



Desafíos clave en la implementación de Solvencia II Marcando el rumbo

Contenido

-
- 4 Elementos clave de Solvencia II
 - 6 Principales desafíos
 - 7 Pilar 1: Aspectos cuantitativos
 - 10 Pilar 2: Gobierno corporativo
 - 11 Pilar 3: Transparencia
 - 12 Evaluación del impacto
 - 15 Reflexión
 - 15 Sobre la práctica de atención a la industria de servicios financieros
-

Desafíos

Las compañías de seguros se enfrentarán en los próximos años a una iniciativa integral que impactará su capacidad de solvencia. Aunque este sector en México es considerado por los especialistas como muy solvente dada su regulación conservadora y sus buenos márgenes de capitalización, Solvencia II tiene como objetivo fortalecer el capital de solvencia de las aseguradoras.

A diferencia del modelo actual, donde estos capitales son determinados por la regulación con base en factores que resultan de diversos cálculos y procedimientos, los cambios representan un gran desafío dada la utilización de un modelo interno y uno estándar.

El modelo estándar se generará a través de la evaluación de riesgos de diferentes aseguradoras. Posteriormente, la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas determinará el resultado con base en un estudio del mercado y designará un parámetro del capital según el tipo de aseguradora y el mercado.

Por otro lado, el modelo interno deberá desarrollarlo cada compañía aseguradora tomando en cuenta sus políticas de gobierno corporativo (GC) y una gestión integral del riesgo y el capital. Mientras mejor y más eficiente sea el GC, la gestión integral de riesgo y el capital, se mitigarán más riesgos y es probable que la necesidad de capital sea menor.

Esta iniciativa que se ha venido implementando en Europa desde hace algunos años ha dejado una serie de experiencias

que serán de gran utilidad para las aseguradoras mexicanas cuando sea aprobada dentro de las modificaciones al marco regulatorio actual.

Lo invitamos a adentrarse en este documento, donde usted podrá darle una revisión a los elementos clave de Solvencia II, los desafíos que ha supuesto este proceso en los países que han comenzado a implementarlo de acuerdo a cada uno de los tres pilares y una breve evaluación del impacto que supone este esquema.

El contenido de este documento fue realizado a partir de la conferencia "Desafíos clave en la implementación de Solvencia II". Agradecemos la participación de José Gabriel Puche, Socio líder de Solvencia II en Deloitte España y Michel de la Bellière, Socio líder de Solvencia II en Deloitte Francia, como conferencistas invitados.

Comprometidos en aportar valor al sector asegurador y afianzador a través de nuestro punto de vista, esperamos que este análisis sea de utilidad para usted y su compañía.

Saludos cordiales,

Guillermo Roa

Socio Director de Auditoría
para la industria de Servicios Financieros

Javier Vázquez

Socio Líder de Auditoría para el Sector Asegurador

Elementos clave de Solvencia II

El desarrollo de Solvencia II nació con una premisa muy importante: la protección del asegurado. El principal cambio de esta visión se observó por parte de las instituciones en el establecimiento de requisitos de capital, por lo que se modificó la expresión “todos somos iguales” por “aseguradoras en función del volumen de negocio que tienen y en función de cómo están suscribiendo”. Esto implica que el capital sea delimitado en función de los riesgos que están manejando las compañías de seguros.

En una aseguradora existen diferentes tipos de riesgos: de mercado, técnico, de liquidez, estratégico; y todos

estos subyacen en la estructura que tiene Solvencia II, pero no todos están tratados en la estructura de los tres pilares.

Cuando se habla de los tres pilares se hace referencia a una estructura normativa, pero también a una gestión de riesgo integral, enfocada en tres aspectos importantes: requerimientos financieros cuantitativos, requerimientos cualitativos del proceso de revisión y supervisión (gobierno), y requerimientos de revelación (transparencia).

Una nueva estructura para la gestión del capital



Pilar 1: Cuantificación

El primer pilar destaca el aspecto cuantitativo, es decir, se verán aquellos elementos que influyen directamente en el capital de las aseguradoras. Aquí existen varios elementos clave, incluyendo el establecimiento del balance económico. Éste tiene, por un parte, la apuesta de todos los activos a valor de mercado que no coincide cien por ciento con la implementación en los seguros. Sin embargo, por parte del pasivo supone colocar las provisiones con un margen de riesgo.

Asimismo, este pilar contempla requerimientos financieros cuantitativos vinculados con las reservas técnicas, requerimiento de capital, valuación de activos, riesgos incluidos, medición y supuestos de riesgos, dependencias de riesgos, fórmulas de cálculos y enfoque de modelo interno.

Pilar 2: Gobierno corporativo

A este pilar se le conoce como el corazón de Solvencia II y se relaciona con el aspecto de gestión de GC tanto al exterior como al interior de la organización. Hacia el exterior se fijan las reglas de intervención por parte de los reguladores y hacia el interior se establecen, fundamentalmente, dos elementos: la estructura de GC que necesita tener el negocio y la manera como ésta debe

evaluar de forma continua todos aquellos riesgos que influyen en el devenir, tanto actual, como futuro.

Mientras que en el Pilar 1, cuando se habla de capital se fija en un año de riesgo, en el Pilar 2 se piensa en una proyección, en una estabilidad de ese capital a lo largo del tiempo. Además, incluye aspectos como control interno, administración de riesgos, pruebas de estrés y continuidad de las pruebas.

Pilar 3: Transparencia

Aquí se hace referencia a la información que necesitan dar las compañías al regulador, en primer lugar, y al mercado, en segundo. Incluye también aquella otra información de gestión que es imprescindible establecer dentro de la empresa como aspectos relacionados con la Fase II de las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS), unificación de teoría, revelación pública y revelación privada del regulador.

También contempla especial atención en la presentación de informes sobre planeación, las personas que poseen los datos, la disponibilidad y suficiencia de éstos, así como datos de gobierno corporativo y los procesos de control en tecnología.



Principales desafíos

Solvencia II es un proyecto que exige grandes cambios por parte de las aseguradoras puesto que la estructura de la regulación cambiará. Este esquema busca que el riesgo esté en mejor posición dentro de la empresa, además de modificar la comunicación que se dará al mercado al igual que la manera en que las compañías medirán sus riesgos.

Factores a considerar en la estructura de Solvencia II

- Centralizar *versus* descentralizar
- Asignar responsabilidades
- Alineación sincronizada con la estructura corporativa
- Enfoque de los flujos de trabajo, por ejemplo:
 - Orientado a los pilares
 - Orientado a bloques de trabajo
 - Orientado a capacidades / visión
- Equilibrio entre los recursos necesarios en el negocio y los asignados al proyecto

Para lograr esto es indispensable organizarse bien, en especial cuando se analizan los costos. El costo de poner en práctica Solvencia II es aproximadamente de 0.3 a 0.5 por ciento de las primas anuales de las aseguradoras.

Es imprescindible que las aseguradoras igualmente verifiquen que la asignación de responsabilidades sea la adecuada, ya que en Solvencia II toda la compañía debe participar en el proceso, no sólo los actuarios o gerentes de riesgo, por ejemplo.

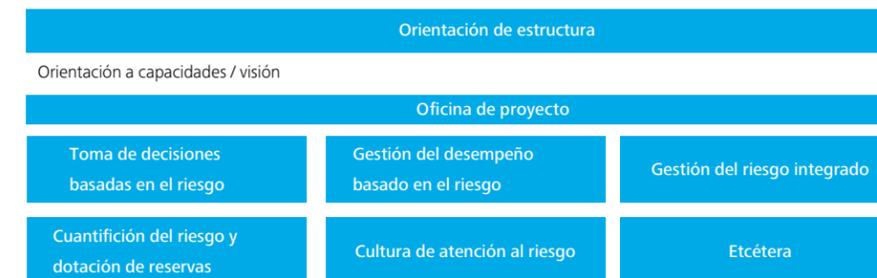
Asimismo, es relevante establecer un programa de acuerdo a la cultura de cada empresa. Por ejemplo, si la compañía tiene una modalidad centralizada en donde todas las instrucciones pasan del grupo a las unidades de negocio, será necesario establecer una organización que permita conservar esta estructura. Sin embargo, contar con cierta flexibilidad permitirá ajustar los programas planeados dependiendo de las adaptaciones o modificaciones que requiera la ley posteriormente.

En seguida se muestran algunos de los modelos que los especialistas de Deloitte han diseñado.



Este primer modelo muestra cómo las aseguradoras se organizan según los proyectos de cada pilar. Se ha visto que es un buen diseño, pero cuando se pone en práctica,

generalmente tiende a cambiar la organización a algo que está mucho más alineado con la estructura de las unidades de negocio.



En el segundo caso se ve un proyecto organizado con base en la capacidad, es decir que se establece un modelo interno en donde se toman en cuenta cuestiones tales como manejo de riesgo integrado o desarrollo de sistemas de datos.

- Elaborar una estructura eficiente del programa que abarque tanto al grupo como a las unidades de negocio
- Definir una hoja de ruta clara cuyos recursos y costos se conocen de antemano
- Contar con una política de comunicación a lo largo de la organización
- Cumplir con la evaluación de uso
- Asegurar que los modelos sean pragmáticos
- Precisar los datos robustos y el uso adecuado de las mejoras tecnológicas
- Utilizar calendarios de implementación que se estrechan rápidamente
- Administrar al mismo tiempo diversos planes de implementación, tales como IFRS

Al final no es posible asegurar que un modelo sea mejor que el otro, pues cada uno responde a las necesidades específicas de la aseguradora. Lo que sí es factible prever es la forma de atacar los desafíos que conlleva este esquema, los cuales incluyen:

- Plantear una visión clara por parte de la dirección y del equipo gestor del programa



De igual manera se pueden identificar retos específicos para cada pilar, mismos que serán discutidos a continuación.

Pilar 1: Aspectos cuantitativos

Solvencia II establece una fórmula estándar de cálculo de capital y anima a las compañías de seguros a que no sólo se enfoquen en el Pilar 1, sino que observen todo el entorno del programa. Esto supone, probablemente, ir desarrollando un modelo de cuantificación propio a mediano plazo.

Uno de estos modelos es conocido como Modelo Interno Parcial.

Modelo interno parcial

Se basa en el principio de la materialidad y la proporcionalidad y actúa como un aglutinador de todos los cálculos que necesitan hacerse para determinar el balance económico, es decir, las provisiones para calcular el capital y para determinar cuánto se encuentra disponible para cubrir los requisitos de capital regulatorios.

El modelo interno no debe ser visto como un hecho aislado dentro de la empresa, porque uno de los elementos clave en el proceso de aprobación por parte del regulador es que haya una prueba de uso, en pocas palabras, es indispensable poder confirmar que el negocio esté usando el modelo.

Cuando se dice que está en el centro de la organización, lo que se está reflejando son cuatro elementos:



- **Información.** Este elemento está íntimamente ligado con los datos que dispone la compañía, cómo se construye y cómo se obtiene información para poder alimentar el modelo interno.
- **Riesgo estratégico.** Aquí tienen que estar adaptados los riesgos de suscripción, de reservas, de longevidad y de mortalidad, entre otros.
- **Toma de decisiones.** Se relaciona con aspectos vitales para la toma de decisiones como lo son la tasificación, la asignación del capital, el reaseguro y la planificación.
- **Gestión.** Incluye los elementos necesarios para llevar adecuadamente la toma de decisiones, la política de remuneración y el establecimiento y seguimiento de responsabilidades.

Retos

Los desafíos clave para construir el modelo interno en el Pilar 1 son:

1. **Justificar supuestos / hipótesis subyacentes del modelo.** Las aseguradoras tendrán que realizar una serie de supuestos con cierto juicio de experto para poder desarrollar el modelo. Para esto será necesario crear hipótesis provenientes de los datos que se tengan de la organización y de la profundidad de los mismos. Al final se documentará el proceso.

2. **Complejidad del modelo. De nada sirve desarrollar algo muy complejo si no se va a usar.** Todo lo que se desarrolla se pensará en términos de cómo se va usar, mantener y solventar. Requerirá de modificaciones a lo largo del tiempo, por lo que las compañías aseguradoras deberán tener los sistemas y la organización para ir modificando el modelo y adaptándolo a la evolución de la empresa.
3. **Validación del modelo.** El modelo interno lo van a desarrollar algunos de los miembros de la organización, pero habrá que tener un proceso de validación del mismo. Este elemento es esencial para luego pedir la aprobación por parte del regulador.
4. **Prueba de uso.** Aquí es indispensable garantizar que los modelos internos estén integrados dentro de la gestión del día a día del negocio.
5. **Costos y tiempos de respuesta.** Vale la pena considerar que el costo no se debe minimizar, incluyendo el costo del tiempo de las personas.
6. **Habilidades actuariales.** Se refiere a compartir las habilidades y esos modelos que tienen los actuarios con el resto de la organización.
7. **Gestión del cambio.** Las aseguradoras pasarán por un proceso de adaptación, al tiempo que desarrollan sistemas de formación para transmitir lo que significa la implantación del nuevo régimen de capital a lo largo de toda la compañía.





Los desafíos clave relacionados con el Pilar 1

- Justificar supuestos / hipótesis
- Complejidad del modelo
- Validación de modelo
- Prueba de uso
- Habilidades actuariales
- Gestión del cambio

Pilar 2: Gobierno corporativo

El Pilar 2 incluye dos áreas: una relacionada con las autoridades regulatorias y otra con la práctica dentro de la organización con base en el gobierno corporativo y los diferentes procesos de la compañía.



La clave de este punto es demostrar que se está cumpliendo con los requerimientos del regulador, a diferencia de los años anteriores, donde el supervisor tenía que demostrar que las aseguradoras estaban rompiendo la ley. Es decir, algunas cosas que en este momento no están escritas o documentadas deberán estarlo en el futuro.

Es indispensable que las suposiciones, es decir, las hipótesis del Pilar 1, estén por escrito y se justifiquen para que en cuanto llegue un auditor de lo externo, ya sea independiente o no de los organismos regulatorios, entienda de qué se tratan, para qué son, cuál es su objetivo, etcétera.

Retos

Los desafíos clave para las compañías de seguros relacionados con este pilar son:

- Integración de la cultura de riesgo
- Vinculación de los procesos de gestión de riesgos con la estrategia y las necesidades de capital de la empresa
- Establecimiento del apetito de riesgo / tolerancia al riesgo de la empresa
- Evaluación de los riesgos propios y necesidades de solvencia de la empresa ("ORSA")
- Garantía de la independencia de las funciones de riesgo
- Oportuna gestión de la información
- Demostración de que la alta dirección entiende y gestiona los riesgos

Así pues, el involucramiento de los directivos, tal como se mencionó anteriormente, es vital. Los directores necesitan comprender realmente a la industria aseguradora, por lo que es importante no deslindarse de la responsabilidad

de la gestión de riesgo. Al final, cualquier problema será responsabilidad de la empresa.

Los mandos superiores deberán asegurarse que todos los miembros de la compañía entiendan la nueva cultura, que reciban capacitación y se ponga el ejemplo desde el nivel más alto.

También hay que procurar que haya una liga entre los procesos de riesgo y las estrategias, aspectos relacionados con la evaluación de los riesgos propios y la necesidad de solvencia de la organización.

Será imprescindible entender cuáles serán los riesgos de la compañía dentro de tres o cinco años, y cómo van a poder movilizar todo el capital para soportar ese tipo de riesgos. En ocasiones será necesario determinar cuánto dinero está dispuesto a perder la aseguradora con una cierta probabilidad.

Por último, será imperioso establecer consolas de indicadores de desempeño para entender cuál es el estatus de la aseguradora en cada momento, ya que puede ser un proceso tardado. Los negocios necesitarán algunos indicadores que les van a poder dar una idea aproximada de si la organización está alineada con sus apetitos de riesgo y lo que se había establecido, o si se necesitará realizar algunos cambios.

Pilar 3: Transparencia

El tercer pilar tiene un enfoque en los requerimientos de la revelación, es decir, en la transparencia y en la información.

Dado que los datos deben ser únicos, las compañías aseguradoras necesitarán hacerse los siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué datos realmente necesito?
- ¿Cómo voy a controlar la generación de esos datos?
- ¿Qué profundidad tienen los datos?
- ¿Cómo los voy a verificar?
- ¿Realmente los datos están bien conciliados y todas las partidas de la organización dicen lo mismo?
- ¿Son accesibles a todo el mundo? ¿Es factible acceder a la información rápidamente?

Para el caso de los datos clave, es indispensable preguntarse: ¿qué se necesita?, ¿para qué se va a usar? Posteriormente, es vital que las compañías aseguradoras inviertan tiempo y tecnología para producir datos de calidad.

Se prevé una inversión sustancial en tecnología, lo que podría significar hasta el 50 por ciento del costo de todo el proyecto, convirtiendo a Solvencia II no únicamente en un problema actuarial, sino también técnico.

Retos

Por todo lo anterior es posible afirmar que los retos clave de este punto son:

- Hacer frente a nuevos requisitos no funcionales
- Identificar un único punto o fuente verdadera de datos

- Procurar la disponibilidad de datos
- Proporcionar un nivel suficiente de detalles
- Automatizar el flujo de información
- Tener actualizados y a la mano datos de gobierno corporativo
- Definir grupos de retos específicos
- Contar con fuertes procesos de control en el área de tecnología

Evaluación del impacto

Los impactos de Solvencia II dependerán mucho de cuál sea la situación económica en el momento en que sea puesto en práctica el programa. Dado que este esquema toma en cuenta diversos parámetros, el efecto será diferente dependiendo de los productos y del grado de preparación que ya tengan las aseguradoras en México.

En algunos países los actores han empezado a vender su capital y sus bienes raíces para tener ingresos más fijos, en otros, ciertas aseguradoras han dejado de suscribir productos para el retiro porque piensan que podría convertirse en un producto muy costoso en el futuro.

Sin embargo, consideramos que en el futuro se verán dos situaciones. En primer lugar, la mayoría de las aseguradoras serán solventes en este nuevo régimen y tendrán algunos amortiguadores de capital relevantes para poder serlo.

Por otro lado, se estima que conforme pasen los años, estos amortiguadores van a ir disminuyendo y se reflejarán en algunas líneas de negocio.

El impacto clave en términos de fusiones, de inversión y consolidación se va a dar dentro de unos años, cuando algunos de los actores más frágiles lo serán aún más como para seguir por sí mismos.

En Europa ya se ha visto una gran variedad de huellas dependiendo del producto y de los sistemas nacionales. A partir de la evaluación del impacto de Solvencia II en esta región, las aseguradoras mexicanas podrían darse una idea de lo que se esperaría cuando comiencen a implementar la estrategia.

		Provisiones técnicas	Requerimientos de capital	Necesidad total de capital	Fondos propios	Margen de solvencia	Impacto de IQS 5 sobre el margen
Mass market		↘ to ↘↘	↗↗	↘ a ↗↗	↗ a ↗↗	↘	↘↘
B2B				(1)			
Seguros de salud*		=	= a ↗↗	↘ a ↗↗	=	↘	↘↘
Ahorro a largo plazo y jubilación	Temporal	↘↘	↘ a ↗↗	↘ a ↘↘	↗↗	↗	↘
	Unit-Linked	= a ↘	↗	↘ a ↗	↗	= a ↗	↘
	Con PB (**)	↘ a ↗	= a ↗	↘ a ↗↗	↘ a ↗	↘ a ↗	↘
	Rentas	↘ a ↗	↗	↘ a ↗↗	↘ a ↗	↘ a ↗	↘

* Fuerte sensibilidad de productos de "largo plazo" a los a los parámetros del mercadeo, por lo que los resultados son bastante volátiles.

** FB participación en beneficios

(1) Aumento en la mayoría de los mercados de la UE

(2) Disminución en la mayoría de los mercados UE



Mercados masivos

En cuanto a los mercados masivos, prevemos que Solvencia II afectará los márgenes de solvencia, dado que las aseguradoras liberarán algunas de sus reservas técnicas al presentar cambios en los fondos propios. De igual manera, los requisitos de este nuevo esquema serán mayores porque se pedirá una calibración diferente; pero el aumento en los requisitos y los requerimientos de capital van a ser mayores que en los fondos propios. Es por eso que los márgenes de solvencia se irán a la baja, será más difícil mantener los márgenes actuales y las compañías tendrán que ser más estrictas de lo que han sido hasta ahora con Solvencia I.

Seguros de salud

Este aspecto varía mucho de un país a otro. En Alemania tienen un régimen de salud a largo plazo que es más parecido a vida, pero para otros que son a corto plazo las provisiones no se van a cambiar mucho. De esta manera, se puede decir que el impacto de Solvencia II va a ser menor. Esto no hace gran diferencia en términos de los fondos propios, pero los requerimientos de capital van a ser más estrictos, lo que significa que el margen de solvencia se va a reducir.

Aquí se habla sobre las empresas que han ido acumulando sus propios fondos a lo largo de los años y no hubieran sido afectadas si las reglas no hubieran cambiado, pero a lo mejor a largo plazo van a tener más dificultades para mantener sus niveles y quizá acaben tratando de consolidarse con otras empresas o conseguir fondos propios mayores.

Ahorro a largo plazo y jubilación

Los especialistas estiman que algunas aseguradoras estarán en mejores condiciones que aquellas que trabajan con anualidades, puesto que se trata de riesgos a largo plazo rodeados por incertidumbre y un ambiente de tasas bajas. Esto representará un cambio en los productos para asegurarse que puedan venderlos con menos movilización y requisitos de capital.

Es posible que suceda lo mismo en México, ya que también se trata de un cambio a largo plazo, muy amplio, que afectará a toda la organización.

Reflexión

La industria aseguradora se está convirtiendo en un mercado con una competencia global que está sufriendo de escasez de capital y una mayor demanda de los inversores de información, por lo que afectará la forma en que operan los seguros más allá de la gestión de solvencia.

Sin embargo, si la adopción de Solvencia II se lleva a cabo adecuadamente supondrá unas ventajas competitivas muy importantes, lo que permitirá a las aseguradoras optimizar el capital y poseer una cantidad libre para hacer crecer a la empresa.

Este esquema permite mejorar la gestión pues al tener mayor información, es posible diseñar productos cada vez más competitivos y ampliar el mercado. Además, va a mejorar la calificación crediticia de las instituciones, con lo cual se atraerá inversión.

Para llevar a cabo la transición con éxito, las compañías de seguros en México deberán plantearse Solvencia II no sólo como una modificación en la regulación, sino también como un cambio en la administración que implica el desarrollo de herramientas y el entendimiento del negocio aplicados a la misma gestión.

Por lo tanto, se verán cambios en el enfoque de innovación, gestión de datos, sistemas y en el proceso de toma de decisiones. Como resultado, muchas compañías de seguros podrán apreciar en Solvencia II un pretexto para llevar a cabo grandes proyectos en áreas tales como finanzas y sistemas de organización, o reestructuración de las empresas.

Sobre la práctica de atención a la industria de servicios financieros

Con un profundo conocimiento local y acceso a una red de recursos mundial, Deloitte brinda un amplio portafolio de servicios, especialmente diseñado para atender los retos actuales y ofrecer soluciones a todos los sectores de la industria de servicios financieros. Adicionalmente a los servicios de auditoría e impuestos, la firma proporciona servicios en las áreas de asesoría, control interno, gobierno corporativo, tecnología, capital humano, administración del riesgo, asesoría financiera, entre otros.

Conozca nuestro punto de vista en:

www.deloitte.com/mx/serviciosfinancieros



Contactos:

Guillermo Roa
+52 (55) 5080 6090
groa@deloittemx.com

Javier Vázquez
+52 (55) 5080 6091
javazquez@deloittemx.com

Pedro Jiménez
+52 (55) 5080 6775
pejimenez@deloittemx.com

www.deloitte.com/mx

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a que sus clientes alcancen el éxito desde cualquier lugar del mundo en donde operen. Los aproximadamente 170,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Limitación de responsabilidad

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta publicación.