



Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

**Cuadro de mando integral para la gestión
de un área de control de riesgos en un
grupo asegurador y financiero argentino.**

Autor: *Gerónimo Schlieper*

Tutor: *Alejandra Falco*

Octubre, 2019

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo en primer lugar a mi familia, Romina y Emma, porque de no haber sido por su apoyo, paciencia y tolerancia, estas páginas no hubiesen sido escritas. Mientras tipeo estas palabras desde la distancia de nuestro hogar pienso en ustedes y en cómo devolverles con momentos felices lo que durante este tiempo hemos resignado.

En segundo lugar, y no por ello menos importante, a Eduardo Sangermano, director ejecutivo de las compañías que son objeto de estudio de este trabajo. No sólo ha sido para mí un líder inspirador gracias a una profunda visión gerencial y a sus destacados valores, sino también un mentor. Le estaré siempre agradecido por su confianza al delegar en mí importantes desafíos dentro del Grupo San Cristóbal, por apostar a mi potencial, promover mi desarrollo y fundamentalmente por ayudarme a ser mejor persona y profesional.

Agradecimientos

Deseo brindar un agradecimiento muy especial al actuario –y otras múltiples denominaciones académicas- Jorge Serenelli. Ha sido un orgullo trabajar junto a él durante mi gestión como Líder de Riesgo Corporativo en el Grupo San Cristóbal. Sus conocimientos, fundamentación académica, experiencia de gestión y primordialmente su humildad, paciencia y generosidad para compartir tal bagaje con un profesional de base no actuarial como yo son dignos de esta mención particular.

Resumen

El presente trabajo consiste en la utilización de la metodología denominada *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1992) para la definición, representación gráfica y medición de una estrategia de gerenciamiento de un área corporativa dedicada a la cuantificación y control de riesgos dentro de una compañía aseguradora y financiera del mercado argentino: Grupo San Cristóbal. El trabajo aborda los conceptos para la integración del riesgo como variable en la gestión del negocio, lo cual contribuye en la toma de decisiones relativas a la eficiencia en la gestión del capital, la solvencia y ulterior sustentabilidad de la compañía. Los contenidos están basados en estándares y regulaciones internacionales asociados a la gestión integral del riesgo como, por ejemplo, la directiva europea para las entidades aseguradoras y fondos de pensiones denominada Solvencia II (Diario Oficial de la Unión Europea, 2014) y el conocimiento experto de profesionales con más de 40 años en la materia. A su vez, he tenido en consideración buenas prácticas de gestión extraídas de testimonios de directivos de compañías de marcada trayectoria del mercado asegurador español, como por ejemplo Mapfre, Zurich, Catalana Occidente o Allianz, a quienes he podido entrevistar durante mi estadía en Madrid y Barcelona en octubre del 2018.

Tabla de contenido

1. Introducción.....	7
2. Objetivo General.....	9
3. Marco teórico.....	10
3.1. Estrategia.....	10
3.1.1. Concepto	10
3.2. Cuadro de mando integral	11
3.3. Mapas estratégicos	13
3.3.1. Perspectiva financiera	13
3.3.2. Perspectiva de clientes	14
3.3.3. Perspectiva de procesos internos	15
3.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	15
3.4. Riesgos del mercado asegurador y financiero.....	16
3.4.1. Definición de riesgo.....	16
3.4.2. Riesgo y seguro.....	17
3.4.3. Riesgo de suscripción	18
3.4.4. Riesgo de crédito.....	18
3.4.5. Riesgo de mercado.....	18
3.4.6. Riesgo de liquidez.....	19
3.4.7. Riesgo operacional.....	19
3.4.8. Riesgo reputacional.....	19
3.5. Conceptos asociados a la gestión del riesgo.....	19
3.5.1. La gestión de riesgos.....	19
3.5.2. Capital económico y regulatorio	20
3.5.3. Métricas fundacionales de modelos de capital a riesgo	21
3.5.4. Valoración a mercado (best estimate) del activo y del pasivo.....	22
3.5.5. Estándares y regulaciones locales	23
4. La empresa.....	25
4.1. Misión, visión y valores	25
4.2. Unidades de negocio	25
4.2.1. San Cristóbal Seguros	26
4.2.2. Asociart ART	27
4.2.3. San Cristóbal Retiro.....	27
4.2.4. Iúnigo	27
4.2.5. San Cristóbal Servicios Financieros	28
4.2.6. San Cristóbal Caja Mutual	28
4.2.7. San Cristóbal Viajes y Turismo	28
4.2.8. Asociart Servicios	29
4.3. La Oficina Corporativa de Riesgos	29
5. Estrategia de la Oficina Corporativa de Riesgos	30
5.1. Estrategia funcional.....	30

5.2.	Mapa estratégico	31
5.3.	Temas estratégicos desde la perspectiva financiera	31
5.3.1.	Gestionar dentro del presupuesto asignado.....	31
5.4.	Temas estratégicos desde la perspectiva de clientes	31
5.4.1.	Información relevante y oportuna para la toma de decisiones asociadas al riesgo identificado	32
5.4.2.	Nivel de riesgo controlado dentro de los límites de apetito y tolerancia definidos	32
5.4.3.	Mejores prácticas para la integración del riesgo a la gestión y dirección de los negocios del grupo.....	33
5.5.	Temas estratégicos desde la perspectiva de procesos	34
5.5.1.	Identificar, cuantificar, analizar y controlar la gestión de los riesgos a los que se ven expuestos los negocios del grupo reportando oportunamente resultados y recomendaciones a las partes interesadas	34
5.5.2.	Sostener un enfoque de mejora continua en los procesos y la estabilización de los modelos.....	34
5.5.3.	Capacitar a los actores clave según cada necesidad en relación al valor de la gestión integral del riesgo.....	35
5.6.	Temas estratégicos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	36
5.6.1.	Implementar un sistema de gestión integral de riesgos	36
5.6.2.	Construir la infraestructura necesaria para la valuación actuarial de activos y pasivos, la estimación de capital económico por cada riesgo y la ejecución de pruebas de estrés	36
5.6.3.	Compensar gap de capacidades y estructura con especialistas externos	37
5.6.4.	Estimar la estructura requerida e incorporar los profesionales necesarios para el análisis, control y supervisión del riesgo.....	37
6.	Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral	39
6.1.	Ficha técnica de los indicadores.....	40
6.1.1.	Perspectiva financiera	40
6.1.2.	Perspectiva de clientes	41
6.1.3.	Perspectiva de procesos internos	50
6.1.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	60
7.	Conclusión.....	69
8.	Bibliografía.....	70
9.	Anexos.....	73
9.1.	Mapa estratégico del Grupo San Cristóbal.....	73
9.2.	El modelo de las tres líneas de defensa	73
9.2.1.	La primera línea de defensa	74
9.2.2.	La segunda línea de defensa	75
9.2.3.	La tercera línea de defensa.....	76

1. Introducción

La gestión integral de riesgos puede estar enfocada desde distintas metodologías, estándares internacionales y buenas prácticas de gestión. Habiendo investigado su implementación en distintas regiones y países, puedo afirmar que, según el nivel de madurez de la industria y la capacidad de solvencia del mercado, el nivel de exigencia, y por tanto la profundidad del alcance, varía drásticamente.

No es finalidad de este trabajo ahondar en los detalles de los métodos y fundamentos actuariales utilizados para la cuantificación y gestión del riesgo, sino aportar un enfoque de alto nivel sobre los principales conceptos relacionados al riesgo, cuáles son los que afectan al mercado asegurador, las ventajas de incorporar al negocio una gestión integral de riesgos y cómo llevarla adelante mediante la aplicación de una metodología de planificación estratégica mundialmente reconocida como la del *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral.

Para comprender la importancia de la temática abordada conviene realizar una breve reseña del contexto regulatorio en materia de riesgos en Argentina. A octubre de 2019 la gestión integral del riesgo en compañías del país está desarrollada, principalmente, en entidades del rubro bancario, dado que el órgano regulador (B.C.R.A., Banco Central de la República Argentina) así lo exige. En el caso de las aseguradoras, el órgano regulador (S.S.N., Superintendencia de Seguros de la Nación) se encuentra trabajando –con la asistencia de un especialista del Tesoro Norteamericano- en la aplicación de una normativa similar, habiendo avanzado hasta el momento en el establecimiento de un marco de gobierno corporativo con el que se pretende que las compañías garanticen la independencia e idoneidad de sus directores y, a su vez, que se identifiquen, cuantifiquen y gestionen los principales riesgos a los que están sujetas las entidades del rubro. Este último punto es, hasta el momento, el menos desarrollado.

Para el Grupo San Cristóbal, avanzar en esta perspectiva le representa, por un lado, una ventaja competitiva a nivel regulatorio por anticiparse a las futuras exigencias y ser pionero en la gestión integral de riesgos en la industria aseguradora argentina. Sin embargo, desde la vereda de la gestión, se ha demostrado en diversas publicaciones, el valor agregado de la consideración del factor riesgo en la medición de la rentabilidad de los negocios (Modigliani y Miller, 1958) (Baer, Mehta y Samandari, 2011).

Este trabajo cobra especial relevancia dado que refiere a la aplicación de una estrategia asociada no sólo a la regulación sino a la gestión, la cual representa un aporte innovador y valioso para la toma de decisiones y la sustentabilidad financiera.

2. Objetivo General

El objetivo del presente trabajo es la construcción de un mapa estratégico para la gestión de un área de control de riesgos, en un grupo asegurador y financiero argentino. Para ello se detallarán los objetivos de cada una de las cuatro perspectivas, según la metodología propuesta por Kaplan y Norton, y se definirán los indicadores que permitan evaluar el avance en cada iniciativa y habiliten las decisiones adecuadas.

3. Marco teórico

3.1. Estrategia

3.1.1. Concepto

Existen diversas definiciones para el término “estrategia”. Sin embargo, en el contexto de este trabajo, debemos considerar especialmente la propuesta por Michael Porter, quien sostiene que la estrategia es el posicionamiento que la empresa decide tener en el mercado y con ello, los objetivos estratégicos e iniciativas que debe llevar adelante para poder alcanzar dicha posición. La esencia de la estrategia está en elegir realizar actividades de forma diferente o realizar actividades diferentes de las de los rivales (Porter, 1996).

La adecuación estratégica entre muchas actividades es fundamental no sólo para la ventaja competitiva sino también para la sustentabilidad de esa ventaja. Para un rival es más difícil igualar un conjunto de actividades interrelacionadas que imitar el enfoque de un determinado equipo de ventas, igualar la tecnología de un proceso o reproducir un conjunto de características de un producto (Porter, 1996).

La definición de la estrategia de posicionamiento de una organización debe ser flexible, por el entorno cambiante de las dinámicas de los mercados y los cambios tecnológicos. El nuevo dogma implica que los competidores pueden copiar rápidamente cualquier posición de mercado que pueda ser implementada por una organización, por lo que se consideran ventajas temporales (Porter, 1996).

La estrategia describe de qué forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas (Kaplan y Norton, 2004).

En la era industrial, las organizaciones creaban valor a través de la transformación de materias primas en productos terminados, es decir, con la manipulación de activos tangibles.

Para este tipo de actividad, bastaba con la utilización de indicadores financieros para medir la performance de la compañía.

En la era de la información, los negocios cada vez más generan y crean valor a través de activos intangibles como la relación con los clientes, las habilidades de los empleados, el conocimiento, la solución de problemas, la cultura de la innovación y las mejoras organizativas en general (Kaplan y Norton, 1996).

En definitiva, la estrategia exitosa de una unidad de negocio posiciona a una empresa en el escenario competitivo para que pueda captar una significativa cantidad de valor. Una vez que este posicionamiento se ha identificado, la empresa puede traducir esta estrategia en un mapa estratégico y un cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard* (Kaplan y Norton, 2004).

3.2. Cuadro de mando integral

Para entender el concepto de cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard*, conviene hacer una introducción que repase su historia. La colaboración entre Kaplan y Norton comenzó en 1990 con un proyecto de investigación multiempresarial dedicado a explorar nuevas formas de medir el desempeño organizacional. En aquel entonces, se consideraba que el activo basado en el conocimiento –sobre todo los empleados y las tecnologías de la información- se estaban volviendo cada vez más importantes para el éxito competitivo de las empresas. Pero, para medir sus resultados, las empresas seguían recurriendo al sistema de contabilidad financiera, que consideraba a las inversiones en capacitación de los empleados, bases de datos, sistemas de información, relaciones con los clientes, calidad, procesos de respuesta, productos y servicios innovadores como gastos del período en el que se habían realizado. Los sistemas de información financiera no proporcionaban ninguna base para

medir y gestionar el valor creado mediante el aumento de las capacidades de los activos intangibles de una empresa.

Se pensaba que los ejecutivos y empleados prestaban atención a lo que medían y que las personas no podían gestionar bien lo que no medían. En consecuencia, la atención y el esfuerzo de los ejecutivos se centraban demasiado en modificar los resultados financieros a corto plazo y muy poco en invertir y gestionar los activos intangibles que proporcionaban la base del futuro éxito financiero (Kaplan y Norton, 2004).

Kaplan y Norton, en un proyecto de investigación de un año, recomendaron a las empresas que mantuvieran los indicadores financieros para resumir los resultados de las acciones realizadas previamente, pero que equilibraran esos indicadores de resultados con otros no financieros en tres perspectivas adicionales: clientes, procesos internos y crecimiento. Esta fue la base del *Balanced Scorecard*.

El cuadro de mando integral se compone por un conjunto de medidas o indicadores que proveen a la alta dirección una vista rápida pero exhaustiva del negocio. Incluye indicadores financieros que brindan los resultados de las acciones ya tomadas y los complementa con indicadores operativos sobre la satisfacción del cliente, procesos internos y las actividades de innovación y mejora, los cuales terminan siendo causales del futuro desempeño financiero. El cuadro de mando integral permite responder cuatro preguntas básicas:

- ¿Cómo nos ven los clientes? (perspectiva del cliente)
- ¿En qué debemos ser excelentes? (perspectiva interna)
- ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? (perspectiva de innovación y aprendizaje)
- ¿Cómo nos ven los accionistas? (perspectiva financiera)

(Kaplan y Norton, 1992).

3.3. Mapas estratégicos

Según Kaplan y Norton (2000):

La clave para ejecutar la estrategia es tener gente en la organización que la entienda (...), por lo que las organizaciones necesitan herramientas para comunicar tanto su estrategia como los procesos y sistemas que ayudarán a los equipos de trabajo a implementarla.

Los mapas estratégicos responden a esa problemática, ya que proveen a los empleados una línea clara de visión sobre cómo sus trabajos están alineados a los objetivos corporativos de la organización, permitiéndoles trabajar de forma coordinada y colaborativa para alcanzar sus metas. Los mapas proveen una representación visual de los objetivos críticos de la compañía y las cruciales relaciones entre ellos que derivan en el desempeño organizacional (...).

Desde una perspectiva mayor, los mapas estratégicos expresan cómo una organización convertirá sus iniciativas y recursos –incluyendo aquellos intangibles como la cultura corporativa y los conocimientos de los empleados- en resultados tangibles (...). (p. 168)

Brevemente resumido, los *balanced scorecards* indican los conocimientos, habilidades y sistemas que los empleados necesitarán (aprendizaje y crecimiento) para innovar y construir las correctas capacidades y eficiencias estratégicas (los procesos internos) que entregan valor específico al mercado (los clientes) y que eventualmente derivarán en mayor valor para el accionista (objetivos financieros). (p. 169)

3.3.1. Perspectiva financiera

Los indicadores de esta perspectiva resumen con facilidad las consecuencias financieras y para ello se utilizan los indicadores clásicos que revelan los resultados de acciones que ya

fueron realizadas. Estas medidas muestran si las acciones de la empresa están contribuyendo a alcanzar como mínimo las metas aceptables.

Los objetivos financieros buscan generar rendimientos para los accionistas y suelen relacionarse con rentabilidad, medida de diversas formas, en función de parámetros prefijados como metas deseables. Por ejemplo, podría medirse el retorno sobre el capital empleado (en inglés su sigla ROCE), el retorno sobre la inversión (en inglés con la sigla ROI) o por el valor económico añadido (en inglés su sigla EVA). También se miden en este contexto el rápido crecimiento de ventas o la generación de flujo de fondos (Kaplan y Norton, 2004).

3.3.2. Perspectiva de clientes

En esta perspectiva es donde se desarrolla la propuesta de valor para el cliente, es decir, las variables que definen por qué el cliente nos prefiere a nosotros sobre los competidores.

Antes del armado de la propuesta de valor, se debe definir con claridad el segmento de mercado al cual estará dirigido el producto y/o servicio para que sean congruentes los atributos de valor o factores críticos de éxito con los clientes seleccionados en ese segmento. Los atributos de valor suelen clasificarse en tres grandes grupos: los atributos de producto y/o servicio, la relación con los clientes y la imagen y prestigio de la empresa. Estos atributos deben medirse desde la percepción que tienen los clientes de la empresa y no sólo desde las acciones que se realizan.

Como medidas de desempeño generales se pueden incluir la satisfacción del cliente, la retención de cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad de clientes, la cuota del mercado del segmento seleccionado, etcétera (Kaplan y Norton, 2004).

Algunas organizaciones, para poder evaluar su desempeño a través de la visión de sus clientes, realizan encuestas de satisfacción con clientes en forma anónima; e incluso contratan a terceros para realizar estas encuestas para no sesgar sus resultados (Kaplan y Norton, 2005).

3.3.3. Perspectiva de procesos internos

En esta perspectiva los ejecutivos deben identificar los procesos internos críticos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la empresa cumplir con la propuesta de valor que será capaz de atraer y retener clientes para los segmentos de mercado definidos y además satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

En esta perspectiva es donde, mediante la aplicación del BSC, se verifican dos diferencias fundamentales respecto del enfoque tradicional en las mediciones de actuación. En primer lugar, en el enfoque tradicional, se efectúan mediciones de eficiencia que van más allá de las medidas financieras de actuación, como las medidas de calidad y de tiempos productivos, pero siguen centrándose en la mejora de procesos existentes. En cambio, el BSC identifica procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Como ejemplo, puede mencionarse el desarrollo de un proceso que pueda anticipar las necesidades de los clientes o la entrega de nuevos servicios que el cliente valora.

En segundo lugar, se incorporan procesos innovadores a la perspectiva de procesos internos. La organización crea valor al producir, entregar y servir el producto al cliente a un costo inferior al precio que éste debe pagar y el modelo tradicional gestiona dichas operaciones para realizar éstas más eficientemente. No obstante, el éxito financiero más a largo plazo puede exigir que la organización cree unos productos y servicios totalmente nuevos, que satisfagan las necesidades de clientes actuales y futuros (Kaplan y Norton, 2004).

3.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta cuarta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y de los procesos

internos identifican los factores claves de éxito (FCE) actuales y futuros, pero es poco probable que las empresas logren conseguir sus objetivos a largo plazo utilizando las tecnologías y capacidades actuales.

La formación y el crecimiento proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. La diferencia de tecnologías y capacidades actuales versus las requeridas deberá ser ajustada con entrenamiento del personal, mejoras en sistemas y tecnología de la información y con la adecuación de rutinas y procedimientos de la organización.

Al igual que la perspectiva del cliente, las métricas basadas en los empleados incluyen una serie de indicadores genéricos como satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados, junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio, de las habilidades requeridas para el nuevo entorno competitivo.

Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad de información en tiempo real, la confiabilidad de los datos de clientes y de los procesos internos para la toma de decisiones requeridas.

En cuanto a los procedimientos de la organización, se debe analizar la coherencia entre los incentivos a los empleados y los factores de éxito general de la organización. Para ello, se debe seguir la evolución de la tasa de mejora medida por la correcta ejecución de los procesos críticos internos y basándose en los atributos de valor para el cliente (Kaplan y Norton, 2004).

3.4. Riesgos del mercado asegurador y financiero

3.4.1. Definición de riesgo

En general, riesgo es la incertidumbre ligada a resultados. Para gestionar los riesgos y generar valor para los accionistas, se define el riesgo desde una perspectiva homogénea: el riesgo es la potencialidad de que eventos, ocurrencias, o cúmulos de éstos conlleven salidas económicas o disminución de las entradas que supongan un impacto no anticipado en el valor económico del grupo financiero.

Hablamos de riesgo cuando el resultado es incierto, lo cual no significa necesariamente pérdida. Algunos sinónimos: peligro, incerteza, aleatoriedad, volatilidad, oportunidad, etc.

La definición abarca tanto impactos en los activos como en los pasivos de una entidad y los mide no sólo en términos contables sino también en cuanto a su repercusión en el valor de mercado. (Pérez Pérez *et al*, 2016 p. 3)

3.4.2. Riesgo y seguro

La actividad humana es inseparable del riesgo. Obtener seguridad siempre ha sido, es y seguirá siendo una de las preocupaciones fundamentales del hombre. Por otra parte, el desarrollo económico hace que surjan nuevos riesgos. Las pérdidas que implican suponen un gasto directo para la persona o empresa afectada, y un costo directo para la sociedad.

Esto ha motivado el interés por estudiar cómo controlar y gestionar las consecuencias económicas desfavorables del riesgo, a través de sistemas compensatorios, individualmente o de forma agrupada con otras personas bajo un principio de solidaridad, con la finalidad de eliminar o al menos reducir tales consecuencias.

Las entidades aseguradoras se destacan entre las entidades financieras desde el punto de vista de la asunción de riesgos, por tomar el riesgo de un número suficiente de asegurados para que se cumpla la ley de los grandes números. El riesgo inherente lo

cubren con provisiones (reservas) aplicando el principio de prudencia según la normativa actual.

Para cubrir las desviaciones desfavorables en la siniestralidad y la materialización de otros riesgos a los que se haya expuesta, la entidad aseguradora dispone de recursos propios, que permiten la absorción de pérdidas. El órgano regulador establece un nivel de recursos propios mínimo en función de los riesgos asumidos con objeto de proteger a los asegurados. (Pérez Pérez *et al*, 2016 p. 4)

Es importante tener en cuenta lo anterior para comprender la naturaleza de la estrategia de la Oficina Corporativa de Riesgos a la que hace referencia este trabajo, dado que la actividad aseguradora de por sí genera ingresos a través de tomar como propios riesgos ajenos, a través del cobro de una prima. A continuación, se mencionan –de forma no excluyente- los principales riesgos a los que el Grupo San Cristóbal se ve expuesto.

3.4.3. Riesgo de suscripción

Es la posibilidad de sufrir pérdidas asociadas al no cumplimiento o no realización de las variables actuariales o financieras originadas al momento de la suscripción de un contrato de seguro (Serenelli, 2019).

3.4.4. Riesgo de crédito

Es la posibilidad de que la entidad vea afectada su capacidad patrimonial debido a la incapacidad de los deudores o las contrapartes de cumplir en tiempo y forma sus obligaciones, en los términos contractualmente pactados (Serenelli, 2019).

3.4.5. Riesgo de mercado

Es la posibilidad de sufrir pérdidas debido a movimientos adversos de las variables de mercado: precios de mercado, tasas de interés y tipo de cambio (Serenelli, 2019).

3.4.6. Riesgo de liquidez

Es la posibilidad de que la entidad sufra pérdidas al realizar sus activos para hacer frente a las obligaciones asumidas en forma oportuna (Serenelli, 2019).

3.4.7. Riesgo operacional

Es la posibilidad de sufrir pérdidas resultantes de procesos o sistemas internos inadecuados o defectuosos, incumplimiento legal, errores humanos, eventos tecnológicos e incidentes contra la información, o por eventos externos que influyan en la operatoria (Serenelli, 2019).

3.4.8. Riesgo reputacional

Es la posibilidad de que la capacidad patrimonial y el crecimiento comercial de la entidad se vean afectados por una opinión pública negativa. Perjudica la capacidad de la institución de establecer nuevas relaciones o servicios, o continuar sirviendo las relaciones ya existentes. Los resultados de una activación de este riesgo exponen a la entidad o a las personas a procesos judiciales en su contra, a afectaciones de la capacidad económica-financiera y a la disminución en la base de clientes (Serenelli, 2019).

3.5. Conceptos asociados a la gestión del riesgo

3.5.1. La gestión de riesgos

Una gestión de riesgos integrada en la cultura de la organización constituye un factor determinante al permitir un mayor grado de previsibilidad en los resultados del negocio, brindando protección ante eventos negativos y posibilitando el aprovechamiento de situaciones favorables.

Además, conlleva beneficios tales como la mejora de la eficiencia en los procesos y circuitos de riesgo, permitiendo una mejor evaluación y un mayor control sobre los riesgos

asumidos, una mayor agilidad, objetividad en la toma de decisiones y la profundización en el estudio cuantitativo de las pérdidas esperadas e inesperadas y el capital requerido para hacer frente a las mismas (Serenelli, 2019).

El esquema para la gestión de los riesgos es el siguiente:

1. Definir el riesgo.
2. Identificar los posibles eventos donde se pueda materializar el riesgo.
3. Valorar el impacto del riesgo cuando se presenta: probabilidad y severidad de cada evento, en el caso de los riesgos cuantificables, y en los riesgos cualitativos la identificación, evaluación e implantación de mejoras y controles de los déficits a cubrir en la organización, el establecimiento de un plan para su mitigación basado en acciones concretas y en plazos de consecución, y que éstos recaigan sobre personas responsables dentro de la institución.
4. Controlar o mitigar los daños mediante un plan de acción.
5. Comunicar a los grupos de interés, realizar seguimiento y actualización del plan de acción.

(Pérez Pérez *et al*, 2016 p. 3)

3.5.2. Capital económico y regulatorio

El capital económico se puede definir como aquel nivel de capital que necesita una aseguradora para garantizar su solvencia frente a pérdidas no esperadas, con un determinado nivel de confianza y en un determinado horizonte temporal.

En otras palabras, se lo puede definir como la cantidad de fondos propios necesarios para anular prácticamente la probabilidad de quiebra de la aseguradora en un plazo determinado.

También, y bajo una visión prospectiva, se lo puede definir como el capital que una entidad necesita para hacer frente a las obligaciones futuras que nacen del negocio existente, con un alto grado de confianza y en un horizonte temporal establecido.

A diferencia del capital regulatorio, este último corresponde al capital que exigido por el órgano regulador (en Argentina, la SSN). Además, los métodos y procedimientos de cálculo utilizado difieren en cada caso al igual que la aplicación de beneficios por diversificación.

Por último, destacar como otra diferencia, que el capital regulatorio suele estar asociado a una visión de capital mínimo (nivel de apalancamiento), y marca a las entidades aseguradoras ciertas reglas para determinarlo. Mientras que, en el caso del capital económico, se centra más en una visión de capital óptimo, es decir, el capital será aquel que cada entidad, de acuerdo a sus características, debería tener para poder afrontar esas pérdidas inesperadas y poder continuar con el ejercicio de sus actividades (Pérez Pérez *et al*, 2016).

3.5.3. Métricas fundacionales de modelos de capital a riesgo

Dos métricas importantes constituyen los pilares fundacionales de los modelos de capital a riesgo: RAROC (*Risk Adjusted Return On Capital*, rendimiento del capital ajustado a riesgo) y EVA (*Economic Value Added*, valor económico agregado). El primero tiene en consideración las pérdidas esperadas. EVA es un concepto relacionado. La diferencia entre ambos es que el RAROC, como cualquier tasa, es una medida relativa del rendimiento del capital y es particularmente útil para comparar alternativas de inversión o determinar si se ha alcanzado un valor objetivo. EVA, por otro lado, es una medida absoluta que provee el valor actual de rentabilidad que una entidad obtiene por encima del costo de su patrimonio neto. Ambas medidas permiten comparar la rentabilidad de los negocios en función al riesgo asumido (Baer, Mehta y Samandari, 2011).

Matemáticamente, se expresan de la siguiente forma:

$$RAROC \text{ (obtenido)} = \frac{\text{Resultado Best Estimate}}{\text{Capital Económico}}$$

$$EVA = \text{Resultado Best Estimate} - \text{Capital Económico} \times RAROC \text{ (objetivo)}$$

El inversor debe recibir como mínimo la misma rentabilidad que recibiría en inversiones de riesgo similar efectuadas en los mercados de capitales. Si ello no es posible, aunque la firma obtenga beneficios o flujos de fondos positivos, destruiría valor.

En el momento en que el EVA es positivo, la empresa está obteniendo en sus inversiones una rentabilidad superior al costo de capital; por lo que es esta diferencia la que se constituye en creación de valor adicional para el accionista.

3.5.4. Valoración a mercado (*best estimate*) del activo y del pasivo

Para evaluar la verdadera situación de solvencia de una entidad, la transparencia de los resultados y su comparación con el mercado, es necesaria la homogeneización en la determinación del valor de todos los activos y pasivos que conforman el balance, de tal manera que no existan posibles superávits/déficits escondidos en dichos valores.

(...)

En concreto, para la valoración de los activos del balance:

- El punto de partida es el valor de mercado de los activos donde se invierten las primas que soportan las provisiones técnicas (también conocido en inglés como valoración *mark to market*).
- Cuando no se dispone del valor de mercado de los activos, se deben utilizar procedimientos (modelos) que permitan la valoración del activo (también conocido en inglés como valoración *mark to model*).

Para la valoración de los pasivos del balance:

Se realizará la mejor estimación de las obligaciones asumidas por la entidad aseguradora, también conocida como *best estimate liability* (en este caso como valoración *mark to model*), en concreto, se consideran:

- Los riesgos inmunizables (con cobertura en el mercado) valorados consistentemente con el mercado.
- Los riesgos no inmunizables (sin cobertura en el mercado) valorados al *best estimate* más el margen de riesgo, entendido este último como las obligaciones adicionales a las calculadas a través de las provisiones técnicas que tendría que afrontar un potencial adquirente de la entidad.
- La participación en beneficios, en su caso, se incluye generalmente como una obligación.
- La tasa de descuento basada en la curva *swap* o la curva de bonos del gobierno.
- El cálculo estocástico de opciones o garantías implícitas, para aquellos contratos de seguros que las tengan.

(Pérez Pérez *et al*, 2016 p. 33-34)

3.5.5. Estándares y regulaciones locales

La Superintendencia de Seguros de la Nación (en adelante SSN), como entidad regulatoria del mercado asegurador argentino, ha emitido lineamientos de relevancia vinculados a las buenas prácticas de gobierno corporativo y gestión de riesgos en las organizaciones a través de la resolución 1119/2018. A partir de principios de 2017 comenzó el proceso de implementación del modelo de supervisión con un enfoque basado en riesgos. Para ello, tomó los estándares internacionales establecidos por IAIS (Asociación Internacional de Supervisores de Seguros) y las buenas prácticas recogidas por los países que

adoptaron también este tipo de modelo. Además, la SSN cuenta con la asistencia del especialista Russell Lamb, del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos, para recorrer cada etapa del proceso de la mejor manera.

El enfoque de supervisión basado en riesgos es un enfoque organizado y estandarizado que tiene en cuenta los riesgos y los integra a la creación de un sistema de gestión de calidad. Las prácticas que se aplican son aceptadas y reconocidas internacionalmente y establecen un lenguaje común universal. De este modo, se establece uniformidad internacional, se garantiza la claridad de información a nivel global y se exponen los negocios de las entidades abordándolos con un criterio homogéneo. De esta forma se pueden prever y disminuir los efectos indeseados mediante la identificación y el control previo de los riesgos.

Las entidades no son supervisadas únicamente respecto a la información de sus balances, sino que este modelo incorpora información cualitativa y cuantitativa que permite establecer el nivel de riesgos de cada entidad. En consecuencia, el organismo define el plan de acción y las medidas a tomar.

Con este objetivo, la SSN avanzó en el diseño y planificación de diversos procesos y medidas relacionados no sólo con la supervisión y control, sino también con la modernización y el compendio de información para garantizar la correcta aplicación del enfoque basado en riesgos (Superintendencia de Seguros de la Nación, mayo 2019).

4. La empresa

Grupo San Cristóbal es una compañía de seguros y servicios financieros de origen argentino, con presencia regional (principalmente en Argentina y Uruguay). Nació en 1939 en la ciudad de Rosario con un origen mutualista y hoy cuenta con un conjunto de unidades de negocio y marcas sólidas y prestigiosas.

La casa central se ubica en la ciudad de Rosario, en la calle Italia 646; y la sede corporativa en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en Leandro N. Alem 855, piso 30.

Cuenta, además, con inversiones en innovación abierta a través de participaciones en incubadoras y aceleradoras de emprendimientos de base tecnológica y posee acciones de la compañía aseguradora “El Sol” de Paraguay.

4.1. Misión, visión y valores

El grupo posee una misión, visión y objetivos claros: ser un grupo global financiero y de seguros que brinde protección y tranquilidad con una experiencia de compra simple y efectiva.

Sus valores son: enfoque en el cliente, compromiso con el resultado y aprendizaje colaborativo.

4.2. Unidades de negocio

Bajo la denominación Grupo San Cristóbal se encuentran comprendidas las siguientes empresas:

Entidades aseguradoras:

- a. San Cristóbal Sociedad Mutual de Seguros Generales (sociedad controlante).
- b. San Cristóbal Seguro de Retiro S.A. (desde 1988).
- c. Asociart A.R.T. S.A. (desde 1996).

- d. Iúnigo Argentina Compañía de Seguros S.A.U. (desde 2018).
- e. San Cristóbal Seguros S.A. (Uruguay) (desde 2014).
- f. El Sol del Paraguay Cía. de Seguros y Reaseguros S.A. (desde 2017)

Entidades financieras:

- g. San Cristóbal Caja Mutual entre Asociados de San Cristóbal S.M.S.G
- i. San Cristóbal Bienes Raíces S.A. (Servicios Financieros)

Entidades de servicios:

- j. Asociart Servicios S.A.
- k. San Cristóbal Viajes y Turismo S.A.

El alcance de la gestión de la Oficina Corporativa de Riesgos excluye las unidades de negocio de servicios mencionadas, a la fecha de creación de este trabajo.

A continuación, se menciona una breve descripción de cada unidad de negocio.

4.2.1. San Cristóbal Seguros

San Cristóbal Seguros es una empresa mutual argentina, fundada en 1939 en la ciudad de Rosario. En 2014 inició su proyecto de expansión regional, abriendo su primera sede en Uruguay y desde 2017 atraviesa, como pionera del mercado argentino, un profundo proceso de transformación digital para potenciar la experiencia de sus clientes.

Ocho décadas al servicio de sus asegurados la han hecho experta en el seguro automotor, conocimiento que trasladó a un amplio portafolio de productos de calidad y amplia cobertura para individuos, productores agropecuarios, comercios, PyMEs y grandes empresas.

Es la aseguradora con mayor patrimonio neto de la Argentina, lo que demuestra la calidad de sus profesionales y la capacidad de afrontar sus compromisos. Cuenta con 23 sucursales distribuidas en el país, 730.000 asociados y 4900 productores asesores de seguros.

Lidera el share de mercado en el interior del país, factura USD 370 millones y es la 5° más importante en el rubro automotores.

4.2.2. Asociart ART

Asociart ART es una aseguradora especializada en la cobertura de riesgos del trabajo, que inició su actividad el 1° de julio de 1996 y desde entonces ocupa una destacada posición en el mercado asegurador. Su compromiso es contribuir en la prevención de la siniestralidad y ofrecer la más eficiente atención a los trabajadores, con respuestas y ventajas diferenciales para los clientes.

Ofrece una solución integral en riesgos del trabajo que incluye medicina empresarial e higiene y seguridad. Cuenta con 29 sucursales, 7 centros médicos, casi 200.000 contratos de ART vigentes, 916.000 trabajadores asegurados y 4840 productores asesores de seguros.

4.2.3. San Cristóbal Retiro

San Cristóbal Seguro de Retiro S.A. nació en 1988 y se convirtió en un instrumento sólido que garantiza la tranquilidad económica a futuro de las personas que confían en ella.

La empresa se ha posicionado durante los últimos 5 años como líder del mercado de seguros de retiro individual, según el ranking publicado por la revista Estrategas, basada en datos de la SSN.

Cuenta con 9 sucursales en todo el país, trabaja con casi 1800 productores asesores de seguros y posee más de 9000 pólizas vigentes.

4.2.4. Iúnigo

Iúnigo es la primera aseguradora digital de la Argentina. Comenzó a funcionar sobre fines de julio de 2018, comercializando seguro automotor en la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires. Las oficinas se encuentran en Vicente López, provincia de Buenos Aires.

Se trata de un ecosistema de servicios con foco en la prevención de accidentes, mantenimiento del auto y la relación con la comunidad. Se propone ser la aseguradora con la mejor experiencia de usuario del mercado argentino y convertirse en 5 años en el jugador más relevante de la industria.

4.2.5. San Cristóbal Servicios Financieros

Esta unidad de negocio nació en el año 2014 con el objetivo de convertirse en una opción integral de financiamiento tanto para familias, como para pequeñas y medianas empresas. Inició su actividad en la localidad de Bahía Blanca y rápidamente logró expandirse, llegando a más de 100 localidades de 9 provincias del país en 2017.

Tiene como propósito financiar los proyectos de clientes a través de productos transparentes, servicios claros y una experiencia de compra simple y ágil.

4.2.6. San Cristóbal Caja Mutual

Es una mutual de servicios financieros que, a través del círculo virtuoso del mutualismo, transforma la capacidad de ahorro de las personas en la posibilidad de financiamiento de otras. Nació en 1973 y sigue cultivando los mismos valores de ayuda recíproca y solidaria como guía de sus acciones. En el 2017 destinó más de 6 millones de pesos a programas de financiamiento blando para emprendedores de la economía social y productores agropecuarios de zonas declaradas en emergencia hídrica a través de convenios con el Gobierno de Santa Fe y el INAES (Instituto Nacional de Economía Solidaria).

4.2.7. San Cristóbal Viajes y Turismo

San Cristóbal Viajes y Turismo inició su actividad en 1995 como agente de viajes para clientes directos y clientes externos brindando servicios de calidad y confiables para viajes de placer o negocios.

Actualmente comercializa paquetes turísticos a diferentes destinos nacionales e internacionales, vuelos de cabotaje e internacionales, alquiler de vehículos en el extranjero, asistencia médica, paquetes de incentivos para empresas, viajes para quinceañeras, etc.

4.2.8. Asociart Servicios

Es una unidad de negocio proveedora de soluciones de medicina empresarial, higiene y seguridad, y call center. Ofrece servicios integrales de salud a empresas, como exámenes pre-ocupacionales, control de ausentismo, atención médica y asesoramiento en temas de higiene y seguridad en el trabajo.

4.3. La Oficina Corporativa de Riesgos

La Oficina Corporativa de Riesgos es un área dedicada al soporte en la toma de decisiones y control de la gestión del riesgo (segunda línea de defensa), cuyas funciones contemplan, de forma no excluyente, la identificación, medición, monitoreo y control de los riesgos dentro de los parámetros de apetito y tolerancia a éstos, que son definidos por la alta dirección. Utiliza a tal fin un enfoque integrado, sistemático y alineado con los objetivos estratégicos de la organización, distinguiendo para su operación las funciones de gestión (primera línea de defensa, unidades de negocio), control (segunda línea de defensa, Cumplimiento, Riesgos y Control de Gestión) y supervisión (tercera línea de defensa, Auditoría Interna) y sus respectivos responsables, en consonancia con las buenas prácticas internacionales. En el Anexo de este trabajo se puede consultar en detalle lo referido a buenas prácticas de organización y gestión de riesgos, en especial el modelo de las tres líneas de defensa propuesto por el Instituto de Auditores Internos.

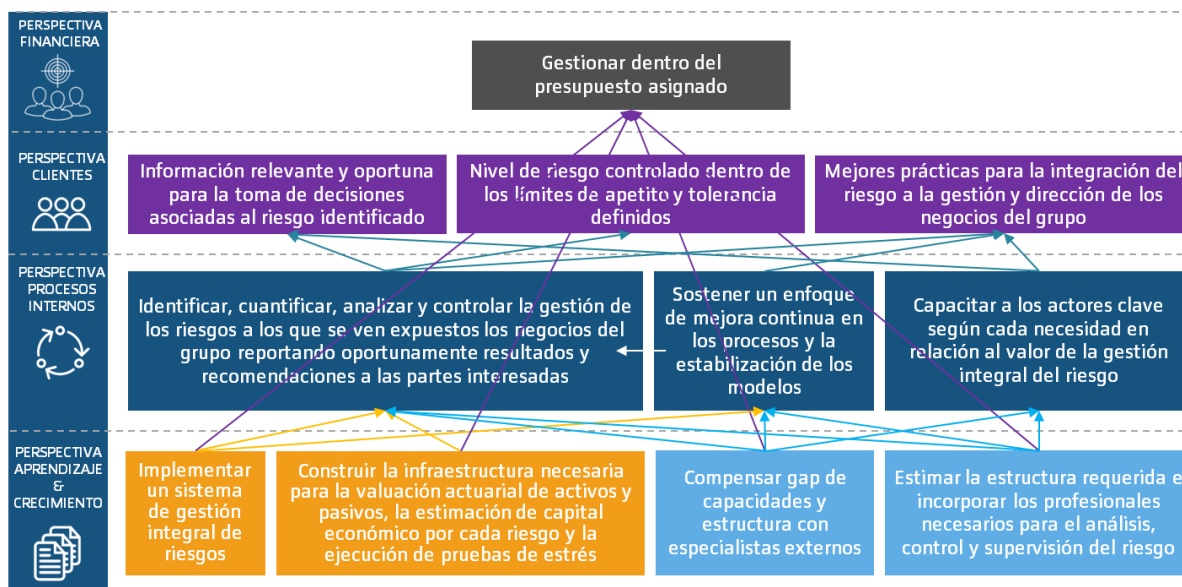
5. Estrategia de la Oficina Corporativa de Riesgos

5.1. Estrategia funcional

Por ser la Oficina Corporativa de Riesgos un área dentro del Grupo San Cristóbal que asiste a la toma de decisiones para la maximización de recursos, estamos refiriéndonos a una estrategia funcional que se ocupa de:

- a) La conformación de un equipo de profesionales, principalmente actuarios, con experiencia en la definición e implementación de proyectos e iniciativas para la identificación, cuantificación y control de los distintos riesgos a los que se ven expuestas las unidades de negocio del grupo;
- b) La construcción, estabilización y aplicación de modelos actuariales para valorar a los activos y pasivos de la organización a valor de mercado, el posterior cálculo del capital económico requerido para afrontar pérdidas inesperadas por cada tipo de riesgo y la generación de escenarios y pruebas de estrés para asistir al órgano de administración de la organización en la definición del apetito y la tolerancia a cada riesgo;
- c) La definición y presentación de indicadores que permitan tomar decisiones en pos de la solvencia del grupo económico y de la eficiencia en la aplicación del capital arriesgado;
- d) Las actividades de identificación de nuevos riesgos, el informe de los mismos a las partes interesadas y el control de los indicadores de riesgo en cuanto a los límites establecidos por la alta gerencia;
- e) La generación de cultura sobre los beneficios de la cuantificación, gestión y control del riesgo en la organización.

5.2. Mapa estratégico



5.3. Temas estratégicos desde la perspectiva financiera

5.3.1. Gestionar dentro del presupuesto asignado.

Este tema, por ser el área una función de soporte al negocio, se limita al objetivo de gestionar los recursos humanos, tecnológicos y de asesoramiento de acuerdo al presupuesto convenido al inicio de cada ejercicio. Las principales relaciones de este tema están asociadas a los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, dado que la adquisición de herramientas informáticas, el tiempo insumido en la construcción de la infraestructura de riesgos y la contratación de capacidades a través de profesionales de planta permanente o asesores externos representan un costo para la gestión del área.

5.4. Temas estratégicos desde la perspectiva de clientes

Antes de detallar cada uno de los temas estratégicos, es importante aclarar quiénes son los clientes –internos, dada la naturaleza de la Oficina Corporativa de Riesgos- que consumen la propuesta de valor del área. En primer lugar, se encuentran quienes componen la alta

gerencia del grupo: el CEO o Director Ejecutivo, el Director Ejecutivo de Riesgos, Cumplimiento y Auditoría, el CFO o Gerente Corporativo de Finanzas y el COO o Gerente Corporativo de Operaciones. En segundo lugar, el Comité de Riesgo Corporativo que se compone, además de los mencionados funcionarios, del Jefe Corporativo de Riesgos, el Gerente Técnico de la unidad de negocio San Cristóbal Seguros Generales, la Gerente de Legales de la unidad de negocio Asociart ART y miembros de la Junta Directiva o Directorio de las unidades de negocio según el tema a tratar. El tercer y último grupo de clientes incluye a los Gerentes Generales de las unidades de negocio del grupo, su primera línea de reporte y los mandos medios en los que delegan las distintas funciones operativas.

5.4.1. Información relevante y oportuna para la toma de decisiones asociadas al riesgo identificado

Cada grupo de clientes mencionados en el apartado 5.3 consume información generada por la Oficina Corporativa de Riesgos, lo cual les permite tomar decisiones de distinto nivel. Por tal razón, la información debe ser siempre relevante para las funciones de cada grupo de clientes. En tal sentido, varían los plazos, profundidad, extensión y forma en la que se emiten los informes a cada uno de ellos. Es clave, además, que las alertas asociadas a la identificación de nuevos riesgos o el incremento en la severidad de los pre-existentes sean brindadas de forma oportuna a quienes corresponda la gestión. En este último punto y, en los casos que corresponda, la Oficina Corporativa de Riesgos emite recomendaciones de forma de asesorar oportunamente al gestor en cuanto a estrategias de mitigación, transferencia o cesión de las actividades que generan o incrementan riesgos.

5.4.2. Nivel de riesgo controlado dentro de los límites de apetito y tolerancia definidos

La Oficina Corporativa de Riesgos, a diferencia de las áreas que gestionan las actividades y los recursos de cada negocio, es una función de soporte dedicada esencialmente a la cuantificación, control y supervisión del riesgo. Se la enmarca como parte de la segunda línea de defensa (Instituto de Auditores Internos, 2013).

Las unidades de negocio, por su actividad aseguradora o financiera, están expuestas a diferentes riesgos, tal lo comentado en el apartado 3.4. A su vez, a nivel corporativo, y según la estrategia definida para cada negocio, se establecen periódicamente límites de apetito y tolerancia al riesgo que representan un umbral que los Gerentes Generales y sus equipos funcionales deben tener en consideración para su gestión. La Oficina Corporativa de Riesgos cumple un papel fundamental en el asesoramiento a la alta dirección respecto de la definición del mencionado umbral y, a su vez, es responsable de advertir desvíos y emitir alertas tempranas a la alta dirección y a los responsables de cada unidad de negocio respecto de este punto. En casos excepcionales, además, tiene la potestad de intervenir en decisiones de gestión que vulnerarían inmediatamente el umbral de riesgos definido.

5.4.3. Mejores prácticas para la integración del riesgo a la gestión y dirección de los negocios del grupo

La propuesta de valor a los clientes internos del Grupo San Cristóbal por parte de la Oficina Corporativa de Riesgos implica, además de lo mencionado en los apartados 5.3.1 y 5.3.2, que cada grupo de clientes mencionados en el apartado 5.3 perciba el valor agregado de la integración del riesgo como variable clave en la dirección y gestión del grupo y sus unidades de negocio. Esta percepción refleja el nivel de cultura sobre la gestión de riesgos y puede estar basada en múltiples factores: los efectos económicos de haber tratado a un riesgo de forma adecuada, la posibilidad de conocer el capital disponible libre de riesgo, la capacidad de decidir cómo invertir el capital eficientemente, una medición más integral de la gestión de los negocios, etc.

5.5. Temas estratégicos desde la perspectiva de procesos

5.5.1. Identificar, cuantificar, analizar y controlar la gestión de los riesgos a los que se ven expuestos los negocios del grupo reportando oportunamente resultados y recomendaciones a las partes interesadas

Este tema estratégico consiste en la mayoría de los procesos que generan la propuesta de valor a los clientes de la Oficina Corporativa de Riesgos y, en definitiva, son los que definen la naturaleza del área. Tal como se menciona en el apartado 3.4, cada unidad de negocio del Grupo San Cristóbal se encuentra expuesta a riesgos propios de su operación. La Oficina Corporativa de Riesgos es responsable de identificarlos oportunamente, cuantificarlos en términos de frecuencia e intensidad, analizar el capital económico requerido para hacerles frente a los mismos y controlar que la gestión de los negocios del grupo no vulnere el umbral de apetito y tolerancia definido. Estos procesos se realizan con distinta periodicidad, de forma de proveer información relevante y oportuna a la alta dirección de la compañía, tal como se ve graficado en las líneas que interconectan este tema con los abordados en 5.3.1 y 5.3.2.

A su vez, los procesos clave aquí mencionados, junto a la provisión de informes y recomendaciones asociados que permitan tomar decisiones de valor (por ejemplo, la identificación temprana de un nuevo riesgo, o una recomendación de cómo efficientizar la inversión del capital) repercuten directamente en la percepción de valor explicada en el apartado 5.3.3.

5.5.2. Sostener un enfoque de mejora continua en los procesos y la estabilización de los modelos

Este tema estratégico hace referencia a los procesos de estabilización y mejora continua de los modelos internos utilizados para la cuantificación y el análisis de riesgos. Si bien la construcción inicial de los modelos actuariales que posibilitan la ejecución de los procesos

permite ser un punto de partida para la entrega de valor, es crucial realizar tareas de estabilización y mejora continua que logren mayor precisión en los resultados y un nivel de profundidad acorde a los requerimientos de cada negocio.

A su vez, las estrategias de negocios no son estáticas en el tiempo ni tampoco lo es su entorno. Con lo cual es clave mantener un monitoreo de las distintas variables que cada modelo tiene en consideración para la determinación de los riesgos y, de esta forma, habilitar la creación de informes ajustados a la realidad. Este proceso contribuye sensiblemente a la percepción de valor y de mejores prácticas en la gestión de riesgos por parte de los clientes del área tal como se indica en el apartado 5.3.3.

5.5.3. Capacitar a los actores clave según cada necesidad en relación al valor de la gestión integral del riesgo

Este tema concierne a los procesos relacionados a la difusión de los principales conceptos de la gestión integral de riesgos y la capacitación a cada grupo de clientes sobre el valor de esta gestión. Implica brindar charlas de sensibilización a los directivos, ofrecer capacitación técnica hacia quienes gestionan el riesgo y capacitación general a quienes interpretan los análisis e indicadores en cada convocatoria a Comité de Riesgos, explicar cómo se deben interpretar los valores y qué decisiones pueden tomarse en base a ello, etc. Es un proceso particularmente importante porque genera “cultura de riesgos” en la compañía, y contar con esta cultura en la organización es clave para el éxito de la estrategia.

Este tema se vincula con los mencionados en los apartados 5.3.1 y 5.3.3 dado que, a través de los procesos de capacitación, los clientes del área podrán reconocer la relevancia de la información brindada y tomar decisiones a partir de ello y, a su vez, percibirán el valor agregado de aplicar buenas prácticas en la integración del riesgo a la gestión.

5.6. Temas estratégicos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

5.6.1. Implementar un sistema de gestión integral de riesgos

Este tema se refiere a la implementación de un sistema informático que permita al área integrar y automatizar los modelos, indicadores y la generación de informes. Esto redundará en mejoras en la eficiencia operativa y mayor capacidad de cumplir con los informes mencionados en el apartado 5.4.1, como también en la mitigación del riesgo operacional y la provisión de mejoras mencionadas en el apartado 5.4.2.

5.6.2. Construir la infraestructura necesaria para la valuación actuarial de activos y pasivos, la estimación de capital económico por cada riesgo y la ejecución de pruebas de estrés

Tal como el nombre del tema estratégico lo indica, para poder avanzar en la ejecución de los procesos mencionados en el apartado 5.4.1 es condición contar con la infraestructura de modelos (aplicación de técnicas estadísticas para la estimación de resultados) y motores (programas que realizan cálculos) que permiten valorar actuarialmente las cuentas de activos y pasivos de cada unidad de negocio del grupo y, a partir de ello, cuantificar el capital económico requerido para afrontar cada uno de los riesgos a los que el negocio se ve afectado.

La construcción de estos modelos requiere de análisis de datos, prueba de distintas variantes metodológicas, adopción o rechazo de criterios, calibración experta y otras actividades actuariales que no son objeto de estudio en este trabajo. Sin embargo, cabe mencionar que los productos obtenidos a partir de estos esfuerzos son un activo para la compañía que, por estar contruidos desde raíz de forma interna por los profesionales del área, implican un valor diferencial no disponible “out of the box” en el mercado.

5.6.3. Compensar gap de capacidades y estructura con especialistas externos

Este tema consiste en garantizar los recursos para la ejecución de la estrategia con capacidades externas. Los profesionales que el área requiere contratar para construir infraestructura de riesgos y ejecutar los procesos que componen la propuesta de valor, denominados Actuarios, tienen alta demanda en el mercado laboral. En Argentina, egresan de la universidad 50 profesionales por año y gozan de pleno empleo, con lo cual la incorporación de aquellos con la experiencia adecuada para cada etapa de la estrategia puede resultar arduo y generar importantes demoras. Para compensar esta dificultad y, a su vez, contar con capacidades destacadas es importante recurrir, dentro de la viabilidad presupuestaria, a opciones de consultoría externa que puedan cubrir el gap de capacidades y entrenar a los colaboradores principiantes.

A su vez, la estrategia requiere por periodos de tiempo un sobredimensionamiento de estructura para poder abastecer la propuesta de valor. Esto surge a partir de la necesidad de ejecutar múltiples proyectos de forma simultánea, lo cual no amerita la incorporación de profesionales a planta permanente y, por tanto, determina otro motivo de contratación de servicios de consultoría.

Dado lo anteriormente mencionado, este tema estratégico tiene impacto directo sobre todos los descriptos en la perspectiva de procesos internos.

5.6.4. Estimar la estructura requerida e incorporar los profesionales necesarios para el análisis, control y supervisión del riesgo





Este tema estratégico consiste, en primer lugar, en la definición inicial de la estructura organizativa y los perfiles requeridos para asumir los proyectos e iniciativas que permiten construir las bases para la ejecución de los procesos internos del área y, en consecuencia, lograr la propuesta de valor. En segundo lugar, se trata de realizar las tareas de selección y

contratación del personal. Por último, implica también realizar una estimación periódica de la adecuación de la estructura a la estrategia del área y, a partir de ello, efectuar los ajustes necesarios.

Las tareas aquí mencionadas están llevadas a cabo en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos, dada su especialidad y responsabilidad por los temas de estructura organizacional, talento y reclutamiento.

6. *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral

El *Balanced Scorecard* (BSC) o cuadro de mando integral es un conjunto de indicadores que permiten monitorear la estrategia de una organización. A continuación, se menciona cada uno de ellos en asociación a los temas del mapa estratégico de la Oficina Corporativa de Riesgos.

PERSPECTIVA FINANCIERA 	Tasa de cumplimiento presupuestario									
PERSPECTIVA CLIENTES 	Tasa de eficiencia del capital asignado	Valuación best estimate de la compañía	Índice de rentabilidad sobre el capital asignado	Capital económico requerido por los riesgos identificados	Índice de cumplimiento en tiempo y forma de informes y exposiciones	Tasa de recomendaciones emitidas sobre el inventario de riesgos identificados	Frecuencia de recomendaciones asociadas a la actualización de los umbrales de apetito y tolerancia	Cantidad de desvíos de consumo de capital reportados	Desvío de consumo de capital detectado respecto de los límites establecidos	Percepción del cliente sobre el apoyo en la integración del riesgo al negocio
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS 	Frecuencia de valuación actuarial best estimate de activos y pasivos	Frecuencia de estimación de capital económico requerido por cada riesgo	Frecuencia de control de la gestión del riesgo respecto de los umbrales definidos	Frecuencia de revisión de la matriz de evaluación de riesgos	Cantidad de pruebas de estrés efectuadas	Tiempo promedio insumido en el análisis y construcción de cada informe	Índice de buenas prácticas identificadas pendientes sobre las implementadas	Índice de validación externa de modelos	Tasa de asistencia a las capacitaciones brindadas	Índice de tiempo insumido en brindar capacitación y/o difusión
PERSPECTIVA APRENDIZAJE & CRECIMIENTO 	Cantidad de modelos internos integrados al sistema de gestión de riesgos	Índice de infraestructura de riesgos (modelos y motores) disponible versus la requerida	Costo anual de gastos en consultoría por proyectos de mejora o evolución s/ppto	Costo anual de capacidades cubiertas por consultoría sobre total del presupuesto	Índice de eficiencia por automatización de modelos	Índice de tiempo insumido en adquirir capacitación	Tiempo transcurrido desde la última revisión de estructura y capacidades	Índice de capacidades internas	Índice de estructura interna disponible	

6.1. Ficha técnica de los indicadores

6.1.1. Perspectiva financiera

Tema estratégico	Gestionar dentro del presupuesto asignado
Nombre	Tasa de cumplimiento presupuestario
Fórmula	$\left(\frac{\text{Presupuesto Consumido}}{\text{Presupuesto Asignado}} \right) \times 100$
Unidad de medida	%
Fuente de los datos	Presupuesto y Control de Gestión
Apertura	Por área de riesgo
Frecuencia de actualización	Mensual
Meta	< 100%
Observaciones	Este indicador mide si existe desvío presupuestario sobre la partida anual asignada a la Oficina Corporativa de Riesgos.
Responsable de fórmula	Jefe de Presupuesto y Control de Gestión

6.1.2. Perspectiva de clientes

Tema estratégico	Información relevante y oportuna para la toma de decisiones asociadas al riesgo identificado
Nombre	Índice de rentabilidad del capital asignado
Fórmula	(EVA real - EVA requerido)
Unidad de medida	\$
Fuente de los datos	Interno - Oficina de Riesgos
Apertura	Unidad de Negocio Profit Center
Frecuencia de actualización	Trimestral
Meta	≥ 0
Observaciones	Muestra la rentabilidad del capital asignado en la creación de valor del grupo SC y en las UN y áreas de apoyo.
Responsable de fórmula	Jefe de Riesgo Corporativo

Tema estratégico	Información relevante y oportuna para la toma de decisiones asociadas al riesgo identificado
Nombre	Índice de eficiencia de capital asignado
Fórmula	$\left(\frac{\text{Resultado Best Estimate}}{\text{Capital Económico Total} \times \text{RAROC Objetivo}} \right) \times 100$
Unidad de medida	%
Fuente de los datos	Interno - Oficina de Riesgos
Apertura	Unidad de Negocio Profit Center
Frecuencia de actualización	Trimestral
Meta	≥ 0
Observaciones	Muestra la eficiencia del capital asignado en la creación de valor del grupo SC y en las UN y áreas de apoyo.
Responsable de fórmula	Jefe de Riesgo Corporativo

Tema estratégico	Información relevante y oportuna para la toma de decisiones asociadas al riesgo identificado
Nombre	Valuación best estimate de la compañía
Fórmula	Activo Best Estimate - Pasivo Best Estimate
Unidad de medida	\$
Fuente de los datos	Interno - Oficina de Riesgos Interno - Unidades de negocio y Áreas Funcionales Externo - Reuters
Apertura	Unidad de negocio Profit Center
Frecuencia de actualización	Trimestral
Meta	Definida en proceso presupuestario
Observaciones	Consiste en la valuación del Patrimonio Neto a valor “best estimate” o de mercado de cada unidad de negocio o profit center.
Responsable de fórmula	Jefe de Riesgo Corporativo

Tema estratégico	Información relevante y oportuna para la toma de decisiones asociadas al riesgo identificado
Nombre	Estimación del capital económico requerido por los riesgos identificados
Fórmula	Capital Económico
Unidad de medida	\$
Fuente de los datos	Interno - Oficina de Riesgos
Apertura	Unidad de negocio Profit Center Tipo de Riesgo
Frecuencia de actualización	Trimestral
Meta	Definida en proceso presupuestario
Observaciones	Consiste en el monto de capital económico requerido por la unidad de negocio o profit center para afrontar las pérdidas no esperadas por los riesgos a los que se ve expuesta.
Responsable de fórmula	Jefe de Riesgo Corporativo

Tema estratégico	Información relevante y oportuna para la toma de decisiones asociadas al riesgo identificado
Nombre	Índice de cumplimiento en tiempo y forma de informes y exposiciones
Fórmula	$\frac{\text{Cantidad de informes presentados en tiempo y forma}}{\text{Total de informes presentados}} \times 100$
Unidad de medida	%
Fuente de los datos	Interno - Oficina de Riesgos
Apertura	Partes interesadas
Frecuencia de actualización	Semestral
Meta	100%
Observaciones	Este indicador representa la eficiencia en el cumplimiento de expectativas de entregas en tiempo y forma por parte de las partes interesadas que los demandan y se nutre de encuestas a tal fin.
Responsable de fórmula	Jefe de Riesgo Corporativo

Tema estratégico	Información relevante y oportuna para la toma de decisiones asociadas al riesgo identificado
Nombre	Tasa de recomendaciones de tratamiento de riesgo
Fórmula	$\frac{\sum \text{recomendaciones emitidas por riesgo}}{\text{Cantidad de riesgos en inventario}}$
Unidad de medida	Nº
Fuente de los datos	Interno - Oficina de Riesgos
Apertura	Tipo de Riesgo Unidad de negocio Profit Center
Frecuencia de actualización	Semestral
Meta	>=1
Observaciones	Este indicador muestra la entrega de valor del área como soporte para la toma de decisiones asociadas a los riesgos identificados. Se espera que al menos por cada riesgo se emita una recomendación para su tratamiento. Las recomendaciones se plasman en los informes emitidos o bien en las actas de reuniones.
Responsable de fórmula	Jefe de Riesgo Corporativo

Tema estratégico	Nivel de riesgo controlado dentro de los límites de apetito y tolerancia definidos
Nombre	Cantidad de desvíos de consumo de capital detectados
Fórmula	Cantidad de desvíos de consumo de capital
Unidad de medida	Nº
Fuente de los datos	Interno - Oficina de Riesgos
Apertura	Tipo de Riesgo Unidad de negocio Profit Center
Frecuencia de actualización	Mensual
Meta	0
Observaciones	Este indicador provee información sobre los desvíos de consumo de capital económico por cada riesgo, incurridos por unidad de negocio y/o profit center. La meta es cero dado que no se espera que los negocios superen los umbrales de apetito y tolerancia definidos, casos en los que se deberá convocar a Comité de Riesgos para determinar acciones asociadas.
Responsable de fórmula	Jefe de Riesgo Corporativo

Tema estratégico	Nivel de riesgo controlado dentro de los límites de apetito y tolerancia definidos
Nombre	Desvío de consumo de capital detectado sobre los límites establecidos
Fórmula	(Capital económico real - capital económico asignado)
Unidad de medida	\$ (exceso o defecto)
Fuente de los datos	Interno - Oficina de Riesgos
Apertura	Unidad de negocio Profit Center Tipo de Riesgo
Frecuencia de actualización	Trimestral
Meta	Definida en la declaración de apetito y tolerancia al riesgo
Observaciones	Muestra el desvío del capital asignado para la creación de valor en términos de monto. La meta está dada por la alta dirección al momento de emitir la declaración de apetito y tolerancia al riesgo.
Responsable de fórmula	Jefe de Riesgo Corporativo

Tema estratégico	Mejores prácticas para la integración del riesgo a la gestión y dirección de los negocios del grupo
Nombre	Percepción del cliente sobre el apoyo en la integración del riesgo al negocio
Fórmula	$\frac{\sum \text{calificaciones obtenidas en las encuestas}}{\text{Total de encuestas realizadas}}$
Unidad de medida	Nº
Fuente de los datos	Participantes en las encuestas (clientes internos del área)
Apertura	Unidad de negocio / Área Corporativa
Frecuencia de actualización	Anual
Meta	[3 - 5]
Observaciones	Este indicador refleja el nivel de satisfacción del valor agregado por el área en la aplicación de mejores prácticas en la integración del riesgo al negocio. Se obtiene en base a encuestas.
Responsable de fórmula	Jefe de Riesgo Corporativo

6.1.3. Perspectiva de procesos internos

Tema estratégico	Identificar, cuantificar, analizar y controlar la gestión de los riesgos a los que se ven expuestos los negocios del grupo reportando oportunamente resultados y recomendaciones a las partes interesadas
Nombre	Frecuencia de valuación “best estimate” de activos y pasivos
Fórmula	Cantidad de valuaciones realizadas
Unidad de medida	Valuaciones/trimestre
Fuente de los datos	Unidades de negocio Áreas funcionales
Apertura	Unidad de negocio Profit Center
Frecuencia de actualización	Trimestral
Meta	≥ 1
Observaciones	Indica cuántas veces se valoraron los activos y/o pasivos de una unidad de negocio o Profit Center durante un trimestre. Se espera se realice al menos una vez, sin embargo la existencia de mayor cantidad de valuaciones puede indicar cambios macroeconómicos que derivaron en ello, ajustes de modelos o ajustes de políticas de gestión que requirieron ser plasmados en las valuaciones.
Responsable de fórmula	Jefe de Riesgo Corporativo

Tema estratégico	Identificar, cuantificar, analizar y controlar la gestión de los riesgos a los que se ven expuestos los negocios del grupo reportando oportunamente resultados y recomendaciones a las partes interesadas
Nombre	Frecuencia de cuantificación de capital económico requerido por cada riesgo
Fórmula	Cantidad de cuantificaciones realizadas
Unidad de medida	Estimaciones/trimestre
Fuente de los datos	Oficina de Riesgos
Apertura	Unidad de negocio Profit Center Riesgo
Frecuencia de actualización	Trimestral
Meta	≥ 1
Observaciones	Indica cuántas veces se estimó el capital económico por cada riesgo, Profit Center o Unidad de negocio durante un trimestre. Se espera se realice al menos una vez, sin embargo la existencia de mayor cantidad de estimaciones puede indicar cambios macroeconómicos que derivaron en ello, nuevos factores de riesgos identificados, ajustes en los modelos o ajustes de políticas de gestión que requirieron ser plasmados en las estimaciones.
Responsable de fórmula	Jefe de Riesgo Corporativo

Tema estratégico	Identificar, cuantificar, analizar y controlar la gestión de los riesgos a los que se ven expuestos los negocios del grupo reportando oportunamente resultados y recomendaciones a las partes interesadas
Nombre	Frecuencia de control de la gestión del riesgo respecto de los umbrales definidos
Fórmula	Cantidad de controles realizados
Unidad de medida	controles/trimestre
Fuente de los datos	Oficina de Riesgos
Apertura	Unidad de negocio Profit Center Riesgo
Frecuencia de actualización	Trimestral
Meta	≥ 1
Observaciones	Representa cuántas veces en el trimestre se realizaron los controles de vulneración de los límites de apetito y tolerancia al riesgo por cada unidad de negocio, Profit Center o riesgo.
Responsable de fórmula	Jefe de Riesgo Corporativo

Tema estratégico	Identificar, cuantificar, analizar y controlar la gestión de los riesgos a los que se ven expuestos los negocios del grupo reportando oportunamente resultados y recomendaciones a las partes interesadas
Nombre	Frecuencia de revisión de la matriz de evaluación de riesgos
Fórmula	Cantidad de revisiones realiza
Unidad de medida	revisiones/año
Fuente de los datos	Oficina de Riesgos
Apertura	Unidades de negocio Profit Center
Frecuencia de actualización	Anual
Meta	≥ 1
Observaciones	Este indicador considera cuántas veces en el año se revisó la matriz de evaluación de riesgos, siendo la meta al menos una vez por unidad de negocio o Profit Center. Esta actividad permite la identificación y análisis de riesgos sobre el negocio.
Responsable de fórmula	Jefe de Riesgo Corporativo

Tema estratégico	Identificar, cuantificar, analizar y controlar la gestión de los riesgos a los que se ven expuestos los negocios del grupo reportando oportunamente resultados y recomendaciones a las partes interesadas
Nombre	Cantidad de pruebas de estrés efectuadas anualmente
Fórmula	Cantidad de pruebas de estrés efectuadas
Unidad de medida	pruebas/año
Fuente de los datos	Oficina de Riesgos
Apertura	Unidades de negocio Profit Center
Frecuencia de actualización	Anual
Meta	≥ 1 por Unidad de Negocio
Observaciones	Este indicador representa la cantidad de pruebas de estrés realizadas anualmente por Profit Center o unidad de negocio. La ejecución de estas, al menos una por cada unidad de negocio permite identificar nuevos riesgos y analizar el impacto de los mismos ante los escenarios de estrés proyectados.
Responsable de fórmula	Jefe de Riesgo Corporativo

Tema estratégico	Identificar, cuantificar, analizar y controlar la gestión de los riesgos a los que se ven expuestos los negocios del grupo reportando oportunamente resultados y recomendaciones a las partes interesadas
Nombre	Tiempo promedio insumido en el análisis y construcción de informes
Fórmula	Cantidad de horas insumidas
Unidad de medida	Horas
Fuente de los datos	Oficina de Riesgos
Apertura	Unidades de negocio Profit Center Tipo de Riesgo
Frecuencia de actualización	Mensual
Meta	
Observaciones	Este indicador permite evaluar la cantidad de tiempo insumido en el análisis y construcción de informes por unidad de negocio, Profit Center o riesgo asociado. Contar con esta información permite tomar acciones respecto de automatizaciones, eficientización de procesos, estructura requerida, etc.
Responsable de fórmula	Jefe de área de riesgo

Tema estratégico	Sostener un enfoque de mejora continua en los procesos y la estabilización de los modelos
Nombre	Mejoras pendientes
Fórmula	Cantidad de buenas prácticas o mejoras pendientes
Unidad de medida	N°
Fuente de los datos	Oficina de Riesgos
Apertura	Área de Riesgo Tipo de modelo
Frecuencia de actualización	Trimestral
Meta	
Observaciones	Este indicador permite evaluar las oportunidades de mejora que se identificaron y no han sido aún aplicadas a los procesos o modelos de riesgo de cada área y por cada tipo de riesgo.
Responsable de fórmula	Jefe de área de riesgo

Tema estratégico	Sostener un enfoque de mejora continua en los procesos y la estabilización de los modelos
Nombre	Índice de validación externa de modelos
Fórmula	Cantidad de observaciones y recomendaciones realizadas
Unidad de medida	N°
Fuente de los datos	Validador externo
Apertura	Área de Riesgo Modelo
Frecuencia de actualización	Anual
Meta	0
Observaciones	Este indicador representa qué cantidad brechas, errores u observaciones existen por cada modelo en cada área de la Oficina Corporativa de Riesgos. Los datos provienen de un ente validador externo que, de forma independiente e idónea, revisa la adecuación de los modelos de cálculo utilizados y provee observaciones y recomendaciones para su mejora o corrección.
Responsable de fórmula	Jefe de área de riesgo

Tema estratégico	Capacitar a los actores clave en relación al valor de la gestión integral del riesgo
Nombre	Tasa de asistencia a las capacitaciones brindadas
Fórmula	$\frac{\sum \text{asistentes}}{\text{Total de participantes citados}} \times 100$
Unidad de medida	%
Fuente de los datos	RRHH
Apertura	Unidad de negocio Área Funcional
Frecuencia de actualización	Semestral
Meta	>80%
Observaciones	Este indicador representa el porcentaje de asistencia a las capacitaciones brindadas a los actores clave de cada unidad de negocio y áreas funcionales.
Responsable de fórmula	Jefe de Capacitación y Desarrollo

Tema estratégico	Capacitar a los actores clave según cada necesidad en relación al valor de la gestión integral del riesgo
Nombre	Índice de tiempo insumido en brindar capacitación y/o difusión
Fórmula	$\frac{\sum \text{horas brindadas a capacitar o difundir conceptos}}{\text{Total de horas hábiles del periodo}} \times 100$
Unidad de medida	%
Fuente de los datos	Área de riesgos responsable
Apertura	Área de riesgos responsable Tema de la capacitación
Frecuencia de actualización	Semestral
Meta	[5% - 10%]
Observaciones	Este indicador mide qué proporción del tiempo laboral insume cada área de la Oficina Corporativa de Riesgos en la capacitación de cada tema a los actores clave de la compañía.
Responsable de fórmula	Jefe de área de riesgo

6.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tema estratégico	Implementar un sistema de gestión integral de riesgos
Nombre	Tasa de integración de modelos al sistema de riesgos
Fórmula	$\frac{\text{Cantidad de modelos internos integrados}}{\text{Total de modelos integrables}} \times 100$
Unidad de medida	%
Fuente de los datos	Oficina de Riesgos
Apertura	Área de riesgo Tipo de modelo
Frecuencia de actualización	Trimestral
Meta	100%
Observaciones	Este indicador permite determinar cuánta eficiencia y automatización existe internamente, a raíz de la integración de los modelos de riesgos generados por el área a un sistema tecnológico que permite mejorar los tiempos de procesamiento y minimizar el riesgo operacional.
Responsable de fórmula	Jefe de Riesgos Estratégicos

Tema estratégico	Construir la infraestructura necesaria para la valuación actuarial de activos y pasivos, la estimación de capital económico por cada riesgo y la ejecución de pruebas de estrés
Nombre	Índice de infraestructura de riesgos (modelos y motores) disponible versus la requerida
Fórmula	$\frac{\text{Cantidad de modelos internos y motores construidos}}{\text{Total de modelos requeridos}} \times 100$
Unidad de medida	%
Fuente de los datos	Oficina de Riesgos
Apertura	Área de riesgo Tipo de modelo
Frecuencia de actualización	Trimestral
Meta	100%
Observaciones	El indicador muestra el nivel de infraestructura del área respecto de la construcción de modelos de cálculos asociados a los procesos críticos del área. Es un indicador que podrá variar por los avances en la construcción de modelos como también por los modelos que se determinen necesarios para los procesos.
Responsable de fórmula	Jefe de Riesgo Corporativo

Tema estratégico	Compensar gap de capacidades y estructura con especialistas externos
Nombre	Costo anual de gastos en consultoría por proyectos de mejora o evolución sobre total de presupuesto
Fórmula	$\frac{\text{Presupuesto consumido en consultoría de proyectos}}{\text{Presupuesto total}} \times 100$
Unidad de medida	%
Fuente de los datos	Oficina de Riesgos
Apertura	Área de riesgo
Frecuencia de actualización	Anual
Meta	Según proyectos programados previo al presupuesto
Observaciones	Este indicador permite determinar cuánto presupuesto se está dedicando a la ejecución de proyectos del área que tienen un plazo de finalización acotado y no ameritan un incremento en la planta permanente del área.
Responsable de fórmula	Jefe de Riesgo Corporativo

Tema estratégico	Compensar gap de capacidades y estructura con especialistas externos
Nombre	Porcentaje de presupuesto de consultoría dedicado a compensación de capacidades
Fórmula	$\frac{\textit{Presupuesto consumido en capacidades}}{\textit{Presupuesto total}} \times 100$
Unidad de medida	%
Fuente de los datos	Oficina de Riesgos
Apertura	Área de riesgo
Frecuencia de actualización	Anual
Meta	< 20%
Observaciones	Este indicador permite determinar cuánto presupuesto se está dedicando a suplir con consultoría externa las capacidades (competencias técnicas) del área. De ser mayor a un 20% este valor, se deberá revisar la estructura y capacidades del área y determinar un plan de acción para ajustar la brecha.
Responsable de fórmula	Jefe de Riesgo Corporativo

Tema estratégico	Definir, reclutar y capacitar la estructura organizacional necesaria para el análisis, control y supervisión del riesgo
Nombre	Índice de eficiencia por automatización de modelos
Fórmula	$\frac{\sum \text{horas dedicadas a ejecución de cálculos}}{\text{Total de horas hábiles del periodo}} \times 100$
Unidad de medida	%
Fuente de los datos	Oficina de Riesgos
Apertura	Área de riesgo Modelo
Frecuencia de actualización	Trimestral
Meta	0
Observaciones	Este indicador permite determinar la eficiencia en la automatización de modelos, al medir cuánto tiempo se dedica a ejecutar los cálculos operativos del área.
Responsable de fórmula	Jefe de Riesgo Corporativo

Tema estratégico	Definir, reclutar y capacitar la estructura organizacional necesaria para el análisis, control y supervisión del riesgo
Nombre	Índice de tiempo insumido en adquirir capacitación
Fórmula	$\frac{\sum \text{horas dedicadas a capacitación del equipo}}{\text{Total de horas hábiles del periodo}} \times 100$
Unidad de medida	%
Fuente de los datos	Oficina de Riesgos
Apertura	Área de riesgo Tema de la capacitación
Frecuencia de actualización	Trimestral
Meta	> 5% y < 15%
Observaciones	Este indicador representa la cantidad de tiempo insumido en capacitación de los colaboradores del área.
Responsable de fórmula	Jefe de Riesgo Corporativo

Tema estratégico	Definir, reclutar y capacitar la estructura organizacional necesaria para el análisis, control y supervisión del riesgo
Nombre	Tiempo transcurrido desde la última revisión de estructura y capacidades
Fórmula	Cantidad de días transcurridos desde la última revisión
Unidad de medida	Días
Fuente de los datos	Oficina de Riesgos
Apertura	Área de riesgo Capacidades
Frecuencia de actualización	Trimestral
Meta	<180
Observaciones	Este indicador permite considerar la vigencia de las revisiones de capacidades y estructura, por medio de las cuales se realizan propuestas de incorporación de personal, capacitación de los analistas actuales, planes de mejora, ajustes por desempeño, etc.
Responsable de fórmula	Gerente de RRHH

Tema estratégico	Definir, reclutar y capacitar la estructura organizacional necesaria para el análisis, control y supervisión del riesgo
Nombre	Tasa de competencias disponibles
Fórmula	$\frac{\sum \text{competencias internas disponibles}}{\text{Total de competencias requeridas}} \times 100$
Unidad de medida	%
Fuente de los datos	Oficina de Riesgos
Apertura	Área de riesgo
Frecuencia de actualización	Trimestral
Meta	>80%
Observaciones	Este indicador permite evaluar si las competencias de los empleados del área logra ser suficiente para afrontar la estrategia actual.
Responsable de fórmula	Gerente de RRHH

Tema estratégico	Definir, reclutar y capacitar la estructura organizacional necesaria para el análisis, control y supervisión del riesgo
Nombre	Estructura interna disponible
Fórmula	$\frac{\text{headcount actual}}{\text{headcount requerido}} \times 100$
Unidad de medida	%
Fuente de los datos	Gerente de RRHH
Apertura	Área de riesgo
Frecuencia de actualización	Mensual
Meta	100%
Observaciones	Este indicador refleja la capacidad operativa del área en términos de cantidad de analistas (headcount) disponibles versus los requeridos de acuerdo a la última revisión de estructura.
Responsable de fórmula	Gerente de RRHH

7. Conclusión

La aplicación de la metodología *Balanced Scorecard* traduce, de forma sencilla y entendible, los objetivos estratégicos, en este caso de un área corporativa, a procesos, acciones y recursos medibles que en conjunto conforman la propuesta de valor a los clientes y partes interesadas en la gestión y el control de riesgos de la compañía.

Además, permite que la estrategia del área esté en alineación con las metas de la compañía y, de ese modo, mantener el foco y maximizar el aporte de valor. El ejercicio de pensar, definir y alinear los temas estratégicos desde cada perspectiva genera una adecuada priorización de los recursos disponibles.

Un factor crítico para el éxito de la aplicación de esta metodología es, sin dudas, la conformación de talleres en los cuales se aprenda cómo utilizarla y a partir de ello, se discuta en conjunto las ideas que terminan determinando un horizonte al cual se quiere llegar. Es un trabajo que debe ser realizado entre quienes tienen la responsabilidad de generar los resultados que conforman la propuesta de valor. A su vez, una vez definido el *Balanced Scorecard*, tiene la misma importancia la comunicación a todo el equipo y partes interesadas, porque de esta forma, todos saben cómo aportan y qué pueden esperar del área.

Para los líderes representa, además, una herramienta que les permite tomar decisiones a tiempo en cuanto a los desvíos que puedan surgir respecto de las metas establecidas. Por otra parte, a aquellos que por su gestión son sujetos de medición, les recuerda cómo están contribuyendo a la estrategia y, en definitiva, cómo están respondiendo a las expectativas de sus superiores.

Finalmente, merece mencionarse que es una herramienta que debe considerarse “viva” y actualizarse de forma periódica, ajustada al rumbo que la compañía o el área tomará en el corto, mediano y largo plazo. No hacerlo o demorar en ello puede generar un importante desvío y una desarticulación de la sinergia corporativa.

8. Bibliografía

Baer, T., Mehta, A., Samandari, H. (2011). *The use of economic capital in performance management for banks: a perspective*. Mc Kinsey & Company. Recuperado de:

https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/risk/working%20papers/24_the_use_of_economic_capital.ashx

Diario Oficial de la Unión Europea (2014). *Reglamento delegado (UE) 2015/35 de la comisión de 10 de octubre de 2014 por el que se completa la Directiva 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio (Solvencia II)*. Recuperado de:

<http://www.dgsfp.mineco.gob.es/solvencia%20II/Documentos/Normativa/Reglamento%20Delegado%202015-35%20de%20la%20Comisi%C3%B3n,%20de%2010%20de%20octubre%20de%202014,%20por%20el%20que%20se%20completa%20la%20Directiva%202009-138%20CE.pdf>

Instituto de Auditores Internos (2013). *Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control*. Recuperado de:

<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Spanish.pdf>

Kaplan, R.S., y Norton D. P. (1996). *Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard*. Harvard Business Press, 74(1), 75-85

Kaplan, R.S., y Norton D. P. (1996). *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*. California Management Review, 39(1), 53-79

Kaplan, R.S., y Norton D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System*. Harvard Business Press

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2000). *El cuadro de mando integral*. 2ª ed. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R.S., y Norton D. P. (2000). *Have Trouble with Your Strategy? Then Map It*. Harvard Business Press, 78(5), 167-176

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R.S., y Norton D. P. (2005). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Press, 83(7/8), 172-180

Kaplan, R.S., Norton D. P. y Rugelsjoen B. (2010). *Managing Alliances with the Balanced Scorecard*. Harvard Business Press, 88(1/2), 114-120

Modigliani F. y Miller M. (1958). *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*. American Economic Review 48: 261-297.

Pérez Pérez, J. (Comp.) (2016). *Gestión de riesgos en entidades aseguradoras. Solvencia II y su impacto regulatorio*. Prim. Edición. Madrid, España: Delta, Publicaciones Universitarias.

Superintendencia de Seguros de la Nación. (9 de mayo, 2019) *Avances hacia el enfoque basado en riesgos*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/avances-hacia-el-enfoque-basado-en-riesgos>

9. Anexos

9.1. Mapa estratégico del Grupo San Cristóbal

<p>PERSPECTIVA FINANCIERA</p> 	Aumentar la expansión regional	Invertir rentablemente
<p>PERSPECTIVA CLIENTES</p> 	"SOLUCIONES GLOBALES FINANCIERAS Y DE SEGUROS, CON UNA EXPERIENCIA DE COMPRA SIMPLE Y EFECTIVA"	
	Soluciones financieras y de seguros	Experiencia de compra simple y efectiva
<p>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</p> 	<p>TRANSFORMACIÓN CREATIVA</p> <p>Compartir servicios de apoyo únicos y de nivel profesional</p> <p>Innovar en los modelos de negocios y organización</p>	<p>EXPERIENCIA DEL CLIENTE CONSISTENTE Y UNIFICADA</p> <p>Consolidar la oferta de productos</p> <p>Alinear los atributos claves del servicio</p> <p>Integrar la gestión de distribución</p>
<p>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p> 	<p>CULTURA CORPORATIVA</p> <p>Consolidar una cultura de logro y autorrealización</p> <p>Asegurar las correctas posiciones de liderazgo</p>	

9.2. El modelo de las tres líneas de defensa

En el modelo de las tres líneas de defensa (Instituto de Auditores Internos, 2013), el control de la gerencia es la primera línea de defensa en la gestión de riesgos; las varias funciones de supervisión de riesgos, controles y cumplimiento establecidas por la administración son la segunda línea de defensa; y el aseguramiento independiente es la tercera. Cada una de estas "líneas" juega un papel distinto dentro del marco amplio de gobernabilidad de la organización.

El modelo de las tres líneas de defensa distingue tres grupos (o líneas) que participan en una efectiva gestión de riesgos:

- Las funciones que son propietarias de los riesgos y los gestionan (ej: Operaciones).
- Las funciones que supervisan los riesgos (ej: Riesgos).
- Las funciones que proporcionan aseguramiento independiente (ej: Auditoría Interna).



9.2.1. La primera línea de defensa

Como primera línea de defensa, las gerencias operativas son propietarias de los riesgos y los gestionan. Estas gerencias también son responsables de la implementación de acciones correctivas para hacer frente a deficiencias de proceso y control.

La gerencia operativa es responsable de mantener un control interno efectivo y de ejecutar procedimientos de control sobre los riesgos de manera constante en el día a día. La gerencia operativa identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos, guiando el desarrollo e implementación de políticas y procedimientos internos que aseguren que las actividades efectuadas son consistentes con las metas y objetivos. A través de una estructura de responsabilidad distribuida en cascada, los gerentes de nivel medio diseñan e implementan procedimientos detallados que sirven como controles y supervisan la ejecución de tales procedimientos por parte de sus empleados.

La gerencia operativa sirve naturalmente como primera línea de defensa porque los controles están diseñados dentro de los sistemas y procesos bajo su dirección como administración operacional. Deberían estar implementados adecuados controles de gestión y supervisión para asegurar su cumplimiento y para destacar excepciones de control, procesos inadecuados y eventos inesperados.

9.2.2. La segunda línea de defensa

En un mundo perfecto, tal vez sólo una línea de defensa sería necesaria para asegurar una gestión de riesgos efectiva. En el mundo real, sin embargo, una sola línea de defensa con frecuencia puede resultar insuficiente. La gerencia establece diversas funciones de gestión de riesgos y cumplimiento para ayudar a crear y/o monitorear los controles de la primera línea de defensa. Las funciones específicas varían según la organización e industria, pero las funciones típicas de esta segunda línea de defensa comprenden:

- Una función de gestión de riesgos (y/o comité) que facilita y monitorea la implementación de prácticas efectivas de gestión de riesgos por parte de la gerencia operativa y que asiste, por un lado, a los propietarios del riesgo en la definición del objetivo de exposición al riesgo y por el otro, en la presentación adecuada de información relacionada con riesgos, a toda la organización.
- Una función de cumplimiento para monitorear diversos riesgos específicos tales como el incumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Con esta capacidad, esta función independiente reporta directamente a la alta dirección, y en algunos sectores económicos, directamente a los organismos de gobierno corporativo. Con frecuencia existen en una misma organización, múltiples funciones de cumplimiento con responsabilidades para monitorear tipos específicos de cumplimiento, como salud y seguridad, cadena de suministros, ambiente o control de la calidad.
- Una función de contraloría que monitorea riesgos financieros y la emisión de la información financiera.

La gerencia establece estas funciones para asegurar que la primera línea de defensa está apropiadamente diseñada, implementada y operando según lo previsto. Cada una de estas funciones tiene algún grado de independencia respecto de la primera línea de defensa, pero

son por naturaleza funciones gerenciales. Como funciones gerenciales, pueden intervenir directamente en la modificación y desarrollo de los sistemas de control interno y riesgos. Por lo tanto, la segunda línea de defensa tiene un propósito vital, pero no puede ofrecer análisis del todo independientes a los organismos de gobierno corporativo respecto a la gestión de riesgos y a los controles internos.

Las responsabilidades de estas funciones varían, pero pueden incluir:

- Apoyar en la administración de políticas en cuanto a la definición de roles y responsabilidades y el establecimiento de objetivos para su implementación.
- Proporcionar marcos para la gestión de riesgos.
- Identificar asuntos conocidos y emergentes.
- Identificar cambios en el apetito de riesgo implícito de la organización.
- Asistir a la administración en el desarrollo de procesos y controles para la gestión de riesgos y problemas.
- Proporcionar guía y entrenamiento en procesos de gestión de riesgos.
- Facilitar y monitorear la implementación de prácticas efectivas de gestión de riesgos por parte de la gerencia operativa.
- Alertar a la gerencia operativa de asuntos emergentes y de cambios en los escenarios regulatorios y de riesgos.
- Monitorear la adecuación y efectividad del control interno, la exactitud e integridad de la información, el cumplimiento de las leyes y regulaciones, y la corrección oportuna de deficiencias.

9.2.3. La tercera línea de defensa

Los auditores internos proporcionan a los organismos de gobierno corporativo y a la alta dirección un aseguramiento comprensivo basado en el más alto nivel de independencia y objetividad dentro de la organización.

Este alto nivel de independencia no está disponible en la segunda línea de defensa. Los auditores internos proveen aseguramiento sobre la efectividad del gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el control interno, incluyendo la manera en que la primera y segunda línea de defensa alcanzan sus objetivos de gestión de riesgos y control. El alcance de este aseguramiento, que es reportado a los organismos de gobierno corporativo y alta dirección, usualmente cubre:

- Un amplio rango de objetivos, incluyendo la eficiencia y efectividad de las operaciones, salvaguarda de activos, confiabilidad e integridad de los procesos de reporte, y cumplimiento con leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y contratos.
- Todos los elementos de los marcos de gestión de riesgos y control interno, que incluyen: ambiente de control interno, todos los componentes del marco de gestión de riesgos de la organización (por ejemplo, identificación de riesgos, evaluación de riesgos y respuesta), información y comunicación, y monitoreo.
- La entidad en su conjunto, divisiones, subsidiarias, unidades operativas y funciones – incluyendo procesos de negocios, tales como ventas, producción, marketing, seguridad, funciones de clientes y operaciones – como también funciones de soporte (por ejemplo, contabilización de ingresos y gastos, recursos humanos, adquisiciones, remuneraciones, presupuestos, gestión de infraestructura y activos, inventario, y tecnología de la información)

El establecimiento de una actividad de auditoría interna profesional debería ser un requerimiento de gobierno corporativo para todas las organizaciones. Esto no sólo es importante para las grandes y medianas organizaciones, sino también para las pequeñas entidades, ya que ellas igualmente pueden enfrentar ambientes complejos, con una menos

formal pero robusta estructura organizacional, para asegurar la efectividad de sus procesos de gobierno corporativo y gestión de riesgos.

La mejor práctica es establecer y mantener una función de auditoría interna independiente con personal adecuado y competente, lo cual incluye:

- Actuar en concordancia con las normas internacionales reconocidas para la práctica de la auditoría interna.
- Reportar a un nivel suficientemente alto para ser capaz de desempeñar sus funciones de manera independiente.
- Tener una activa y efectiva línea de reporte con los organismos de gobierno corporativo.

Autorizaciones

- **Repositorio Institucional:**

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en el **Repositorio Institucional** de la Universidad de la Biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

- **Catálogo en línea:**

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en el **Catálogo en línea** (acceso con usuario y contraseña) de la Biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

- **Página web UCEMA:**

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en la **página web de la Universidad** como Trabajo destacado, si el mismo obtuviese la distinción correspondiente, con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

Nombre y apellido: Gerónimo Schlieper
DNI: 27725022
Carrera: Maestría en Administración de Empresas
Firma: