

ager̄s

La gestión del apetito al riesgo

Asociación española de gestión de
riesgos y seguros AGERS



Índice

●	Agradecimientos	2
1	Introducción, contexto y objetivo	3
2	Definición del apetito al riesgo y marco de gobierno	3
	2.1 Introducción	3
	2.2 ¿Qué es realmente el apetito al riesgo?	3
	2.3 Tipos de apetito al riesgo en una entidad aseguradora	5
	2.4 Marco de gobierno del apetito al riesgo	7
3	Límites, capacidad y tolerancia del riesgo	8
	3.1 Perfil de riesgo	8
	3.2 Priorización de los riesgos	9
	3.3 Fijación del apetito al riesgo	10
	3.4 Valoración del apetito al riesgo	11
4	El entorno y su impacto en el apetito al riesgo	13
5	Alineación del apetito al riesgo con el plan estratégico y los procesos clave	15
	5.1 Integración del marco en la estrategia y en los procesos clave	15
6	Cultura y comunicación del apetito	17
	6.1 Cultura	17
	6.2 Alineamiento estratégico	18
7	Conclusiones	20

Agradecimientos

Expertos participantes

Queremos agradecer su trabajo, dedicación y apoyo a los profesionales que en colaboración con AGERS han hecho posible de esta guía:



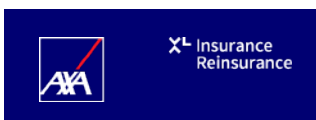
**Coordinadora
y líder del proyecto.**
M^a Jesús Romero



Ana Molina Manteca



Óscar Yebra García
Sergio Regueiro



Lidia Sanz Carballo



Vlad Maior



José Aranda Gálvez



Marta Olona Delgado



Jesús Manuel Román Martín



Isabel Rivera López

Álvaro Fernández
Galiano-Rey

1. Introducción, contexto y objetivo

En el entorno corporativo actual, la gestión de riesgos se ha consolidado como una capacidad estratégica esencial para asegurar la resiliencia de las organizaciones en un contexto de creciente volatilidad. En este marco, el apetito al riesgo puede definirse como el nivel y el tipo de incertidumbre que una entidad está dispuesta a asumir para alcanzar sus objetivos estratégicos.

De acuerdo con COSO ERM, el apetito al riesgo representa el grado de riesgo que una entidad acepta en su búsqueda de valor. En paralelo, el marco de Solvencia II exige a las entidades aseguradoras y reaseguradoras que su estrategia de gestión de riesgos incorpore la definición de las categorías de riesgo aceptadas y de los límites de tolerancia asociados.

El apetito al riesgo sigue siendo la base sobre la que se toman decisiones y se gestiona el riesgo en una organización. Sin embargo, el entorno actual exige una definición más precisa, ya que los riesgos presentan una mayor interconexión, complejidad y velocidad de evolución, además de incorporar nuevas dimensiones de exposición.

La alineación entre el apetito al riesgo y la estrategia corporativa resulta esencial para evitar vulnerabilidades y reforzar la resiliencia a largo plazo. Esta guía ofrece una visión técnica y práctica del apetito al riesgo y aporta ejemplos de referencia útiles para profesionales de distintos sectores, con especial atención al sector asegurador por su marco regulatorio específico.



2. Definición del apetito al riesgo y marco de gobierno

2.1 Introducción

El apetito al riesgo es uno de los elementos esenciales del gobierno corporativo de cualquier entidad y, de forma particular, del sector financiero y asegurador. No es un concepto teórico ni un mero requisito regulatorio, sino una herramienta práctica que permite al Consejo de Administración y a la Alta Dirección alinear capital, riesgos, productos y decisiones operativas. En un entorno en el que la incertidumbre forma parte del modelo de negocio, disponer de un apetito al riesgo bien definido permite evolucionar desde una gestión reactiva hacia una gestión anticipativa.

2.2 ¿Qué es realmente el apetito al riesgo?

El apetito al riesgo responde a una pregunta estratégica: qué nivel de riesgo, expresado en términos económicos, operativos u organizativos, están dispuestos a asumir los órganos de

dirección para no desaprovechar oportunidades de negocio, dentro de un nivel razonable de tensión presupuestaria y operativa.

Todas las entidades toman decisiones bajo incertidumbre. El apetito al riesgo permite ordenar ese proceso, establecer límites y asegurar que el nivel de riesgo asumido es coherente con la estrategia, el capital disponible, las expectativas del regulador, cuando aplique, y las de los grupos de interés.

En el ámbito asegurador, el apetito al riesgo se integra en el sistema de gobierno y en procesos como el ORSA, actuando como marco de referencia para asegurar la solvencia futura, la coherencia entre estrategia, capital y riesgos, y una visión prospectiva del perfil de riesgo. Más allá del plano normativo, también constituye un marco cultural que expresa cómo quiere la organización relacionarse con el riesgo, qué comportamientos considera aceptables y qué niveles de exposición resultan compatibles con sus valores, su propósito y su sostenibilidad.

En definitiva, el apetito al riesgo actúa como una brújula para toda la entidad, asegurando que las decisiones se adopten de forma consistente con la estrategia corporativa y con la capacidad real de absorber incertidumbre.

Este concepto cobra pleno sentido cuando se complementa con dos elementos adicionales: la tolerancia al riesgo y los límites operativos. Los tres conforman el marco de apetito al riesgo y establecen un lenguaje común para toda la organización.

- **Apetito al riesgo:** expresa el nivel deseado de riesgo que la entidad está preparada para asumir como parte de su estrategia. Es una decisión del Consejo de Administración.
- **Tolerancia al riesgo:** define el rango de variabilidad permitido alrededor del apetito antes de requerir actuaciones correctoras.
- **Límites operativos:** son métricas específicas y cuantificables, como ratios, umbrales o indicadores, que permiten monitorizar si la entidad opera dentro de las expectativas definidas.

Este marco estructurado ayuda a clarificar decisiones, automatizar el seguimiento y escalar desviaciones a tiempo, evitando impactos no deseados en solvencia, rentabilidad o reputación.



2.3 Tipos de apetito al riesgo en una entidad aseguradora

Toda entidad, con independencia de su tamaño, líneas de negocio o ámbito geográfico, necesita definir su apetito al riesgo de forma estructurada y comprensible. Los distintos tipos de apetito permiten ordenar la gestión del riesgo y, al mismo tiempo, actúan como una guía estratégica para asegurar una operación consistente en el tiempo.

No existe un número universal de tipos de apetito, pero sí principios que ayudan a definirlos. El conjunto debe ser suficientemente amplio para reflejar la complejidad del negocio y suficientemente acotado para ser comprensible y aplicable. En las entidades aseguradoras, lo habitual es trabajar con un número limitado de apetitos principales, normalmente entre cinco y diez, que cubren las grandes áreas de exposición.

A partir de estas declaraciones generales se despliegan subapetitos o límites operativos que trasladan los principios a métricas concretas ajustadas a la realidad del negocio, por ejemplo por tipo de operación, geografía, línea de producto, concentración de proveedores, nuevas tecnologías, inteligencia artificial o externalizaciones.

Esta estructura permite traducir la estrategia corporativa en decisiones operativas, asignar capital y recursos con mayor eficiencia, monitorizar distintas dimensiones del riesgo y mantener un control homogéneo en toda la organización.

A continuación, se desarrollan los principales tipos de apetito al riesgo en una entidad aseguradora.

Apetito de solidez financiera o solvencia

Es el eje más crítico para cualquier entidad aseguradora, ya que establece cuánto riesgo financiero está dispuesta a asumir sin comprometer su solvencia. Incluye elementos como la ratio de Solvencia II, el margen de capital, las exposiciones a riesgo de mercado, la liquidez operativa y estructural, la calidad crediticia de las contrapartes, la diversificación de activos y los límites de concentración.

Este apetito asegura que la entidad mantenga la fortaleza financiera necesaria para resistir escenarios adversos, cumplir sus compromisos y sostener su estrategia de negocio. Algunos ejemplos son el mantenimiento de un margen de solvencia elevado para cubrir compromisos de largo plazo, una liquidez reforzada para hacer frente a siniestros catastróficos o límites a la concentración geográfica y a determinadas inversiones en función del perfil temporal de las obligaciones.

Apetito técnico asegurador

Determina cuánto riesgo de suscripción, frecuencia y severidad de siniestros está dispuesta a asumir la entidad en su actividad principal. Incluye, entre otros aspectos, la volatilidad aceptable en la siniestralidad, la tolerancia a desviaciones frente a las hipótesis de tarificación, los límites de crecimiento en nuevas líneas o productos y los límites de negocio nuevo y renovación en función de la rentabilidad.

Este apetito permite equilibrar el crecimiento comercial con la sostenibilidad técnica del negocio. En Vida, puede traducirse en límites a productos con garantías implícitas o

en tolerancias prudentes a desviaciones en mortalidad y longevidad. En Generales, puede reflejarse en una desviación máxima aceptable del ratio combinado por ramo, límites a la exposición por canal y línea de negocio o control del crecimiento en líneas con alta volatilidad. En Salud, puede concretarse en variaciones máximas aceptables en siniestralidad médica mensual o en límites de concentración en determinados proveedores o especialidades clínicas.

Apetito al riesgo operacional

Es aplicable a la mayoría de los sectores y abarca los riesgos derivados de procesos internos, personas, sistemas, proveedores o eventos externos que pueden afectar a la operativa diaria o a la calidad del servicio.

Incluye fallos tecnológicos, indisponibilidad de sistemas, fraude interno o externo, errores humanos en procesos críticos, dependencia de terceros, continuidad de negocio y resiliencia operativa. Este apetito ayuda a establecer prioridades en materia de controles, inversión tecnológica y calidad operativa. Ejemplos de su aplicación serían la tolerancia cero a fallos en cálculos críticos, límites estrictos a incidentes críticos en plataformas de gestión, tolerancias reducidas a interrupciones tecnológicas que afecten a procesos críticos y controles robustos frente al fraude.

Apetito al riesgo de conducta, reputación y cumplimiento

Define el nivel de exposición aceptable en relación con el trato al cliente, el cumplimiento normativo y la protección de la reputación corporativa. Abarca el diseño, venta y distribución de productos, la gestión de quejas y reclamaciones, el cumplimiento regulatorio, las interacciones con supervisores y organismos públicos y el impacto reputacional derivado de decisiones o incidentes.

En sectores regulados, como el asegurador, debería incluir siempre tolerancia cero a sanciones regulatorias y a prácticas de venta inadecuadas. Algunos ejemplos son la supervisión reforzada de la venta de productos regulados, límites estrictos al riesgo de mala praxis comercial, umbrales reputacionales en la prestación de servicios a administraciones públicas o tolerancia cero a sanciones por incumplimiento de normas de distribución.

Apetito de seguridad de la información y privacidad

En un entorno cada vez más digital, la gestión de datos y la protección de la información personal y corporativa se han convertido en ámbitos críticos. Este apetito define los niveles aceptables de exposición a incidentes de ciberseguridad o pérdida de datos.

Se traduce en límites ligados a incidentes de ciberseguridad, brechas de datos personales, accesos indebidos a información, disponibilidad de sistemas clave y cumplimiento de la normativa de privacidad. Ejemplos de este enfoque serían la tolerancia cero a brechas de datos personales con impacto material, límites estrictos a la indisponibilidad de sistemas que afecten a clientes o umbrales de incidentes críticos por ciberataques.

Apetito estratégico

Establece cuánto riesgo está dispuesta a asumir la entidad en relación con su evolución futura en ámbitos como crecimiento, transformación, diversificación o innovación.

Incluye decisiones de expansión en nuevos mercados o canales, desarrollo de productos con mayor incertidumbre, inversiones en digitalización, inteligencia artificial o nuevos modelos operativos, y cambios estructurales en la organización. Este apetito es clave para asegurar que las decisiones estratégicas se adoptan con un nivel de exposición ajustado a la capacidad real de la entidad. Puede plasmarse en límites al desarrollo de negocio en productos con componentes de inversión más volátiles, límites a la exposición en nuevos canales de distribución, expansión acotada en líneas emergentes en función del capital disponible o definición de umbrales máximos de crecimiento para no comprometer la rentabilidad.

2.4 Marco de gobierno del apetito al riesgo

El apetito al riesgo solo es efectivo si se apoya en un marco de gobierno claro y coherente. Este marco define quién es responsable de cada ámbito, cómo se supervisa el apetito y cómo se actúa cuando se produce una desviación.

Rol del Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el responsable último del apetito al riesgo. Entre sus funciones se encuentran aprobar las declaraciones de apetito y sus límites, asegurar su coherencia con la estrategia, el capital disponible y el plan de negocio, revisarlo al menos una vez al año y evaluar su cumplimiento mediante reporting periódico.

Comité de Riesgos

Actúa como órgano técnico de supervisión. Sus funciones incluyen monitorizar el cumplimiento del apetito, revisar límites, indicadores clave de riesgo y desviaciones significativas, y proponer ajustes al Consejo. En el caso del sector asegurador, también debe supervisar la integración del apetito en el ORSA y en la planificación estratégica.

Comités de gestión

Son comités de negocio o de primera línea de defensa. Dentro de su ámbito de responsabilidad, revisan y aseguran el cumplimiento de las políticas aplicables, proponen y monitorizan los apetitos reflejados en su perímetro y verifican que el marco de control interno se aplica de forma satisfactoria.

Función de Gestión de Riesgos (CRO)

El Chief Risk Officer o Director de Gestión de Riesgos es el responsable ejecutivo del marco de apetito al riesgo. Entre sus funciones destacan mantener y actualizar el marco, monitorizar indicadores y límites, emitir alertas y recomendaciones a la Alta Dirección y escalar brechas de apetito conforme al protocolo establecido. En el sector asegurador, además, debe asegurar la coherencia del apetito al riesgo con el ORSA y con las políticas corporativas.

Primera, segunda y tercera línea

- Primera línea: negocio y operaciones. Gestiona los riesgos en el día a día, opera dentro de los límites definidos e identifica y reporta riesgos emergentes.
- Segunda línea: riesgos y cumplimiento. Supervisa, verifica y cuestiona a la primera línea. Mantiene políticas, controles y metodología de evaluación, monitoriza KPIs y KRIs y elabora informes de riesgo.
- Tercera línea: auditoría interna. Proporciona verificación independiente y evalúa la eficacia del marco de apetito al riesgo, de los controles y del cumplimiento de los límites definidos.

Mecanismos de actuación ante brechas de apetito

El marco de gobierno debe recoger qué ocurre cuando un indicador supera un límite. Las acciones típicas incluyen la identificación automática de la brecha mediante KPIs o KRIs, el análisis de la causa raíz por la primera línea, la evaluación independiente por la segunda línea, la definición de un plan de acción corrector con responsables y plazos, el escalado al Comité de Riesgos si la brecha es significativa y la notificación al Consejo de Administración cuando exista impacto material o recurrencia.



3. Límites, capacidad y tolerancia del riesgo

3.1 Perfil de riesgo

El apetito al riesgo debe entenderse como la cantidad de riesgo que la organización acepta asumir tras valorar los costes y beneficios de distintos escenarios de mitigación. La tolerancia representa la variación aceptable del desempeño para alcanzar un objetivo dentro del intervalo de riesgo admitido, mientras que la capacidad de riesgo es el nivel máximo de riesgo que una organización puede soportar para conseguir sus objetivos.

Un apetito al riesgo excesivamente conservador, situado por debajo de la capacidad de riesgo, puede llevar a desaprovechar oportunidades de negocio. Por ello, conviene monitorizar de forma periódica la relación entre ambos conceptos.

Los negocios, como primera línea, son responsables de identificar y mitigar los riesgos de su actividad. Deben analizar si el desempeño necesario para cumplir los objetivos influye en la probabilidad o el impacto de algún riesgo y si existe capacidad suficiente para mitigarlo mediante el refuerzo de controles. Junto a los aspectos cualitativos, es necesario incorporar también los impactos cuantitativos derivados de estos análisis.

El apetito al riesgo debe posicionarse y percibirse como un enfoque dinámico para configurar el perfil de riesgo de la entidad y no como una restricción adicional al desempeño.

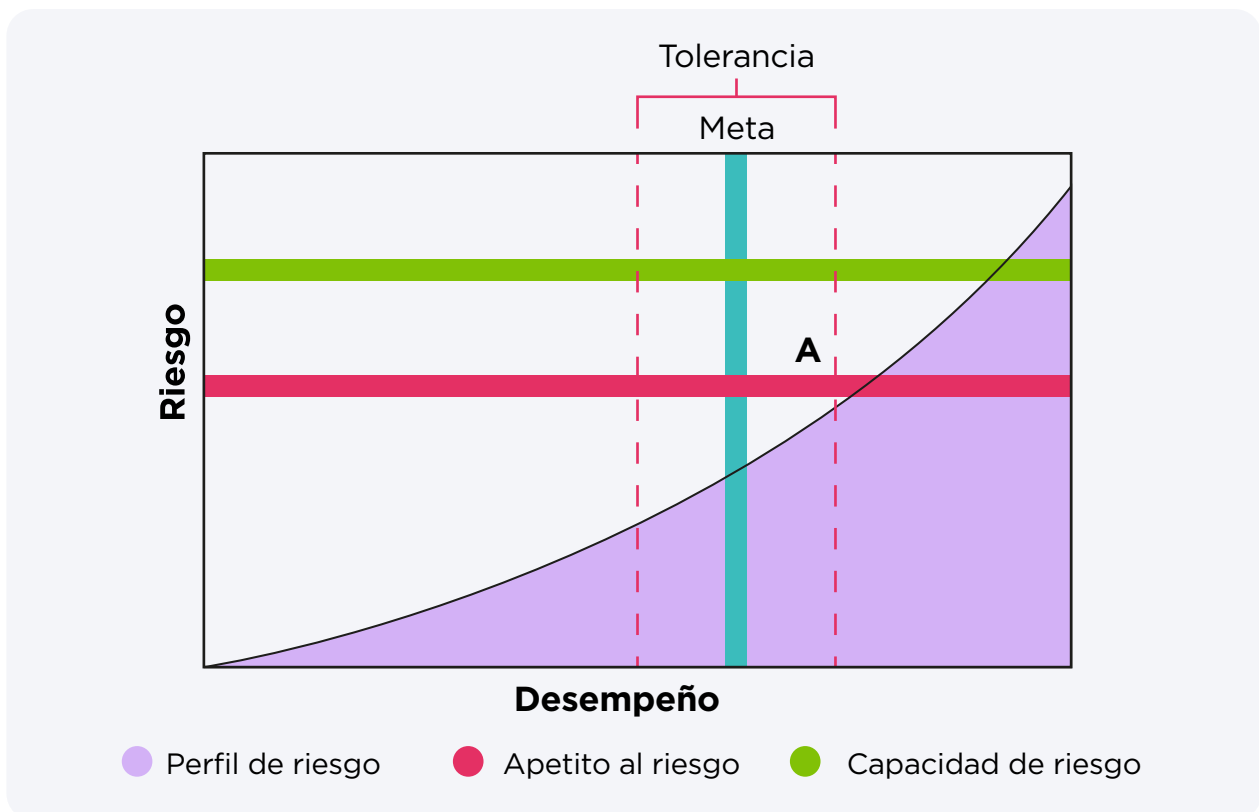


Figura 1. Perfil de riesgo (de COSO ERM)

3.2 Priorización de los riesgos

Priorizar riesgos exige valorar los pros y los contras de asignar recursos a la mitigación de una exposición u otra, teniendo en cuenta la gravedad del riesgo, la relevancia del objetivo de negocio afectado y el apetito al riesgo de la entidad.

La priorización atiende a la gravedad del riesgo en relación con el apetito definido. Los riesgos que se acercan o superan dicho apetito suelen requerir una prioridad superior. No obstante, riesgos con criticidad similar pueden priorizarse de manera diferente en función de su velocidad, persistencia, facilidad de mitigación o de la rentabilidad ajustada al riesgo de la respuesta asociada.

La dirección también reconoce que existen riesgos que la entidad acepta, es decir, exposiciones que ya se consideran gestionadas a un nivel adecuado y para las que no se prevé ninguna actuación adicional.

Los riesgos especialmente críticos deberían contar con un indicador clave de riesgo asociado. Siempre que sea posible, resulta conveniente considerar los KPIs definidos en el plan estratégico presentado al Consejo de Administración. Entre las medidas habitualmente utilizadas destacan el ratio combinado, el NPS, el NSS, el ratio de diversificación del negocio o el ratio de absentismo.

Es conveniente disponer de un cuadro de mando que vincule los principales riesgos de la entidad con indicadores de seguimiento. Como buena práctica, puede establecerse un catálogo de riesgos críticos sujeto a supervisión reforzada por parte de las funciones de control. Un cuadro de mandos de KRIs facilita el seguimiento, la evolución y la anticipación de tendencias.

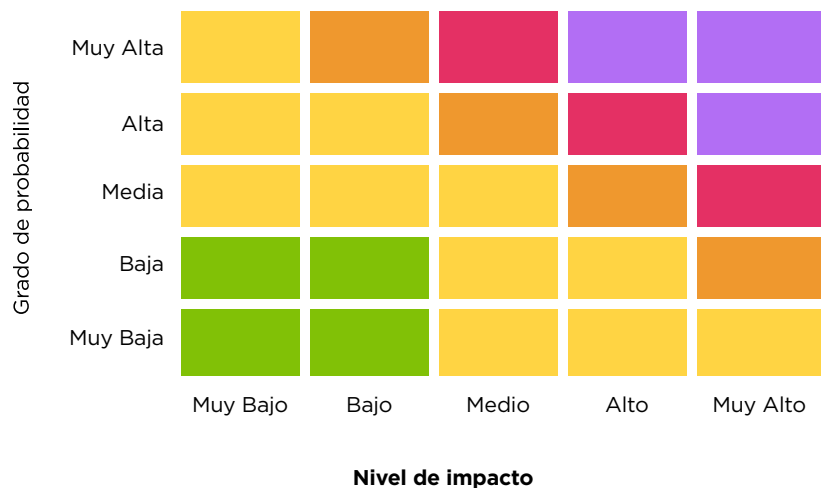
3.3 Fijación del apetito al riesgo

Cada riesgo, cada negocio y cada entorno pueden requerir un apetito distinto. Por ejemplo, el apetito al riesgo de seguridad en una compañía aérea debería ser cero, mientras que, en esa misma organización, el riesgo de pérdida de clientes derivado de determinadas capacidades o inversiones en atención al cliente podría admitir un nivel superior.

Un nivel adecuado de mitigación requiere no solo un entorno de control robusto, sino también un proceso de revisión con una frecuencia razonable. En el contexto actual, en ámbitos como ciberseguridad y riesgo operacional TIC, sería recomendable una revisión al menos anual.

En organizaciones con una cultura de riesgo todavía en desarrollo, puede resultar útil apoyarse en herramientas intuitivas, como los mapas de calor, estableciendo umbrales de apetito según la gravedad del impacto y la probabilidad de ocurrencia. Partiendo de que una mitigación del cien por cien suele ser inviable por coste, pueden definirse objetivos como disponer de entornos de control que mitiguen al menos el 80 % del riesgo inherente o evitar riesgos en zonas de criticidad alta.

Muy Alta	Muy Alta	(4,5)	>70%
Alta	Alta	(3,4)	(40%,70%)
Media	Media	(2,3)	(20%,40%)
Baja	Baja	(1,2)	(2%,20%)
Muy Baja	Muy Baja	(0,1)	<2%
Probabilidad			



Nivel de riesgo planificado ○ Bajo ○ Medio ○ Moderado ○ Alto ○ Muy alto

Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
(0,1)	(1,2)	(2,3)	(3,4)	(4,5)
Impacto				

En estos mapas de calor pueden establecerse varios niveles de criticidad y definir, con carácter general, el apetito en un nivel medio y la capacidad de riesgo, como máximo, en un nivel moderadamente alto, sin perjuicio de que determinadas taxonomías exijan límites más estrictos. También resulta recomendable monitorizar de forma periódica el diferencial entre capacidad y apetito, en función de la estrategia de la entidad, para no desaprovechar oportunidades de negocio.

Es fundamental que el apetito al riesgo sea comunicado por la dirección, avalado por el Consejo de Administración y difundido en toda la entidad, de modo que los responsables de la toma de decisiones comprendan con claridad el marco en el que deben operar.

El Consejo de Administración es responsable del marco de apetito al riesgo, del seguimiento del perfil de riesgo efectivo y de asegurar la consistencia entre ambos. Los riesgos que superen los límites establecidos deberían ser objeto de acciones de subsanación, siempre que el riesgo sea gestionable y que el coste de las medidas correctoras esté justificado por su impacto potencial. Con periodicidad anual, el Consejo de Administración, el Comité de Riesgos o la Comisión de Auditoría deberían fijar tanto el apetito como la capacidad máxima tolerable y aprobar, en su caso, los cambios en los umbrales de los KRIs.



3.4 Valoración del apetito al riesgo

Valoración económica

En sectores no regulados o con un entorno de control menos maduro es frecuente definir apetitos más genéricos y cualitativos, más sencillos de entender y aprobar por el Consejo de Administración. En entidades reguladas o con marcos de control más maduros, el apetito suele incorporar medidas cuantitativas, lo que facilita su coherencia por categoría de riesgo, su agregación y su seguimiento.

Aproximación por punto de criticidad asumido

Esta aproximación consiste en calcular el valor económico del punto de criticidad a partir del impacto económico multiplicado por la probabilidad de ocurrencia. A partir del mapa de calor, se asignan valores de uno a cinco tanto al eje de frecuencia como al de impacto para obtener la criticidad de cada posición. Posteriormente, y en función del valor económico máximo vinculado a cada grado de la escala de impacto, el coste anual de materialización se calcula multiplicando por la probabilidad anual. Dividiendo ese coste por la criticidad de la posición de riesgo se obtiene el

coste anual por punto de criticidad materializado.

El apetito al riesgo puede expresarse como puntos de criticidad asumidos, por colores, por coste anual máximo u otros enfoques de alcance general o por categoría de riesgo.

Tabla de criticidad

Trimestral	Muy Alta	5	10	15	20	25
Semestral	Alta	4	8	12	16	20
Anual	Media	3	6	9	12	15
Cada 2 años	Baja	2	4	6	8	10
Cada 5 años	Muy Baja	1	2	3	4	5
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

Tabla de impacto económico (mil €)

Trimestral	Muy Alta	50	100	300	1000	1250
Semestral	Alta	50	100	300	1000	1250
Anual	Media	50	100	300	1000	1250
Cada 2 años	Baja	50	100	300	1000	1250
Cada 5 años	Muy Baja	50	100	300	1000	1250
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

Coste anual (mil €) para f e impacto medio o sup.

Trimestral	Muy Alta			1200	4000	6000
Semestral	Alta			600	2000	2500
Anual	Media			300	1000	1250
Cada 2 años	Baja					
Cada 5 años	Muy Baja					
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

Coste anual (mil €)/ Punto de criticidad

Trimestral	Muy Alta			80	200	240
Semestral	Alta			50	125	125
Anual	Media			33	83	83
Cada 2 años	Baja					
Cada 5 años	Muy Baja					
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

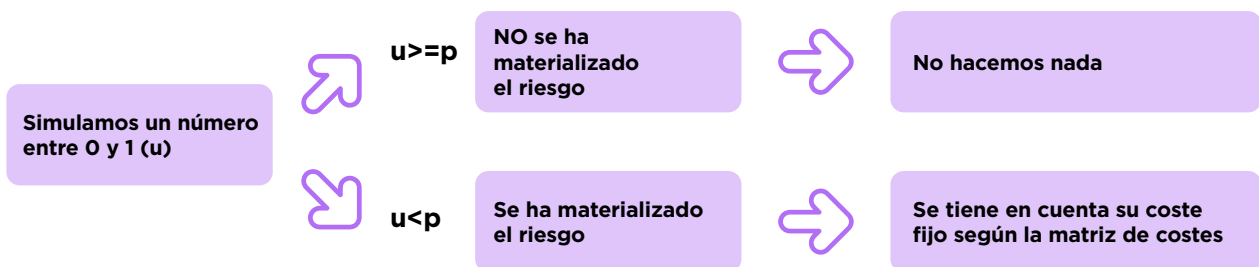
Figura 3. Cuantificación del apetito al riesgo

Aproximación por modelo estadístico

Otra aproximación consiste en calcular el valor económico del apetito para un determinado riesgo a partir de un modelo estadístico. Para ello se simula la materialización del riesgo durante un año, se obtiene una distribución de resultados basada en un número elevado de simulaciones y se define el apetito como la diferencia entre un percentil de confort y el percentil 50.

Frecuencia - La probabilidad de que se materialice el riesgo (p), que es fijo, se contrasta con el n° aleatorio simulado.

Coste económico - Una vez materializado el riesgo, este tiene un coste asociado fijo (C) en función de la matriz de costes y su distribución ajustada.



Coste_Total será el coste del riesgo operacional en un año

4. El entorno y su impacto en el apetito al riesgo

La evaluación del entorno de riesgos es un proceso clave dentro de la gestión de riesgos. Consiste en identificar, analizar, cuantificar y valorar los factores internos y externos que pueden afectar a una organización. Su finalidad es anticipar amenazas y oportunidades y facilitar la definición de planes de acción o mitigación.

En primer lugar, es necesario identificar los factores externos e internos que pueden afectar al negocio. Entre los factores externos se incluyen componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales, ambientales y de competencia. Entre los factores internos destacan los procesos, la estructura organizativa, los recursos humanos y tecnológicos, la cultura de riesgo y gobernanza y la capacidad de distribución y venta.

La identificación de estos factores puede apoyarse tanto en fuentes internas, aportadas por la dirección o por personal clave de las áreas operativas y de gestión de riesgos, como en fuentes externas, tales como informes elaborados por consultoras, organismos públicos, analistas económicos o compañías especializadas.

La identificación de riesgos y oportunidades a partir del análisis de contexto es un elemento clave recogido en los requerimientos asociados a la gestión de riesgos bajo ISO 31000. Como buena práctica, este análisis debería debatirse en los órganos de gobierno para su aprobación, reforzando así la responsabilidad de la Alta Dirección y permitiendo una visión más completa de la gestión de riesgos y oportunidades y de su incorporación al plan estratégico.

Este proceso debe complementarse con un sistema de gobierno adecuado, en el que se identifiquen responsables de cada riesgo y oportunidad, acciones de gestión y detonantes que

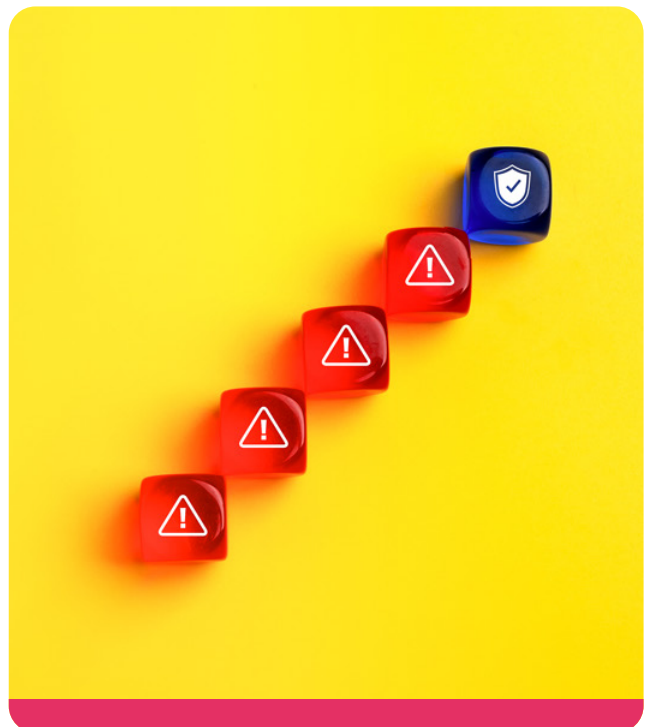
activen dichas acciones. Para profundizar en el proceso de identificación, especialmente de riesgos emergentes, puede consultarse la guía de AGERS publicada en 2025, “Anticipando lo inesperado: Claves para la gestión de riesgos emergentes”.

Los principales riesgos del negocio suelen representarse en mapas o radares de riesgo, herramientas visuales que ayudan a identificar, evaluar y priorizar riesgos en función de su probabilidad e impacto, a agruparlos por categorías y a facilitar la toma de decisiones y la planificación de acciones preventivas o correctivas.

Los impactos de estos riesgos y oportunidades, reflejados en el radar, pueden trasladarse mediante el plan de negocio a métricas de ventas, cuenta de resultados, situación de liquidez o requerimientos de capital en entidades reguladas.

En este contexto, se hace necesaria la definición de indicadores clave de riesgo que permitan monitorizar riesgos en tiempo real e integrarlos en cuadros de mando. Estos indicadores dependen del sector, pueden organizarse por niveles de importancia y pueden tener naturaleza interna o externa, como la evolución de los tipos de interés, los diferenciales de crédito o el crecimiento económico.

Otras metodologías para valorar el entorno de riesgo pueden consistir en la elaboración de matrices DAFO, que permiten identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, o en la realización de pruebas de estrés. Estas pruebas evalúan la resiliencia de la organización frente a escenarios adversos extremos, seleccionando riesgos críticos y simulando crisis históricas o escenarios plausibles, como un ciberataque masivo o la combinación de distintos eventos.



Uno de los retos principales en los test de estrés es la calibración de los factores de riesgo, como crecimiento económico, tipos de interés, cotización de la renta variable o caídas de cartera. Para ello pueden utilizarse análisis deterministas o estocásticos basados en información histórica o en niveles de confianza asociados a distribuciones de probabilidad. Una vez definidas las calibraciones, se evalúan los impactos en las métricas clave de la entidad.

Tras esta valoración, conviene realizar una evaluación de la resiliencia para determinar si la organización puede absorber el impacto sin comprometer su viabilidad y para desarrollar planes de contingencia orientados a recuperar la fortaleza de los indicadores.

Además de las pruebas de estrés, pueden realizarse análisis de sensibilidad centrados en un único factor de riesgo. Esta herramienta permite evaluar impactos de forma aislada y trasladar mensajes más directos a los órganos de gobierno. En situaciones normales, la percepción del riesgo futuro suele ser inferior a la que se observa en entornos tensionados, por lo que estas pruebas constituyen una fuente relevante para la determinación del apetito al riesgo.

5. Alineación del apetito al riesgo con el plan estratégico y los procesos clave

El marco de apetito al riesgo es un pilar de la estrategia de la entidad. El plan estratégico y el marco de apetito deben estar alineados, ya que este último debe actuar como una herramienta para alcanzar los objetivos estratégicos e integrarse en el proceso de toma de decisiones.

Algunos indicadores del apetito al riesgo deberían estar basados en los objetivos definidos en el plan estratégico. Por tanto, una modificación del plan debería reflejarse también en el apetito durante el periodo de calibración. Del mismo modo, si la entidad incorpora objetivos concretos, como la reducción de una brecha salarial, la calibración del apetito debería incluir indicadores que permitan monitorizar ese objetivo de forma coherente.

5.1 Integración del marco en la estrategia y en los procesos clave

La eficacia del marco de apetito al riesgo no depende solo de la calidad de sus declaraciones, límites o métricas, sino de su integración real en los procesos de gestión, planificación y toma de decisiones. Un marco que no se aplica de manera transversal termina convirtiéndose en un documento teórico sin impacto real. Por ello, las entidades deben asegurar que el apetito al riesgo se incorpora de forma explícita en las principales palancas del negocio.

Integración en la planificación estratégica

La estrategia debe diseñarse dentro del espacio definido por el apetito al riesgo. Esto implica que las nuevas iniciativas, líneas de producto o canales se evalúen según su impacto en solvencia, rentabilidad o riesgo operacional; que el apetito actúe como filtro para priorizar inversiones y cambios estructurales; y que la estrategia futura se revise a la luz del riesgo aceptable, evitando crecimientos que comprometan la solvencia o la reputación. Por ejemplo, en un proceso de expansión geográfica conviene valorar la concentración de proveedores asociada a ese crecimiento.

Integración con el ORSA

En el sector asegurador, el ORSA es el ejercicio prospectivo que permite verificar si el perfil de riesgo futuro será compatible con el apetito definido. Esta integración implica proyectar la solvencia bajo distintos escenarios y compararla con los límites del marco de apetito, evaluar riesgos emergentes que podrían situar a la entidad fuera de su apetito y analizar si el plan estratégico puede ejecutarse sin comprometer los límites establecidos. El ORSA no solo comprueba, sino que también refuerza y valida el apetito al riesgo.

Integración en la planificación financiera

El presupuesto, el plan de negocio y las decisiones de asignación de capital deben estar alineados con el apetito al riesgo. Esto supone incorporar los límites del apetito en el presupuesto técnico, evaluar si las inversiones cumplen los límites de concentración y calidad crediticia y, en los sectores en los que resulte aplicable, asegurar que la solvencia proyectada respeta el apetito durante todas las fases del plan.

Integración en las decisiones de negocio

El marco de apetito al riesgo debe influir en las decisiones más operativas, entre ellas las reglas de contratación y los criterios de diseño de productos. Su utilidad depende de que se traduzca en criterios reales de decisión y no solo en formulaciones generales.

Integración en inversiones y gestión de activos y pasivos

En especial en las entidades financieras, la política de inversión debe considerar límites de concentración, calificaciones crediticias mínimas y medidas de liquidez coherentes con los compromisos futuros. El apetito al riesgo debe integrarse en la política de inversiones, en el Comité de Inversiones o de Gestión de Activos y Pasivos, y en los análisis de sensibilidad y estrés de escenarios.

Integración en riesgo operacional, ciberseguridad y continuidad

La protección operacional depende en gran medida de los controles asociados a los subapetitos operativos, de los umbrales definidos para incidentes críticos y brechas de datos, de los planes de continuidad, que deben respetar los tiempos máximos definidos por el apetito al riesgo, y de la evaluación del riesgo de terceros.

Integración en cultura y comunicación

Un marco de apetito al riesgo solo funciona si toda la organización lo entiende. Para ello resulta recomendable establecer formación anual para empleados clave, incluir KPIs y KRIs en comités y cuadros de mando, integrar el marco en herramientas de gestión de riesgos que faciliten su consulta y asegurar una comunicación clara desde la dirección.

Integración en incentivos y desempeño

La integración del apetito al riesgo en los incentivos y en la evaluación del desempeño demuestra que no se trata de una declaración teórica, sino de un marco vinculante. Por ello, los objetivos de riesgo deberían incorporarse a los esquemas de retribución variable, a la evaluación anual de áreas clave y, en la medida de lo posible, a métricas asociadas a KPIs técnicos, financieros y operacionales.

En suma, el marco de apetito al riesgo responde a la necesidad de monitorizar los riesgos vinculados al modelo de negocio y fijar un objetivo de riesgo coherente. Se convierte así en una herramienta vertebradora de la gestión de riesgos y en la declaración estratégica de mayor rango en esta materia dentro de la entidad.

6. Cultura y comunicación del apetito

6.1 Cultura

El Institute of Risk Management define la cultura del riesgo como el conjunto de valores, creencias, conocimientos, actitudes y entendimientos compartidos sobre el riesgo por un grupo de personas con un propósito común, ya se trate de empresas, organismos públicos o entidades sin ánimo de lucro.

El enfoque del IRM presenta la cultura del riesgo como la suma de distintas interacciones. En el nivel más básico, la predisposición personal de cada individuo al riesgo influye en su postura ética, su comportamiento y su toma de decisiones. A ello se suman los comportamientos grupales y la cultura organizativa subyacente.



Figura 4. IRM Risk Culture Framework

Una cultura de riesgos bien integrada en una organización implica que esta asume plenamente que la gestión de sus riesgos forma parte de sus responsabilidades y que debe garantizar un entorno de control adecuado, aportando evidencias suficientes para comprobar su efectividad.

También implica comprender la finalidad y la utilidad del sistema de control interno, e incorporar la perspectiva de riesgo al diseñar o rediseñar productos, procesos y operativas. Ante cualquier cambio, puede ser necesario adaptar el diseño de controles, implantar nuevos o retirar los que hayan quedado obsoletos. Aunque la función de riesgos revise su efectividad, una organización con cultura de riesgo ejerce una labor proactiva en la actualización del entorno de control.

Una cultura sólida también supone reconocer la aportación esencial de las funciones de riesgo en la prevención, detección y corrección de riesgos, así como en la identificación temprana de debilidades de control y en la definición de planes de subsanación antes de que dichas debilidades sean constatadas por una revisión externa.

La misión de las funciones de aseguramiento del riesgo es reforzar el compromiso de toda la organización con la identificación y el control de los riesgos, proporcionar una visión actualizada del mapa de riesgos, centrar la atención en los riesgos más relevantes gracias a una visión global, asesorar sobre controles adecuados y monitorizar las tendencias de los KRIs.

6.2 Alineamiento estratégico

El principal objetivo de la función de gestión de riesgos es disponer de un mapa de riesgos que alerte sobre los riesgos actuales y emergentes a los que se expone la entidad y asegurar un entorno de control eficiente que contribuya a su sostenibilidad a largo plazo.

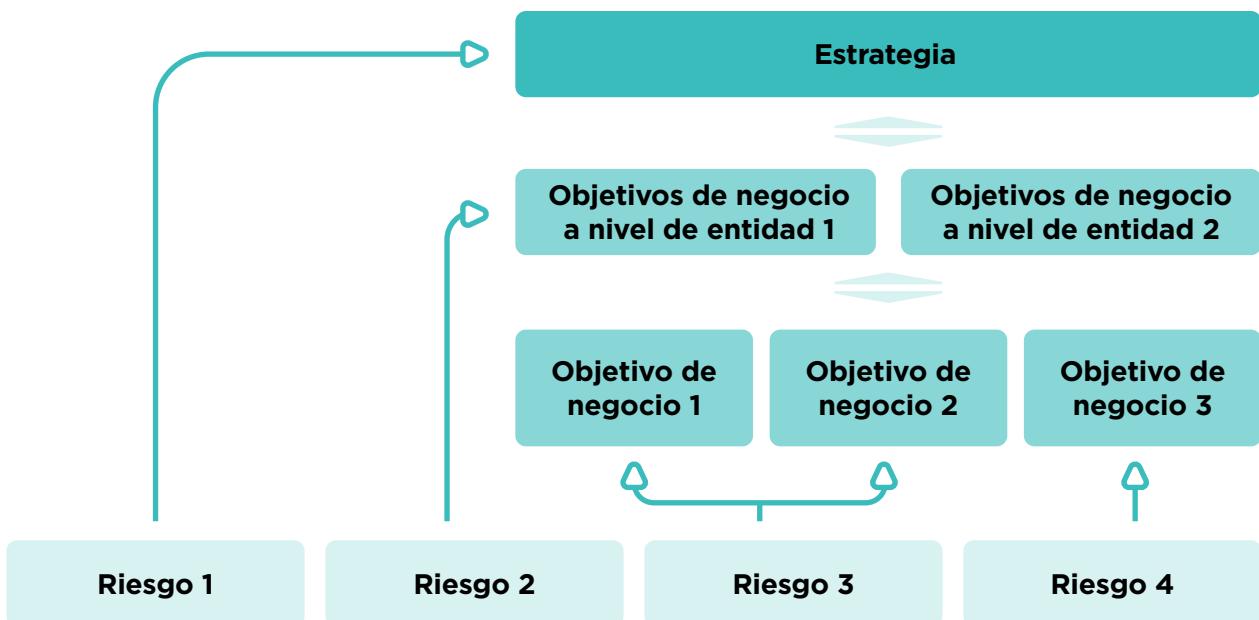


Figura 5. Alineamiento riesgo, estrategia y objetivo (de COSO ERM).

Para superar los silos de riesgo por áreas o negocios, los enfoques temáticos constituyen una buena práctica. Se basan en organizar los riesgos por categorías o vistas específicas a partir del mapa de riesgos existente y permiten obtener un diagnóstico completo del estado de determinadas tipologías, como RGPD, inteligencia artificial, TIC o ciberseguridad.

En este sentido, es importante mantener un catálogo actualizado de funciones esenciales, servicios críticos externalizados y planes de continuidad de negocio, con el fin de asegurar la disponibilidad de sistemas y recursos en todo momento.

Finalmente, el apetito al riesgo debe acompañarse de formación continua, comunicación clara, simple y accesible, integración en herramientas GRC y alineación de los incentivos de la entidad con el nivel de riesgo que esta está dispuesta a asumir.

En conclusión, una cultura de riesgo sólida convierte el apetito al riesgo en una herramienta viva y operativa, y evita que se limite a un documento teórico sin aplicación real.



7. Conclusiones

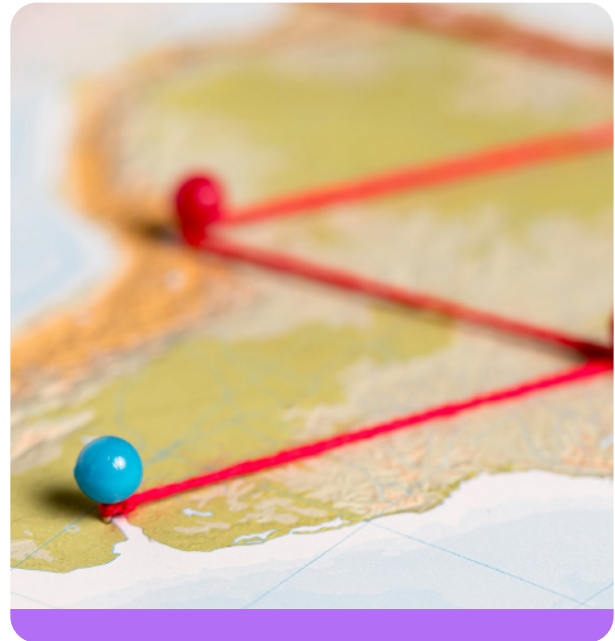
El apetito al riesgo constituye uno de los elementos centrales del sistema de gestión de riesgos y una pieza clave del gobierno corporativo. No es solo una exigencia regulatoria ni un ejercicio conceptual. Es, sobre todo, una herramienta que condiciona de forma directa la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Su principal aportación es ofrecer un marco estructurado que permite alinear el nivel de riesgo asumido con la capacidad real de la organización, su estrategia y sus objetivos de negocio. De este modo, facilita el equilibrio entre crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad, evitando tanto exposiciones excesivas como posiciones demasiado conservadoras que puedan limitar el desarrollo del negocio.

La efectividad del apetito al riesgo depende de tres factores. En primer lugar, de la claridad en su definición y de su traducción a métricas, límites y umbrales operativos. En segundo lugar, de su integración real en procesos clave como la planificación estratégica, la gestión financiera, el ORSA o la toma de decisiones de negocio. Y, en tercer lugar, de un marco de gobierno sólido, con responsabilidades claras, mecanismos de seguimiento y capacidad de actuación ante desviaciones.

A ello se suma una dimensión cultural decisiva. El apetito al riesgo solo aporta valor cuando es comprendido y aplicado de forma consistente por las distintas áreas de la organización. Esto exige comunicación clara, formación adecuada y alineación con los sistemas de incentivos y evaluación del desempeño.

En un entorno marcado por una complejidad creciente, por la interconexión entre riesgos y por una mayor presión regulatoria, el apetito al riesgo debe evolucionar hacia modelos más dinámicos, integrados y orientados a la toma de decisiones. En este contexto, las organizaciones que consigan incorporar el apetito al riesgo como un elemento operativo real estarán mejor posicionadas para anticipar riesgos, optimizar el uso de capital y reforzar su resiliencia en el largo plazo.





ager̄s

La gestión del apetito al riesgo

Asociación española de gestión
de riesgos y seguros AGERS

ISBN: XXXXXXXXXXXXXXXX

Copyright: XXXXXXXXXXXXXXXX

Nota Legal - Copyright

© 2026 AGERS España las conclusiones de este texto son emitidas por la comisión. Los contenidos de este trabajo (texto, imágenes, gráficos, elementos de diseño, etc.) están protegidos por los derechos de autor y por las leyes de protección de la propiedad intelectual. La reproducción o divulgación de sus contenidos precisa la aprobación previa por escrito de AGERS y solo puede afectarse citando la fuente y la fecha correspondiente.