

www.pwc.cl

# *ORSA y Apetito de Riesgo* *Retos de Implementación*

**Seminario Internacional**  
**Tendencias de Regulación en los Mercados de Seguros y**  
**Retos a diez años de la Apertura**

**Ernesto Ríos**  
**PwC Chile**

Agosto 2018

## *Contenido*

- I. Conceptos Generales. ORSA y Apetito de Riesgo*
- II. Proceso de Implementación. Temas a tener en cuenta*
- III. Resumen y Conclusiones*

# Conceptos Generales. ORSA y Apetito de Riesgo

## *En Chile:*

### **NCG N°309:**

*“El Directorio es responsable de definir la naturaleza y extensión de los riesgos significativos que la compañía está dispuesta a tomar en el logro de sus objetivos estratégicos y plan de negocios, debiendo para ello balancear distintos objetivos, tales como el valor de la empresa para el accionista, la protección de los asegurados, el cumplimiento regulatorio, el objetivo de capital y la clasificación de riesgos de la compañía. Para llevar a cabo esta tarea, es imprescindible que el Directorio tenga una adecuada comprensión de los riesgos a los cuales la compañía de seguros puede estar expuesta y de las técnicas utilizadas para cuantificar y administrar estos riesgos.”*

### **NCG N°309:**

*“Como parte de su Sistema de Gestión de Riesgo, las aseguradoras deben realizar periódicamente una autoevaluación de sus riesgos y su solvencia, ORSA, para evaluar su situación de solvencia actual y futura probable, de acuerdo a los riesgos a los cuales está expuesta y a la adecuación de su capital a estos riesgos. Esta evaluación debe efectuarse al menos anualmente, y estar sustentada en un proceso formalmente establecido, donde se encuentren documentados sus fundamentos, cálculos, resultados y planes de acción derivados de la evaluación.”*

---

# *Conceptos Generales. ORSA y Apetito de Riesgo*

## *Algunos aspectos claves:*

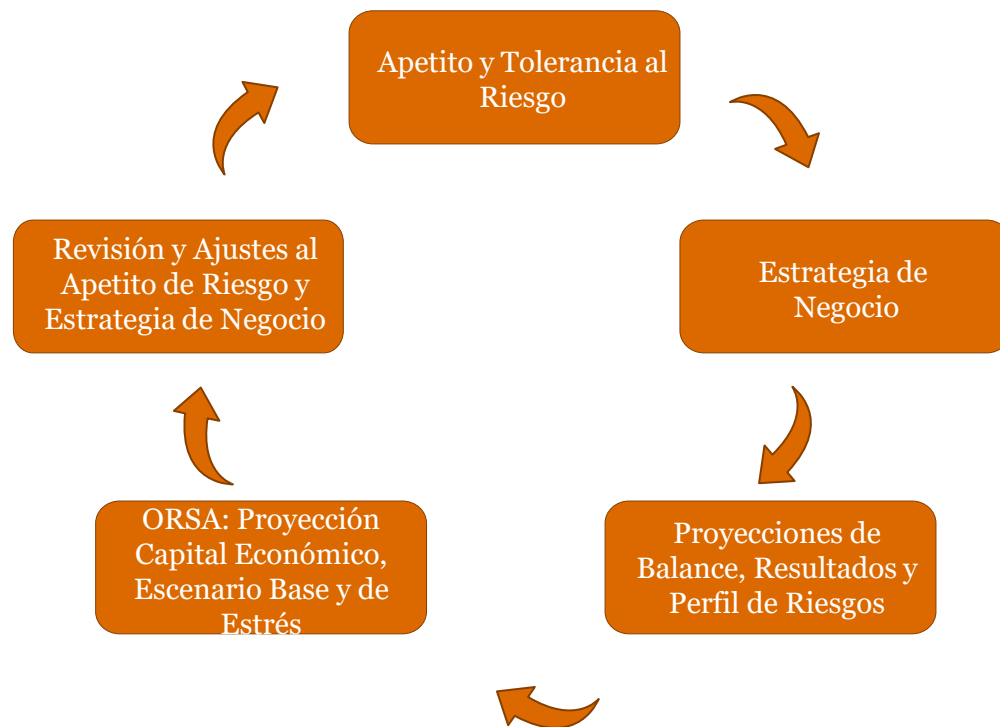
- Relación entre la Estrategia de Negocio, el Apetito de Riesgo y ORSA
- Definición cuantitativa del Apetito de Riesgo, métrica e indicadores a utilizar.
- Modelo de Capital Económico, regulatorio o “estándar” o modelo propio de la compañía.
- Proyecciones de Negocio, Presupuesto y Proyecciones actuariales y financieras (Provisiones Técnicas, Balance y Estado de Resultados)
- Aplicación de escenarios de estrés, definición de variables e “intensidad”
- Automatización y procesos operacionales.
- Gobierno Corporativo del ORSA y Apetito de Riesgo (formalización, roles y responsabilidades, sistemas de reporte y control interno).

# Conceptos Generales. ORSA y Apetito de Riesgo

El ORSA es la continuación de un proceso que empieza con la definición del Apetito de Riesgo y la Planificación Estratégica de la compañía, que define, entre otros aspectos:

## Líneas de negocio

- Política de Inversiones y cobertura de riesgos financieros
- Crecimiento esperado del negocio en las distintas líneas
- Política de retención de riesgos y reaseguro
- Todo lo cual se traduce en un perfil de riesgos asumidos y en capital necesario para compensarlos.



---

# ***Conceptos Generales. ORSA y Apetito de Riesgo***

## ***Definición de Apetito de Riesgo:***

- ✓ En la práctica, las compañías en Chile se están basando en el modelo de CBR para determinar el capital económico y a su vez utilizando este modelo de medición de exposición a los distintos riesgos como base para la definición de las métricas de Apetito de Riesgo, considerando el uso de indicadores de apetito de riesgo a nivel agregado o global en la compañía e indicadores por tipo de riesgo específico.
- ✓ Cabe destacar que, consistente que lo expresado por el regulador en su normativa, se está dando mucha relevancia al ratio de solvencia (Patrimonio Disponible/Capital Económico) como indicador base de la definición del Apetito de Riesgo.

---

# *Proceso de Implementación. Temas a Tener en Cuenta*

## *1. Diagnóstico y detección de brechas, ¿como estoy para enfrentar los cambios?*

- ✓ Interno o externo
- ✓ Personal involucrado dentro de la compañía
- ✓ Objetivos, cumplimiento versus gestión
- ✓ Prioridad y recursos
- ✓ Plazos para la implementación
- ✓ Situación particular de la compañía (nueva o madura, local o filial extranjera, utilidades o pérdidas).
- ✓ Producto final esperado: **Hoja de Ruta** para la Implementación

---

# *Proceso de Implementación. Temas a Tener en Cuenta*

## *2. Cambios en la estructura organizacional, reforzamiento de las funciones de gestión de riesgos, auditoría interna, cumplimiento.*

- ✓ Recursos y definición de objetivos
- ✓ Segregación de funciones y empoderamiento
- ✓ Rol del Directorio y el Gerente General
- ✓ Outsourcing, Coaching o desarrollo interno
- ✓ Proceso de formalización, puesta en marcha y control interno
- ✓ Comunicación con el Regulador



---

# *Proceso de Implementación. Temas a Tener en Cuenta*

## *3. Relación con los procesos de Negocio ¿Cómo le afecta?*

- ✓ Definición de Apetito de Riesgo y Estrategia de Negocio ¿Qué predomina?
- ✓ Procesos de planificación y presupuesto (3-5 años)
- ✓ Gestión de capital y política de dividendos.
- ✓ Proceso de control de gestión
- ✓ Proceso operacional (día a día)
- ✓ Sistema de Remuneraciones y Compensaciones de los Ejecutivos.

---

# *Proceso de Implementación. Temas a Tener en Cuenta*

## *4. Competencia y prácticas de la industria.*

- ✓ Efecto competitivo:
  - Presupuesto y recursos destinados
  - Limitaciones a la estrategia comercial, técnica y de inversiones
  - Reconocimiento y valoración por parte de los clientes y socios comerciales (ejemplo canales).
- ✓ Comparación con los pares ¿se conversan estos temas en la industria?
- ✓ Compañías locales versus “internacionales”

---

## *Resumen y Conclusiones*

- ✓ La gestión integral de riesgos, requiere tiempo, recursos y cambios importantes al interior de la organización, cuyos beneficios no son tan claros de observar en el corto plazo.
- ✓ Lo anterior genera “estrés” en las compañías y el mercado en general, y una cierta “tensión” con el regulador.
- ✓ La dicotomía entre “interés” del regulador y del regulado es una realidad, cómo se gestiona para encontrar puntos de encuentro y reducir la tensión es un gran desafío.
- ✓ Algunos aspectos que pueden ayudar a reducir la tensión:
  - Mucha discusión en intercambio de información “transparente”
  - Procesos graduales y análisis de impacto
  - Proporcionalidad y realidad local versus tendencia internacional
  - Involucramiento “real” del Directorio
  - Supervisión efectiva y feedback adecuado a las compañías.

---

# *¡Gracias!*

El presente documento ha sido preparado a efectos de orientación general sobre materias de interés y no constituye asesoramiento profesional alguno. No deben llevarse a cabo actuaciones en base a la información contenida en este documento, sin obtener el específico asesoramiento profesional. No se efectúa manifestación ni se presta garantía alguna (de carácter expreso o tácito) respecto de la exactitud o integridad de la información contenida en el mismo y, en la medida legalmente permitida. PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., sus socios, empleados o colaboradores no aceptan ni asumen obligación, responsabilidad o deber de diligencia alguna respecto de las consecuencias de la actuación u omisión por su parte o de terceros, en base a la información contenida en este documento o respecto de cualquier decisión fundada en la misma.

© 2015 PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.