

**Modelo de apetito de riesgo en las cooperativas vigiladas por la
Superintendencia Financiera de Colombia**

Wilmar Alberto Sánchez Ramírez

Ronald Steven Jiménez Alfaro

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD EAFIT

Medellín

2018

**Modelo de apetito de riesgo en las cooperativas vigiladas por la
Superintendencia Financiera de Colombia**

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Wilmar Alberto Sánchez Ramírez

Ronald Steven Jiménez Alfaro

Asesor temático:

Luis Enrique Sánchez Sánchez

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD EAFIT

Medellín

2018

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	5
Historia del sector cooperativo financiero en Colombia	7
Planteamiento del problema de investigación	10
Pregunta de investigación	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos	13
Marco teórico	13
Fundamentos locales de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC)	14
Fundamentos internacionales – buenas prácticas	20
Metodología y diseño de la investigación	25
Resultados	26
Conclusiones	32
Propuesta metodológica	37
Futuras líneas de investigación	50
Referencias bibliográficas	51
Glosario	54
Anexos	55

Resumen

En estos tiempos, donde las estrategias organizacionales al igual que los mercados son dinámicos y globalizados, las entidades se ven expuestas al riesgo de que sus estrategias de negocio no sean realizables por diversas situaciones. Surge en este punto el concepto de apetito de riesgo, como una herramienta para valorar y determinar las metas, objetivos y estrategias que se desarrollarán en el futuro, de una manera razonable y consultando la realidad económica y financiera de la entidad. Si bien actualmente no existe un único método establecido para determinar el apetito de riesgo tanto de forma cuantitativa como cualitativa, mediante la presente investigación analizamos las diferentes variables utilizadas por las cooperativas financieras en Colombia para definir su apetito de riesgo, con el fin de concluir y recomendar algunas variables clave para su definición.

Palabras clave: capacidad de riesgo, apetito de riesgo, tolerancia al riesgo, riesgo estratégico, alta dirección, gobierno corporativo

Abstract

In these times where organizational strategies, as markets are dynamic and globalized, organizations are exposed to the risk that their business strategies are not feasible for various situations. At this point the concept of risk appetite arises, as a tool to assess and determine the goals, objectives and strategies that will be developed in the future, in a reasonable manner and consulting the economic and financial reality of the entity. Although there is currently no single method established to determine the risk appetite both quantitatively and qualitatively, through the present investigation we analyze the different variables used by financial cooperatives in Colombia to define their risk appetite, to conclude and recommend some key variables for its definition.

Keywords: risk capacity, risk appetite, risk tolerance, strategic risk, senior management, corporate governance

Introducción

En un entorno tan cambiante y globalizado como el actual, las entidades se ven expuestas al riesgo de que sus estrategias de negocio no sean realizables, por diversos factores internos y externos, tales como la competencia, entornos cambiantes, problemas de mercado, cambios en las variables macroeconómicas, cambios en la regulación, el riesgo país, problemas de liquidez por incumplimiento de clientes, fraude interno o externo, administraciones ineficientes e inoperantes, etc. Parte de esta exposición al riesgo estratégico y de mercado es el objeto de nuestro trabajo; más específicamente, para las cooperativas financieras vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), en cuanto a lo que tiene que ver con la definición del apetito de riesgo como parte de su estrategia, toda vez que, a partir de la entrada en vigencia de la Ley 454 de 1998 (Congreso de Colombia, 1998), este tipo de entidades iniciaron una competencia de mercado abierto en el sector financiero, que generó una crisis y que posteriormente ocasionó la liquidación de muchas de ellas. El presente trabajo pretende brindar recomendaciones para definir el apetito de riesgo que, más allá de lo definido por normativas o buenas prácticas de mercado, evoluciona hacia un modelo de gestión y control del riesgo de mayor madurez, con el fin de darles sostenibilidad en el tiempo, sin que se vean afectadas ante la ocurrencia una crisis financiera local.

Es así como las entidades se enfrentan al primer tipo de riesgo: el *estratégico*; es decir, el riesgo de que sus estrategias de negocio o sus objetivos estratégicos no lleguen a cumplirse (Mejía, 2013). Con esta premisa, queda claro que los propietarios de las entidades están asumiendo riesgos desde el momento mismo en hacen una inversión; entre otros, el del costo de capital. Sin embargo,

invierten, pero le transfieren dicho riesgo a la alta dirección —llámese presidente, junta directiva o consejo de administración—. Así mismo, la responsabilidad de administrar la entidad con los riesgos inherentes asociados al negocio, con lo cual la alta dirección debe implementar procesos de administración de riesgos como un factor necesario y determinante para una adecuada toma de decisiones, de tal suerte que la administración de riesgos se convierte en un elemento clave dentro del gobierno corporativo de la organización (Deloitte, s. f.; PwC, s. f.).

Ahora bien, una adecuada administración de riesgos requiere identificar variables clave que le permitan a la alta dirección tomar de una manera objetiva decisiones bajo riesgo. Este método es lo que llamamos “apetito de riesgo”, el cual debe proporcionar límites, intervalos o rangos, que permitan medir desde dónde y hasta dónde se pueden tomar decisiones de, o bajo riesgo, y plantear alternativas para su tratamiento.

En este punto es importante resaltar los tres conceptos clave para definir los límites de aceptación o tratamiento de riesgos: apetito, tolerancia y capacidad. La presente investigación se fundamenta en tales aspectos, que serán desarrollados a lo largo del trabajo, con base en los resultados de las entrevistas y las lecturas hechas, en los que se trata de identificar y exponer las variables que actualmente contemplan las cooperativas financieras vigiladas por la SFC para definir su apetito de riesgo. También se definen propuestas de variables clave, que le permitan a la alta dirección de este tipo de entidades definir su apetito de riesgo, con el fin de tomar de una manera más técnica y acertada decisiones de, o bajo riesgo (RIMS, 2012).

De otro lado, nos parece pertinente resaltar que el apetito de riesgo es un concepto que se debe plantear desde la planeación estrategia de la entidad, pues tiene efectos tanto en ella misma como en las decisiones que se tomen para su cumplimiento. Dentro del trabajo se sugiere que el apetito de riesgo se debe establecer, ya sea antes de definirse los objetivos corporativos, las metas y la planificación estratégica, o en los cambios que se presenten en dichas variables, toda vez que determinarán el alcance en cuanto hasta dónde se podrán tomar decisiones de carácter estratégico (Meabe, 2016).

Historia del sector cooperativo financiero en Colombia

En nuestro país los primeros indicios de cooperativismo se remontan a la cultura precolombina; sin embargo, fue solo hasta la época de la Colonia donde se empezaron a encontrar algunas referencias que se asemejan a las actuales cooperativas financieras y a las cooperativas de ahorro y crédito.

El primer proyecto cooperativo del cual se tenga registro en Colombia, que buscaba respaldar a las cooperativas agrícolas nacionales, fue aprobado en 1916; y la primera ley cooperativa del país fue aprobada en 1931. Desde ese momento el sector cooperativo empezó a crecer sustancialmente, y para el año 1962 la cantidad de cooperativas llegaba a 759, y contaban con más de 450.000 asociados.

En cuanto al sector financiero cooperativo, con la creación en 1959 de la Unión Cooperativa Nacional de Crédito (Uconal), entidad que unos años más tarde se convertiría en el Banco Uconal, se produce la integración de las cooperativas en organismos de grado superior.

En 1960 se funda la Asociación Colombiana de Cooperativas (Ascoop), al igual que instituciones financieras como la Central de Cooperativas de Crédito y Desarrollo Social (Coopdesarrollo) y el Instituto de Financiamiento y Desarrollo Cooperativo (Financiacoop), el cual más adelante se convertiría en el Banco Cooperativo de Colombia; también nacen Seguros la Equidad y Seguros Uconal, entre otras entidades del sector financiero cooperativo.

Para esta época, con el apoyo del Estado se creó la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop), como organismo de integración de las entidades de segundo grado del sector cooperativo. En 1985, mediante la expedición del Decreto 1659 (Congreso de Colombia, 1985), se reconoce la existencia de cooperativas de grado superior de carácter financiero, y se define su control por parte de la Superintendencia Bancaria, hoy en día Superintendencia Financiera de Colombia (SFC).

Las cooperativas financieras fueron tomando cada mayor fuerza con el pasar del tiempo, como una estrategia para usar los recursos de los usuarios del servicio en beneficio del sector, hasta llegar estas entidades a convertirse en una competencia del sector bancario tradicional.

En el año de 1997, en la regulación se incluyen varios de los principios de los acuerdos de Basilea: los capitales mínimos y la relación de solvencia, los cuales aplicarían también para las cooperativas

de ahorro y crédito. En 1998, se expide la Ley 454 (Congreso de la República, 1998), que define el concepto de cooperativas financieras como aquellas que captaban depósitos de terceros, y establece la vigilancia de estas a través de la Superintendencia Bancaria. También allí se define a las cooperativas de ahorro y crédito como aquellas que captan dineros o recursos únicamente de los asociados, y establece la vigilancia de estas a través de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Ese mismo año inicia una competencia de mercado abierto entre las cooperativas y el sector financiero, que conduce a una crisis en las entidades cooperativas y que lleva a que el Estado intervenga alrededor de 45 cooperativas que luego fueron liquidadas. Una situación ocasionada por la competencia infructuosa y terca de algunas de estas entidades, de competir y confrontar circunstancia de riesgos comunes en el desarrollo de la actividad financiera, tales como la alta morosidad y la liquidez, variables que consideramos de alta importancia para definir el apetito de riesgo y que les permitirán a las entidades asumir riesgos de acuerdo con su realidad económica, y evitar futuras debacles e intervenciones estatales.

A través de esta normatividad del año 1997, las cooperativas se vieron obligadas a implementar una regulación prudencial; solo un año más tarde, en 1998, varias de ellas desaparecieron, en razón a la rigurosidad que empezó a implementar la Superintendencia Bancaria en cuanto a la normatividad de regulación y los acuerdos de capital, las cuales no habían venido siendo sujeto de cumplimiento.

Ahora bien, durante los últimos años se han fortalecido las regulaciones a las entidades financieras a nivel mundial; por ende, la SFC, en su función de ente regulador y de responsable de velar por la estabilidad y la protección del sector financiero, ha modificado sus regulaciones con el fin de implementar algunas directrices de estas nuevas regulaciones a nivel internacional.

Hoy día en Colombia existen solo cinco cooperativas financieras vigiladas por la SFC: John F. Kennedy, Confiar, CFA Cooperativa Financiera, Coofinep y Cotrafa, de las cuales las primeras cuatro se encuentran asociadas a Confecoop, y la última, a Ascoop. Estas dos últimas agremiaciones son las más grandes que existen para el sector cooperativo en Colombia, según información reportada en la página web de la SFC.

Planteamiento del problema de investigación

Durante las últimas décadas, la gestión y la administración del riesgo han cobrado un especial interés en los diferentes ámbitos de los negocios (financiero, operativo y ambiental). En el sector financiero tanto a nivel local como internacional se ha venido hablando del tema desde Basilea I, en 1988, e inclusive hasta Basilea III, en 2011. Por estas razones, se puede afirmar que es un hecho que las entidades financieras han venido realizando esfuerzos importantes para avanzar de manera decidida en la gestión de riesgos.

Los autores del presente trabajo de investigación consideramos que estos avances plantean retos aún más importantes para las entidades objeto de nuestro estudio. En vista de ello, el tema del presente trabajo de investigación surge en torno a identificar no solo cuáles son las variables

utilizadas por las cooperativas financieras vigiladas por la SFC para definir su apetito de riesgo, sino cómo lo están administrando. Lo anterior, debido a que la normatividad nacional vigente no ha establecido parámetros o variables concretas para definirlo, sino que, por el contrario, ha dejado a criterio de dichas entidades la definición de las variables que consideren pertinentes, lo cual hace que el apetito de riesgo se convierta en una característica particular de cada entidad, dejando de lado estándares concretos de acuerdo con prácticas internacionales.

En materia de apetito de riesgo, también se observan brechas entre el riesgo asumido por la alta dirección y la definición sobre el apetito de riesgo, donde a menudo los directivos de las entidades asumen riesgos de manera perceptiva, en muchas ocasiones sin consultar sus efectos en los estados financieros o la rentabilidad de la entidad. Este es otro factor que motiva a conocer las actuales formas de apetito de riesgo en las cooperativas vigiladas por la SFC, y a proponer unas variables clave que consulten la realidad económica y financiera de este tipo de entidades.

Dado todo lo anterior, el objetivo primordial en esta investigación se centra en desarrollar una propuesta conceptual y metodológica, utilizando para ello las variables clave que deben considerarse en la definición del apetito de riesgo para este tipo de entidades, contrastando la normatividad local vigente en materia con buenas prácticas internacionales como Basilea, con el fin de que puedan tener diferentes criterios en su definición.

Basados en las variables y en los criterios que definiremos en el presente documento, pretendemos exhortar tanto a directores o gerentes de riesgos y a la alta dirección de las cooperativas financieras, para que analicen, redefinan y desarrollen sus propias perspectivas en relación con su apetito de

riesgo, como una herramienta fundamental para la gestión del riesgo y para la toma de decisiones de manera integral.

Por último, buscamos profundizar en el concepto de apetito de riesgo, por medio del aporte de argumentos que contribuyan a elaborarlo, justificarlo y definirlo, y de ofrecer así otra alternativa de comprensión que posibilite construirlo de acuerdo con la realidad del negocio. Los autores del presente trabajo consideramos que a través de este documento se podrán identificar o descubrir vacíos o necesidades de información técnica para definir dicho apetito de riesgo en el sector cooperativo.

Pregunta de investigación

¿Qué variables contemplan las cooperativas financieras vigiladas por la SFC para definir su apetito de riesgo, dada la ausencia de un marco teórico concreto definido por el ente regulador?

Objetivo general

Proponer un marco de referencia para definir el apetito de riesgo en las cooperativas financieras vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Objetivos específicos

1. Identificar las variables utilizadas por este tipo de entidades en la determinación de su apetito de riesgo y analizarlas de acuerdo con la normatividad nacional y las buenas prácticas internacionales.
2. Conocer las metodologías utilizadas en estas entidades para definir su apetito de riesgo.
3. Sugerir el nivel jerárquico de la organización, en el que en estas entidades se define el apetito de riesgo.

Marco teórico

Para desarrollar esta investigación, se realiza un estudio de la normatividad vigente en materia de riesgos establecida la SFC, que comprende:

- Capítulo XIII-14 Patrimonio técnico y relaciones mínimas de solvencia (SFC, 2013).
- SARL – Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez: CE 042/09, CE 017/14 y CE 003/15 (SFC, 2009).
- SARC – Sistema de Administración de Riesgo de Crédito: CE 052/04, CE 035/09, CE 043/11, CE 004/13, CE 032/15 y CE 025/16 (SFC, 2004).
- SARM – Sistema de Administración de Riesgo de Mercado: CE 051/07, CE42/10, CE 018/12 y CE0 45/12 (SFC, 2007a).
- SARO – Sistema de Administración de Riesgo Operativo: CE 041 de 2007 (SFC, 2007b).
- Circular Básica Contable y Financiera (Circular Externa 100 de 1995) (SFC, 1995).

Así mismo, se amplió el análisis y el marco teórico, basados en lecturas de buenas prácticas internacionales en la materia definidas para entidades financieras, tales como:

- Basilea I (1998), II (2006) y III (2006) Convergencia internacional de medidas y normas de capital: Marco para la suficiencia de capital para bancos y sistemas bancarios.
- Apetito de riesgo: Financial Stability Board (FSB, 2013).
- COSO ERM (2017) Gestión de Riesgos Empresariales.
- *Definición e implantación de Apetito de Riesgo* (Instituto de Auditores Internos de España, 2015).

Fundamentos locales de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC)

1. Patrimonio técnico y relaciones mínimas de solvencia

El patrimonio técnico es un concepto utilizado en el sector financiero, que mide el monto mínimo de patrimonio constituido que debe mantener la entidad, en función de la suma total de los activos ponderados por riesgo, con el propósito de mantener niveles adecuados de capital de buena calidad, que les permita absorber pérdidas inesperadas procedentes de la materialización de los riesgos a los cuales están expuestas las entidades. A su vez, las relaciones mínimas de solvencia son indicadores que resumen el respaldo patrimonial de la institución financiera con respecto a sus activos colocados.

Ambos conceptos se encuentran definidos en el *Capítulo XIII de la Circular Básica Contable y Financiera C.E. 100 1995*, emitida por la SFC (1995), la cual dice:

Las entidades financieras deben cumplir con los siguientes niveles mínimos de solvencia:

- **Relación de Solvencia Básica:** Se define como el valor del Patrimonio Básico Ordinario dividido por el valor de los activos ponderados por nivel de riesgo crediticio y de mercado. Esta relación no puede ser inferior a 4.5%.

$$\text{Solvencia Básica} = \frac{\text{Patrimonio Básico Ordinario}}{\text{APNR} + \frac{100}{9} \text{VeR}_{\text{RM}}} \geq 4.5\%$$

- **Relación de Solvencia Total:** Se define como el valor del Patrimonio Técnico dividido por el valor de los activos ponderados por nivel de riesgo crediticio y de mercado. Esta relación no puede ser inferior a 9%.

$$\text{Solvencia Total} = \frac{\text{PT}}{\text{APNR} + \frac{100}{9} \text{VeR}_{\text{RM}}} \geq 9\%$$

en donde:

PT= El Patrimonio Técnico se define como la suma del Patrimonio Básico Ordinario (PBO), el Patrimonio Básico Adicional (PBA) y el Patrimonio Adicional (PA), menos las deducciones al PT de las que trata el literal h) del artículo 2.1.1.3.4 del Decreto 2555 de 2010. El cálculo de cada componente corresponde a la suma ponderada de los rubros constitutivos del capital regulatorio de acuerdo con las instrucciones referidas en los numerales 2.2.1 al 2.2.6 del presente Capítulo.

Los rubros que suman están precedidos de un signo más (+), mientras que los que restan se anteceden de un signo menos (-).

$$\text{PT} = \sum \text{rubros que computan en PBO * ponderación} + \sum \text{rubros que computan en el PBA * ponderación}$$

$$+ \sum \text{rubros que computan en el PA} * \text{ponderación} - \sum \text{partidas que computan en las deducciones al PT} * \text{ponderación}$$

APNR= Activos Ponderados por Nivel de Riesgo Crediticio calculado de acuerdo con las instrucciones impartidas en el numeral 2.3 del Capítulo XIII-14 Patrimonio técnico.

Los APNR resultan de la sumatoria de cada uno de los rubros que se presentan en los cuadros de la norma en mención, multiplicados cada uno de ellos por la ponderación correspondiente.

$$\text{APNR} = \sum_i^n \text{activo}_i * \text{ponderación}_i$$

VeR_{RM}= Valor de la exposición por riesgo de mercado calculado de acuerdo con las instrucciones establecidas en el Capítulo XXI “Reglas relativas al sistema de administración de riesgo de mercado” de la CBCF. (págs. 61-62)

2. Riesgo de liquidez

El concepto de riesgo de liquidez se encuentra definidos en el Capítulo VI de la Circular Básica Contable y Financiera – Reglas Relativas al Sistema de administración de Riesgo de Liquidez (CE 042/09, CE 017/14 y CE 003/15), emitida por la SFC (2009), la cual dice:

Numeral 2. Riesgo de Liquidez: Se entiende por riesgo de liquidez la contingencia de no poder cumplir plenamente, de manera oportuna y eficiente los flujos de caja esperados e inesperados, vigentes y futuros, sin afectar el curso de las operaciones diarias o la condición financiera de la entidad. Esta contingencia (riesgo de liquidez de fondeo) se manifiesta en la insuficiencia de activos líquidos disponibles para ello y/o en la necesidad de asumir costos inusuales de fondeo. A su turno, la capacidad de las entidades para generar o deshacer posiciones financieras a precios de mercado, se ve limitada bien sea

porque no existe la profundidad adecuada del mercado o porque se presentan cambios drásticos en las tasas y precios (riesgo de liquidez de mercado).

Numeral 5.2. El SARL debe permitir a las entidades cuantificar el nivel mínimo de activos líquidos, en moneda nacional y extranjera, que éstas deben mantener diariamente para prevenir la materialización del riesgo de liquidez, es decir, que les permita, por lo menos, cumplir oportuna y cabalmente sus obligaciones de pago. Las entidades deben estar en capacidad de medir y proyectar los flujos de caja de sus activos, pasivos, posiciones fuera del balance e instrumentos financieros derivados, en diferentes horizontes de tiempo, tanto en un escenario normal como en uno de crisis, en el que los flujos de caja se alejan significativamente de lo esperado, por efecto de cambios imprevistos en los entornos de los mercados, de la entidad o de ambos.

Así mismo deben prever los escenarios potenciales que pondrán a prueba su capacidad de generar recursos líquidos suficientes para atender una crisis de liquidez. Vale decir, las entidades deben tener un comportamiento proactivo y prospectivo para identificar descálces de fondeo en varios horizontes de tiempo y el análisis de la liquidez de mercado del portafolio de inversiones, que le permitan crear señales de alerta temprana y establecer límites encaminados a evitar la materialización de eventos adversos del mercado, de la entidad o de ambos, en materia de liquidez.

Numeral 5.2.1 subraya: Los establecimientos de crédito, los organismos cooperativos de grado superior y las instituciones oficiales especiales (IOE) aquí mencionadas, deben diseñar y aplicar modelos propios para la medición del riesgo de liquidez, incluyendo el diseño de un Indicador de Riesgo de Liquidez...”

Numeral 5.2.1., literal i) ... Las entidades igualmente, deben diseñar y aplicar modelos propios para la medición del riesgo de liquidez, incluyendo el diseño de un Indicador de Riesgo de Liquidez para las bandas de tiempo comprendidas desde uno (1) hasta treinta (30) días, y el establecimiento de límites prudenciales para tal indicador, que la respectiva

entidad se obliga a cumplir. Tales modelos deberán diseñarse atendiendo la naturaleza, línea de negocio o actividad significativa y operaciones autorizadas a las mismas y deberán atender los requisitos mínimos señalados.

Numeral 4. Adicionalmente, las entidades deben reconocer la alta interacción que tiene el riesgo de liquidez de fondeo con el riesgo de liquidez de mercado, así como con los otros tipos de riesgos (de crédito, de mercado, operativo, entre otros) a los cuales están expuestas en virtud de sus actividades. El riesgo de liquidez puede originarse por una mala gestión o fallas (excesiva exposición) en los otros riesgos o simplemente por una percepción de que la gestión de los mismos no es la adecuada. De ahí que la estrategia de gestión del riesgo de liquidez puede verse afectada si no se articula adecuadamente.

El SARL debe permitir a las entidades gestionar adecuadamente su riesgo de liquidez y calcular el monto de activos líquidos disponibles que deben mantener para prevenirlo.

3. Riesgo de crédito

En materia de riesgo de crédito, la normatividad local según el Capítulo II de la Circular Básica Contable y Financiera – Reglas Relativas al Sistema de Administración de Riesgo de Crédito (CE 052/04, CE 035/09, CE 043/11, CE 004/13, CE 032/15 y CE 025/16) las SFC (2004) lo define como:

La posibilidad que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que un deudor o contraparte incumpla sus obligaciones.

Las entidades vigiladas deben evaluar permanentemente el riesgo incorporado en sus activos crediticios, tanto en el momento de otorgar créditos como a lo largo de la vida de los mismos, incluidos los casos de reestructuraciones. Para tal efecto, las entidades deben diseñar y adoptar un SARC.

Las políticas deben prever sistemas de cubrimiento del riesgo mediante provisiones generales e individuales que permitan absorber las pérdidas esperadas derivadas de la exposición crediticia de la entidad y estimadas mediante las metodologías y análisis desarrollados en el SARC.

Se entiende por capital económico la estimación del nivel de patrimonio necesario para absorber las pérdidas no esperadas de la entidad”.

Es en este punto donde la apropiación de utilidades por parte de la entidad, para absorber pérdidas ante la exposición del riesgo de crédito, genera un efecto de disminución de utilidades para la entidad, y con ello un efecto en el patrimonio. Por esta razón, consideramos que es una variable clave en la definición del apetito de riesgo.

4. Riesgo de mercado

En materia de riesgo de mercado, la normatividad local según el Capítulo XXI de la Circular Básica Contable y Financiera – Reglas Relativas al Sistema de Administración de Riesgo de Mercado (CE 051/07, CE42/10, CE 018/12 y CE0 45/12) lo define así (SFC, 2007):

La posibilidad de que las entidades incurran en pérdidas asociadas a la disminución del valor de sus portafolios, las caídas del valor de las carteras colectivas o fondos que administran, por efecto de cambios en el precio de los instrumentos financieros en los cuales se mantienen posiciones dentro o fuera del balance.

El SARM debe permitir a las entidades vigiladas medir y cuantificar las pérdidas esperadas derivadas de la exposición al riesgo de mercado.

Al igual que en el riesgo de crédito, las entidades deberán realizar apropiación de utilidades para absorber pérdidas ante la exposición del riesgo de mercado de sus posiciones activas, lo cual igualmente genera un efecto de disminución en sus utilidades, y su consecuente efecto patrimonial, vía disminución de utilidades. Por esta razón, consideramos que es una variable clave en la definición del apetito de riesgo.

Fundamentos internacionales – buenas prácticas

1. Basilea I:

El objetivo primordial del Comité de Basilea ha sido establecer un marco que fortalezca en mayor medida la solidez y estabilidad del sistema bancario internacional. Para ello, ha definido requerimientos mínimos de capital, o “capital regulatorio”, que consiste en definir apropiaciones de utilidades que les ayuden a las entidades a sensibilizar los riesgos a los que se ven expuestos.

En el numeral 40, Basilea I define: “El coeficiente de capital se obtiene utilizando la definición de capital regulador y de los activos ponderados por su nivel de riesgo, y en ningún caso podrá ser inferior al 8 % del capital total”; es decir, el marco establece que el capital mínimo de riesgo de la entidad financiera debe ser mínimo el equivalente al 8 % de sus activos ponderados por el riesgo. Dicho cálculo de requerimientos mínimos de capital se definió para los riesgos de crédito, de mercado y operativo (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 1998).

A continuación, en la figura 1 detallamos un gráfico de la estructura del documento Basilea I (1998).

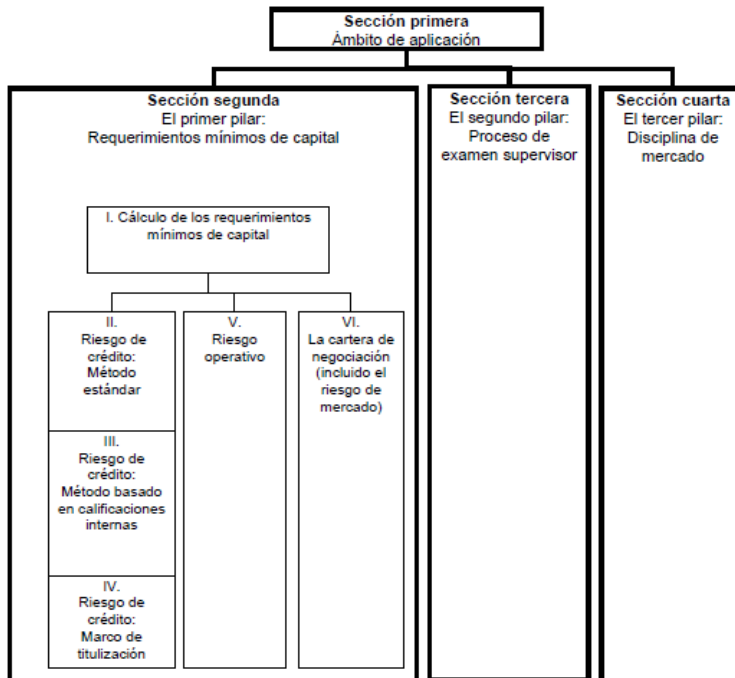


Figura 1. Estructura del Comité de Basilea I.

Fuente: Comité de Basilea (1998).

2. Basilea II:

En la versión, o sección II, de Basilea, se mantiene la definición de capital regulador, o acuerdo mínimo de capital, definido en Basilea I y se incluyen, entre otros, los siguientes conceptos: definir lineamientos de riesgo de crédito, normas aplicables, modelos estándar y modelo basado en calificaciones internas; así mismo, se dan lineamientos como: definir el riesgo operacional y las metodologías de estimación de pérdidas por método básico, estándar y avanzado. Igualmente, se

establece el marco para la medición de riesgo de mercado, y sus modelos estándar e internos (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 1998).

3. Basilea III:

De acuerdo con nuestro objeto de estudio sobre apetito de riesgo, en esta versión del Comité, Basilea III, vale la pena resaltar la introducción del estándar de liquidez internacional, en el cual se hace especial énfasis en la determinación del coeficiente de cobertura de liquidez, el coeficiente de financiación estable neta y las herramientas de monitoreo y seguimiento.

Como se podrá observar en las conclusiones del trabajo, tener una adecuada situación de liquidez para una entidad del sector financiero es un factor crítico de éxito, y para ello se requiere tener definidos algunos aspectos claves como: indicador de liquidez (IRL), políticas de financiación con recursos internos y externos estables, y con las consecuentes herramientas de seguimiento y monitoreo que generen alertas tempranas, con el fin de evitar descalces en la operación (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2011).

4. Financial Stability Board (FSB)

Al igual que Basilea, el Marco del Consejo de Estabilidad Financiera (FSB, por sus siglas en inglés *Financial Stability Board*) —avalado por los Mandatarios del G20 para reducir el riesgo moral de las instituciones financieras y definir aspectos relevantes de buenas prácticas en materia de gestión de riesgos— publica en noviembre de 2013 los “Principles for an effective Risk

Appetite Framework”, donde da a conocer los principios fundamentales sobre los que se deben basar los marcos de apetito de riesgo de las entidades del sector financiero.

A continuación, se considera incluir las definiciones de capacidad de riesgo, apetito de riesgo y tolerancia al riesgo (FSB, 2013), conceptos sobre los cuales se apoya el presente trabajo.

Capacidad de riesgo: el nivel máximo de riesgo que una institución financiera puede asumir dado su nivel actual de recursos antes de violar las restricciones determinadas por el capital reglamentario y las necesidades de liquidez, el ambiente operativo (infraestructura técnica, capacidad para la gestión de riesgo, su conocimiento experto) y obligaciones, y también desde la perspectiva del comportamiento, a los depositantes, asegurados, accionistas, inversionistas a plazo fijo, así como a otros clientes y actores.

Apetito de riesgo: el nivel agregado y los tipos de riesgo que una institución financiera está dispuesta a asumir dentro de su capacidad de riesgo para lograr sus objetivos estratégicos y plan de negocios.

Tolerancia al riesgo: medidas cuantitativas con base en supuestos sobre el futuro que determinan la declaración del apetito por el riesgo agregado de la institución financiera (la medición de pérdidas o de eventos negativos) para las líneas de negocios, entidades legales, conforme se requiera, las categorías específicas de riesgos, las concentraciones y conforme sea necesario, otros niveles.

5. COSO ERM – Gestión de riesgo empresarial

De acuerdo con lo establecido en la actualización de COSO ERM en mayo de 2013, la definición del apetito de riesgo es un elemento clave en un sistema de gestión integral de riesgo. A

continuación, procedemos a incluir sus definiciones de capacidad, apetito y tolerancia al riesgo (COSO ERM, 2013):

Capacidad de riesgo: la cantidad de riesgo que una entidad es capaz de soportar en la persecución de sus objetivos.

Apetito de riesgo: se define el concepto de apetito al riesgo como el riesgo que se está dispuesto a aceptar en la búsqueda de la misión/visión de la entidad. Refleja la filosofía de la entidad en la gestión del riesgo e influye en su cultura y su forma de operar.

Tolerancia al riesgo: nivel aceptable de variación en los resultados o actuaciones de la compañía relativo a la consecución o logro de sus objetivos.

6. COSO ERM 2017 – Gestión de riesgo empresarial – Alineando el riesgo con la estrategia y el rendimiento

COSO publica en 2017 una actualización del marco de gestión de riesgos (COSO ERM, 2017), el cual tiene como fin actualizar las versiones anteriores, del 2004 y el 2013. Esta nueva versión cambia su nombre de *Marco de gestión del riesgo empresarial* a *Marco de gestión del riesgo empresarial – Alineando el riesgo con la estrategia y el rendimiento*. Así mismo, se enfoca en los cinco principios que tienen como objetivo crear, mantener y generar valor dentro de las organizaciones, a partir de la gestión de riesgos; así mismo, ha decidido seguir buscando su adaptación a cada una de las necesidades de las organizaciones. En total serán 20 principios, distribuidos en cada uno de los cinco componentes interrelacionados.

Cada una de estas prácticas podrá implementarse en cualquier organización, sin importar su tamaño, su sector o su tipología. Estos principios buscan proporcionarle a la gerencia y a la junta directiva una herramienta para la gestión razonable de todos los riesgos asociados a la estrategia y

a los objetivos organizacionales. Por ello, dentro de estos se incluye la importancia de la definición de su apetito y su tolerancia al riesgo, al igual que la de conocer la capacidad de riesgo de la organización. Lo anterior, entendiendo que, desde allí, de una manera razonable se definirán los objetivos y se tomarán decisiones estratégicas (COSO, 2017).¹

Los componentes son:

- ✓ Gobernanza y cultura
- ✓ Estrategia y establecimiento de objetivos: dentro de este componente se incluye como actividad la definición de un apetito de riesgo, el cual deberá estar alineados con la estrategia; así mismo, los objetivos deberán estar alineados con esta.
- ✓ Desempeño
- ✓ Evaluación revisión
- ✓ Información, comunicación y reportes.

Metodología y diseño de la investigación

El trabajo corresponde a una investigación cualitativa, que busca interpretar las opiniones y entender las posturas y las variables utilizadas por las cooperativas financieras vigiladas por la SFC que tienen presencia solo en Antioquia, en cuanto a la definición de su apetito de riesgo. Para ello, se inicia el objeto de estudio con el análisis de la normatividad tanto internacional como nacional, al igual que las buenas prácticas y los conceptos teóricos sobre los elementos esenciales en la definición del apetito de riesgo en entidades financieras.

¹ Traducción propia.

Con posterioridad al trabajo de recopilación, análisis y estudio bibliográfico, se efectuaron evaluaciones y levantamientos de información de cada entidad objeto de estudio, lo cual permitió abordar y formalizar el proceso investigativo desde el problema mismo. Como se explicó en el párrafo anterior, se parte de la teoría que permitió aportar definiciones técnicas y, posteriormente, pasar al contexto en que se está presentando el problema objeto de estudio, lo cual permitió realizarle un análisis profundo.

Por último, y con base en lo ya expuesto, se adelantaron entrevistas semiestructuradas y en profundidad con los directores y con los gerentes de riesgo de las entidades; adicionalmente, se buscó entrevistar a miembros del personal del ente regulador, con el fin de conocer de primera mano su opinión sobre el particular; sin embargo, no se obtuvo una respuesta concreta del personal de dicha entidad.

En cuanto a la metodología utilizada para desarrollar las entrevistas, se buscaba no solo obtener información sobre la experiencia de los entrevistados, en materia de riesgos y del entorno en el cual se han desempeñado, sino también conocer y comprender la posición y la importancia que el área de riesgos tiene dentro de la estructura organizacional de la entidad. Las siguientes preguntas estuvieron enfocadas a responder los objetivos, tanto el general como los específicos, los cuales buscan identificar las variables que se tienen en cuenta en estas entidades, para definir su apetito y su tolerancia al riesgo, las bases mínimas sobre las cuales se apoyan para determinarlas y la relevancia que le otorgan a la base histórica de los eventos de riesgo materializados en la entidad,

ya que son eventos de riesgos que generaron efectos operativos y financieros, tal como lo establece SARO (SFC, 2007)

Resultados

Después de analizar la información obtenida y recopilada a lo largo de las entrevistas realizadas en las cinco cooperativas financieras objeto de nuestro estudio, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Los gerentes o directores de riesgos de estas entidades son profesionales graduados en programas académicos afines a su rol; adicionalmente, evidenciamos que han trabajado un tiempo importante en el sector financiero y que poseen una adecuada experiencia para el manejo y administración de las áreas de riesgos.
2. Durante las entrevistas se pudo observar que en todas las cooperativas financieras el área de riesgos depende directamente de la gerencia general. Todos los entrevistados coinciden en que esa ubicación obedece a que tener tal nivel jerárquico les permite tener mayor autonomía, mayor capacidad para tomar decisiones en los diferentes espectros de riesgo y poder informarle a la alta dirección, de manera directa e inmediata, sobre eventos de riesgo que impacten a la entidad y sobre aspectos relevantes en la materia; este nivel jerárquico les permite también generar un ambiente de control dentro de la entidad. Al estar en línea directa con la alta dirección, esto les permite a los entrevistados tener mayor eficiencia y oportunidad en la presentación de informes (de análisis de riesgo, de controles que minimicen dichos riesgos, informes de seguimiento, de indicadores y análisis de resultados), para llevar a cabo

la toma de decisiones, ya sea bajo riesgo, o que afectan los resultados tanto operativos como financieros de la entidad.

3. Se identificó que dos de las entidades objeto estudio no tienen documentado el apetito de riesgo, lo cual lleva a concluir que para ellas este tema tiene una importancia relativa. En las otras tres entidades observamos que se ha venido trabajando este concepto, al igual que lo que se deriva de él. En estas últimas tres entidades se observa la conceptualización del apetito de riesgo, que, en general, constituye un aspecto netamente estratégico y confidencial; aunque estas permitieron conocer algunas de las variables utilizadas, se reservaron otras, lo que, a nuestro juicio, consideramos que forman parte de su competitividad frente a sus procesos de captación y colocación de recursos en el mercado y el calce de sus posiciones de intermediación.
4. Si bien la identificación de las variables para definir el apetito de riesgo es un aspecto revestido de confidencialidad, lo cual es una limitante para las conclusiones de esta investigación, queda claro que dichas entidades están utilizando las mínimas variables definidas por la SFC en cuanto al capital de riesgo; sin embargo, en la parte final del presente trabajo se propone un modelo de acuerdo con el estudio sobre la materia, el cual podrá servir para futuras investigaciones.
5. Algunos de los aspectos y variables identificados de manera indistinta en las entidades entrevistadas es que tienen en cuenta los siguientes aspectos cualitativos y cuantitativos:

- En algunas están comenzando a definir y explorar aspectos cuantitativos, tales como los estándares mínimos de capital establecidos por la regulación nacional.
 - En otras están comenzando a explorar otros aspectos financieros, tales como ingresos, utilidades esperadas, liquidez, afectación patrimonial y margen de solvencia.
 - También se observa que algunas están comenzando a explorar herramientas o *software* de simulación, basadas en las distribuciones de probabilidad estadísticas.
 - Algunas entidades tienen diferentes tipos de apetito de riesgo de acuerdo con el sistema de administración de riesgo, al que se enfrentan utilizando las variables que confluyen en ellos, tales como:
 - riesgos financieros: riesgo de crédito (SARC), riesgo de liquidez (SARL) y riesgo de mercado (SARM);
 - riesgo de seguridad: en la información (TI) y de seguridad y salud en el trabajo (SST), y
 - riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo (SARLAFT).
6. Se observa que todas tienen definidas taxonomías de riesgos, basadas en el riesgo integral dividido en tres grupos: financiero, operativo y estratégico, y con las siguientes definiciones:
- El riesgo estratégico incluye el riesgo reputacional, el riesgo de toma de decisiones, el riesgo de planeación estratégica y el riesgo legal.
 - En riesgos operativos, tienen el operativo, SARLAFT, tecnología y seguridad en el trabajo.
 - El riesgo financiero, clasificado como riesgo de crédito, liquidez y mercado.

7. Para todos los tipos de riesgo utilizan la metodología de valoración de riesgo inherente y residual, con sus correspondientes mapas. Todas las entidades tienen definidos procedimientos de divulgación y socialización de la cultura al riesgo. La matriz de riesgo integral la generan en aplicativos, y cada sistema de riesgos tienen definido el apetito de riesgo de acuerdo con su clasificación.
8. También se evidencia a lo largo de las entrevistas que la SFC no ha definido ni un tipo de apetito de riesgo ni la obligatoriedad de tener modelos internos, sino que los deja al fuero y al criterio de cada entidad. Basados en lo anterior, concluir que el apetito de riesgo es propio de cada entidad se ha convertido en un tema de total confidencialidad, que solo se le revelará al regulador en caso de que este lo solicite.
9. Con respecto a los requerimientos mínimos de capital definidos por la SFC, los entrevistados argumentan desde sus perspectivas que su definición debe guardar una relación entre la definición del apetito y la tolerancia al riesgo. En tres de las entidades analizadas se observa que, en materia de apetito de riesgo, solo hace lo estrictamente definido por la SFC en cuanto a requerimientos de capital, ya que consideran que estos requerimientos son bastante exigentes, por lo que no consideran necesario definir o implementar modelos propios.
10. Los entrevistados de las entidades sometidas a examen argumentaron que, por el tipo de negocio, las cooperativas financieras deberían tener unos estándares mínimos de capital diferentes al de los bancos y de las corporaciones financieras, ya que los actuales estándares son muy ácidos en la determinación de las provisiones.

11. En cuanto a la importancia que le están dando a las bases de datos históricas de los eventos ocurridos dentro de la organización, para determinar el apetito de riesgo, se encuentran diferentes posiciones en los entrevistados: uno indicó que no era suficiente, debido a que estos modelos, tanto matemáticos como estadísticos, no contemplan otras variables propias del negocio; sin embargo, en dos de los casos los entrevistados consideran que estos modelos son suficientes, puesto que se basan en la historia y en los datos del negocio, acerca de la materialización de sus riesgos y sus situaciones. También informaron que es indispensable tener la información consolidada y clara, y que la *data* sea de buena calidad y que tenga una buena completitud. En los otros dos casos, a pesar de considerar la *data* como información importante, indicaron que apenas se encuentran en el proceso de consolidar la información, para analizarla y entenderla, y empezar a elaborar modelaciones para la toma de decisiones.
12. En general, se observa que en las entidades del sector bajo examen se encuentran muy atrasadas en materia de apetito de riesgo, toda vez que no han explorado algunas variables que son inherentes al concepto mismo, ni han desarrollados sus propios modelos.
13. Por último, todas las personas de las entidades entrevistadas concluyen que el apetito de riesgo es un concepto de revisión y aprobación inherente al consejo de administración, que en otros sectores es el ente equivalente a la junta directiva. Adicionalmente, confluyen en que los directores y los gerentes de riesgo son los encargados de divulgar la información a las personas a quienes les afecte o a quienes consideren pertinentes. Así mismo, en algunas entidades entrevistadas se habla de generar una cultura de riesgo dentro de la organización y de planes

y actividades que están llevando a cabo para culturizar y sensibilizar a los miembros de la organización.

14. Mediante solicitud de entrevista a la Delegatura de Riesgos de la SFC, se obtuvo la siguiente respuesta:

No está dentro de las funciones y competencias asignadas a esta Superintendencia la de conceder entrevistas ni absolver cuestionarios de los consultantes con fines académicos, como quiera que la inquietud que plantea obedece a un trabajo de investigación que debe ser adelantado por el interesado, amparados en lo previsto por el artículo 28 de la Ley 1755 de 20151, “(...) los conceptos emitidos por las autoridades como respuestas a peticiones realizadas en ejercicio del derecho a formular consultas no serán de obligatorio cumplimiento o ejecución”.

Conclusiones

Durante las últimas décadas, la gestión y la administración del riesgo han cobrado especial interés en los diferentes ámbitos de los negocios (financiero, operativo y ambiental); en especial, en la relación que estas guardan con las estrategias. Tanto a nivel internacional, desde Basilea en 1988, como a nivel local, en cabeza de la SFC desde 2002, se han definido estándares que buscan que las entidades financieras establezcan y comuniquen su apetito de riesgo; así mismo, que les permita asegurar su coherencia con la estrategia del negocio.

Sin embargo, la ausencia de una regulación más fuerte y la presencia de una legislación que el ente regulador ha supervisado de forma lenta y laxa ha generado en las entidades ausencia de interés y de proactividad, en cuanto a definir y medir el apetito de riesgo. A lo anterior se suma el que los modelos actuales de provisiones de riesgo (SARC, SARL y SARM) son un tanto rígidos y no permiten ser comparables entre las entidades financieras privadas con respecto a las entidades financieras cooperativas. Esto ha generado en las entidades financieras cooperativas un retraso importante en la definición del apetito de riesgo, toda vez que sobre este aspecto han venido trabajando con los parámetros mínimos exigidos.

Otro aspecto relevante en el retraso que han tenido las cooperativas financieras para definir su apetito de riesgo es que estas no venían siendo rigurosas en el estudio del riesgo que están asumiendo en la búsqueda de su rentabilidad; solo en los últimos años han venido construyendo algunos elementos claves para su determinación; pero, insistimos, trabajando sobre lo mínimamente exigido.

Dentro del trabajo de investigación se pudo identificar que tres de las cinco cooperativas financieras sujetas a este estudio han ido evolucionado en esta materia, aunque de una manera muy tímida, y son aquellas en las cuales su alta dirección considera valioso el concepto de definir un marco de apetito de riesgo que les sea beneficioso para sus objetivos estratégicos y para generarles rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento.

Ahora bien, por medio de las entrevistas a los directores de riesgo de las cooperativas financieras se buscó no solo obtener una información general, sobre la forma, la metodología, las variables y

las métricas establecidas por estas entidades para definir su apetito de riesgo, sino también conocer el nivel jerárquico de las áreas de riesgo, y su manera de generar cultura de riesgo dentro de estas organizaciones.

De las entrevistas efectuadas logramos obtener las siguientes conclusiones:

1. Nuestro proceso de investigación se vio impedido en cuanto a identificar definiciones concretas en las respuestas recibidas, puesto que los entrevistados trataron el tema partiendo de la premisa de que dicha información era de carácter netamente confidencial.
2. No fue posible conocer ni la metodología ni las métricas utilizadas para definir sus apetitos de riesgo, y todas las preguntas fueron resueltas bajo el criterio de confidencialidad.
3. Solo tres de los cinco directores de riesgo de las entidades entrevistadas informaron que aplican algunos aspectos sobre la administración de riesgos, en materia de acuerdo de capitales o provisiones efectuadas que afectan el capital de la entidad, regulación que es la mínima exigida por la SFC. Aspectos como provisiones de cartera, indicadores de riesgo de liquidez y provisiones por riesgo de mercado no han sido tomados en cuenta en la definición de su apetito de riesgo. Según conocimos, los cálculos de patrimonio técnico, solvencia básica y solvencia total los hacen como aspectos meramente informativos para su Comité de gestión de activos y pasivos (Comité GAP), pero no se toman decisiones de apetito de riesgo con dichas variables.
4. Los entrevistados consideraron como confidencial la información contenida en sus bases de datos, para determinar y para probar el modelo de apetito de riesgo utilizado por ellas. Esto supeditó el alcance inicial del trabajo de investigación, el cual buscaba hacer pruebas del cálculo definido para cada entidad.

5. En general, la definición e implementación del apetito de riesgo no ha sido prioridad en la administración de dichas entidades.
6. Si bien los directores de riesgo entrevistados son conocedores y tienen experiencia en el sector financiero, la alta dirección de dichas entidades aún no tiene mucha claridad sobre la importancia de implementar un apetito de riesgo que sea definido de manera técnica y metódica. Para las tres cooperativas que suministraron una mayor información, el apetito de riesgo aún se determina de manera perceptiva, y no obedece a un modelo cuantitativo y cualitativo.
7. Si bien las áreas de riesgo de las entidades bajo estudio dependen directamente de la gerencia general, lo cual las posiciona en un nivel jerárquico importante dentro de la organización, a estas aún les falta una mayor determinación para definir y mejorar el ambiente y la cultura de riesgos.
8. Teniendo en cuenta el impedimento de obtener alguna información por parte de los entrevistados, se recurrió a los datos e indicadores financieros publicados en la página web de la SFC, con el fin de modelar a partir de estos las variables que son consideradas claves para definir el apetito de riesgo, y allí nuevamente nos encontramos con el impedimento de que la mayor parte de los datos requeridos para el análisis no se encuentran disponibles para el público. De aquí se concluye entonces que este tipo de datos son netamente confidenciales y que forman parte de la competitividad de las entidades, puesto que con estos datos se define la solvencia y la estrategia de mercado (véase el anexo I – “Información e indicadores financieros”).
9. Una conclusión importante que identificamos como producto de las entrevistas y del análisis de la normativa bajo estudio es que, a nuestro juicio, los cálculos de las provisiones (acuerdos

mínimos de capital) no hacen distinción entre las entidades financieras de carácter privado y las cooperativas financieras sin ánimo de lucro, lo cual genera una asimetría entre ellas debido a las profundas diferencias que existen entre unas y otras, en cuanto a músculo financiero, nivel de apalancamiento, capital social, patrimonio técnico y solvencia, y a los resultados de sus indicadores financieros. Creemos que este puede ser un factor determinante en la ausencia de rigurosidad por parte de las cooperativas financieras, en cuanto a la definición e implementación de su apetito de riesgo.

10. Por último, adicional a las entrevistas realizadas a las cinco cooperativas financieras, dentro del alcance se tenía definido entrevistar a la delegatura de riesgo operativo de la SFC, con el fin de conocer las metodologías con las cuales dicho ente de control lleva a cabo la respectiva vigilancia y control sobre la definición de apetito de riesgo para las entidades que están bajo su vigilancia; sin embargo, mediante documento escrito, dicha entidad informó sobre la improcedencia de brindar tal entrevista.

Al tomar en consideración los puntos anteriormente descritos, el proceso de investigación se vio afectado por limitaciones en el alcance, lo cual nos impide concluir o emitir una opinión sobre el modelo de apetito de riesgo que siguen actualmente las cooperativas financieras en Colombia, el cual era inicialmente el propósito de este trabajo. Sin embargo, y sin excepción, a juicio de los autores, el tener tanto una adecuada definición de apetito de riesgo como un proceso de administración de riesgos de manera metódica genera mejoras en las entidades, en cuanto a la oportunidad de identificar, valorar, controlar, mitigar y monitorear los riesgos inherentes a los cuales se ven expuestas. Así mismo, permite conocer su perfil de riesgo y su grado de exposición en el mercado, lo que, a la larga, le posibilitará tener mayor competitividad, sostenibilidad y

crecimiento, al igual que un efecto diferenciador en el mercado, aspecto fundamental para definir su estrategia para toma de decisiones.

Habida cuenta de lo anterior, en vista de que actualmente no existe un marco de referencia para definir el apetito de riesgo de las cooperativas financieras, con el presente trabajo se pretende proponer una metodología de referencia en materia de administración de riesgos, para que este tipo de entidades puedan fortalecerse en esta competencia, y más específicamente en la definición de su apetito de riesgo. Esta metodología está basada no solo en nuestro análisis, estudio y conocimiento sobre los aspectos más relevantes de la normatividad vigente en la materia para Colombia, sino en las buenas prácticas internacionales.

Propuesta metodológica

El logro de los objetivos estratégicos de una entidad implica que durante el proceso esta se vea expuesta a diferentes riesgos inherentes a su operación y a sus estrategias. De este modo, adelantar una adecuada toma de decisiones requiere de una adecuada administración de riesgos, con el fin de llevar a cabo dichos procesos y generar rentabilidad.

Uno de los elementos fundamentales sobre los cuales descansa una adecuada administración de riesgos es la definición del apetito de riesgo, que es la cantidad de riesgo que la entidad desea asumir en la consecución de sus objetivos, y con la cual se siente cómoda; también se deben tener en cuenta aspectos como la capacidad de riesgo, que es la máxima capacidad de riesgo que puede asumir la entidad en la búsqueda de sus objetivos, y la tolerancia al riesgo, que es la desviación

frente al apetito de riesgo (Instituto de Auditores Internos de España, 2013; FSB, 2013; COSO, 2013).

El siguiente gráfico (figura 2) explica de manera clara estos tres conceptos.

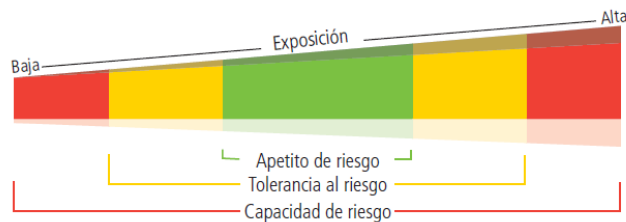


Figura 2. Definición e implantación de apetito de riesgos.

Fuente: Instituto de Auditores Internos de España (2013).

Ahora bien, la definición del apetito de riesgo en una entidad implica construir una metodología que le permita delimitar sus dos aspectos clave: primero, las *variables* o *criterios clave*, que ayudan a determinar sus implicaciones económicas o financieras; y segundo, las *métricas de valoración* de dichas variables clave, que son los aspectos (cuantitativos y cualitativos) que le permitirán a la administración de la entidad evaluar los diferentes niveles de riesgo a los cuales se encuentra expuesta.

A continuación, se detallan ambos aspectos clave. Para efectos de un mayor entendimiento de la metodología, inicialmente se abordan las métricas de valoración y luego se consideran las variables o criterios claves.

a. Métricas de valoración

Las métricas de valoración o medición son los aspectos cuantitativos o cualitativos que le permitirán a la administración evaluar los diferentes niveles de riesgo a los cuales se encuentra expuesta la entidad, y sobre los cuales debe plantear alternativas de tratamiento, de acuerdo con su capacidad de retener, asumir, controlar, transferir, administrar, aceptar o rechazar cada uno de los riesgos.

Es importante precisar que, cuando en este tipo de riesgos se habla de estas métricas como cuantitativas, se refiere a que permiten un sistema de medición por niveles o rangos sobre la exposición del riesgo (inherente y residual), en términos económicos o porcentuales, de una variable seleccionada. Para algunos tipos de riesgo las métricas pueden ser cualitativas, ya que son conceptos o definiciones cualitativos que describen en palabras los rangos definidos cuantitativamente, con el fin de homogenizarlos de manera conceptual a lo largo de los procesos de la entidad.

Estas métricas son, pues, una herramienta homogénea de comunicación; sin embargo, se debe tener especial cuidado con esta conceptualización, pues se corre el riesgo de incurrir en evaluaciones perceptivas que no consultan o no están acordes con las cifras de la entidad. Actualmente y de acuerdo con las buenas prácticas, estos rangos se dividen en cinco niveles, de acuerdo con el impacto generado en la entidad, y se clasifican mediante el análisis de las variables o criterios definidos más adelante.

A continuación, en la tabla 1 se detalla el ejemplo de una métrica cuantitativa, en la cual la variable clave es el patrimonio técnico (P. T.) de la entidad.

Tabla 1. Métrica de valoración de impacto cuantitativa

Calificación	Nivel de Impacto	Impacto Financiero	
		% Variable Clave	\$ Variable Clave
5	Severo	> 1,3% P.T.	> 456 M
4	Mayor	0,8% - 1,3% P.T.	280 - 456 M
3	Moderado	0,4% - 0,8% P.T.	140 - 280 M
2	Menor	0,1% - 0,4% P.T.	35 - 140 M
1	Insignificante	< 0,1% P.T.	0 - 35 M

Fuente: elaboración propia.

Así mismo, en la tabla 2 se presenta a continuación una métrica cualitativa utilizada por una entidad, en la cual se presentan diferentes variables clave que tienen un carácter netamente cualitativo.

Tabla 2. Métrica de valoración de impacto cualitativa ilustrativa

Calificación	Nivel de Impacto	VARIABLES CLAVE			
		Personas	Legal	Operación	Reputacional
5	Severo	Una o más muertes por accidentes laborales.	Intervenciones que se le pueda llegar a realizar a la organización	Destrucción total de las instalaciones Cierre de las instalaciones	Noticias o cubrimientos en medios internacionales sobre alguna situación de la empresa que afecte su reputación Imposibilidad de operar en infraestructura Pérdida de socios estratégicos Disminución de la calificación de riesgo de la empresa
4	Mayor	Diagnostico de enfermedades laborales en una o mas persona	Sanciones económicas impuestas por órganos de control u otras entidades por Incumplimientos legales, contractuales y/o medio ambiente.	Pérdida efectiva de participación en el mercado. Destrucción parcial de las instalaciones Suspensión de las operaciones por sanciones administrativas Incumplimiento de las normas establecidas	Noticias o cubrimientos en medios nacionales sobre alguna situación de la empresa que afecte su reputación Afectación en la relación con grupos de interés Condena por parte de organismos nacionales
3	Moderado	Incapacidad total y permanente Ausencia prolongada al trabajo	Requerimientos sin gestión, los cuales no generan una multa pero si afectan los estándares de cumplimiento de la empresa	Suspensión de la operación durante un día Retrasos en las labores de las áreas Reproceso de actividades y aumento de la carga operativa	Inconformidades en redes sociales que afecten la imagen de la organización Publicada noisiva para la organización
2	Menor	Incapacidad temporal: 1 día Requiere unos días para recuperarse completamente	cambios normativos que puedan llegar a afectar los procesos	No afecta la oportunidad de la información de manera significativa No altera el funcionamiento de las áreas receptoras y procesadoras de información	Noticias o cubrimientos en medios departamentales sobre alguna situación de la empresa que afecte su reputación
1	Insignificante	Incidentes o lesiones menores que no ocasionen incapacidad. No afecta el rendimiento laboral ni causa incapacidad.	Incremento en las peticiones en un 10% en quejas o reclamos de usuarios por insatisfacción	Incumplimiento con los clientes con posibilidades de solución con los mismos, pero sin que generen sanciones	Noticias o cubrimientos en medios locales sobre situaciones que afecte su reputación Afectación a grupos interés a nivel local Mala información a nivel interno de la organización

Fuente: profesor Luis Enrique Sánchez, Universidad EAFIT (2018).

Ahora bien, otras de las métricas importantes en la definición del apetito del riesgo es la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de que los eventos de riesgo se puedan materializar.

A continuación, en las tablas 3 y 4 presentamos dos ejemplos de métricas de probabilidad.

Tabla 3. Métrica de valoración de probabilidad

Calificación	Frecuencia	Probabilidad
5	Casi Cierto	> 12 veces
4	Probable	9 - 12 veces
3	Moderado	5 - 8 veces
2	Improbable	3 - 4 veces
1	Raro	1 - 2 veces

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Métrica de valoración de probabilidad ilustrativa

Calificación	Frecuencia	Probabilidad
5	Muy alta	Se espera la ocurrencia del evento en más del 10% de los casos. Ocurre con cierta periodicidad (1 vez cada anualidad)
4	Alta	El evento ocurrirá entre el 6 y el 9% de los casos. Se presenta con alguna frecuencia (1 vez cada cinco meses)
3	Moderada	El evento puede ocurrir entre el 4 y el 6% de los casos Se presenta por lo menos una vez cada siete meses
2	Baja	El evento puede ocurrir entre el 2 y el 4% de los casos Se ha presentado alguna vez en la entidad en los últimos diez meses
1	Muy Baja	El evento puede ocurrir en menos del 2% de los casos Se ha presentado una vez en la entidad en los últimos 12 meses

Fuente: profesor Luis Enrique Sánchez, Universidad EAFIT (2018).

Para determinar las frecuencias, se debe hacer un análisis tanto de la transaccionalidad como de la ocurrencia de eventos materializados en la entidad. Esta es una métrica donde, para cada caso, se debe determinar el método o la técnica que se vaya a implementar, la cual debe guardar relación directa con la naturaleza de sus riesgos inherentes.

En conclusión, las métricas de valoración (franjas, rangos o niveles) se deberán definir en función del porcentaje o del monto de afectación de los riesgos materializados en la entidad, de acuerdo con las variables o criterios clave seleccionados, guardando relación integral en su análisis.

b. Variables o criterios clave

Estos conceptos ayudan a determinar las implicaciones económicas o financieras en la materialización de un riesgo; es decir, son criterios que nos permiten entender cómo la materialización de un riesgo puede impactar a la organización con una afectación económica o financiera.

Para ello, se han considerado tres tipos de variables que se encuentran expuestas al deterioro o detrimento en el evento de la materialización de un riesgo, y que, de una u otra forma, generan impactos en la posición financiera de la entidad: afectación de utilidades, efecto en el patrimonio y efecto en la liquidez mensual.

1. Afectación de utilidades

De acuerdo con lo definido en la Circular Externa 041 de 2007 emitida por la SFC (2007b), cualquier evento de riesgo materializado debe registrarse en unas cuentas de P y G definidas por la SFC, con lo cual se genera un deterioro en las utilidades (excedentes de la entidad).

Teniendo en cuenta lo anterior, en cuanto a la variable afectación de utilidades y las métricas de valoración anteriormente definidas, se sugiere tomar como parámetro de apetito de riesgo el promedio de las utilidades (excedentes) de los últimos cinco años. Esto, para el caso en que el crecimiento de las utilidades durante estos años tenga un aumento sostenido; sin embargo, en el evento en que en un momento determinado se puedan generar pérdidas, estas distorsionarían el valor promedio para la toma de decisiones. Por ello, se propone que en tal caso se tome el promedio de las utilidades mensuales del último año, lo cual eliminará dicho sesgo.

2. Efecto en el patrimonio

En coordinación con el análisis de utilidades, considerar que se debe hacer un análisis integral sobre los efectos que las utilidades pueden generar en el patrimonio de la entidad.

Para ello, se sugiere utilizar la relación de solvencia total definida por la SFC (2013):

Relación de solvencia total: se define como el valor del Patrimonio Técnico dividido por el valor de los activos ponderados por nivel de riesgo crediticio y de mercado. Esta relación no puede ser inferior al 9%.

$$\text{Solvencia Total} = \frac{\text{PT}}{\text{APNR} + \frac{100}{9} \text{VeR}_{\text{RM}}} \geq 9\%$$

en donde:

PT = El Patrimonio Técnico calculado de acuerdo con lo establecido por la norma relativa a ello definida por la SFC literal h) del artículo 2.1.1.3.4 del Decreto 2555 de 2010.

$$\begin{aligned} \text{PT} = & \sum \text{rubros que computan en PBO} * \text{ponderación} + \sum \text{rubros que computan en el PBA} * \text{ponderación} \\ & + \sum \text{rubros que computan en el PA} * \text{ponderación} - \sum \text{partidas que computan en las deducciones al PT} * \text{ponderación} \end{aligned}$$

APNR = Activos Ponderados por Nivel de Riesgo Crediticio calculado de acuerdo con las instrucciones impartidas en el numeral 2.3 del Capítulo XIII-14 Patrimonio técnico. Los APNR resultan de la sumatoria de cada uno de los rubros que se presentan en los cuadros de la norma en mención, multiplicados cada uno de ellos por la ponderación correspondiente.

$$\text{APNR} = \sum_i^n \text{activo}_i * \text{ponderación}_i$$

VeR_{RM} = Valor de la exposición por riesgo de mercado calculado de acuerdo con las instrucciones establecidas en el Capítulo XXI “Reglas relativas al sistema de administración de riesgo de mercado” de la CBCF. (SFC, 2013)

En este punto, cobra importancia el análisis integral de las variables que tienen efectos en el margen de solvencia:

- PT: Patrimonio técnico.
- SARC (Sistema de Administración de Riesgo de Crédito), en cuanto a la determinación del APNR (Activos Ponderados por Nivel de Riesgo Crediticio).
- SARM (Sistema de Administración de Riesgo de Mercado), en cuanto al VeRRM (Valor de exposición de riesgo de mercado).

Toda vez que, como se menciona en el marco teórico: el *patrimonio técnico* mide el monto mínimo de patrimonio constituido que debe mantener la entidad, en función de la suma total de los activos ponderados por riesgo, con el propósito de mantener niveles adecuados de capital de buena calidad que les permita absorber pérdidas inesperadas procedentes de la materialización de los riesgos a los cuales están expuestas las entidades. A su vez, *la relación de solvencia total* es un indicador que resume el respaldo patrimonial de la institución financiera respecto a sus activos colocados.

En opinión de los autores, la propuesta de definición de la metodología debe considerar llevar a cabo simulaciones de materialización de eventos de riesgo que podrían llegar a afectar patrimonialmente a la entidad, que podrían generar una disminución en el margen de solvencia por debajo de los niveles exigidos por la SFC (9 %) y en las que se considerara el efecto en pérdidas que, por su materialización, pudiera generar un detrimento patrimonial importante, de acuerdo con lo deseado por la alta dirección de la entidad.

Ahora bien, es de anotar que la *relación de solvencia total* calculada sería la franja para los casos de materialización de riesgos calificados como mayores, severos o, si se quiere, catastróficos, toda vez que afectaría la solvencia de la entidad y su viabilidad en el tiempo.

En este punto, se resalta que, establecer el apetito de riesgo sobre cuantías de tan alta magnitud, en un momento determinado no sería congruente ni con el tamaño ni con la operación de la entidad. Por ello, se sugiere realizar análisis integrales de los resultados de las dos anteriores variables: afectación de utilidades y margen de solvencia total, con un análisis integral del efecto en liquidez como un tercer elemento o variable.

3. Efecto en la liquidez mensual

Adicional al análisis de las variables de afectación de utilidades y patrimonio, consideramos que se debe llevar a cabo un análisis integral sobre la afectación de liquidez de las entidades, ya que este es un riesgo inherente a las entidades financieras.

De acuerdo con el análisis de la norma, a continuación, se presentan tres justificaciones por las cuales se debe incluir el efecto en la liquidez mensual de la entidad como una variable o criterio clave para definir el apetito de riesgo de las cooperativas financieras:

1. Una entidad financiera tiene como objetivo primordial manejar su posición de liquidez de una manera segura ante cualquier eventualidad o exposición en el desarrollo de sus operaciones, ya que este tipo de entidades deben responder por sus pasivos y sus obligaciones con terceros a través de la generación de recursos propios,

sin que para ello incremente su costo de capital o se genere pérdida en la rentabilidad del negocio.

2. En el evento de presentar posiciones deficientes de liquidez para cubrir necesidades de efectivo por parte de sus ahorradores, puede incurrir en costos adicionales debido a la utilización de apalancamiento externo, lo cual le puede generar situaciones de insolvencia por iliquidez.
3. En caso contrario, el hecho de tener excesos de liquidez sin una adecuada administración podría generar pérdida en la rentabilidad de sus activos.

Basados en las tres situaciones anteriores, se puede concluir que la definición de una adecuada metodología para la administración del riesgo de liquidez es tener un permanente calce de sus operaciones activas y pasivas, buscándoles rentabilidad a los costos mínimos.

Igualmente, de acuerdo con lo que dice la norma en el numeral 4 (SFC, 2009): “El SARL debe permitir a las entidades gestionar adecuadamente su riesgo de liquidez y calcular el monto de activos líquidos disponibles que deben mantener para prevenirlo”

En nuestra propuesta metodológica se sugiere adelantar simulaciones del efecto que produciría la materialización de un riesgo en los movimiento promedios diarios y en los mensuales que realiza la tesorería de la entidad, de acuerdo con las bandas de alertas tempranas definidas en el SARL, cuando dice así en el numeral 5.2.1., literal i (SFC, 2009): “... incluir el diseño de un Indicador de Riesgo de Liquidez (IRL) para las bandas

de tiempo comprendidas desde uno (1) hasta treinta (30) días, y el establecimiento de límites prudenciales para tal indicador...”, lo cual permitirá identificar efectos que generen descalces de liquidez en la operación diaria promedio.

Por último, se menciona como conclusión que existe una relación directa entre las tres variables anteriormente descritas, ya que la materialización de un riesgo genera efectos en la utilidad o en los excedentes de la entidad, con el consecuente reflejo en el patrimonio y en la liquidez. Estos efectos deben ser analizados por la dirección de la entidad, a través de la administración de riesgos, y específicamente como variables que inducen a la toma de decisiones, lo cual se convierte en las definiciones de apetito de riesgo. Igualmente, que el efecto en las decisiones de la administración tiene relación directa con el apetito de riesgos de los asociados de la cooperativa, toda vez que su apetito de riesgo está definido en la rentabilidad que esperan que genere la entidad, y que sus aportes como mínimo se mantengan a valores de mercado, y a la espera del crecimiento de la entidad en la cual han puesto sus ahorros.

Igualmente, se considera que un análisis integral de estas tres variables en la definición del apetito de riesgo para las cooperativas financieras de Colombia son criterios clave en la rentabilidad, la liquidez, el crecimiento y la sostenibilidad de la entidad en el tiempo.

Una vez establecidas las variables y las métricas de valoración para definir el apetito de riesgo de la entidad, se sugiere definir e implementar una política aprobada por su consejo de administración, que permita determinar los niveles de atribución dentro de la organización responsables de aprobar las medidas de tratamiento que se les darán a los riesgos residuales identificados.

Se sugiere la política de apetito de riesgo que se presenta a continuación en la tabla 5.

Tabla 5. Política de apetito de riesgo

Calificación	Nivel de Impacto	Impacto Financiero		Nivel que Aprueba	Tratamiento o Decisión para Administrar el Riesgo
		% Variable Clave	\$ Variable Clave		
5	Severo	> 1,3% P.T.	> 456 M	Gte Gral - Consejo Admon	Implementación de plan de acción
4	Mayor	0,8% - 1,3% P.T.	280 - 456 M	Comité de Riesgos	Implementación de plan de acción
3	Moderado	0,4% - 0,8% P.T.	140 - 280 M	Comité de Riesgos	Análisis Costo / Beneficio
2	Menor	0,1% - 0,4% P.T.	35 - 140 M	Director área	Análisis Costo / Beneficio
1	Insignificante	< 0,1% P.T.	0 - 35 M	Se acepta	No requiere plan de Acción

Fuente: elaboración propia.

Estas definiciones metodológicas de las variables clave y las métricas de medición son herramientas de valor agregado, consideradas como entregas del presente trabajo, para que sean exploradas en la definición e implementación del apetito de riesgo para las cooperativas financieras, el cual, mediante un análisis integrado de identificación de riesgos y de su valoración, les permitirá a estas entidad mantener los riesgos en niveles deseables, y comparables con niveles previamente establecidos, así como su medición y predicción en el tiempo, mediante indicadores.

Por último, según el Instituto de Auditores Interno de España (2013), la siguiente propuesta de definición de apetito de riesgos es una invitación a la administración de las cooperativas financieras, para que le den la mayor importancia a la definición de su propio concepto de apetito, tolerancia y capacidad de riesgo, toda vez que es una herramienta para generar un valor que sea coherente con su estrategia: “Toda empresa lleva a cabo sus operaciones con un fin último, la creación de valor. Pero este fin no puede alcanzarse sin asumir ciertos riesgos”.

Futuras líneas de investigación

Para el ente regulador en Colombia, sería establecer un marco de referencia para determinar o definir el apetito de riesgo para estas entidades. Estas variables se simularían con los datos financieros que poseen estas entidades, y a partir de ahí adicionar otras variables que estas consideren pertinentes.

Desarrollar en una de estas cooperativas un modelo donde se pueda tener acceso a toda la información, y confirmar la sensatez del apetito de riesgo, definido a partir de las variables propuestas en este trabajo de investigación, y la importancia de estas para la toma de unas decisiones estratégicas más acertadas.

Para la SFC, establecer un marco de referencia para que estas entidades puedan definir su apetito de riesgo usando su libre albedrío. Esto ayudaría a que en las organizaciones se le diera a este concepto la importancia que tiene para la toma de decisiones, y no seguir en un entorno donde solo se hace lo básico y por cumplir un requerimiento.

Referencias bibliográficas

- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (1998). Basilea I: Convergencia internacional de medidas y normas de capital. Disponible en <https://www.bis.org/publ/bcbsc111.htm>
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (junio, 2006). Basilea II: Convergencia internacional de normas y medidas de capital: marco revisado. Basilea: Banco de Pagos Internacionales. Disponible en https://www.bis.org/publ/bcbs128_es.pdf
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (diciembre, 2011 [2010]). Basilea III: Marco regulador global para reforzar los bancos y sistemas bancarios. Basilea: Banco de Pagos Internacionales. Disponible en https://www.bis.org/publ/bcbs189_es.pdf
- Congreso de Colombia (1998). Ley 454 de 1998. *Diario Oficial* 43.357. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3433>
- Congreso de Colombia (1985). Decreto 1659. Disponible en <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1747905>
- COSO (2013). *Gestión de Riesgos Empresariales 2013*.
- COSO ERM (2017). *Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance*. COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary. Obtenido de <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Deloitte (s. f.). Definición de Gobierno Corporativo. *¿Qué es el gobierno corporativo? Transparencia y confianza*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>

- Financial Stability Board – FSB (2013). *Principios para un marco efectivo de apetito de riesgo*. Disponible en <http://www.asbaweb.org/E-News/enews-36/SUPER/4%20SUPER%20ESP.pdf>
- García Romero, E. (2014). *Apetito al riesgo*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid. Recuperado de <https://www.iit.comillas.edu/pfc/resumenes/201453918313c47f9.pdf>
- Meabe, J. (2016). *Evaluación de la cultura de riesgos de una entidad de crédito marco de apetito al riesgo*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid. Recuperado por <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/15393>
- Instituto de Auditores Internos de España (junio, 2015). Caso Práctico sobre Apetito de Riesgos. *La fábrica del pensamiento*. Madrid: Mapfre. Disponible en https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/150629-caso-pr%C3%A1ctico-sobre-apetito-de-riesgo.original.pdf
- LosRecursosHumanos.com (5 de marzo, 2008). *Definición de Alta Dirección*. Recuperado por <http://www.losrecursoshumanos.com/definicion-de-alta-direccion/>
- March, J., & Shapira, Z. (1987). Perspectivas gerenciales sobre riesgo y toma de riesgos. *Management Science*. <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.33.11.1404>
- Mejía, R. (2013). *Identificación de riesgos*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- PricewaterhouseCoopers – PwC (s. f.). Definición de Gobierno Corporativo. *Gobierno Corporativo, Riesgos y Cumplimiento*. Obtenido de <http://www.pwc.com/mx/es/gobierno-corporativo.html>
- Stewart, Jr. (2001). *Diferencias de propensión al riesgo entre empresarios y gerentes: Una revisión meta-analítica*. *Journal of Applied Psychology*. <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&uid=2001-16970-013>

Superintendencia Financiera de Colombia – SFC (2013). *Capítulo XIII-14 Patrimonio técnico y relaciones mínimas de solvencia*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/Buscador/busqueda/BuscadorArchivos/idRecurso/1006990/f/0/c/00#>

Superintendencia Financiera de Colombia – SFC (1995). *Circular Básica Contable y Financiera (Circular Externa 100 de 1995)*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/15466>

Superintendencia Financiera de Colombia – SFC (2004). SARC – *Sistema de Administración de Riesgo de Crédito: CE 052/04, CE 035/09, CE 043/11, CE 004/13, CE 032/15 y CE 025/16*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/index.jsf>

Superintendencia Financiera de Colombia – SFC (2009a). SARL – *Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez: CE 042/09, CE 017/14 y CE 003/15*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/index.jsf>

Superintendencia Financiera de Colombia – SFC (2007a). SARM – *Sistema de Administración de Riesgo de Mercado: CE 051/07, CE42/10, CE 018/12 y CE0 45/12*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/index.jsf>

Superintendencia Financiera de Colombia – SFC (2007b). SARO – *Sistema de Administración de Riesgo Operativo: CE 041 de 2007*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/index.jsf>

The Risk Management Society – RIMS (abril, 2012). Explorando el Apetito de Riesgo y la Tolerancia. La Perspectiva de Riesgo. *Central de Continuidad*, 1–2. Disponible en https://www.rims.org/resources/ERM/Documents/RIMS_Exploring_Risk_Appetite_Risk_Tolerance_0412.pdf

Glosario

Capacidad de riesgo: nivel máximo de riesgo que una institución financiera puede asumir, dado su nivel actual de recursos antes de violar las restricciones determinadas por el capital reglamentario, las necesidades de liquidez, el ambiente operativo y las obligaciones (FSB, 2013).

Apetito de riesgo: cantidad de riesgo que la entidad está dispuesta a asumir (Meabe, 2016).

Tolerancia al riesgo: cantidad de riesgo a partir del cual la entidad no tiene recursos suficientes y entraría en suspensión de pagos a corto plazo (Meabe, 2016).

Riesgo estratégico: posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda afectar la misión, la visión, las estrategias, los objetivos y los demás lineamientos organizacionales de alto nivel, en términos de amenazas que deben reducirse, contrarrestarse o transformarse en oportunidades que impliquen beneficios para la organización (Mejía, 2013).

Alta dirección: son los directivos con más alto cargo en una organización, y tienen el siguiente orden jerárquico: presidente o gerente general, gerentes o directores de las distintas áreas y junta directiva o consejo de administración (LosRecursosHumanos.com, 2008).

Gobierno corporativo: conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de las partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor (Deloitte, s. f.).

ANEXOS

Anexo 1. Información e indicadores financieros

En los siguientes gráficos se detallan algunos datos e indicadores financieros comparativos de las actuales cooperativas financieras vigiladas por la SFC (fuente SFC, s. f.).

Balance general

CUENTAS	CONFIAR			JF KENNEDY			COTRAFA			CFA - COOPERATIVA FINANCIERA			COOFINEP		
	Dic-2016	Ago-2017	% Crecim. Ago-2017 vs Dic-2016	Dic-2016	Ago-2017	% Crecim. Ago-2017 vs Dic-2016	Dic-2016	Ago-2017	% Crecim. Ago-2017 vs Dic-2016	Dic-2016	Ago-2017	% Crecim. Ago-2017 vs Dic-2016	Dic-2016	Ago-2017	% Crecim. Ago-2017 vs Dic-2016
ACTIVO	840.832	888.320	5,6%	792.462	859.754	8,5%	638.140	688.118	7,8%	363.092	395.416	8,9%	200.379	212.768	6,2%
DISPONIBLE	70.736	75.693	7,0%	53.041	76.350	43,9%	67.531	65.950	-2,3%	42.876	46.982	9,6%	23.656	21.934	-7,3%
INVERSIONES	52.625	50.300	-4,4%	13.838	15.128	9,3%	33.907	47.610	40,4%	13.619	17.858	31,1%	5.153	5.096	-1,1%
CARTERA BRUTA	723.351	773.221	6,9%	819.912	871.335	6,3%	539.400	578.981	7,3%	306.611	334.859	9,2%	171.403	185.222	8,1%
PASIVOS	701.431	736.285	5,0%	509.359	550.196	8,0%	532.250	573.003	7,7%	308.783	336.724	9,0%	174.506	186.029	6,6%
DEPÓSITOS	553.358	606.330	9,6%	376.469	391.350	4,0%	481.261	525.602	9,2%	280.725	307.372	9,5%	146.505	160.763	9,7%
PATRIMONIO	139.401	152.034	9,1%	283.103	309.559	9,3%	105.890	115.114	8,7%	54.309	58.692	8,1%	25.873	26.739	3,3%
CAPITAL SOCIAL	79.225	92.668	17,0%	83.104	92.805	11,7%	40.125	50.613	26,1%	31.331	33.721	7,6%	17.598	18.579	5,6%
EXCEDENTES	8.877	4.008		31.303	33.636		14.207	6.597		5.102	3.997		702	242	
I+D	14,67%	14,18%	-0,49%	8,44%	10,64%	2,20%	15,90%	16,50%	0,61%	15,56%	16,40%	0,84%	14,38%	12,70%	-1,67%
ROA	1,06%	0,68%	-0,38%	3,95%	5,93%	1,98%	2,23%	1,44%	-0,78%	1,41%	1,52%	0,12%	0,35%	0,17%	-0,18%
ROE	6,37%	3,98%	-2,39%	11,06%	16,73%	5,68%	13,42%	8,72%	-4,70%	9,39%	10,39%	0,99%	2,71%	1,36%	-1,35%

ENTIDAD	ACTIVOS	Pto	PASIVOS	Pto	PATRIMONIO	Pto	RESULTADO EJERCICIO	Pto	ROE	Pto	ROA	Pto
CONFIAR	888.320	1	736.285	1	152.034	2	4.008	3	3,98%	4	0,68%	4
JF KENNEDY	859.754	2	550.196	3	309.559	1	33.636	1	16,73%	1	5,93%	1
COTRAFA	688.118	3	573.003	2	115.114	3	6.597	2	8,72%	3	1,44%	3
CFA Coop Fcra	395.416	4	336.724	4	58.692	4	3.997	4	10,39%	2	1,52%	2
COOFINEP	212.768	5	186.029	5	26.739	5	242	5	1,36%	5	0,17%	5
TOTAL COOPERATIVAS	3.044.375		2.382.237		662.138		48.479		11,18%		2,40%	

Anexo 2. Indicadores de cartera

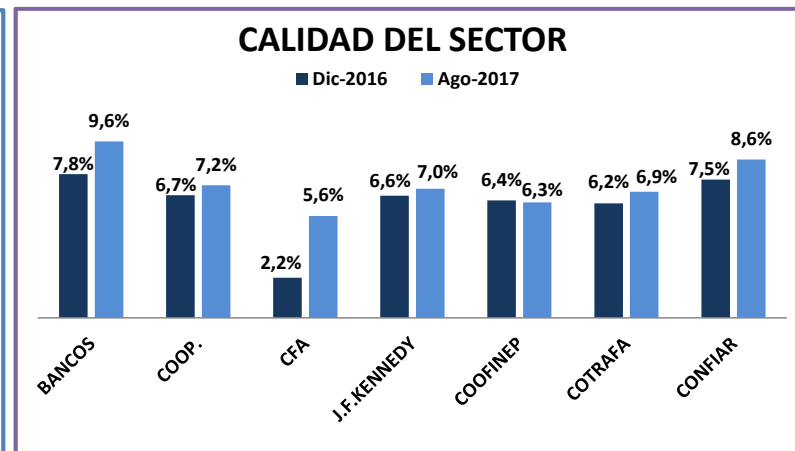
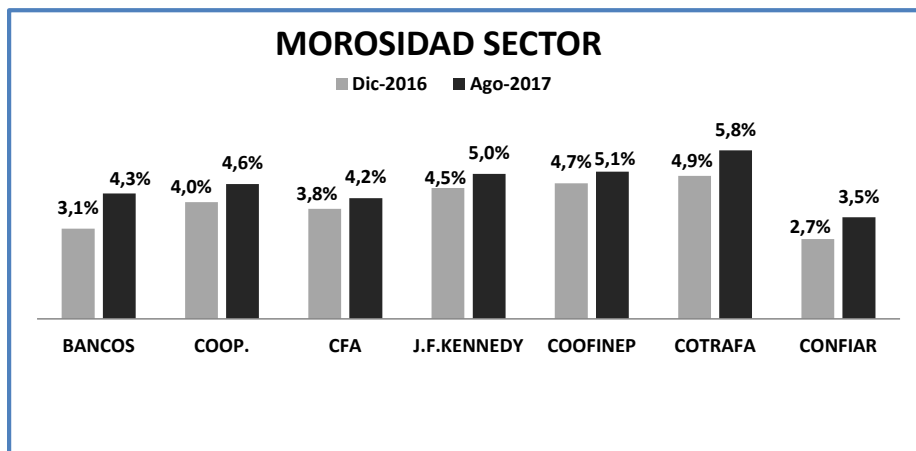
COMPOSICIÓN DE CARTERA	CONFIAR		JF KENNEDY		COTRAFA		CFA		COOFINEP	
	A AGOSTO 2017	Saldo	% Part.	Saldo	% Part.	Saldo	% Part.	Saldo	% Part.	Saldo
CARTERA BRUTA	773.221	100,0%	871.335	100,0%	578.981	100,0%	334.859	100,0%	185.222	100,0%
CARTERA COMERCIAL	133.145	17,2%	63.839	7,3%	20.590	3,6%	87.345	26,1%	17.202	9,3%
CARTERA DE CONSUMO	335.343	43,4%	690.516	79,2%	496.612	85,8%	199.764	59,7%	149.628	80,8%
CARTERA MICROCRÉDITO	43.772	5,7%	115.984	13,3%	13.257	2,3%	36.988	11,0%	1.559	0,8%
CARTERA VIVIENDA	260.962	33,7%	995	0,1%	48.522	8,4%	10.762	3,2%	16.833	9,1%
PROVISIONES	40.560	5,2%	120.387	13,8%	42.329	7,3%	19.776	5,9%	10.168	5,5%
CARTERA NETA	732.661	94,8%	750.948	86,2%	536.652	92,7%	315.083	94,1%	175.054	94,5%

MODALIDAD		CONFIAR	JF KENNEDY	COTRAFA	CFA	COOFINEP	TOTAL COOPERATIVAS	
Calidad Por Calificación	Comercial	Dic-2016	15,26%	9,96%	10,74%	5,79%	9,24%	11,36%
		Ago-2017	19,13%	8,53%	7,07%	4,89%	9,54%	11,89%
	Consumo	Dic-2016	6,78%	6,48%	6,55%	5,63%	6,43%	6,46%
		Ago-2017	8,47%	6,88%	7,46%	5,78%	6,34%	7,16%
	Vivienda	Dic-2016	3,38%	0,00%	0,39%	1,75%	1,03%	2,78%
		Ago-2017	3,16%	0,00%	0,33%	0,30%	1,14%	2,55%
Microcrédito	Dic-2016	9,29%	6,11%	7,16%	7,33%	16,24%	7,15%	
	Ago-2017	10,55%	7,21%	8,14%	7,39%	21,29%	8,09%	

Anexo 3. Indicadores de morosidad

INDICADORES DE MOROSIDAD					
RANKING	Dic-2016	PTO	Ago-2017	PTO	Var
BANCOS	3,10%		4,32%	●	1,2%
COOPERATIVAS	4,02%		4,64%	●	0,6%
CFA	3,79%	2	4,15%	2 ●	0,4%
J.F.KENNEDY	4,51%	3	4,99%	3 ●	0,5%
COOFINEP	4,67%	4	5,07%	4 ●	0,4%
COTRAFA	4,92%	5	5,80%	5 ●	0,9%
CONFIAR	2,75%	1	3,50%	1 ●	0,7%

INDICADORES DE CALIDAD					
RANKING	Dic-2016	PTO	Ago-2017	PTO	Var
BANCOS	7,83%		9,61%	●	1,8%
COOPERATIVAS	6,68%		7,22%	●	0,5%
CFA	2,19%	1	5,55%	1 ●	3,4%
J.F.KENNEDY	6,65%	4	7,03%	4 ●	0,4%
COOFINEP	6,40%	3	6,29%	2 ●	-0,1%
COTRAFA	6,24%	2	6,87%	3 ●	0,6%
CONFIAR	7,53%	5	8,63%	5 ●	1,1%



Anexo 4. Crecimiento en cartera y depósitos

CRECIMIENTO CARTERA DIC-2016 A AGO-2017	CONFIAR %	JF KENNEDY %	COTRAFA %	CFA %	COOFINEP %
CARTERA BRUTA	6,89%	6,27%	7,34%	9,21%	8,06%
CARTERA COMERCIAL	-6,45%	25,07%	7,33%	12,28%	-1,70%
CARTERA DE CONSUMO	6,61%	3,83%	6,38%	7,93%	7,16%
CARTERA MICROCRÉDITO	8,01%	12,15%	7,35%	14,26%	0,64%
CARTERA VIVIENDA	15,51%	133,85%	18,29%	-5,25%	32,32%
PROVISIONES	16,20%	8,26%	8,10%	13,48%	3,80%
CARTERA NETA	6,42%	5,96%	7,28%	8,96%	8,32%

COMPOSICIÓN DE LOS DEPÓSITOS A AGO 2017	CONFIAR		JF KENNEDY		COTRAFA		CFA		COOFINEP	
	Saldo	% Part.	Saldo	% Part.	Saldo	% Part.	Saldo	% Part.	Saldo	% Part.
DEPÓSITOS Y EXIGIBILIDADES	606.330	100,0%	391.350	100,0%	525.602	100,0%	307.372	100,0%	160.763	100,0%
A LA VISTA	206.021	34,0%	51.513	13,2%	141.023	26,8%	129.695	42,2%	32.839	20,4%
CDT	400.099	66,0%	339.837	86,8%	380.402	72,4%	177.669	57,8%	127.893	79,6%
OTROS	210	0,0%	0	0,0%	4.177	0,8%	9	0,0%	31	0,0%