

Definición del Apetito de Riesgo

**Alineado con el Plan Estratégico
Bajo Estándar Norma ISO 31000
Rodolfo Oconitrillo Brenes**

Definiciones

Una Interpretación Práctica:

- **El apetito de riesgo se define en una empresa como la expectativa más relevante que se asume para la aceptación de riesgo acorde con su estrategia de negocio, y como esta expectativa se relaciona y equilibra con los intereses de los públicos de interés.**
- **Tolerancia se refiere a los niveles máximos de pérdida de capital que una compañía desea aceptar acorde con el apetito de riesgo.**
- **Límites de Riesgo en una empresa se refieren a medidas menores de exposición al riesgo que se está dispuesto a asignar a cada una de las sub unidades de negocio o administradores y gestores a lo largo de la organización, esto según el nivel de responsabilidad asignada a cada uno de ellas.**

Interpretación Práctica

Apetito de Riesgo

- El apetito por el riesgo define el nivel de riesgo para toda la empresa que los líderes están dispuestos a tomar (o no tomar) con relación a acciones específicas, tales como adquisiciones, desarrollo de productos nuevos o ampliación del mercado. Cuando es práctico hacer la cuantificación, el apetito por el riesgo usualmente se expresa como una cifra monetaria o como un porcentaje de ingresos ordinarios, capital u otra medida financiera (tal como pérdidas en préstamos); sin embargo, nosotros recomendamos que cuando se establecen los niveles del apetito por el riesgo también se consideren las áreas de riesgo menos cuantificables, tal como el riesgo reputacional. Si bien es cierto que el gerente propone los niveles del apetito por el riesgo, la junta los debe aprobar – o retarlos y devolverlos al gerente para que los ajuste – haciéndolo con base en la evaluación de su alineación con la estrategia de negocios y las expectativas de los grupos de interés.

Ejemplo Práctico

Apetito y Tolerancia al Riesgo

- Los apetitos por el riesgo pueden variar de acuerdo con el tipo del riesgo que se esté considerando. Usando el enfoque de la inteligencia frente al riesgo, las compañías buscan tener un apetito por los riesgos que se recompensan tales como los que están asociados con desarrollo de nuevos productos o ingreso a mercados nuevos, y un apetito mucho menor por los riesgos que no son recompensados tales como el no-cumplimiento o las fallas operacionales. Algunos riesgos están dentro del territorio. Si usted está en el negocio de extracción de petróleo, de manera inevitable habrá derrames ambientales e incidentes de seguridad. Si usted no tiene apetito por ese tipo de riesgo, entonces probablemente usted no debe estar en ese negocio. Una vez que usted ha aceptado esta realidad, usted debe hacer todo lo necesario para prevenir, detectar rápidamente, corregir, responder a, y recuperarse frente a cualquier incidente de ese tipo y definir su tolerancia (un derrame cada 10 años de 10 mil estañones).

Normas que Regularn y Estandarizan Los conceptos de Apetito y Tolerancia al Riesgo

Workshop on British Standard
Code of Practice for Risk Management
BS 31100: 2008



Norma
Referencial



Gestión de Riesgos (ISO 31000)

ERM-COSO

Modelos Vigentes

– TOP DOWN

- Enfasis en lo Cualitativo
- El riesgo se asume de forma absoluta
- Se caracterizan como tomadores de riesgo
- El marco de asunción de riesgo está predefinido

Desventajas:

Es lineal-Obstaculiza el Negocio-Reduce la dinámica de ajuste-Limita los insumos de adecuación de los planes-Limita la creatividad de los mandos medios en la toma de decisiones.

Ventajas:

La perspectiva es más amplia-se considera con mayor proporción las intenciones de los grupos de interés; se genera mayor conciencia en el cuadro gerencial y directivo.

Transición-Modelo Propuesto

– **BOTTOM UP**

- Enfoque en lo Cuantitativo.
- El riesgo se asume de forma relativa.
- Se caracterizan como Administradores de riesgo.
- El marco de asunción de riesgo es dinámico.

Desventajas:

Las percepciones locales de riesgo pueden ser inconsistentes e imposibles de agregar; las percepciones locales de riesgo pueden ser muy distorsionadas; puede consumir mucho tiempo.

Ventajas:

Garantiza que todos los riesgos de un área se valoran de forma puntual; se usan los insumos específicos del riesgo para generar una visión consensuada del riesgo bajo análisis; promueve la participación y los criterios de todos los administradores y de los riesgos que competen en cada área y su integración al apetito institucional.

A
M
B
I
T
O

D
E

R
I
E
S
G
O

Capacidad de Riesgo

Apetito de Riesgo

Tolerancia al Riesgo

Meta de Riesgo

Límite de Riesgo



Esquema de Gestión de Riesgo (ISO 31000)

A
M
B
I
T
O

D
E

C
U
M
P
L
I
M
I
E
N
T
O

A
M
B
I
T
O

D
E

C
O
N
T
R
O
L

T.I.

- Recursos Humanos
- Crédito
- Captación
- Inversiones
- Sucursales
- Tesorería
- Mercadeo

Administrativo

Matriz de Calificación

Planes sin Métricas

- 7 áreas de riesgo
- 140 items de verificación
- Escala de probabilidad = 10
- Escala de severidad = 10
- Nivel Bajo menor a 450, medio 899
- 3 Niveles de Riesgo
- Alcance cualitativo con asignación de puntos
- Relacionado 100% con intenciones Estratégicas del plan (alineado).

RIESGO DE CREDITO

CODIGO	DESCRIPCION DEL EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACION	ACCION	PERCEPCION DEL RIESGO		
						BAJO	MEDIO	ALTO
C1	Deterioro de la calidad de la Cartera por Zonas	7	5	35	Aceptar		medio	
C2	Potencial sobreendeudamiento de los socios	7	4	28	Aceptar		medio	
C3	Socios Descapitalizados	7	4	28			medio	
C4	Zonas de Cobertura muy Deterioradas Económicamente	4	4	16	Aceptar	Bajo		
C5	Rotación de Carteras	7	3	21		Bajo		
C6	Saturación de Productos	8	4	32	Aceptar		medio	
C7	Débil demanda de Crédito/relación condiciones	8	4	32	Aceptar		medio	
C8	Incremento de los montos de crédito sobre límites establecidos	6	5	30	Reducir		medio	
C9	Normas Crediticias más estrictas	6	4	24	Reducir	Bajo		
C10	Limitado conocimiento del socio por parte de las instancias de decisión	4	3	12	Reducir	Bajo		
C11	Nuevos Productos Crediticios poco Rentables y no competitivos	5	5	25	Reducir	Bajo		
C12	Plataforma de distribución y entrega poco efectiva	4	3	12	Aceptar	Bajo		
C13	Ciclicidad crediticia	5	4	20	Aceptar	Bajo		
C14	Competencia Amenazadora	8	3	24	Aceptar	Bajo		
C15	Perspectivas cobertura Crediticias del Sector Bancario Estatal (Amenaza)	7	6	42				Alto
C16	Nuevas Instituciones de oferta en el Mercado	4	3	12	Aceptar	Bajo		
C17	Poca Fidelidad del asociados Genera rotación	7	3	21	Aceptar	Bajo		
C18	Poca Viabilidad de alianzas y de sindicación Crediticia	5	2	10	Aceptar	Bajo		
C19	CIC crediticio en deterioro	5	3	15	Aceptar	Bajo		
C20	Falta de priorización de riesgos por nivel de activos de la organización.	6	6	36			medio	

Valoracion Total 475

Medio

12 Riesgo Bajo

7 Riesgo Medio

1 Riesgo Alto

Nombre de la Cooperativa
Riesgos, Control interno y autocontrol
Dirección de Crédito
Objetivos de la unidad o negocio
Anexo 1- Tormenta de ideas (Grupo de 20 participantes)

Nº	DESCRIPCION	Nº VOTOS
1	Expedientes mal documentados	16
2	CICs desactualizados	17
3	Análisis de Crédito no diferenciado	14
4	Avalúos no actualizados	12
5	Supervisión de Créditos Producción no sistematizados	13
6	Informes de Visitas a proyectos productivos no archivados	9
7	Analista de Créditos poco preparados	4
8	Areas de análisis de crédito con pocos recursos	7
9	Coordinadores de Plataforma en procesos operativos (no supervisan)	5
10	Desconocimiento de crédito productivo	2
11	Créditos vivienda y trámites muy tediosos	5

Nombre de la Cooperativa
 Riesgos, Control interno y autocontrol
 Dirección de Crédito
 Anexo 3 - Riesgos por cada objetivo

RIESGOS	OBJETIVOS		Calidad de Cartera acorde con estándar	Documentación 100% cumpliendo con Normativa	Control Estricto de la Calidad de deudores	Análisis de Crédito 100% confiables	Seguimiento y Monitoreo de cartera estricto	TOTALES	
								A	B
1	Expedientes mal documentados	16		16				1	16
2	CIC desactualizados	17	17		17			2	34
3	Análisis de crédito no diferenciado	14				14		1	14
4	Avalúos no actualizados	12					12	1	12
5	Supervisión de Créditos Producción no sistematizados	13					13	1	13
6	Informes de Visitas a proyectos productivos no archivados	9		9				1	9
7	Analista de Créditos poco preparados	4				4		1	4
8	Areas de análisis de crédito con pocos recursos	7				7		1	7
9	Coordinadores de Plataforma en procesos operativos (no supervisan)	5					5	1	5
10	Desconocimiento de crédito productivo	2				2		1	2
11	Créditos vivienda y trámites muy tediosos	5				5		1	5
Total X			1	2	1	5	3	12	
Total suma			17	25	17	32	30		121

Nombre de la Cooperativa
 Riesgos, Control interno y autocontrol
 Dirección de Crédito
 Anexo 4 - Valoración del impacto del riesgo para cada objetivo

5

Número de participantes:

	Calidad de Cartera acorde con estándar	Documentación 100% cumpliendo con Normativa	Control Estricto de la Calidad de deudores	Análisis de Crédito 100% confiables	Seguimiento y Monitoreo de cartera estricto			
RIESGO	A	B	C	D	E	TOTAL	PROMEDIO	DESVIACION
Expedientes mal documentados	90	50	45	55	30	270	54	19.85
CIC desactualizados	100	25	95	50	50	320	64	28.88
Análisis de crédito no diferenciado	95	35	48	56	91	325	65	23.86
Avalúos no actualizados	56	68	73	35	45	277	55	14.09
Supervisión de Créditos Producción no sistematizados	45	55	65	65	60	290	58	7.48
Informes de Visitas a proyectos productivos no archivados	85	75	90	85	85	420	84	4.90
Analista de Créditos poco preparados	87	82	75	45	65	354	71	14.86
Areas de análisis de crédito con pocos recursos	55	65	75	85	75	355	71	11.40
Coordinadores de Plataforma en procesos operativos (no supervisan)	56	68	72	74	70	340	68	7.07
Desconocimiento de crédito productivo	95	90	97	95	94	471	94.2	2.59
Créditos vivienda y trámites muy tediosos	85	84	96	98	85	448	89.6	6.80

Nombre de la Cooperativa
Riesgos, Control interno y autocontrol
Dirección de Crédito
Anexo 5 - Calificación del peso de cada riesgo

Magnitud en \$ **1000**

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA			MAGNITUD DE IMPACTO (millones de pesos)			
					Rango inferior	Rango superior
Raro	0 - 1	0% al 1%	Insignificante	0 - 1	0	50
Poco probable	1,1 - 2	2% al 9%	Menor	1,1 - 2	50.1	100
Posible	2,1 - 3	10% al 29%	Moderada	2,1 - 3	100.1	500
Probable	3,1 - 4	30% al 69%	Mayor	3,1 - 4	500.1	1000
Casi con certeza	4,1 - 5	70% al 100%	Catastrófica	4,1 - 5	Más de	1000
Riesgo				Probabilidad	Magnitud de impacto	Valor esperado de pérdidas por riesgo
Expedientes mal documentados				54	\$ 849	458
CIC desactualizados				64	\$ 307	197
Análisis de crédito no diferenciado				65	\$ 462	301
Avalúos no actualizados				55	\$ 557	308
Supervisión de Créditos Producción no sistematizados				58	\$ 393	228
Informes de Visitas a proyectos productivos no archivados				84	\$ 447	376
Analista de Créditos poco preparados				71	\$ 559	396
Áreas de análisis de crédito con pocos recursos				71	\$ 443	314
Coordinadores de Plataforma en procesos operativos (no supervisan)				68	\$ 482	328
Desconocimiento de crédito productivo				94	\$ 407	384
Créditos vivienda y trámites muy tediosos				90	\$ 534	478

MAPA DE RIESGOS

