

# ORSA representa más que un informe

JUAN DE IPIÑA

Director Advisory- Financial Risk Management  
KPMG Asesores, S.L.

Este artículo tiene como objetivo proporcionar una visión teórica y práctica del proceso de auto evaluación de riesgos que el nuevo marco de Solvencia nos va a requerir. Parte del informe ORSA, será parte integrante del SFCR (Solvency Financial Condition Report), y en mayor medida del RSR (Regular Supervisory Report), por lo que el Supervisor lo verá como una fuente inestimable de información de la compañía.

## VISIÓN TEÓRICA DEL ORSA

Probablemente las compañías de seguros sean las gestoras de riesgos más antiguas, puesto que tradicionalmente han aceptado riesgos y los han gestionado intentando que la cartera sea lo suficientemente grande para que los siniestros medios que ocurran sean menores a la prima media cobrada y, por ende, se pueda ganar dinero. Por ello, generalmente se ha considerado que cuantas más primas se emitan y se cobren mejor. Sin embargo, estas ventas, ¿están realmente generando beneficios para la compañía?, ¿están sentando las bases para un crecimiento sostenido para la entidad aseguradora?, ¿hasta qué punto se miden y planifican los riesgos cuando se realizan los planes estratégicos de la compañía?, ¿qué futuros requerimientos de capital se anticipan y que medidas de gestión pueden adoptarse para reducir su impacto?, ¿tienen un plan de acción en caso de acaecer un desastre?, ¿cuál es la magnitud del desastre? ¿cuál es el apetito al riesgo óptimo de la entidad?

Una de las principales diferencias entre Solvencia I y Solvencia II radica no sólo en que los requisitos de capital tienen en cuenta el perfil específico de riesgos de la compañía, sino también en que se complementa con una gestión de dichos riesgos contando con políticas, procesos, procedimientos y controles para determinar los riesgos asumidos, de modo que se anticipen posibles evoluciones de los riesgos acorde al plan estratégico de negocio de la entidad.



Solvencia II trata de ayudar en este punto mediante la autoevaluación de riesgos u ORSA (“Own Risk and Solvency Assessment”). Denominado como *el corazón de Solvencia II*, es en realidad la herramienta más importante para poder valorar y gestionar los riesgos asumidos en el día a día. ORSA es un nuevo concepto bajo el paraguas de Solvencia II – el objetivo es que la propia compañía pueda **realizar a futuro una auto evaluación de su perfil de riesgo, requisitos de capital y posibles planes de acción**. El funcionamiento y establecimiento correcto de ORSA es **responsabilidad del consejo Directivo**, de tal forma que combinando el plan de negocio en términos de proyecciones de ventas y rentabilidades, con una evaluación futura de riesgos **se provee a la Dirección de una compañía de una herramienta fuerte y sólida** que asegure el entendimiento más global de los riesgos.

**ORSA, tal y como es definido por EIOPA, es la totalidad de los procesos y procedimientos empleados para identificar, evaluar, monitorear, administrar e informar los riesgos a corto y largo plazo de una empresa a los que se enfrenta o puede enfrentarse. Para ello deberán determinarse los fondos propios necesarios para garantizar que las necesidades de solvencia se cumplen en todo momento.**

El **objetivo principal de ORSA** es asegurarse de que la empresa se involucra en el proceso de evaluación de todos los riesgos inherentes a su negocio así como determinar sus necesidades de capital correspondientes y los fondos propios disponibles para cubrirlos.

ORSA como **elemento central de Solvencia II**, recoge aspectos de los tres pilares. No es un ejercicio de cumplimiento, sino un proceso que permite a las empresas

tener una visión global de todos los riesgos inherentes a su negocio, permitiéndole evaluar el cumplimiento continuo con los principios de Solvencia II, en materia de provisiones técnicas, requerimientos de capital y fondos propios. El proceso ORSA implica incorporar información actual y fiable de toda la empresa. Reúne la gestión del riesgo, del capital, y el pensamiento estratégico. Como resultado de ello, es un **reto cultural** importante en las empresas garantizar, que todas las partes de la empresa trabajen juntas de manera eficaz.

Sin ánimo de repasar la normativa, a la que todo el mundo tiene acceso en la Directiva y Guías de ORSA, hay algunos puntos que podría ser interesante comentar de forma adicional:

- Las guías de nivel 3 publicadas el 9 de Julio de 2012, son una extensión del artículo 45 de la Directiva de Solvencia II, además de hacer referencia a otros aspectos recogidos en la Directiva en determinados artículos, como son el artículo 48 (Función actuarial), el artículo 120 (Test de uso de Modelos Internos), y el artículo 132 (Principio de prudencia).
- Se realizará acorde al principio de proporcionalidad, y deberá realizarse una gestión desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo con una frecuencia mínima anual, siempre que no exista modificación alguna en el perfil de riesgo de la entidad.
- La calibración puede variar con respecto al cálculo de los requerimientos regulatorios de capital, por lo tanto es una cifra interna de la compañía.

- Es importante chequear el cumplimiento continuo en la proyección, de los requerimientos de capital, FFPP (Fondos Propios) y los requerimientos de provisiones técnicas.
- La Entidad documentará internamente a través de un registro la ejecución de cada ORSA. La finalidad del registro es la de permitir la revisión del proceso ORSA completo por una tercera parte independiente, por lo que deberá contener un nivel suficiente de detalle, a fin de facilitar dicha revisión.
- La calidad el dato es una parte fundamental en el ORSA. Si los datos no son adecuados, el análisis tampoco lo es. Será un requisito indispensable contar con datos adecuados, exactos, consistentes y trazables.

**VISIÓN PRÁCTICA DEL ORSA**

Es un concepto relativamente nuevo para la mayoría de las compañías, y la gran parte de los gestores se preguntan **¿cómo puede implementarse ORSA en mi compañía?**

**El objetivo no es duplicar tareas que la entidad ya esté llevando cabo.** Lo que se pretende es tener un adecuado conocimiento dentro de la entidad, del modelo de gobierno, organizativo y de gestión de riesgos, y en su caso cubrir los huecos que falten.

Identificamos tres bloques fundamentales en ORSA: Marco de Gestión, Proceso ORSA e Informe ORSA.

Puntos a tener en cuenta en la implementación de ORSA		
Marco de Gestión de Riesgo	Proceso ORSA	Informe ORSA
– Principios y políticas. – Modelo de Gobierno. – Modelo organizativo y de gestión. Describe la cultura al riesgo y el sistema de gobierno entorno a ORSA	– Perfil de riesgo. – Identificación. – Cuantificación. – Descripción de los riesgos. – Analisis de escenarios. – Identificación. – Materialización. – Stresstesting y reverse stresstesting – Apetito, tolerancia y límites de riesgo. – Establecimiento. – Planes de acción asociados. – Gestión del capital. – Técnicas de proyección. – Proyección del CAP. Ec y de los FFPP (escenario base, y resto de escenarios; análisis "What if") – Planificación del capital.	– Estructura. – Análisis. – Semi-automatización. – Proceso de aprobación.
<b>Gestión del cambio</b>		

Fuente: Elaboración propia.

**1.. Marco de Gestión**

El marco de gestión aterriza cuáles son los principios del proceso, quién toma las decisiones, qué se hace, quién lo hace, cómo se hace y cuándo se hace.

El capítulo que hace referencia a los **Principios y Políticas de ORSA** es una parte fundamental del Marco de Gestión, ya que establece las directrices generales que deben regir la actuación de las áreas responsables e involucradas en el proceso. *Los Principios Generales de ORSA* son normas fundamentales que rigen las actuaciones, mientras que la *Política de ORSA* son directrices concretas a seguir en las actividades que conforman el proceso de autoevaluación. En el **modelo de gobierno** se establece de forma muy general la estructura de personas involucradas y de comités. El **modelo organizativo y de gestión** ahonda en estos procesos, y define qué hay que hacer, quién y cómo lo hace, y pone en relación los aspectos clave en las actividades de cálculo, gestión, seguimiento y control del capital y la solvencia de la compañía. Es importante también señalar y **documentar** qué **metodología** de cuantificación de riesgos se va a seguir.

**2. Proceso ORSA**

El proceso ORSA reúne varios aspectos que definimos a continuación.

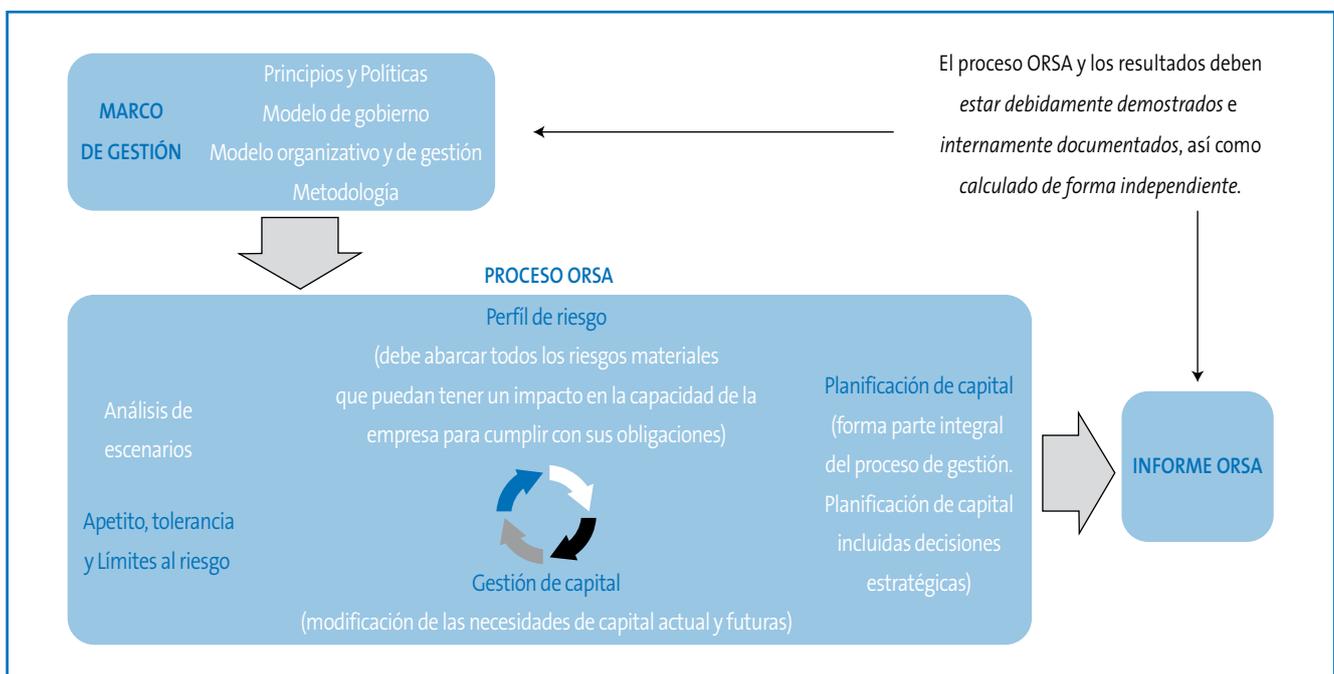
El **perfil de riesgos** ha de recoger los principales riesgos inherentes en el desarrollo de la actividad diaria de

negocio de la compañía. Es fundamental saber qué riesgos se están asumiendo, para posteriormente cuantificarlos y saber qué materialidad tienen. A continuación, la entidad está en condición de identificar cuáles serían los **escenarios** para definir los test de estrés.

El siguiente paso es realizar las **proyecciones de capital económico** bajo el escenario base y el resto de escenarios. La **selección de la metodología de proyección** de capital económico es importante y depende de varios factores: exactitud del cálculo, complejidad, datos & requerimientos de sistemas, eficiencia y flexibilidad y coste. Hay diversidad de metodologías del capital económico, de las que destacan las que provienen directamente de modelos actuariales, las que se derivan de una aproximación polinómica, por fórmula estándar o fórmula estándar simplificada, modelo interno, aproximación por ratios o factores basados en "risk drivers", estocástica anidada, etc. No hay ninguna mejor que otra, sin embargo ha de ajustarse a la situación de cada empresa. La variedad es amplia y no hay una única opción. Desde un punto de vista **cuantitativo**, se debe desarrollar una metodología de cuantificación del grado de madurez de la gestión de los riesgos. Para ello debe elegirse una metodología que facilite la identificación de unos indicadores estándar que permitan medir y controlar a la compañía el grado de madurez de la gestión de riesgos.

En este punto, la compañía ya debiera ser capaz de poder establecer el **apetito, la tolerancia y los límites de riesgo**. Este paso es importante para proporcionar

**CUADRO. Principales puntos del ORSA**



Fuente: Elaboración propia.

la confianza de que el capital disponible, de acuerdo al apetito de riesgo, cubrirá las necesidades futuras de la compañía bajo una variedad de escenarios relevantes. **La definición tanto de apetito y tolerancia es diversa, podríamos señalar que el apetito al riesgo es la cuantía y tipología de los riesgos agregados** que la compañía considera prudente asumir y gestionar en un plazo de tiempo determinado, y en el desarrollo de su actividad regular, dada su situación actual y el cumplimiento de su plan estratégico, frente a la ocurrencia de acontecimientos inesperados, considerando situaciones de estrés pero posibles, que pudiesen tener un impacto negativo en sus niveles de requerimientos de capital y de fondos propios. El concepto de **tolerancia al riesgo** es ambiguo en la literatura de gestión de riesgos. La tolerancia al riesgo puede tener un doble ámbito: por un lado se entiende que es el nivel de riesgo que una compañía está dispuesta a asumir en un determinado riesgo, producto, marca, región etc. Es decir, el máximo nivel de riesgo asumido a un nivel más granular. Por otro lado, algunas compañías fijan una cuantía adicional a la del capital económico, para el caso de acaecer un evento realmente extraordinario en los próximos años. Lo realmente importante de la tolerancia al riesgo es la relación que debe existir entre los planes de acción y los riesgos a nivel más granular. Los **Límites** son márgenes operacionales establecidas en relación con la tolerancia al riesgo. Los debiera aprobar la comisión delegada de riesgos o análoga, y debieran servir para que una vez se traspase se establezca de forma automática un plan de acción para mitigar dicho riesgo.

Finalmente una vez se sepa que puede ocurrir en los próximos años (la industria tiende a proyectar 3 años), tanto en el escenario base como en los otros escenarios, la compañía debe de realizar una **planificación de capital**, donde anticipe si puede existir una situación de insolvencia o no, y cómo puede darle solución. Hemos señalado que el ORSA deber realizarse acorde a un Plan Estratégico que se materializa en un Plan de Negocio, sin embargo, ORSA debe anticipar futuros escenarios de insolvencia y establecer un mecanismo que permita cambiar el plan estratégico para cambiarlo, si así fuera necesario.

### 3. Informe ORSA.

Es importante señalar que no se cumple con ORSA simplemente efectuando un informe o a través de las plantillas a rellenar.

De forma general en Europa, los Supervisores no buscan un informe muy extenso. Quieren que la compañía demuestre que tiene un control casi absoluto de la exposición a los riesgos asumidos por ella y que elabore una estrategia dinámica ante la sensibilidad de estos. Un informe corto debe ser suficiente, sin embargo, es cierto que dicho informe puede apoyarse en anexos y

documentación desarrollada en el marco de gestión. La información que aparece en el informe ORSA, debe de ser útil, sencilla e integrada en el sistema de gobierno de la compañía con el objetivo de poder tomar decisiones basadas en un conocimiento profundo de los riesgos asumidos.

En relación al informe ORSA, no existe una estructura definida. Además, se considera que el mismo reporte interno podría ser enviado al Supervisor, siempre y cuando tenga un nivel adecuado de detalle. A modo de ejemplo, una referencia probable a seguir, para estructurar adecuadamente el reporte, podría ser la guía PAC (Proceso de Autoevaluación de Capital) del Banco de España para las entidades financieras.

### ¿QUÉ DEBERÍAN ESTAR HACIENDO LAS COMPAÑÍAS A DÍA DE HOY?

**E**l 20 de Diciembre de 2012, el EIOPA publicó unas **medidas provisionales a realizar a partir del próximo 1 de enero de 2014**, que alcanza de lleno el cumplimiento del ORSA. En estas medidas se destaca que las autoridades nacionales competentes deben velar, desde esa fecha, que las entidades de seguros y reaseguros dispongan de un sistema eficaz de gobernanza que garantice una gestión sana y prudente de la empresa y un sistema de gestión de riesgos eficaz que incluya una evaluación prospectiva de los riesgos propios de la entidad (ORSA). Por todo ello actualmente se debería estar trabajando en:

1. La elaboración del Marco de Gestión de ORSA
2. Materialización del Plan Estratégico en un Plan de Negocio lo suficientemente granular para poder tener información para la proyección de capitales y de determinados masas del Balance Económico.
3. Tener un Perfil de riesgos claro, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo.
4. Analizar metodologías de proyección de capital económico y de algunas masas del balance económico.
5. Trabajar en el establecimiento del apetito, tolerancia y límites al riesgo.
6. Informe de ORSA. Al menos identificar la estructura y la información que se enviará al Consejo de Administración para su aprobación.

**ORSA no es sólo un informe, es un proceso que lleva a un informe.** Este proceso es largo y necesita de la colaboración de toda la compañía, por eso ha de estar liderado por el Consejo, el cual ha de ser consciente de los riesgos asumidos dado un Plan de Negocio establecido. **Tiene muchos retos y se ha de empezar a trabajar ya en ello.** Aunque todavía queden algunos aspectos en el cálculo del SCR por concretar, hay mucha labor detrás del proceso ORSA que se puede adelantar.