



Apetito al riesgo

Ajustando los riesgos a nuestra medida

¿Necesitamos un apetito al riesgo?

A lo largo de este boletín hemos señalado la importancia de la definición de la estrategia por parte del Directorio, así como la forma de agregar valor a la estrategia corporativa identificando, clasificando y gestionando los diferentes riesgos, considerando los distintos objetivos que persiga la organización.

Pero, ¿cómo saber si son aptos para la empresa?, ¿qué hacer para que sean coherentes con el perfil de la empresa?, y ¿cómo comunicarlos?

Para que la organización implemente las herramientas necesarias para crecer en un panorama tan cambiante con el que se vive,

necesita adaptar las condiciones en las que se maneja, mejorando sus sistemas y preparando a su personal para afrontar los retos que surgen al perseguir los objetivos.

Mientras la competencia se hace cada vez más compleja, la empresa tiene que planear de acuerdo a sus necesidades, sus capacidades y su contexto. Las organizaciones necesitan desarrollar un marco de referencia para que la toma de decisiones esté dentro de parámetros aceptados, es decir, que las decisiones representen un balance entre crecimiento y seguridad. Este marco de referencia es el apetito al riesgo, el cual va a comunicar con claridad, las intenciones de la empresa para afrontar los diferentes desafíos que

varían de la persecución de los objetivos al tomar decisiones.

Todas las organizaciones, de alguna manera, tienen un apetito al riesgo que se ve reflejado por medio de las decisiones que se toman por los órganos de gobierno y la alta dirección en la planeación estratégica o en la operación, aunque por lo general no está estructurado ni comunicado.

El apetito al riesgo es definido por COSO como “El total de riesgo que las entidades están dispuestas a aceptar al perseguir sus objetivos”. El apetito al riesgo establece el contexto aceptable en el que la organización va a planear la estrategia

corporativa, sirve como parámetro para la gestión de riesgos e incluye la actitud de la organización respecto al riesgo.

Los tres elementos: estrategia corporativa, gestión de riesgos, y apetito al riesgo, tienen que estar alineados, trabajando juntos, y estando presentes en toda la organización para aumentar la probabilidad de alcanzar las metas de la empresa.

La intención del Directorio y la alta dirección al integrar estos procesos a la planeación, implementación y gestión de la estrategia corporativa, será administrar la empresa considerando todos los riesgos que la rodean, dándole la habilidad de reaccionar a los eventos que puedan afectarla y aumentando la posibilidad de alcanzar sus objetivos.

No hay un apetito al riesgo que pueda encajar en todas las empresas, debido a que cada organización realiza sus operaciones en diferentes contextos y con diferentes objetivos llevándolos a tomar decisiones únicas, por lo que el apetito al riesgo tiene que ser ajustado a las características de la empresa.

Estrategia y apetito al riesgo

A lo largo de la historia, la estrategia ha cambiado la manera en que se dirige una empresa. Hoy hablar de estrategia implica hablar de riesgos, y el cambio constante en los mercados abre puertas a nuevos competidores, nuevos modelos de negocio y en algunos casos, nuevas regulaciones, lo cual implica un cierto grado de incertidumbre para las empresas. Por ello, los Directorios tienen que interesarse y gestionar dicha incertidumbre, estableciendo una respuesta ante los riesgos.

La estrategia corporativa y el apetito al riesgo son elementos que necesitan tener una relación a través de la gestión de los riesgos. Por su parte, los objetivos estratégicos son alcanzados por medio de estrategias las cuales son materializadas por medio de decisiones, que están distribuidas a lo largo de la empresa. La interrogante es, ¿cómo saber si la toma de decisiones se está llevando a cabo conforme a las diferentes estrategias?

Lo cierto es que es muy poco probable que se sepa, es por eso que el apetito al riesgo juega un papel muy importante en la operación de la empresa, alineando y estableciendo un marco que puede guiar al Directorio y la alta dirección en

la toma de decisiones, influyendo en la forma de operar de la empresa y en la cultura empresarial respecto a los riesgos.

La gestión de riesgos corporativos y el apetito al riesgo

El apetito al riesgo es una parte integral de la gestión de riesgos corporativos, es la parte que se encarga de alinear las acciones a los márgenes deseados por medio de la comunicación sobre la declaración del apetito al riesgo. Como marco de referencia, este también apoya al monitoreo de diferentes aspectos, tanto internos como externos, tales como la competencia, el cumplimiento de los objetivos, la toma de decisiones, y la tolerancia al riesgo por señalar algunos.

A pesar de que se aliente a que las organizaciones tomen riesgos para crecer, no significa que éstas deban aceptar cada riesgo que se les presente. El Directorio y la alta dirección, además de identificar y gestionar los riesgos, deben analizar si son capaces de aceptarlos. El apetito al riesgo es lo que define, si el riesgo está dentro de los límites aceptados.

Una organización que desarrolla apetito al riesgo, desarrolla control en el manejo de los riesgos, atacando el espacio entre el desempeño deseado y el desempeño real. En la gestión de riesgos corporativos, los riesgos son identificados y administrados, porque si bien es bueno tener un inventario de riesgos y saber cómo actuar ante éstos, también es necesario establecer límites.

La gestión de riesgos corporativos busca apoyar al Directorio y a la alta dirección a manejar la incertidumbre que cubre el futuro de la empresa, la incertidumbre representa el posible resultado que puede empeorar o mejorar la posición de la empresa, así que cuando se asume un riesgo, se juega un papel importante para mantener el curso de la organización y mejorar su posición en el mercado.

¿Cómo se desarrolla el apetito al riesgo?

El apetito al riesgo se define usando como referencia varios aspectos de la empresa, no se desarrolla solo definiendo el nivel de riesgo óptimo que la empresa deba correr para alcanzar sus objetivos; éste se desarrolla por medio de reuniones en las cuales la administración y el Directorio tienen que discutir el apetito que la empresa deba tener, reflejando los intereses de

todas las partes interesadas, y los objetivos de la empresa considerando la visión de la propia organización.

No hay un apetito que sea genérico para todas las organizaciones, cada apetito es único porque depende de las características y necesidades de las empresas, así como de la industria. Como no hay apetito al riesgo igual, la organización también desarrolla diferentes apetitos al riesgo a lo largo de la misma, tratando de abarcar y alinear toda la empresa con lo que la estrategia corporativa propone y necesita para su óptimo funcionamiento.

Para que la organización desarrolle el apetito al riesgo de la empresa debe considerar las diferentes características relacionadas con el riesgo de una organización, que no se controle el riesgo no significa que este no exista, la tarea de una entidad es reconocer el riesgo que corre hoy en día para entender cómo se está distribuyendo el riesgo y qué tanto riesgo la organización puede asumir a un perfil estable para la misma, así como también que tanto riesgo extra podría correr la organización y el nivel de variación contra lo planeado que la empresa pueda soportar, entre otros.

Las organizaciones también deben considerar sus objetivos y su posición, así como su panorama competitivo para poder definir un apetito al riesgo que sea funcional para la empresa y su toma de decisiones.

El análisis de cada uno de los indicadores mencionados anteriormente va a influir más no definir el apetito al riesgo en su totalidad, ya que los responsables al desarrollar el apetito de la empresa, tienen que considerar los diferentes intereses de las partes interesadas de su organización, estableciendo un balance de las diferentes posiciones que se pudiera tener.

Como es descrito en esta parte, el apetito al riesgo es el riesgo de muchos componentes organizacionales, es por eso que representa el balance entre el crecimiento y la seguridad.

Su estructura óptima

Cuando el apetito de la empresa ha sido discutido y establecido por el Directorio y la alta dirección, se tiene que estructurar su fácil comunicación a lo largo de la entidad. Su estructuración es igual de única que su desarrollo, dependiendo

de las necesidades de la empresa se tiene que estructurar el apetito al riesgo en una declaración de apetito al riesgo donde se comuniquen los límites de riesgo que, de manera general, la empresa va a correr para alcanzar sus objetivos, pudiendo ser expresada en términos cuantitativos y/o cualitativos.

Algunas declaraciones generales pueden ser muy cortas expresando que la organización tiene un alto, medio o bajo apetito al riesgo, y otras pueden expresar con textos más largos y/o con indicadores cuantitativos los límites establecidos.

Partiendo de la declaración general de la empresa se tienen que establecer los diferentes apetitos al riesgo que deriven de los diferentes objetivos o prioridades de la empresa, los cuales están totalmente relacionados con los principales objetivos de la estrategia corporativa: a) defender el valor creado y b) crear valor y ventajas competitivas.

La declaración de apetito al riesgo tiene que reflejar estas prioridades, definiendo los diferentes apetitos al riesgo por objetivos o por tipos de riesgo.

Tolerancia al riesgo

Durante el tiempo que los temas de la gestión de riesgos corporativos, ha estado protegiendo a las empresas de los riesgos que les afectan, a la vez ha existido una confusión entre los términos de apetito y tolerancia al riesgo.

En este artículo identificaremos las diferencias de los dos términos y como se complementan para lograr una mejor administración de los riesgos y toma de decisiones del Directorio y la alta dirección.

Mientras que el Directorio define el apetito al riesgo y pone los límites que no deben ser sobrepasados al elaborar o al implementar una estrategia, la tolerancia es más específica en cuanto a los riesgos, gestión, control, y variación por parte de la alta dirección. Aquí un mayor detalle de las diferencias:

- El apetito al riesgo es expresado por objetivos y prioridades, mientras que la tolerancia es expresada con las mismas medidas que la empresa mide su progreso, con el objetivo de definir si los resultados son aceptables.
- El apetito al riesgo se enfoca principalmente a los resultados y en su variación entre lo planeado y lo real, de esta manera se ataca y se trata de controlar y reducir la diferencia entre un posible resultado y lo contemplado.
- El enfoque del apetito al riesgo es estratégico, para definir, planear, tomar decisiones importantes, hacer ajustes, etc. Mientras que la tolerancia es más operativa, controlando las variaciones que la implementación de la estrategia pueda llevar.

El apetito al riesgo y la tolerancia no son diferentes, son elementos complementarios, establecen claridad y mejor orientación para una buena toma de decisiones de los órganos de gobierno y la administración, ese es el fin del apetito al riesgo, tener la habilidad para tomar decisiones a lo largo de la empresa a efecto que ésta pueda acercarse cada vez más a sus objetivos.

Comunicación del apetito al riesgo

Al igual que la estrategia debe ser implementada, el apetito al riesgo tiene que ser comunicado por la alta dirección a toda la organización; su objetivo es guiar al personal para que tomen decisiones considerando el nivel de riesgo aceptado por el Directorio.

La organización debe entender y considerar el apetito al riesgo de la empresa cada vez que tome una decisión para que esa decisión represente un avance - pequeño o grande - para que la empresa alcance sus objetivos. Los altos mandos tienen que brindarle a su personal la capacidad de tomar decisiones correctas que estén alineadas con la estrategia corporativa.

La comunicación del apetito al riesgo es por medio de la declaración, la cual debe cumplir

con varios aspectos para que sea útil en la organización. Como fue antes mencionado, la declaración debe ser lo suficientemente clara para que el resto de la organización la entienda y la aplique.

Monitorear el apetito

La gestión de riesgos corporativos es establecida a través de un marco, pero este marco necesita ajustarse dependiendo de la situación, para que una empresa tenga un sistema de gestión de riesgos maduro tiene que seguir trabajando en él, mejorando la capacidad de administrar los riesgos de una empresa. Por ello, el apetito al riesgo tiene que estar en constante monitoreo no solo por parte de la administración sino también por los Comités de apoyo al propio Directorio.

Las organizaciones evolucionan y presentan cambios en su operación, así como cambian su manera de hacer negocios a lo largo de los años en respuesta a las diferentes tendencias y cambios que las economías y los mercados puedan sufrir. Parte de la gestión de riesgos corporativos está en la habilidad del Directorio y la alta dirección, de prever los cambios y adaptarse a ellos; la manera de desarrollar la resiliencia corporativa es monitoreando y ajustando los diferentes procesos que agregan valor a las organizaciones vigilando el panorama en el largo plazo.

En el corto plazo, el monitoreo por parte de los Comités de apoyo al Directorio está enfocado en los resultados.

Monitoreando el apetito al riesgo, analizando los resultados con las diferentes tolerancias al riesgo puede no ser complicado si se establecieron las mismas medidas con las que se mide el cumplimiento de los objetivos.

Boletín de Gobierno Corporativo

Contacto:

Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

daguinaga@deloittemx.com

Rodrigo Badiola

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

rbadiola@deloittemx.com



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.