

Exterior: Revista de Investigación de ADEN University  
ISSN L 2953-3090  
Vol. 1 (2) julio-diciembre 2022

## Apetito, Tolerancia y Capacidad de Riesgos

*Appetite, Tolerance and Risk Capacity*

Adreana Morón Vásquez  
Universidad del Zulia – Venezuela  
[moron.adreana@gmail.com](mailto:moron.adreana@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-2767-2232>

Douglas Govea Cabrera.  
Universidad del Zulia - Venezuela  
[goveacabrera@gmail.com](mailto:goveacabrera@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0007-8951-2043>

**Recibido:** 15/10/2022.

**Aceptado:** 25/12/2022.

**Publicado:** 30/12/2022.

**Cómo citar:** Morón Vásquez, A.; Govea Cabrera, D. (2022). *Apetito, Tolerancia y Capacidad de Riesgos*. *Exterior*, 1(2), 185-196. <https://doi.org/10.56880/exterior12.7>

### Resumen

Este trabajo de investigación se desarrolló con el propósito de analizar el apetito, tolerancia y capacidad de riesgos, basado en la revisión de autores como Anderson y Frigo (2020), Deloitte (2018), COSO (2017), International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) (2018), PWC (2017), Rodríguez (2020), entre otros. Desde el punto de vista metodológico se realizó una investigación de tipo analítica y el diseño fue analítico documental, donde se consultaron diferentes autores para extraer las definiciones y características comunes hasta lograr la saturación teórica, dando paso a la eliminación de textos o referencias que no cumplían con los requerimientos de la investigación o estaban duplicados, para posteriormente efectuar la triangulación, lo cual generó el aporte de una postura propia de los investigadores. Los resultados indican que el apetito de riesgos se relaciona con la estrategia y el logro de los objetivos definidos, mientras que la tolerancia está relacionada con un nivel táctico – operacional, la cual debe ser identificada para el seguimiento de objetivos a corto plazo. Por su parte la capacidad de riesgos debe identificarse de manera cuantitativa para lograr determinar el monto máximo que la empresa estaría dispuesta a aceptar como una posible pérdida financiera en caso de materializarse los riesgos. Esta investigación da cuenta de una propuesta para abordar cada uno de estos conceptos como un aporte a la gestión de riesgos empresariales desde un punto de vista cualitativo y cuantitativo para su abordaje a ser aplicado en una organización.

**Palabras clave:** gestión de riesgos, apetito, tolerancia, capacidad.

### Abstract

This research work was developed with the purpose of analyzing risk appetite, tolerance and capacity, based on the review of authors such as Anderson R. and Frigo M. (2020), Deloitte (2018), COSO (2017), International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) (2018), PWC (2017), Rodríguez I. (2020), among others. From the methodological point of view, an analytical type of investigation was carried out and the

design was documentary analytical, where different authors were consulted to extract the definitions and common characteristics until theoretical saturation was achieved, giving way to the elimination of texts or references that did not comply with the research requirements or were duplicated. to later carry out the triangulation, which generated the contribution of a position of the researchers. The results indicate that the risk appetite is related to the strategy and the achievement of the defined objectives, while the tolerance is related to a tactical-operational level, which must be identified for the monitoring of short-term objectives. For its part, the risk capacity must be identified quantitatively in order to determine the maximum amount that the company would be willing to accept as a possible financial loss if the risks materialize. This research accounts for a proposal to address each of these concepts as a contribution to business risk management from a qualitative and quantitative point of view for its approach to be applied in an organization.

**Keywords:** risk management, appetite, tolerance, capacity.

## Introducción

La gestión de riesgos se sustenta en un plan de acción organizado y sistemático, donde se procede a analizar el entorno, identificar los factores internos y externos que generan vulnerabilidades y amenazas, que probablemente, limitan el logro de los objetivos estratégicos definidos, así como las oportunidades presentes, y en consecuencia impactan la efectividad de las operaciones y el desempeño financiero de una organización. El objetivo fundamental de la gestión de riesgos se basa en mitigar sus efectos, por lo que es necesario identificar aquellos riesgos residuales que se mantienen aun cuando se aplican los controles eficientes para responder a ellos.

Un paso adelante en la gestión de riesgos empresariales se sustenta en el momento en el que los responsables de gestionarlos puedan comprender, identificar y determinar tres conceptos que, generalmente, no son de fácil comprensión, como lo son el Apetito, Tolerancia y Capacidad de Riesgo.

Son estos tres componentes de la gestión de riesgos necesarios para contribuir a la toma de decisiones y en este trabajo de investigación se analizan sus definiciones, para lograr la propuesta de cómo pueden ser abordados en una organización. La investigación es de tipo analítica y su diseño analítico - documental, el cual se sustenta en consultar fuentes bibliográficas que se originan en otras fuentes y construyen nuevos conocimientos, las cuales al ser contrastadas permiten llegar a la saturación teórica, generando el fundamento teórico y normativo para el abordaje de la investigación.

Al realizar la consulta de diferentes fuentes teóricas y una vez aplicadas diferentes herramientas para la conceptualización del apetito, tolerancia y aceptación de riesgos, no se ubicó en los autores consultados, un ejemplo práctico para que los responsables de la gestión de riesgos en las organizaciones puedan aplicar estos conocimientos y determinar cualitativa y cuantitativamente estos tres aspectos que contribuyen en la toma de decisiones, por lo que esta investigación se considera que aporta valor, tanto para investigadores y estudiosos de la materia, como para los ejecutores de la gestión de riesgos.

Una organización que logra identificar factores de riesgos internos y externos, analizar y evaluar los riesgos, responder a los mismos con planes de acción definidos en controles internos eficientes, y adicionalmente, lograr determinar su apetito, tolerancia y capacidad de riesgos puede dar pasos hacia un nivel de madurez de riesgos, donde sus operaciones se ejecuten en el marco del pensamiento estratégico y como parte integral de la cultura organizacional.

## Fundamentación Teórica

Un riesgo empresarial, tal como lo define la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés), en la norma 31000 (ISO31000, 2018), es

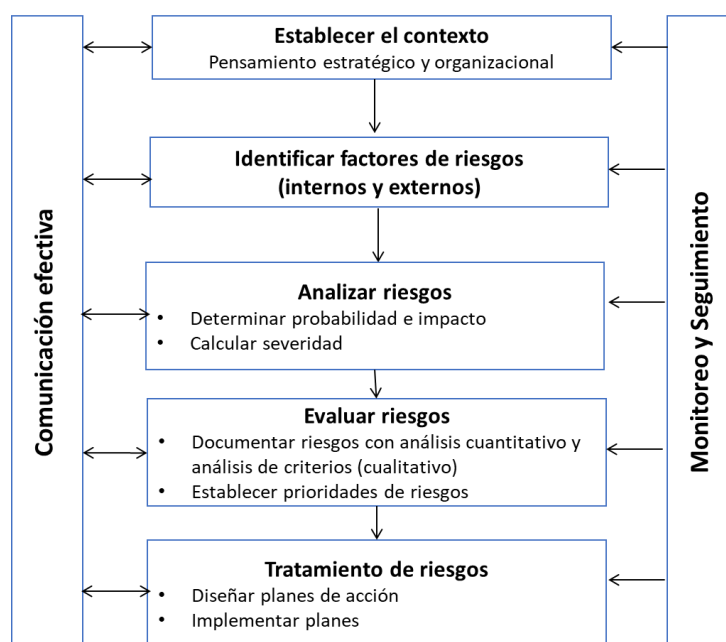
la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo, lo que requiere sea gestionado de manera sistemática y organizada para identificar los factores internos y externos, analizar y evaluar los riesgos, para finalmente establecer los criterios y acciones para su tratamiento.

En la ISO 9001 (2015), se establece que una organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, donde se hace necesario abordar los riesgos y oportunidades, con la finalidad de asegurar que se puedan lograr los resultados previstos, aumentar los efectos deseables, prevenir o reducir los efectos no deseados y en consecuencia, lograr la mejora.

La gestión de riesgos, según San José-Martí y Lizarzaburu (2016), es el sistema organizado con el cual se realiza el análisis de oportunidades y amenazas, incertidumbres y riesgos a los que están sometidas las actividades de cualquier organización, sin importar su ramo o tamaño, que pueden afectar el logro de los objetivos y alterar sus sistemas de gestión, considerada como etapa fundamental en la evaluación económica y financiera.

En la Figura 1 se indica el sistema de gestión de riesgos según la ISO 31000 (2018):

Figura 1. Sistema de Gestión de Riesgos



Fuente: ISO 31000 (2018) / Adaptación propia (2023)

Considerando la gestión de riesgos y su relación con los procesos estratégicos, medulares y de soporte en una empresa, es de interés resaltar que según Anderson y Frigo (2020), la gestión de riesgos empresariales no es una actividad separada con sus propios objetivos, sino una parte integral de la configuración de la estrategia de la organización. Para esto es pertinente el desarrollo de una cultura de gestión de riesgos aplicada a todos los procesos, operaciones y actividades.

De tal manera que, según Anderson y Frigo (2020), es necesario tener en cuenta que los órganos de gobierno deben comprender los elementos para generar valor a sus organizaciones, entre los que se mencionan la estrategia, los riesgos y oportunidades, el modelo de negocio, el esquema de rendición de cuentas y medición de desempeño y no menos importante, el crecimiento sostenible.

Una vez que la empresa comienza a diseñar e implementar la gestión de riesgos, se requiere que, en la medida que vaya avanzando en su nivel de madurez en este aspecto, conozca la importancia de definir tres importantes conceptos que deben ser monitoreados para aportar a la toma de decisiones, así como para el seguimiento del éxito de la estrategia definida, en cuanto al logro de los objetivos y metas trazadas. Estos conceptos son el apetito, la tolerancia y la capacidad de riesgos, los cuales serán comprendidos una vez se hayan elaborado los pasos identificados para la ejecución de la gestión de riesgos, tal como lo plantea la ISO 31000 (2018).

### **Apetito de Riesgo**

Según Deloitte (2018), el apetito de riesgo establece el contexto 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 con respecto al riesgo, lo que indica la manera como se va a responder ante su presencia.

Según COSO (2013), el apetito de riesgo es definido como el riesgo total que una empresa está dispuesta a aceptar al ejecutar sus actividades con miras al logro de sus objetivos, y según COSO (2017), lo define como la cantidad de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar en la persecución de valor.

Los responsables de la gestión de riesgos en una organización deben desarrollar un marco de referencia, tal como lo sugiere Deloitte (2018). Este marco de referencia es el apetito de riesgo, el cual va a comunicar con claridad las intenciones de la empresa para afrontar los diferentes desafíos para la toma de decisiones pertinente con miras al logro de los objetivos definidos, y que, generalmente, no está estructurado ni documentado.

Por su parte, Fiorito (2020), afirma que el apetito de riesgo debe ser parte integral de la toma de decisiones, para lo cual se debe conocer el nivel de riesgo que la organización está dispuesta a aceptar para cumplir su visión y obtener éxito. Es por esto que se hace necesario integrar el apetito de riesgos con la estrategia y el cumplimiento de los objetivos empresariales, siendo necesario que todos los empleados tengan claro cuáles son los riesgos que están dispuestos a asumir, con mira a la creación de valor, la innovación y el crecimiento.

Para PWC (2017) el apetito de riesgo es la cantidad de riesgo que una organización está dispuesta a asumir para alcanzar sus objetivos estratégicos, y es con base en este apetito, que las organizaciones pueden analizar tantos perfiles de riesgos como estrategias de negocios se planteen, sin dejar de considerar que los riesgos respaldan la selección de las diferentes iniciativas o proyectos que se ejecuten para optimizar el logro de los objetivos definidos.

Cuando la gerencia pretende responder al nivel de riesgos, es cuando, según Conejos (2018), define los tipos de riesgo que la empresa desea asumir para la consecución de sus objetivos y los planes de negocio, con el interés de buscar el equilibrio entre la entidad entre rentabilidad y la incertidumbre en el logro de las metas trazadas.

Isotools (2022), plantea que la gerencia de riesgos identifica y administra los riesgos que cruzan la organización, integrándose en todos los procesos y permitiendo la gestión de riesgos en proyectos, aspectos operativos, financieros, legales, gubernamentales, ambientales, de seguridad y salud o de seguridad TI, entre otros, siempre buscando alinear la estrategia con el apetito por el riesgo, por lo que es necesario dar a conocer la actitud que tiene la empresa ante la presencia de riesgos de acuerdo al impacto y ocurrencia de éstos.

El Instituto de Auditores Internos de España (IAIE) (2013) resalta algunas ventajas para una empresa al momento de definir su apetito de riesgos, las cuales se resumen en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Ventajas de definir el apetito de riesgos

| Área de impacto | Ventajas                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estrategia      | Mejora la planificación estratégica<br>Aumenta la toma de decisiones<br>Desarrolla esquemas eficientes de medición de desempeño                                                                             |
| Operaciones     | Mejora el análisis del costo / beneficio de las decisiones tomadas<br>Asignación de recursos de forma más eficiente<br>Fomenta el seguimiento al logro de objetivos por procesos                            |
| Información     | Comunica la actitud de la alta dirección frente al riesgo<br>Desarrolla un sistema de reporte integrado<br>Crea un esquema de comunicación en pautas comunes                                                |
| Cumplimiento    | Impulsa el cumplimiento de la legislación y las mejores prácticas de gestión<br>Fomenta la cultura de gestión de riesgos en toda la organización<br>Contribuye a la rendición de cuentas y la transparencia |

Fuente: IAIE (2013) / Adaptación Propia

El apetito de riesgo es entonces, la cantidad de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar en el cumplimiento del logro de sus objetivos y con base a ese volumen de riesgo, se definen las categorías que se van a proponer para responder con los controles de manera oportuna. Considerando esto, se definen los controles para cada riesgo identificado, los cuales deben estar alineados a su apetito de riesgo, generando planes de acción para responder a los riesgos según la estrategia seleccionada, tales como: mitigar, aceptar, transferir o rechazar el riesgo.

Cuando la organización está dispuesta a declarar su apetito de riesgo, el cual sirve como parámetro para responder a los riesgos y muestra la actitud de la organización al respecto, se dispone a utilizar el mapa de calor, donde previamente se han identificado la cantidad de riesgos que existen clasificados por su severidad como, por ejemplo, Alto, Medio Alto, Medio y Bajo.

Cada empresa en su metodología de gestión de riesgos documentada, define el criterio con el cual serán aceptados los riesgos, por lo que un riesgo Alto, tendrá un apetito de riesgo denominado "Rechazo", para el cual se deberá responder de inmediato con los controles establecidos para tal fin, mientras que un riesgo Bajo, será identificado con un apetito de riesgo denominado "Tolerancia", para el cual se aplicarán controles tomando en cuenta que las pérdidas financieras y las limitaciones en el logro de los objetivos no serán tan pronunciadas o agresivas como si ocurre con un riesgo Alto.

En la Figura 2 se muestra el mapa de calor y los criterios de clasificación del apetito de riesgos, según la severidad determinada.

Con este mapa de calor, los responsables de la gestión de riesgos podrán dar a conocer a los diferentes niveles de la empresa, por ejemplo, que un riesgo Muy Improbable y Catastrófico, puede ser tratado con tolerancia, debido a que se ubica en la escala de riesgo bajo, mientras que un riesgo con Casi Certeza de ocurrencia y Catastrófico, será tratado con rechazo, porque se ubica en la escala de riesgo alto, lo que conlleva a atenderlo de manera inmediata a través de la ejecución y seguimiento de los planes de acción acordados según la respuesta definida, como por ejemplo, mitigar, aceptar o transferir el riesgo.



Figura 2 Criterios de Apetito de Riesgos

| SEVERIDAD      |   | Impacto         |       |            |       |              |
|----------------|---|-----------------|-------|------------|-------|--------------|
|                |   | Insignificantes | Menor | Moderado   | Mayor | Catastrófico |
| Probabilidad   |   | 1               | 2     | 3          | 4     | 5            |
| Casi Certeza   | 5 |                 |       | Precaución |       | Rechazo      |
| Probable       | 4 |                 |       | Moderación |       |              |
| Moderado       | 3 |                 |       |            |       |              |
| Improbable     | 2 |                 |       |            |       |              |
| Muy Improbable | 1 |                 |       |            |       |              |

| Escala de riesgo | Desde | Hasta |
|------------------|-------|-------|
| Alto             | 20    | 25    |
| Medio Alto       | 13    | 19    |
| Medio            | 7     | 12    |
| Bajo             | 1     | 6     |

| Descriptor del apetito | Nivel de apetito de riesgo | Criterio de apetito de riesgo |
|------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Alto                   | 4                          | Rechazo                       |
| Medio Alto             | 3                          | Precaución                    |
| Medio                  | 2                          | Moderación                    |
| Bajo                   | 1                          | Tolerancia                    |

## Tolerancia al Riesgo

La tolerancia al riesgo según Rodríguez (2020), es el riesgo máximo específico que una organización está dispuesta a asumir con respecto a cada riesgo relevante, mientras que para la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2021), es el grado de riesgo residual con el que una organización se siente cómoda después del tratamiento del riesgo.

Al definir la tolerancia al riesgo, tal como lo plantea Ramírez (2022), más que una declaración filosófica y estratégica, debe identificarse la capacidad de afrontar los riesgos en la organización, reflexionar sobre hasta donde se quiere llegar con un objetivo, iniciativa o proyecto que implique productos y servicios generadores de ingresos, y establecer cuáles son los escenarios de riesgos máximos, para a partir de ese análisis identificar límites de tolerancia e ir tomando los efectos de los riesgos que se materializan de manera inevitable.

La tolerancia al riesgo, según PWC (2018), es el nivel aceptable de la variación que la organización está dispuesta a aceptar en el cumplimiento de sus objetivos, lo que también se le conoce como riesgo residual, y para esto es necesario definir el perfil de riesgos, donde se pueda visualizar la relación entre el riesgo definido y el desempeño en los objetivos, para de esta manera identificar la brecha de logro existente. Para Conejos (2018), la tolerancia al riesgo es el umbral de alerta que se utilizará para evitar que la entidad llegue al nivel que pondría en peligro la continuidad del negocio.

Para Deloitte (2018), el apetito de riesgo es estratégico, para definir, planear, tomar decisiones y hacer ajustes, mientras que la tolerancia es más operativa, y se define para controlar las variaciones que la implementación de la estrategia pueda llevar.

La tolerancia al riesgo muestra los límites de riesgo, más allá de los cuales las organizaciones no están dispuestas a arriesgarse en la búsqueda de objetivos a largo plazo, lo que hace saber a la gerencia que, para la toma de decisiones es necesario conocer el nivel de tolerancia con el cual puede trabajar la empresa, en términos monetarios, porcentuales o específicamente cuantitativos. Un ejemplo para la

determinación de la tolerancia al riesgo se basa en la proyección de ingresos y unidades vendidas en un año.

Cuadro 1 Ingresos proyectados Empresa Ejemplo, C.A. (Año 202X)

| MES          | Unidades         | Monto US\$         |
|--------------|------------------|--------------------|
| ENERO        | 520.000          | 22.360.000         |
| FEBRERO      | 525.000          | 22.575.000         |
| MARZO        | 540.000          | 23.019.875         |
| ABRIL        | 528.000          | 22.521.959         |
| MAYO         | 532.000          | 22.703.658         |
| JUNIO        | 604.000          | 25.740.390         |
| JULIO        | 659.000          | 28.097.992         |
| AGOSTO       | 593.000          | 25.290.444         |
| SEPTIEMBRE   | 643.000          | 27.404.572         |
| OCTUBRE      | 719.000          | 30.649.944         |
| NOVIEMBRE    | 804.000          | 34.267.158         |
| DICIEMBRE    | 669.000          | 28.538.214         |
| <b>TOTAL</b> | <b>7.336.000</b> | <b>313.169.205</b> |

Tal como se muestra en el Cuadro 1, los ingresos proyectados para un año son por 7.336.000 unidades de producto, con un total de ingresos por US\$ 313.169.205.

La definición de la tolerancia al riesgo de esta empresa permite declarar que puede operar con ingresos mayores a 20.000.000 US\$ al mes, indicando a los actores de la toma de decisiones, que cuando los ingresos sean menores a este monto, deben tomarse medidas para su optimización, y así poder contar con la capacidad financiera necesaria para el logro de los objetivos trazados.

Como este ejemplo, podrían tomarse otras medidas para la determinación de la tolerancia al riesgo, como, por ejemplo, un porcentaje de las cobranzas mensuales o la rotación de inventarios, así como los días de pago a proveedores o el capital de trabajo disponible.

Desde el punto de vista cualitativo, la gerencia de la empresa puede declarar su nivel de “tolerancia cero” frente, por ejemplo, a los siguientes riesgos:

- Legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y otros ilícitos.
- Afectaciones a la reputación de la empresa.
- Acciones fraudulentas, ilegales o que atenten contra la ética y conducta organizacional.
- Actos de corrupción y malversación de fondos.
- Irrespeto a la diversidad en todas sus formas, discriminación, tratos crueles, inhumanos o degradantes.

## Capacidad de Riesgo

Como parte de la gestión de riesgos, la gerencia debe contribuir a la determinación de la capacidad de riesgos, la cual es definida por San José-Martí y Lizarzaburu (2016), como el nivel máximo de riesgo que una empresa puede asumir sin incurrir en incumplimientos regulatorios o con sus acreedores y grupos de interés.

Por su parte, Conejos (2018), define la capacidad de riesgo como la cantidad y tipo de riesgo máximo que una organización es capaz de soportar en la persecución de sus objetivos sin llegar a la quiebra.

En el marco de la gestión de riesgos, la empresa debe determinar financieramente cuánto está dispuesta a aceptar como pérdida máxima esperada en el caso de la materialización de los riesgos, es en este momento donde surge la necesidad

de determinar la capacidad de riesgos, la cual se relaciona con la cantidad monetaria máxima que una empresa está dispuesta a asumir, tomando en cuenta variables como su capital, solvencia, ingresos, utilidades antes de impuestos, y adicionalmente, las complejidades regulatorias a las que pueda estar expuesta y obligada.

Es por esta razón que para determinar la capacidad de riesgos, necesariamente debe revisarse en términos financieros, las potencialidades de la empresa para enfrentar los riesgos sin afectar su sostenibilidad y la generación de valor a los accionistas. Para tal fin, se sugiere considerar lo planteado en la Norma Internacional de Auditoría No. 320 (NIA 320) (IAASB, 2018), donde se describe la utilización de referencias para determinar la importancia relativa de los estados financieros en su conjunto. La determinación de la importancia relativa, requiere la aplicación del juicio profesional para que el encargado de determinar la capacidad de riesgos, utilice un porcentaje sobre una base elegida que le permita identificar el límite máximo hasta el cual pueda comprometerse la empresa en la gestión de riesgos.

Entre los factores que pueden ser considerados para seleccionar una base para la determinación de la importancia relativa se encuentran los siguientes (NIA 320, IAASB, 2018):

- Los elementos de los estados financieros, por ejemplo, activos, pasivos, patrimonio neto, ingresos y gastos.
- Partidas en las que tiende a centrarse la atención de los usuarios de los estados financieros, por ejemplo, beneficios o resultados del período, ingresos y activos.
- La naturaleza de la entidad, donde se considera su ciclo vital, así como el entorno sectorial y económico en el que opera, donde se podrían considerar, por ejemplo, el patrimonio o el activo total.
- La estructura de propiedad de la entidad y la forma en que se financia, por lo que los usuarios podrían prestar mayor atención a los activos y a los derechos sobre éstos, más que a los beneficios o resultados del período.

Tomando como base lo expuesto en la NIA 320 (IAASB, 2018), se plantea como bases y porcentajes a aplicar para la determinación de la capacidad de riesgos los indicados en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Bases y porcentajes para la determinación de la capacidad de riesgo

| Componente                  | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|
| Activo Total                | 0,5% - 3%  |
| Patrimonio                  | 5% - 10%   |
| Ingresos                    | 1% - 5%    |
| Utilidad antes de Impuestos | 3% - 10%   |

Una vez seleccionada la base y el porcentaje de cálculo, bien puede realizarse el análisis comparativo para que la gerencia seleccione el mejor escenario con base a su juicio profesional, de tal manera que pueda documentar la capacidad de riesgos de la empresa, entendida como el máximo valor que estaría dispuesta a soportar en la gestión de riesgos para el logro de sus objetivos. En la Figura 3 se muestra los cuatro (4) escenarios propuestos:



Figura 3 Análisis de escenarios para la determinación de la capacidad de riesgo

| Ingresos                                             | Activo Total                                | Patrimonio                                | Beneficios antes de Impuestos                        |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 5% de los ingresos                                   | 3% de los Activos Totales                   | 10% del patrimonio                        | 10% de los beneficios antes de impuestos             |
| Ingresos Planificados<br>Año 20XX<br>US\$ 31.346.250 | Activo total<br>Año 20XX<br>US\$ 72.337.500 | Patrimonio<br>Año 20XX<br>US\$ 35.070.000 | Beneficios antes Imp.<br>Año 20XX<br>US\$ 24.112.500 |
| Capacidad de Riesgo:<br>US\$ 1.567.313               | Capacidad de Riesgo:<br>US\$ 2.170.125      | Capacidad de Riesgo:<br>US\$ 3.507.000    | Capacidad de Riesgo:<br>US\$ 2.411.250               |

Una vez realizado el análisis, debe declararse el criterio seleccionado para la determinación de la capacidad de riesgo de la empresa, lo cual puede interpretarse por ejemplo, que si la empresa selecciona los ingresos como base para la determinación de su capacidad de riesgo, entonces el monto máximo por el cual puede aceptar pérdidas financieras por la materialización de sus riesgos es de US\$ 1.567.313.

Esta es una propuesta para la determinación de la capacidad de riesgos y será con el análisis particular de cada empresa, donde su directiva y la gerencia responsable quienes seleccionen el criterio que a su juicio sea el más conveniente. Todo esto dependerá del enfoque de la administración que se esté aplicando.

Cuando una empresa logra mirarse a lo interno, haciendo seguimiento a cada uno de sus procesos, considerando las entradas de información que provienen de su entorno y que sin duda alguna inciden en el desarrollo de sus operaciones, puede identificar factores de riesgos internos y externos, así como oportunidades que tendrán que ser gestionados para el desarrollo exitoso de sus operaciones, donde conocer la capacidad máxima de riesgos aporta valor a su gestión, debido a que le permite tomar decisiones oportunas y aplicar las mejoras y correctivos necesarios para encauzar su desempeño.

## Metodología

La investigación realizada fue de tipo analítica, que según Hurtado (2000,269) se basa en un pensamiento reflexivo, lógico y cognitivo que implica abstraer las pautas de relación internas de un evento. La investigación analítica incluye el análisis y la síntesis. Analizar desde las definiciones que se han manejado convencionalmente significa desintegrar o descomponer una totalidad en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos. Por otra parte, la síntesis significa reconstruir, volver a integrar las partes de la totalidad, dentro de una comprensión más amplia que la que se tenía al inicio.

Se realizó la revisión de fuentes especializadas, libros, revistas, documentos en línea, entre otros, relacionados con la gestión de riesgos de los cuales se extrajeron las definiciones de apetito, tolerancia y capacidad de riesgos, descomponiendo sus partes para posteriormente, reconstruir una propuesta para la determinación de cada uno de estos conceptos con aplicabilidad en una empresa por parte de los responsables de la gestión de riesgos.

El diseño de esta investigación fue analítico documental, en el cual según Hurtado (2000, 277) el investigador recopila información documental y analiza su contenido en función del criterio de análisis, a partir del referido análisis documental se procedió a reconstruir la referida propuesta. Los principales autores consultados fueron Anderson

y Frigo (2020), Deloitte (2018), COSO (2017), International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) (2018), PWC (2017), Rodríguez (2020), entre otros.

Una vez recopilados los autores de diferentes fuentes bibliográficas, se procedió a la conceptualización y se verificaron los puntos coincidentes y divergentes de los autores consultados, de tal manera que se hizo una selección de los autores de trayectoria en la gestión de riesgos, adicionalmente de la consulta a fuentes de referencia normativa, como por ejemplo la Organización Internacional de Normalización (ISO), sometiendo a consideración de los investigadores los conceptos, consideraciones y sugerencias que permitieran nutrir la conceptualización del apetito, tolerancia y capacidad de riesgos.

Se utilizó un instrumento de recolección de datos mediante el uso de una matriz de registro con apoyo en la revisión documental. El análisis de los datos obtenidos y la contrastación de las teorías consultadas permitió realizar la interpretación de las diferentes propuestas de los autores consultados, hasta llegar a la saturación teórica, dando paso a la eliminación de textos o referencias que no cumplieran con los requerimientos de la investigación o estaban duplicados. para posteriormente efectuar la triangulación, lo cual generó el aporte de una postura propia de los investigadores.

### Reflexiones finales

La gestión de riesgos requiere un nivel de madurez para llevarla a cabo con éxito, lo que implica una considerable inversión de tiempo y talentos para organizar la información, estructurar la matriz de riesgos y hacerle seguimiento a los planes de acción acordados para responder a ellos, siendo la respuesta más común la de mitigar riesgos para evitar que su efecto impacte en las operaciones del negocio, incluyendo pérdidas operacionales y financieras.

Es de interés resaltar que para la identificación de factores de riesgos y su posterior gestión, es muy necesario que se encuentren relacionados con la estrategia debido a que los riesgos son aquellas incertidumbres que posiblemente limiten el logro de los objetivos o incluso, las oportunidades que se estarían dejando de considerar para ganar atributos competitivos o una mejor posición en el mercado.

Es aquí donde resalta la necesidad de determinar el apetito de riesgo de la empresa, donde la dirección y gerencia en general, podrá conocer los umbrales de los riesgos una vez haya sido determinada su severidad, de tal manera que pueda ser conocido por todos cuando un riesgo es tolerable, moderado, de precaución o que genere un rechazo, con lo que pueden establecerse iniciativas o estrategias para gestionarlos de manera óptima.

Adicionalmente, es de gran interés que también se dé a conocer a los responsables de los procesos cuál es la tolerancia de riesgos, donde por un lado puede declararse la tolerancia cero mediante algunas directrices de la dirección, como por ejemplo, “cero corrupción” o “cero discriminación”, así como también, dar a conocer cuál es el límite de tolerancia desde el punto de vista financiero, dando a conocer que por ejemplo, la empresa puede apostar a sus objetivos a corto plazo con un nivel de ingresos mensual según el presupuesto estimado, por lo que la tolerancia al riesgo es más operativa que estratégica.

Finalmente, la capacidad de riesgos es la declaración de la cantidad máxima que la empresa estaría dispuesta a arriesgar para llevar a cabo sus operaciones sin llegar al incumplimiento de sus compromisos legales, financieros o reglamentarios, razón por la cual es pertinente la selección de un criterio o base de cálculo para conocer ese límite hasta el cual pueda llegar en caso de presentarse una pérdida por la materialización de un riesgo o la ocurrencia de algún evento que limite su operación de manera sostenible.

Gestionar los riesgos y determinar el apetito, tolerancia y capacidad de riesgo, es un gran paso de avance en un sistema de gestión de riesgos con características de robustez, al cual habría que hacerle el seguimiento y monitoreo correspondiente, sin

olvidar en buen plan de comunicación para lograr sembrar y cultivar la cultura de riesgos en toda la organización.

## Referencias bibliográficas

- Anderson R. y Frigo M. (2020). *Creating and protecting value. Understanding and implementing enterprise risk management*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
- Conejos P. (2018) *Marco de apetito y tolerancia al riesgo. Integración en la gestión*. ICADE Business School. Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/33053/1/TFM001072.pdf>
- COSO. (2017). *Gestión del Riesgo Empresarial*. Integrando la estrategia y desempeño. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- COSO. (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Deloitte (2018). *Apetito al riesgo. Ajustando el riesgo a nuestra medida*. Gobierno Corporativo. Boletín Verano 2018.
- Fiorito I. (2020). *Gestión de Riesgos. Cómo cumplir objetivos en el ámbito personal y empresarial*. [https://www.google.co.ve/books/edition/GESTI%C3%93N\\_DE\\_RIESGOS\\_c%C3%B3mo\\_cumplir\\_objeti/0fkuEAAQBAJ?hl=es-419&qbpv=1&dq=apetito+y+tolerancia+al+riesgo&pg=PT62&printsec=frontcover](https://www.google.co.ve/books/edition/GESTI%C3%93N_DE_RIESGOS_c%C3%B3mo_cumplir_objeti/0fkuEAAQBAJ?hl=es-419&qbpv=1&dq=apetito+y+tolerancia+al+riesgo&pg=PT62&printsec=frontcover)
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística. Servicios y proyecciones para América Latina* (SYPAL).
- IAASB (2016). NIA 320. *Importancia relativa o materialidad en la planificación y ejecución de la auditoría. Manual de pronunciamientos internacionales de control de calidad, auditoría, revisión, otros encargos de aseguramiento y servicios relacionados*. Volumen I, II y III. Traducción oficial al español.
- Instituto de Auditores Internos de España (2013). *Definición e implantación de apetito de riesgo*. Buenas prácticas de Gestión de Riesgos.
- International Organization for Standardization (ISO) (2018). *ISO 31000 El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones*.
- International Organization for Standardization (ISO) (2015). *ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. Quinta Edición. 2015-09-15..
- Isotools (2022). *Guía para la identificación, evaluación y gestión de Riesgos Corporativos*.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2021). *Gestión de activos de infraestructura para el desarrollo sostenible. Manual para gobiernos locales y nacionales*. [https://www.un.org/development/desa/financing/sites/www.un.org.development.desa.financing/files/2021-04/IAMH\\_ESP\\_Apr2021.pdf](https://www.un.org/development/desa/financing/sites/www.un.org.development.desa.financing/files/2021-04/IAMH_ESP_Apr2021.pdf)
- PWC (2017) *Perfil del riesgo en una organización. Basado en el nuevo marco COSO ERM-2017*. [https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/Boletines/Boletin\\_RAS\\_Perfil\\_de\\_Riesgo.pdf](https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/Boletines/Boletin_RAS_Perfil_de_Riesgo.pdf)
- Rodríguez, I. (2020) *El apetito de riesgo y la tolerancia al riesgo*. Auditool. Red global de conocimientos en auditoría y control interno. <https://www.auditool.org/blog/control-interno/el-apetito-de-riesgo-y-la-tolerancia-al-riesgo-lo-que-todo-auditor-debe-saber>
- Ramírez, M. (2022). *Consumidor y empresa*. Sotomontes Editor. Universidad Externado de Colombia. [https://www.google.co.ve/books/edition/Consumidor\\_y\\_empresa/Ot1tEAAQBAJ?hl=es-](https://www.google.co.ve/books/edition/Consumidor_y_empresa/Ot1tEAAQBAJ?hl=es-)

[419&gbpv=1&dq=apetito+y+tolerancia+al+riesgo&pg=PT267&printsec=frontcover](#)

San José-Martí I., Lizarzaburu E. (2016). *Introducción a la gestión integral de riesgos empresariales. Enfoque: ISO 31000*. Editorial Platinum.