

A MILLIMAN GLOBAL FIRM



Milliman

Consultants and Actuaries

HABILITACIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE LAS EPS EN COLOMBIA

■ **Observaciones Generales en Manejo de Riesgos** ■

Bogotá, 25 – 26 DE SEPTIEMBRE, 2007

Presentado por: ACEMI & Milliman, Inc.

Agenda

- **Introducción a conceptos de manejo de riesgos**
- **Procesos de Manejo de Riesgo Empresarial**
- **Proceso de Decisiones en Manejo de Riesgos**
- **Áreas comunes de Riesgo**



Introducción a Manejo de Riesgos

- Manejo de Riesgos “Tradicional”
 - El ejercicio de anticipar, manejar y monitorear riesgos
 - Identificar exposición a pérdidas
 - Medir exposición a pérdidas
 - Supuestos de riesgo
 - Transferencia de riesgos
 - Reducción de riesgos
 - Selección de métodos
 - Monitorear resultados
 - Estas actividades suelen ocurrir en diferentes partes de la organización con poca coordinación



Introducción a Manejo de Riesgos

- Empresas gravitando hacia Manejo de Riesgo Empresarial (MRE)
 - “...la disciplina por la cual una organización en cualquier industria determina, controla, utiliza, financia y monitorea riesgos de toda clase con el propósito de incrementar a corto y largo plazo el valor para sus accionistas.”
 - Definición de la *Casualty Actuarial Society*
 - “... un proceso, afectado por la junta directiva de una entidad, su gerencia y varios otros empleados de la misma, aplicado en un contexto estratégico y en toda la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la empresa, y para manejar el riesgo dentro de sus límites internos, para proporcionar expectativas razonables de alcanzar los objetivos de la empresa.”
 - Definición de COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*)



Introducción a Manejo de Riesgos

- ¿Qué significa “Empresarial” en Manejo de Riesgo Empresarial?
 - Definición de “Control de Proceso”
 - Procesos utilizados efectiva y consistentemente a través de la organización
 - Ligando la planeación estratégica y los objetivos de la organización a MRE
 - Definición de “Portafolio”
 - La organización constituye una colección de actividades
 - El riesgo asociado con cualquier actividad individual no es relevante, solo su contribución al perfil consolidado de portafolio de riesgos



Introducción a Manejo de Riesgos

- ¿Qué es Manejo de Riesgo Empresarial?
 - Forma sistemática y organizada de manejar riesgos a través de la organización
 - Proceso continuo
 - Aplica a todos los riesgos relevantes a la organización, no solo riesgos financieros o de seguros
 - El proceso crea valor para la organización



Introducción a Manejo de Riesgos

- ¿Porqué se ha vuelto tan importante MRE?
 - Desarrollos regulatorios
 - Expectativas de agencias clasificadoras
 - Reporte COSO y acuerdo de Capital Basel
Capital han creado expectativas
 - Relación entre Capital Económico y riesgo
 - Convergencia de productos financieros,
mercados y globalización



Introducción a Manejo de Riesgos

- ¿Porqué están las compañías implementado MRE?
 - Crea ventajas competitivas a través de optimización de riesgos
 - Proporciona marco de referencia para establecer metas estratégicas y toma de decisiones eficiente
 - Aumenta el valor de la empresa para sus accionistas
 - Aumenta el nivel de confianza de sus clientes (asegurados) a través de comunicación y reporte efectivo



- **Introducción a conceptos de manejo de riesgos**
- **Procesos de Manejo de Riesgo Empresarial**
- **Proceso de Decisiones en Manejo de Riesgos**
- **Áreas comunes de Riesgo**



Proceso de Manejo de Riesgo Empresarial

- Las actividades de MRE pueden ser organizadas en cuatro temas:
 - Control de riesgos
 - Manejo de riesgo estratégico
 - Manejo de riesgo catastrófico
 - Cultura de manejo de riesgo



Proceso de Manejo de Riesgo Empresarial

- Control de riesgos
 - Principal objetivo es mantener los riesgos que son retenidos por la organización a niveles que son consistentes con los planes de la organización y sus niveles de tolerancia
 - Más efectivo si se aplican de forma universal dentro de la organización



Proceso de Manejo de Riesgo Empresarial

- Proceso de control de riesgo:
 1. Identificación de los riesgos
 2. Evaluación y clasificación de los riesgos
 3. Monitoreo de los riesgos
 4. Establecimiento de límites de riesgo
 5. Prevención de riesgos
 6. Minimización de riesgos
 7. Transferencia de riesgos (a través de reaseguro)
 8. Revisión de nuevos productos



Proceso de Manejo de Riesgo Empresarial

- Manejo de riesgo estratégico
 - Proceso de reflejar el riesgo y el capital en riesgo en las decisiones estratégicas de la compañía
 - Objetivo es optimizar for resultados con base en ajuste de riesgos para la organización
 - Es efectivo solamente si se aplica universalmente a través de la organización
 - Aplicación inconsistente puede ser perjudicial



Proceso de Manejo de Riesgo Empresarial

- Proceso de manejo de riesgo estratégico:
 1. Calcular Capital Económico para todos los riesgos y ajustar por correlación de riesgos
 2. Tarificación por riesgo-ajustado refleja el costo de capital y la volatilidad del ingreso esperado
 3. Planeación de capital influye sobre planes estratégicos
 4. Resultados financieros de planes de negocio se miden con base en riesgo-ajustado



Proceso de Manejo de Riesgo Empresarial

- Manejo de riesgo catastrófico
 - Proceso de anticipar y prepararse para eventos extremos que pudieran amenazar la viabilidad de la empresa
 - Desarrollar planes de contingencia para minimizar el impacto de desastres en la empresa
 - Proceso de monitoreo para tener notificación por adelantado de posible evento



Proceso de Manejo de Riesgo Empresarial

- Proceso de manejo de riesgo catastrófico:
 1. Análisis de tendencias para determinar posibles situaciones negativas
 2. Estudios de estrés para determinar el impacto sobre la compañía de situaciones adversas extremas
 3. Planeación de contingencias con planes de acción específicos para ser usados en emergencias
 4. Manejo pro-activo de riesgo catastrófico si ocurre una catástrofe
 5. Aprender de la experiencia pasada
 6. Considerar transferencia de riesgos



Proceso de Manejo de Riesgo Empresarial

- Cultura de manejo de riesgo
 - Enfoque general de la empresa en el manejo de riesgos
 - La meta es crear una situación donde el manejo del riesgo operacional, estratégico y catastrófico se lleva a cabo dentro de la organización sin la supervisión directa del Oficial de Riesgo



Proceso de Manejo de Riesgo Empresarial

- Proceso de cultura de manejo de riesgo:
 - Determinación de riesgos
 - Identificar mejores prácticas
 - Apoyo firme del esfuerzo de manejo de riesgos
 - Comunicar planes y resultados de manejo de riesgos
 - Recalcular esfuerzos y actividades de manejo de riesgos con los empleados



- **Introducción a conceptos de manejo de riesgos**
- **Procesos de Manejo de Riesgo Empresarial**
- **Proceso de Decisiones en Manejo de Riesgos**
- **Áreas comunes de Riesgo**



Proceso de Decisiones en Manejo de Riesgos

- El proceso de decisión debe incluir:
 - Determinación de tolerancia de riesgo
 - Identificar las partes interesadas y sus requisitos
 - Crear estrategias para cumplir con los requisitos de las partes interesadas
 - Tomar decisiones informadas



Proceso de Decisiones en Manejo de Riesgos

- Determinación de tolerancia de riesgo
 - El nivel de riesgo agregado que la empresa puede asumir y manejar a largo plazo
 - Medidas de riesgo incluyen ganancias, capital libre, capacidad para pagar siniestros y patrimonio
 - Medidas de tolerancia incluyen
 - Probabilidad de ruina
 - Costo económico de ruina
 - Valor en riesgo
 - Medida del riesgo en la “cola” del evento



Proceso de Decisiones en Manejo de Riesgos

- Identificar las partes interesadas
 - Junta Directiva y gerencia
 - Posición de manejo de capital
 - Volatilidad de resultados
 - Gobierno corporativo
 - Manejo de riesgo de colas
 - Mejorar clasificación de riesgo
 - Mejorar comunicaciones



Proceso de Decisiones en Manejo de Riesgos

- Identificar requisitos de las partes interesadas
 - Empleados
 - Cultura corporativa y ambiente de trabajo
 - Compensación
 - Oportunidades de avance profesional
 - Calidad de gerencia
 - Fortaleza de empresa



Proceso de Decisiones en Manejo de Riesgos

- Identificar requisitos de las partes interesadas
 - Asegurados
 - Buena relación con reguladores y agencias clasificadoras
 - Pagos consistentes con expectativas
 - Productos atractivos y competitivos
 - Buen servicio al cliente
 - Accionistas
 - Expectativas consistentes con la junta directiva



Proceso de Decisiones en Manejo de Riesgos

- Identificar requisitos de las partes interesadas
 - Agencias clasificadoras
 - Requisitos de capital para determinar fortaleza financiera
 - Anticipan ver procesos de MRE implantados
 - Reguladores
 - Protección del asegurado
 - Solvencia de la compañía a largo plazo



Proceso de Decisiones en Manejo de Riesgos

- Como crear estrategias para cumplir con los requisitos de las partes interesadas
 - Modelos cuantitativos
 - Modelaje de riesgos
 - Cálculo de capital económico
 - Medida de desempeño de riesgo-ajustado
 - Simulación y modelos estocásticos avanzados
 - Modelaje de riesgo operativo
 - Más difícil de cuantificar riesgos relacionados con individuos, procesos, sistemas y eventos
 - Capital económico puede cubrir estas áreas



Proceso de Decisiones en Manejo de Riesgos

- Ejemplos de estrategias para cumplir objetivos
 - Mejor análisis de activos y pasivos
 - Estrategias para inmunizar riesgos de activos
 - Transferencia de riesgo a través de reaseguro
 - Límites en tipos de activos
 - Límites en tipos de actividades de negocios para evitar malos riesgos
 - Estrategias varias para mitigar riesgo operativo



Proceso de Decisiones en Manejo de Riesgos

- Tomar decisiones informadas
 - Establecer marco referencial de gobierno corporativo, toma de decisiones y seguimiento
 - Gerencia alta debe apoyar actividades de manejo de riesgo para que sean exitosas



- **Introducción a conceptos de manejo de riesgos**
- **Procesos de Manejo de Riesgo Empresarial**
- **Proceso de Decisiones en Manejo de Riesgos**
- **Áreas comunes de Riesgo**



Áreas comunes de Riesgo

- Áreas de riesgo comunes a toda organización
 - Gerencial
 - Capital intelectual
 - Capital humano
 - Plan de recuperación de desastres



Áreas comunes de Riesgo

- Gerencial
 - Calidad de gerencia
 - Calidad de la junta directiva
 - Gobierno corporativo
 - Claridad de objetivos
 - Capacidad de instalar procesos de MRE y destinar los recursos necesarios para su éxito
 - Comunicación
 - Liderazgo



Áreas comunes de Riesgo

- Capital intelectual
 - Seguridad de la Data
 - Productos propios, servicios e información
 - Temas de marca
 - Desarrollo de procesos de negocios
 - Documentación de procesos de negocios
 - Manejo de riesgos y subcontratistas
 - Asuntos legales



Áreas comunes de Riesgo

- Capital humano
 - Reclutamiento y retención de empleados claves
 - Mantener niveles adecuados de empleo y reemplazos para posiciones críticas
 - Compensación
 - Relaciones humanas
 - Políticas de personal y manejo de asuntos legales
 - Salud y seguridad de los empleados
 - Relaciones con clientes y socios de negocio



Áreas comunes de Riesgo

- Plan de recuperación de desastres
 - ¿Como impactaría un desastre a la organización?
 - Desastres naturales
 - Terrorismo
 - Colapso financiero de mercados
 - Interrupciones de trabajo
 - Problemas legales



Áreas comunes de Riesgo

- Plan de recuperación de desastres
 - Tres aspectos que pueden amenazar una empresa cuando ocurre un desastre
 - Pérdida de capital intelectual
 - Pérdida de capital humano
 - Falta de comunicación y liderazgo
 - Desarrollar plan y ensayarlo
 - El objetivo es estabilizar procesos internos y asegurar la continuidad de las fuentes de negocio
 - El plan debe contemplar el retorno a la normalidad



¿Preguntas?



Thank You!

John D. Meerschaert, FSA, MAAA
john.meerschaert@milliman.com

Milliman, Inc.
15800 Bluemound Road, Suite 400
Brookfield, WI 53005
+1 262 784.2250

