



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**“ANÁLISIS DE RIESGOS DE FRAUDE MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL
MÉTODO RISICAR Y MEDIDAS DE TRATAMIENTO APLICADO AL PROCESO
DE RECUPERACIÓN DE CARTERA A SESA SUCURSAL CUENCA”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

AUTORAS:

MÓNICA CAROLINA CEVALLOS SOTO
MARÍA CARIDAD SARMIENTO FEIJÓO

DIRECTORA:

ECON. MARÍA EUGENIA ELIZALDE RAAD

**CUENCA, ECUADOR
2011**

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico a mis padres por haberme educado, aconsejado, impartido valores y brindado sabios consejos en los momentos oportunos; a mis hermanas y sobrinos que con su cariño y apoyo me dieron las fuerzas necesarias para culminar esta etapa de mi vida.

María Caridad

Dedico el presente trabajo a mis padres por creer en mí y brindarme su apoyo incondicional, a mi esposo y mi hija que con su amor me ayudaron alcanzar tan anhelado objetivo y a mis hermanos por estar ahí cuando más los necesite.

Mónica

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios ya que sin El nada podemos hacer, Dios es quien nos concede el privilegio de la vida y nos ofrece lo necesario para lograr nuestras metas.

Al culminar nuestra formación profesional nos genera sentimientos de satisfacción personal y de gratitud a la entidad que nos acogió, así como hacia nuestros maestros y personas que, de una u otra manera, nos han encaminado hacia la meta, por eso agradecemos de manera especial a la Eco. María Eugenia Elizalde y al Ing. Diego Aguilar quienes con sus conocimientos nos han guiado en la elaboración del presente trabajo.

Finalmente queremos expresar un profundo agradecimiento a nuestros padres ya que gracias a su cariño, guía y apoyo hemos llegado a culminar esta etapa de nuestra vida.

María Caridad y Mónica

RESPONSABILIDAD

Todo lo que se expone en el presente trabajo, como propio, es responsabilidad de las autoras.

Mónica Carolina Cevallos Soto

María Caridad Sarmiento Feijoo

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Responsabilidad	iv
Índice de contenidos	v
Índice de cuadros y gráficos	viii
Índice de anexos	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	1
Capítulo 1: Compañía de seguros SESA sucursal Cuenca	3
1.1 Introducción	3
1.2 Antecedentes de la empresa	3
1.3 Descripción de la empresa	5
1.4 Objetivos de la empresa	6
1.4.1 Objetivo general	6
1.4.2 Objetivos institucionales	6
1.5 Misión	6
1.6 Visión	7
1.7 Principios y valores	7
1.8 Organigrama	8
1.9 Análisis FODA	10
1.9.1 Fortalezas	10
1.9.2 Debilidades	10
1.9.3 Oportunidades	11
1.9.4 Amenazas	11
1.10 Estructura económica y financiera	11
Capítulo 2: La Gestión del riesgo y el fraude	25
2.1 Introducción	25
2.2 Control interno COSO ERM	25
2.2.1 Concepto	25
2.2.2 Componentes	26

2.2.2.1 Ambiente de control	26
2.2.2.2 Establecimiento de objetivos	27
2.2.2.3 Identificación de eventos	28
2.2.2.4 Evaluación de riesgos	29
2.2.2.5 Respuesta al riesgo	29
2.2.2.6 Actividades de control	30
2.2.2.7 Información y comunicación	31
2.2.2.8 Monitoreo	32
2.3 Descripción de la cadena de valor de Michael Porter	32
2.3.1. Objetivo de la cadena de valor	33
2.4 Concepto de fraude	33
2.4.1 Indicadores de fraude	35
2.4.2 Tipos de fraude en las organizaciones	35
2.5 Definición del riesgo	38
2.5.1 Tipos de riesgo	38
2.5.1.1 Riesgos generados por el entorno	38
2.5.1.2 Riesgos generados en la empresa	38
2.5.1.3 Riesgo empresarial	39
2.5.2 Administración de riesgos	39
2.5.2.1 Beneficios	39
2.5.2.2 Objetivos de la administración de riesgos	40
2.5.2.3 Responsables	40
2.5.3 Definición del método Risicar	41
2.5.3.1 Etapas del método Risicar	42
2.5.3.1.1 Identificación de riesgos	42
2.5.3.1.2 Calificación de riesgos	43
2.5.3.1.3 Evaluación de riesgo	45
2.5.3.1.4 Medidas de tratamiento de los riesgos	46
2.5.3.1.5 Propuesta de tratamiento de riesgos	46
2.5.3.1.6 Diseño e implementación de medidas de tratamiento	47
2.5.3.1.7 Controles existentes	49
2.5.3.1.8 Diseño de nuevos controles	49
2.5.3.1.9 Efectividad de los controles	51
2.5.3.1.10 Implementación de las medidas de tratamiento	53
2.5.3.1.11 Monitoreo y Evaluación	53
2.5.3.1.12 Elaboración de mapas de riesgos	55

Capítulo 3: Aplicación del método Risicar en el proceso de recuperación de cartera la compañía de seguros SESA S.A. sucursal Cuenca	56
3.1 Introducción	56
3.2 Determinación del proceso	56
3.3. Identificación del riesgo	69
3.4 Calificación de riesgos	84
3.4.1 Calificación de la frecuencia	85
3.4.2 Calificación de impacto	85
3.5 Evaluación de riesgo	86
3.6 Medidas de tratamiento de los riesgos	87
3.6.1 Medidas de control del riesgo	87
3.6.2 Medidas de financiación de pérdidas	87
3.7 Diseño e implementación de medidas de tratamiento	88
3.7.1 Priorización de riesgos	89
3.7.2 Elaboración de mapas de riesgos estratégicos	89
3.8 Efectividad de los controles	107
3.9 Elaboración de mapas de riesgos	109
Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones	111
4.1 Conclusiones	111
4.2 Recomendaciones	112
Bibliografía	114
Anexos	115
Anexo 1 Glosario de riesgos	115
Anexo 2 Términos relacionados con riesgo	123

INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS

Gráfico 1.1 Organigrama Sucursal Cuenca	8
Gráfico 2.1 Componente COSO ERM	26
Gráfico 2.2 Identificación de eventos	28
Gráfico 2.3 Respuesta al riesgo	29
Gráfico 2.4 Respuesta al riesgo	30
Gráfico 2.5 Actividades de control	31
Gráfico 2.6 Cadena de valor	33
Gráfico 2.7 Elementos del fraude	34
Gráfico 2.8 Fraude laboral	36
Gráfico 2.9 Tipos del fraude	37
Gráfico 2.10 Etapas del método Risicar	42
Gráfico 2.11 Identificación del riesgo	42
Gráfico 2.12 Diseño de controles	50
Gráfico 3.1 Macroproceso No. 1	57
Gráfico 3.2 Macroproceso No. 2	58
Gráfico 3.3 Macroproceso No. 3	59
Gráfico 3.4 Macroproceso No. 4	60
Gráfico 3.5 Diagrama de flujo del proceso de recuperación de cartera	62
Gráfico 3.6 Diagrama asistente de cobranzas 1era. Parte	65
Gráfico 3.7 Diagrama mensajero recaudador	66
Gráfico 3.8 Diagrama recepcionista	67
Gráfico 3.9 Diagrama asistente de cobranzas 2da. Parte	68
Cuadro 1.1 Balance General SESA S.A.	11
Cuadro 1.2 Indicadores técnicos financieros	18
Cuadro 1.3 Comparativo de compañías de acuerdo al tamaño	21
Cuadro 1.4 Margen de solvencia	23
Cuadro 2.1 Identificación del riesgo	45
Cuadro 2.2 Calificación de la frecuencia	44
Cuadro 2.3 Calificación de impacto	44
Cuadro 2.4 Ponderación de riesgos y macroprocesos	48
Cuadro 2.5 Priorización de riesgos y macroprocesos	49
Cuadro 2.6 Tipos de controles	51
Cuadro 2.7 Tabla de efectividad de los controles	52
Cuadro 3.1 Descripción de actividades	63
Cuadro 3.2 Descripción de tareas	64

Cuadro 3.3 Identificación del riesgo	69
Cuadro 3.4 Identificación del riesgo	70
Cuadro 3.5 Identificación del riesgo	70
Cuadro 3.6 Identificación del riesgo	71
Cuadro 3.7 Identificación del riesgo	71
Cuadro 3.8 Identificación del riesgo	72
Cuadro 3.9 Identificación del riesgo	72
Cuadro 3.10 Identificación del riesgo	73
Cuadro 3.11 Identificación del riesgo	73
Cuadro 3.12 Identificación del riesgo	74
Cuadro 3.13 Identificación del riesgo	74
Cuadro 3.14 Identificación del riesgo	75
Cuadro 3.15 Identificación del riesgo	76
Cuadro 3.16 Identificación del riesgo	77
Cuadro 3.17 Identificación del riesgo	78
Cuadro 3.18 Identificación del riesgo	79
Cuadro 3.19 Identificación del riesgo	80
Cuadro 3.20 Identificación del riesgo	81
Cuadro 3.21 Identificación del riesgo	81
Cuadro 3.22 Identificación del riesgo	82
Cuadro 3.23 Identificación del riesgo	83
Cuadro 3.24 Identificación del riesgo	84
Cuadro 3.25 Calificación de la frecuencia	85
Cuadro 3.26 Calificación de impacto	85
Cuadro 3.27 Mapa de riesgo estratégicos	89
Cuadro 3.28 Mapa de riesgo estratégicos	90
Cuadro 3.29 Mapa de riesgo estratégicos	90
Cuadro 3.30 Mapa de riesgo estratégicos	91
Cuadro 3.31 Mapa de riesgo estratégicos	91
Cuadro 3.32 Mapa de riesgo estratégicos	92
Cuadro 3.33 Mapa de riesgo estratégicos	92
Cuadro 3.34 Mapa de riesgo estratégicos	93
Cuadro 3.35 Mapa de riesgo estratégicos	93
Cuadro 3.36 Mapa de riesgo estratégicos	94
Cuadro 3.37 Mapa de riesgo estratégicos	94
Cuadro 3.38 Mapa de riesgo estratégicos	95
Cuadro 3.39 Mapa de riesgo estratégicos	95

Cuadro 3.40	Mapa de riesgo estratégicos	96
Cuadro 3.41	Mapa de riesgo estratégicos	96
Cuadro 3.42	Mapa de riesgo estratégicos	97
Cuadro 3.43	Mapa de riesgo estratégicos	97
Cuadro 3.44	Mapa de riesgo estratégicos	98
Cuadro 3.45	Mapa de riesgo estratégicos	98
Cuadro 3.46	Mapa de riesgo estratégicos	99
Cuadro 3.47	Mapa de riesgo estratégicos	99
Cuadro 3.48	Mapa de riesgo estratégicos	100
Cuadro 3.49	Medidas de tratamiento	102
Cuadro 3.50	Medidas de tratamiento	102
Cuadro 3.51	Medidas de tratamiento	103
Cuadro 3.52	Medidas de tratamiento	103
Cuadro 3.53	Medidas de tratamiento	104
Cuadro 3.54	Tipos de controles	105
Cuadro 3.55	Controles existentes	106
Cuadro 3.56	Diseño de nuevos controles	107
Cuadro 3.57	Tabla de efectividad de los controles	108
Cuadro 3.58	Efectividad de controles propuestos	109
Matriz 2.1	Matriz de evaluación del riesgo	45
Matriz 2.2	Matriz de respuesta ante los riesgos	47
Matriz 3.1	Matriz de evaluación del riesgo	86
Matriz 3.2	Matriz de respuesta ante los riesgos	88
Matriz 3.3	Matriz de respuesta de riesgo de fraude	101

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Glosario de riesgos	115
Anexo 2 Términos relacionados con riesgo	123

RESUMEN

Todas las empresas, en el desarrollo de sus labores están sujetas a diferentes riesgos; sin embargo, en la actualidad, son muy pocas empresas las que concentran sus esfuerzos en analizar cuáles son los riesgos que las afectan; razón por cual se pensó en la realización de este trabajo en el que hemos aplicado el método Risicar para analizar el proceso de recuperación de cartera de la empresa de seguros SESA S.A., en donde determinamos cuales son las actividades susceptibles al riesgo de fraude; evaluamos los controles establecidos por la entidad y, recomendamos los controles que hacen falta para reducir o eliminar la probabilidad de ocurrencia de este riesgo.

ABSTRACT

Every company is exposed to risks during the development of their activities; however, there are very few companies nowadays that focus their efforts to analyze the risks that affect them; for this reason, we have applied the RISICO method in order to examine the payback process of SESA S.A. insurance company, where we were able to establish activities susceptible to fraud; we evaluated the company's control system, and recommended the use of additional control methods in order to reduce or eliminate the probable risks.



A blue ink signature of Diana Lee Rodas.

Translated by,

Diana Lee Rodas

INTRODUCCION

Los profundos cambios que ocurren hoy en día, su complejidad y la velocidad con la que se dan, son las raíces de la incertidumbre y el riesgo; por otra parte, los avances tecnológicos, las nuevas regulaciones y el incremento en la demanda de los consumidores, generan un ambiente operativo cada día más riesgoso y complicado para las empresas.

El presente trabajo se orienta al análisis del riesgo de uso fraudulento de dinero y malversación de fondos que puede presentarse en la compañía de Seguros SESA sucursal Cuenca, debido a las múltiples operaciones que se generan en la Sucursal y, sobre todo, a los posibles fallos en los controles establecidos en los procesos mediante los cuales se llevan adelante las operaciones de la empresa.

El análisis mencionado busca identificar los riesgos a los que están expuestos los procesos y, más específicamente, el proceso de recuperación de cartera que está actualmente en aplicación, con la finalidad de, una vez identificados los riesgos, poder medirlos, tratarlos y monitorearlos buscando siempre integrar la cultura de control de riesgos a la operación diaria, sin dejar a un lado el límite mínimo de efectivo requerido para cubrir gastos y obligaciones del día a día o inesperadas.

El primer capítulo trata sobre las generalidades de la compañía, su historia, misión, visión, objetivos, estructura financiera, etc.

En el segundo capítulo estudiaremos la gestión del riesgo y el fraude a través de la utilización del proceso de administración de riesgos y sus herramientas, aplicándolo con la ayuda del método RISICAR, que utiliza un enfoque por procesos, lo que permite administrar los riesgos de una compañía en forma integral.

En el tercer capítulo se pondrá en práctica el método RISICAR en el proceso de recuperación de cartera con la finalidad de identificar las actividades más susceptibles al riesgo de fraude, en las que será necesaria la evaluación de los controles existentes o la implementación de nuevos, así como de las medidas de tratamiento pertinentes.

Finalmente, en el cuarto capítulo presentaremos, tanto las conclusiones a las que se han arribado a lo largo del estudio, como las recomendaciones que se derivan de éstas.

Estamos seguras de que el presente trabajo será de mucha utilidad para la empresa y que, sobre todo, servirá para que la administración de SESA S.A. evalúe la conveniencia de implementar un sistema de gestión de riesgos.

CAPITULO 1

COMPAÑÍA DE SEGUROS SESA SUCURSAL CUENCA

1.1 Introducción

En este capítulo abordamos todos los aspectos relacionados con la Compañía de Seguros SESA. Comenzaremos conociendo su historia, objetivos, misión, visión, principios y valores y su funcionamiento y estructura. A partir del organigrama nos ubicaremos espacialmente en la Sucursal de Cuenca pues, en esta plaza, es donde hemos desarrollado nuestro estudio.

1.2 Antecedentes de la Empresa

A inicios del año 1970, comenzó en Quito una tendencia hacia el desarrollo de nuevas actividades que, hasta entonces, eran poco conocidas en la capital; es así como, en un período corto de tiempo, se constituyeron simultáneamente tres compañías de seguros, siendo una de ellas la compañía de Seguros Generales SESA S.A., con un aporte de capital de 1'500.000 sucres, 9 empleados, alcanzando la cantidad de 10'000.000 de sucres en primas en el año de 1973.

Con el transcurso de los años, la compañía amplió sus operaciones hacia el segmento de personas, sin dejar de lado los ramos tradicionales en los que operan la mayoría de compañías de seguros en el país, pues se consideró importante y trascendental trabajar en nuevos campos de seguros sin descuidar los ramos tradicionales. Es así como SESA se convierte en la empresa pionera en ofrecer coberturas en los ramos de Fianzas corporativas y personales; Todo Riesgo Petrolero; y, Riesgos Especiales entre otros.

Con el correr del tiempo, y dentro del desarrollo que experimentó el país económicamente, se dio también el crecimiento de la compañía que ahora se denomina SESA S.A., ocupando un importante sitio dentro del mercado de seguros del Ecuador, tanto por los montos de su producción como por su solidez patrimonial y el importante volumen de activos de la empresa, desarrollando su actividad no solo en la capital, en donde está la oficina Matriz, sino también en sus dos sucursales ubicadas en las ciudades de Guayaquil y Cuenca. SESA S.A. cuenta, a

la presente fecha, con 198 colaboradores que se han caracterizado por su mística de servicio y por un alto profesionalismo; además cuenta con importantes agencias ubicadas estratégicamente en las ciudades de Manta, Ambato, Ibarra y Loja.

A partir de 1997 SESA S.A. inicia una nueva era pues se inicia la aplicación de muchos y variados conceptos de planificación estratégica, creación de valor y mejor servicio, para lo cual la firma pasó por 3 etapas de crecimiento:

La primera se caracterizó por la especialización de su servicio, por lo que se decidió no trabajar más con el sector público, decisión que la compañía se contraiga un 40%, pues sus ventas bajaron, de US\$ 20 millones, a US\$ 9 millones de dólares.

Durante la segunda fase de crecimiento, que duró 5 años aproximadamente, se buscó la consolidación de las dos áreas privadas, local e internacional, gracias a esta estrategia, la firma en la actualidad tiene la representación de 11 firmas internacionales.

Por último, en la tercera fase de crecimiento, la estrategia se enfoca en el negocio individual, cuyo objetivo es liderar el mercado de automóviles e inmuebles de habitación familiar.



1.3 Descripción de la empresa

SESA S.A. es una empresa nacional de seguros, legalmente constituida en el país cuyo objeto social es el de asumir riesgos y brindar protección a todos sus asegurados, para la cual contamos con un equipo humano profesional comprometido y feliz; nos comunicamos internamente con claridad, oportunidad y formalidad; contamos con el respaldo de los principales reaseguradores a nivel mundial; conocemos las necesidades de los clientes y del mercado; ofrecemos productos y servicios de excelencia y fomentamos la buena relación con corredores y demás canales de distribución; de ésta manera logramos la rentabilidad y solvencia de manera sustentable; SESA S.A. brinda a sus clientes el siguiente portafolio de productos y servicios:

Ramos Generales

- ✓ Incendio
- ✓ Robo
- ✓ Responsabilidad Civil
- ✓ Accidentes Personales
- ✓ Fidelidad Privada

Ramos Técnicos

- ✓ Equipo Electrónico
- ✓ Equipo y Maquinaria
- ✓ Todo Riesgo Contratista
- ✓ Rotura de Maquinaria
- ✓ Todo Riesgo de Montaje

Ramo Fianzas

- ✓ Fiel cumplimiento de contrato
- ✓ Buen uso de anticipo
- ✓ Debida ejecución de la obra
- ✓ Garantías Aduaneras
- ✓ Seriedad de Oferta
- ✓ Buen uso carta de crédito

Ramo de Vehículos

Ramo de Transporte

1.4 Objetivos de la empresa

1.4.1 Objetivo General

“Todo proceso de mejoramiento debe tener como objetivo dos metas: La primera, la de satisfacer al cliente y la segunda, quien lleve adelante dicho proceso sienta la misma satisfacción como quien percibirá esa mejora.”¹

1.4.2 Objetivos Institucionales

- ✓ Seremos la primera opción en seguros para nuestros clientes
- ✓ Excelencia en el servicio “110% de Satisfacción”
- ✓ Incrementar los niveles de producción y productividad
- ✓ Proyectar la cultura e imagen corporativa de la empresa hacia la comunidad a nivel nacional



1.5 Misión

- ✓ Seremos la aseguradora preferida en todo el mercado ecuatoriano y lideraremos la incorporación de negocios afines a nuestra actividad.
- ✓ Tendremos presencia y reconocimiento internacional.

¹ Planteamiento del Gerente General

1.6 Visión

- ✓ Brindamos tranquilidad a nuestros clientes, protegiendo el patrimonio de sus familias y empresas.

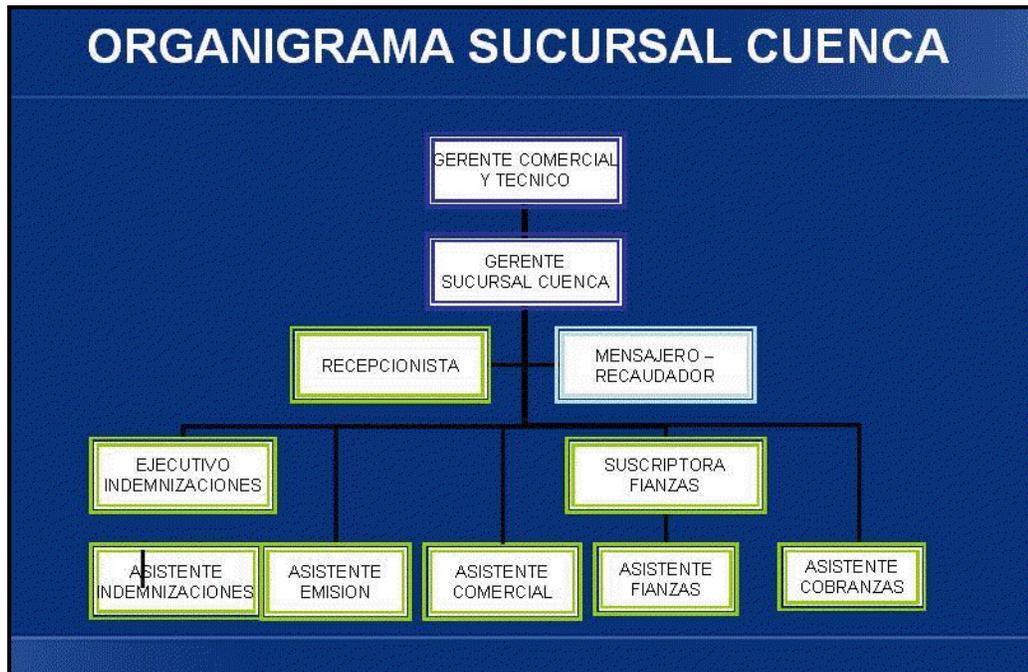
1.7 Principios y Valores

- ✓ Amor: alcanzar satisfacción, gusto y felicidad con el trabajo que se realiza.
- ✓ Convivencia: fomentar el mejor ambiente laboral, buscar la integración y compañerismo entre todos los colaboradores de la empresa, apoyándonos con sinceridad para nuestro desarrollo personal.
- ✓ Ética y Honestidad: ganar negocios sobre la base de las ventajas profesionales de la empresa, antes que por beneficios económicos personales e institucionales que atentan contra la moral y la ética, es decir ser claros y veraces en nuestros actos.
- ✓ Respeto: aplicar nuestros principios y valores manteniendo el equilibrio personal y profesional (50/50) en todos nuestros actos y decisiones.
- ✓ Escuchar al Cliente: pensar y actuar en función de los requerimientos de nuestros clientes.
- ✓ Responsabilidad: responder lo que hacemos y decimos, reconociendo y aceptando las consecuencias de nuestras decisiones; cumplir nuestras funciones con excelencia, fortaleciendo nuestra capacidad de ejecución.
- ✓ Servicio: mantener un enfoque permanente hacia el cliente, siendo francos y directos en la comunicación interna y externa.
- ✓ Disciplina empresarial: cumplir a cabalidad las políticas, procedimientos y normas de la empresa, en todo momento honrando nuestra palabra.



1.8 Organigrama

Gráfico No. 1.1



Fuente: Compañía de Seguros SESA S.A.

A continuación realizaremos una breve descripción de cada uno de los cargos existentes en la sucursal en la que realizamos nuestro estudio:

- ✓ **Gerente Sucursal Cuenca:** Administrar la sucursal en las áreas: técnica, administrativa y de ventas; elaborar el plan comercial y de ventas de negocio de ramos generales e individuales para la sucursal; definir segmentos rentables de mercado de acuerdo a políticas de suscripción comercial; desarrollar estrategias comerciales con corredores y clientes; y, asegurar el desarrollo y motivación del personal a su cargo.
- ✓ **Recepcionista:** Atención al cliente interno y externo; ingresar valores a la compañía recibidos por cobro de primas, letras y por cualquier otro concepto; elaboración de órdenes de pago de notas de crédito, ajustadores, proveedores, comercial, reclamos y primas en depósito; revisión y cuadro de las cuentas de caja y demás cuentas a su cargo.

- ✓ **Mensajero-Recaudador:** Cumplir con los requerimientos diarios de mensajería de las diferentes áreas fuera de la oficina; retirar cheques a clientes o corredores, previa coordinación con el personal a cargo de la cobranza; realizar los depósitos bancarios de la sucursal todos los días.

- ✓ **Ejecutivo Indemnizaciones:** Controlar y administrar eficientemente los reclamos de la Sucursal; investigar la ocurrencia de siniestros; elaborar la liquidación de los reclamos para la respectiva aprobación de la Gerencia de la Sucursal, en ramos generales y control de liquidaciones del ramo de vehículos.

- ✓ **Asistente Indemnizaciones:** Realizar el proceso operativo de la liquidación del reclamo y emisión de la autorización técnica de acuerdo a lo aprobado por el Ejecutivo de Cuenta; coordinar la inspección con clientes y corredores tanto de reclamos como de nuevo riesgo; elaborar un informe con la respectivas observaciones y recomendaciones.

- ✓ **Suscriptora Fianzas:** Asegurar que las operaciones de fianzas de la sucursal se emitan dentro de las políticas de suscripción establecidas y dentro de los niveles de autorización existentes; revisar los documentos de los clientes para asignarles un cupo según su experiencia y su patrimonio utilizando como herramienta la central de riesgos.

- ✓ **Asistente Fianzas:** Procesar la emisión de pólizas nuevas, anexos, renovaciones y liberaciones de acuerdo a los parámetros establecidos por el suscriptor; abrir carpetas de la pólizas nuevas para la firma de las mismas; desglosar y despachar oportunamente las renovaciones; despachar con carta las contra garantías; archivar las liberaciones de garantías.

- ✓ **Asistente Emisión:** Emitir pólizas, programas de seguros, renovaciones anexos de inclusiones, exclusiones, modificaciones endosos de beneficiarios; facturación de aplicaciones; atención a clientes y corredores buscando permanentemente la satisfacción del cliente externo.

- ✓ **Asistente Comercial:** Dar soporte administrativo para un normal desarrollo de las operaciones de la gerencia de la sucursal; emitir pólizas nuevas, renovaciones, inclusiones, exclusiones, modificaciones, endosos de

beneficiarios de vehículos; brindar soporte al departamento de Contabilidad de la matriz.

- ✓ **Asistente Cobranzas:** Emitir reportes de la cartera vencida, reporte de débitos fallidos de pólizas nuevas; cumplir con el 79% de cobranzas en los ramos generales y 65% en fianzas; gestionar las notas de crédito dentro de 60 días de emitidas; ubicar a los clientes y comunicar sobre su estado de cuenta; aplicación de los recibos de caja máximo a las 24 horas de haber sido ingresados; y, gestionar la devolución de valores a clientes en forma efectiva.

1.9 Análisis FODA

1.9.1 Fortalezas

- ✓ Credibilidad de la imagen de la compañía en el mercado nacional e internacional.
- ✓ Estructura organizacional de la empresa: políticas, estándares, funciones, preparados para los cambios socio-económicos.
- ✓ Elaboración del plan estratégico.
- ✓ Buena relación con los corredores y diferentes canales de distribución.
- ✓ Personal poli funcional en la compañía.
- ✓ Trabajo en equipo con actitud positiva, personal y responsable con deseos de crecimiento profesional.
- ✓ Capacidad para resolver problemas en el tiempo oportuno con criterios propios.
- ✓ Sólida estructura interna.

1.9.2 Debilidades

- ✓ Pasividad de la empresa en el desarrollo de nuevos productos.
- ✓ Cumplimiento parcial y seguimiento de políticas y plan estratégico.
- ✓ Falta de formación y guía a las jefaturas por parte del nivel gerencial (formación de líderes).
- ✓ Falta de cultura de control.
- ✓ Falta de seguimiento en cuanto a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al cliente externo e interno.
- ✓ Rotación del personal.

1.9.3 Oportunidades

- ✓ Manejo de tecnología de punta.
- ✓ Sistema de Evaluación Esol.
- ✓ Crecimiento de producción.
- ✓ Buenas relaciones con los reaseguradores internacionales.
- ✓ Pertenecer al Grupo Futuro y ser una empresa de renombre lo que permite obtener mayores ventajas en el mercado financiero.
- ✓ Negocios de fianzas.

1.9.4 Amenazas

- ✓ Único proveedor del sistema.
- ✓ Endurecimiento de las condiciones del mercado de reaseguros.
- ✓ Perder la capacidad automática de reaseguros en fianzas por incumplimiento en los niveles de producción.
- ✓ Inestabilidad económica del país.
- ✓ Actitud agresiva y direccionada de la competencia que desfavorece nuestra imagen a nivel nacional e internacional.

1.10 Estructura Económica y Financiera

La empresa SESA S.A. es una compañía de responsabilidad limitada que, desde su creación, ha sido controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros. La estructura financiera de la entidad es uno de los factores más importantes en los que debe enfocarse la administración, especialmente en este tipo de negocio, ya que de ésta depende la capacidad, crecimiento y posicionamiento en el mercado, centrándose directamente en el análisis sobre la administración de los activos de riesgo que son los que generan los principales ingresos de la compañía, es por esta razón que hemos visto necesario conocer más a fondo la situación financiera de la entidad, para lo que, a continuación, presentamos los estados financieros reportados a la Superintendencia de Bancos y Seguros, con corte al 31 de diciembre de 2010:

Cuadro No. 1.1

Balance General SESA S.A.

REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS
INTENDENCIA NACIONAL DE SEGUROS

Form. B31

BALANCE GENERAL
(en dólares)

Entidad: Seguros Equinoccial S.A.
Código Oficina: 1095
Oficina en: QUITO
Fecha de corte: Diciembre 31, 2010

Cuenta	Descripción	Total
1	ACTIVO	71,279,529.99
11	INVERSIONES	25,606,297.86
1101	FINANCIERAS	20,562,555.22
110101	Títulos de Deuda Emitidos y Garantizados por el Estado y Banco Central del Ecuador	0.00
11010101	Instrumentos Unicos	0.00
11010102	Instrumentos Seriadados	0.00
110102	Títulos Emitidos por el Sistema Financiero	9,990,343.22
11010201	Instrumentos Unicos	9,983,321.53
11010202	Instrumentos Seriadados	7,021.69
110103	Títulos Emitidos por Compañías Anónimas	2,868,556.93
11010301	Instrumentos Unicos	2,868,556.93
11010302	Instrumentos Seriadados	0.00
110104	Acciones	2,778,713.63
110105	Cuotas de Fondos de Inversión y Otros Fondos	2,526,186.22
11010501	Cuotas de Fondos de Inversión	2,423,367.86
11010502	Cuotas de Otros Fondos y Fideicomisos	102,818.36
110106	Inversiones en el Extranjero	2,445,562.66
11010601	Títulos Emitidos y Garantizados por Estados y Bancos Centrales	0.00
11010602	Títulos de Deuda de Bancos	2,445,562.66
11010603	Títulos de Deuda Emitidos por Instituciones Financieras y Sociedades	0.00
11010604	Acciones en Sociedades	0.00
11010605	Bancos	0.00
11010606	Otras	0.00
110107	Préstamos sobre Pólizas de Vida	0.00
110199	Provisión Fluctuación de Valores (Crédito)	-46,807.44
1102	CAJA y BANCOS	-1,322,543.03
110201	Caja	409,523.90
110202	Bancos	-1,732,066.93
11020201	Moneda Nacional	283,336.92
11020202	Moneda Extranjera	148,591.01
110299	Sobregiros (Crédito)	-2,163,994.86
1103	ACTIVOS FIJOS	6,366,285.67
110301	Bienes Raíces	4,871,355.90
11030101	Inmuebles Terminados	5,133,142.84
11030102	Inmuebles en Construcción	0.00
11030103	Terrenos	2,152,656.64
11030199	Depreciación Bienes Raices	-2,414,443.58
110302	Muebles Equipos y Vehículos	1,450,290.48
11030201	Equipos de Computación	527,215.57
11030202	Muebles y Equipos	1,495,188.39
11030203	Vehículos	134,680.32
11030299	Depreciación muebles, equipos y vehículos	-706,793.80
110303	Activos No Depreciables	44,639.29
12	DEUDORES POR PRIMAS	18,804,243.91
1201	PRIMAS POR COBRAR	18,684,842.48
120101	Por Vencer	14,642,933.97

120102	Vencidas	4,181,319.25
120199	Provisión (Crédito)	-139,410.74
1202	PRIMAS DOCUMENTADAS	119,401.43
120201	Por Vencer	97,291.51
120202	Vencidas	0.00
120203	Cheques Protestados	22,109.92
120299	Provisión (Crédito)	0.00
13	DEUDORES POR REASEGUROS Y COASEGUROS	19,915,749.12
1301	Primas por Cobrar Reaseguros Aceptados	9,904.64
1302	Deudores por Siniestros de Reaseguros Cedidos	17,460,709.68
1303	Primas por Cobrar Coaseguros Aceptados	2,324,815.26
1304	Deudores por Siniestros de Coaseguros Cedidos	159,678.73
1399	Provisiones	-39,359.19
14	OTROS ACTIVOS	6,953,239.10
1401	DEUDAS DEL FISCO	1,729,721.22
140101	Anticipos Fiscales	1,720,822.62
140102	Otros Impuestos	8,898.60
1402	DEUDORES VARIOS	2,551,679.48
140201	Deudas de Intermediarios de Seguros	65,702.76
140202	Deudores Relacionados	849,962.13
140203	Deudas del Personal	9,356.50
140204	Otras Cuentas por Cobrar	1,443,400.78
14020401	Obligaciones por Otros Conceptos	1,443,400.78
140205	Intereses por Cobrar	254,654.77
140206	Anticipos FONSAT	0.00
140299	Provisión (Crédito)	-71,397.46
1403	DIFERIDOS	2,671,838.40
140301	Gastos de Establecimiento y Reorganización	30,364.19
140302	Gastos Anticipados	55,018.20
140303	Otras Cuentas Diferidas y en Suspense	142,567.25
140304	Reaseguros no Proporcionales	0.00
140305	Programas de Computación	92,238.62
140306	Comisiones sobre Primas Anticipadas	2,351,650.14
140307	Gastos por Leasing	0.00
2	PASIVOS	57,201,781.00
21	RESERVAS TECNICAS	12,265,497.66
2101	DE RIESGOS EN CURSO	8,356,322.68
2102	RESERVAS MATEMATICAS	0.00
2103	RESERVAS PARA OBLIGACIONES DE SINIESTROS PENDIENTES	3,932,079.08
210301	Siniestros Liquidados por Pagar	0.00
210302	Siniestros por Liquidar	28,536,756.69
210303	Reserva de Siniestros Ocurridos y no Reportados	119,847.89
210304	Recuperación de Siniestros Avisados por Reaseguros Cedidos (Débito)	-24,724,525.50
210305	Obligaciones Pendientes en Seguros de Vida	0.00
21030501	Seguros Vencidos-Vida	0.00
21030502	Dividendos Acumulados Pólizas de vida	0.00
21030503	Recuperación Reaseguros Cedidos-Vida (Débito)	0.00
21030504	Ocurridos y No Reportados Vida	0.00
2104	RESERVAS DESVIACION DE SINIESTRALIDAD Y CATASTROFICAS	57,784.69
210401	Desviación de Siniestralidad	57,784.69
210402	Eventos Catastróficos	0.00
2105	OTRAS RESERVAS	0.00
210501	Reservas de Seguros de Vida con Cuenta Unica de Inversión	0.00
21050101	Reservas Técnicas	0.00
21050102	Valor de los Fondos	0.00
210502	Adicionales	0.00
210503	Reservas de Seguros Previsionales	0.00
22	REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS	22,423,549.28
2201	Primas por Pagar Reaseguros Cedidos	21,962,804.05

2202	Acreedores por Siniestros Reaseguros Aceptados	0.00
2203	Primas por Pagar Coaseguros Cedidos	435,794.80
2204	Acreedores por Siniestros Coaseguros Aceptados	4,950.43
23	OTRAS PRIMAS POR PAGAR	1,369,218.65
2301	Primas por Pagar Asegurados	0.00
2302	Otras Primas	1,369,218.65
24	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO	2,781,465.07
2401	Corto Plazo	2,781,465.07
2402	Largo Plazo	0.00
25	OTROS PASIVOS	18,281,361.55
2501	IMPUESTOS, RETENCIONES Y CONTRIBUCIONES POR PAGAR	3,429,383.81
250101	IVA	1,144,712.64
250102	Impuesto a la Renta	863,006.43
250103	Impuesto Municipales	0.00
250104	Retenciones por Impuestos a la Renta	859,427.23
250105	Retenciones Judiciales	0.00
250106	Aportes y Descuentos para el IESS	60,373.23
250107	Contribución Superintendencia de Bancos	360,043.56
25010701	Por primas de seguros	353,989.89
25010702	Por comisiones	48.72
25010703	Por comisiones asesores productores de seguros, persona jurídica	5,673.52
25010704	Por comisiones intermediarios de reaseguros nacionales	0.00
25010705	Por honorarios ajustadores de siniestros, persona natural	40.07
25010706	Por honorarios ajustadores de siniestros, persona jurídica	273.83
25010707	Por honorarios inspectores de riesgos, persona natural	10.78
25010708	Por honorarios inspectores de riesgos, persona jurídica	6.75
25010709	Por activos	0.00
25010790	Otros	0.00
250108	Otros Impuestos	91,250.74
250109	FONSAT	0.00
25010901	Participación fondo del seguro obligatorio de accidentes de tránsito	0.00
25010902	Multas fondo del seguro obligatorio de accidentes de tránsito	0.00
250110	Retención por Contribución Seguro Social Campesino	50,569.98
2502	CUENTAS POR PAGAR AL PERSONAL	1,666,696.04
250201	Remuneraciones por Pagar	189,411.04
250202	Fondos de Reserva	3,320.76
250203	Reserva Jubilación Patronal	862,509.00
250204	Otras Cuentas por Pagar al Personal	611,455.24
2504	INTERESES POR PAGAR OBLIGACIONES EN CIRCULACION	0.00
250401	Papeles Comerciales en circulación a corto plazo	0.00
250402	Obligaciones en Circulación a largo plazo	0.00
2590	OTROS PASIVOS POR PAGAR	13,185,281.70
259001	Dividendos por Pagar	0.00
259002	Deudas con Empresas Relacionadas	0.00
259003	Deudas con Intermediarios	1,540,310.41
259004	Regularización de Divisas	0.00
259005	Proveedores	708,678.28
259006	Primas Anticipadas	9,149,986.93
259007	Reaseguros no Proporcionales	916,930.89
259008	Otras Cuentas por Pagar	869,375.19
259009	Aportes para Futuras Capitalizaciones	0.00
26	VALORES EN CIRCULACION	0.00
2601	Papeles Comerciales en circulación a corto plazo	0.00
2602	Obligaciones en Circulación a largo plazo	0.00
3	PATRIMONIO	14,077,748.99
31	CAPITAL	3,922,859.00
3101	CAPITAL PAGADO	3,922,859.00
3102	CAPITAL OPERATIVO(SUCURSALES DE COMPAÑÍAS EXTRANJERAS)	0.00
32	RESERVAS	5,672,136.56

3201	LEGALES	1,641,318.95
3202	ESPECIALES	0.00
320201	Aportes de Accionistas	0.00
320202	Utilidades retenidas para futuras capitalizaciones	0.00
3203	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	0.00
3204	DIVIDENDOS ACCION	0.00
3205	OTRAS	0.00
3206	RESERVA DE CAPITAL	4,030,817.61
34	RESULTADOS	4,482,753.43
3401	ACUMULADOS	2,141,037.50
340101	Utilidades	2,141,037.50
340102	(Pérdidas)	0.00
3402	DEL EJERCICIO	2,341,715.93
340201	Utilidades	2,341,715.93
340202	(Pérdidas)	0.00
35	REEXPRESION MONETARIA	0.00
4	E GRESOS	268,588,727.18
41	GASTOS DE ADMINISTRACION	7,321,108.70
4101	DEL PERSONAL	4,861,654.21
410101	Sueldos y sobresueldos	2,476,189.51
410102	Gastos de representación	0.00
410103	Váticos y gastos de viaje	99,407.60
410104	Subsidios e indemnizaciones	0.00
410105	Honorarios	287,394.12
410106	Aportes al I.E.S.S.	293,576.23
410107	Fondo de reserva	183,932.22
410108	Décimos sueldos	360,858.40
410109	Vacaciones	14,313.43
410110	Jubilación patronal	154,040.17
410111	Impuesto a la renta	0.00
410112	Seguros del Personal	153,481.88
410113	Participación utilidades	611,455.24
410114	Gastos no especificados	227,005.41
4102	VARIOS	2,459,454.49
410201	Arriendos	132,407.41
410202	Luz, agua y teléfono	146,628.49
410203	Seguros de muebles, equipos y vehículos	26,423.81
410204	Papelería y útiles de oficina	81,302.14
410205	Publicaciones y propaganda	277,612.98
410206	Comunicaciones	41,325.00
410207	Mobilizaciones	41,552.39
410208	Honorarios profesionales	299,467.93
410209	Cuotas y donativos	116,443.73
410210	Gastos judiciales	8,685.96
410211	Gastos de computación	479,479.41
410212	Gastos Leasing	0.00
410213	Otros gastos	808,125.24
42	COMISIONES PAGADAS	11,778,046.57
4201	POR SEGUROS	9,742,711.52
4202	POR COASEGUROS	35,015.71
4203	POR REASEGUROS ACEPTADOS	0.00
4204	POR OTROS CONCEPTOS	2,000,319.34
43	PRIMAS POR REASEGUROS NO PROPORCIONALES	1,250,000.02
4301	EN EL PAIS	0.00
4302	AL EXTERIOR	1,250,000.02
44	PRIMAS DE REASEGUROS CEDIDOS	48,390,138.97
4401	EN EL PAIS	1,771,055.86
4402	AL EXTERIOR	46,619,083.11
45	LIQUIDACIONES Y RESCATES	32,376,064.95

4501	POR ANULACIONES	30,593,040.62
4502	POR CANCELACIONES	1,776,228.44
4503	DEVOLUCIONES DE PRIMAS DE REASEGUROS ACEPTADOS:	0.00
4504	CANCELACIONES POR NO CADUCIDAD AUTOMATICA	0.00
4505	VENCIMIENTOS DOTALES VIDA	0.00
4506	RESCATES VIDA	0.00
4507	PAGOS RENTA VIDA	0.00
4508	DIVIDENDOS DE LOS ASEGURADOS VIDA	0.00
4509	DEVOLUCIONES DE PRIMAS DE COASEGUROS ACEPTADOS	6,795.89
4510	PARTICIPACION DE PRIMAS DE COASEGUROS CEDIDOS	0.00
46	SINIESTROS PAGADOS	51,763,938.35
4601	DE SEGUROS	48,557,916.28
4602	DE COASEGUROS	25,639.51
4603	DE REASEGUROS ACEPTADOS	0.00
4604	GASTOS LIQUIDACIONES DE SINIESTROS	1,736,158.76
4605	PARTICIPACION DE REASEGURADORES EN SALVAVENTOS	1,444,223.80
47	OTROS EGRESOS	958,875.28
4701	INTERESES PAGADOS	44,654.42
470101	Sobre Reservas Retenidas por Reaseguros	238.45
470102	Sobre Préstamos Recibidos	44,415.97
470103	Sobre Obligaciones en Circulación	0.00
4702	OTROS	212,557.57
470201	Por compra venta, sorteo y custodia de valores	26,287.79
470202	Por diferencia de cambio	0.00
470203	Por venta de activos fijos	0.00
470204	Por otros conceptos	186,269.78
4703	PROMOSIONES, AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	494,616.02
470301	Provisión fluctuación de valores	0.00
470302	Amortización gastos de establecimiento y reorganización	0.00
470303	Depreciaciones de activos fijos	494,616.02
4704	CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS	207,047.27
470401	Contribución Superintendencia de Bancos	66,954.02
470402	Impuestos Municipales	45,892.85
470403	Otros Impuestos	94,200.40
4705	RESULTADO POR EXPOSICION A LA INFLACION	0.00
470501	Perdidas por Exposición a la Inflación	0.00
47050101	Pasivo no monetario	0.00
47050102	Patrimonio	0.00
48	CONSTITUCION DE RESERVAS	111,285,641.32
4801	PARA CUENTAS DUDOSAS	25,670.79
4802	PARA DIVIDENDOS DE ASEGURADOS VIDA	0.00
4803	PARA MATEMATICAS DE VIDA	0.00
4804	DE SEGUROS DE VIDA CON CUENTA UNICA DE INVERSION	0.00
4805	PARA RIESGOS EN CURSO	84,228,614.16
4806	PARA SINIESTROS PENDIENTES	24,784,095.67
4807	PARA SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS	1,937,119.84
4808	PARA DESMACION DE SINIESTRALIDAD Y EVENTOS CATASTROFICOS	310,140.86
4809	OTRAS RESERVAS	0.00
49	UTILIDADES	3,464,913.02
4901	utilidades	3,464,913.02
5	INGRESOS	268,588,727.18
51	PRIMA PAGADA	111,167,200.64
5101	DE SEGUROS DIRECTOS:	110,913,134.28
510101	Vida individual	0.00
510102	Vida en grupo	620.86
510103	Seguros generales	110,912,513.42
5102	DE REASEGUROS ACEPTADOS:	0.00
510201	en el país	0.00
510202	del exterior	0.00

5103	DE COASEGUROS ACEPTADOS:	254,066.3
52	COMISIONES RECIBIDAS	11,028,039.6
5201	POR SEGUROS	0.00
5202	POR COASEGUROS	10,005.3
5203	POR REASEGUROS CEDIDOS	11,018,034.2
52030	en el	379,936.0
52030	del	10,638,098.2
5204	POR OTROS CONCEPTOS	0.00
53	RECUPERACIONES Y SALVAMENTOS DE SINIESTROS	35,082,103.1
5301	RECUPERACIONES DE REASEGUROS CEDIDOS:	32,509,559.3
53010	en el	851,169.6
53010	del	31,658,389.6
5302	RECUPERACIONES DE COASEGUROS CEDIDOS	0.00
5303	SALVAMENTOS DE SEGUROS DIRECTOS	2,572,543.8
5304	SALVAMENTOS DE COASEGUROS ACEPTADOS	0.00
5305	SALVAMENTOS DE REASEGUROS ACEPTADOS	0.00
54	INTERESES DE INVERSIONES	799,855.1
5401	DE RENTA FIJA	0.00
5402	EN EL SISTEMA FINANCIERO	798,425.8
5403	EN COMPANIAS ANONIMAS	0.00
5404	EN EL EXTRANJERO	1,429.2
5405	DE PRESTAMOS SOBRE POLIZAS DE VIDA	0.00
55	OTRAS RENTAS	137,700.5
5501	Intereses sobre obligaciones	18,058.5
5502	Dividendos de acciones	79,155.2
5503	Otro	40,486.8
56	OTROS INGRESOS	840,426.6
5601	POR VENTA, SORTEO O VENCIMIENTO DE VALORES MOBILIARIOS	2,070.0
5602	POR VENTA DE ACTIVOS FIJOS	100.0
5603	POR DIFERENCIA DE CAMBIO	0.00
5604	POR DEUDAS O PERDIDAS RECUPERADAS	35,416.5
5605	POR OTROS CONCEPTOS	802,840.1
5606	RESULTADO POR EXPOSICION A LA INFLACION	0.00
56060	Utilidad por Exposición a la Inflación	0.00
5606010	Activos no monetarios	0.00
57	LIBERACION DE RESERVAS	109,533,401.3
5701	DE DIVIDENDOS DE ASEGURADOS VIDA	0.00
5702	DE RESERVAS MATEMATICAS DE VIDA	0.00
5703	DE SEGUROS DE VIDA CON CUENTA UNICA DE INVERSION	0.00
5704	DE RIESGOS EN CURSO	82,557,539.1
5705	DE SINIESTROS PENDIENTES	24,525,306.2
5706	DE SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS	2,070,494.3
5707	DE DESVIACION DE SINIESTRALIDAD Y EVENTOS CATASTROFICOS	373,966.6
5708	OTRAS RESERVAS	6,095.0
58	PERDIDA	0.00
5801	Pérdidas	0.00
7	CUENTAS DE ORDEN	0.00
71	DEUDORA	729,949,553.2
7101	Valores en Custodia	18,315,035.5
7102	Valores en Garantía	708,311,765.0
7190	Otras	3,322,752.65
72	EN CONTRA	-729,949,553.26

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

CUADRO No. 1.2

Indicadores Técnico Financieros

SISTEMA DE SEGUROS PRIVADOS
CONSOLIDADO VIDA Y GENERALES
INDICADORES TÉCNICO FINANCIEROS
2010-12-31

1. LIQUIDEZ	
ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	1.17
2. LIQUIDEZ INMEDIATA	
DISPONIBLE INMEDIATO/PASIVO CORRIENTE	0.40
3. RENTABILIDAD PARA LOS ACCIONISTAS ROE	
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	18.53%
4. RENTABILIDAD DE ACTIVOS ROA	
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	3.68%
5. RENTABILIDAD SOBRE LAS OPERACIONES = RESULTADOS / PRIMAS NETAS PAGADAS	
RESULTADOS / PRIMAS NETAS PAGADA	2.97%
6. ENDEUDAMIENTO	
(PASIVO-RESERVAS TECNICAS) / TOTAL PATRIMONIO	3.19
7. MOROSIDAD CARTERA DE PRIMAS	
PRIMAS POR COBRAR VENCIDAS / PRIMAS POR COBRAR	22.19%
8. TASA DE UTILIDAD TECNICA	
RESULTADO TECNICO/INGRESO DEVENGADO	19.16%

Fuente: Boletín Financiero a Diciembre de 2010, Superintendencia de Bancos y Seguros.

Una vez analizados los ratios más importantes de la compañía procedemos a describir brevemente cada uno:

- ✓ **Liquidez Total:** La liquidez total implica que la compañía cuenta 1,17 dólares disponibles por cada dólar de deuda, lo cual significa que sus activos líquidos son 17% mayores a sus pasivos a corto plazo; con lo cual podemos apreciar que en el corto plazo la empresa puede afrontar un riesgo inminente por el crecimiento de la cartera.

- ✓ **Liquidez Inmediata:** La liquidez inmediata muestra un indicador de 0.40, lo cual significa que el 40% de sus activos corrientes se encuentran en dinero en efectivo; o visto de otra manera, la compañía cuenta con US\$ 0,40 en efectivo por cada dólar de deuda a corto plazo. En función del mayor o menor porcentaje de este ratio la empresa podrá cumplir con sus obligaciones inmediatas con proveedores y/o distintos acreedores, con mayor facilidad.

- ✓ **Rentabilidad para los accionistas:** los accionistas obtienen una rentabilidad del 18,53% por cada dólar de inversión que realizan. Este valor comparado con el nivel de rentabilidad del sector, o de otros sectores, muestra una efectividad relativa, puesto que si la comparamos con la tasa pasiva referencial del Banco Central (4,58%), la rentabilidad resulta muy favorable; pero si la comparamos con otros sectores de la economía cuya rentabilidad pudiera ser mayor, esta rentabilidad podría no ser atractiva; sin embargo, el nivel de rentabilidad se verá incrementado mientras mayor sea el nivel de riesgo del negocio pues, los accionistas requerirán para su inversión, una rentabilidad acorde con el riesgo que sumen.

- ✓ **Rentabilidad de activos:** Se ubica en el 3,86%; este ratio mide el rendimiento que generan los activos, es decir que, por cada dólar de inversión realizada en los activos de la compañía, éstos generan 3.68 centavos.

- ✓ **Rentabilidad de las operaciones:** La compañía obtuvo una rentabilidad del 2,97% de primas pagadas, lo que significa que, por cada dólar que recibió la compañía por concepto de primas, ésta obtuvo 2,97 centavos de rentabilidad.

- ✓ **Endeudamiento:** El apalancamiento financiero de la compañía corresponde al 3,19%, lo que significa que por cada dólar aportado por los accionistas, la compañía obtiene de terceros 3,19 centavos, o lo que es lo mismo, los pasivos de la entidad representan 3,19 veces su patrimonio.

- ✓ **Morosidad cartera de primas:** Este indicador muestra que del 100% de las ventas que la compañía ha realizado, 22,19% está pendiente de cobro, o dicho de otra de manera, por cada dólar de venta están pendientes de cobro 22.19 centavos. El porcentaje mostrado en este indicador se puede considerar alto en comparación con el sector, además hay que considerar que la cartera vencida puede convertirse en incobrable y por tanto, mientras más se eleva, más difícil se vuelve el retorno del dinero hacia la compañía, lo que podría ocasionar pérdidas para la compañía.

- ✓ **Tasa de utilidad técnica:** Busca establecer cuál es el porcentaje de utilidad generado por el giro propio del negocio. En el caso de la compañía, por cada dólar de venta se generaron 19.16 centavos de utilidad, es decir, se obtuvo una correspondiente al 19,16% de las ventas realizadas.

La Superintendencia de Bancos y Seguros clasifica al sistema de seguros privados en 3 grupos: grandes, medianas y pequeñas, entre las grandes se encuentran SESA S.A., Colonial y AIG Metropolitana, razón por la cual hemos visto la necesidad de analizar este grupo con la finalidad de obtener una visión más amplia de la situación que presenta la estructura financiera de SESA S.A. en comparación con las demás compañías de su grupo afín o peer group.

CUADRO No. 1.3

Comparativo de Compañías de acuerdo al tamaño

INDICADORES	SEGUROS SESA	SEGUROS AIG	SEGUROS COLONIAL	TOTAL GRANDES	TOTAL SISTEMA
1. LIQUIDEZ	1.17	1.77	1.02	1.21	1.30
2. LIQ. INMEDIATA	0.40	0.31	0.42	0.56	0.79
3. RENT. PARA ACCIONISTAS ROE	18.53%	18.17%	14.45%	11.80%	14.04%
4. RENT. DE ACTIVOS ROA	3.68%	8.58%	3.30%	3.77%	4.42%
5. RENT. SOBRE LAS OPERACIONES=RESULTADOS/PRIMAS NETAS PAGADAS	2.97%	6.44%	2.38%	3.37%	3.22%
6. ENDEUDAMIENTO	3.19	0.68	1.53	1.58	1.28
7. MOROSIDAD CARTERA DE PRIMAS	22.19%	40.49%	33.95%	30.57%	37.49%
8. TASA DE UTILIDAD TECNICA	19,16%	22.77%	39.37%	27.64%	23.24%

Fuente: Boletín Financiero a Diciembre de 2010, Superintendencia de Bancos y Seguros.

Como podemos observar en el cuadro, existe cierta diferencia en algunos ratios financieros, debido a que, Colonial cuenta con clientes potenciales del sector público como Petrocomercial y algunos Municipios a nivel nacional, a diferencia de SESA S.A. que de acuerdo con sus políticas gerenciales prefiere obviar la captación del sector público; en cambio AIG es una compañía que opera a nivel mundial, por ende, cuenta con un mayor respaldo patrimonial, a diferencia de SESA S.A. que es una compañía netamente ecuatoriana, dedicada a atender únicamente las necesidades del sector privado nacional.

Al analizar el indicador de Liquidez de la compañía, frente a aquel obtenido por las otras compañías y con el del sistema podemos observar que este indicador es ligeramente menor que el mantenido por las otras compañías, sin embargo, se ubica por encima del promedio del sector.

Otro indicador de suma importancia, según el cuadro que precede, es el índice de Rentabilidad para accionistas, este indicador ubica a SESA S.A. en mejor posición que las otras empresas, así como sobre el promedio del sistema, esto evidencia que SESA S.A. es más eficiente que aquellas de su peer group. Finalmente, el indicador de endeudamiento de SESA S.A. es mayor que el de las otras compañías, lo que evidencia que, para que la empresa pueda cumplir con su finalidad, ha debido recurrir al financiamiento de terceros, lo cual muestra que la empresa podría requerir mayor aporte de sus accionistas.

De lo dicho se puede concluir que SESA S.A. cuenta con una estructura financiera sólida, que le permite atender las necesidades del mercado y sustentar un crecimiento sostenido que facilite el fortalecimiento patrimonial para seguridad de sus clientes, acreedores y accionistas.

Para concluir el estudio de la estructura económico financiera de la compañía, realizaremos un breve análisis del margen de solvencia de la entidad, el mismo que recopila información de los 12 meses del año 2010, la que es presentada a la Superintendencia de Bancos y Seguros todos los meses en el formulario correspondiente el cual se muestra a continuación.

- ✓ Este formulario nos permite conocer si la compañía cuenta con la capacidad necesaria para producir y vender de acuerdo a las leyes establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, el mismo que se encuentra dividido en dos secciones A y B, la primera nos indica la relación del patrimonio sobre las ventas y la segunda la relación entre el patrimonio y el activo.
- ✓ Las cuentas que intervienen para el cálculo respectivo son tomadas del estado de resultados y el balance general.
- ✓ La utilidad del ejercicio es considerada únicamente en el formulario presentado para el mes de diciembre.

CUADRO No. 1.4

Margen de Solvencia

REPUBLICA DEL ECUADOR			
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS			
INTENDENCIA NACIONAL DE SEGUROS			
			FORM. 319
MARGEN DE SOLVENCIA			
(en valores reales)			
Entidad:	SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.		
Código:	1095		
Fecha de Corte:	31 de Dic de 10		
A			
PRIMAS RECIBIDAS AL:	31-Dic-10		111,167,200.64
LIQUIDACIONES Y RESCATES (-) AL:	31-Dic-10		-32,376,064.95
PRIMAS NETAS RECIBIDAS			78,791,135.69
PATRIMONIO AL:			
CAPITAL PAGADO	31-Dic-10		3,922,859.00
RESERVA LEGAL			1,641,318.95
DIVIDENDOS EN ACCIÓN			0.00
UTILIDADES RETENIDAS FUTURAS CAPITALIZAC.			0.00
RESERVA DE CAPITAL			4,030,817.61
UTILIDADES ACUMULADAS			2,141,037.50
UTILIDADES DEL EJERCICIO			2,341,715.93
TOTAL PATRIMONIO			14,077,748.99
APORTE FUTURAS CAPITALIZACIONES AL:	31-Dic-10		0.00
TOTAL BASE DE CÁLCULO			14,077,748.99
EXCEDENTE			5,675,358.25
(DEFICIENCIA)			0.00
NOTA: LAS PRIMAS RECIBIDAS EN LOS ÚLTIMOS DOCE MESES NO PODRÁN EXCEDER DE SEIS VECES SU PATRIMONIO. (LEY DE SEGUROS R.O. 290 DEL 98.04.30)			
B			
TOTAL ACTIVOS AL:	31-Dic-10		71,279,529.99
CARGOS DIFERIDOS (-) AL:	31-Dic-10		-227,949.64
TOTAL			71,051,580.35
(/6)			11,841,930.06
PATRIMONIO AL:	31-Dic-10		14,077,748.99
APORTE FUTURAS CAPITALIZACIONES AL:	31-Dic-10		0.00
TOTAL BASE DE CÁLCULO			14,077,748.99
EXCEDENTE			2,235,818.93
(DEFICIENCIA)			0.00
NOTA: ART. 22: EL PATRIMONIO NO PODRÁ SER MENOR A UNA SEXTA PARTE DEL TOTAL DE SUS ACTIVOS MENOS LOS CARGOS DIFERIDOS. (LEY DE SEGUROS R.O. 290 DEL 98.04.03)			
REPRESENTANTE LEGAL		CONTADOR GENERAL.	

Fuente: Compañía de Seguros SESA S.A.

Al analizar la información contenida en el formulario No. 319 podemos deducir lo siguiente:

- ✓ En la sección A del formulario, SESA S.A. cumple el requisito normativo que exige que las compañías de seguros cuiden que las primas recibidas en los últimos doce meses no excederán de seis veces su patrimonio, pues al multiplicar el Patrimonio de la empresa por seis y, a este valor restarlo el de las Primas Netas Recibidas, nos resulta un excedente de 5.675.358,25, lo que significa que la compañía podría soportar un crecimiento adicional en primas de US\$ 5.68 millones, es decir que la compañía puede seguir incrementando su cuota de mercado, lo que asegura la continuidad de la operación de la empresa.

- ✓ Por otra parte, en la sección B del formulario se puede ver que SESA S.A. cumple el requisito normativo que exige que compañías de seguros cuiden que su Patrimonio no sea menor a una sexta parte del total de sus activos menos los cargos diferidos, pues al dividir para seis los activos de la compañía y restarles el valor de los cargos diferidos y este resultado compararlo con el Patrimonio que mantiene la empresa se obtiene un excedente de 2.235.818,93, lo que significa que el patrimonio de la compañía puede soportar un crecimiento de los activos y cargos diferidos de US\$ 2.24 millones, lo que confirma la continuidad de la operación de la empresa.

Con toda la información recopilada en nuestro estudio podemos concluir que SESA S.A. cuenta con la capacidad suficiente para producir lo que vende y hacerle frente a todas sus obligaciones financieras, tanto con sus proveedores y clientes, como sus socios, apoyada tanto en el respaldo patrimonial que muestra, como en la calidad y productividad de sus activos.

CAPITULO 2

LA GESTION DEL RIESGO Y EL FRAUDE

2.1 Introducción

En la actualidad, se conoce que toda actividad está expuesta a los riesgos, en el caso del mundo de los negocios, estos están presentes, tanto en la toma de decisiones, como en la ejecución de las actividades relacionadas con el giro normal del negocio por consiguiente toda empresa está expuesta, constantemente, a los riesgos y a sus consecuencias.

Para poder administrar los riesgos de manera adecuada, es imprescindible identificarlos, y luego de identificarlos podemos medirlos y definir los métodos para poder controlarlos y monitorearlos, para ello en el presente capítulo estudiaremos los aspectos teóricos más importantes relacionados con nuestro análisis como son: la metodología COSO ERM; la cadena de valor de M. Porter; los conceptos básicos del fraude y de la administración de riesgos, así como también el método RISICAR.

2.2 CONTROL INTERNO COSO ERM

Debido a la preocupación y al aumento del interés en la gestión de riesgo durante la segunda mitad de los años 90, el comité de las organizaciones que patrocinaban la Comisión de Treadway (COSO) determinó que había la necesidad de un marco común de Gestión Integral de Riesgo, para lo cual, en el año 2001 la Comisión contrató a PriceWaterhouseCoopers para desarrollar un marco para evaluar y mejorar la gestión de riesgo en las organizaciones, es así como nace COSO-ERM con lo que se amplía la metodología COSO I para la gestión integral de riesgo, pero no para sustituir el marco de control interno sino más bien para ampliarlo. Finalmente, en Septiembre de 2004, se publicó el estudio ERM (Enterprise Risk Management) Integrated Framework.

2.2.1 CONCEPTO

Es un proceso que debe ser llevado adelante por la junta directiva, la gerencia y demás personal de la entidad, basado en el establecimiento de estrategias para

toda la empresa, diseñadas para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad con la finalidad de gerenciar los riesgos dentro del marco de apetito de riesgo definido por el directorio de la entidad, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable referente al logro de los objetivos del negocio.

2.2.2 COMPONENTES

Gráfico No. 2.1
Componentes COSO ERM



Fuente: http://www.sox-online.com/coso_cobit_coso_cube-new.html

2.2.2.1 Ambiente de Control: Marca las pautas de comportamiento de la organización y tiene influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control, este componente es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura, para lo cual establece:

- ✓ **La integridad y los valores éticos:** Los directivos de las organizaciones exitosas aceptan cada vez más la idea de que la ética es rentable y que una conducta íntegra es un buen negocio. La integridad de la dirección es un requisito para la conducta ética en todas las actividades de una organización, cualquiera que sea su finalidad. Los valores de la dirección deben equilibrar los intereses de la organización, sus proveedores, empleados, clientes, competidores y público en general.
- ✓ **Filosofía y estilo de la alta dirección:** Refleja los valores de la entidad, influye tanto en su cultura, como el estilo operativo, y afecta a la aplicación de todos los

componentes, incluyendo la identificación de riesgos, los tipos de peligros aceptados y cómo son gestionados.

- ✓ **Consejo de administración y comités de auditoría:** El consejo de administración y comité de auditoría deberá estar integrado por personas internas y, de ser posible, externas, con la finalidad de tomar decisiones claves para el futuro. Su independencia frente a la dirección, la experiencia y reputación de los miembros, su grado de implicación, la supervisión de las actividades y la adecuación de sus acciones, juegan un papel muy importante para el diseño y funcionamiento de una organización.
- ✓ **Estructura organizativa:** La estructura de una institución depende de la naturaleza de sus actividades, el tamaño de sus operaciones y su independencia. La estructura organizativa de una entidad proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades. Una estructura organizativa incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de líneas adecuadas de información y comunicación para facilitar la coordinación.
- ✓ **Autoridad asignada y responsabilidad asumida:** La responsabilidad que asume un funcionario o empleado de la organización siempre estará relacionada con la autoridad asignada, a mayor grado de autoridad mayor será el grado de responsabilidad de los funcionarios y empleados.
- ✓ **Gestión del capital humano:** El recurso más importante en cualquier organización pública o privada, es el personal que la conforma. El ambiente de control estará totalmente fortalecido si la organización administra de manera eficiente y eficaz este recurso.
- ✓ **Responsabilidad y transparencia:** Responsabilidad significa la obligación de los funcionarios públicos y privados de: responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior, por recursos recibidos y administrados y/o por deberes y funciones asignadas y aceptadas de una manera transparente.

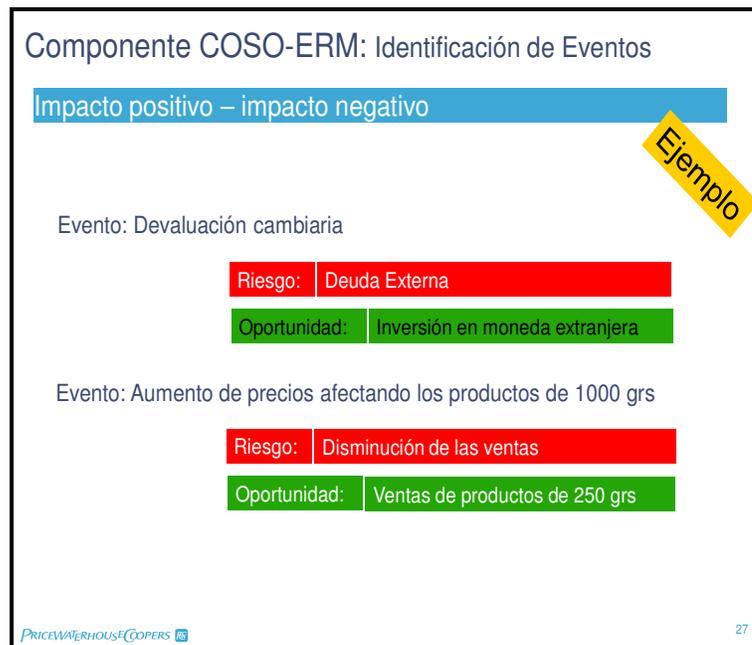
2.2.2.2 Establecimiento de objetivos: Dentro del marco de la definición de la misión y visión, la gerencia establece las estrategias y objetivos. La gestión integral

de riesgo se asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgo (máximo nivel de riesgo que los accionistas están dispuestos a aceptar) y niveles de tolerancia (niveles aceptables de variación de las metas fijadas), los objetivos se clasifican en cuatro categorías:

- ✓ Estratégicos
- ✓ Operacionales
- ✓ Reporte o presentación de resultados
- ✓ Cumplimiento

2.2.2.3 Identificación de Eventos: Se identifican eventos potenciales, que si ocurren pueden afectar a la entidad y es la base para los componentes: evaluación de riesgos y respuesta al riesgo. La gerencia reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras. En este componente se identifican los eventos con impacto negativo (riesgos) y con impacto positivo (oportunidades).

Gráfico No. 2.2
Identificación de Eventos



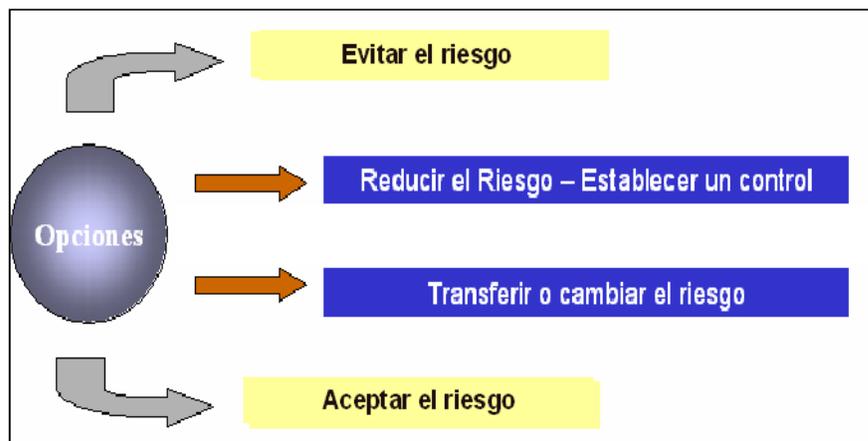
Fuente: Gestión Integral de Riesgo ERM.ppt, Universidad del Azuay, [2009] , 59 diapositivas

2.2.2.4 Evaluación de riesgos: Permite que una entidad entienda el grado en el cual los eventos potenciales pudieran afectar los objetivos del negocio y determina los riesgos a partir de dos perspectivas: Probabilidad e Impacto y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. En la evaluación de riesgos, la gerencia considera eventos previstos e inesperados, en esta fase los riesgos inherentes y residuales son evaluados.

- ✓ **Riesgo Inherente:** es aquel que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para cambiar su probabilidad o impacto.
- ✓ **Riesgo Residual:** es aquel que permanece después de que la dirección ha desarrollado sus respuestas a los riesgos.

2.2.2.5 Respuesta al Riesgo: Evaluar posibles respuestas, las respuestas deben ser evaluadas en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo y pueden estar enmarcadas en las siguientes categorías:

Gráfico No. 2.3
Respuesta al Riesgo



Fuente: Gestión Integral de Riesgo ERM.ppt
Universidad del Azuay, [2009], 59 diapositivas

Los costos de diseñar e implantar una respuesta deben ser considerados, así como los costos de mantenerla, los costos y los beneficios de la implantación de las respuestas al riesgo pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente,

típicamente la unidad de medición es consistente con la utilizada en el establecimiento de los objetivos y tolerancia al riesgo. La gerencia debe considerar los riesgos adicionales que pueden resultar de una respuesta, así como también las posibles oportunidades.

Gráfico No. 2.4
Respuesta al riesgo



Fuente: Gestión Integral de Riesgo ERM.ppt
Universidad del Azuay, [2009], 59 diapositivas

2.2.2.6 Actividades de control: Son políticas y procedimientos que ayudan a la gerencia a asegurar que las respuestas a los riesgos son ejecutadas, de forma apropiada y oportuna, están presentes en todos los niveles y áreas funcionales de la organización para lograr los objetivos del negocio e incluye un rango de actividades, tales como:

- ✓ Aprobaciones
- ✓ Autorizaciones
- ✓ Verificaciones
- ✓ Conciliaciones

- ✓ Seguridad de los activos
- ✓ Desempeño de las operaciones
- ✓ Segregación de funciones

Las actividades de control usualmente involucran el establecimiento de una política (lo que debe ser hecho) y los procedimientos para ejecutar la política cuando las políticas están formalmente documentadas pueden ser implementadas amplia, consciente y consistentemente en toda la organización, si se identifican desviaciones en el cumplimiento de las políticas y procedimientos deben ser investigadas y tomar las acciones correctivas

Gráfico No. 2.5
Actividades de Control

Componente COSO-ERM: Actividades de Control

Integración con las respuestas al riesgo

La selección de las actividades de control incluye:

- Considerar su relevancia y lo adecuado para responder ante el riesgo
- Cómo se interrelacionan con otras actividades de control y con los objetivos de la entidad

Objetivo: Conocer el cliente objetivo (target) de ventas de un nuevo producto

Riesgo: Carencia de suficiente conocimiento de factores externos, tales como necesidades potenciales de los clientes

Respuesta: Reducir el riesgo mediante el análisis del comportamiento histórico de los clientes y realizar investigaciones de mercado

Actividad de control: Monitorear el comportamiento de los clientes mediante reportes mensuales y la validación de la data existente

Ejemplo

PRICEWATERHOUSECOOPERS
47

Fuente: Gestión Integral de Riesgo ERM.ppt
Universidad del Azuay, [2009] , 59 diapositivas

2.2.2.7 Información y Comunicación: La información relevante, debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada en la oportunidad y de forma adecuada, los sistemas de información deben apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgo (ERM) para lo cual la gerencia debe enviar un mensaje al personal resaltando su responsabilidad ante el ERM por ende el personal debe

entender su rol en el ERM así como su contribución individual en relación con el trabajo de otros.

2.2.2.8 Monitoreo: El ERM es monitoreado, evaluando la presencia y el funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo. La eficacia de los otros componentes del ERM se sigue mediante:

- ✓ **Actividades de supervisión continua:** Se realizan normal y periódicamente en cada una de las actividades de la organización, son ejecutadas sobre la base de un esquema de tiempo real, por último son más efectivas que las evaluaciones separadas, lo cual hace que el monitoreo continuo pueda identificar rápidamente cualquier desviación.
- ✓ **Evaluaciones separadas** Se enfocan directamente a la efectividad del ERM y las actividades de supervisión continua, el responsable de la evaluación debe entender las actividades de la entidad y de cada componente del ERM evaluado, se debe corroborar el diseño del ERM y los resultados de las pruebas realizadas contra los indicadores establecidos inicialmente por la gerencia.

2.3 Descripción de la cadena de valor de Michael Porter

El concepto de la cadena de valor de Michael Porter se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación en la demanda hasta que ésta es entregada como producto final; entonces se hace necesario fortalecer el conjunto de actividades de la empresa, de tal forma que genere una combinación que busque el mejoramiento de ésta, es decir, una herramienta que las haga interactuar y generar valor.

La Cadena de Valor es una forma de analizar el entorno empresarial mediante la cual se descompone una organización en sus funciones constitutivas, buscando identificar las fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades generadoras de valor. La ventaja competitiva se logrará cuando la empresa desarrolle e integre las actividades de su cadena de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus competidores.

2.3.1 Objetivo de la Cadena de Valor

La técnica de Cadena de Valor tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una organización, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado de la siguiente forma:

Gráfico No. 2.6
Cadena de valor



Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.192

2.4 Concepto de Fraude

“El término fraude se refiere a un acto intencional de uno o más individuos de la organización, con el ánimo de distorsionar la información financiera, la cual da como resultado una presentación errónea de los estados financieros.”²

Según el Glosario de las NEPAI, define al fraude como cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza. Estos actos requieren la aplicación de amenaza de violación o de fuerza física. Los fraudes son perpetrados por individuos y por organizaciones para poder obtener dinero bienes o servicios, o para asegurarse ventajas personales o de negocio.

✓ ¿Quiénes cometen los fraudes?

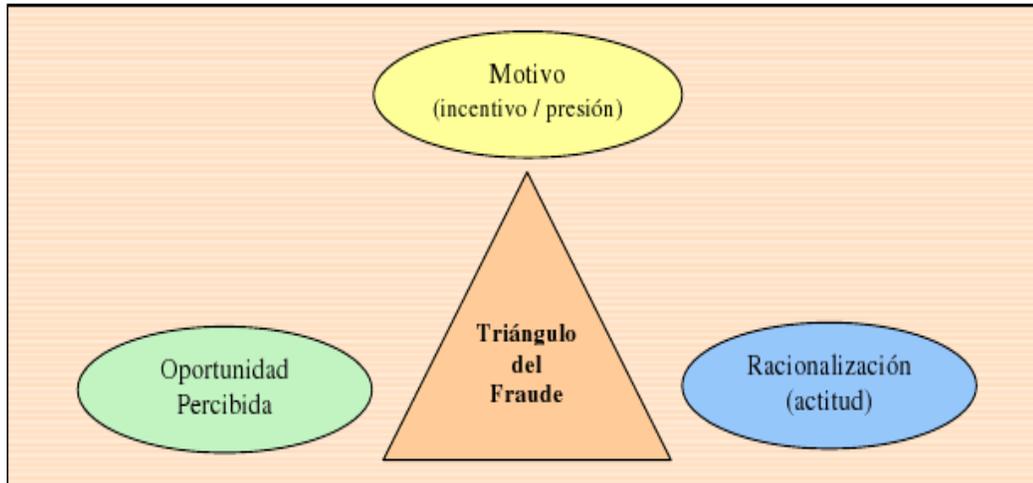
Los perpetradores operan a niveles diferentes dentro y fuera de una compañía y en una amplia variedad de circunstancias, cada uno tiene sus propios motivos y

² Normas Internacionales de Auditoría – NIA: Glosario de Términos

circunstancias. Solo una pequeña porción de fraudes es planeada en detalle desde afuera.

El fraude involucra de manera simultánea los siguientes elementos:

Gráfico No. 2.7
Elementos del fraude



Fuente: DNA (SAS) 99 – Triángulo de Fraude³

- ✓ **Motivo:** Presión o incentivo (necesidad, desafío, justificación) para cometer el fraude (causa o razón).
- ✓ **Oportunidad Percibida:** El o los perpetradores del fraude perciben que existe un entorno favorable para cometer los actos irregulares pretendidos. La oportunidad para cometer fraude se presenta cuando alguien tiene el acceso, conocimiento y tiempo para realizar acciones irregulares. Las debilidades del control interno o la posibilidad de ponerse de acuerdo con otros directivos o empleados para cometer el fraude.
- ✓ **Racionalización:** Es la actitud equivocada de quien comete o planea cometer un fraude tratando de convencerse así mismo, consciente o inconscientemente, de que existen razones validas que justifican su comportamiento impropio.

³ Declaración sobre las normas de Auditoría DNA (SAS)-99 (AU-316)

2.4.1 Indicadores de Fraude

Con frecuencia, el fraude está relacionado con factores que, por sí solos o combinados, se constituyen en síntomas de vulnerabilidad. Dichos factores se pueden agrupar en cuatro categorías: del personal, comerciales, estructurales y culturales. A continuación se enuncian los principales factores asociados a cada categoría:

- ✓ **Del Personal:** estilo administrativo autocrático, incompatibilidad entre personalidad y posición, comportamientos inusuales, actos ilegales, estilos de vida costosos, vacaciones no tomadas, personal de baja calidad, moral baja, alta rotación.
- ✓ **Comerciales:** Utilidades por encima del promedio de la industria, problemas de liquidez, reputación pobre, estrategia comercial pobremente definida.
- ✓ **Estructurales:** Estructuras complejas, sitios remotos mal supervisados, varias firma de auditores.
- ✓ **Culturales:** Resultados a cualquier costo, bajo compromiso frente al control, ausencia de código de ética comercial, obediencia incuestionable del personal.

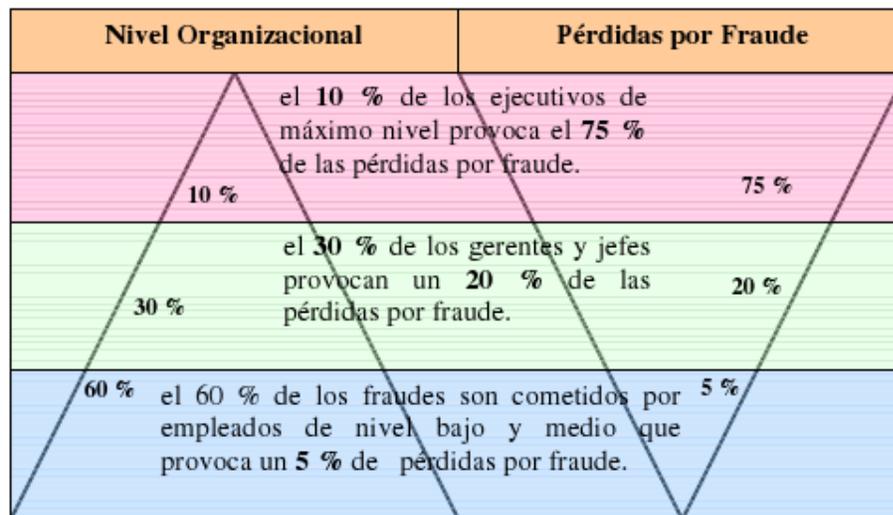
2.4.2 Tipos de Fraude en la Organizaciones

El fraude financiero en las organizaciones es la distorsión de la información financiera con ánimo de causar perjuicio a otros y puede ser clasificado de la siguiente manera:

- ✓ **Fraude corporativo:** Es aquel que es cometido por la alta gerencia de la organización, que presenta de forma equivocada o intencional los estados financieros, con el propósito de engañar a los usuarios de los mismos. El fraude corporativo es también denominado: “reportes financieros fraudulentos”, “revelaciones financiera engañosas”, “fraude de la administración”.
- ✓ **Fraude laboral:** Es la distorsión de la información financiera con ánimo de causar perjuicio a la empresa para beneficiarse indebidamente de los recursos de la empresa cometidas por parte del personal como por ejemplo: efectuar la cobranza y ocultarla, retrasar el depósito y contabilización de las recaudaciones en efectivo (jineteo), cargar descuentos propios a otros empleados, etc.

De la totalidad de fraudes en las organizaciones los casos de fraude corporativo son menores que los de fraude laboral; sin embargo el impacto del fraude corporativo es mucho mayor que ocasionado por el laboral. En las organizaciones el porcentaje de la pérdidas por fraude es mayor mientras mayor es el nivel de las personas que lo cometen dentro de la entidad, por ellos se establece una relación inversa entre el porcentaje de personal en un determinado nivel organizacional y el porcentaje de pérdidas por fraude que provoca.

Gráfico No. 2.8
Fraude Laboral



Fuente: Association of Certified Fraud Examiners – ACFE⁴

✓ **Fraude Fiscal:** Se caracteriza por ocultar los hechos económicos, entre los más comunes encontramos:

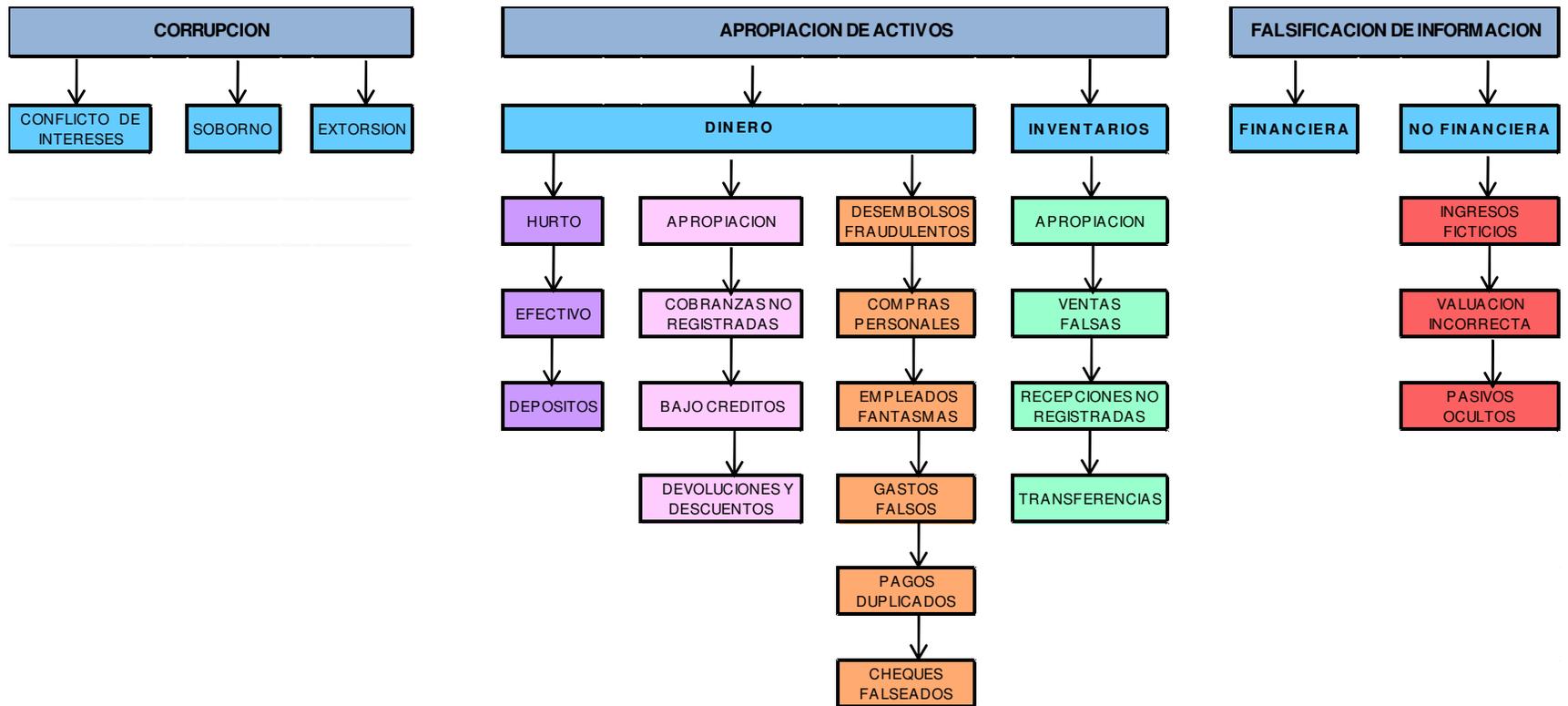
1. El fraude en la aduanas caracterizado por la declaración inferior al valor real de la mercancía.
2. El fraude del IVA o del Impuesto a la Renta en su valor total o parcial

Según los datos expuestos anteriormente se ubican a la falsificación de información y al fraude fiscal dentro del fraude corporativo, mientras que a la apropiación de los activos junto con la corrupción dentro del fraude laboral, según se muestra en el siguiente cuadro:

⁴ Association of Certified Fraud Examiners – ACFE; (www.acfe.com)

Gráfico No. 2.9

Tipos de Fraude



Fuente: Aseger/Audidores y Asesores Gerenciales. Material Curso de Graduación de Contabilidad UDA, Cuenca 2007

2.5 Definición de Riesgo

Consuelo Mejía en su libro Administración de Riesgo Un Enfoque Empresarial define al riesgo como la posibilidad de una pérdida; o puede ser cualquier situación en la que hay incertidumbre en el resultado que se obtendrá ya que puede ser sustancialmente diferente a lo esperado.

Según algunos autores también podemos definir al riesgo como una AMENAZA que determina la posibilidad de que se presente un evento no planeado y que puede tener consecuencias negativas al perjudicar a las instituciones en el logro de sus objetivos y resultados, dependiendo de su frecuencia e impacto en cada una de las áreas determinadas.

2.5.1 Tipos de Riesgos

Para construir un panorama amplio de los riesgos a los cuales está expuesta una organización, se dividirá el análisis en dos aspectos: riesgos generados por el entorno y riesgos generados en el normal desarrollo de las actividades de la organización. (Mejia Quijano, 2006, págs. 35-40)

2.5.1.1 Riesgos generados por el entorno

En el entorno de una organización constan muchos elementos: desde el país donde se encuentra ubicada, la naturaleza que le rodea, la región y ciudad donde está situada, el sector y la industria a la cual pertenece, las condiciones económicas, políticas, sociales y culturales donde opera.

2.5.1.2 Riesgos generados en la empresa

Las organizaciones al ejecutar sus procesos en busca del cumplimiento de sus objetivos se enfrentan a un sinnúmero de riesgos como por ejemplo:

- ✓ **Riesgo Estratégico:** pérdidas ocasionadas por las decisiones estratégicas inadecuadas, errores en el diseño de planes y asignación de recursos.
- ✓ **Riesgo Operativo:** posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de procesos y funciones de la empresa.
- ✓ **Riesgo Legal:** pérdida en caso de incumplimiento de la contraparte en un negocio, error de interpretación jurídica, incumplimiento de normales legales.

- ✓ **Riesgo Tecnológico:** riesgos que generan el uso de la tecnología como: el virus, colapso de las telecomunicaciones y el creciente desarrollo tecnológico.
- ✓ **Riesgo Financiero:** impacta los componentes financieros básicos de la creación de valor como la rentabilidad, los ingresos y el nivel de inversión.
- ✓ **Riesgo Laboral:** accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
- ✓ **Riesgo Físico:** afectan los recursos materiales como corto circuito, daño de equipos por su operación o mantenimiento.

2.5.1.3 Riesgo Empresarial

Se define como la posibilidad de ocurrencia de cualquier evento (interno o externo) que pueda afectar a una empresa, ocasionándole pérdidas que disminuyan la capacidad para lograr sus objetivos estratégicos y generar valor para sus accionistas o beneficiarios.

2.5.2 Administración de Riesgos

“Es el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos. La administración de riesgos no se limita a un evento sino que corresponde a un proceso dinámico que se desenvuelve a través del tiempo y consta de una secuencia de pasos definidos en forma precisa que se aplican en la toda la organización e involucra a todo el personal.

Para administrar los riesgos en forma exitosa se debe contar con las herramientas necesarias que le permitan a la empresa desarrollar un lenguaje común que facilite la comunicación interna y externa, prevenir los riesgos y disminuir la probabilidad de su ocurrencia, detectarlos en caso de que se materialicen, contar con sistemas ágiles y flexibles para responder ante ellos y contar con el personal y los recursos apropiados.”⁵

2.5.2.1 Beneficios

- ✓ Se puede identificar y administrar los riesgos en forma integral, lo cual permite tomar ventaja de las oportunidades y medir la cantidad de riesgo que la empresa está dispuesta a tomar.

⁵ Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág. 41-42

- ✓ La administración de riesgos representa menores costos operativos y mejora los tiempos de respuesta ya que actúa de manera inmediata ante las oportunidades y se anticipa a los problemas.
- ✓ Al identificar sistemáticamente los riesgos, los responsables de los procesos toman las decisiones necesarias para su manejo y ejercen autocontrol en el cumplimiento de las tareas designadas.

2.5.2.2 Objetivos de la Administración de riesgos

Según Consuelo Mejía, la Administración de riesgos tiene como objetivo principal maximizar las oportunidades y minimizar las pérdidas relacionadas con los riesgos. Por medio de la implementación de la administración de riesgos se puede definir los siguientes objetivos:

- ✓ Identificar los posibles riesgos que no permitan cumplir con la misión, visión y objetivos de la empresa.
- ✓ Garantizar la estabilidad económica de la empresa, protegiendo la continuidad de sus operaciones con el fin de evitar pérdidas económicas.
- ✓ Optimizar y proteger los recursos humanos, materiales y financieros.
- ✓ Mantener una buena imagen corporativa generando confianza y credibilidad en los grupos de interés.
- ✓ Proporcionar calidad en la información, que permita tomar decisiones oportunas y confiables.
- ✓ Lograr que las actividades de la empresa se realicen dentro de las normas internas y externas establecidas por los organismos de control.
- ✓ Prevenir o mitigar cualquier pérdida económica que pueda ocasionar la ocurrencia de los riesgos e implementar los controles necesarios para prevenir desviaciones en los objetivos planteados.
- ✓ Evitar que las operaciones de la empresa produzcan daños al medio ambiente al controlar la misión de contaminantes.

2.5.2.3 Responsables

El nivel directivo, comenzando por la gerencia y su equipo es el encargado de la conformación de un Comité de riesgos, que será el responsable de liderar el

proceso en la empresa y de efectuar el análisis estratégico de los riesgos y la definición de las políticas para administrar los riesgos.

Todos los niveles de la empresa tendrán definidas las responsabilidades en la implementación y desarrollo de la administración de riesgos de esta manera cada empleado estará comprometido en el proceso.

2.5.3 Definición del Método Risicar

Es un método estructurado, en el cual facilita la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgos y el diseño de medidas de tratamiento.

Mediante este método podemos plantear un enfoque por procesos en las que se administran los riesgos de una forma íntegra y conjunta a través de un modelo de operación, de la misma manera el método RISICAR plantea la elaboración de mapas de riesgo para organizar la información por actividades de tal manera que facilite y mejore el análisis de control de los riesgos evaluados, tomando en cuenta todos los factores necesarios y sus medidas de tratamiento para dar una solución rápida a todos los problemas que se puedan suscitar.

✓ Ventajas del Método Risicar

Mejía Quijano es su libro Administración de Riesgo, establece las siguientes ventajas al utilizar este método:

1. Facilidad de aplicación en todo tipo de empresas, tanto pequeñas como grandes, públicas o privadas.
2. Permite administrar los riesgos en forma integral en toda la organización, a través de su modelo de operación.
3. La asignación de responsabilidad sobre la administración de riesgos, tanto en el nivel directivo como en el operativo.
4. La creación de cultura de manejo de los riesgos y suministro de herramientas y conocimiento a cada empleado con el fin de asumir su responsabilidad ante ellos.

Para lograr las ventajas del método es necesario capacitar a los líderes y a los responsables de los procesos de la organización.

2.5.3.1 Etapas del método Risicar

Gráfico No. 2.10
Etapas del método Risicar



Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.47

2.5.3.1.1 Identificación del riesgo

Durante la identificación de riesgos se realiza un análisis de contexto con el fin de establecer las condiciones y circunstancias en los entornos internos y externos en las cuales se opera la empresa.

Gráfico No. 2.11
Identificación del Riesgo



Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70

Contexto Interno

Misión
 Visión
 Objetivos Estratégicos
 Estructura Organizacional
 Recursos humanos, físicos financieros

Contexto Externo

Grupos de interés
 Política
 Economía
 Tecnología
 Medio Ambiente

En la identificación de riesgos bajo este método se determinan varios aspectos relacionados con ellos: nombre del riesgo, significado, descripción, agente generador, causas y efectos.

Para establecer los riesgos se parte de la definición del Macroprocesos, Proceso, Actividad o Proyecto sobre el cual se va a realizar el estudio de riesgos, con el fin de identificar todos los eventos que pueden impedir de alguna manera el cumplimiento de los objetivos propuestos. Con el fin de facilitar la identificación de los riesgos utilizamos el siguiente cuadro:

Cuadro No. 2.1
Identificación del Riesgo

MACROPROCESOS:				
OBJETIVO:				
PROCESO:				
ACTIVIDAD:				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70

2.5.3.1.2 Calificación de riesgos

El Riesgo se califica multiplicando las variables de frecuencia e impacto, para ponderar estas dos variables se utilizan las siguientes tablas:

- ✓ **Calificación de la frecuencia:** número de veces que el riesgo se puede presentar durante un periodo determinado de tiempo.

Cuadro No. 2.2
Calificación de la frecuencia

VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION
1	Baja	Una vez en más de un año
2	Media	Entre una y 5 veces al año
3	Alta	Entre 6 y 11 veces al año
4	Muy alta	Más de 11 veces al año

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.85

- ✓ **Calificación de impacto:** se relaciona con las consecuencias que la ocurrencia del riesgo pudiera ocasionarle a la empresa.

Cuadro No. 2.3
Calificación de impacto

VALOR	IMPACTO	DESCRIPCION ECONOMICA	DESCRIPCION OPERACIONAL	DESCRIPCION OBJETIVOS
5	LEVE	Perdidas hasta 5.000.000	Si se interrumpe la operación menos de 4 horas	Afecta objetivos en menos de 25%
10	MODERADO	Perdidas entre 5.100.000 y 50.000.000	Si se interrumpe la operación entre 5 horas y 1 día	Afecta objetivos entre 25% y el 39%
20	SEVERO	Perdidas entre 50.100.000 y 100.000.000	Si se interrumpe la operación entre 2 días y 10 días	Afecta objetivos entre 40% y el 60%
40	CATASTROFICO	Perdidas mayores a 100.000.000	Si se interrumpe la operación más de 10 días	Afecta objetivos más de 60%

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.86

2.5.3.1.3 Evaluación de Riesgo

Para evaluar y determinar la gravedad de los riesgos, estos se clasifican en cuatro tipos:

Aceptables (A). Estos tipos de riesgos no resultan peligrosos, pues tienen un leve impacto para la institución, por ende no se requiere de medidas de tratamiento a corto plazo.

Tolerables (B). Para este tipo de riesgos se requiere de medidas de tratamiento a mediano plazo, además de un control y supervisión de manera periódica.

Graves (G). Las medidas de tratamiento para este tipo de riesgos, se deben implementar en el menor lapso de tiempo posible, porque pueden afectar negativamente a cada departamento de la institución.

Inaceptables (D). Estos riesgos representan un alto nivel de peligrosidad, por lo que se requiere la implementación de medidas de tratamiento inmediatas, que protejan a la empresa.

La matriz se elabora con las dos variables que componen la calificación del riesgo (frecuencia e impacto). En las filas se ubican los niveles de calificación de la frecuencia y en las columnas los niveles de impacto como lo observaremos a continuación.

Matriz No. 2.1
Matriz de Evaluación del riesgo

FRECUENCIA									
4	Muy alta	20	B	40	C	80	D	160	D
3	Alta	15	B	30	C	60	C	120	D
2	Media	10	B	20	B	40	C	80	D
1	Baja	5	A	10	B	20	B	40	C
			Leve	Moderado	Severo	Catastrófico			
		5	10	20	40				
		IMPACTO							

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.96

2.5.3.1.4 Medidas de Tratamiento de los Riesgos

Se presentan seis medidas de tratamiento de los riesgos y se clasifican en dos grupos:

Medidas del Control del Riesgo

- ✓ **E= Evitar:** para evitar un riesgo se debe eliminar su posibilidad de ocurrencia o disminuir totalmente su impacto, es decir, no tomaremos decisiones que no convengan a la empresa, descartando aquellas actividades que generen riesgo o pérdidas económicas.
- ✓ **PV= Prevenir:** prevención es sinónimo de anticipación a la ocurrencia de un riesgo, procedimientos de inspecciones, pruebas de seguridad, entrenamiento al personal, políticas de seguridad, etc.
- ✓ **Pt= Proteger:** proteger es la acción en el momento del peligro o la presencia del riesgo en el cual se debe implementar medidas de protección como un plan de contingencia, equipos de protección para el personal, plan de emergencia, etc.

Medidas de Financiación de Pérdidas

- ✓ **A= Aceptar:** aceptar es la responsabilidad de asumir las consecuencias que tenga la ocurrencia de un riesgo debido a que su frecuencia es baja y su impacto es leve.
- ✓ **R= Retener:** Se decide afrontar las consecuencias de los riesgos en forma planeada como creando un fondo que permita responder ante la ocurrencia de un riesgo, empresa de seguros cautivas, presupuestos de gastos, etc.
- ✓ **T= Transferir:** transferir consiste en involucrar a un tercero en su manejo con la finalidad de trasladar las pérdidas que pueden generar un riesgo.

2.5.3.1.5 Propuesta de Tratamiento de Riesgos

Una vez realizada la evaluación de riesgo el método Risicar incorpora las recomendaciones para establecer el tipo de tratamiento o respuesta a los riesgos de acuerdo a la siguiente propuesta:

Matriz No. 2.2
Matriz de Respuesta ante los riesgos

Frecuencia	Valor				
Muy alta	4	20 Zona de riesgo tolerable Pv, R	40 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T	160 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Alta	3	15 Zona de riesgo tolerable Pv, R	30 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	60 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	120 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Meda	2	10 Zona de riesgo tolerable Pv, R	20 Zona de riesgo tolerable Pv, Pt, R	40 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T
Baja	1	5 Zona de aceptabilidad A	10 Zona de riesgo tolerable Pt, R	20 Zona de riesgo tolerable Pt, T	40 Zona de riesgo grave Pt, T
	Impacto	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	10	20	40

A= Aceptar el riesgo **E= Eliminar la actividad** **T= Transferir el riesgo**
Pt= Proteger la empresa **Pv= Prevenir el riesgo** **R= Retener las pérdidas**

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.113

2.5.3.1.6 Diseño e Implementación de Medidas de Tratamiento

Para establecer medidas de tratamiento se debe contar con:

- ✓ Políticas generales de la administración de riesgos las mismas que trazan el lineamiento para su diseño
- ✓ Definir políticas particulares que desarrollen políticas generales de administración de riesgos en los procesos y al mismo tiempo definir las pautas de las medidas a aplicarse.
- ✓ Establecer controles que permitan reducir los riesgos de las actividades que componen los procesos.
- ✓ Diseño de implementación de políticas.

Las políticas de administración de riesgos son guías de acción que facilitan la toma de decisiones en materia de riesgos ya que su intención es dirigir el actuar de todo el personal de tal forma que administren los riesgos en todos los procesos de manera coherente.

Políticas generales de la administración de riesgos

- ✓ Establecen el compromiso de la dirección con la Administración de Riesgos y se define el ámbito de aplicación y sus responsables.
- ✓ Establecen los aspectos técnicos sobre el manejo de los riesgos, que incluyen la necesidad de identificarlos, calificarlos evaluarlos y recomienda las medidas de tratamiento sugeridas por la evaluación.

Políticas Particulares

- ✓ Se utiliza la definición de los Macroprocesos y procesos de la empresa con sus respectivos objetivos.
- ✓ La alta gerencia define, no solo los riesgos a los cuales puede verse expuesta su organización, sino que también evalúa cuáles de ellos son los más peligrosos y en que Macroprocesos se pueden presentar.
- ✓ Se determinan los riesgos, su descripción, los agentes generadores, las causas y efectos.

Una vez identificados los riesgos se listan y ponderan según el criterio del grupo.

Cuadro No. 2.4
Ponderación de riesgos y macroprocesos

PONDERACION DE RIESGOS		PONDERACION MACROPROCESOS	
Riesgo 1	40%	Macroproceso 1	40%
Riesgo 2	25%	Macroproceso 2	20%
Riesgo 3	20%	Macroproceso 3	20%
Riesgo 4	8%	Macroproceso 4	15%
Riesgo 5	7%	Macroproceso 5	5%
TOTAL	100%	TOTAL	100%

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.121

Una vez realizada esta actividad se procede a realizar la matriz de priorización de riesgos y Macroprocesos, el resultado de esta permite la jerarquización de riesgos estratégicos de la empresa para así desarrollar las medidas de tratamiento necesarias.

Cuadro No. 2.5
Priorización de riesgos y macroprocesos

ACTIVIDADES		Macroproceso 1 20%				Macroproceso 2 40%				Macroproceso 3 20%				TOTALES RIESGOS
RIESGOS	Ponderación	F * I = C		P	F * I = C		P	F * I = C		P				
1	40%													
2	25%													
3	20%													
4	8%													
5	7%													
TOTALES ACTIVIDADES		0				0				0				

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.123

2.5.3.1.7 Controles Existentes

Este estudio se basa en analizar los controles existentes para verificar si corresponden a una medida de prevención o protección de los riesgos, además de examinar que tan eficaz han sido para la reducción de los mismos, debido a que muchas veces se utiliza un control que no ayuda a reducir el riesgo sino que se lo mantiene por costumbre.

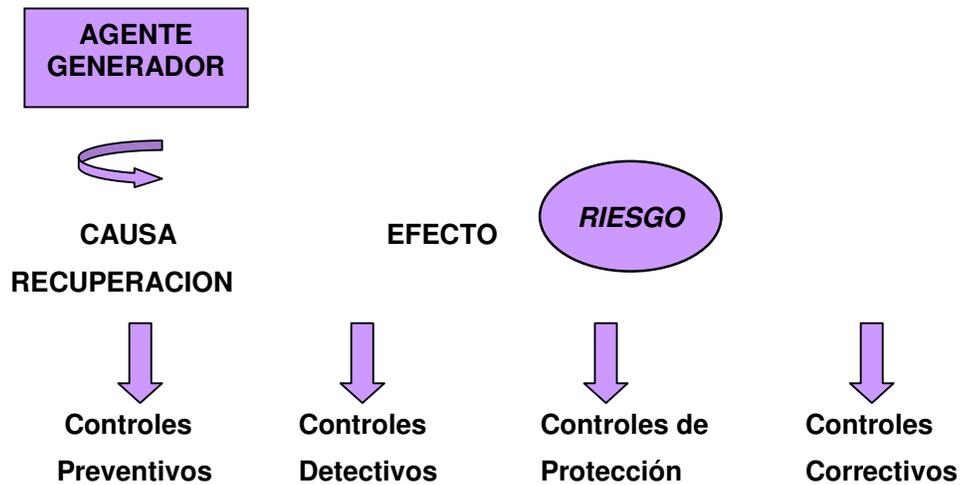
2.5.3.1.8 Diseño de Nuevos Controles

En este paso la alta gerencia define los controles aplicables a las diferentes actividades de la empresa, los mismos que permitirán minimizar o eliminar la ocurrencia de los riesgos identificados durante el estudio.

El diseño de controles se inicia con los riesgos calificados y evaluados como inaceptables, luego con los riesgos graves y finalmente con los riesgos tolerables si se requiere, este proceso es necesario ya que la evaluación de los riesgos en estos

casos proyecta como resultado que a pesar de existir controles todavía existe un riesgo residual por lo que es necesario implementar controles adicionales.

Gráfico No. 2.12
Diseño de Controles



Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.137

Cuadro No. 2.6
Tipos de controles

TIPO DE CONTROL	OBJETIVO	APLICACIÓN
Preventivo	Disminuir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos	Antes de presentarse el riesgo. Actúa sobre las causas y los agentes que lo generan
Detectivo	Determinar la ocurrencia del riesgo	Cuando se presenta el riesgo o posteriormente. Actúa sobre el riesgo.
De protección	Disminuir el impacto que puede generar a la empresa la materialización del riesgo	Cuando se presenta el riesgo. Actúa sobre los efectos.
Correctivo	Mejorar los controles que fallaron para prevenir la nueva ocurrencia del riesgo o para corregir las desviaciones presentadas	Después de la ocurrencia del riesgo. Actúa sobre los controles y las desviaciones presentadas.

Fuente: Administrar Riesgos Empresariales.ppt
Universidad de Azuay, [2009], 32 diapositivas

2.5.3.1.9 Efectividad de los Controles

Una vez definidos los controles a implementarse calculamos su efectividad, es decir se establece su contribución a la disminución del riesgo mediante la eficacia con el uso eficiente de los recursos. “Para determinar la eficacia de los controles propuestos, se proyecta su utilidad calculando el efecto en la disminución de la calificación del riesgo al implantarlos.”⁶

⁶ Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.138

Cuadro No. 2.7
Tabla de Efectividad de los Controles

EFICACIA			
ALTA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MEDIA	BAJA	MEDIA	ALTA
BAJA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA
	BAJA	MEDIA	ALTA
	EFICIENCIA		

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.139

“La efectividad de los controles se determina calificando la eficiencia y la eficacia en forma cualitativa, de la siguiente manera: si un control tiene una eficiencia baja y una eficacia baja, la efectividad es muy baja, tal como figura en la celda de intersección entre la calificación de la eficiencia y eficacia; si, por lo contrario, la eficiencia es alta y la eficacia también, su efectividad es muy alta: pero si su eficacia es baja y su eficiencia es alta, su efectividad es media. Esta tabla se puede usar también al momento de analizar la efectividad de los controles existentes.

Si el resultado de la efectividad de los controles propuestos da una calificación de Baja o Muy Baja, estos deben replantearse o proponer otros que resulten más efectivos; en el caso contrario, cuando las calificaciones son Altas o Muy Altas, los controles propuestos se implementan, porque puede contribuir efectivamente al manejo del riesgo, es decir con eficacia y eficiencia. Finalmente, en los casos de calificación Media se propone realizar un estudio más profundo de costos, para definir si es conveniente y factible para las organización implementar el control propuesto.”⁷

⁷ Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.138

2.5.3.1.10 Implementación de las Medidas de Tratamiento

Una vez realizada la evaluación de riesgos, definidas y diseñadas las medidas de tratamiento, se procede con la implementación de dichas medidas en cada proceso en el que se hayan analizado los riesgos, el éxito de este proceso dependerá del liderazgo con el que maneje el comité de riesgos. Las acciones propuestas para la implementación de las medidas son las siguientes:

- ✓ Establecer prioridades en la implementación de las medidas de tratamiento
- ✓ Diseñar un plan para la implementación contemplando dichas prioridades
- ✓ Aprobación del plan por parte de la alta dirección
- ✓ Designar los responsables de la implementación del plan
- ✓ Destinar todos los recursos necesarios
- ✓ Definir las fechas límites para la ejecución
- ✓ Establecer los resultados esperados del plan y definir la forma como se van a medir.

2.5.3.1.11 Monitoreo y Evaluación

Esta etapa es necesaria, ya que los cambios generados en la compañía y en el entorno ocasionan nuevas oportunidades y nuevos riesgos. Mediante el monitoreo y la evaluación podemos obtener constantemente información sobre el comportamiento de los riesgos, lo cual permite revisar las decisiones tomadas y encontrar errores en el proceso de la administración de los riesgos, lo cual ayudará a mejorar el plan de implementación y las medidas de tratamiento.

El monitoreo de riesgos lo realiza la junta directiva de la compañía mediante el manejo de los indicadores de riesgos que muestran comportamiento de los riesgos, el uso de dichos indicadores nos permite conocer si los riesgos fueron identificados y evaluados apropiadamente en cada uno de los procesos y conocer la efectividad de los controles propuestos.

Indicadores de Riesgo

Los indicadores de riesgos deben cumplir con las siguientes características:

- ✓ **Ser comprensibles:** Para que las personas que lo administren o utilicen puedan interpretarlos fácilmente.
- ✓ **Mesurables:** Para poder cuantificarlos y evaluarlos
- ✓ **Controlables:** Para actuar sobre ellos
- ✓ **Adecuados:** Para las necesidades de cada proceso
- ✓ **Oportunos:** Para que suministren la información justo a tiempo

Tipos de Indicadores

De Frecuencia: Nos permite conocer el número de veces que se presenta el riesgo durante un periodo de tiempo establecido; para registrarlo es necesario “anotar la fecha en la cual ocurre y se hace la sumatoria de estos eventos para obtener el acumulado al final del periodo.”⁸ Esta información permite la junta directiva tomar las decisiones adecuadas y oportunas.

De Impacto: Nos muestra la magnitud de las pérdidas que pueden ser materiales o inmateriales al momento de presentarse el riesgo. Una vez que el riesgo se ha materializado su resultado se expresará en valores monetarios, cantidades o porcentajes.

De causas y agentes generadores: Nos permite determinar las verdaderas razones y motivadores de la materialización del riesgo.

⁸ Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.145

2.5.3.1.12 Elaboración de Mapa de riesgos

Los mapas de riesgos son herramientas administrativas que nos permiten identificar los riesgos y de esta manera establecer las medidas de control adecuadas, según el Método Risicar, las responsabilidades de la elaboración de los mapas están a cargo del nivel directivo y operativo.

La información que forma parte de esos mapas son: identificación (riesgo, descripción, agente generador, causas, efectos), calificación (frecuencia e impacto), evaluación (aceptable, tolerable, grave e inaceptable), medidas de tratamiento (aceptar, prevenir, proteger, transferir, retener, evitar), controles (actuales y propuestos), monitoreo y evaluación de controles (efectividad, indicadores)

“Con el diseño e implementación de los mapas de riesgos se promueve el trabajo en equipo, lo cual incrementa el entendimiento de los participantes sobre los procesos analizados y crea un mayor nivel de responsabilidad y colaboración entre las dependencias, porque con ellos se logra entender las relaciones que tienen los procesos entre sí y sus implicaciones en la generación y administración de riesgos.”⁹

⁹ Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.159

CAPITULO 3

APLICACIÓN DE METODO RISICAR EN EL PROCESO DE RECUPERACION DE CARTERA A LA COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES SESA SUCURSAL CUENCA

3.1 Introducción

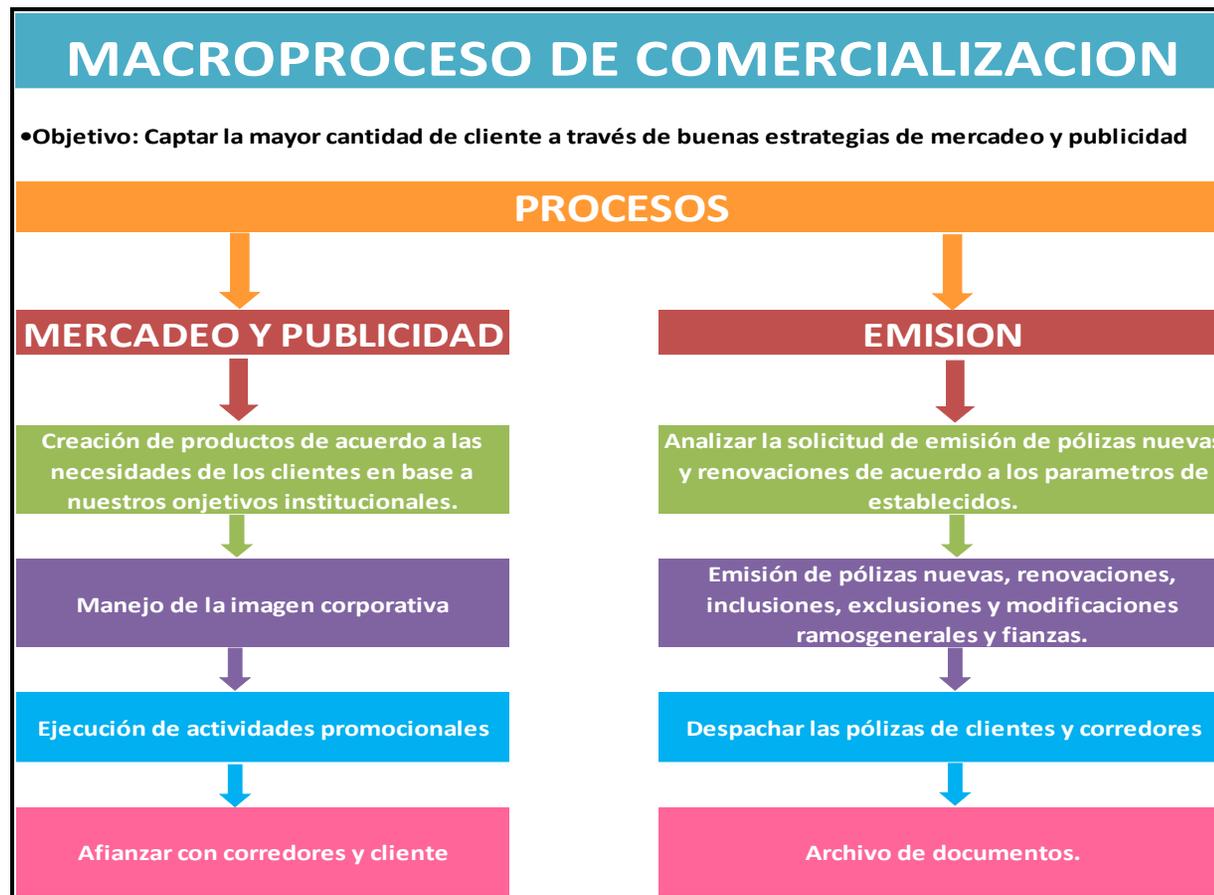
A lo largo de este capítulo analizaremos las diferentes actividades del proceso de recuperación de cartera de la compañía de seguros SESA S.A. en los que podrían presentarse los riesgos de fraude. Para este análisis aplicaremos el método RISICAR, para lo cual procederemos a identificar las actividades en las que puede presentarse el riesgos de fraude, para luego calificarlos, evaluarlos y de esta manera estar en capacidad de diseñar las medidas de tratamiento adecuadas para disminuir las posibilidades de ocurrencia del riesgo de fraude que podrían impedir el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Finalmente procederemos a elaborar los mapas de riesgos que nos permitirán tener una visión clara, tanto de los resultados del análisis como de los procesos de control de los riesgos que deberán ser implementados.

3.2 Determinación del Proceso

Para comenzar con el análisis procedemos a establecer la cadena de valor de SESA S.A., la misma que está compuesta por cuatro Macroprocesos: dos misionales (Comercialización y Servicio), pues contribuyen al cumplimiento de la misión de la compañía y dos de apoyo (Gestión Administrativa y Gestión Financiera) que soportan el desarrollo de los Macroprocesos misionales.

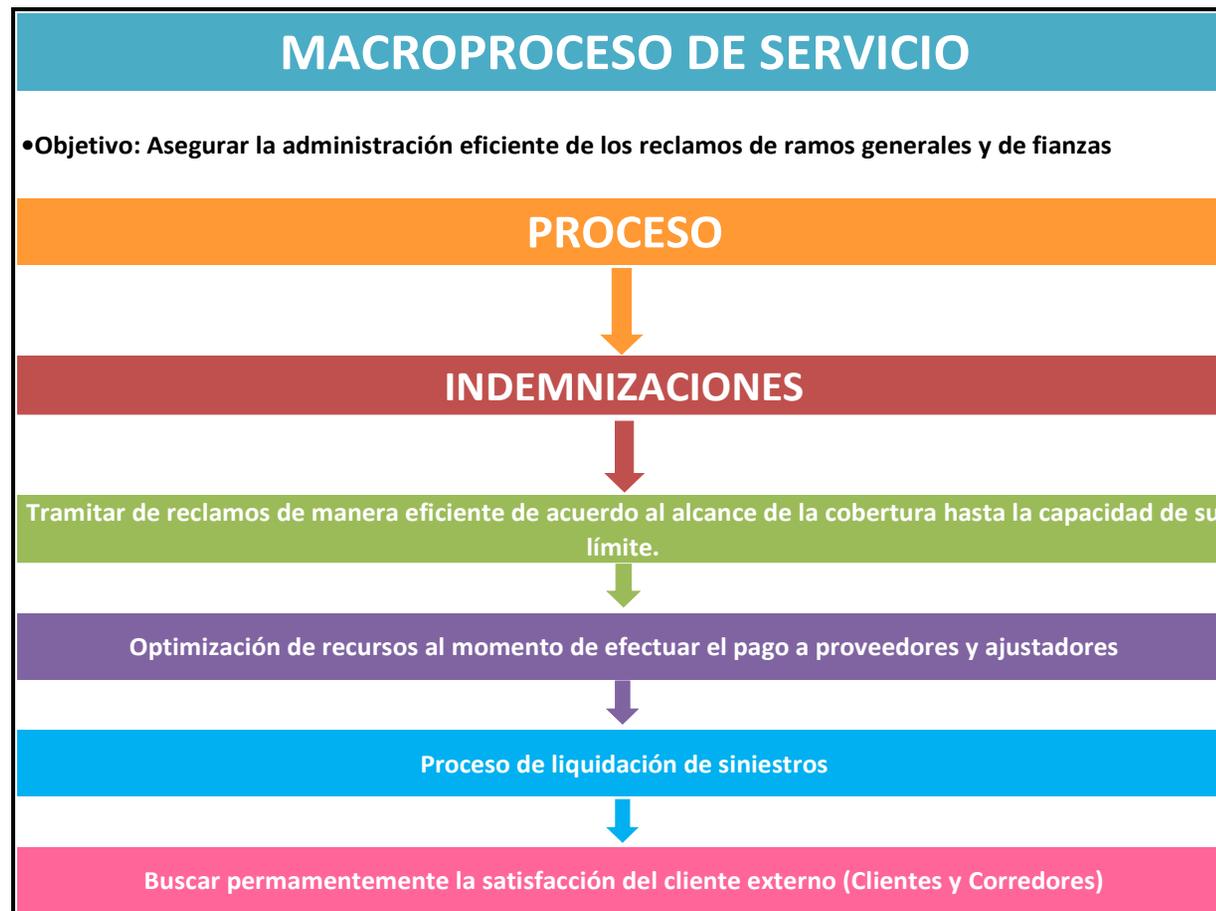
El proceso de Recuperación de Cartera que será objeto de análisis del presente trabajo está dentro del Macroproceso de Gestión Financiera que está compuesto por los procesos de Contabilidad, Caja Ingresos, Pago a Proveedores y Recuperación de Cartera; hemos visto la necesidad de analizar el riesgo de fraude dentro de este proceso ya que el riesgo de jineteeo de dinero y malversación de fondos puede presentarse debido a las múltiples operaciones que se realizan en la Sucursal, a continuación se procederá a realizar una breve descripción de cada Macroproceso que conforma la cadena de valor.

Gráfico No. 3.1
Macroproceso No. 1



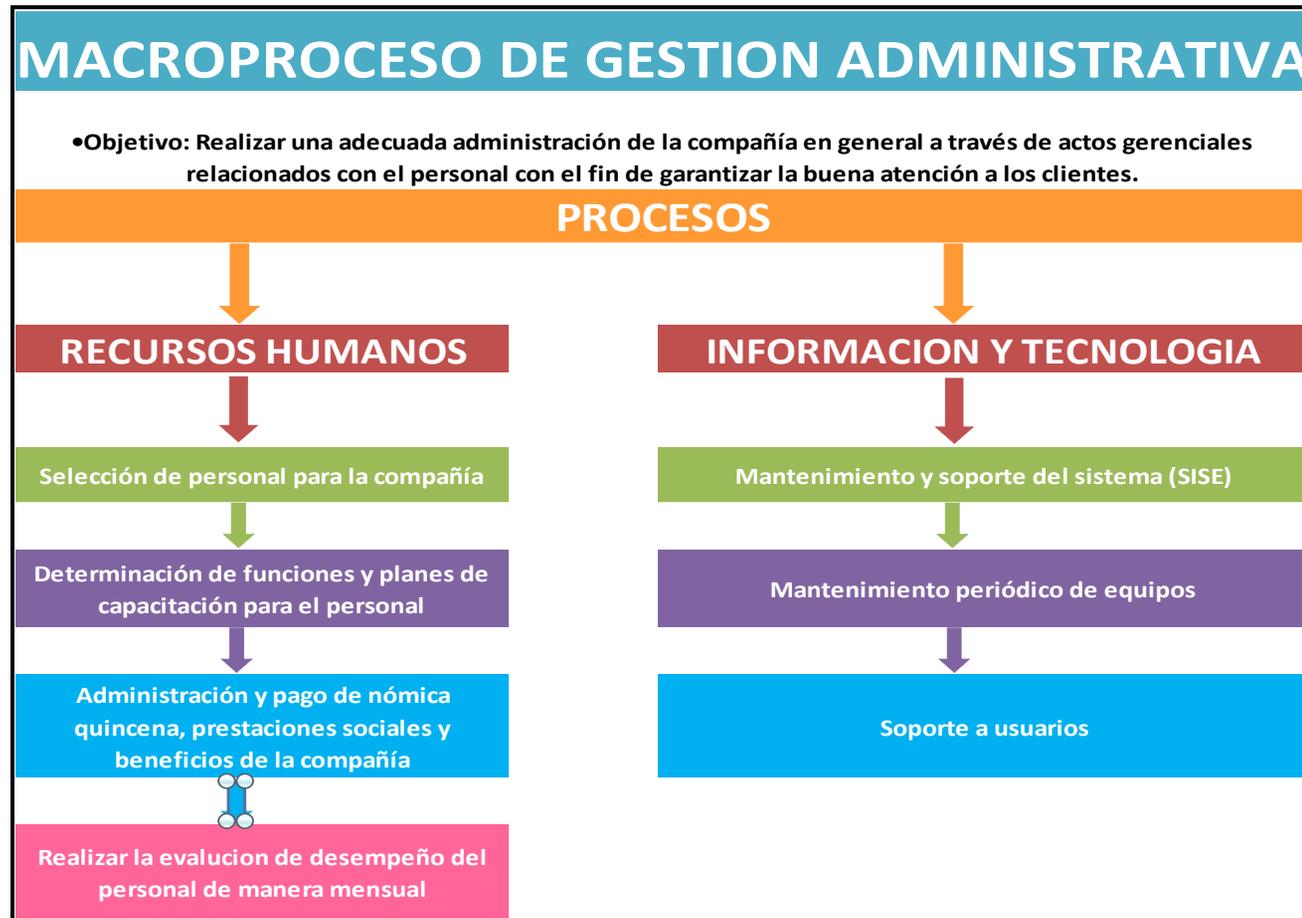
Fuente: Compañía de Seguros SESA S.A.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico No. 3.2
Macroproceso No. 2



Fuente: Compañía de Seguros SESA S.A.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico No. 3.3
Macroprocesos No. 3



Fuente: Compañía de Seguros SESA S.A.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico No. 3.4
Macroprocesos No. 4



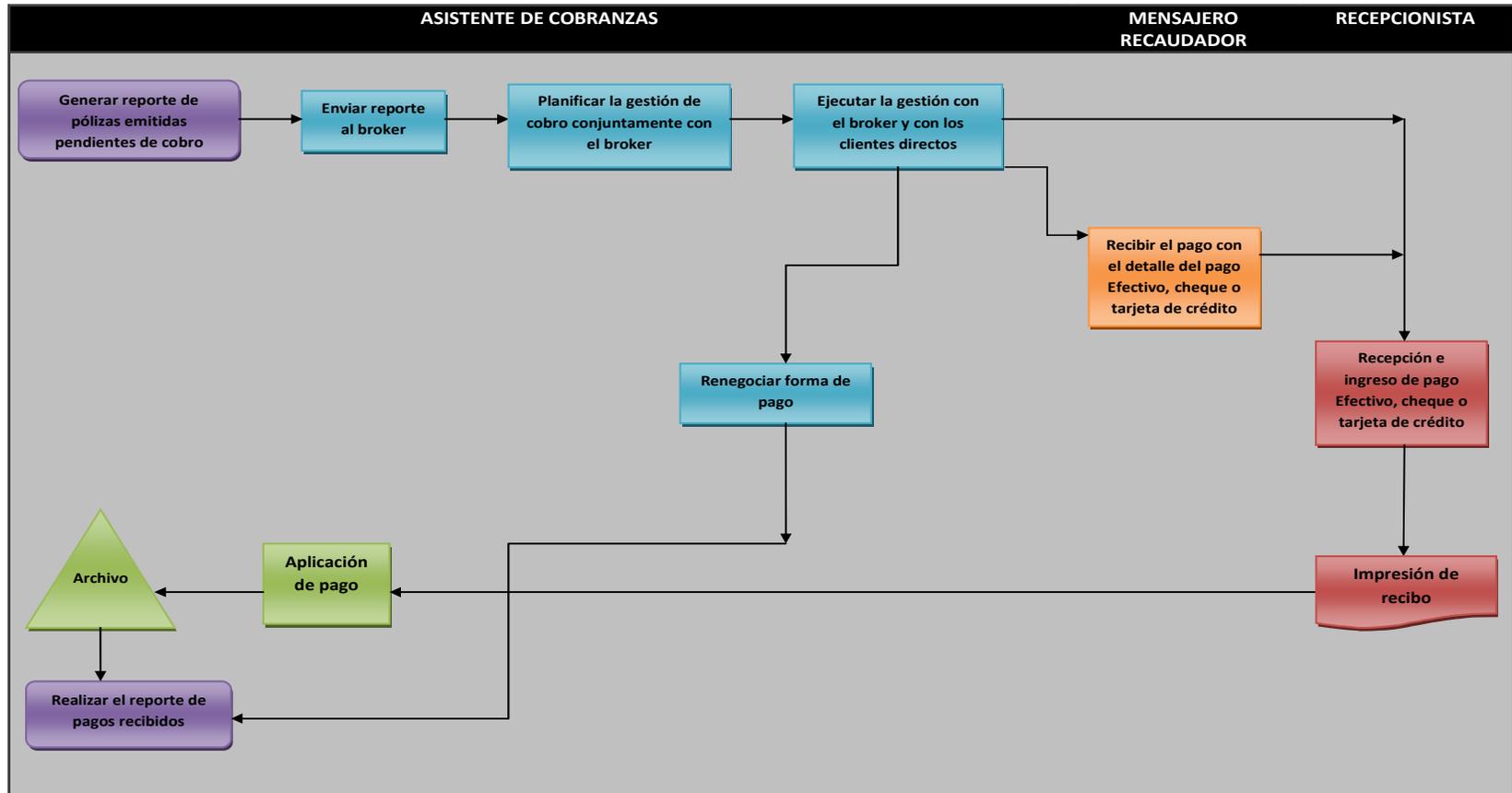
Fuente: Compañía de Seguros SESA S.A.
Elaborado por: Las autoras

Luego de realizar la descripción de los Macroprocesos de la Compañía SESA S.A. es necesario realizar lo siguiente:

1. Diagrama de flujo del proceso de Recuperación de Cartera.
2. Cuadro de actividades que describe cada tarea a realizarse.
3. Cuadro de recursos utilizados en cada actividad.
4. Diagrama de cada una de las tareas por cada actividad que realiza cada uno de los involucrados.

Las cuatro actividades detalladas deben realizarse con la finalidad de facilitar el proceso de identificación de los riesgos.

Gráfico No. 3.5
Diagrama de flujo del proceso de recuperación de cartera



Fuente: Compañía de Seguros SESA
Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 3.1 Descripción de actividades

COMPAÑÍA DE SEGUROS SESA PROCESO DE RECUPERACION DE CARTERA DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

RESPONSABLE	ACTIVIDADES QUE REALIZA	TAREAS
ASISTENTE DE COBRANZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar reporte de pólizas emitidas pendientes de cobro 2. Enviar reporte al broker 3. Planificar la gestión de cobro conjuntamente con el broker 4. Ejecutar la gestión 5. Renegociar con el cliente o el broker la forma de pago, el conducto y la fecha. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar mensualmente en el sistema un reporte de pólizas pendientes de cobro 2. Exportar a Excel el reporte generado por el sistema 3. Filtrar por broker la información obtenida en el reporte 4. Elaborar un reporte individual para cada broker 1. Enviar vía E-mail a cada broker el reporte individual generado 1. Coordinar la gestión de cobro de primas de acuerdo al reporte enviado 2. Dividir la cartera de clientes para compartir la gestión entre el broker y la compañía 1. Gestión de cobranzas mediante llamadas, cartas y correo electrónico 2. Comunicar a los clientes sobre su estado de cuenta y establecer la forma de pago 3. Confirmar la visita al cliente para el cobro respectivo y elaboración de cuadro visitas 4. Solicitar al mensajero recaudador efectuar la cobranza según el detalle del estado de cuenta 1. Modificar en el sistema la forma de pago, el conducto y la fecha de acuerdo al compromiso del cliente o broker
MENSAJERO RECAUDADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir el pago al broker o al cliente en: efectivo, cheque o tarjeta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visitar al cliente de acuerdo a las indicaciones y recibir el pago en efectivo o cheque 2. Revisar que el pago efectuado este de acuerdo al detalle del estado de cuenta 3. Entregar los valores recibidos a la recepcionista con el detalle del estado de cuenta
RECEPCIONISTA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción e ingreso de pago Efectivo, cheque o tarjeta de crédito 2. Impresión de recibo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de efectivo, cheques o cobros con tarjeta a los clientes, brokers y mensajero recaudador 2. Ingresar los valores recibidos de acuerdo al estado de cuenta 1. Impresión de recibo 2. Entrega de recibo a cobranzas
ASISTENTE DE COBRANZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación del pago 2. Archivo 3. Realizar el reporte de pagos recibidos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de valores y retenciones de acuerdo al detalle del estado de cuenta 1. Una vez aplicado el recibo procedemos a archivarlo 1. Generar el reporte de los ingresos recibidos durante del día

Fuente: Compañía de Seguros SESA S.A.
Elaborado por: Las autoras

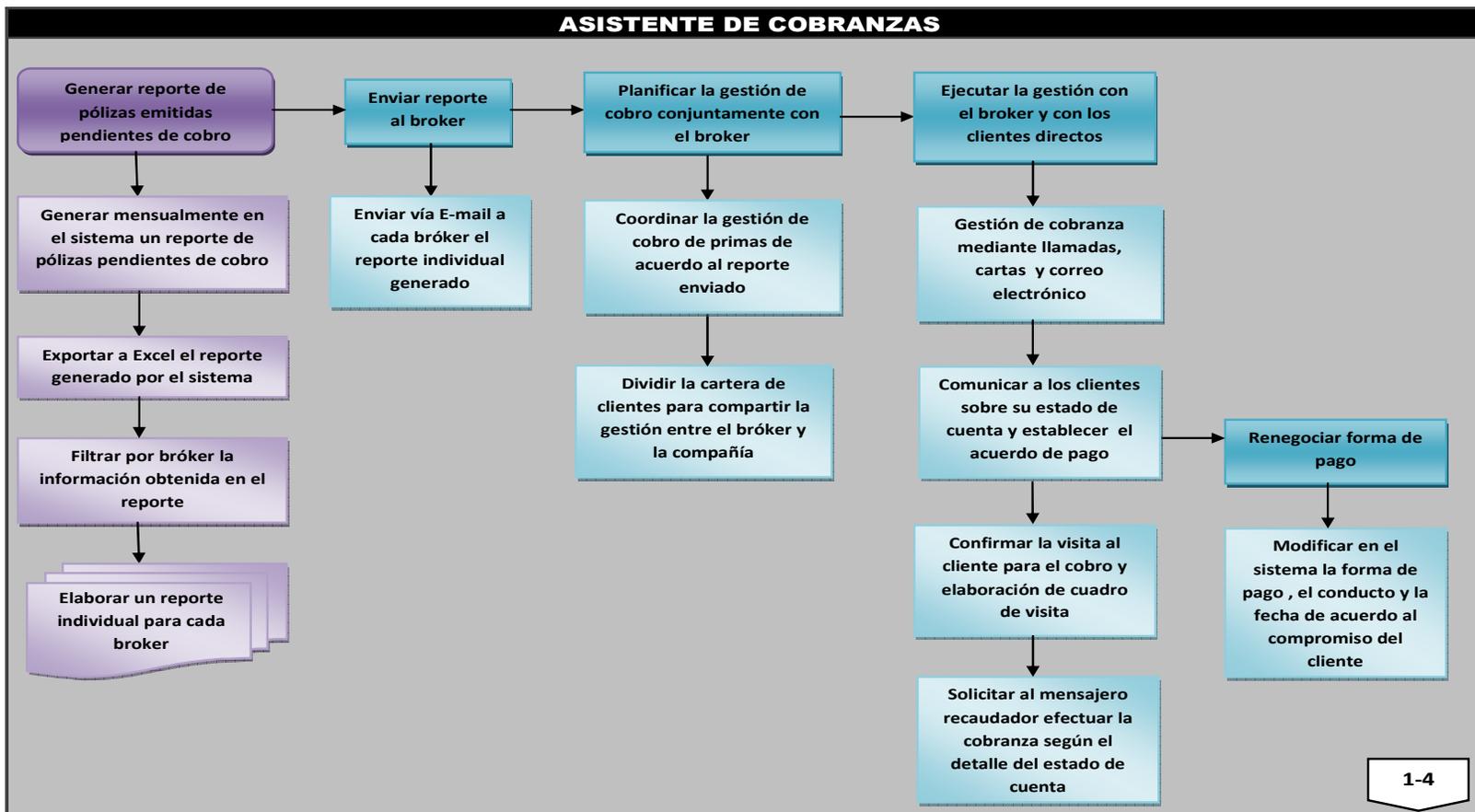
Cuadro No. 3.2 Descripción de tareas

COMPAÑÍA DE SEGUROS SESA
PROCESO DE RECUPERACION DE CARTERA
DESCRIPCION DE TAREAS

RESPONSABLE	ACTIVIDADES QUE REALIZA	RECURSOS		
		HUMANO	MATERIAL	TECNOLOGICO
ASISTENTE DE COBRANZAS	1. Generar reporte de pólizas emitidas pendientes de cobro	Asistente de Cobranzas		Computadora, SISE, Microsoft Excel
	2. Enviar reporte al broker	Asistente de Cobranzas		Computadora, Correo Electrónico
	3. Planificar la gestión de cobro conjuntamente con el broker	Asistente de Cobranzas y Ejecutivo del Broker		Computadora, Microsoft Excel, Teléfono
	4. Ejecutar la gestión	Asistente de Cobranzas, Ejecutivo del Broker, Cliente y Mensajero Recaudador	Hojas de papel / (cuadro de visitas)	Computadora, SISE, Microsoft Excel, Teléfono, Correo Electrónico
	5. Renegociar con el cliente o el broker la forma de pago, el conducto y la fecha.	Asistente de Cobranzas, Ejecutivo del Broker y Cliente		Computadora, SISE, Teléfono, Correo Electrónico
MENSAJERO RECAUDADOR	1. Recibir el pago al broker o al cliente en: efectivo, cheque o tarjeta	Mensajero Recaudador, Cliente, Ejecutivo del Broker y Recepcionista	Motocicleta Esfero Hojas de papel	
RECEPCIONISTA	1. Recepción e ingreso de pago Efectivo, cheque o tarjeta de crédito	Mensajero Recaudador, Cliente, Ejecutivo del Broker y Asistente Cobranzas	Dinero, Cheques y vales de tarjetas de crédito	Computadora, SISE, Calculadora
	2. Impresión de recibo	Recepcionista	Hojas de papel (Recibos de caja)	Impresora
ASISTENTE DE COBRANZAS	1. Aplicación del pago	Asistente de Cobranzas	Recibos de caja	Computadora, SISE, Calculadora
	2. Archivo	Asistente de Cobranzas	Folders	
	3. Realizar el reporte de pagos recibidos	Asistente de Cobranzas		Computadora, Microsoft Excel, SISE

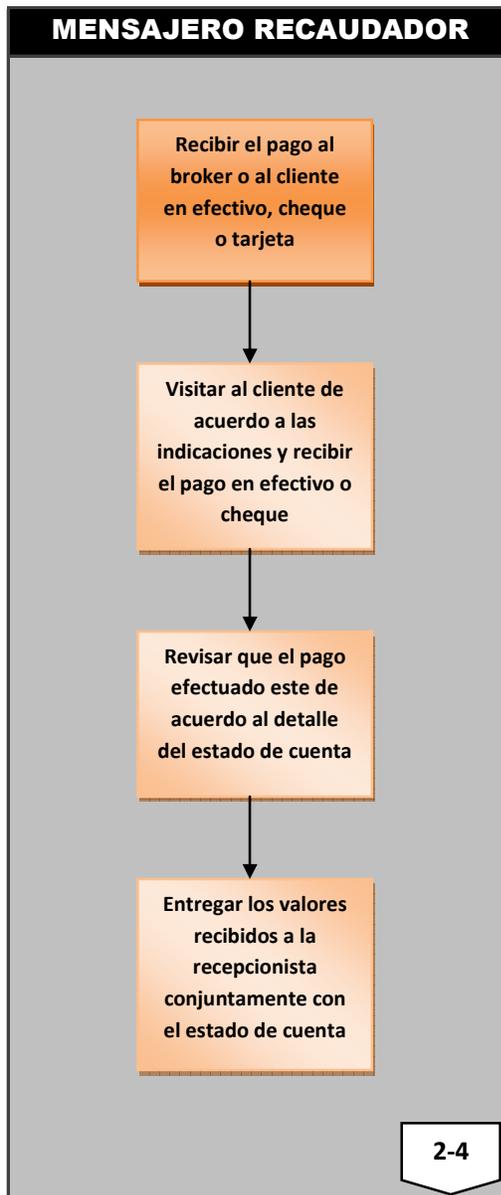
Elaborado por: Las autoras

Gráfico No. 3.6
Diagrama asistente de cobranzas 1era. parte



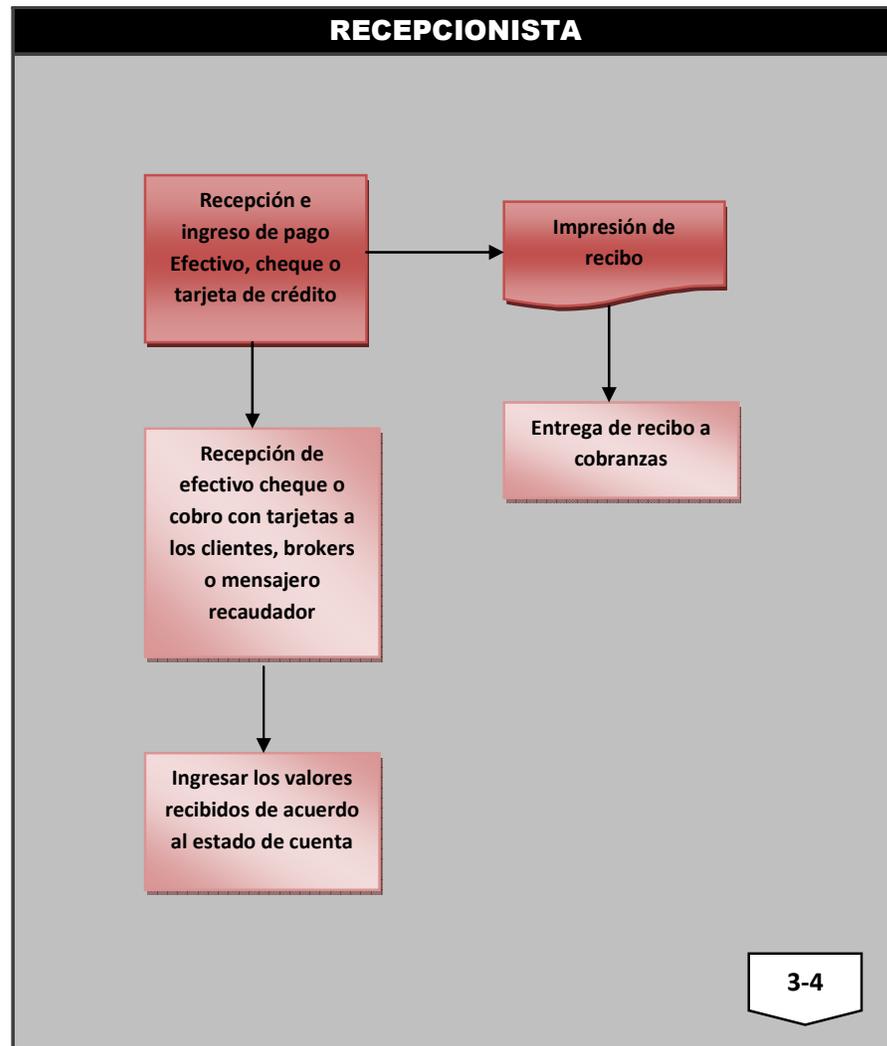
Fuente: Compañía de Seguros SESA S.A.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico No. 3.7
Diagrama mensajero recaudador



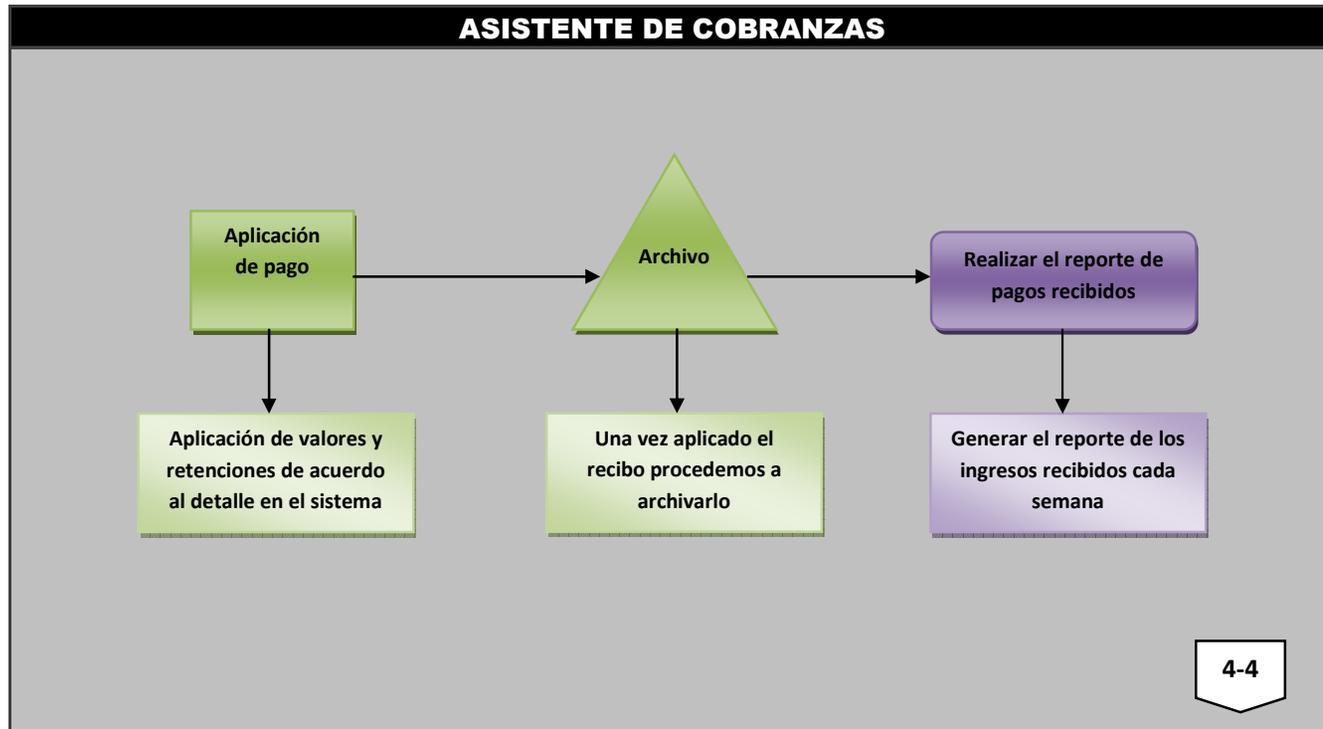
Fuente: Compañía de Seguros SESA S.A.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico No. 3.8
Diagrama recepcionista



Fuente: Compañía de Seguros SESA S.A.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico No. 3.9
Diagrama asistente de cobranzas 2da. parte



Fuente: Compañía de Seguros SESA S.A.
Elaborado por: Las autoras

3.3 Identificación del Riesgo

Una vez definidas las tareas de cada actividad procederemos a realizar la identificación del riesgo con su respectivo agente generador, causa y efecto.

Cuadro No. 3.3
Identificación del riesgo

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Generar reporte de pólizas emitidas pendientes de cobro.				
TAREA: Generar mensualmente en el sistema un reporte de pólizas pendientes de cobro				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
-Falla de software	-Error del sistema al momento de ejecutar el reporte	-SISE	-Saturación en el enlace	- Interrupción de la operación
-Colapso de Telecomunicaciones	-Suspensión del servicio del internet - Suspensión del servicio de energía eléctrica	-Proveedor del servicio de internet, Empresa de Energía Eléctrica	- Interrupción del enlace	- Interrupción de la operación

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70

Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 3.4
Identificación del riesgo

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Generar reporte de pólizas emitidas pendientes de cobro.				
TAREA: Exportar a Excel el reporte generado por el sistema				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
-Falla de software	-Error del sistema y programa al momento de ejecutar el reporte	-SISE, Microsoft Excel	-Saturación en el enlace -Error en la ejecución del programa	- Interrupción de la operación
-Demora	- Retraso en la ejecución de la acción	-Asistente de Cobranzas	-Falta de agilidad	-Interrupción de la operación

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70
Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 3.5
Identificación del riesgo

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Generar reporte de pólizas emitidas pendientes de cobro.				
TAREA: Filtrar por broker la información obtenida en el reporte				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
-Demora	- Retraso en la ejecución de la acción	-Asistente de Cobranzas	-Falta de agilidad	-Interrupción de la operación

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70
Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 3.6
Identificación del riesgo

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Generar reporte de pólizas emitidas pendientes de cobro.				
TAREA: Elaborar un reporte individual para cada broker				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
-Demora	- Retraso en la ejecución de la acción	-Asistente de Cobranzas	-Falta de agilidad	-Interrupción de la operación

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70

Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 3.7
Identificación del riesgo

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Enviar reporte al broker				
TAREA: Enviar vía E-mail a cada broker el reporte individual generado				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
-Falla de software	-Error del sistema y programa al momento de ejecutar el reporte	-SISE, Microsoft Outlook (correo electrónico)	-Saturación en el enlace -Error en la ejecución del programa	- Interrupción de la operación
-Demora	- Retraso en la ejecución de la acción	-Asistente de Cobranzas	-Falta de agilidad	-Interrupción de la operación

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70

Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 3.8
Identificación del riesgo

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Planificar la gestión conjuntamente con el bróker.				
TAREA: Coordinar la gestión de cobro de primas de acuerdo al reporte enviado				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
-Desacierto	- Error al momento de tomar decisiones	-Asistente de Cobranzas, Ejecutivo del Broker	-Falta de experiencia	-Aumenta los días de cartera vencida

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70

Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 3.9
Identificación del riesgo

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Planificar la gestión conjuntamente con el bróker.				
TAREA: Dividir la cartera de clientes para compartir la gestión entre el broker y la compañía				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
-Demora	- Retraso en la ejecución de la acción	-Asistente de Cobranzas	-Falta de agilidad	-Interrupción de la operación

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70

Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 3.10
Identificación del riesgo

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Ejecutar la gestión				
TAREA: Gestión de cobranzas mediante llamadas, cartas y correo electrónico				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
- Demora	-Posibilidad de retraso en la ejecución de la gestión	-Asistente de Cobranzas/Bróker	- Falta de Agilidad	-Aumenta los días de cartera vencida
-Colapso de Telecomunicaciones	-Suspensión del servicio de Internet y energía eléctrica	-Proveedor del servicio de internet, Empresa Eléctrica	-Colapso	-Interrupción de la operación

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70

Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 3.11
Identificación del riesgo

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Ejecutar la gestión				
TAREA: Comunicar a los clientes sobre su estado de cuenta y establecer la forma de pago				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
-Evasión	-Incumplimiento por parte del cliente	-Cliente	-Clientes Morosos	-Aumenta los días de cartera vencida

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70

Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 3.12
Identificación del riesgo

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Ejecutar la gestión				
TAREA: Confirmar la visita al cliente para el cobro respectivo y elaboración de cuadro visitas				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
- Demora	-Posibilidad de retraso en la ejecución de la gestión	-Asistente de Cobranzas/Bróker	- Falta de Agilidad	-Aumenta los días de cartera vencida

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70

Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 3.13
Identificación del riesgo

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Ejecutar la gestión				
TAREA: Solicitar al mensajero recaudador efectuar la cobranza según el detalle del estado de cuenta				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
- Demora	-Posibilidad de retraso en la ejecución de la gestión	-Asistente de Cobranza/Mensajero	- Falta de Agilidad	-Aumenta los días de cartera vencida

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70

Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 3.14
Identificación del Riesgo

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Renegociar con el cliente o el bróker la forma de pago, el conducto y la fecha				
TAREA: Modificar en el sistema la forma de pago, el conducto y la fecha de acuerdo al compromiso del cliente o broker				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
-Error	-Posibilidad de error de digitación de datos bancarios	-Asistente de Cobranzas/Broker	-Error de digitación	- Interrupción de la operación
-Falla de Software	-Colapso del sistema	-SISE, Internet	-Saturación del enlace	-Interrupción

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70

Elaborado por: Las autoras

**Cuadro No. 3.15
Identificación del riesgo**

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Recibir el pago al bróker o al cliente en efectivo, cheque o tarjeta				
TAREA: Visitar al cliente de acuerdo a las indicaciones y recibir el pago en efectivo o cheque				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
-Deterioro	-Daño de la motocicleta	-Mensajero, -Sistema mecánico	-Falta de mantenimiento -Daño debido al uso	-Interrupción de la operación
-Evasión	-El cliente se oculta al momento de la visita	- Cliente	- Morosidad	-Aumenta los días de cartera
-Demora	- Posibilidad de retraso en la ejecución de la gestión	-Mensajero	-Falta de agilidad	-Interrupción de la operación

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70

Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 3.16
Identificación del riesgo

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Recibir el pago al bróker o al cliente en efectivo, cheque o tarjeta				
TAREA: Revisar que el pago efectuado este de acuerdo al detalle del estado de cuenta				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
-Fraude	-Posibilidad de recepción de dinero falso o cheque rechazado -Posibilidad de apropiación de un porcentaje del dinero cobrado	-Cliente, Broker -Broker	-Necesidad económica	-Perjuicio económico
-Error	-Negligencia por parte del mensajero al no revisar el dinero entregado	-Mensajero	-Descuido -Falta de Concentración	-Perjuicio económico
-Robo	-Asalto inesperado al mensajero	-Ladrones	-Necesidad económica	-Perjuicio económico

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70

Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 3.17
Identificación del riesgo

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Recibir el pago al bróker o al cliente en efectivo, cheque o tarjeta				
TAREA: Entregar los valores recibidos a la recepcionista con el detalle del estado de cuenta				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
-Fraude	-Posibilidad de apropiación del dinero cobrado	-Mensajero	-Necesidad económica	-Perjuicio económico
-Error	-Negligencia por parte del mensajero al no revisar el dinero entregado	-Mensajero	-Descuido -Falta de Concentración	-Perjuicio económico

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70

Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 3.18
Identificación del riesgo

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Recepción e ingreso de pago Efectivo, cheque o tarjeta de crédito				
TAREA: Recepción de efectivo, cheques o cobros con tarjeta a los clientes, brokers y mensajero recaudador				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
-Fraude	-Posibilidad de apropiación del dinero cobrado -Posibilidad de recepción de dinero falso o cheque rechazado	-Recepcionista -Cliente	-Necesidad económica	-Perjuicio económico
-Error	-Negligencia por parte de la recepcionista al no revisar el dinero cobrado	-Recepcionista	-Descuido -Falta de Concentración	-Perjuicio económico

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70

Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 3.19
Identificación del riesgo

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Recepción e ingreso de pago Efectivo, cheque o tarjeta de crédito				
TAREA: Ingresar los valores recibidos de acuerdo al estado de cuenta				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
-Fraude	-Posibilidad de apropiación del dinero cobrado	-Recepcionista	-Necesidad económica	-Perjuicio económico
-Error	-Negligencia por parte de la recepcionista al no revisar el dinero cobrado	-Recepcionista	-Descuido -Falta de Concentración	-Perjuicio económico
-Demora	-Cobranzas no registradas	-Recepcionista	-Falta de agilidad	-Aumenta los días de cartera vencida

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70

Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 3.20
Identificación del riesgo

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Impresión de recibo				
TAREA: Impresión de recibo				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
-Fallas de Hardware	-Daño de la impresora	-Impresora	-Falta de mantenimiento	-Interrupción de la operación
-Fallas de Software	-Error del sistema al momento de imprimir el reporte	-SISE	-Saturación en el enlace	Interrupción de la operación

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70

Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 3.21
Identificación del riesgo

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Impresión de recibo				
TAREA: Entrega de recibo a cobranzas				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
-Demora	-Retraso en la entrega del recibo a cobranzas	-Recepcionista	-Falta de agilidad	-Interrupción de la operación

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70

Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 3.22
Identificación del riesgo

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Aplicación del pago				
TAREA: Aplicación de valores y retenciones de acuerdo al detalle del estado de cuenta				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
-Fraude	-Cobranza acreditada a la cuenta personal	-Asistente de Cobranzas	-Necesidad Económica	-Perjuicio económico para la compañía
-Error	-Posibilidad de aplicación del pago al cliente o a la cuenta incorrecta	-Asistente de Cobranzas	-Inexactitud	-Cliente continúa con deuda

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70

Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 3.23
Identificación del riesgo

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Archivo				
TAREA: Una vez aplicado el recibo procedemos a archivarlo				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
-Error	-Posibilidad de pérdida del documento -Archivar sin llevar el orden consecutivo de los recibos	-Asistente de Cobranzas	-Falta de Organización	-Archivo incompleto

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70
Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 3.24
Identificación del riesgo

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa				
ACTIVIDAD: Realizar el reporte de pagos recibidos				
TAREA: Generar el reporte de los ingresos recibidos durante del día				
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
-Error	-Mala ejecución de la tarea	-Asistente de Cobranzas	-Error en el proceso	-Reportes diarios negativos
-Falla de software	-Error del sistema y programa al momento de ejecutar el reporte	-SISE, Microsoft Excel	-Saturación en el enlace -Error en la ejecución del programa	- Interrupción de la operación

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.70

Elaborado por: Las autoras

3.4 Calificación de Riesgos

Esta etapa nos sirve para calificar la frecuencia y el impacto luego de haber identificado los riesgos, para determinar la frecuencia se utilizó una tabla de cuatro niveles sugerida por el método RISICAR, pero adaptadas a las características de la compañía para lo cual se estableció: los niveles con su respectiva descripción y los valores que asignamos a los diferentes niveles se hizo de manera lineal, es decir de uno en uno.

La calificación del impacto se estableció tomando en cuenta tres aspectos relevantes que pueden afectar a la compañía cuando se materializa el riesgo: el económico, el operacional y el logro de objetivos, estos valores aumentan en forma geométrica, dando un mayor valor a cada nivel subsiguiente de la tabla, este último con el fin de asignar un paso más representativo a los valores del impacto. Esta información fue obtenida en la entrevista realizada a la Gerente de la Sucursal;

pues no existe una estadística sobre el tema y, por lo tanto, los datos son establecidos con base en la experiencia de la referida funcionaria.

3.4.1 Calificación de la frecuencia: número de veces que el riesgo se puede presentar durante un periodo determinado de tiempo.

Cuadro No. 3.25
Calificación de la frecuencia

VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION
1	Baja	Dos veces en un mes
2	Media	Entre 3 y 5 veces al mes
3	Alta	Entre 6 y 9 veces al mes
4	Muy alta	Más de 9 veces al mes

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.85

Elaborado por: Las autoras

3.4.2 Calificación de impacto: se relaciona con las consecuencias que la ocurrencia del riesgo pudiera ocasionarle a la empresa.

Cuadro No. 3.26
Calificación de impacto

VALOR	IMPACTO	DESCRIPCION ECONOMICA	DESCRIPCION OPERACIONAL	DESCRIPCION OBJETIVOS
5	LEVE	Perdidas hasta US\$ 500,00	Si se interrumpe la operación menos de 1 /2 hora	Afecta objetivos en menos de 1%
15	MODERADO	Perdidas entre US \$501,00 y US \$ 2.500,00	Si se interrumpe la operación menos de 1 día	Afecta objetivos entre 2% y el 5%
30	SEVERO	Perdidas entre US \$2.501,00 y US \$ 10.000,00	Si se interrumpe la operación entre 1 día y 3 días	Afecta objetivos entre 6% y el 15%
50	CATASTROFICO	Perdidas mayores a US \$ 10.001,00	Si se interrumpe la operación más de 4 días	Afecta objetivos más de 15%

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.86

Elaborado por: Las autoras

3.5 Evaluación de Riesgo

Una vez realizada la calificación de los riesgos, es necesario realizar una evaluación a través de una matriz en la que se incluyen las variables de frecuencia e impacto para, según el resultado de la multiplicación de estas variables, establecer en qué nivel se ubican los riesgos evaluados para clasificarlos de acuerdo con las calificaciones obtenidas en las siguientes categorías:

- ✓ **Aceptables (A).** Estos tipos de riesgos no resultan peligrosos, pues tienen un leve impacto para la institución, por ende no se requiere de medidas de tratamiento a corto plazo.
- ✓ **Tolerables (B).** Para este tipo de riesgos se requiere de medidas de tratamiento a mediano plazo, además de un control y supervisión de manera periódica.
- ✓ **Graves (G).** Las medidas de tratamiento para este tipo de riesgos, se deben implementar en el menor lapso de tiempo posible, porque pueden afectar negativamente a cada departamento de la institución.
- ✓ **Inaceptables (D).** Estos riesgos representan un alto nivel de peligrosidad, por lo que se requiere la implementación de medidas de tratamiento inmediatas, que protejan a la empresa.

Matriz No. 3.1
Matriz de Evaluación del riesgo

FRECUENCIA									
4	Muy alta	20	B	60	C	120	D	200	D
3	Alta	15	B	45	C	90	C	150	D
2	Media	10	A	30	B	60	C	100	D
1	Baja	5	A	15	B	30	B	50	C
		Leve		Moderado		Severo		Catastrófico	
		5		15		30		50	
IMPACTO									

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.96

Elaborado por: Las Autoras

Esta matriz fue elaborada con las variables que componen la calificación de los riesgos (frecuencia e impacto), en las filas se ubican los niveles de calificación de la frecuencia y en las columnas los niveles de impacto, se va multiplicando los dos elementos del riesgo y se da un nombre en cada zona: A: Aceptable, B: Tolerable, C: Grave, D: Inaceptable. Una vez analizada la matriz anterior, se define el tratamiento que se deberá dar a cada uno de los riesgos según su evaluación, para esto, se utiliza la matriz de respuesta ante los riesgos, en la que cada celda de la matriz contiene una propuesta de medida de tratamiento, según su calificación.

3.6 Medidas de Tratamiento de los Riesgos

En esta etapa se busca plantear las medidas que se van a implementar para manejar los riesgos que han sido identificados dentro la compañía. Existen dos opciones que son aplicables según su caso, las que exponemos a continuación:

3.6.1 Medidas de Control del Riesgo

- ✓ **E= Evitar:** Para evitar un riesgo se debe eliminar su posibilidad de ocurrencia o disminuir totalmente su impacto, es decir, no tomaremos decisiones que no convengan a la empresa, descartando aquellas actividades que generen riesgo o pérdidas económicas.
- ✓ **PV= Prevenir:** Prevención es sinónimo de anticipación a la ocurrencia de un riesgo, procedimientos de inspecciones, pruebas de seguridad, entrenamiento al personal, políticas de seguridad, etc.
- ✓ **Pt= Proteger:** Proteger es la acción en el momento del peligro o en presencia del riesgo, en el cual se debe implementar medidas de protección como un plan de contingencia, equipos de protección para el personal, plan de emergencia, etc.

3.6.2. Medidas de Financiación de Pérdidas

- ✓ **A= Aceptar:** Aceptar es la responsabilidad de asumir las consecuencias que tenga la ocurrencia de un riesgo debido a que su frecuencia es baja y su impacto es leve.

- ✓ **R= Retener:** Se decide afrontar las consecuencias de los riesgos en forma planeada como creando un fondo que permita responder ante la ocurrencia de un riesgo, empresa de seguros cautivas, presupuestos de gastos, etc.
- ✓ **T= Transferir:** Transferir consiste en involucrar a un tercero en su manejo con la finalidad de trasladar las pérdidas que pueden generar un riesgo.

El método RISICAR establece la siguiente matriz de respuesta ante los riesgos para determinar el tipo de tratamiento según la evaluación obtenida al calificarlos.

Matriz No. 3.2
Matriz de Respuesta ante los riesgos

Muy alta	4	20 Zona de riesgo tolerable Pv, R	60 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	120 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T	200 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Alta	3	15 Zona de riesgo tolerable Pv, R	45 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	90 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	150 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Media	2	10 Zona de aceptabilidad Pv, R	30 Zona de riesgo tolerable Pv, Pt, R	60 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	100 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T
Baja	1	5 Zona de aceptabilidad A	15 Zona de riesgo tolerable Pt, R	30 Zona de riesgo tolerable Pt, T	50 Zona de riesgo grave Pt, T
	Impacto	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	15	30	50

A = Aceptar el riesgo
Pt = Proteger la empresa

E = Eliminar la actividad
Pv = Prevenir el riesgo

T = Transferir el riesgo
R = Retener las pérdidas

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.113

Elaborado por: Las Autoras

3.7 Diseño e Implementación de Medidas de Tratamiento

Para el diseño de las medidas de tratamiento, es necesario tomar medidas de control y de financiación del riesgo; para lo cual hemos visto necesario realizar lo siguiente:

Priorización de riesgos

Con el fin de plantear políticas y medidas de tratamiento de los riesgos que puedan darse dentro de la compañía, es necesario realizar la priorización del riesgo, es decir dar una ponderación a los riesgos y a los macroprocesos mediante la asignación de un porcentaje. Este cuadro es importante realizarlo cuando se está haciendo una evaluación integral de riesgos en una empresa, y se trata de determinar los macroprocesos más relevantes y cuáles son los riesgos más importantes que los afectan; sin embargo en nuestro trabajo, tanto el proceso, como el tipo de riesgo está previamente definido, razón por la cual no es necesario realizar este análisis para establecer prioridades de este tipo.

3.7.1 Elaboración de Mapas de Riesgos estratégicos

La elaboración de los mapas de riesgos estratégicos nos permite definir las políticas para conocer y administrar los riesgos más significativos que puedan darse en cada una de las actividades dentro del proceso de recuperación de cartera; a través de los resultados de la utilización de las matrices de identificación, calificación, evaluación y de medidas de tratamiento ante los riesgos, procederemos con la elaboración de los mapas de riesgos estratégicos.

Cuadro No. 3.27
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Generar reporte de pólizas emitidas pendientes de cobro.					
TAREA: Generar mensualmente en el sistema un reporte de pólizas pendientes de cobro					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
-Falla de software	2	5	10	Tolerable	Prevenir Retener
-Colapso de Telecomunicaciones	2	15	30	Tolerable	Prevenir Proteger Transferir Retener

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.122

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.28
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Generar reporte de pólizas emitidas pendientes de cobro.					
TAREA: Exportar a Excel el reporte generado por el sistema					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
-Falla de software	2	5	10	Tolerable	Prevenir Retener
-Demora	2	5	10	Tolerable	Prevenir Retener

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.122

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.29
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Generar reporte de pólizas emitidas pendientes de cobro.					
TAREA: Filtrar por broker la información obtenida en el reporte					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
-Demora	2	5	10	Tolerable	Prevenir Retener

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.122

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.30
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Generar reporte de pólizas emitidas pendientes de cobro.					
TAREA: Elaborar un reporte individual para cada broker					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
-Demora	2	15	30	Tolerable	Prevenir Proteger Transferir Retener

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial,
Primera edición, pág.122

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.31
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Enviar reporte al broker					
TAREA: Enviar vía E-mail a cada broker el reporte individual generado					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
-Falla de software	3	5	15	Tolerable	Prevenir Retener
-Demora	2	5	10	Tolerable	Prevenir Retener

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial,
Primera edición, pág.122

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.32
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Planificar la gestión conjuntamente con el bróker.					
TAREA: Coordinar la gestión de cobro de primas de acuerdo al reporte enviado					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
-Desacierto	2	15	30	Tolerable	Prevenir Proteger Transferir Retener

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.122
Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.33
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Planificar la gestión conjuntamente con el bróker.					
TAREA: Dividir la cartera de clientes para compartir la gestión entre el broker y la compañía					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
-Demora	2	15	30	Tolerable	Prevenir Proteger Transferir Retener

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.122
Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.34
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Ejecutar la gestión					
TAREA: Gestión de cobranzas mediante llamadas, cartas y correo electrónico					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
- Demora	2	15	30	Tolerable	Prevenir Proteger Transferir Retener
-Colapso de Telecomunicaciones	2	5	10	Tolerable	Prevenir Retener

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.122
Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.35
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Ejecutar la gestión					
TAREA: Comunicar a los clientes sobre su estado de cuenta y establecer la forma de pago					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
-Evasión	2	5	10	Tolerable	Prevenir Retener

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.122
Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.36
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Ejecutar la gestión					
TAREA: Confirmar la visita al cliente para el cobro respectivo y elaboración de cuadro visitas					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
- Demora	2	5	10	Tolerable	Prevenir Retener

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial,
Primera edición, pág.122

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.37
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Ejecutar la gestión					
TAREA: Solicitar al mensajero recaudador efectuar la cobranza según el detalle del estado de cuenta					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
- Demora	3	5	15	Tolerable	Prevenir Retener

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial,
Primera edición, pág.122

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.38
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Renegociar con el cliente o el bróker la forma de pago, el conducto y la fecha					
TAREA: Modificar en el sistema la forma de pago, el conducto y la fecha de acuerdo al compromiso del cliente o bróker					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
-Error	2	5	10	Tolerable	Prevenir Retener
-Falla de Software	2	5	10	Tolerable	Prevenir Retener

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial,
Primera edición, pág.122
Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.39
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Recibir el pago al bróker o al cliente en efectivo, cheque o tarjeta					
TAREA: Visitar al cliente de acuerdo a las indicaciones y recibir el pago en efectivo o cheque					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
-Deterioro	1	15	15	Tolerable	Prevenir Retener
-Evasión	3	5	15	Tolerable	Prevenir Retener
-Demora	3	5	15	Tolerable	Prevenir Retener

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial,
Primera edición, pág.122
Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.40
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Recibir el pago al bróker o al cliente en efectivo, cheque o tarjeta					
TAREA: Revisar que el pago efectuado este de acuerdo al detalle del estado de cuenta					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
-Fraude	3	15	45	Grave	Prevenir Proteger Transferir
-Error	2	5	10	Tolerable	Prevenir Retener
-Robo	1	15	15	Tolerable	Prevenir Retener

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial,
Primera edición, pág.122

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.41
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Recibir el pago al bróker o al cliente en efectivo, cheque o tarjeta					
TAREA: Entregar los valores recibidos a la recepcionista con el detalle del estado de cuenta					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
-Fraude	3	15	45	Grave	Prevenir Proteger Transferir
-Error	1	5	5	Aceptabilidad	Aceptable

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial,
Primera edición, pág.122

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.42
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Recepción e ingreso de pago Efectivo, cheque o tarjeta de crédito					
TAREA: Recepción de efectivo, cheques o cobros con tarjeta a los clientes, brokers y mensajero recaudador					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
-Fraude	2	30	60	Grave	Prevenir Proteger Transferir
-Error	1	5	5	Aceptabilidad	Aceptable

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial,
Primera edición, pág.122

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.43
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Recepción e ingreso de pago Efectivo, cheque o tarjeta de crédito					
TAREA: Ingresar los valores recibidos de acuerdo al estado de cuenta					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
-Fraude	2	30	60	Grave	Prevenir Proteger Transferir
-Error	1	5	5	Aceptabilidad	Aceptable
-Demora	3	15	45	Grave	Prevenir Proteger Transferir

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial,
Primera edición, pág.122

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.44
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Impresión de recibo					
TAREA: Impresión de recibo					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
-Fallas de Hardware	2	5	10	Tolerable	Prevenir Retener
-Fallas de Software	2	5	10	Tolerable	Prevenir Retener

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial,
Primera edición, pág.122

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.45
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Impresión de recibo					
TAREA: Entrega de recibo a cobranzas					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
-Demora	2	15	30	Tolerable	Prevenir Proteger Transferir Retener

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial,
Primera edición, pág.122

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.46
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Aplicación del pago					
TAREA: Aplicación de valores y retenciones de acuerdo al detalle del estado de cuenta					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
-Fraude	3	15	45	Grave	Prevenir Proteger Transferir
-Error	2	15	30	Tolerable	Prevenir Proteger Transferir Retener

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial,
Primera edición, pág.122

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.47
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Archivo					
TAREA: Una vez aplicado el recibo procedemos a archivarlo					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
-Error	1	5	5	Aceptabilidad	Aceptar

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial,
Primera edición, pág.122

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.48
Mapa de riesgos estratégicos

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA					
OBJETIVO: Mejorar los índices de liquidez de la empresa					
ACTIVIDAD: Realizar el reporte de pagos recibidos					
TAREA: Generar el reporte de los ingresos recibidos durante del día					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
-Error	1	15	15	Tolerable	Prevenir Proteger Transferir Retener
-Falla de software	1	5	5	Aceptabilidad	Aceptar

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial,
Primera edición, pág.122

Elaborado por: Las Autoras

Una vez realizados los mapas de riesgos estratégicos de las actividades hemos determinado que tipo de medidas son aconsejables implementar en el tratamiento de los riesgos de fraude identificados, a continuación presentaremos la propuestas de tratamiento para cada unos de estos riesgos en las diferentes actividades.

Matriz No. 3.3
Matriz de respuesta de riesgo del fraude

Frecuencia	Valor				
Muy alta	4		RIESGO FRAUDE 60 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T		
Alta	3		RIESGO FRAUDE 45 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T		
Media	2			RIESGO FRAUDE 60 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	
Baja	1				
	Impacto		Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	15	30	50

A = Aceptar el riesgo
Pt = Proteger la empresa

E = Eliminar la actividad
Pv = Prevenir el riesgo

T = Transferir el riesgo
R = Retener las pérdidas

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.113

Elaborado por: Las Autoras

De acuerdo al análisis realizado, hemos determinado que el riesgo de fraude se encuentra ubicado en la de Zona de Riesgo Grave, para lo cual procederemos a establecer las medidas de tratamiento sugeridas por el método empleado.

Cuadro No. 3.49
Medidas de tratamiento

ACTIVIDAD: Recibir el pago al bróker o al cliente en efectivo, cheque o tarjeta		
TAREA: Revisar que el pago efectuado este de acuerdo al detalle del estado de cuenta		
RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	PROPUESTAS DE TRATAMIENTO
-Fraude	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prevenir ✓ Proteger ✓ Transferir 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquirir un marcador para detectar billetes falsos ✓ Entrega de formularios pre impresos ✓ Establecer un monto máximo de cobro para el broker <p>Nota: En esta tarea no se puede transferir a ningún tercero ya que el broker es nuestro intermediario con el cliente</p>

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial,
Primera edición, pág136
Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.50
Medidas de tratamiento

ACTIVIDAD: Recibir el pago al bróker o al cliente en efectivo, cheque o tarjeta		
TAREA: Entregar los valores recibidos a la recepcionista con el detalle del estado de cuenta		
RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	PROPUESTAS DE TRATAMIENTO
-Fraude	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prevenir ✓ Proteger ✓ Transferir 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La compañía decide contratar una póliza de fidelidad para las personas involucradas en el manejo de dinero ✓ Entrega de formularios pre impresos ✓ Control de seguimiento a los cobros realizados a través de llamadas al cliente o al broker para confirmar la entrega del dinero al mensajero

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial,
Primera edición, pág136
Elaborado por: Las Autoras

**Cuadro No. 3.51
Medidas de tratamiento**

ACTIVIDAD: Recepción e ingreso de pago Efectivo, cheque o tarjeta de crédito		
TAREA: Recepción de efectivo, cheques o cobros con tarjeta a los clientes, brokers y mensajero recaudador		
RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	PROPUESTAS DE TRATAMIENTO
-Fraude	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prevenir ✓ Proteger ✓ Transferir 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquirir una maquina detectora de billetes falsos ✓ La compañía decide contratar una póliza de fidelidad para las personas involucradas en el manejo de dinero ✓ Cámara de vigilancia ✓ Generar un reporte diario de los valores recibidos y entregados para reportar a la gerencia

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág136
Elaborado por: Las Autoras

**Cuadro No. 3.52
Medidas de tratamiento**

ACTIVIDAD: Recepción e ingreso de pago Efectivo, cheque o tarjeta de crédito		
TAREA: Ingresar los valores recibidos de acuerdo al estado de cuenta		
RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	PROPUESTAS DE TRATAMIENTO
-Fraude	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prevenir ✓ Proteger ✓ Transferir 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Auditoria semanal, (Arqueo de Caja) ✓ Cámara de vigilancia ✓ La compañía decide contratar una póliza de fidelidad para las personas involucradas en el manejo de dinero ✓ Generar un reporte diario de los valores recibidos y entregados para reportar a la gerencia

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág136
Elaborado por: Las Autoras

Cuadro No. 3.53
Medidas de tratamiento

ACTIVIDAD: Aplicación del pago		
TAREA: Aplicación de valores y retenciones de acuerdo al detalle del estado de cuenta		
RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	PROPUESTAS DE TRATAMIENTO
-Fraude	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prevenir ✓ Proteger ✓ Transferir 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrega de la aplicación del pago a la gerencia para su respectiva revisión ✓ Acceso restringido a las cuentas de los clientes es decir, la asistente tendrá acceso únicamente a la cuentas de cobranzas ✓ La compañía decide contratar una póliza de fidelidad para las personas involucradas en el manejo de dinero

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág136
Elaborado por: Las Autoras

Hemos procedido a definir las propuestas de tratamiento para el riesgo de fraude identificado en cada tarea de las diferentes actividades del proceso de recuperación de cartera. A continuación explicaremos que es lo que buscamos y en que fundamentamos las medidas de tratamiento diseñadas para reducir la probabilidad de ocurrencia del riesgo de fraude.

- a) **Adquirir un marcador para detectar billetes falsos:** buscamos efectividad en la cobranza y protección para la compañía, evitando que el cliente o broker nos entregue dinero falso
- b) **Entrega de formularios pres impresos:** protegemos y evitamos la apropiación de dinero por parte del mensajero.
- c) **Establecer un monto máximo de cobro para el broker:** protegemos y evitamos la apropiación de dinero por parte del broker
- d) **La compañía decide contratar una póliza de fidelidad para las personas involucradas en el manejo de dinero:** transferimos los riesgos de fraude a la compañía de seguros, a su vez evitamos la apropiación de dinero.
- e) **Control de seguimiento a los cobros realizados a través de llamadas al cliente o al broker para confirmar la entrega del dinero al mensajero:** protegemos a la compañía verificando las cobranzas solicitadas al mensajero, evitando la apropiación de dinero y el incremento de cartera vencida.

- f) **Adquirir una máquina detectora de billetes falsos:** buscamos efectividad en la cobranza y protección para la compañía, evitando que el cliente o broker nos entregue dinero falso
- g) **Cámara de vigilancia:** protegemos y evitamos la apropiación de dinero por parte de las personas involucradas en el proceso dentro de la compañía.
- h) **Generar un reporte diario de los valores recibidos y entregados para reportar a la gerencia:** protegemos a la compañía con un control diario del dinero recibido y entregado por parte del mensajero y la recepcionista, así prevenimos el riesgo de fraude (cobranzas no registradas).
- i) **Auditoría semanal, (Arqueo de Caja):** protegemos y evitamos la apropiación de dinero por parte de las personas involucradas en el proceso.
- j) **Entrega de la aplicación del pago a la gerencia para su respectiva revisión:** protegemos y evitamos la apropiación de dinero por parte de la asistente de cobranzas.
- k) **Acceso restringido a las cuentas de los clientes es decir, la asistente tendrá acceso únicamente a la cuentas de cobranzas:** protegemos y evitamos la apropiación de dinero por parte de la asistente de cobranzas.

Una vez definidas las propuestas de tratamiento y de acuerdo a los diferentes tipos de control ahora analizaremos los controles existentes en la compañía.

**Cuadro No. 3.54
Tipos de Controles**

TIPO DE CONTROL	OBJETIVO	APLICACIÓN
Preventivo	Disminuir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos	Antes de presentarse el riesgo. Actúa sobre las causas y los agentes que lo generan
Detectivo	Determinar la ocurrencia del riesgo	Cuando se presenta el riesgo o posteriormente. Actúa sobre el riesgo.
De protección	Disminuir el impacto que puede generar a la empresa la materialización del riesgo	Cuando se presenta el riesgo. Actúa sobre los efectos.
Correctivo	Mejorar los controles que fallaron para prevenir la nueva ocurrencia del riesgo o para corregir las desviaciones presentadas	Después de la ocurrencia del riesgo. Actúa sobre los controles y las desviaciones presentadas.

Fuente: Administrar Riesgos Empresariales.ppt
Universidad de Azuay, [2009], 32 diapositivas

Cuadro No. 3.55
Controles existentes

CONTROLES	TIPO DE CONTROLES			
	PV	PT	D	C
Auditoría semestral			X	
Reportes mensuales de cartera vencida	X			
Procedimiento para corrección de errores				X
Capacitación y entrenamiento	X			
Anulaciones automáticas por falta de pago (deuda más de 75 días)		X		
Afiliación a centrales de riesgos	X			

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág131

Elaborado por: Las Autoras

A continuación procederemos a establecer los controles que fueron diseñados para contribuir a la detección o reducción de los riesgos de fraude, aplicables a las diferentes tareas, los mismos que permitirán minimizar o eliminar la ocurrencia de los riesgos identificados durante el estudio.

Cuadro No. 3.56
Diseño de nuevos controles

CONTROLES	TIPO DE CONTROLES			
	PV	PT	D	C
Componentes y equipos de respaldo individual		X		
Documentos pre numerados	X			
Establecimiento de límites autorizados de pago	X			
Pólizas de seguro	X	X		
Seguimiento a tareas delegadas		X	X	
Vigilancia	X	X	X	
Auditoría semanal			X	
Acceso restringido		X		

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial,
Primera edición, pág131

Elaborado por: Las Autoras

3.8 Efectividad de los Controles

Una vez definidos los controles a implementarse calculamos su efectividad, definiendo su contribución a la disminución del riesgo (eficacia) con el uso adecuado de los recursos (eficiencia), de acuerdo a la siguiente tabla.

Cuadro No. 3.57
Tabla de Efectividad de los Controles

EFICACIA			
ALTA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MEDIA	BAJA	MEDIA	ALTA
BAJA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA
	BAJA	MEDIA	ALTA
EFICIENCIA			

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial,
Primera edición, pág.139

Los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad son los sugeridos por la autora del método y aplicados en nuestro estudio ya que según la experiencia de la Gerente de la sucursal los controles propuestos para los riesgos de fraude de la compañía pueden de ser calificados cualitativamente de acuerdo a esta tabla.

Cuadro No. 3.58
Efectividad de controles propuestos

Controles Propuestos	Eficiencia	Eficacia	Efectividad
Componentes y equipos de respaldo individual	Alta	Media	Alta
Documentos pre numerados	Media	Media	Media
Establecimiento de topes autorizados de pago	Alta	Media	Alta
Pólizas de seguro	Media	Alta	Alta
Seguimiento a tareas delegadas	Alta	Alta	Muy Alta
Vigilancia	Alta	Media	Alta
Auditoría semanal	Alta	Alta	Muy Alta
Acceso restringido	Alta	Alta	Muy Alta

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Administración de riesgos un enfoque empresarial, Primera edición, pág.139

Elaborado por: Las autoras

De acuerdo con los resultados obtenidos, los resultados de los controles con efectividad Alta o Muy Alta se implementarán puesto que contribuyen, efectivamente, al manejo del riesgo; finalmente, para el control propuesto e identificado como con efectividad Media, se propone implantarlo ya que el costo de hacerlo no representa un gasto significativo para la compañía, a la vez que ayuda a prevenir la ocurrencia del riesgo.

3.9 Elaboración de Mapa de riesgos

Los mapas de riesgos son herramientas administrativas que nos permiten identificar los riesgos y de esta manera establecer las medidas de control adecuadas, según el Método Risicar, con su diseño e implementación se promueve el trabajo en equipo, lo cual incrementa el entendimiento de los participantes sobre los procesos analizados y crea un mayor nivel de responsabilidad y colaboración entre las dependencias.

El mapa de riesgos es importante realizarlo cuando se está haciendo una evaluación integral de riesgos en una empresa y es necesario conocer el macroproceso susceptible a los diferentes riesgos que pueden presentarse; sin embargo, en el presente trabajo, tanto el proceso como el tipo de riesgo fueron previamente definidos, razón por la cual no se consideró necesaria su elaboración.

CAPITULO 4

4.1 Conclusiones

Una vez terminado el trabajo propuesto, podemos concluir que el método Risicar, lleva de la mano al analista a lo largo del proceso de identificación, medición, evaluación y control de los riesgos, destacándose por la facilidad con la que se lo aplica, razón por lo que creemos que su aplicación es factible en cualquier tipo de empresa.

En razón de que el método Risicar ha sido probado con éxito en un solo subproceso de la empresa, creemos que sería muy interesante aplicarlo a todos los procesos de la entidad.

La aplicación del método, si bien es sencilla, hace necesario el levantamiento de cada uno de los procesos que van a ser evaluados, por lo tanto, quién lo aplique, debe tener un conocimiento pleno, tanto del proceso, como de cada una de las actividades que los componen, por lo que es necesario contar con el aporte permanente del dueño del proceso.

En razón de lo comentado en el párrafo anterior, es evidente la necesidad del compromiso de la alta administración a lo largo de todo el proceso, así como del involucramiento y apoyo de todos y cada uno de los empleados y trabajadores de la organización.

En cuanto al proceso evaluado, la aplicación del método Risicar nos ha permitido identificar, adicionalmente, otros riesgos a los que está expuesto el proceso de recuperación de cartera, sobre los cuales la empresa deberá evaluar los controles existentes y definir la necesidad de aplicar otros adicionales, de ser necesario, pues en razón de que nuestro análisis se centró en el riesgo de fraude, los otros riesgos han sido únicamente mencionados.

4.2 Recomendaciones

En razón de las conclusiones expuestas nos permitimos recomendar a la administración de la entidad, la aplicación de este método en todos y cada uno de los procesos de la empresa de seguros SESA S.A., con la finalidad de que alta administración tenga conocimiento de todos los riesgo relevantes a los que está expuesta la entidad y, de esta forma, el proceso de toma de decisiones se centre en la forma de eliminarlos o mitigarlos, lo que permitirá que la empresa logre los objetivos estratégicos propuestos, en el menor tiempo posible y con el uso de la menor cantidad de recursos posible.

Con la finalidad de que la recomendación que consta en el párrafo anterior debemos recomendar además el compromiso de la alta dirección, es decir, de la Junta General de Accionistas, el Directorio y la Gerencia General, con la finalidad de generar una cultura de administración de riesgos en todos los procesos y actividades de la empresa.

Una vez conseguido el compromiso de la alta dirección, el siguiente punto es enfocarse en los objetivos estratégicos propios de la entidad, de tal forma que las estrategias vayan dirigidas al logro de esos objetivos y, no permitan alejarse de ellos, en ninguna de las etapas del proceso de la administración de riesgos, garantizando así que los grupos de trabajo estén siempre enfocados al logro de esos objetivos. Hay que tener presente que la administración de riesgos tiene como base fundamental a la administración estratégica.

Una vez definidos los objetivos estratégicos, estos deben ser socializados a todos los miembros de la organización, para luego emprender en un proceso de concienciación de lo que es el proceso de la administración de riesgos, de tal forma que al interior de ésta se genere una cultura de administración de riesgo, pues este proceso no depende de la alta dirección sino más bien de todos y cada uno de los miembros de la organización que, en último término, son quienes más y mejor conocen los procesos y por tanto saben en donde están fallando y qué tipo de controles podrían o deberían implementarse, lo que demuestra que se requiere el compromiso de todos.

En cuanto al los resultados mismos del trabajo, debemos recomendar que la administración implemente los controles sugeridos y, sobre todo, que éstos sean

elevados a nivel de política institucional, de tal manera que estos controles sean ejecutados en todas las oficinas a nivel nacional y que su cumplimiento forme parte de las funciones y responsabilidades de todas aquellas personas que tienen a su cargo el manejo de fondos y que, adicionalmente, estén establecidas y difundidas las sanciones derivadas de su incumplimiento.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

LIBROS:

- ✓ MEJÍA QUIJANO Rubí Consuelo. Administración de riesgos. Un enfoque empresarial. Fondo Editorial Universidad EAFIT. Primera Edición. Medellín. 2006

ARTICULOS DE INTERNET:

- ✓ BADILLO AYALA Jorge. Auditoria Forense—Una Misión. Fraude Financiero. Versión 2.1. Formato PDF. 2008

OTROS MEDIOS:

- ✓ Gestión Integral de Riesgo ERM.ppt, Universidad del Azuay, [2009], 59 diapositivas
- ✓ Administrar Riesgos Empresariales.ppt, Universidad de Azuay, [2009], 32 diapositivas
- ✓ Superintendencia de Bancos y Seguros. Boletines Financieros de Seguros Consolidado a Diciembre de 2010. www.sbs.gob.ec
- ✓ Compañía de Seguros SESA S.A. Organigramas, Descripción de cargos, Formatos, Políticas de la compañía. <http://10.10.22.17/intranet/intranet.php>

ANEXOS

ANEXO 1: GLOSARIO DE RIESGOS

Rubí Consuelo Mejía Quijano en el libro “Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, primera edición de Fondo Editorial Universidad EAFIT, páginas 232 - 236” presenta el siguiente glosario, que nos facilita la identificación de los diferentes riesgos que pueden presentarse en las empresas:

Acceso ilegal: posibilidad de llegar a algo o a alguien valiéndose de medios que van contra la ley.

Accidente: suceso imprevisto, generalmente negativo, que altera la marcha normal de los hechos.

Actos malintencionados: hecho o acción realizada con la intención de llegar a algo o a alguien con mala fe o mala intención.

Aludes: masa de nieve, piedras, tierra, etc. que se derrumba por la ladera de una montaña.

Atentados: llevar a cabo con premeditación, una acción que causa daño grave a una persona o cosa.

Ausentismo: no asistir al trabajo u otro lugar de asistencia obligatoria, sin justificación.

Cambios climáticos: alteración en las condiciones climáticas.

Celebración indebida de contratos: intervenir en la celebración de un contrato sin cumplir con los requisitos legales.

Cohecho: aceptar dinero, otra utilidad y/o promesas remuneratorias por parte de un servidor público a cambio de retardar u omitir un acto que corresponda a su cargo; ejecutar uno contrario a sus deberes oficiales, ejecutar actos en el desempeño de sus funciones o dar información sobre asuntos sometidos a su conocimiento. Las

personas que realizan los ofrecimientos anteriormente descritos también incurrir en cohecho.

Colapso de obra: derrumbe de un conjunto de elementos debido a la pérdida estructural de los mismos.

Colapso de telecomunicaciones: decrecimiento o disminución intensa de la interconexión de sistemas informáticos situados a distancia.

Concusión: cuando un servidor, abusando de su cargo o de sus funciones, induce a que alguien dé o prometa para su propio beneficio o el de un tercero, ya sea dinero o cualquier otra utilidad indebida, o lo solicite.

Conflicto: situación de desacuerdo u oposición constante entre personas.

Conflicto armado: referido a grupos que no pueden solucionar sus desacuerdos u oposición constante por medios pacíficos y derivan en un estado de guerra constante.

Contaminación: alterar la pureza de una cosa.

Corrupción de alimentos, productos médicos o materiales profilácticos: envenenar, contaminar y/o alterar productos o sustancias alimenticias, médicas o materiales; profilácticos, medicamentos o productos farmacéuticos; bebidas alcohólicas o productos de aseo de aplicación personal, así como comercializarlos, distribuirlos o suministrarlos. También hace parte de este riesgo el suministro, comercialización o distribución de los productos mencionados anteriormente que se encuentren deteriorados, caducados o incumplan las exigencias técnicas relativas a su composición, estabilidad y eficiencia, siempre que se ponga en peligro la vida o salud de las personas.

Cortocircuito: se produce accidentalmente por contacto entre conductores eléctricos y suele determinar una alta descarga de energía.

Cultivos ilícitos: sembrar plantas no permitidas legal ni moralmente, y hacer que se desarrollen en el medio adecuado.

Defraudaciones: este riesgo puede presentarse de dos formas. Cuando mediante cualquier mecanismo clandestino o alterando los sistemas de control o aparatos contadores, alguien se apropia de energía eléctrica, agua, gas natural o señal de telecomunicaciones, en perjuicio ajeno, y, en el caso de las rentas aduaneras, cuando sean declarados tributos aduaneros por un valor inferior al que por ley corresponde.

Demanda: escrito que se presenta ante un juez para que resuelva sobre un derecho que se reclama contra el (un) deudor u obligado.

Demora: tardanza en el cumplimiento de algo (un compromiso).

Desacierto: equivocación o error en la toma de decisiones.

Despilfarro: gastar mucho dinero u otra cosa innecesaria o imprudentemente.

Deterioro: daño. Poner algo en mal estado o en inferioridad de condiciones.

Disturbios: perturbaciones del orden público y de la tranquilidad.

Elusión: buscar mecanismos para no ser sujeto de gravamen.

Encubrimiento: tener conocimiento de la misión encargada a alguien para realizar un acto que merece castigo por (de) la ley, y sin haberlo acordado previamente se ayude a eludir la acción de la autoridad o a entorpecer la investigación correspondiente; además, adquirir, poseer, convertir o transferir bienes muebles o inmuebles, que tengan su origen en un delito o realizar cualquier otro acto para ocultar o encubrir su origen ilícito.

Enfermedades: alteración más o menos grave en la salud del cuerpo o de la mente.

Epidemia: enfermedad infecciosa que durante un cierto tiempo, ataca (afecta) simultáneamente en una región más o menos extendida a un gran número de personas.

Erosión: proceso geomórfico exógeno que produce desgaste, transporte y acumulación de sedimentos en la corteza terrestre, por medio de agentes como el agua, el viento, el hielo o la acción humana.

Error: idea, opinión o creencia falsa. Acción equivocada o desobedecer una norma establecida.

Erupción volcánica: expulsión violenta de materiales sólidos y/o gaseosos procedentes del interior de la tierra, a través de fisuras y chimeneas volcánicas, cuya peligrosidad depende fundamentalmente del quimismo de materiales que expulsa.

Especulación: poner en venta artículos oficialmente considerados de primera necesidad, a precios superiores a los fijados por la autoridad competente.

Espionaje: observar con atención y disimulo lo que se dice y hace.

Estafa: inducir o mantener a otra persona en un error por medio de engaños.

Evasión: incumplir total o parcialmente con la entrega de las rentas que corresponda legalmente pagar.

Exclusión: negar la posibilidad de cierta cosa. Quitar a una persona o cosa del lugar en el que le correspondería estar o figurar.

Extorsión: obligar a que una persona haga, tolere u omite alguna acción contra su voluntad, con el propósito de obtener provecho ilícito para sí mismo o para un tercero.

Falsedad: cuando un servidor público en el desarrollo de sus funciones, al escribir o redactar un documento público que pueda servir de prueba, consigne una falsedad o calle total o parcialmente la verdad. Cuando bajo la gravedad de juramento ante la autoridad competente, se falte a la verdad o se calle total o parcialmente. Falsificar documento privado, sellos y/o estampillas oficiales o usarlos fraudulentamente.

Falsificación de documentos: imitar, copiar o reproducir un escrito o cualquier cosa que sirva para comprobar algo, haciéndolo pasar por auténtico o verdadero.

Falla geológica: fractura o zona de fracturas en placas tectónicas, cuyos lados se desplazan diferencialmente y de forma paralela a la fractura, distancias que pueden variar desde centímetros hasta kilómetros.

Fallas de hardware: defecto que puede presentarse en los equipos de un sistema informático, que impida su correcto funcionamiento.

Fallas de software: defecto que puede presentarse en el conjunto de programas que ha sido diseñado para que la computadora pueda funcionar.

Fluctuación tasa de cambio: variaciones en el precio relativo de las monedas o del precio de la moneda de un país expresado en términos de la moneda de otro país.

Fluctuación tasas de interés: variaciones en el precio o valor de la tasa que representa el costo de uso del dinero, o del precio del dinero en el mercado financiero.

Fraude: inducir a cometer un error a un servidor público para obtener sentencia, resolución o acto administrativo contrario a la ley; así como evitar el cumplimiento de obligaciones impuestas en resoluciones judiciales. También se considera fraude obtener mediante maniobras engañosas que un ciudadano o un extranjero vote por determinado candidato, partido o corriente política. Engaño malicioso con el que se trata de obtener una ventaja en detrimento de alguien; sustracción maliciosa que alguien hace a las normas de la ley o a las de un contrato en perjuicio de otro.

Huelga: interrupción indebida del trabajo que realizan los trabajadores para obtener del empleador cierta pretensión o para manifestar una protesta.

Huracán: viento impetuoso que gira en grandes círculos en latitudes medias.

Hurto: apoderarse ilegítimamente de cosa ajena, sin emplear violencia, con el propósito de obtener provecho para sí mismo o para otro.

Incendio: fuego grande que destruye lo que no está destinado a arder, como un edificio o un bosque.

Incumplimiento: no realizar aquello a que se está obligado.

Inexactitud: presentar datos o estimaciones equivocadas, incompletas o desfiguradas.

Influencias: actuar sobre la manera de ser o de obrar de otra persona o cosa.

Infracción: quebrantamiento de una norma o un pacto. Acción con la que se infringe una ley o regla.

Instigación: incitar pública o directamente a otras personas a cometer un determinado delito.

Inundación: anegación o acción directa de las aguas procedentes de lluvias, deshielo o de cursos naturales de agua en superficie, cuando éstos se desbordan de sus cauces normales y se acumulan en zonas que normalmente no están sumergidas.

Maremoto: agitación violenta de las aguas del mar a consecuencia de una sacudida del fondo, que a veces se propaga hasta las costas dando lugar a inundaciones.

Omisión: falta o delito que consiste en dejar de hacer, decir o consignar algo que debía ser hecho, dicho o consignado. Según el código penal, omisión significa omitir auxiliar a una persona cuya vida o salud se encuentre en grave peligro o prestar asistencia humanitaria en medio de un conflicto armado a favor de las personas protegidas.

Paro: suspensión total o parcial de la jornada laboral.

Peculado: cuando un servidor público se apropia, usa o permita el uso indebido de bienes del Estado o de empresas institucionales administradas o en que tenga parte el Estado, ya sea para su propio provecho o de un tercero.

Presiones indebidas: fuerza o coacción que se hace sobre una persona o colectividad para que actúe de cierta manera ilícita o injusta.

Prestación ilegal de servicios: desempeñar labores destinadas a satisfacer necesidades del público o hacer favores en beneficio de alguien, de forma contraria a lo que la ley exige.

Prevaricato: emitir resoluciones, dictámenes o conceptos contrarios a la ley, u omitir, retardar, negar o rehusarse a realizar actos que le corresponden a las funciones del servidor.

Rayo: descarga eléctrica de gran intensidad producida por choque entre dos nubes o entre una nube y la tierra.

Ruido: sonido confuso y no armonioso más o menos fuerte, producido por vibraciones sonoras desordenadas.

Riesgo de precio: se refiere a la incertidumbre sobre la magnitud de los flujos de caja, debido a los posibles cambios en los precios de insumos y (o) productos.

Riesgo de crédito: consiste en el riesgo de que los clientes y las partes a las cuales se les presta dinero, fallen en sus promesas de pago.

Rumor: noticia imprecisa y no confirmada que corre entre la gente.

Sabotaje: destruir, inutilizar, desaparecer de cualquier modo; dañar herramientas, bases de datos, soportes lógicos, instalaciones, equipos o materias primas, con el fin de suspender o paralizar el trabajo.

Secuestro: apoderarse de una persona con el fin de conseguir algo o pedir dinero por su rescate.

Soborno: entregar o prometer dinero o cualquier otra utilidad a un testigo, para que falte a la verdad o guarde silencio total o parcialmente en un testimonio.

Suplantación: ocupar fraudulentamente el lugar de otro.

Suspensión: interrupción de una acción.

Terremoto: sacudida brusca de las capas de la corteza terrestre, que dura unos segundos.

Terrorismo: provocar o mantener en zozobra o terror a la población o a un sector de ella, mediante actos que pongan en peligro la vida, la integridad física o la libertad de las personas, edificaciones o medios de comunicación, transporte, procesamiento o conducción de fluidos o fuerzas motrices, valiéndose de medios capaces de causar estragos.

Tráfico de influencias: utilizar indebidamente influencias de un servidor público derivadas de su cargo o su función, para obtener cualquier beneficio para el mismo funcionario.

Usurpación: cuando un particular sin autorización legal ejerce funciones públicas.

Virus informático: programa elaborado accidental o intencionadamente, que se introduce y se transmite a través de disquetes o de la red de comunicación entre ordenadores, causando diversos tipos de daños a los sistemas computarizados.

ANEXO 2: TÉRMINOS RELACIONADOS CON RIESGO

Según Rubí Consuelo Mejía Quijano en el libro “Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, primera edición de Fondo Editorial Universidad EAFIT, páginas 32 - 35”; existen muchos términos que se relacionan con el riesgo y su administración. A continuación se presentan los más significativos, pues contribuyen a lograr mayor claridad sobre el tema y su desarrollo conceptual.

Agente generador: persona, elemento, cosa, situación, entidad que actúa o tiene capacidad de actuar y puede ocasionar un riesgo.

Amenaza: posibilidad de que un evento no planeado pueda suceder y originar consecuencias negativas. Riesgo no evaluado.

Apetito por el riesgo: grado de riesgo que se está dispuesto a aceptar en contraprestación de un beneficio. Véase Tolerancia al riesgo.

Asumir: medida de tratamiento del riesgo en la cual se aceptan las consecuencias del riesgo por considerar muy baja la probabilidad de su ocurrencia y leves sus consecuencias.

Calificación de riesgos: cuantificación de los riesgos de acuerdo con la probabilidad de ocurrencia o frecuencia y sus consecuencias.

Causa: motivo o circunstancia por la cual se puede originar un riesgo.

Compartir: forma de reducir los efectos de un riesgo al transferirlos a un tercero o al responsabilizar a las partes en forma conjunta.

Consecuencia: daño que se deriva de la ocurrencia de un riesgo.

Control: medida tomada para detectar o reducir un riesgo.

Control correctivo: tipo de control que permite adoptar acciones necesarias para mejorar la situación generada por la materialización de un riesgo o para mejorar los controles diseñados previamente, si se determina que su funcionamiento corresponde con las expectativas con las cuales fueron diseñados.

Control de protección: tipo de control diseñado para disminuir los efectos inmediatos de los riesgos y el alcance de los daños que pueden producir.

Control detectivo: tipo de control diseñado para descubrir un evento, anomalía o un resultado no buscado en el momento de su ocurrencia, o posteriormente.

Control preventivo: tipo de control diseñado para actuar sobre la causa de los riesgos, con el fin de disminuir la probabilidad de su ocurrencia.

Criterios de aceptabilidad: parámetros que condicionan la decisión de aceptar un riesgo.

Descripción del riesgo: narración o explicación de la forma como puede presentarse un riesgo.

Efectividad de los controles: medida de lo apropiado de un control, bajo dos parámetros: su eficiencia y su eficacia.

Efecto: consecuencia que puede traer la ocurrencia del riesgo.

Eficacia de los controles: medida de lo apropiado de un control establecida al determinar su contribución con el objetivo del mismo, es decir, con la disminución del riesgo.

Eficiencia de los controles: medida del uso adecuado de los recursos en la aplicación de un control.

Escenario de riesgo: método para identificar y clasificar los riesgos a través de la aplicación creativa de eventos probables y sus consecuencias. Exposición de un recurso o proceso a una amenaza.

Evaluación de riesgos: proceso utilizado para determinar la magnitud de los riesgos en una organización, con relación a unos criterios determinados.

Evitar: medida de tratamiento de los riesgos que consiste en eliminar la posibilidad de su ocurrencia.

Exposición al riesgo: grado de repetición de un acto al cual está asociado un riesgo.

Financiamiento de riesgos: conjunto de acciones y/o recursos económicos que se destinan al pago o a la compensación de las pérdidas que se pueden producir al materializarse un riesgo.

Frecuencia del riesgo: medida estadística del número de veces que se presenta un riesgo en un período de tiempo.

Gravedad: magnitud de los efectos de la materialización de un riesgo. Severidad.

Identificación del Riesgo: proceso para reconocer si existe un riesgo y definir sus características.

Incertidumbre: situación en la que no hay certeza sobre los resultados esperados.
Indicadores de riesgo: conjunto de variables cualitativas y/o cuantitativas que se constituyen en herramientas para realizar el monitoreo de los riesgos.

Mapa de riesgos: Herramienta organizacional que facilita la visualización y entendimiento de los riesgos, y la definición de una estrategia para su apropiada administración.

Medidas de tratamiento: opciones contempladas para manejar o administrar un riesgo. Respuestas ante los riesgos.

Monitoreo de riesgos: evaluación permanente del comportamiento de los riesgos, a través de indicadores cualitativos o cuantitativos.

Pérdida: consecuencia negativa que puede ocasionar un riesgo, sea financiera o de otro tipo.

Políticas de administración de riesgos: guías para la toma de decisiones o criterios de acción que rigen a todos los empleados con relación a la administración de riesgos. Trasmiten la posición de la dirección respecto de su actitud ante los riesgos y fijan lineamientos para la protección de los recursos, conceptos de

calificación de riesgos, prioridades en la respuesta y la forma de administrarlos (Mejía, 2004, pp. 82).

Posibilidad: condición o característica para que llegue a ocurrir un hecho.

Prevenir: medida de tratamiento de los riesgos que busca disminuir su probabilidad de ocurrencia.

Probabilidad: medida estadística (expresada en un porcentaje o una razón), de la posibilidad de ocurrencia de un riesgo.

Proteger: medida de tratamiento de los riesgos que busca disminuir los efectos de su ocurrencia.

Reducir: medida de tratamiento de los riesgos que busca disminuir la posibilidad de ocurrencia de un riesgo, sus consecuencias o ambas.

Retención de riesgos: medida intencional o sin intención de asumir la responsabilidad por las pérdidas generadas por la ocurrencia de riesgos.

Riesgo aceptable: aquel que se considera normal para una actividad determinada. Es el riesgo que tiene una probabilidad o frecuencia de ocurrencia muy baja y un impacto leve.

Riesgo inaceptable: riesgo que por la evaluación de su probabilidad y de sus consecuencias requiere ser evitado o eliminado, porque puede traer consecuencias catastróficas.

Riesgo residual: diferencia entre la calificación de un riesgo evaluado y la calificación del riesgo aceptable. Se define como el valor del riesgo que faltaría por intervenir, ya que los controles existentes no cubren el riesgo totalmente.

Tolerancia al riesgo: voluntad de correr riesgos en busca de mejores consecuencias.

Transferir: medida de tratamiento que busca trasladar la responsabilidad de las pérdidas originadas por un riesgo a un tercero, mediante un contrato determinado.

Varianza: variación posible de los resultados alrededor de algún valor esperado.

Vulnerabilidad: grado de sensibilidad de un sistema ante el riesgo, medido en cuanto al impacto que pueda tener sobre su estabilidad.