

Bogotá, septiembre 10 de 2021

# Reinvención estratégica y gestión de riesgos en la industria aseguradora

Jorge Castaño Gutiérrez

Superintendente Financiero de Colombia

# Los entornos complejos están incidiendo de manera estructural en la industria aseguradora y en la forma en que se **genera valor a la sociedad**



**Entorno económico** con menor incertidumbre, pero aún retador.



Cambios en la **dinámica demográfica**.



Severidad y frecuencia de los **fenómenos climáticos**.



Acelerada **transformación tecnológica**.



Acceso a un **mayor volumen de información**.



**Marco regulatorio** en actualización.



Entrada de **nuevos jugadores y aliados**.



**Consumidores con necesidades** cambiantes.



**Entornos laborales** diferentes.

La robustez técnica de la industria es una condición esencial pero **no la única para crear** verdaderas estrategias de largo plazo.



---

¿Qué implica la gestión de riesgos emergentes en un entorno complejo?

---

1. Anticiparse a su materialización y **adoptar una estrategia proactiva, no** reactiva, reconociendo que los riesgos pueden incluso identificarse a partir de la experiencia de otras industrias



### El punto de partida: preguntarse

- a) ¿En qué contexto estamos operando (local e internacional)?
- b) ¿Qué factores de riesgo pueden impactarnos y cuál es su canal de transmisión?
- c) ¿Su impacto es material para la estabilidad de la compañía?
- d) ¿Cuáles de estos factores pueden afectar a mis consumidores?
- e) ¿Cuáles son las prioridades de los reguladores?
- f) ¿Qué tipo de gestión previene su ocurrencia o minimiza su impacto?
- g) ¿Es una gestión individual o con enfoque de conglomerado?



### Elementos de decisión

- 1. Opinión de expertos.
- 2. Evaluación de otras industrias.
- 3. Revisión de experiencias pasadas.
- 4. Ejercicios de choque "what if".
- 5. Encuestas internas o externas.
- 6. Experiencia internacional.

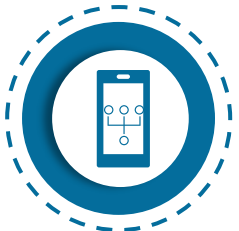
## 2. Identificar tendencias en el entorno para dotar de ventajas competitivas a las entidades. La gestión como un **factor diferenciador**



### **Tendencia: implementación de esquemas de trabajo híbrido**

- **Más del 50%** de los CRO señaló la **falta de herramientas de ciberseguridad efectivas** como un reto de gran o moderada importancia.
- El **45%** de los CRO identificó las **amenazas de ciberseguridad** como uno de los riesgos más preocupantes, por el desarrollo de la actividad en el entorno de trabajo remoto.

**Oportunidad:** ganar eficiencia al implementar nuevas herramientas o modernizar las existentes.



### **Tendencia: digitalización acelerada**

El **30%** de los CRO señaló los **incrementos en el fraude** en un entorno cada vez más digitalizado, como uno de los riesgos más preocupantes.

**Oportunidad:** establecer alianzas con actores nuevos para el mercado e implementar desarrollos innovadores.



### **Tendencia: cambios en la fuerza laboral (no disponibilidad por enfermedad o alta rotación)**

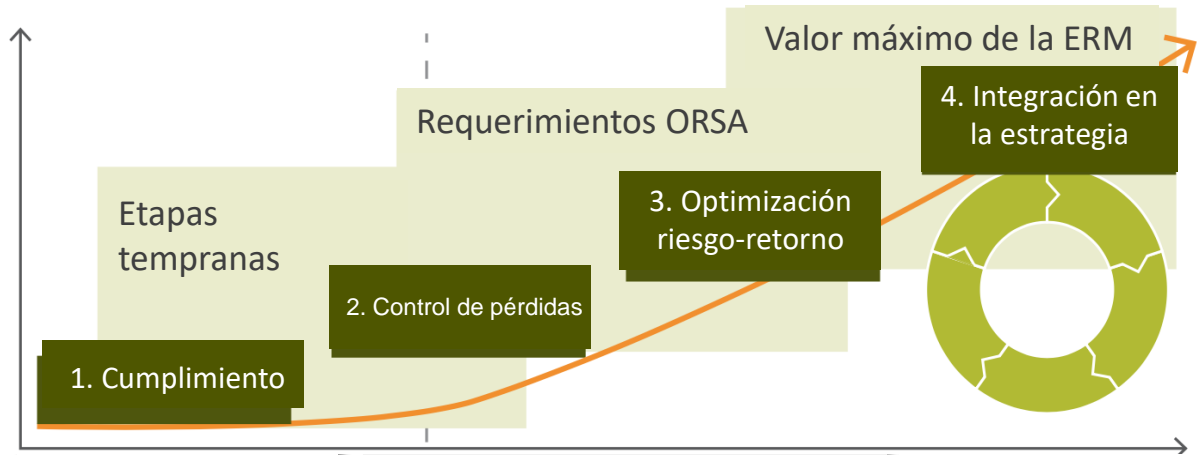
El **34%** de los CRO señaló la **degradación en los procesos, actividades de control y cumplimiento**, como uno de los riesgos más preocupantes.

**Oportunidad:** ganar eficiencia al i) integrar nuevos perfiles a la organización, ii) reasignar el personal y iii) renovar la política de atracción y retención del talento humano.

### 3. Consolidar la función de riesgos para **generar valor** a la compañía de seguros

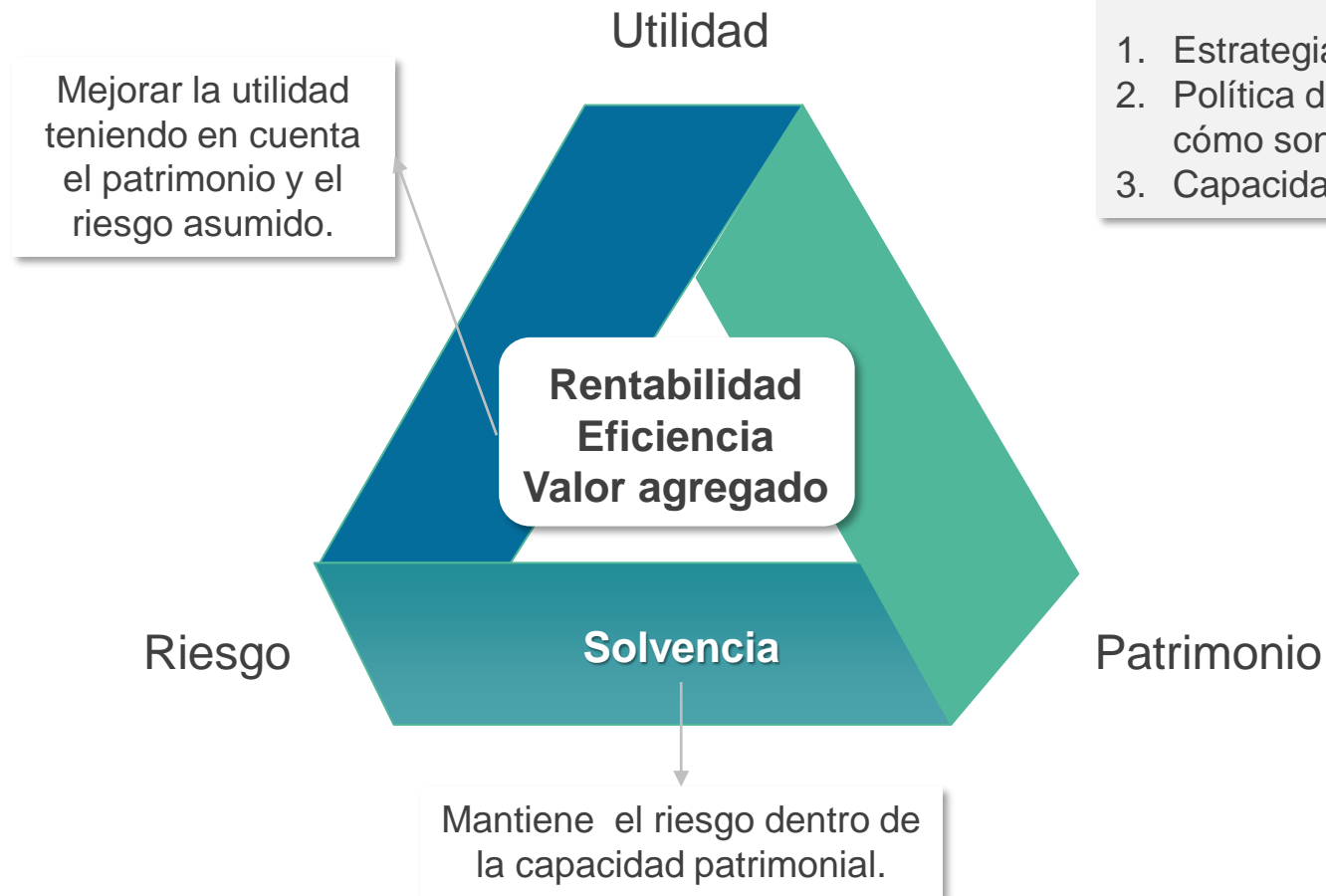
#### ¿Cuál es el rol que tiene la función de riesgos en cada entidad?

Algunas aseguradoras han logrado convertir dicha función en una **aliada estratégica para el desarrollo del negocio**. No es un tema de exclusivo "cumplimiento".



Función de riesgos	1. Monitoreo de riesgos	2. Calificación del riesgo	3. Protección del valor	4. Generación de valor
Rol y mentalidad	Respuesta reactiva ante incidentes y nuevas regulaciones.	Identifica problemas de manera proactiva. Desafía a las prácticas comunes. Dialoga continuamente con la primera línea.		Agrega valor fundamental para la toma de decisiones estratégicas y operativas: su opinión es altamente demandada .
Valor agregado	<b>Limitado:</b> enfocado en controles ex-post y compliance.	<b>Medio:</b> provee algunos insumos para la operación del negocio y tiene una escasa participación estratégica.		<b>Alto:</b> la administración toma decisiones basada en el entendimiento de las implicaciones riesgo-retorno y los posibles <i>trade-offs</i> .
Capacidades requeridas	Enfoque en: <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento (fija límites de riesgo y políticas).</li> <li>Contabilización y métricas estatutarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades para entender la estrategia corporativa.</li> <li>Modelación básica: capital económico y pruebas de estrés.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelación integral de capital económico para la toma de decisiones.</li> <li>Análisis de riesgos avanzado frente a los principales procesos del negocio.</li> </ul>

Desde la supervisión se busca que la gestión de riesgos facilite a las aseguradoras **encontrar el balance óptimo entre patrimonio, riesgo y beneficio** para todas las partes interesadas (accionistas, acreedores, clientes y usuarios, empleados, autoridades, etc.)



Desde la supervisión se busca que las aseguradoras cuenten con:

1. Estrategia de gestión de riesgos que defina el apetito de riesgo.
2. Política de gestión de riesgos que identifique todos los riesgos materiales y cómo son gestionados.
3. Capacidad para responder oportunamente a cambios en el perfil de riesgos.

La efectividad de la gestión de riesgos se mide desde varias dimensiones:

1. Caracterización: mandato, estructura organizacional, recursos, metodologías y prácticas, supervisión que sobre la misma realizan la alta gerencia y la Junta Directiva.
2. Desempeño: cultura de riesgos, actualización ante cambios de perfil, modelación y monitoreo de riesgos, reportes a la Junta Directiva, comités y alta gerencia.

# En las estrategias de la industria, la agregación de riesgos debe ser una tarea permanente y dinámica

1. Actividades Significativas	2. Riesgo Inherente							Gestión Operativa	3. Funciones de Supervisión							4. Riesgo Neto		
	Crédito	Mercado	Operativo	Seguros	Lavado	Cumplimiento Regulatorio	Estratégico		Análisis Financiero	Cumplimiento	Gestión de Riesgos	Actuaria	Auditoría Interna	Alta Gerencia	Junta Directiva	Calificación	Dirección	Importancia
Riesgos laborales			MA	A	MB	A		A	A	A	A	A	F	A	A	MB	E	A
Inversiones	MB	MB	MB		MA			A	A	A	A	A	F	A	A	MB		
Seguro Previsional y de Rentas Vitalicias	MB		MB	A	MB	A	MB	A	A	A	A	A	F	A	A	B	E	M
Salud	MB		MA	MA				A	A	A	A	A	F	A	A	MB	E	B
Vulnerabilidad Lavado de Activos					MA	MA		NM	A	A	NM	A	A	NM	NM	MA	E	A
Gestión de Tecnología y Canales			MA					A	A	A	A	A	F	A	A	MB		
Calificación General									A	A	A	NM	F	A	A	MB	E	

	Calificación	Dirección
Capital	A	E
Rentabilidad	F	E
Liquidez	A	D
Riesgo Compuesto	MB	E



## 4. Fortalecer las herramientas básicas de gestión pensando en el **largo plazo**. El sector asegurador tiene la experiencia y el conocimiento para ser ejemplo en gestión de riesgos

### Set de herramientas básicas para la gestión de riesgos



#### Información

- Construcción de series históricas robustas.
- Recopilación de datos de la cartera de riesgos asegurados.
- Obtención de datos de eventos recientes (impacto de la pandemia).



#### Modelación

- De pérdidas por acumulaciones conocidas y probables para la compra del reaseguro.
- Para una tarificación robusta.



#### Gestión de los terceros

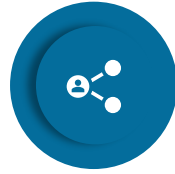
- Debida diligencia en el conocimiento de los terceros (reaseguradores, servicios de asistencias, gestión de inversiones e intermediarios).
- Estrategia de seguimiento a las condiciones y acciones del tercero.

## 5. Pensar fuera de la caja: el alto nivel de incertidumbre requiere soluciones creativas



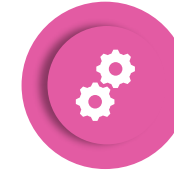
### Top 10 de riesgos emergentes para la industria de seguros en América Latina\*

1. Inestabilidad social.
2. Cambio climático.
3. Riesgos cibernéticos.
4. Desigualdad económica.
5. Enfermedades contagiosas/ infecciosas/ pandemia.
6. Derivados del uso de la tecnología.
7. Regulación y legislación.
8. Riesgos políticos.
9. Medio ambiente, social y gobernanza (ESG).
10. Cambios demográficos.



### Algunos impactos posibles sobre el mercado

- Aumento de la siniestralidad de seguros de lucro cesante, terrorismo y RC.
- Encarecimiento del reaseguro.
- Pérdidas por afectación a la imagen.
- Mercados con penetraciones bajas.
- Cambio en la siniestralidad de los ramos de salud y vida.
- Incremento del fraude.
- Mayor siniestralidad en el ramo de seguros de crédito.
- Incremento en las obligaciones de largo plazo.



### Herramientas que se ponen a prueba

- Programa de reaseguro.
- Política de inversiones.
- Política de suscripción.
- Estrategia de gestión del riesgo operativo.
- Modelo de tarificación y reservas técnicas.
- Estrategia comercial.
- Estrategia de selección y retención de talento.
- Estrategia de adaptación al cambio.
- Estrategia de asignación de capital.

**Los marcos de gestión de riesgos tradicionales podrían no capturar completamente la complejidad de los riesgos emergentes [Milliman, 2020+ ]**

---

Un ejemplo de estos riesgos es el  
cambio climático

---

# La exposición a riesgos climáticos va más allá del riesgo de desastres. Las compañías de seguros están expuestas a riesgos financieros derivados del cambio climático en las prácticas de suscripción y de inversión



## Riesgos físicos

Impactos directos de los fenómenos meteorológicos extremos y desastres.

Impactos indirectos como la degradación del capital natural o interrupciones en comercio.

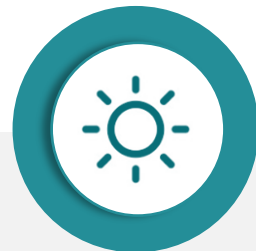


## Riesgos de transición

Cambios económicos y políticos disruptivos que afectan a los mercados.

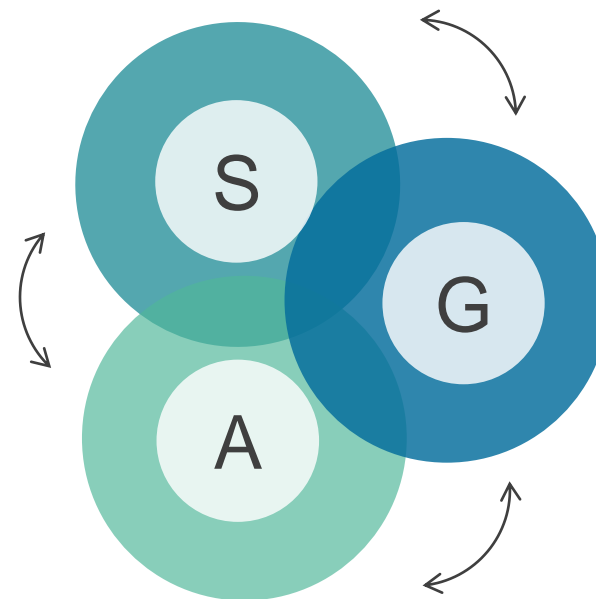
En inversiones pueden afectar los valores con alto contenido de carbono.

En el negocio de suscripción puede verse levemente afectado por la reducción de primas de ciertos sectores.



## Riesgos de responsabilidad

Incluidos los costos de los daños causados por el cambio climático que se le trasladan a las aseguradoras a través de pólizas de responsabilidad civil tales como indemnizaciones personales o seguros de directores y funcionarios corporativos.



**Los asuntos ASG están interrelacionados: el cambio climático tiene implicaciones sociales.**

# En Colombia todavía hay mucho por hacer: la industria debe continuar avanzando para que el cambio climático sea parte de la gobernanza, la estrategia, los sistemas de gestión de riesgos y las metas de las compañías



## Gobierno

El **39%** de las compañías de seguros de vida indica que la **Junta Directiva gestiona y supervisa los temas ambientales y climáticos.**

**En el caso de las compañías de seguros generales,** la gestión y supervisión de temas ambientales y climáticos es del **52%**



## Estrategia

**17%** de las compañías de seguros de vida **tiene una estrategia** y/o política que incorpora explícitamente el cambio climático.

**22%** de las compañías de seguros generales cuenta con dicha **estrategia y/o política.**



## Sistema de gestión y administración de riesgos ambientales

**33%** de las compañías de seguros de vida realiza **análisis cuantitativos con enfoque prospectivo** [forward-looking] del posible impacto de los riesgos climáticos en sus activos, suscripción y/o inversiones.

El porcentaje de compañías de seguros generales que realiza dichos análisis cuantitativos es del **39%**



## Metas y métricas

**28%** de las compañías de seguros de vida mide la huella de carbono. De ellas, el 100% mide alcance 1, el 80% alcance 2 y el 80% alcance 3

Un **30%** de las compañías de seguros generales calcula la huella de carbono. De estas, el 86% la huella alcance 2, el 57% alcance 2 y el 43% alcance 3.



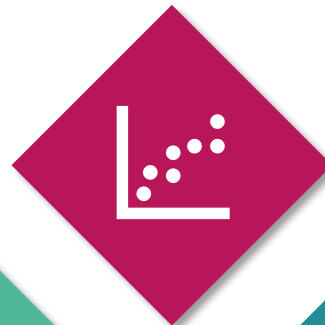
Desde la SFC no somos ajenos a estas tendencias y desde 2018 hemos venido trabajando en un plan que busca generar las **condiciones necesarias para enverdecer el sistema financiero**

### Estrategia y coordinación

- Lanzamiento de Encuestas de Riesgo y Oportunidades del Cambio Climático (2019, 2021).
- Publicación de Estrategia de la SFC (2019).
- Creación del Task Force de Inversión Responsable (2019).
- Ingreso al Comité de Gestión Financiera del SISCLIMA (2020)

### Herramientas de supervisión

- Análisis de riesgo climáticos.
- Integración de ESG.



### Transparencia

- Divulgación ASG y Climática.
- Taxonomía verde para Colombia.

### Creación de capacidades y red

- Ingreso al SBN (2019).
- Ingreso al NGFS (2020).
- Capacitaciones internas.
- MOU Academia

### Innovación /Instrumentos verdes

- Bonos verdes y temáticos.
- Sustainability Linked Bonds (SLBs).
- Otros (Bonos de transición).

**Descárguela  
en su  
dispositivo**



# #LaSuperSomosTodos

super@superfinanciera.gov.co

www.superfinanciera.gov.co

