyendo su tolerancia, la capacidad y describir el riesgo agregado de la organización, es uno de los retos que tienen las organizaciones cuando se implementan los procesos integrales de rentabilidad - riesgo – gestión. El apetito de riesgo debe ser pensado como un elemento de fácil cuantificación, seguimiento y asignación a los diferentes líneas y unidades de negocio de la empresa.

- Cuantificación de Apetito al Riesgo.

Uno de los puntos importantes y fundamentales en la declaración de apetito al riesgo es la cuantificación del AdR, acorde con los objetivos estratégicos y su alineación a las métricas¹². Las métricas no pueden ser de aplicación general, son determinadas para cada organización, deben ser específicas y abiertas a la posibilidad de incluir elementos cualitativos de medición, especialmente cuando se trata de la medición de AdR donde se considera el impacto en la reputación, el efecto legal, el impacto ambiental, entre otros.

Como recomendación, las métricas deben basarse en el desarrollo de modelos internos que combinen las normas regulatorias y técnicas adecuadas no tan sofisticadas de medición.

- Definición de Límites y KRI's¹³.

Definidas las métricas de apetito de riesgo, el siguiente paso es determinar los límites e indicadores de riesgo que permitan la gestión en la alta gerencia, a nivel agregado y desagregado por líneas de negocio, estableciendo los rangos de tolerancia, la flexibilidad y las alertas tempranas para ejercer el control, el monitoreo y la toma de decisiones oportunas.

Los anteriores son los cinco elementos mínimos que definen el AdR en la Declaración de Apetito de Riesgo de una empresa. Para las empresas del sector real de la economía es un reto describir la declaración de apetito de riesgo de manera clara, que permita una comunicación asertiva. Se

12. Una métrica es un estándar de medición que se deriva de las medidas utilizadas. Para calcular el costo total de vinculación de un nuevo cliente a la empresa (métrica), las medidas utilizadas fueron la inversión en marketing y el número de clientes nuevos vinculados.

13. El KRI, como indicador de rendimiento, es una métrica que muestra un número conectado a un rendimiento y es importante para el negocio, una división o un equipo de trabajo o una dependencia específica responsable del control y gestión de riesgos.



requiere incluir los riesgos que debe enfrentar la organización, el nivel de riesgo que se puede aceptar sin afectar el capital, la vinculación a la estrategia y a los objetivos estratégicos de manera que se pueda gestionar en todos los niveles de la organización y cumplir con el propósito y orientación de la Junta Directiva.

2.- Estructura administrativa y responsabilidades en el MAR

Para desarrollar la gestión en torno al marco de apetito de riesgo, una vez se ha construido el documento, es necesario conformar la estructura orgánica que permita asignar las responsabilidades a los cargos, de acuerdo con las funciones que el MAR exige. El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea hace una serie de recomendaciones en el documento del Acuerdo Basilea II y entre ellas resalta la conformación de una estructura orgánica, que incluya el riesgo operacional en cabeza de las unidades de gestión de riesgos, quedando a la auditoría la responsabilidad de verificar la adecuación del marco de gestión y la aplicación de los procesos aprobados por la Junta Directiva.

Aplicando los conceptos de administración empresarial, se recomienda estructurar las funciones básicas de gestión de riesgos en cinco niveles, en cuyos cargos recae la responsabilidad para el cumplimiento de los objetivos del Marco de Apetito de Riesgo. Los cargos son definidos acordes con el alcance de la gestión de riesgos y el tamaño de las organizaciones, desde un nivel de planeación y estrategia hasta el nivel operativo.

- En el primer nivel superior jerárquico de la estructura se encuentra la Junta Directiva quién define la estrategia corporativa y las políticas en materia de estrategia para alcanzar los objetivos estratégicos, define el modelo de negocio de la organización, determina el apetito de riesgo y el perfil de riesgo de la organización. Periódicamente, supervisa el cumplimiento de los parámetros establecidos para la gestión del MAR con base en los informes que presente la presidencia o gerencia general y hace las recomendaciones pertinentes para lograr los objetivos organizacionales, acordes a la estrategia que se ha definido con anterioridad.

Precisando sobre las responsabilidades de la Junta Directiva podemos destacar los siguientes aspectos:

- Aprueba el MAR con base en la estrategia corporativa de la organización y en concordancia con el modelo de negocio institucional.
- Aprueba las metodologías y modelos a utilizar para el cálculo de Apetito de Riesgo, el nivel de Tolerancia y el nivel de Capacidad.
- Gestiona las actividades de la entidad de conformidad con la estrategia corporativa, el modelo de negocio, el MAR y demás políticas existentes en materia de riesgos integrados de la organización.
- Aprueba la declaración de AdR de la organización acorde con las políticas establecidas en el MAR.
- Define y aprueba las responsabilidades y los roles a desempeñar por los diferentes cargos de dirección que gestionan el MAR en la organización.



Como está definida la estrategia de la organización, los objetivos estratégicos y los principales elementos del MAR, ya se puede comenzar a engranar la metodología del MAR con los objetivos que ha aprobado la Junta Directiva. A partir de los objetivos estratégicos definidos y aprobados, se analiza que riesgos estratégicos se encuentran asociados a esos objetivos e inicio la vinculación de los elementos del MAR asociados a esos objetivos.

Para ilustrar este concepto, supongamos que se ha aprobado el crecimiento de la compañía para los próximos años, con base en un incremento de las ventas y una mayor participación en el mercado. Este crecimiento en ventas trae un aumento de la cartera comercial con mayor perfilamiento de riesgo de los clientes, hay que considerar un mayor incumplimiento de pago, se debe definir un nuevo indicador de cartera vencida y un nuevo nivel máximo de provisión de cartera que afecta la utilidad de operación. Balanceo este objetivo estratégico con los elementos del MAR (apetito de riesgo, tolerancia, capacidad, metodologías, declaración) vinculados al incremento de la cartera comercial y evalúo el impacto, determino cuanto será la probable pérdida que la organización puede aceptar.

Un análisis similar se puede hacer con la fijación de indicadores financieros como el EVA, el ROE, el ROI, el EBITDA y el Flujo de Caja Libre. Se entiende que la Junta Directiva define el resto de roles y responsabilidades asociadas a funcionarios vinculados con los objetivos estratégicos a lograr.

- La Presidencia de la compañía asigna las responsabilidades aprobadas por la Junta Directiva a los diferentes cargos de alta dirección (vicepresidencias, subgerencias o divisiones) en materia de desarrollo del MAR y de acuerdo con el tamaño de la organización. Garantiza que el gobierno corporativo de la organización incluya los procesos, los procedimientos y los controles apropiados para identificar y tratar potenciales conflictos de intereses. Asegura, junto con la Vicepresidencia de Riesgos y la Vicepresidencia Financiera, que el apetito de riesgo se transmita adecuadamente en límites de riesgo para cada línea de negocios y que estas incorporen el apetito de riesgo en su planificación estratégica y financiera, procesos de toma de decisiones y procesos de compensación.

¿Qué realiza entonces la Presidencia de la organización? En primer lugar, establece la estructura orgánica que va a gestionar ese MAR para garantizar que el gobierno corporativo de la organización se alinee con el MAR definido y aprobado por la Junta Directiva; entonces define el equipo de trabajo y le asigna los roles y responsabilidades establecidas por la Junta Directiva. En segundo término, define los recursos, los presupuestos y los programas de capacitación del personal operativo para cumplir con ese MAR.

- La responsabilidad de la adecuada gestión de riesgos recae en la Vicepresidencia de Riesgos, o quien haga sus veces, quien debe hacer la canalización de los lineamientos del MAR, a todas las líneas del negocio, enfocándolos en la planeación estratégica y financiera de la organización. En este sentido tiene que trabajar coordinadamente con la Vicepresidencia Financiera, para evitar desfases en los indicadores de rentabilidad, presupuestos y recursos que se han fijado en la planeación estratégica.



En consecuencia, la Vicepresidencia de Riesgos acorde con los lineamientos dados por la Junta Directiva en lo referente al Apetito de Riesgo, Tolerancia de Riesgo y Capacidad de Riesgo; coordina el cumplimiento del perfil de riesgos definido por la Junta Directiva.

La Vicepresidencia de Riesgos es una de las dependencias más importantes en la estructura de gestión de riesgos en la organización. Como se ha mencionado, su principal función es gerenciar y mantener la cultura de riesgo al interior de la empresa para que todos los empleados tomen consciencia de esta trabajo, del cumplimiento de los elementos del MAR y sus decisiones se encuentran dirigidas a los parámetros establecidos por la Junta Directiva en la Declaración de Apetito de Riesgo.

También es claro que desde allí se implementa y controla el MAR dispuesto por la Junta Directiva. Como se había comentado, con la ayuda de los Comités de Riesgos establecidos se verifica el cumplimiento de los elementos del MAR, se establecen las alianzas de alerta temprana, se establecen los modelos y las metodologías para el cálculo del Apetito de Riesgo, se definen las estrategias de medición, de monitoreo y de control de los diferentes límites establecidos según el modelo de negocio y los diferentes productos que tiene la organización.

En la Vicepresidencia de Riesgos se vinculan, a nivel staff, el Comité de Riesgos quien debe tratar los temas relacionados con el seguimiento a los indicadores de riesgo establecidos, allí se presentan las actualizaciones y mejoras del MAR para que sean aprobadas por la Junta Directiva, se trabaja el alineamiento de las acciones a seguir para el cumplimiento de cada uno de los límites establecidos, se analizan y ajustan los procedimientos para el cumplimiento del MAR y se emiten las comunicaciones para el cumplimiento del MAR.

Como este Comité es el encargado de verificar el cumplimiento de los límites y controles del MAR que ha definido la Junta Directiva, podrá tener adscritos otros comités como el Comité de Activos y Pasivos (CAP) y Comités de Auditoría que se orientan en encontrar hallazgos por el incumplimiento de procesos y procedimientos del MAR. Complementa el trabajo los Comites de Auditoría informando, a manera de alerta temprana, los desvíos a los límites fijados en el Apetito de Riesgo, la Tolerancia y la Capacidad¹⁴ para que se tomen oportunamente las acciones correctivas.

- Aunque la dirección y coordinación de la gestión de riesgos está en cabeza de la Vicepresidencia de Riesgos, en un cuarto nivel se encuentra la Vicepresidencia Financiera o Vicepresidencia Administrativa, quien debe trabajar desde el status de la planeación a su cargo en el engranaje de los elementos de medición y control de riesgos, para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en la estrategia organizacional aprobada por la Junta Directiva.

La Vicepresidencia de Riesgos debe trabajar conjuntamente con la Vicepresidencia Financiera en el cumplimiento de las disposiciones de Junta Directiva, ya que los indicadores económicos y financieros se encuentran bajo responsabilidad del área financiera; todo desvío de los límites establecidos afecta el resultado económico.

14. El número de Comités Asesores conformados en la empresa depende del tamaño de las organizaciones. En algunas empresas se acostumbra a tener grupos de personas especializadas en gestión de riesgos, reunidas en una sola dependencia de auditoría, que trabajan unidas en el análisis del MAR y en encontrar hallazgos.



Por lo anterior, la Vicepresidencia Financiera se va a encargar de la segunda parte del marco, que es la gestión para el cumplimiento de los riesgos a través de la planeación de los objetivos estratégicos. De esta manera se podrán implementar los objetivos estratégicos en el proceso de la toma de decisiones de la organización.

Esta dependencia conjuntamente con la Vicepresidencia de Riesgos conforman el equipo de Alta Dirección de Gestión de Riesgos en la organización, constituyéndose en los ejes fundamentales en el apoyo del cumplimiento del MAR, mediante la supervisión y el seguimiento de los resultados periódicos reales, alertando y evitando el posible desvío de los resultados establecidos como eventos esperados. Para alcanzar los objetivos de Apetito de Riesgo debe implementar los mecanismos suficientes para monitorear diariamente el mercado, analizar el impacto de las medidas económicas y monetarias, hacer análisis de sensibilidad y medir el impacto y las desviaciones que tendrían los límites fijados en la Declaración de Apetito de Riesgo.

- En un nivel inferior se encuentran las gerencias, líderes por líneas de negocio y las direcciones de departamentos que van a definir procesos de planificación, compensaciones y toma de decisiones en sus áreas, acordes con las disposiciones de la Presidencia, la Vicepresidencia de Riesgos y la Vicepresidencia Financiera.

En un quinto nivel de la estructura de la gestión integral de riesgos se encuentran la Auditoría Interna y la Revisoría Fiscal. Estos equipos de trabajo son los encargados de la supervisión y el control de riesgos, asumiendo la responsabilidad de verificar el cumplimiento de los elementos del MAR, identificarlos al interior de cada uno de los departamentos o divisiones de acuerdo al alcance de su autoridad staff, cuantificar e informar sobre los hallazgos encontrados a los directivos que conforman la Alta Dirección para que allí se tomen los correctivos oportunamente, constituyéndose en los órganos de información de alertas tempranas o en informantes del cumplimiento de los límites y demás parámetros establecidos.

- En el sexto nivel se encuentra el personal de profesionales que se constituyen en los técnicos de la operación de riesgos de la empresa. Este grupo de profesionales tiene dos funciones principales: en primer término, se encargan de identificar los riesgos que van a impactar la empresa y de comunicarlos al equipo de dirección para que las vicepresidencias respectivas los evalúen e incluyan en el registro de riesgos de la organización, que van a ser aprobados por Junta Directiva. En segundo término, es el equipo de personas que va a ejecutar el Marco de Apetito de Riesgo en todas las actividades operacionales.

2.1.- Los Retos de la estructura administrativa.

En concordancia con las disposiciones de Basilea, los propósitos de la Superintendencia Financiera de Colombia (adaptados a las empresas del sector real) y la Superintendencia de Sociedades de Colombia, la estructura organizacional debe estar comprometida para alcanzar, entre otros, los siguientes objetivos:



- La Junta Directiva y la Gerencia General deben establecer claramente los objetivos estratégicos a alcanzar, con base en la Visión que la Asamblea de Accionistas entregan a la organización.
- La Gerencia General y el nivel de vicepresidentes deben analizar el nivel de riesgos que la organización está dispuesta a asumir, a partir del estudio de factores internos y externos que la afectan, con el propósito de cumplir con la estrategia y los objetivos estratégicos definidos en la planeación administrativa.
- Los órganos de supervisión deben buscar la manera de implementar metodologías y procedimientos que permitan un seguimiento efectivo a las actividades dirigidas al cumplimiento de los límites de riesgo establecidos, y prevenir sobre prácticas administrativas y operacionales que puedan ocasionar altos índices de riesgos asumidos.
- Los niveles de la gerencia intermedia deben encontrar las metodologías y técnicas razonables para medir el impacto de los riesgos en los factores que generan valor en la empresa; determinar el AdR específico y global de la empresa; determinar los niveles de tolerancia a partir del AdR establecido para cada nivel de riesgo y el apetito de riesgo global; implementar una técnica para medir en la operación de la empresa, en cada producto y en cada línea de negocio, el límite de apetito de riesgo aceptable.

Conclusiones

Al no contar con una reglamentación general y uniforme que permita atender oportunamente los riesgos financieros a los cuales las empresas del sector real se encuentran expuestas, estas están en desventaja para atender oportunamente los riesgos que afronta y poder actuar en alerta temprana. Los organismos de supervisión y vigilancia del sector empresarial, como la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio y entidades de Auditoría Externa, deben asumir una posición activa frente a la situación dictando normas sobre la materia, diseñando metodologías y recomendando técnicas que ayuden a la gestión de riesgos empresarial.

Debido a la exposición de riesgos financieros y económicos que tocan a las empresas del sector real, las normas dictadas en el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea son una buena guía para adaptar la normativa específica y fijar los lineamientos que guíen la toma de decisiones de los directivos de empresas diferentes al sector financiero. Las crisis económicas y financieras se presentan periódicamente, sin avisar, y si el sector empresarial no se encuentra protegido las consecuencias pueden ser graves impactando la economía de un país, como ha ocurrido con las crisis del sector inmobiliario de 2007 que tuvo repercusiones a nivel mundial.

Dado este vacío, en el trabajo sobre Marco de Apetito de Riesgo, aplicado a empresas del sector real, se tienen en cuenta y se citan en algunas normas de las reglamentaciones internacionales sobre los riesgos financieros tratados, las cuales son de fácil adaptación y aplicación debido a la universalidad de los riesgos empresariales. A estas normas se les complementa con los modelos y técnicas de estimación de los riesgos financieros más comunes como son el de Liquidez, de Crédito (cartera crediticia), Operacional y de Mercado que se encuentran en textos conocidos y son prácticos, sencillos y de fácil aplicación.



Construido el Marco de Apetito al Riesgo en la empresa, no hay que confiarse porque se cuenta con la herramienta de gestión para protegerse de los riesgos que la pueden impactar, es necesario permanentemente estar monitoreando el modelo para adaptarlo a los constantes cambios que ocurren a nivel externo. En consecuencia, el modelo de medición de Apetito al Riesgo debe revisarse constantemente y ajustarlo, si es necesario.

La participación del personal en la elaboración del Marco de Apetito al Riesgo es muy importante, sus aportes son fundamentales dada su experiencia en la presentación de riesgos en la empresa, el conocimiento de técnicas y metodologías para el cálculo de riesgos y la construcción del modelo final que mida el apetito de riesgo que sirva de base para la toma de decisiones y posteriores ajustes.

Referencias bibliográficas

- Brealey, Myers y Allen. (2006). Principios de Finanzas Corporativas. 9a Edición. McGraw Hill Editores.
- BSC Designer - Software de Gestión Estratégica (2020). Diferencia entre Cuantificación, medida, métrica y KPI. Recuperado de bscdesigner.com. Agosto 20 de 2020.
- Calle J. P. (2017). Cuatro pasos para reducir subjetividad en la gestión de riesgo operativo. Cero. Julio 7 de 2017.
- Calle J. P. (2017). 3 consejos para identificar riesgos. Cero. Octubre 20 de 2017.
- Calle J. P. (). Cómo identificar los riesgos en la Organización. Cero. MM
- Capel M., R. (2016). Tratamiento del riesgo de liquidez en Basilea III y su impacto en la fijación de precios. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) de la Universidad Pontificia Comillas – ICAI – ICADE. Madrid, España.
- Código de Comercio. Art. 207. Funciones del Revisor Fiscal.
- Basilea I. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2006). Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz. Documento publicado por el Banco de Pagos Internacionales (BPI) en 2006.
- Basilea II. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2004). Aplicación de Basilea II: aspectos prácticos. Documento publicado por el Banco de Pagos Internacionales (BPI) en julio de 2004.
- Basilea III. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB). (2013). Coeficiente de cobertura de liquidez y herramientas de seguimiento del riesgo de liquidez. Documento publicado por el Banco de Pagos Internacionales (BPI) en enero de 2013.
- Broseta, A. (2020). Análisis top-down y bottom-up: metodología y ejemplos. Rankia. mayo de 2020.
- Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos. (1997). Los nuevos conceptos de Control Interno – Informe COSO – Ediciones Diaz de Santos. 1ª Edición. Madrid- España.



- Corporación Andina de Fomento (CAF). (2005). Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber. Publicación del Programa Kemmerer de desarrollo e integración de los mercados financieros. Documento elaborado por el Centro de Estudios de Mercado de Capitales y Financiero. www.caf.com/kemmerer.
- De Lara Haro, A. (2004). Medición y control de riesgos financieros. 3ª Edición. Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega Editores. México D.F.
- Guía externa “Apetito de Riesgos – Marco de Apetito de Riesgos (MAR)”. Enlace www.superfinanciera.gov.co, ruta Industrias Supervisadas \ Marco Integral de Supervisión (MIS)\Guías de Criterios de Evaluación Apetito de Riesgo en la cual se detallan entre otros, definiciones relacionadas con el MAR, su construcción y las medidas de apetito de riesgo. (<https://www.superfinanciera.gov.co/descargas/institucional/pubFile1031679/apetitoderiesgo.doc>).
- Jimenez R, Enrique J, Martín M, José L. (2005). El nuevo acuerdo de Basilea y la gestión del riesgo operacional. Revista Actualidad Economica de la Universia Business Review, tercer trimestre 2005. ISSN 1698-5117. Julio 13 de 2005.
- Kaplan, R., Norton D. (2011). Gestión Estratégica, Liderazgo y Gestión de Riesgos. Seminario organizado por la Cámara de Comercio de Bogotá, Cafam, Tantum strategy and results. Auditorio de la Cámara de Comercio de Bogotá. Mayo 12 de 2017.
- Knop Roberto, Ordovás Roland, Vidal Joan. (2004). Medición de Riesgos de Mercado y de Crédito. Editorial Ariel S.A. Barcelona, España.
- Minguez N. (). Un marco conceptual para la imagen corporativa. Norberto Minguez es profesor de Comunicación audiovisual y publicidad en la Universidad Complutense de Madrid.
- Normas ISO 9001 de 2015 e ISO 19011 de 2018. Responsabilidad y labor del Auditor Interno.
- Rojas, B., R. (2020). Marco de Apetito al Riesgo: conferencia. Software-shop en Agosto 10 de 2020. Brayan Rojas es el director de Financial Risk Management & Actuarial Services en KMPG Advisory Services S.A.S.
- Recuperado de <https://www.software-shop.com/contenido/video/5509>
- Rojas, B., R. (2019). Guía de criterios de evaluación. Apetito de Riesgo – MIS – Guía externa. E-GU-MIS-008. Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) www.superfinanciera.gov.co.
- Superintendencia de Sociedades (2008). Circular Externa 115-000011 de octubre 21 de 2008.
- Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). Guía de criterios de evaluación. Apetito de Riesgo – MIS – Guía externa. E-GU-MIS-008.



Universidad Benito Juárez (2017). ¿En qué consisten los análisis Top-down y Bottom-up? Blog marzo 2017.

Wikipedia. (2014). Top-down y bottom-up: criterios de computación. Diciembre 23 de 2014.

Venegas M. F. (2006). Riesgos financieros y económicos: productos derivados y decisiones económicas bajo incertidumbre. International Thomson Editores S.A. México D.F.

