

Ciudad de México, 8 de mayo de 2018.

Versión estenográfica del Panel: “La Transformación de los Roles: Actuarial, Financiero y de Riesgos. ¿Habilitadores del negocio?”, moderada por Patricio Belaunzaran, Socio Líder Actuarial y Riesgos de EY, efectuada en el Salón Montejo 3 del Centro Banamex, dentro del marco de la 28 Convención de Aseguradores AMIS.

Presentadora: A continuación el panel: “La Transformación de los Roles: Actuarial, Financiero y de Riesgos. ¿Habilitadores de negocio?”

Les presento a nuestros panelistas y cabe mencionar que todos forman parte del Grupo Técnico de Administración de Riesgos de AMIS.

Primero la actuario Jimena Sánchez, egresada de la Universidad de Buenos Aires, con gran experiencia en productos de vida, accidentes y enfermedades, así como en la gestión de riesgos. Actualmente es la Directora de Administración de Riesgos en MetLife México.

Un aplauso, por favor.

También tenemos a Crisóforo Suárez, licenciado en Actuaría por la FES Acatlán, con Maestría en Ciencias Actariales por la Universidad Anáhuac del Norte. Actualmente es Director de Administración de Riesgos y Control Interno en Seguros Atlas, Seguros El Potosí y Fianzas Atlas.

Luis Alberto Morales es licenciado en Actuaría por el ITAM y pasante de la Maestría en Gestión de Riesgos por la Universidad Panamericana. Actualmente es Subdirector de Riesgos Financieros, de Vida y Solvencia Dos en AXA Seguros.

Gerardo Rubio, actuario egresado de la UNAM con Maestría y Doctorado en Ciencias Matemáticas por parte de la misma universidad. Actualmente ocupa el cargo de Director General de Análisis de Riesgos, dirección encargada del desarrollo y mantenimiento de la fórmula general utilizada para la determinación del requerimiento de capital de solvencia, así como de su supervisión.

Como moderador tenemos a Patricio Belaunzaran, actuario Master en Seguros, Master en Riesgos. Actualmente es Socio Líder Actuarial y de Riesgos en EY Latinoamérica Norte. Cuenta con más de 20 años de experiencia local y global en el sector asegurador.

Muchas gracias.

Patricio Belaunzaran: Buenas tardes a todos, a algunos otra vez, hace rato estuvimos en otro panel.

Básicamente ahorita lo que queremos platicar son las funciones de administración de riesgos, la función actuarial y la función de finanzas; tratar de evaluar mecanismos o si hay puntos en común o procesos en común que podamos empezar a identificar.

En términos generales, si nosotros pudiéramos pensar en esta integración, ¿cómo lo estamos viendo hoy en día? Hoy en día vemos actividades relacionadas a finanzas con silos funcionales, tenemos actividades relacionadas con actuaría, perfectamente definidas que son de actuaría y otras actividades a veces hasta independientes, que son relacionadas o atribuidas al área de administración de riesgos.

¿Qué es lo que se busca o qué es lo que pretendemos hacer cuando pasamos a una transformación de estas áreas? Donde queremos buscar una integración multifuncional, mecanismos de gobierno más adecuados, contar con un entorno mucho más controlado, pero donde los controles sean controles comunes a cada uno de los procesos, que ya se buscaría que fueran procesos más integrados.

Hay algunas actividades, como lo podemos ver, es que si lo vemos hoy en día esas funciones que están del lado izquierdo y son de color gris, tenemos al CFO que tiene actividades relacionadas con los pronósticos del negocio, la generación de reportes, la generación de la información financiera, notas de revelación, algunas transacciones de *back office*, etcétera y apoya en otras iniciativas estratégicas de planeación y de adquisiciones de negocios.

En el caso de actuaría, en algunos casos tiene ciertas actividades relacionadas con la gestión de capital, calce de activos y pasivos, valuación de reservas principalmente, depuración de datos y un poquito la generación de los supuestos, etcétera.

Y finalmente el de riesgos teniendo actividades relacionadas también con los datos, con los reportes, cumplir con la regulación, actividades orientadas a la identificación, evaluación, monitoreo; administrar y reportar los riesgos.

Ahora, si quisiéramos ver en una integración, tendríamos que identificar precisamente esas actividades donde tenemos un común denominador. Si nosotros vemos las actividades de común denominador, vemos actividades como la designación de fondos propios admisibles, la determinación del requerimiento de capital de solvencia, la elaboración de la prueba de solvencia dinámica, entre otros.

Entonces, déjenme hablar un poco de una encuesta y lo que queremos identificar, y por lo que creemos que en este punto las áreas de finanzas o las áreas financieras deberían estar transformándose, ¿hacia dónde deberían estarse transformando?

Como vemos en lo que está circulado, es básicamente ser un mejor socio de negocios dando mayor soporte a la toma de decisiones.

Dos paneles anteriores veíamos exactamente lo mismo de la función de riesgos, en la que en el caso de la función de riesgos la expectativa de la administración, incluyendo las funciones de expansión del negocio, las funciones comerciales, quieren a un compañero, a un área de riesgos que sea un compañero en el proceso de toma de decisiones.

Y claramente, si vemos el renglón de abajo, no con menos importancia pero sí menos mencionado, tratar de cumplir con los reportes regulatorios.

Desde el punto de vista actuarial, ¿qué es lo que está pasando con la función actuarial hoy en día en términos generales? Hace un par de meses hicimos una mini encuesta relativamente informal y preguntábamos: ¿Como actuario en un proceso de cierre contable cuánto tiempo le dedicas a depurar datos?

La respuesta fue sorprendente, algunos me dijeron 35, 40 por ciento; algunos me dijeron hasta un 70 por ciento del proceso de cierre contable o el proceso de evaluación de reservas se dedica a la depuración de datos.

Desde el punto de vista actuarial deberíamos estar siendo más un compañero de negocios, una persona que esté analizando. Entonces, debemos estar identificando, debemos estar transformando esa función actuarial usando nuevas tecnologías, no motores actuariales, o sea, no me refiero a la parte del motor actuarial, me refiero a la identificación del proceso, no decir: “es que si ya no depuro estos datos salgo sobrando”, sino pensar claramente en el proceso de inicio a fin y ver qué actividades pudiera de alguna forma automatizar, qué cosas puedo simplificar mediante el uso de analíticos y eventualmente empezar a desarrollar analíticos mucho más robustos, no para evaluar reservas, no para definir tarifas, sino para poder ayudar a la administración en este proceso de toma de decisiones.

Eso en realidad es hacia dónde está orientado el actuario del futuro, por eso son necesarias esas actividades de transformación actuarial.

Sin más comentarios y sin más presentación de algunos de los antecedentes, quisiera que los panelistas nos dieran su punto de vista, sobre todo en esas actividades en las cuales sí identificamos que pueden existir sinergias o puede existir esa integración, sobre todo preguntando ¿esta nueva ley –bueno, ya no es nueva ley–, esta ley ya a dos años, en donde ya tenemos cierto nivel de madurez con la operación bajo esta ley, en actividades relacionadas, por ejemplo, con la prueba de solvencia dinámica, cómo sentimos que esta regulación fomenta o en cierta forma limita esta integración entre las áreas?

Jimena Sánchez: Yo lo que creo que veo con la ley es que sí fue un cambio muy grande para todo el mercado. Nosotros veníamos de una ley que estaba basada

en normas prudenciales, donde la regulación decía exactamente qué estaba prohibido, qué estaba permitido, cómo había que hacer las cosas y quién era el responsable de cada una de las cosas.

Por supuesto la situación de los países, económica, financiera, los productos se volvieron más complejos, toda la situación se puso más compleja y hay muchísima más oferta de opciones, principalmente opciones de inversión.

Hoy estaban hablando, en una conversación anterior, del tema de los derivados, que son opciones de transferencia de riesgos que las compañías tienen. Y así como están los derivados está el reaseguro financiero, hay bonos catastróficos, hay un montón de herramientas de transferencia de riesgos que son muy complejas.

Toda esta situación, el cambio de regulación y el incremento en la complejidad que está teniendo el mercado de seguros actualmente, hacen que yo vea que es imposible que sigamos actuando como áreas separadas e independientes. El área de finanzas sí es el área de finanzas y va a seguir haciendo los balances, etcétera, pero tiene que estar totalmente alineada con el área de actuaría, porque obviamente una parte muy importante en los balances de las compañías es justamente las reservas, es la parte más importante que tenemos.

También tiene que estar alineado con el área de riesgos, porque honestamente hoy nosotros no podemos quedarnos con cómo fue el balance, el cierre que tuvimos el mes pasado y estar haciendo planes sobre eso. Lo que necesitamos es anticiparnos y ver qué es lo que puede llegar a pasar dentro de cinco años, empezar a armar escenarios, cómo estaríamos y qué nos conviene hacer, para que todo eso tenga éxito.

Yo creo que sí, lo que necesitamos es todas las áreas trabajar en conjunto, porque cada uno tiene su expertise, uno sabe cómo hacer la contabilidad, el otro cómo hacer las reservas, el otro cuáles son los escenarios, pero si trabajamos separados no vamos a llegar a nada coherente ni que se refleje la realidad de la compañía.

Creo que justamente la regulación actual lo que nos permite es ir llegando, o sea, obviamente es un proceso de aprendizaje, de madurez de nosotros que estamos trabajando en el mercado y de cada una de las compañías en las que nosotros trabajamos, que nos va a permitir llegar a que esta sea nuestra forma de actuar.

Hoy sí está como un poco de: “no, pero la prueba de solvencia dinámica es del actuario y el balance de reporte de solvencia y condición financiera es de finanzas”, pero la verdad es que ningún reporte está saliendo con un área como único responsable, todos estamos participando directa o indirectamente en todo, y eso sí creo que es algo bueno que nos trajo la regulación, bueno, el cambio.

Crisóforo Suárez: Yo nada más quería empezar con una precisión. Decía Pato que llevamos dos años con la ley, inició el 5 de abril del 2015, entonces ya son prácticamente tres años y aun así no ha servido de mucho, me refiero a que la ley que teníamos antes decíamos que abundaba en reglas y cuando lanzaron solvencia dos por todos lados escuchamos que iba a ser una nueva ley basada en principios y no en reglas.

En los hechos, si nosotros vemos la dimensión de la CUS, seguramente vamos a estar conscientes, seguros, vamos a coincidir en que tenemos una regulación basada en reglas tan solo por ver la cantidad de precisiones que están ahí, pero no es culpa, yo digo, del regulador, en realidad el sector no había madurado, se acostumbró a funcionar con reglas, la promesa de principios sonaba muy bien, sin embargo, no podríamos funcionar con principios, en nuestra cultura no está eso, es mi punto de vista.

Demandamos reglas y precisiones, de otra manera no podemos funcionar, nos sentimos desorientados.

Entonces, creo que la ley fue un avance buscando principios, pero finalmente creo que fallamos todos en la retroalimentación al regulador, en la iniciativa de ley, en la regulación secundaria y salió una regulación que permite hacer muchas cosas y que moderniza la operación de las compañías de seguros, pero genera mucha confusión, no está estructurada para que todos la entendamos fácilmente y entendamos nuestro rol.

En los hechos no solo es deseable, es indispensable que trabajemos las áreas financieras, las áreas de riesgos y las áreas actuariales en conjunto, para generar resultados que valgan, que aporten valor para el negocio, no solo es deseable, es indispensable, pero en los hechos hay fricciones por confusión, por lagunas, por imprecisiones o porque no ha habido suficiente promoción para explicar el por qué de cada norma, de cada disposición.

Por citar algunas cosas, por ejemplo, no se nos explica tan fácilmente por qué la función actuarial no dice que le reporte al Director General y en los hechos podría reportarle a cualquier otro funcionario, porque no está escrito que le reporte a la Dirección General.

En riesgos sí se dice que le debe reportar al Director General, pero es nombrado por el Consejo. Entonces, hay confusión. ¿Quién puede correr al administrador de riesgos? No puedo decir nombres, compañías ni a nadie, pero sí sé que un Director General despidió a un responsable de la función actuarial. ¿Qué hace la comisión al respecto? Porque si fue nombrado por el Consejo el responsable de la función actuarial no podría ser corrido por el Director General.

Entonces, hay cosas que generan confusión porque no están lo suficientemente claras en la regulación.

Desde luego que en la operación del día a día hay sinergias y hay oportunidades que se pueden resolver de manera conjunta entre las tres funciones. Yo creo que no es el tema del dilema de trabajar juntos o trabajar cada uno con su silo, ese dilema es falso; debemos trabajar en conjunto pero sí debe haber un responsable de cada tema *core* y debemos acostumbrarnos a colaborar, que yo soy líder en una función, genero resultados que son *input* para la otra función y esa otra función genera resultados que podrían regresar a mí para un proceso subsecuente.

A eso nos debemos acostumbrar.

Gerardo Rubio: Buenas tardes.

Un poco, supongo que parte de mi participación es no necesariamente defender a ultranza, pero sí tratar de explicar parte de lo que está en la regulación y a lo mejor entonces, para hacer precisiones acerca de algunos de los comentarios que hizo Crisóforo me necesito regresar a cosas que seguro ya hemos dicho mucho, pero a lo mejor si las digo ahorita se entiende por qué de ahí fueron vaciando a ciertos aspectos.

Entonces, el primero es recordar los famosos tres pilares. Los famosos tres pilares lo que tratan de hacer es llevar a la regulación, que sea una regulación que quita muchas figuras y que deja como punto central del manejo, desde el punto de vista de la solvencia de una institución, como la gestión de riesgos.

Los tres pilares. El primero dice: ¿Cómo mido los riesgos? El segundo: ¿Cómo los gestiono? Y Tercero: ¿Cómo los revelo?

Dicho eso, lo que dice la regulación es que esa labor tiene que descansar en un órgano que es el Consejo de Administración. Ese Consejo de Administración es realmente el responsable de llevar a cabo esos tres procesos. ¿Cómo lo tiene que hacer? Pues lo tiene que hacer a través de definir justamente un sistema de gobierno corporativo.

A lo mejor aquí una de las primeras cosas muy importantes es que lo que dice la regulación con respecto al área de riesgos, y tal vez aquí les va a dar gusto a todos los que son del área de riesgos, es que el área de riesgos es justamente el área que va a llevar a cabo aquello que es justamente el núcleo de cómo ve esa elaboración de la regulación hacia la propia operación de la institución; es decir, el área de riesgos es aquella que tiene que garantizar que la forma de medir, mitigar, valorar, corregir y demás los riesgos, justamente tiene que ser el área de riesgos, pero esa área de riesgos es en realidad la que está operando como una especie de revisor directamente del Consejo. ¿No sé si me explico?

Es decir, el Consejo es justamente a través de esa área de riesgos el que define realmente cómo se espera que una institución gestione sus riesgos.

Entonces, ese comentario de por qué está nombrada el área de riesgos por el Consejo, es justamente por eso, porque es ese órgano dentro de la institución el que debe garantizar que se lleve a cabo aquel macro proceso o aquella forma general de cómo el Consejo de Administración previó, definió y aprobó justamente cómo iba a ser el manejo de la gestión de riesgos de la institución.

A lo mejor si lo vemos desde ese punto de vista, realmente para mí, así lo veo, el área de riesgos es el área que en realidad está garantizando que se lleve a cabo la visión que tiene el Consejo con respecto a la forma de operar de la institución.

Luis Alberto Morales: Buenas tardes también.

Creo que han dicho mucho y me gustaría regresar al enfoque de la pregunta y del panel, que es la integración de los diferentes equipos de trabajo dentro de una compañía de seguros, alrededor de estos diferentes procesos.

A mí hay dos en particular que me parecen muy ambiciosos. El primero de ellos es este del que estamos hablando, que es la prueba de solvencia dinámica y el segundo, que es el que me parece todavía más ambicioso, y cuando dicen que nuestro perfil piensa de manera abstracta, para mí todavía es lo más abstracto que he visto, que es el de la revelación y cómo esto genera disciplina de mercado.

Entonces, en la prueba de solvencia dinámica creo que es de los pocos temas, o sea, de los temas que cambiaron poco dentro de la norma. Ahora, la manera en estas reglas o principios, más allá de esta filosofía de si la regulación está escrita basada en normas o basada en principios.

Yo creo que es muy ambicioso e identifico un área de oportunidad en este trabajo colegiado de la prueba y en el propósito de la prueba. O sea, al final, el propósito de la prueba, y me parece ambicioso porque estamos en un proceso de aprendizaje, creo que hay que decirlo, de saber medir cuál es este requerimiento de capital en un horizonte de un año.

Si esto lo llevo a cinco y si además incorporo dentro de esta gran fórmula desarrollada por el doctor, el hecho de qué estrategia voy a tener en los diferentes ámbitos de la compañía, productos, inversiones, activos, pasivos, ya es cuando se vuelve complejo y se vuelve interesante. Pero al final creo que la administración todavía tiene que madurar con nosotros en este sentido de saber interpretar o hacer más preguntas, más allá de si sobre estos cinco años o tres, dependiendo si son de daños o de vida, no voy a entrar en muchos detalles, somos solventes.

Estas necesidades globales de solvencia cómo están proyectadas, cómo consideramos el apetito de riesgo, cómo incorporamos la estrategia de negocios de la compañía y si en esta gran fórmula seguimos siendo solventes. Si seguimos siendo solventes y partimos de una posición muy cómoda todavía, o sea, creo que como sector estamos en niveles de ratio de solvencia de 200 por ciento, creo que las preguntas son pocas.

Seguramente la dificultad de la prueba y el nivel de reto que tendríamos de la administración si bajo muchos de estos escenarios estuviéramos cayendo en insolvencia bajo algún año futuro, eso es lo que ya enriquece la plática.

Así que reconozco, y hablo a título personal, con independencia de la compañía para la cual trabajo, que sí, como sector nos falta madurar esta dinámica o esta colaboración de trabajo entre las diferentes áreas y también en esta interpretación de resultados, y finalmente llevarla a esto, que es la gestión, una gestión activa del balance.

Esa creo que sería mi participación sobre este punto en particular.

Patricio Belaunzaran: Nada más a lo mejor, recapitulando, y si salen más comentarios creo que es bastante valioso, creo que las cosas que no se desarrollan en conjunto con un proceso común no van a ser usadas.

Si nosotros vemos este punto en particular, la prueba de solvencia dinámica; si nosotros nos vamos a la famosísima ARSI, a la autoevaluación de riesgos y solvencia institucional, a mí siempre me ha gustado separarlo, es autoevaluación de riesgos y autoevaluación de solvencia.

Esa evaluación de necesidades futuras de solvencia y ver que el capital a un año, etcétera, se va a realizar mediante pruebas de estrés. Cualquier marco de referencia de administración de riesgos siempre va a tener incluidas pruebas de estrés como uno de los elementos más relevantes.

Si lo vemos como esa autoevaluación de solvencia podemos empezar a retar nuestra misma estrategia de riesgos. ¿Qué pasaría si en la prueba de solvencia dinámica alimentáramos básicamente nuestros límites y si vemos que en el límite no somos solventes?

Nosotros, como estrategia de riesgos, estamos permitiendo que la administración llegue a ese perfil de riesgos y si nos damos cuenta que en ese perfil de riesgos ya no somos solvente, entonces deberíamos tomar otro tipo de decisiones.

Es por eso que este proceso común es muy relevante, donde participe finanzas, donde participe claramente el área de actuaría, pues son los que tienen las herramientas para hacer proyecciones; el área de riesgos son los que tienen el entendimiento del perfil de riesgos, que son los adecuados para ayudar a definir cuáles son los escenarios de estrés en los cuales quisiéramos ver a nuestra institución.

Y utilizar esta prueba de solvencia dinámica ya en un proceso continuo dentro de la misma definición o la misma estrategia de riesgos de la institución.

¿No sé si alguien quiera comentar algo sobre la prueba de solvencia dinámica?

Gerardo Rubio: A lo mejor ahorita, aprovechando los comentarios que hicieron, les prometo que lo que digo no es porque quiera defender la regulación, sino genuinamente a lo mejor lo que yo quisiera es un poco compartir lo que yo puedo leer ahí y tratando de decir que no es el punto de discusión más adecuado.

Creo que, efectivamente, y los que están presentes lo han vivido, yo lo he vivido mucho más, es una regulación que ha sido dinámica, es una regulación que ha tenido cambios y creo que tiene que seguir teniendo cambios, y hacia eso hay que llegar; pero a lo mejor, dada la regulación actual, un poco en términos de la prueba de solvencia dinámica, efectivamente veo como un gran lugar en el que interactúan todas las áreas, y cuando digo todas las áreas se incluyen aquellas áreas que incluso son las que definen la propuesta del negocio. Es decir, cuando se habla del escenario base unas cosas que incluso se mencionan, a lo mejor se mencionan brevemente, como dice Crisóforo, hay muchas disposiciones, que unas cosas que tiene que considerar la prueba de solvencia dinámica es la estrategia comercial de la institución.

Ahora, ¿quién debe definir la estrategia comercial de la institución? Desde mi punto de vista, en eso tienen que estar completamente involucradas las áreas operativas y el propio Consejo. Después justamente de eso, digamos, en un punto transversal y después tienen que interactuar las áreas, tanto financieras, actuariales, de riesgos, para entender transversalmente justamente cómo se pueden ver afectados ante la distinta realización de riesgos.

Ese es un lugar perfecto donde no puede funcionar si no está la completa interacción de todas las áreas, no es una prueba correcta.

Jimena Sánchez: Yo ahí estoy de acuerdo. Tampoco es por defender la regulación, claramente, pero sí estoy de acuerdo con lo que dijo Pato, que una prueba de solvencia dinámica en la que no intervienen todas las áreas es información mal hecha.

¿Por qué? porque es imposible que un área por sí sola tenga todos los conocimientos que hoy nos requieren para poder hacer una proyección a cinco años. Antes por ahí, por el área actuarial, podía hacerlo porque las reservas son lo más importante, los activos estaban a *book value*, los portafolios de inversión eran mayormente bonos de gobierno y por lo tanto, podrías decir: “yo valúo mis activos como los activos del período anterior, por uno más la tasa de interés del portafolio”, no está perfecto, pero tampoco está mal.

Hoy estamos en un escenario donde justamente uno de los escenarios que nos está pidiendo la Comisión es qué pasa si hay un movimiento en las tasas de interés, qué pasa si hay un movimiento en los tipos de cambio. Eso hace un cambio drástico en la valuación del activo, que no es ni el área actuarial ni el área financiera ni el área de riesgos por sí sola los que van a poder determinar, porque muchas veces también, si nosotros tenemos un problema de solvencia en alguno

de esos escenarios, que podría llegar a pasar, lo que va a requerir es que hagamos una acción de administración desde el punto de vista de la compañía, y ahí tenemos que involucrar al área de inversiones, porque tampoco está al punto de decir: "Ah, no, yo salgo a vender este activo que me da problema, porque ¿qué compro?" O sea, ¿lo que yo quiero comprar está disponible en el mercado, me conviene?

Todo eso es necesario, no solamente que nosotros tres nos coordinemos, sino que coordinemos a las áreas de inversiones, que coordinemos a las áreas de negocio, porque hay veces que un producto es bueno en una situación y no es bueno en otra.

Entonces, es necesario que todos nos involucremos en este tipo de análisis para que nos sirvan para tomar decisiones, si no, las decisiones que tomemos sobre una prueba de solvencia dinámica que está hecha solo por un área, va a ser una decisión parcial y no va a tener toda la complejidad de la situación actual.

Crisóforo Suárez: Yo quisiera rescatar lo que ya dije, además. Estoy de acuerdo completamente en que es necesario y deseable que las tres áreas colaboren. El tema es que de las tres áreas, desde mi punto de vista, el área de riesgos es la parte más débil y lo es porque la función actuarial de alguna manera tenía un terreno ganado. La función financiera también tenía un terreno ganado y una posición dentro de la organización ya muy definida, un respeto ya ganado.

La función de riesgos es nueva, a compañías que no estaban acostumbradas a esa figura les cae de peso y de entrada se piensa que se constituye por una exigencia regulatoria, aunque está inspirado en una sana práctica, para las compañías no fue clara la sana práctica, para muchas, medianas o chicas no fue así, sino fue un requerimiento regulatorio.

Pero además, la noción de riesgos siempre tiene que ver con ver la cara negativa de las cosas, del negocio, de las operaciones, de las actividades y es ya nace con un estigma que el resto de la organización no va a ver con buenos ojos, pero además es a la que más se le demanda, porque es la que de alguna manera integra la parte financiera y la parte de riesgos, la parte actuarial, y además genera reportes que tiene que exponer al Pleno del Consejo.

Entonces, una figura así nace débil y necesita ser fortalecida, y ahí es donde nos atoramos. La prueba de solvencia dinámica es un desafío porque requiere la colaboración no solo de estas tres áreas *core*, sino también de las áreas de negocio y en mucho de áreas operativas, para que tenga sentido la prueba de solvencia dinámica, genere resultados que aporten valor, se tomen decisiones y le sirvan a la compañía y alcance sus objetivos.

Sin embargo, insisto, la parte de riesgos es una de las piezas más débiles que necesitamos fortalecer y cuando decía del actuario que fue despedido por el Director General, quería recordar que fue nombrado por el Consejo, porque así lo

dice la regulación. Desde mi punto de vista, el Consejo tendría que haber dado el visto bueno. Pero el de riesgos, como nace con este estigma de ver la cara negativa y por experiencia propia también encontré que la gente de suscripción, algunas no todas, me vieron y dijeron: “ahora tú eres el responsable de riesgos, ahora dínos qué negocios vamos a aceptar y qué negocios no”.

Digo, si ese es el alcance que el resto de la gente tiene de la función de riesgos, hay mucho por hacer.

Y otra experiencia, AMIS impulsó una encuesta sobre la función de administración de riesgos, para ver como ésta permeaba al interior de las organizaciones y estoy seguro que en muchas compañías hubo áreas, hubo responsables de área que prefirieron no contestar la encuesta porque no tenían ni idea de lo que era la función de riesgos.

Entonces, hace falta mucho por hacer para que la función de riesgos realmente permee, pero empezando porque los que estamos en administración de riesgos nos pongamos la camiseta adecuada y no estemos tratando de asumir responsabilidades que no nos tocan, que son de las áreas de negocio, de quienes toman la decisión y con sus decisiones agravan o disminuyen el riesgo que asume la compañía.

Nosotros, como áreas de riesgos, creo que nuestra actividad *core* es guiar y normar los criterios con los que esas personas, esos responsables que toman decisiones, afectan a la compañía en el perfil de riesgos de la compañía. Pero las decisiones no las vamos a tomar nosotros, las va a tomar justamente el responsable del área, del proceso.

Luis Alberto Morales: Voy a ser breve.

Yo sí me permito diferir, porque creo que la figura no nace o al menos en la regulación no nace débil, de hecho, creo que la norma está escrita de tal manera que hay mucho empoderamiento a la función de riesgos. El cómo lo estamos implementando cada compañía al interior de sus organizaciones, creo que ahí está el reto.

De verdad, creo que debemos trabajar más en este trabajo colegiado o colaborativo y cuando empiezo a escuchar competencias entre la función actuarial y de riesgos, que sí pasa, pero pasa entre todos los actuarios, no porque uno sea actuario y otro sea de riesgos, creo que es una cuestión de perfil, creo que no nos va a llevar a este propósito, que es trabajar juntos o trabajar en equipo.

Y de verdad, insisto, creo que esta parte de la prueba de solvencia dinámica es de las cosas que menos ha cambiado con la regulación, de hecho, tuvimos un año de excepción, o sea, prácticamente la hicimos como se venía realizando antes del cambio regulatorio. Apenas el año pasado, y espero que éste, ya la prueba tenga más riqueza a nivel sectorial.

Sería todo.

Gerardo Rubio: A lo mejor, si me permites complementar, que era lo que justo tú mencionabas al principio, de la ARSI, el de dónde es que yo percibo, coincido con Luis, más bien en ese empoderamiento de la función de riesgos en la regulación, es que el hecho que el responsable de riesgos sea el que lleve el ARSI, como yo lo leo, es que es el Consejo de Administración el que está realizando la ARSI, ahora, no la hace directamente, la hace a través de su experto en ese tema, que lo que va a hacer es ir y evaluar lo que definió previamente, porque eso es al final la ARSI, hay un sistema definido y lo que la ARSI es, a grandes rasgos, lo cumplimos o no lo cumplimos.

¿Cómo lo cumplimos? Definimos límites, estuvimos dentro de los límites, nos gustaron o no nos gustaron.

Entonces, en ese sentido, creo que la ARSI es un lugar donde justamente sí se ve ese poder de riesgo, obviamente interactuando todas las áreas, si quieren entramos más en este tema, pero sí, desde ahí es el área de riesgos la que está operando, otra vez, como ese visor del macro proceso o de esa cúpula gigante que genera el Consejo a través de ese sistema, evaluando su realización ya dentro de la operación de la institución.

Luis Alberto Morales: Es que creo que nadie nos dijo que nosotros vamos a tomar las decisiones, o sea, creo que nuestro rol es contribuir al proceso de toma de decisiones, transparentando cuál es el riesgo que asumes si incurres en cierta operación y esta operación la podemos hacer desde lo más elemental, que es la suscripción de una cuenta, bueno, hay tamaños de cuentas, obviamente, la compra de cualquier instrumento, el programa de reaseguro, cualquier cosa.

Pero al final, de verdad, o sea, creo que tenemos que tener un poco más de humildad y decir que nosotros no somos los tomadores de decisiones, sino las personas que por tener algún perfil y alguna herramienta modelo, que no deja de ser una abstracción de una realidad que a veces no termina de capturar el modelo; tenemos que regresar a esta administración y decirle: “podrías incurrir en este riesgo si tomas esta decisión” y ya conscientemente ellos tomarán o no esta decisión.

Ese sería mi tema.

Crisóforo Suárez: Sí quiero precisar que la regulación sí le da empoderamiento, entendido así, estoy de acuerdo con que Luis Alberto difiera de mí. La ley sí le da empoderamiento a la figura de riesgos, yo me refiero a que en la práctica la figura de riesgos nació como un requerimiento regulatorio y trae el estigma de ver la cara negativa de las cosas.

Entonces, tenemos mucho, el desafío es, mucho que trabajar, empezando por ponernos la camiseta de adecuada y por convencer al resto de la organización del verdadero rol que nos toca desempeñar.

Jimena Sánchez: Sí está claro que es un poco ingrato a veces, porque sí, es verdad, parece como que uno es el que va a decir que no. No es el punto el decir que no, es el punto que todos seamos conscientes de las consecuencias a las que nos estamos metiendo si toman una decisión y que las áreas tomadoras de decisión puedan tomar una decisión por sí mismas, pero conociendo justamente cuáles son las consecuencias.

Eso es lo importante, como el ambiente de control y de definir límites, y que el Consejo apruebe y acepte esos límites, porque al fin y al cabo el responsable último de la operación es el Director General y el Consejo.

El Director General y el Consejo no están en cada una de las decisiones que las millones de personas que trabajamos en una compañía estamos tomando cada día y que pueden afectar el desarrollo del negocio, entonces es importante que se arme un marco en que se diga: “Dentro de este rango juegas solo, te sales de ahí, lo vemos todos juntos”, pero nadie, por supuesto, podría, debiera, bueno, podría, podemos hacer lo que queremos, pero nadie debiera actuar por sí mismo, porque si nosotros como área de riesgos nos ponemos por fuera de la operación y no nos consideramos parte de ella, todos los límites que pongamos son de laboratorio.

Entonces, tampoco estamos ayudando a una correcta toma de decisiones.

Patricio Belaunzaran: Yo creo que el Consejo, al definir, bueno, no, al implementar o apoyar en la implementar de este gobierno corporativo, creo que su última intención es la de pintar líneas, de decir, dentro del ejemplo que pusimos, la prueba de solvencia dinámica, es: “actuaría hace esto, tú haces esto y tú haces esto”, sino lo que trata de definir es un objetivo común, que es poder tomar algo que voy a usar para tomar decisiones, no para darle un palomazo a la regulación.

Si la estructura de gobierno está definida para lograr objetivos y no para definir áreas, para definir “tú haces esto, yo hago esto”, o sea, creo que el pintar líneas es lo que no nos ha permitido realmente usar a esta regulación, que yo siempre he sido un fiel creyente de esta regulación y creo que todo mundo lo sabe, creo que no vamos a poder sacar el 100 por ciento de las ventajas que tiene esta regulación si nosotros seguimos, como digo, pintando líneas, “oye, es que esto lo haces tú, como el actuario firma una prueba de solvencia dinámica es un actuario el responsable”,

Creo que son objetivos, son grupos de trabajo. Establecer pruebas de estrés es realmente qué es lo que quiero ver, o sea, a lo mejor un escenario estatutario es simplemente para ir calibrando un modelo, pero nosotros como institución, esos escenarios propios sí tomarlos como un proceso de toma de decisiones en el cual todos debemos creer, porque todos lo construimos, no pintamos esas líneas.

¿No sé si alguien quiera agregar algo?

Gerardo Rubio: Un poco, y aprovechando el foro, que hay pocos reguladores y muchos regulados, mencionaste un tema y eso es algo que hemos repetido mucho, que al menos yo lo digo personalmente, la idea es que la regulación no sea un costo, sea un beneficio.

Entonces un ejemplo muy claro, acá habrá a quien le caiga y al que no, que es justo uno de los palomazos que se dan, el Manual de Administración de Riesgos.

El Manual de Administración de Riesgos en esencia no es más, otra vez, que el Consejo diciendo cómo quiero que se midan los riesgos, cómo quiero que se den límites. Es que hay una parte donde dice: “El área de administración propone y el Consejo aprueba” y yo siento que justo a lo mejor está así porque lo que no se esperan es que tenga tanto tecnicismo el Consejo, pero en realidad debería ser un poco al revés, en el sentido de decir que el Consejo es el que a lo mejor debería estarlo formado.

Ahora, entiendo que no son justos los papeles, pero a lo que voy es a que sí hay una responsabilidad ahí del Consejo de definir realmente cómo ellos quieren enfrentar esos riesgos.

Entonces, ¿qué es lo que hace? Lo que hace la función de riesgos es justamente voltear y traducírselos técnicamente, un poco como decía Jimena, transparentarlos, diciendo “si vamos hacia acá es esto, estos límites creemos que nos pueden llevar a tal lado”.

Si eso se hace como un cumplimiento pues ya perdió esa fortaleza justo que tiene la regulación y la de riesgos. Estoy de acuerdo, la circular es larga, son 38 capítulos; es más, el Manual de Riesgos, me lo sé porque lo hemos tenido que revisar últimamente, la disposición 3.2.10, que el otro día la ley y es una cantidad tremendísima de fracciones, incluso ya no sé cómo se llama la cuarta que entra, porque son disposiciones, fracciones, numerales, índices acá pites y no sé qué.

Si les soy honesto, efectivamente, lleva mucho las reglas, anoche la leí una por una y no hay una sola que en realidad sea una cuestión irracional en términos de lo que se espera de medir un riesgo. Efectivamente, es guiadora, pero lo único que dice es: “espero que me digas qué vas a hacer con esto”, no dice: “que no hagas con esto”. ¿No sé si me explico?

O sea, da una guía muy puntual, pero lo que da es una guía. Lo que cada uno va a hacer o cómo va a medir es justo ya la responsabilidad de cada una de estas instituciones. Si se ve como cumplimiento pues equivocamos creo que el trabajo ambos.

Patricio Belaunzaran: Ya tenemos el semáforo en amarillo, todavía no lo tenemos en rojo, pero quería ver si alguien del público quisiera hacer una pregunta.

Pregunta: Es una pregunta para ustedes. Yo estoy afortunadamente en otra posición, lo cual me da una ventaja.

¿Qué tanto hacen ustedes el involucramiento de los consejeros independientes, que ahora tenemos responsabilidades muy fuertes sobre esto, en el término de la gestión de riesgos? Porque es el Consejo, pero son los consejeros independientes los que están metidos e inmersos en que esta herramienta, porque al final los que la hemos usado, en el sentido no de la regulación, y tienes mucha razón, sino como una fórmula de autorregulación que te permita gestionar lo que tú quieres hacer del negocio, hacia dónde quieres ir y este es un ejercicio de planeación, que afortunadamente en la empresa en la que me tocó hacer en algún momento así arrancamos.

O sea, ahora la ley hace que hagan ustedes estas cosas, pero nosotros no conceptuábamos otra cosa que con qué voy a sacar dinero de accionistas, de qué tipo de negocio, para que le metan a esto y a dónde voy, y tengo que marcar reglas. Sí se fijan reglas y ahí sí difiero de ti, porque sí fijas reglas, porque dices: “de aquí no te pasas, porque si te pasas le va a costar al capital de los accionistas”.

Entonces, ¿qué tanto ustedes como gestores de riesgos generan el soporte de su Consejo? En el sentido que los consejeros independientes se involucren en el desarrollo de la organización y cuestionen hasta el último punto cuando no están de acuerdo como se está gestionando esto.

Crisóforo Suárez: Si preguntas puntualmente ¿Crisóforo, qué estás haciendo?

Pregunta: No, pero la industria va para allá.

Crisóforo Suárez: Te puedo contestar. Yo he hecho todo lo que creo que está en mis posibilidades hacer y cada vez que lo intento siempre la respuesta ha sido: “espérate tantito, porque llevamos nuestro ritmo. Tú ya tienes mucho tiempo metido en esto, ya llevas un camino andado, ya entiendes muchas cosas y acá no”. Pero además ellos no son expertos, a nosotros nos queda el reto de traducir eso a un lenguaje accesible para ellos.

Creo, en mi caso, que el intento y el esfuerzo lo he hecho, y lo seguiré haciendo por mucho, por amor al arte, independientemente del resultado. Algún día el resultado caerá.

Pregunta: Pero el punto es que los consejeros, particularmente los independientes tienen una obligación encima, precisamente por eso el tema de consejeros independientes no era tan simple y no puedes meter a cualquiera, en

teoría no son inexpertos, porque tienen una experiencia en alguno de los campos en los que están e incluso son más expertos probablemente que algunos de ustedes, y el tema es, la pregunta es, ¿qué tanto usan a sus consejeros independientes?

Luis Alberto Morales: De acuerdo. Yo coincido contigo, es que creo que siempre se subestima la capacidad del Consejero independiente y hay que cumplir demasiados requisitos para hacerlo.

Entonces, honestamente yo asumo este papel de escucharlos, o sea, sí tengo una labor de transparentar, etcétera, hay diferentes niveles de madurez, te lo digo abiertamente y creo que el nivel más maduro lo estamos encontrando al interior de la compañía en la parte de riesgos financieros y en el Comité de Inversiones.

Así que tengo de consejero independiente a un banquero, pues lo escucho; lo involucro, lo escucho, le mando los materiales con anticipación, el área de inversiones da su primera opinión, el área de riesgos damos nuestra segunda opinión, sí es muy regular en participar activamente en este Comité de Inversiones y no solo tiene este voto, también tiene mucha voz, porque la voz y el voto son dos cosas distintas, y afortunadamente tiene las dos cosas.

En los otros riesgos, en los técnicos, vamos mejorando poco a poco.

Jimena Sánchez: Nosotros ahí lo que tenemos también, por suerte, son algunos consejeros independientes que entienden el negocio y la verdad es que se involucran, principalmente creo con el paso del tiempo, porque en las primeras sesiones era más que nada que uno iba y hablaba, con suerte te hacían dos preguntas y una de ellas era cómo te llamabas, pero la realidad es que con el paso de los trimestres los consejeros se empezaron a involucrar más y cada vez nos lleva más tiempo tener un Comité de Auditoría, tener un Consejo, hacen más preguntas, piden más información, porque la realidad es que la responsabilidad que tienen los consejeros es muy amplia.

Entonces, el volumen de información que nosotros le podemos dar a un Consejero es infinito, no me alcanza una hora o dos horas de Consejo para sentarme y explicarles todo lo que pasó en el trimestre, así que uno hace una selección, ve qué es lo que el Consejero quiere saber, te das cuenta que a veces uno eligió mostrarle equis y al Consejero no le importa, le importa que le muestres zeta; a veces tienes la suerte que lo tenías listo, otras le tienes que decir que mañana se lo envías y así es como vamos, que para mí es un aprendizaje de las dos partes, honestamente, porque yo cada vez que voy al Consejo, honestamente, me quiero matar cuando termina. Pero sí, no te puedo mentir, aprendo un montón cada vez que voy porque también me enseña.

Yo soy actuaría y ninguno de los consejeros que están en mi Consejo son actuarios, tienen un conocimiento del negocio que yo no tengo, es verdad, porque tienen muchísimos más años de experiencia que yo, pero por ahí tienen otra forma

de plantear las cosas, de ver los problemas y yo tengo que adaptar mi lenguaje a que todos hablemos el mismo idioma y podamos hacer una discusión constructiva, porque el punto no es ni oponernos ni estar siempre de acuerdo, el punto es que lleguemos todos a estar convencidos que lo que estamos haciendo está bien y si está mal, qué es lo que tenemos que hacer para corregirlo. Y para eso todos tenemos que estar en la misma página. Si yo no le puedo dar a los consejeros la información que los hace estar cómodos, yo estoy haciendo mal mi trabajo, esa es la realidad.

Como te dije, sí es un aprendizaje, si hablas con mis consejeros no te van a decir que están felices, pero sí es un aprendizaje que ha ido mejorando con el tiempo. Y sí, como te digo, cada vez se involucran más, entienden más y piden más.

Patricio Belaunzaran: Ahora sí ya tenemos el semáforo en rojo.

Queremos agradecer mucho su presencia y muchas gracias también a nuestros panelistas.

--o0o--