

**Estudio de caso de aplicación
del Modelo de Negocios
Basado en Riesgos de una
aseguradora cooperativa**

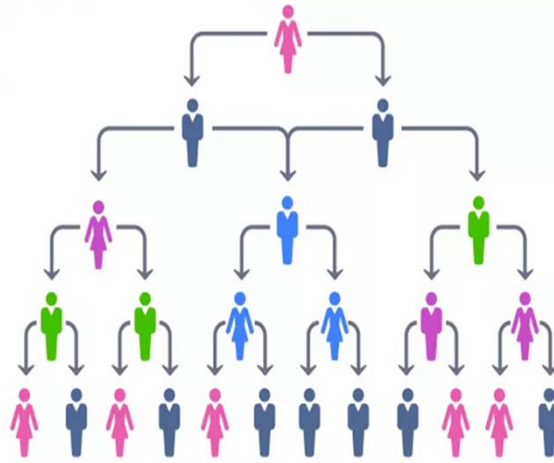
surco
Seguros Uruguayos Cooperativos

**Ec. Andrés Elola
Gerente General**

La visión de SURCO sobre el riesgo

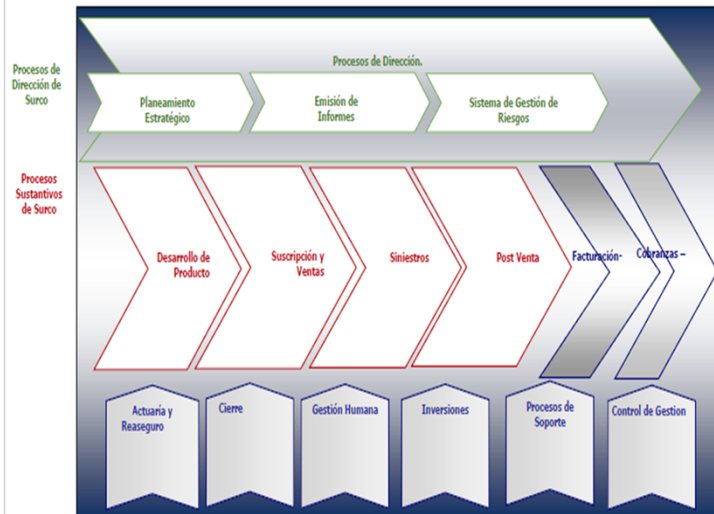
- ❖ La base del negocio de la aseguradora es la aceptación y gestión de los riesgos que se le transfieren y, por tanto, SURCO asume que se encuentra expuesta a una amplia variedad de riesgos
- ❖ El apetito al riesgo es una expresión de la preferencia de SURCO por el riesgo, es decir, el nivel de riesgo que la empresa desea asumir en la búsqueda de la rentabilidad que le permita cumplir sus objetivos estratégicos

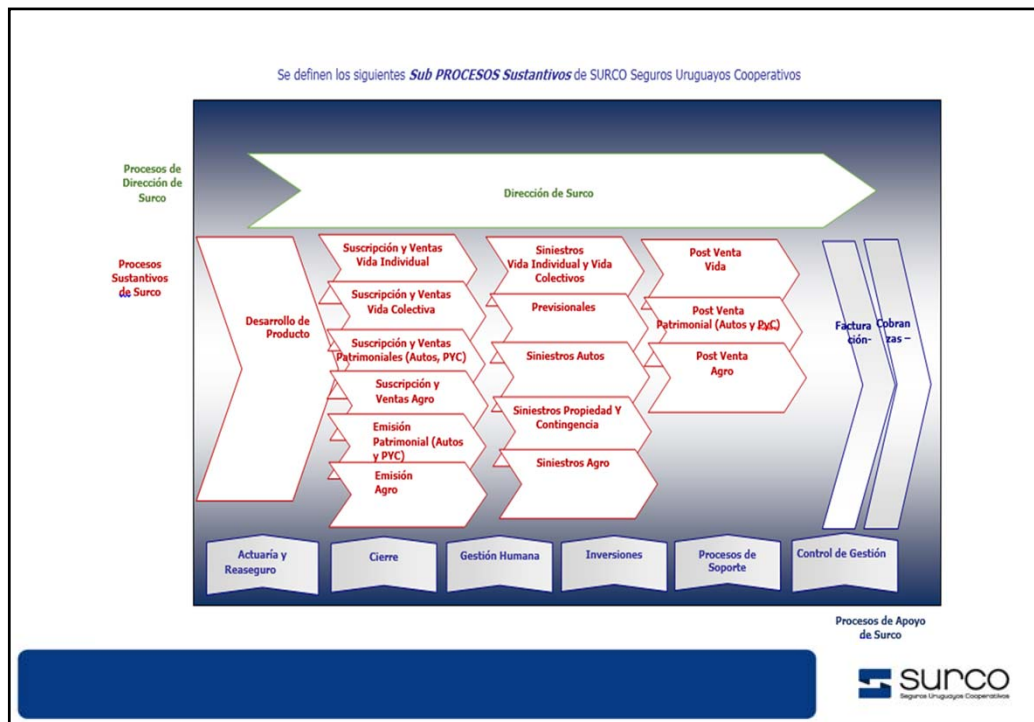
La organización como estructura de personas



La organización como flujos de procesos

Se definen los siguientes Sub PROCESOS de la Dirección de SURCO Seguros Uruguayos Cooperativos





Organización para la gestión de riesgos

- ❖ El Consejo Directivo se ocupa de establecer límites apropiados para la gestión, y de dar seguimiento a que la Administración Ejecutiva adopte las medidas necesarias para monitorear y controlar los riesgos significativos de manera consistente con la estrategia y políticas aprobadas
- ❖ La Gerencia General, actuando en conjunto con el o los Gerentes o Responsables de Áreas, es responsable de la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de los riesgos
- ❖ La gestión cotidiana de los riesgos se lleva a cabo en varios niveles de la organización



Agenda del Comité de Gestión Integral de Riesgos

versión 1/3/2017		GIR - Monitoreo de Riesgos					
Política Asociada		Integrantes - Responsable del Monitoreo	Administra	AÑO 2017			
Codigos y Reglamentos		Periodicidad	Reporte	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre
Riesgos de los activos de la empresa		Trimestral	Acta Fisica	08-mar	14-jun	13-sep	13-dic
- Riesgos de Crédito					X		
Crédito	o Calidad de Contraparte (incapacidad de cumplir con sus obligaciones en tiempo y forma) - (credito agro y otros) o Contratos de reaseguros (y ratings)						
- Riesgos de Mercado					X		
Inversiones	o Tasa de interés o Tasas de cambio entre divisas o Reajuste: entre unidades de cuenta en el largo plazo o Otros riesgos de mercado: Variación de precios en activos reales y						
- Riesgo de Liquidez					X		
Inversiones	o Riesgo de liquidez del fondeo (pasiva – bajas o cambios en las fuentes de o Riesgo de liquidez de mercado (activa – liquidación de activos con pérdida						
Riesgos de los pasivos							
- Riesgos de seguro				X		X	
Suscripción Autos	o Tarifación y suscripción						
Suscripción P&C	o Insuficiencia de reservas técnicas						
Suscripción Agro	o Gestión de siniestros						
Suscripción Vida	o Suscripción de contratos de reaseguro						
Reaseguro	o Mortalidad, Longevidad y Morbilidad						
Reservas	o Caducidad						
Desarrollo de Producto	o Diseño de productos						

surco
Seguros Uruguayos Cooperativos

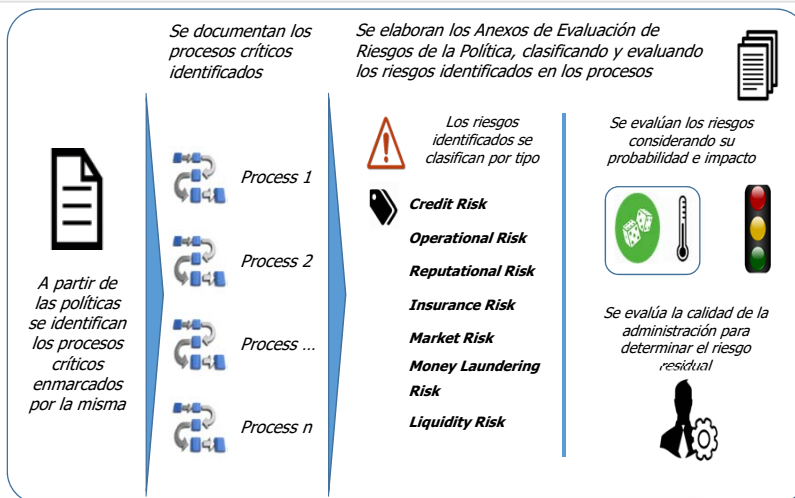
Agenda del Comité de Gestión Integral de Riesgos

	Integrantes - Responsable del Monitoreo	Administra	Year 2017			
			Periodicity	Quarterly	1st quarter	2nd quarter
Política Asociada	Report	Minute	08/March	14/June	13/Septem	13/Dec
Codigos y Reglamentos	Riesgos de los activos de la empresa					
	- Riesgos operacionales			X		X
Seguridad	o Procesos					
Continuidad	§ Defectuosos o inexistentes					
Gestion Humana	o People					
Code of Conduct	§ Inexperienced for the task, fraud					
Operativo	o Systems					
	§ Confiabilidad, Confidencialidad, Integridad					
	§ Manejo de problemas e incidentes, desempeños, otros.					
	o Compliance					
	§ Legal, regulatory, industry's ethical standards and practices					
	o Contingencias y de continuidad de los negocios					
	§ Infraestructura física					
	§ Datos, redes, proveedores externos.					
LAFT	- LA/FT					X
	- Reputational (negative public opinion)		X		X	
Reputational Outsourcing	o Relacionados con el asesoramiento de los clientes					
	§ Manejo de información oportuna y relevante (hacia Clientes y					
Code of Best Practices	§ Relaciones con intermediarios – corredores de seguros					
	§ Relacionadas con proveedores de servicios - tercerizaciones (Garino)					
	o Relacionados a la atención de reclamos por siniestros e inspecciones previas de cada ramo - tercerizaciones					
	o Relacionados con las actividades de asesoramiento y administración, y custodia de activos de terceros.					
	- Strategic					X
	Risk-adjusted Planning (status control and residual risk perspective)					
	Management Control (CMI)					



Metodología para la evaluación de riesgos

La metodología de evaluación de riesgos parte de las políticas para identificar los procesos críticos, documentarlos y reconocer y evaluar los riesgos asociados.



Probabilidad e impacto

❖ Definimos como probabilidad de ocurrencia, al pronóstico a dos años, realizado por el responsable de la gestión de dicho riesgo en SURCO. Considerando la ocurrencia pasada (información histórica)

❖ Definimos como impacto al efecto que la ocurrencia de un evento futuro y fortuito, puede tener en la solvencia (patrimonio computable) de SURCO. Para lo cual ha de compararse la mejor opinión (o estimación) que se disponga sobre el monto del impacto, con el exceso de capital disponible en la compañía



Evento de riesgo: Probabilidad e impacto

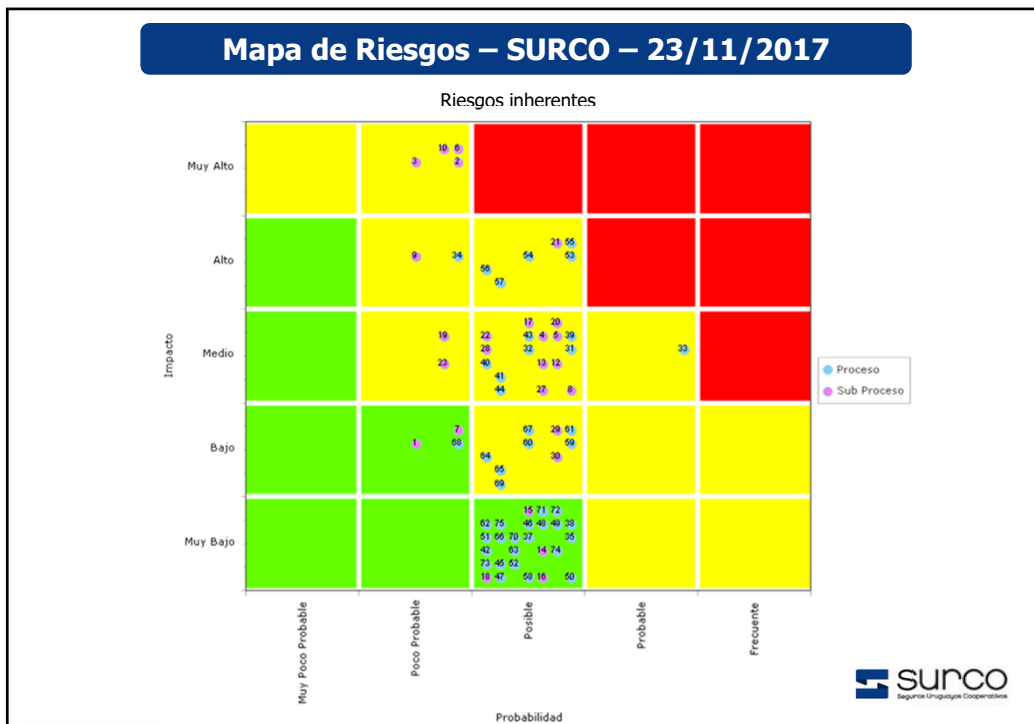
Matriz de Valuación del Riesgo Inherente

				Impacto				
				Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
				4	3	2	1	0
Probabilidad	Muy Alto	Frecuente	4	8	7	6	5	4
	Alto	Probable	3	7	6	5	4	3
	Medio	Posible	2	6	5	4	3	2
	Bajo	Poco Probable	1	5	4	3	2	1
	Muy Bajo	Muy Poco Probable	0	4	3	2	1	0

Resultado de la Valuación.

Alto	De >5 a 8
Moderado	de >2 a =5
Bajo	de 0 a =2





Calidad de administración

Consiste en la identificación de los controles que SURCO aplica actualmente para mitigar/controlar los riesgos altos o moderados, así como la evaluación de la capacidad o el potencial de mitigación que ofrecen estos controles y su clasificación, de acuerdo con lo siguiente:

Clasificación de los controles					
Controles Existentes	Documento y Divulgado	Evidencia de Aplicación	Efectivo	Clasificación de Controles	
20%	10%	10%	40%	preventivo	correctivo
				ataca la probabilidad	ataca el impacto
Los porcentajes pueden ser acumulativos			80%		
Pero nunca mitigan en un 100 % el riesgo.					
Cuando los controles no mitigan una valoración alta del riesgo - se proponen Acciones.					

Seguridad Uruguaya Cooperativa

Matriz de riesgos residuales

Cuadro resumen de riesgo residual por política / tipo de riesgo

EJEMPLO ILUSTRATIVO		Políticas							
Tipo de Riesgo	Suscripción	Reservas	Crédito	Reaseguro	Des. Producto	Liquidez	Tercerización	Continuidad	
Crédito									
Operacional									
Reputacional									
Seguro									
Mercado									
LAFT									
Liquidez									

■ Riesgo Residual Bajo
 ■ Riesgo Residual Moderado
 ■ Riesgo Residual Alto
 ■ No aplica

Se podrían dejar de evaluar riesgos si no hay una política que los enmarque (por ejemplo: siniestros)

Adicionalmente se pueden identificar riesgos de un mismo tipo dispersos en varias políticas, los cuales pudieran ser conveniente enmarcar bajo una misma



Cuadro de Riesgo Residual Punto 4.10 del Pr-Gestión Integral de Riesgos				
Riesgo	Calidad			
Inherente	Fuerte	Aceptable	Regular	Débil
Bajo	Bajo	Bajo	Medio-Bajo	Medio-Bajo
Moderado	Bajo	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Alto
Alto	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Alto	Alto

Cuadro General de Riesgos - Punto 5 del Pr-Gestión Integral de Riesgos																
Política	Suscripción Autos	Suscripción P&C	Suscripción Agro	Suscripción Vida	Reaseguro	Reservas	Crédito	Inversiones	Tercerizaciones	Seguridad	Reputacional	Continuidad	LAFT	Desarrollo de producto	Política Desarrollo, Movilidad interna y Preservación	Gestión Humana
Tipo de riesgo																
A - Crédito	Bajo	Bajo	Medio-Bajo	Bajo	Medio-Bajo		Medio-Bajo	Medio-Bajo								
B - Seguro	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Bajo			Medio-Bajo		Medio-Alto							
C - Mercado																
Tasa de interés								Medio-Bajo								
Tipo de cambio								Medio-Bajo								
Reajuste								Medio-Alto	Medio-Bajo							
Otros (precios)																
D - Liquidez							Medio-Bajo	Medio-Bajo								
E - Operacional	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Bajo	Medio-Bajo	Medio-Bajo		Medio-Bajo	Alto	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Bajo	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Bajo	Medio-Bajo
F - LAFT													Medio-Bajo			
G - Reputación																
H - Estratégico																



El modelo de gestión de riesgos: ¿tiene utilidad? Desafíos

- ❖ Se requiere compromiso y persistencia
 - Implementar el modelo lleva tiempo si se adopta el camino de desarrollarlo en concordancia a la complejidad y volumen de las operaciones

- ❖ Entendimiento compartido
 - No es sencillo lograr un entendimiento compartido con el regulador acerca de lo que significa "complejidad" y "volumen de operaciones"

El modelo de gestión de riesgos: ¿tiene utilidad? Desafíos

- ❖ Los datos
 - Construir bases de datos que permitan generar experiencia suficiente para determinar límites y tolerancias apropiadas, supone alinear la organización. Este objetivo compite con otros objetivos también importantes
 - En una primera etapa puede ser más eficaz contar con la opinión experta del líder del proceso que con un conjunto de datos

El modelo de gestión de riesgos: ¿tiene utilidad? Oportunidades

- ❖ Conocemos mejor nuestro negocio
 - No obstante decir que SURCO siempre tuvo un modelo de gestión de riesgos, la sistematización y normalización de las distintas variables del modelo en asociación a un software adecuado, viene a mejorar el conocimiento de riesgos en los distintos procesos de la empresa



El modelo de gestión de riesgos: ¿tiene utilidad? Oportunidades

- ❖ El crecimiento tiene riesgos
 - Conocer mejor los riesgos a que la empresa se expone nos permite tomar mejores decisiones. Además, con la escala y el crecimiento, no perder control del negocio requiere un manejo adecuado de los riesgos
- ❖ Alinear la estrategia del negocio con el apetito por el riesgo de todas las partes relacionadas
 - Un modelo de negocios tiene implícito una visión acerca del riesgo que queremos asumir. Explicarlo permite alinear al Gobierno Corporativo de la Organización



