

ICMIF Presentation

Hacia un Modelo de Negocios Basado en Riesgos de Aseguradoras Cooperativas y Mutuales

Alejandro Veiroj

Noviembre 2017

El contenido de la presentación es privada y confidencial y no representa necesariamente la opinión de la Office of the Superintendent of Financial Institutions de Canadá. Su modificación y difusión están prohibidas.

Agenda

1. Gestión tradicional de riesgos vs. gestión de riesgos moderna
2. Gobernanza de riesgos
3. Enfoques regulatorios
4. Artefactos regulatorios: ORSA
5. Expectativas de los reguladores
6. Proporcionalidad
7. **Conceptos para el taller**

1. Gestión tradicional de riesgos vs. gestión de riesgos moderna

- ▶ **Gestión tradicional de riesgos**
 - ▶ Aislada
 - ▶ Desconectada de estrategia y operaciones
 - ▶ Desconectada de Apetito de Riesgo
 - ▶ Responsabilización (“accountability”) limitada
 - ▶ Conformidad vs. Valor agregado
- ▶ **Moderna**
 - ▶ Función que agrega valor
 - ▶ Naturaleza evolutiva
 - ▶ Totalmente integrada en procesos clave y **Estrategia**
 - ▶ Responsabilidad última a máximo nivel (Directorio – Consejo Directivo)

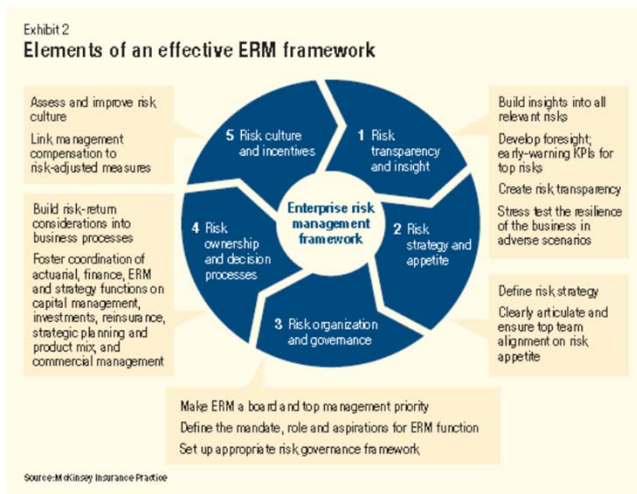
▶ 3

1. Gestión tradicional de riesgos vs. gestión de riesgos moderna – cont.

- ▶ **¿Cuán importante es el método/enfoque?**
- ▶ **Características/componentes del enfoque/método**
 - ▶ Diferentes niveles de granularidad (por riesgo, integrales)
 - ▶ Estructura de documentos acorde al nivel de la organización (ejemplo en próxima diapositiva)
 - ▶ Parámetros de decisión (basado en por ejemplo: objetivos de retorno, apetito de riesgo, monto de capital económico máximo-deseado)
 - ▶ Distinción explícita entre políticas reactivas y proactivas
 - ▶ Métodos sobre cómo lidiar con riesgos que exceden la tolerancia límite
- ▶ **Diferentes enfoques aceptables dependiendo del tipo de institución, riesgos, enfoque de regulación y filosofía de gestión del riesgo**

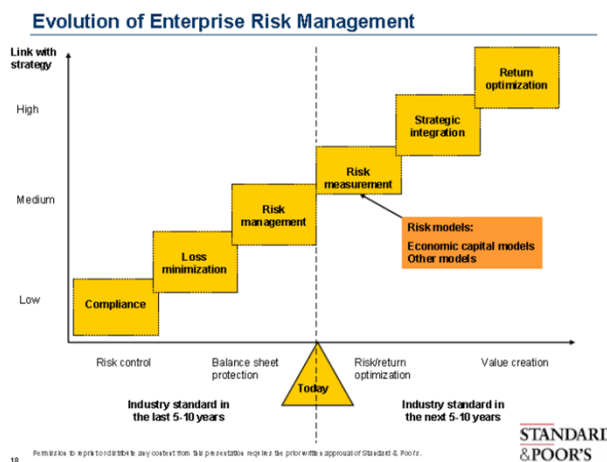
▶ 4

1. Gestión tradicional de riesgos vs. gestión de riesgos moderna – cont.



1. Gestión tradicional de riesgos vs. gestión de riesgos moderna – cont.

► Standard & Poors's – visión en 2007



2. Gobernanza de riesgos

- ▶ **Responsabilización**
 - ▶ Roles y responsabilidades
 - ▶ Nivel
 - ▶ Dedicación
- ▶ **Adaptado a la industria, a la empresa y a sus riesgos**
- ▶ **Exigencia regulatoria vs desarrollo propio**
- ▶ **Principio de independencia (bien entendido)**
- ▶ **Cultura de gestión de riesgos como pilar**
 - ▶ Divulgación interna y externa amplia
 - ▶ Remuneración
- ▶ **Explicitación de apetitos y de límites**
- ▶ **Siempre un “Work in Progress” (trabajo en curso)**

▶ 7

3. Enfoques regulatorios

- ▶ **Prescriptivos**
- ▶ **Basados en Principios**
- ▶ **Híbridos (eficacia?)**

▶ 8

4. ORSA

- ▶ Historia y evolución de ORSA
- ▶ ¿Qué es ORSA y por qué es importante?
- ▶ ORSA como estándar de gestión de riesgos impulsado por los reguladores
- ▶ ORSA como parte de los ICP de IAIS (16 sobre ERM)
- ▶ Relación estrecha entre la gestión de riesgos y la gestión del capital



9

4. ORSA

Elementos claves:

- Identificación y evaluación comprehensiva de riesgos
- Relacionando Riesgos con Capital
- Supervisión ejercida por el Consejo y responsabilidades de la Alta Gerencia
- Monitoreo y Reportes
- Controles Internos y revisión objetiva



10

4. ORSA – cont.

Distintos enfoques sobre ORSA y su impacto en la sana Gestión de Riesgos

- ▶ Reporte vs. Proceso
- ▶ Audiencia: regulador vs propio (letra O)
- ▶ Aprobación vs O
- ▶ Evolutivo vs estático

▶ 11

4. ORSA – cont.

El significado de la letra O en la práctica:

- ▶ Rol del regulador para que la O funcione como tal
- ▶ ORSA como dispositivo para tener conversaciones sobre riesgos con los supervisados
- ▶ Recomendaciones individuales vs. Compartir prácticas de mercado
- ▶ Dificultad de establecer mejores prácticas
- ▶ La mejor práctica radica en la naturaleza del proceso:
 - ▶ Propio
 - ▶ Utilizado
 - ▶ Mejora continua

▶ 12

4. ORSA – cont.

Los roles del Directorio / Directiva y la alta gerencia:

- ▶ Principal sponsor
- ▶ Cultura de riesgos
- ▶ Gestión del Cambio
- ▶ DEDICACIÓN a la Gestión de Riesgos
- ▶ Características: mandato, objetivos, perfiles de los miembros, compensación de la alta gerencia
- ▶ Eficacia: reportes, discusiones, establecimiento de apetito de riesgo, aprobación-input en excepciones.

▶ 13

4. ORSA – cont.

ORSA y Gestión de Riesgos:

- ▶ ORSA como integrador
- ▶ La gestión de riesgos es un componente clave de ORSA
- ▶ Método o Enfoque de Gestión de Riesgos: próximo módulo
- ▶ ORSA no focaliza tanto en primera línea de defensa.
- ▶ ORSA genera incentivos para traducir filosofía, objetivos y límites de gestión de riesgos en términos cuantitativos
- ▶ Pero ORSA es también cualitativo (grado depende del país)
- ▶ ORSA y Gestión Integral de riesgos

▶ 14

4. ORSA – cont.

- ▶ Ejemplo de como ORSA (gestión de riesgos) se puede integrar con el proceso de planificación estratégica:

	T 1- T2	T2-T3	T3-T4
Estrategia	Diagnostico Estrategia – SWOT	Iniciativas estratégicas plurianuales	Prioridades y Presupuesto anual
Apetito de Riesgo	Evaluación riesgos emergentes	Evaluación de riesgos plurianual	Revisión anual de los límites de Riesgo

15

4. ORSA – cont.

ORSA y cuantificación de capital:

- ▶ Uso de modelos internos
- ▶ Uso parcial
- ▶ Capital reglamentario y reconciliación con cuantificación propia
- ▶ Importancia de comprender diferencias
- ▶ Depende del nivel de divulgación que el regulador realiza del modelo de capital reglamentario
- ▶ Temas importantes:
 - ▶ Calibración-nivel de confianza
 - ▶ Agregación
 - ▶ Beneficios de diversificación

16

4. ORSA – cont.

ORSA y cuantificación de capital:

- ▶ **Quiz 1:** ¿cuál categoría de riesgo tuvo mayor incremento entre 2014 y 2016 en Seguros No Vida (en frecuencia)?
 1. Cat, o
 2. Reaseguro?
- ▶ **Quiz 2:** ¿Cuánto representa el riesgo de seguro con respecto al total de capital disponible en No Vida?
 1. Entre 30% y 50%
 2. Más de 65%
- ▶ Principales categorías identificadas
 - ▶ Seguros
 - ▶ Crédito
 - ▶ Mercado
 - ▶ Operacional

17

4. ORSA – cont.

ORSA y cuantificación de capital:

- ▶ **Quiz 3:** ¿Cuánto resultó en promedio el beneficio de diversificación en No Vida?
 1. Entre 15% y 30%
 2. Entre 30% y 45%
- ▶ **Quiz 4:** ¿Y en Vida?
 1. Entre 10% y 25%
 2. Entre 25% y 45%
- ▶ **Quiz 5:** ¿Nivel de Confianza más popular?
 1. 99%
 2. 99,5%

18

5. Expectativas de los reguladores

- ▶ Proceso robusto e integrado (planificación estratégica, Ejecución y seguimiento del plan de negocios, Capital y Gestión Integral de Riesgos)
- ▶ Usado sistemáticamente en toda la organización
- ▶ Continuamente monitoreado y sujeto a mejora continua
- ▶ Bien documentado y escrito en términos no técnicos
- ▶ Revisión independiente
- ▶ Evidencia de uso en actas de Consejo de Administración y Alta Gerencia (y/o sus Comités)

▶ 19

5. Expectativas de los reguladores – cont.

- ▶ Establecimiento de expectativas en forma de Principios
- ▶ Conversar con responsables de Alto Nivel para comprender
- ▶ Evitar retroacción individual (mina la filosofía de principios)
- ▶ Compartir resultados transversales – mejores prácticas o prácticas mas usadas x tipo de entidad
- ▶ Enfoque sobre resultados vs la metodología
- ▶ Disparidad en el mundo regulatorio de seguros

▶ 20

5. Expectativas de los reguladores – cont. Votación Electrónica Interactiva

¿Quién participó en el desarrollo del proceso y documento **ORSA**?

1. Una función de Supervisión (Actuarial, CFO/Finanzas, CRO/G. de R.)
2. Alta Gerencia
3. Gerentes de línea
4. Todo lo anterior

▶ 21

5. Expectativas de los reguladores – cont. Votación Electrónica Interactiva

¿Qué rol jugó el Consejo de Administración en el proceso **ORSA**?

1. Recibió y revisó el reporte final
2. Participó en sesiones de capacitación para el Consejo
3. Incorporó sus resultados en el proceso de planificación estratégica
4. Implicado en discusiones acerca de aspectos clave del reporte y proceso

▶ 12/12/2017

6. Proporcionalidad

Principios generales:

- ▶ Cuadro de Gestión Riesgos compatible con el riesgo inherente y residual
- ▶ El conocimiento organizacional sobre Gestión de Riesgos debe moldear la implementación
- ▶ Los principios básicos gobernanza deben ser respetados
- ▶ Los incentivos deben encontrarse alineados con prácticas apropiadas de gestión de riesgos
- ▶ ¿Cuál es el nivel de confort del Consejo de Administración con respecto a las prácticas actuales de Gestión de Riesgos?

▶ 23

6. Proporcionalidad – cont.

Variaciones en prácticas

- ▶ Sofisticación y frecuencia de evaluaciones y reportes de riesgo
- ▶ Gobernanza de Riesgos – estructura
 - ▶ Existencia de una Función de Gestión de Riesgos
 - ▶ Perfil de los Gestores de Riesgo
 - ▶ Grado de desarrollo de las tres líneas de defensa

▶ 24

6. Proporcionalidad – cont.

Situaciones variadas:

- ▶ Asegurador expuesto a riesgos bajos y conocidos con una fuerte primer línea de defensa
- ▶ Idéntico pero con riesgos más complejos – agregación de riesgos
- ▶ Idéntico pero con expectativas externas de capital basado en riesgo (agencias de calificación, regulador, clientes...)
- ▶ 2da línea de defensa (por ej: Función de Gestión de Riesgos):
 - ▶ Estructura sin relación de línea (por ejemplo Comité de Riesgos)
 - ▶ Una función formal

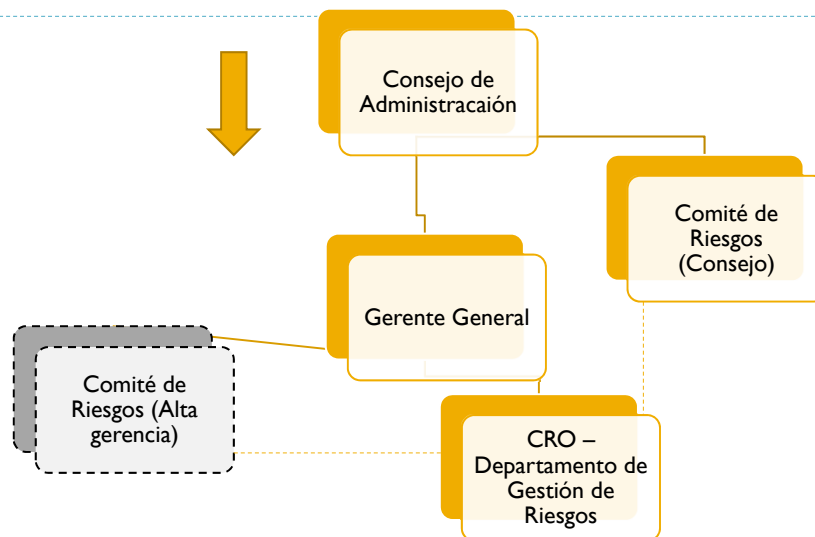
▶ 25

6. Proporcionalidad – cont.

Ejemplos en las diapositivas siguientes

▶ 26

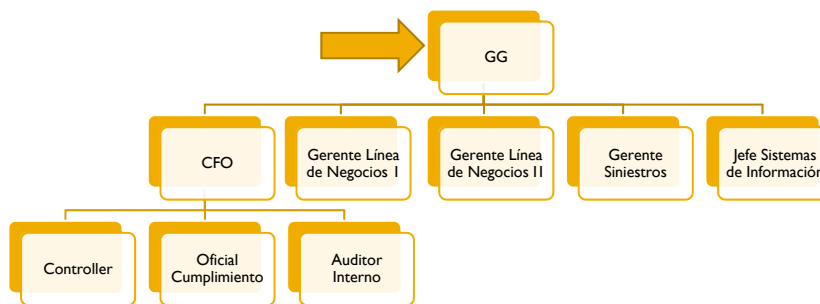
6. Proporcionalidad – Función de Gestión de Riesgos



27

6. Proporcionalidad –

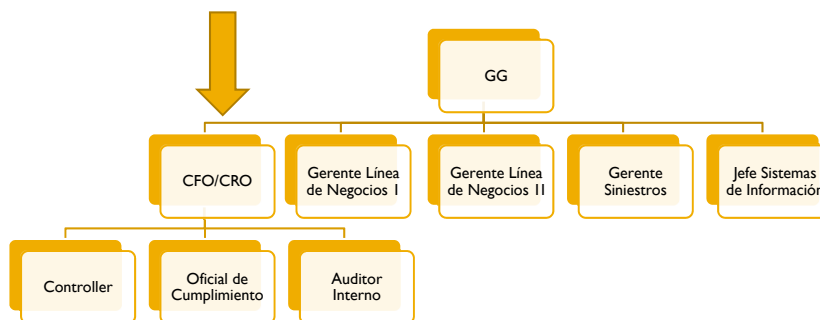
Ej: Gestión de Riesgos mantenida a alto nivel



28

6. Proporcionalidad –

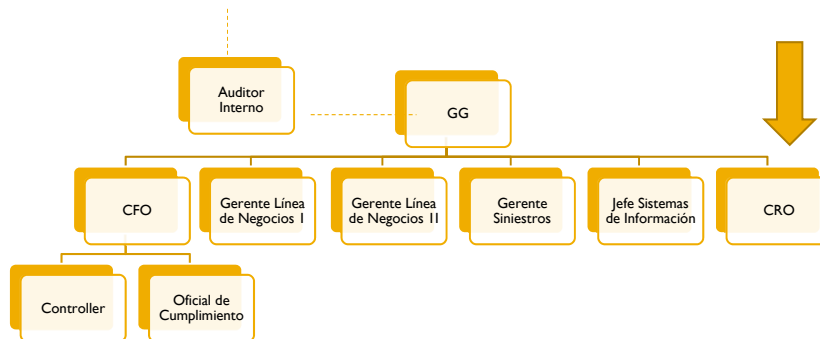
Ex: CFO como CRO compañía mediana



29

6. Proporcionalidad –

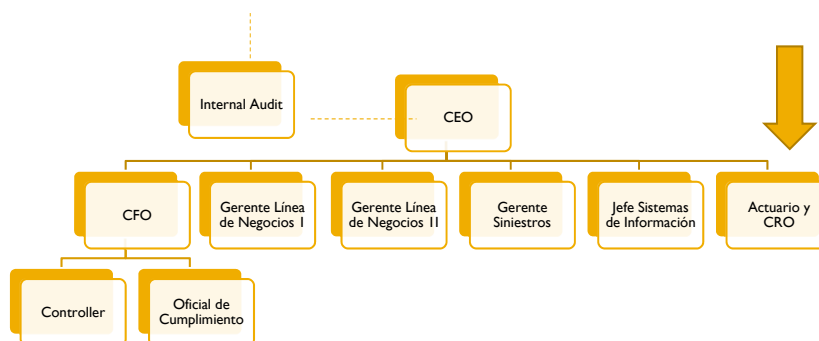
Ex: CRO dedicado – compañía mediana



30

6. Proporcionalidad –

Ex: CRO y Actuario Jefe combinados



31

7. Conceptos para la sesión interactiva

Qué hacer (16 mesas)? Cada mesa trabaja sobre 1 riesgo

- ▶ Para los riesgos y capital siguientes (15 minutos):
 - ▶ Seguros
 - ▶ Reputacional
 - ▶ Capital
 - ▶ Estratégico
- ▶ Discutir y escribir Apetitos de Riesgo para (8 mesas)
 - ▶ Una pequeña aseguradora **mutua o cooperativa**
 - ▶ Una pequeña aseguradora **por acciones**
- ▶ Discutir y escribir Límites de Riesgo para (8 mesas)
 - ▶ Una pequeña aseguradora **mutua o cooperativa**
 - ▶ Una pequeña aseguradora **por acciones**
- ▶ Discusión –comparar Gestión de Riesgos entre una aseguradora mutua o cooperativa vs. una aseguradora por acciones

32

7. Conceptos para la sesión interactiva

- ▶ **Apetitos de Riesgo**
 - ▶ “Forward-looking”
 - ▶ Alineado con modelo de negocios
 - ▶ Con la filosofía del negocio y la filosofía de riesgos
 - ▶ Con la estrategia

- ▶ **Taxonomía de Riesgos**

