

# Solvencia II

Centro Global de Seguros

## Sitúe el riesgo y el Gobierno Corporativo en el centro del negocio

### Resumen ejecutivo

Con la adopción de la directiva Solvencia II, por parte del Consejo Europeo de Asuntos Económicos y Financieros (ECOFIN) el 5 de mayo, el régimen regulatorio de capital basado en riesgos se acerca más a la realidad. Las entidades aseguradoras y reaseguradoras europeas tienen hasta el 31 de octubre de 2012 para atender las medidas de implementación detalladas, que las conducirán a una nueva norma global - o cuando menos, a un punto de comparación significativo que transformará la manera en cómo se hacen los negocios.

El debate en torno a la supervisión de grupos y riesgo del capital originó varios retrasos antes de que el Parlamento Europeo votara a favor de la directiva Solvencia II (22 de abril de 2009). El énfasis en los Estudios de Impacto Cuantitativo (QIS, por sus siglas en inglés), que se realizaron antes de la adopción por el ECOFIN, provocó que no se analizaran con profundidad los requerimientos del Pilar 2, los cuales exigen nuevas normas de administración de riesgos y sistemas de control para las entidades aseguradoras. En este documento analizaremos la importancia del Pilar 2 y sus consecuencias. El futuro depara retos importantes para las aseguradoras en el desarrollo del marco apropiado que soporte sus negocios durante la fase de implementación.



## Antecedentes

La crisis de los mercados financieros enfatizó que las entidades aseguradoras han dependido demasiado de los modelos cuantitativos, calificaciones externas y puntos de comparación (benchmark). Para prevenir que esto ocurra en el futuro, los reguladores deben asegurarse de que los nuevos requisitos cuantitativos de capital de riesgo estipulados en Solvencia II, se encuentren dentro de la infraestructura adecuada de la administración de riesgos, con los procesos internos y controles adecuados en todos los niveles.

Los requerimientos del Pilar 2 son importantes para las aseguradoras por ser parte fundamental del objetivo de Solvencia II (es decir, manejar un negocio de seguros con un entendimiento adecuado de los riesgos, así como con la supervisión y control apropiados para asegurar la suficiencia de capital). A pesar de que las medidas de implementación del nivel 2 aún no están completas, se ha difundido bastante información sobre la Autoevaluación de Riesgos y Solvencia (ORSA, por sus siglas en inglés) -publicada el 27 de mayo de 2008- así como las expectativas generales de control - Documento de consulta 33 del CEIOPS, emitido a fines de marzo de 2009.

En síntesis, el Pilar 2 establece normas en tres grandes áreas:

1. Las estructuras de Gobierno Corporativo que las firmas deberán tener para asegurar la administración sólida y prudente de sus negocios.
2. El requerimiento para que las firmas lleven a cabo una ORSA que vincule la estrategia del negocio con los riesgos que surjan y, como resultado, el capital que se necesite para sustentar el negocio.
3. Las facultades y procesos de revisión que serán responsabilidad de los supervisores nacionales, incluyendo la capacidad de imponer cargas de capital.

En este artículo nos enfocaremos en los requisitos principales de las expectativas de Gobierno Corporativo para las firmas.

### Estructuras de Gobierno Corporativo

Una explicación generalizada de las expectativas de control que tiene Solvencia II de las firmas, es que el negocio esté sujeto a una "administración sólida y prudente". Para demostrar esto, Solvencia II plantea expectativas en el Pilar 2 sobre los requerimientos de:

- ▶ La distribución adecuada de responsabilidades, incluyendo la función del órgano directivo o consejo de administración. En este sentido, la expectativa es que el consejo demuestre claramente que ha delegado la autoridad en toda la organización (a nivel individual con la experiencia gerencial y a través de las estructuras del comité) con una administración de información robusta que sustente la delegación de autoridad.
- ▶ Las funciones específicas (actuariales, de administración de riesgos y de auditoría interna) que se consideran esenciales para que una entidad aseguradora opere eficazmente. En particular, Solvencia II hace hincapié en la necesidad de una función actuarial y plantea algunas responsabilidades muy específicas para la misma (incluyendo opinar sobre la política de suscripción y reaseguro). La firma tiene la responsabilidad de demostrar que las funciones clave han sido cubiertas adecuadamente y que los responsables continúan siendo apropiados (prueba de idoneidad).
- ▶ Algunos sistemas de supervisión y control (esto es, sistemas de administración de riesgos y de control interno) que estén adecuadamente documentados y vinculados con la capacidad y límites de riesgos de la compañía.

Aunque el requerimiento anteriormente expuesto no esté estipulado explícitamente en la directiva de Solvencia II, sí conserva eficazmente los principios de las "tres líneas de defensa". Esto se logra ya que expresa claramente la necesidad de diferenciar las unidades que toman riesgos (es decir, los dueños de los procesos o los gerentes de línea), la responsabilidad de supervisión que es independiente de éstas (es decir, la función de administración de riesgos) y el aseguramiento independiente requerido que ofrece acceso ilimitado al consejo (auditoría interna).

### Estado actual de la industria

A primera vista, muchas firmas pueden argumentar que han puesto en marcha varios de los elementos del Pilar 2. Esto podría estar impulsado por los requisitos regulatorios actuales (tales como las Normas Prudenciales y el SYSC en el Reino Unido) o nuevos requisitos (tales como el MaRisk en Alemania que aborda el Pilar 2 según se plantea en la directiva Solvencia II).

# El futuro depara retos importantes para las entidades aseguradoras en el desarrollo del marco apropiado que soporte sus negocios durante la fase de implementación.

Nuestra experiencia en estos proyectos nos dice que las aseguradoras tienden a abusar del principio de proporcionalidad. Aun los grandes grupos aseguradores que están optando por utilizar modelos internos en el Pilar 1 se encuentran discutiendo con el regulador federal para lograr que ciertas reglas organizacionales que aplican para el Pilar 2 sean menos rigurosas. Debido a que Solvencia II es una regulación basada en principios, permite varias interpretaciones.

Otro impulsor para el Pilar 2 podría ser el interés por obtener una calificación específica en la administración de riesgo empresarial por parte de una agencia calificadoras como Standard & Poor's. Sin embargo, en nuestra experiencia, es fácil sobreestimar el grado de preparación para Solvencia II con respecto al Gobierno Corporativo. De hecho, hemos observado varios incumplimientos comunes, algunos de los cuales describimos a continuación.

- ▶ En particular, hemos notado que muchas firmas no cuentan con una estrategia de riesgos clara o adecuada, ni vinculada con la estrategia corporativa. Cuando las firmas cuentan con dicha estrategia, generalmente ésta no se comunica adecuadamente. Por lo que la falta de retroalimentación, monitoreo y medición de la misma, limitan el proceso de control.
- ▶ Debido a que muchas de las funciones de seguros son en parte el resultado de relaciones históricas y evolucionan con el paso del tiempo, a menudo existe una autoridad descendente, inadecuada o mal articulada por parte del consejo. En particular, es posible que se necesite renovar la función de los comités clave, por ejemplo, de riesgos o de administración de activos y pasivos. Esto conduce típicamente a la incapacidad para documentar eficazmente las responsabilidades y refuerza la falta de claridad.
- ▶ A menudo observamos que puede haber una mezcla inadecuada de habilidades en los consejos y comités. Esto debido a que usualmente existe una falta de integrantes y directivos independientes que verdaderamente comprendan las problemáticas y estén en

posibilidades de desafiar la posición de riesgo del negocio. Este problema se agrava al analizar las tres líneas de defensa, donde el desequilibrio en las funciones individuales de los integrantes del comité o su mala estructura denotan que los mecanismos de supervisión y desafío no funcionan eficazmente.

- ▶ La información sobre las cuestiones de riesgo que se presenta a diferentes personas dentro del negocio y que están examinando esencialmente el (los) mismo(s) problema(s), es inconsistente (o simplemente no existe). Esto es especialmente cierto cuando varían las métricas utilizadas o cuando la información que se usa en las unidades que toman riesgos difiere de la presentada a las unidades de supervisión. Debido a que los asuntos e informe de riesgos también son preparados por diferentes funciones de aseguramiento -que utilizan una gran variedad de marcos, escalas y sistemas de tecnología de la información- existe el peligro de que estos informes no estén disponibles en el tiempo requerido. Este panorama incompleto del horizonte general de riesgos atrasa el proceso de toma de decisiones de los niveles ejecutivos.
- ▶ Las políticas no reflejan lo que realmente pasa en el negocio y no cuentan con el apoyo de procedimientos adecuados en un nivel de control más detallado para guiar el negocio dentro de los parámetros de la política. Además, por lo general, la relación entre las políticas no se entiende adecuadamente o el marco de la política está incompleto.
- ▶ Los límites de riesgo -que son creados por la forma en que las compañías se han desarrollado con el paso del tiempo- generan brechas, hacen que el proceso sea poco flexible y no necesariamente trabajan de manera coherente para sostener el apetito de riesgo de la empresa.

En general, existe una falta de claridad de los roles funcionales, especialmente, en la segunda línea de defensa (cumplimiento y riesgo). Esto se combina con las ineficiencias en los procesos de riesgo, control y aseguramiento. Por ejemplo, podrían presentarse ineficiencias

en varias evaluaciones del mismo asunto, donde las funciones de riesgos, auditoría interna, cumplimiento y otras le hacen las mismas preguntas a las unidades tomadoras de riesgos. Por ende, hoy en día, el enfoque principal está puesto en asimilar los elementos de control, las funciones organizacionales, procesos, sistemas y estructuras de datos, a fin de cerrar las brechas no deseadas y evitar redundancias. El proceso para equilibrar estos elementos se describe como "convergencia de riesgo" y consiste en introducir un marco estandarizado de tecnología coherente, catálogos de riesgo, procedimientos de evaluación, escalas de calificación, así como parámetros y procesos de información. Muchas firmas utilizarán Solvencia II como impulsor para lograr este equilibrio.

Al observar estas deficiencias, vale la pena tomar en cuenta otro punto clave. Solvencia II seguirá siendo un reto incluso para las firmas con sólidos modelos de control y un marco implementado para abordar los temas de mayor importancia. A fin de cumplir con la "prueba de uso" (use test) y otros requerimientos de Solvencia II, las compañías necesitarán cambiar la manera en que hacen negocios, así como las estructuras de Gobierno Corporativo, o por lo menos, las políticas y procedimientos actuales que apoyan la operación del negocio.

## Los retos de la implementación

Considerando que las firmas aún tienen mucho por hacer para cumplir con los requerimientos de control del Pilar 2, ¿cuáles son los retos más importantes? En nuestra experiencia, existen varios puntos que no deben ser subestimados, tales como:

- ▶ Crear y estructurar funciones que estén sustentadas en información administrativa oportuna y robusta, así como respaldada por las habilidades técnicas apropiadas (específicamente de riesgos).
- ▶ Reconsiderar la responsabilidad histórica y líneas jerárquicas para desarrollar un modelo de control eficaz y adecuado.

- ▶ Incorporar verdaderamente la administración de riesgos dentro de las operaciones, empezando por articular efectivamente la estrategia de riesgos y apetito de riesgos, y difundir su uso dentro del negocio.
- ▶ Crear una administración de información robusta y oportuna que facilite una “sola versión de la verdad” dentro del negocio. De esta forma, los múltiples usuarios de la información tendrán un punto de vista común de sus marcos, escalas de calificación y parámetros de información.
- ▶ Alinear los intereses de la entidad legal a los del grupo, así como a las unidades operativas dentro de las múltiples jurisdicciones del negocio.

Además con estos requerimientos, las firmas tienen la oportunidad idónea de analizar la los procesos de aseguramiento y control, así como las funciones existentes de auditoría, cumplimiento y riesgo para evitar la duplicidad, mejorar sus competencias y cerrar las brechas no deseadas.

## Identificando cuando se logra el objetivo

Tomando en cuenta el reto que presenta el trayecto, ¿cómo sabrán las firmas que han logrado su objetivo? En nuestra opinión, existen varios atributos que podrán demostrar que dichas firmas han implementado exitosamente los requerimientos de Gobierno Corporativo del Pilar 2:

- ▶ La delegación de autoridad clara, documentada y de forma descendente en la organización, con alcances adecuados de control y el conjunto correcto de habilidades para esas funciones.
- ▶ La asignación correcta de responsabilidades a cada función, que evite duplicidad.
- ▶ La articulación clara de las responsabilidades del comité, divididas entre “hacer, supervisar y asegurar” con los integrantes adecuados del comité.
- ▶ Las políticas y documentación del riesgo y control que muestren que todos los riesgos y controles significativos han sido identificados, evaluados, monitoreados y reportados, y que la supervisión del negocio refleja la realidad actual.
- ▶ El entendimiento del apetito y límites de riesgo de todos los responsables de la toma de decisiones en la organización.

- ▶ La capacidad de demostrar el “uso” de los modelos e información de riesgos dentro del negocio y a través de todas las funciones y líneas de defensa. Esto incluye demostrar el impacto que tiene el marco de administración de riesgos en los procesos clave del negocio, por ejemplo: determinación de tarifas, inversiones y administración del desempeño.

Las firmas que logren cumplir con estos objetivos se encontrarán en una mejor posición para convencer a los reguladores, accionistas y agencias calificadoras de que cuentan con un Gobierno Corporativo sólido.

## Conclusión

Debido a la naturaleza del desarrollo de Solvencia II y al número de ejercicios QIS, la industria tiene un mayor entendimiento del esfuerzo por mejorar los modelos, que el que tiene de los requerimientos del Pilar 2. Sin embargo, como se demostró anteriormente, existen retos significativos en la elaboración de una solución del Pilar 2 que incluya las estructuras de Gobierno Corporativo adecuadas y un marco de administración de riesgos.

Los regímenes que han elegido impulsar la adopción temprana de los requerimientos adicionales de riesgo y control (como Alemania, por ejemplo, con MaRisk), serán testigos de que si bien los cálculos que se requieren para Solvencia II son difíciles, el hecho es que ubicar a la administración de riesgos al centro del negocio y apoyarla utilizando un Gobierno Corporativo adecuado es un reto que no debe subestimarse. Las compañías pueden beneficiarse articulando y vinculando los elementos de gobierno, administración de riesgos y control en un concepto integral, como la convergencia de riesgos. Esto debe ir acompañado de una administración robusta y disciplinada del programa que traspase las estructuras y geografías internas.

El hecho de que el Comité de Asuntos Económicos y Monetarios del Parlamento Europeo haya aprobado la directiva Solvencia II es un hito que destaca la importancia de tomar el Pilar 2 con más seriedad, mejorar los procesos y sistemas de negocios y cumplir con la fecha límite de implementación antes de 2012.

Ernst & Young

Aseguramiento | Fiscal | Legal | Transacciones | Asesoría

## Acerca de Ernst & Young

Ernst & Young es líder global en aseguramiento, asesoría, servicios fiscales, legales y transaccionales. A nivel global, nuestros 135,000 profesionales están unidos por los mismos valores y un compromiso sólido con la calidad. Marcamos la diferencia al ayudar a nuestra gente, clientes y comunidades a lograr su potencial.

## Acerca del Centro Global de Seguros de Ernst & Young

De manera más frecuente, las aseguradoras deben tratar asuntos más complejos y convergentes que retan sus enfoques de administración de riesgos, operaciones y prácticas de información financiera. El Centro Global de Seguros de Ernst & Young reúne a un equipo mundial de profesionales para ayudarle a alcanzar su potencial – un equipo con profunda experiencia técnica en brindar servicios de aseguramiento, asesoría, fiscal y transacciones. En este centro trabajamos para prever tendencias, identificar las implicaciones y desarrollar puntos de vista sobre asuntos relevantes de la industria. Finalmente, nos permite ayudarle a cumplir con sus metas y competir con mayor eficacia. Es así como Ernst & Young marca la diferencia.

Para obtener mayores informes, por favor visite el sitio [www.ey.com/mx](http://www.ey.com/mx)

## Contacto

### José Manuel Méndez

Director de Servicios Financieros y Actuaría  
[jose.mendez@mx.ey.com](mailto:jose.mendez@mx.ey.com)  
 Tel. (55) 5283 1455