



**MAESTRÍA EN AUDITORIA INTEGRAL Y GESTIÓN DE  
RIESGOS FINANCIEROS**

“Propuesta de un sistema de gestión de riesgos para las compañías del  
sector de seguros en el Ecuador”

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magister  
en Auditoría Integral y Gestión de Riesgos Financieros**

**Autora:**

Ing. Ingrid Encalada Pastrana

**Director:**

Ing. Genaro Peña Cordero, Mgst

**Cuenca - Ecuador**

**2017 - 2018**

### **Declaración expresa**

Las ideas, conceptos, procesos, procedimientos, análisis y resultados vertidos en el presente trabajo de investigación, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Ing. Ingrid Encalada Pastrana

### **Dedicatoria**

A Dios, por haberme permitido culminar una etapa más en mi vida, agradezco por los triunfos, pero también por los fracasos y momentos difíciles en los que aprendí a confiar en él. A toda mi familia por su apoyo incondicional y a todas las personas que se volvieron parte de ella a lo largo de este camino por esa gran muestra de cariño y apoyo. A mi Abuelito que ha sido mi mayor inspiración.

## Agradecimiento

Este proyecto es el resultado del esfuerzo de todas las personas que, de alguna forma, son parte de su culminación. Mi sincero agradecimiento a todos mis maestros, compañeros y especialmente a mi Director el Ing. Genaro Peña.

Agradezco al Eco. David Vazquez Malo, Presidente Ejecutivo de Vazseguros, por la confianza y el apoyo brindado en mi investigación y crecimiento profesional.

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un sistema de gestión de riesgos, el cual es requerido por la resolución No. JB-2011-2066, la cual da una serie de lineamientos que éstas deben cumplir, pero no indican cómo hacerlo ni cómo medir los riesgos, por lo que las empresas de seguros deben implementar por su cuenta procesos y métodos para cumplir esta norma, mencionado lo anterior, se propone una metodología con base a la norma ISO 31000:2009 para cumplir esta resolución y lograr medir y controlar los principales riesgos que indica esta norma a través de procesos, herramientas e indicadores.

**Palabras clave:** Riesgo, probabilidad, exposición, ISO 31000:2009, prevención de riesgos.

## ABSTRACT

This paper aimed to develop a risk management system, which is required by Resolution No. JB-2011-2066. This standard provides a series of guidelines that insurance companies must comply with, but it does not indicate how to do it or how to measure risks. Hence, insurance companies must implement processes and methods to comply with the mentioned standard. Therefore, a methodology based on ISO 31000: 2009 was proposed to comply with this resolution, as well as to measure and control through processes, tools and indicators, the main risks indicated by this standard.

**Keywords:** risk, probability, exposure, ISO 31000: 2009, risk prevention.

  
  
UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
Dpto. Idiomas

  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## Índice de contenidos

Portada.....	i
Declaración expresa .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Resumen.....	v
Abstract .....	vi
Índice de tablas.....	xiv
Índice de figuras .....	xv
Índice de anexos.....	xvii
Introducción .....	1
Capítulo 1: Antecedentes .....	3
1.1. Planteamiento del problema .....	3
1.2. Objetivos de la investigación.....	3
1.2.1. Objetivo general. ....	3
1.2.2. Objetivos específicos. ....	4
1.3. Marco conceptual .....	4

1.3.1. COSO ERM.....	4
1.3.2. ISO 31000: 2009. ....	5
1.3.3. ISO 9001: 2015.....	6
1.3.4. BASILEA II.....	6
1.4. Marco legal .....	7
Capítulo 2: Materiales y métodos .....	9
2.1. Métodos de investigación.....	9
2.2. Gestión de riesgos ISO 31000:2009.....	10
2.3. Manual de sistema de gestión de riesgos .....	11
2.4. Flujos de procesos de la gestión de riesgos.....	12
Capítulo 3: Análisis del sector .....	14
3.1. Índice de liquidez .....	15
3.1.1. Definición .....	15
3.1.2. Indicador .....	16
3.1.3. Análisis.....	17
3.2. Índice de endeudamiento con terceros .....	17
3.2.1. Definición .....	17

3.2.2. Indicador .....	17
3.2.3. Análisis.....	18
3.3. Índice de rentabilidad para accionistas ROE.....	19
3.3.1. Definición .....	19
3.3.2. Indicador .....	19
3.3.3. Análisis.....	20
3.4. Índice de tasa de gastos de administración .....	21
3.4.1. Definición .....	21
3.4.2. Indicador .....	21
3.4.3. Análisis.....	22
3.5. Índice de morosidad total.....	22
3.5.1. Definición .....	22
3.5.2. Indicador .....	23
3.5.3. Análisis.....	24
3.6. Índice de cesión de reaseguro.....	24
3.6.1. Definición .....	24
3.6.2. Indicador .....	25

3.6.3. Análisis.....	26
3.7. Índice de siniestralidad.....	26
3.7.1. Definición.....	26
3.7.2. Indicador.....	26
3.7.3. Análisis.....	28
3.8. Índice de reservas técnicas.....	28
3.8.1. Definición.....	28
3.8.2. Indicador.....	28
3.8.3. Análisis.....	29
Capítulo 4: Discusión.....	30
4.1. Comunicación y consulta.....	30
4.2. Identificar riesgos.....	31
4.2.1. Modelo del proceso de comercial.....	32
4.2.1.1 Riesgos del Proceso de Comercial.....	33
4.2.2. Modelo del proceso de emisión.....	33
4.2.2.1 Riesgos del proceso de emisiones.....	34
4.2.3. Modelo del proceso de cartera.....	35

4.2.3.1	Riesgos del proceso de cartera .....	36
4.2.4.	Modelo del proceso de siniestros.....	36
4.2.4.1	Riesgos del proceso de siniestros .....	38
4.2.5.	Otros procesos .....	38
4.2.5.1	Riesgos del proceso de inversiones .....	38
4.2.5.2	Riesgos del proceso de legal.....	38
4.2.5.3	Riesgos del proceso de dirección y planificación.....	38
4.2.5.4	Riesgos del proceso de auditoría interna/ cumplimiento.....	38
4.3.	Analizar los riesgos.....	39
4.3.1.	Riesgo de suscripción.....	39
4.3.2.	Riesgo de desviación .....	39
4.3.3.	Riesgo de tarifación .....	40
4.3.4.	Riesgo de políticas inadecuadas por venta.....	41
4.3.5.	Riesgo de concentración y hechos catastróficos .....	41
4.3.6.	Riesgo de insuficiencia de reservas técnicas.....	42
4.3.7.	Riesgo de reaseguro .....	43
4.3.8.	Riesgo de crédito .....	44

4.3.9. Riesgo de mercado.....	44
4.3.10. Riesgo de liquidez.....	45
4.3.11. Riesgo operativo.....	46
4.3.12. Riesgo legal.....	47
4.3.13. Riesgo estratégico.....	48
4.3.14. Riesgo reputacional.....	48
4.4. Evaluación de riesgo.....	49
4.4.1. Estrategia para la administración del riesgo.....	51
4.4.1.1. Retención del riesgo.....	51
4.4.1.2. Prevención y control de pérdidas.....	52
4.4.1.3. Transferencia.....	52
4.4.1.4. Implementación y control.....	52
4.4.2. Sistema de control.....	53
4.5. Tratar los riesgos.....	55
4.5.1. Políticas de asunción de riesgos.....	55
4.5.1.1. Aceptar el riesgo.....	55
4.5.1.2. Analizar la eficacia del control.....	55

4.5.1.3. Evitar el riesgo.....	56
4.5.2. Políticas de prevención de riesgos.....	56
4.6. Seguimiento y monitoreo .....	58
Conclusiones .....	60
Recomendaciones.....	62
Bibliografía .....	64
Anexos .....	66

**Índice de tablas**

Tabla 3.1. Participación del mercado de seguros generales a diciembre 2016 .....	14
Tabla 4.1. Criterios probabilidad de ocurrencia.....	50
Tabla 4.2. Criterios de impacto .....	50
Tabla 4.3. Riesgo inherente.....	50
Tabla 4.4. Niveles de riesgo inherente .....	51
Tabla 4.5. Mapa de calor de riesgos.....	51
Tabla 4.6. Aplicación del control.....	53
Tabla 4.7. Periodicidad del control .....	53
Tabla 4.8. Cuantificación de la eficacia del control.....	53
Tabla 4.9. Eficacia del control .....	54
Tabla 4.10. Sistema de control.....	54
Tabla 4.11. Riesgo residual.....	54

## Índice de figuras

Figura 2.1. Proceso de Gestión de Riesgos ISO 31000:2009 .....	11
Figura 3.1. Índice de liquidez 2015 – 2017.....	16
Figura 3.2. Índice de liquidez 2017.....	16
Figura 3.3. Índice de endeudamiento 2015 - 2017.....	18
Figura 3.4. Índice de endeudamiento 2017 .....	18
Figura 3.5. Índice de rentabilidad para accionistas 2015 – 2017.....	20
Figura 3.6. Índice de rentabilidad para accionistas 2017 .....	20
Figura 3.7. Índice de tasa de gastos administrativos 2015 – 2017.....	21
Figura 3.8. Índice de tasa de gastos administrativos 2017.....	22
Figura 3.9. Índice de morosidad total 2015 – 2017.....	23
Figura 3.10. Índice de morosidad total 2017.....	24
Figura 3.11. Índice de cesión de reaseguro 2015 – 2017.....	25
Figura 3.12. Índice de cesión de reaseguro 2017 .....	25
Figura 3.13. Índice de siniestralidad 2016 .....	27
Figura 3.14. Índice de siniestralidad 2017 .....	27
Figura 3.15. Índice de reservas técnicas 2016.....	28

Figura 3.16. Índice de reservas técnicas 2017.....	29
Figura 4.1. Mapa de Procesos .....	31
Figura 4.2. Diagrama de flujo del proceso de comercial .....	32
Figura 4.3. Diagrama de flujo de plan de emisión .....	33
Figura 4.4 Diagrama de flujo de proceso de cartera .....	35
Figura 4.5. Diagrama de flujo de proceso de siniestros (parte 1) .....	36
Figura 4.5. Diagrama de flujo de proceso de siniestros (parte 2) .....	36

## **Índice de anexos**

Anexo 1 Diagrama de flujo de proceso de comercial .....	67
Anexo 2 Diagrama de flujo de proceso de emisión .....	68
Anexo 3 Diagrama de flujo de proceso cartera .....	69
Anexo 4 Diagrama de flujo de proceso de siniestros .....	70
Anexo 5 Registro de seguimiento de riesgos .....	72
Anexo 6 Reporte de novedades de riesgos.....	73

Autora: Ingrid Encalada Pastrana

Trabajo de Graduación

Director: Ing. Genaro Peña Cordero, Mgst.

Septiembre 2017

## **“Propuesta de un sistema de gestión de riesgos para las compañías del sector de seguros en el Ecuador”**

### **Introducción**

El objetivo de esta investigación es desarrollar un sistema de gestión y administración de los riesgos a los que se encuentran expuestas las compañías de seguros en el Ecuador, estos sistemas pueden ser adaptados a cualquier compañía con sus debidas características particulares.

El sector asegurador forma parte importante en la economía de un país, sin embargo, cuenta con características específicas, propias y complejas que derivan de la prestación de su servicio, que corresponde a una necesidad de protección frente al riesgo que pueden ser transferido a las empresas de seguros que dará como resultado la disminución de aspectos desfavorables en el caso de que dicho riesgo se materialice en un riesgo.

Sin embargo, no por la aceptación de estos riesgos las compañías de seguros se encuentran exentas de los riesgos inherentes de su actividad aseguradora, por lo que están íntimamente relacionadas al riesgo, debiendo cumplir la normativa en cuando a la gestión y administración de riesgos emitida por el ente de control, precautelando los intereses de sus asegurados mediante el cumplimiento de sus obligaciones en el momento que, los riesgos asumidos se materialicen en un siniestro, debiendo preservar sus intereses propios y la continuidad de sus compañías en el mercado.

Este trabajo tiene como objetivos específicos aplicar el modelo de gestión de riesgos ISO 31000 mediante el desarrollo de los siguientes elementos para la evaluación de riesgos: identificación de los riesgos, análisis de los riesgos, evaluación de los riesgos, tratamiento de los riesgos y, seguimiento y monitoreo.

## **Capítulo 1: Antecedentes**

### **1.1. Planteamiento del problema**

En noviembre del año 2012 se publicó en el registro oficial la Resolución No.JB-2011-2066 emitida por la Junta Bancaria del Ecuador, organismo que posteriormente fue reemplazado por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera creada por el Código Orgánico Monetario y Financiero para reordenar el sistema financiero de la economía popular y solidaria, y seguros, por lo que el sector asegurador en el Ecuador se ha visto sumergido en un proceso de actualización, a través de cambios en su normativa, en consecuencia permitió una adaptación al nuevo entorno económico y al creciente nivel de transparencia, seguridad y liquidez que demandan los organismos de control, siendo necesario que las compañías de seguros busquen una mayor seguridad a través de nuevos enfoques de solvencia, procedimientos de supervisión y de gestión de riesgos.

Sin embargo, aunque que el sistema de seguros se encuentra regulado, la normativa no describe todos los riesgos, por este motivo el presente trabajo expondrá ciertos tipos de riesgos que se derivan de los descritos en la Norma de Gestión y Administración de Riesgos de tal manera que se pueda detallar una mayor amplificación de estos.

### **1.2. Objetivos de la investigación**

#### **1.2.1. Objetivo general**

- Desarrollar un sistema de gestión y administración de los riesgos a los que se encuentran expuestas las Compañías de Seguros en el Ecuador.

### 1.2.2. Objetivos específicos

- i. Aplicar el modelo de gestión de riesgos ISO 31000 mediante el desarrollo de los siguientes elementos para la evaluación de riesgos: identificación de los riesgos, análisis de los riesgos, evaluación de los riesgos y tratamiento de los riesgos.
- ii. Establecer políticas sobre la asunción del riesgo.

## 1.3. Marco conceptual

### 1.3.1. COSO ERM

*“En 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (COSO II) Marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.*

*COSO II (ERM) amplía la estructura de COSO I a ocho componentes:*

- 1) *Ambiente de control: son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de los mismos.*
- 2) *Establecimiento de objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos.*
- 3) *Identificación de eventos, que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.*
- 4) *Evaluación de Riesgos: identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.*
- 5) *Respuesta a los riesgos: determinación de acciones frente a los riesgos.*
- 6) *Actividades de control: Políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos.*
- 7) *Información y comunicación: eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.*
- 8) *Supervisión: para realizar el seguimiento de las actividades.” (Asociación Española para la Calidad AEC, 2017)*

Una de las principales metodologías desarrolladas para la auditoría del control interno, es el COSO que ha tenido actualizaciones en su estructura conceptual para generar un alto impacto en su implementación dentro de las organizaciones, controlando no solamente los procesos internos, sino también los riesgos a los que

están expuestos. Esta metodología comparte las responsabilidades y riesgos del control interno, según el nivel jerárquico del ejecutivo, mientras más alto, mayor es la responsabilidad, haciendo a toda la organización participe en el control interno de la empresa, ya que existe un riesgo de alteración de datos en los procesos internos por parte de los participantes, poniendo en riesgo la información financiera, por el ello el COSO propone una supervisión vertical y horizontal de los sistemas de control manteniendo un riesgo mínimo de la información de la empresa.

### **1.3.2. ISO 31000: 2009**

*“ISO 31000: 2009 proporciona principios y directrices genéricas sobre la gestión de riesgos.*

*ISO 31000: 2009 puede ser utilizado por cualquier empresa privada o de la comunidad, asociación, grupo social o individuo. Por lo tanto, la norma ISO 31000: 2009 no es específica para cualquier industria o sector.*

*ISO 31000: 2009 puede ser aplicado en toda la vida de una organización, y para una amplia gama de actividades, incluidas las estrategias y decisiones, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios y activos.*

*ISO 31000: 2009 se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, cualquiera que sea su naturaleza, ya sea tener consecuencias positivas o negativas.*

*Aunque la norma ISO 31000: 2009 proporciona directrices genéricas, no es la intención de promover la uniformidad de la gestión de riesgos en todas las organizaciones. El diseño e implementación de planes de gestión del riesgo y los marcos tendrán que tomar en cuenta las diversas necesidades de una organización específica, sus objetivos particulares, el contexto, estructura, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios o activos y prácticas específicas empleadas.*

*Se pretende que la norma ISO 31000: 2009 utilizarse para armonizar los procesos de gestión de riesgos en las normas existentes y futuras. Proporciona un enfoque común en apoyo de las normas que se ocupan de los riesgos y / o sectores específicos, y no pretende sustituir esas normas.*

*ISO 31000: 2009 no está previsto para fines de certificación.” (Organización Internacional para la Estandarización, 2017)*

La norma ISO 31000 proporciona principios y una guía exhaustiva como ayuda a las organizaciones para un mejor análisis y evaluación de riesgos, tanto para empresas públicas como privadas, ya que se aplica a la mayoría de las actividades empresariales y comerciales, incluyendo la planificación, operaciones de gestión y procesos de comunicación. Sin embargo, a pesar de que todas las organizaciones gestionan los riesgos de algún modo, las recomendaciones de mejores prácticas de

esta norma internacional se desarrollaron para perfeccionar las técnicas de gestión y garantizar la seguridad en el lugar de trabajo en todo momento. Con esta norma se podrá mejorar la eficacia operativa, gobernanza y la confianza de las partes interesadas, al mismo tiempo que minimiza cualquier posible pérdida, además de fomentar una gestión proactiva en todas las áreas.

### **1.3.3. ISO 9001: 2015**

*“ISO 9001: 2015 especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad, cuando una organización:*

*a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos y servicios que satisfagan al cliente y legal aplicable y los requisitos reglamentarios, y*

*b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los clientes y los requisitos legales y reglamentarias aplicables.*

*Todos los requisitos de la norma ISO 9001: 2015 son genéricos y se pretende que sean aplicables a cualquier organización, independientemente de su tipo o tamaño, o los productos y servicios que ofrece.” (Organización Internacional para la Estandarización, 2017)*

La norma ISO 9001: 2015, en su última actualización, incorpora la gestión del riesgo enfocado a los inherentes dentro del sistema de gestión de calidad, centrándose en los procesos y en la satisfacción del cliente en lugar de procedimientos, es igualmente aplicable tanto a proveedores de servicios como a fabricantes. Esta norma proporciona la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a las organizaciones a controlar y mejorar su rendimiento, y conducirles hacia la eficiencia, servicio al cliente y excelencia en el producto, además de perfeccionar la mejora continua de la gestión del sistema de calidad y de sus riesgos, protegiendo así, los resultados presentes y futuros.

### **1.3.4. BASILEA II**

*“El acuerdo de Basilea II es un conjunto de normas que está dirigido a fomentar la mejora en gestión de los riesgos en las entidades de crédito; fomentar la estabilidad del sistema financiera a nivel internacional; adecuar el nivel de recursos propios de las entidades de crédito acorde con el riesgo asumido; reforzar la regulación bancaria (gestión de riesgos, transparencia, contabilidad, auditoría); mejorar la*

*supervisión de la banca transfronteriza; y prevenir la utilización del sistema financiero internacional con fines ilegales. Todo ello con el fin de evitar pérdidas, lograr una edición del capital regulatorio más sensible al riesgo, complementada con la profundización del proceso de supervisión bancaria y la disciplina de mercado.*

*Este acuerdo se adapta a través de cada país, que se adscribirá al convenio y adaptará las normas propuestas de acuerdo a sus requerimientos; las medidas pueden adaptarse gradualmente.*

*El alcance del acuerdo es alinear los riesgos bancarios y su gestión a los requerimientos de capital para mejorar la seguridad en el sistema financiero, poniendo mayor énfasis en los controles internos de los bancos, gestión de datos, modelos y procesos de gestión de riesgos, procesos de revisión regulatoria y disciplina del mercado.*

*El conjunto de normas está basado en tres pilares que constituyen la estructura del acuerdo:*

- *Pilar I: requerimientos mínimos de capital.*
- *Pilar II: revisión supervisora; examen por parte del supervisor.*
- *Pilar III: disciplina del mercado; información al mercado.*

*Se ha propuesto que el nuevo acuerdo sea aplicado -de forma consolidada- a bancos internacionalmente activos. La consolidación tiene por objetivo preservar la integridad del capital de los bancos con sus filiales, eliminando el doble apalancamiento de capital.*

*El ámbito de aplicación alcanzará de forma consolidada al holding que sea matriz de un grupo bancario, asegurando de esta manera capturar todos los riesgos de la industria. Esto implica un alcance mayor que el definido en el acuerdo vigente.” (Gonzalez Cervantes & Zornoza Batiz, 2017)*

El pilar II del acuerdo de Basilea II estudia el nivel de solvencia de la entidad mediante la validación de modelos estadísticos, estando los bancos obligados a: almacenar datos de información crediticia durante períodos largos de 5 a 7 años, garantizar su adecuada auditoría y superar todas las pruebas financieras. Este acuerdo desarrolla de forma más extensa el cálculo de los activos ponderados por riesgo y permite a las entidades bancarias aplicar calificaciones de riesgo basadas en sus modelos internos, siempre que estuviesen previamente aprobadas por un supervisor. Además, incorpora nuevas tendencias en la medición y el seguimiento de las distintas clases de riesgo, hace énfasis en la aplicación de metodologías internas, revisión de la supervisión y disciplina de mercado.

#### **1.4. Marco legal**

*“Artículo 8.- El diseño e implementación del sistema de evaluación y gestión de riesgos debe estar soportado por metodologías de reconocido valor técnico, bien se*

*determine un sistema por procesos o un sistema de administración por líneas de negocio. Así mismo, la actividad de cuantificación de los riesgos debe realizarse por métodos estadísticos y actuariales de reconocido valor técnico, aplicados sobre bases de datos históricos consistentes y debidamente validadas.” (Junta Bancaria del Ecuador, 2011)*

Para el caso de este proyecto se eligió utilizar el sistema ISO 31000: 2009 en conjunto con el sistema ISO 91000: 2015 ya que la metodología de estos dos sistemas permite desarrollar los procesos por cada área, para posteriormente identificar y medir los riesgos. Además, la actualización de la norma ISO 9001:2015 permite la gestión de riesgos dentro de los sistemas de calidad, dando apertura a la aplicación de la norma ISO 31000 a las empresas que ya cuenten con la certificación del sistema de gestión de calidad.

## **Capítulo 2: Materiales y métodos**

La presente investigación comenzara con la recopilación de información en el sistema de seguros del Ecuador, utilizando como referencia las normas establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), como la Norma ISO 31000 referente Gestión de Riesgos y la Norma ISO 9001:2015 que es un Sistema de Gestión de Calidad la cual posee un enfoque en riesgos.

Este trabajo se sustentará en las regulaciones establecidas por el ente de control para el sector asegurador, así como también un análisis de los riesgos derivados de la implementación de los cambios normativos.

El método Inductivo-Descriptivo permitirá determinar la situación actual del sistema de seguros de manera global, para utilizar la información publicada por el ente de control como base de referencia en el diseño de los indicadores de la propuesta.

### **2.1. Métodos de investigación**

La metodología que se utilizó en este proyecto fue un diseño no experimental transversal con un enfoque cuantitativo y cualitativo, cuantitativo porque está basado en recolección de datos históricos del sector de seguros y cualitativo por la revisión de las metodologías a aplicar, el tipo de investigación fue descriptivo, debido a que se recomienda la aplicación de la metodología ISO 31000 en el sector asegurador. Se utilizó la investigación aplicada fundamental, la que permitió generar el conocimiento teórico del estado actual del sector utilizando una investigación documental bibliográfica, y además las fuentes reales de la investigación existente en bibliotecas y base de datos de instituciones públicas oficiales.

Para el desarrollo de la tesis se utilizarán los siguientes métodos de investigación:

- Método histórico: Este método permitió analizar seriamente una serie de acontecimientos de carácter particular para llegar a generalidades que sirvieron como base en la investigación; tales como los riesgos establecidos por la Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera.
- Método estadístico: Se interpretaron los resultados de la información estadística obtenida por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Durante el desarrollo de la tesis se emplearon los siguientes tipos de investigación:

- Descriptiva: Se ha sometido a un análisis en el que se ha medido y evaluado los diversos aspectos del sector de seguros y su situación actual.
- Exploratoria: Se realizaron diagnósticos dentro del sector para levantar la información necesaria.
- Explicativos: Se dieron explicaciones en qué condiciones se pueden controlar y medir los riesgos.
- Análisis e Interpretación: Es dar un criterio personal de los autores sobre los datos obtenidos, estos estarán relacionados directamente con el problema a investigar.

## **2.2. Gestión de riesgos ISO 31000:2009**

Esta norma internacional recomienda un conjunto de directrices que se deben satisfacer para que la gestión del riesgo sea eficaz, proporciona los principios sobre la gestión del riesgo en diferentes tipos de organizaciones y empresas. Cuando se implementa esta norma internacional, la gestión del riesgo le permite a la organización:

- Fomentar la gestión proactiva
- Ser conscientes de la necesidad de identificar y tratar los riesgos en toda la organización.

- Mejorar la identificación de las oportunidades y amenazas.
- Con las exigencias legales y reglamentarias y las normas internacionales.
- Mejorar la información obligatoria y voluntaria.
- Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- Mejorar los controles.
- Asignar y utilizar eficazmente los recursos para el tratamiento del riesgo.
- Mejorar la eficacia operacional y la eficiencia.
- Minimizar las pérdidas.



Figura 2.1. Proceso de Gestión de Riesgos ISO 31000:2009

Fuente: ISO 31000:2009

Elaborado por: La autora

### 2.3. Manual de sistema de gestión de riesgos

De acuerdo con el sistema de gestión de riesgos implementado por la organización, se lo debe realizar teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- El encabezado debe tener un membrete con la siguiente información:

<b>Logo de la empresa</b>	<b>Manual</b> (Nombre del Proceso)	<b>Código:</b>
		<b>Página:</b>
		<b>Fecha:</b>

- En el pie de página el membrete debe mostrarse como sigue:

<b>Logo de la empresa</b>	<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>	<b>Vigencia a partir:</b>
	<b>Área</b>	Nombre y Apellido	Nombre y Apellido	Mes / Año
				<b>Página</b>

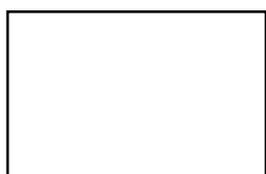
- La codificación del manual se realizará considerando las siguientes reglas:

3 dígitos alfabéticos	Abreviación de la empresa
3 dígitos alfabéticos	Abreviación del área
3 dígitos alfabéticos	Abreviación del proceso
3 dígitos numéricos	Número de subproceso dentro del proceso

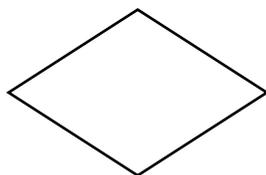
- El manual debe tener al menos tres secciones, como se detalla a continuación:
  - ✓ Metodología: son los flujogramas que incluyen las actividades que deben ejecutarse, los responsables de los mismos y las herramientas que se utilizan durante el proceso.
  - ✓ Indicadores: es la medición de los riesgos, facilita la toma de decisiones y las estrategias a tomar.
  - ✓ Políticas: aquí van a constar todos los requerimientos para la administración y supervisión de los indicadores de riesgos.

#### 2.4. Flujos de procesos de la gestión de riesgos

El departamento de procesos debe establecer los procedimientos para cumplir con los requerimientos de la gestión de riesgos. Para la elaboración de los diagramas de flujo se utilizarán los siguientes símbolos establecidos en el sistema de gestión según la ISO 9001:



Actividad o paso dentro de la metodología. Puede ser cuadrado o rectángulo.



Decisión dentro del flujo de operación, se utiliza cuando existen dos posibles formas de continuar en un proceso.

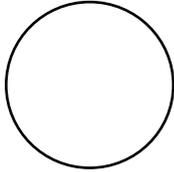


Registro de información o datos.



Inicio / Fin

Inicio o fin del flujo (opcional).



Conectores (opcional) utilizando números o letras en su interior

### Capítulo 3: Análisis del sector

Durante el año 2016 se encontraban operando 29 compañías en los ramos de seguros generales, de los cuales se detallan a continuación los valores de las primas netas emitidas.

**Tabla 3.1.**

*Participación del mercado de seguros generales a diciembre 2016*

No.	ENTIDAD	PRIMA NETA EMITIDA	%
1	SEGUROS SUCRE S.A.	\$ 186.089.984,44	15,56%
2	EQUINOCCIAL	\$ 153.402.109,23	12,83%
3	QBE COLONIAL	\$ 123.642.850,89	10,34%
4	CHUBB SEGUROS ECUADOR S.A.	\$ 105.855.301,90	8,85%
5	AIG METROPOLITANA	\$ 70.251.630,47	5,88%
6	ROCAFUERTE	\$ 59.165.401,97	4,95%
7	ASEGURADORA DEL SUR	\$ 50.442.640,70	4,22%
8	LIBERTY SEGUROS S.A.	\$ 46.764.733,42	3,91%
9	ECUATORIANO SUIZA	\$ 46.026.181,87	3,85%
10	MAPFRE ATLAS	\$ 41.118.537,33	3,44%
11	UNIDOS	\$ 34.372.269,65	2,87%
12	LATINA SEGUROS	\$ 31.773.055,84	2,66%
13	SEGUROS CONFIANZA S.A.	\$ 31.717.366,38	2,65%
14	GENERALI	\$ 31.142.701,17	2,60%
15	SEGUROS ALIANZA S.A.	\$ 24.847.332,31	2,08%
16	SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.	\$ 23.470.167,10	1,96%
17	ORIENTE SEGUROS S.A.	\$ 23.066.146,10	1,93%
18	HISPANA	\$ 21.478.482,96	1,80%
19	PICHINCHA	\$ 16.603.441,63	1,39%
20	CONDOR	\$ 16.339.261,73	1,37%
21	LA UNION	\$ 14.509.728,95	1,21%
22	VAZSEGUROS S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS	\$ 12.332.473,72	1,03%
23	CONSTITUCION	\$ 9.409.762,71	0,79%
24	INTEROCEANICA C.A. DE SEGUROS.	\$ 6.870.108,98	0,57%
25	TOPSEG COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.	\$ 6.690.636,45	0,56%
26	COFACE S.A.	\$ 4.709.990,17	0,39%
27	COLON	\$ 2.035.864,58	0,17%
28	BALBOA	\$ 1.225.380,32	0,10%
29	AMA AMERICA S.A. EMPRESA DE SEGUROS	\$ 412.947,38	0,03%
<b>TOTAL SISTEMA</b>		<b>\$ 1.195.766.490,35</b>	

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

**Elaborado por:** La autora

Como se observa en la tabla 3.1. la compañía Seguros Sucre lidera el mercado con una participación del 15,56%, seguido por Seguros Equinoccial con una participación del 12,83% y Seguros QBE Colonial con un 10,34%. Estas tres empresas dominan el 38,73% del mercado de seguros del país, según los datos publicados por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

En este capítulo se realizó el análisis de los indicadores del sector de seguros, esta información fue obtenida de los datos históricos publicados en la página de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de los ramos generales, se tomó en consideración los meses del año en curso en los indicadores donde su medición es mensual, y en otros casos los años 2016 y 2015 en los indicadores cuya medición es anual.

El periodo de análisis no pudo ser mayor debido a que el sector de seguros estaba regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, pero el 14 de septiembre del año 2015 pasó a ser controlado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, luego de que se hiciera la reforma al artículo 312 de la Constitución aprobada en el año 2011, ordenando su desvinculación del sistema financiero. Por este motivo en la página oficial de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros solo existen datos históricos desde el año 2015, periodo a partir del cual empezó a regular este sector.

### **3.1. Índice de liquidez**

#### **3.1.1. Definición**

*“Las razones de liquidez muestran en qué medida una empresa está en situación de pagar sus deudas de forma sincronizada con los respectivos vencimientos, dados los medios de que dispone. Para efectos del sector asegurador, las razones de liquidez se integran por la parte de los activos que pueden ser disponibles de inmediato y la parte de los pasivos constituida por obligaciones exigibles a corto plazo.”*  
(Comisión Nacional de Seguros y Fianzas CNSF, 2017)

### 3.1.2. Indicador

Como se observa en la figura 3.1. durante el año 2015 se tuvo un índice de liquidez 1,18, mientras que en el 2016 tuvo 1,13, esto como resultado del decrecimiento del sector que en ese periodo fue de 3,88%, sin embargo, en lo que va de enero a septiembre del 2017, el índice es de 1,20, 5,41% mayor al año 2016.

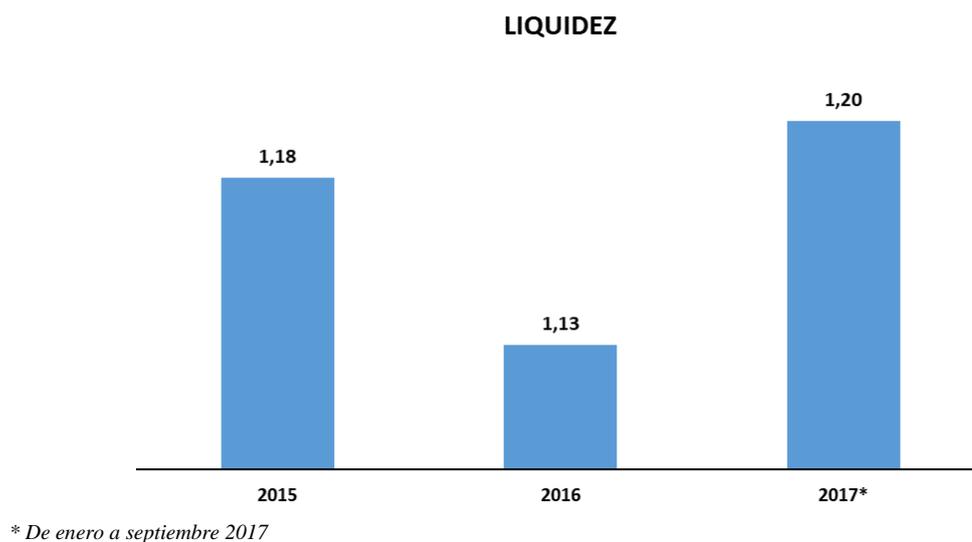
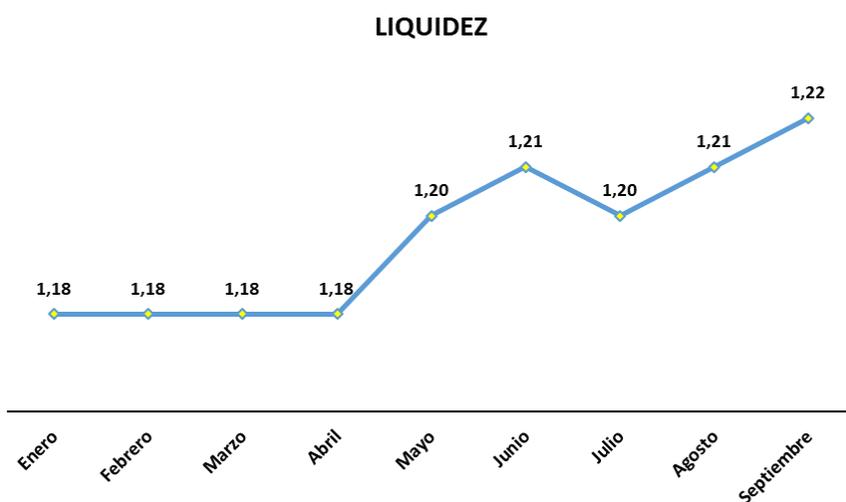


Figura 3.1. Índice de liquidez 2015 – 2017

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros  
**Elaborado por:** La autora



**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros  
**Elaborado por:** La autora

### **3.1.3. Análisis**

Su afectación en la liquidez fue debido al proceso de desinversión que sufrió el sector asegurador de acuerdo con lo estipulado en la resolución de la Junta de Regulación y Política Monetaria y Financiera No. 218-2016-S del 9 de marzo del 2016, en la cual se determinaron nuevos límites para dar cumplimiento con las inversiones obligatorias definidas en la Ley General de Seguros.

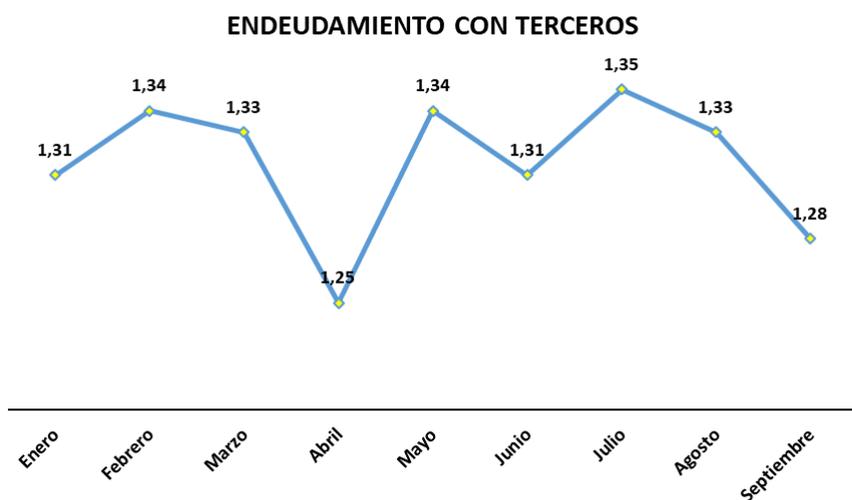
## **3.2. Índice de endeudamiento con terceros**

### **3.2.1. Definición**

*“Este indicador representa el nivel de endeudamiento de la compañía de seguros, incluido el pasivo indirecto, es decir, el número de veces que está comprometido el patrimonio en deudas con terceros, asegurados y otros. Para las Compañías de Seguros Generales, el límite del endeudamiento total es de cinco veces.”*  
(Superintendencia Valores y Seguros SVS, 2017)

### **3.2.2. Indicador**

Como se observa en la figura 3.3. durante el año 2015 se tuvo un índice de endeudamiento por 1,31, mientras que en el 2016 tuvo 1,47, esto significa que el sector tuvo un crecimiento de endeudamiento de 12.15%, sin embargo, en lo que va de enero a septiembre del 2017, el índice es de 1,32, el cual es 10.46% menor que el año 2016.

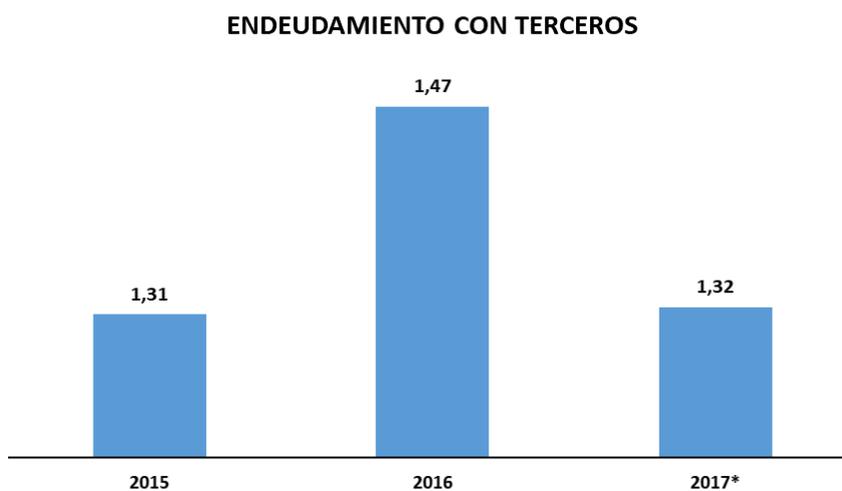


\* De enero a septiembre 2017

Figura 3.3. Índice de endeudamiento 2015 - 2017

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

**Elaborado por:** La autora



**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

**Elaborado por:** La autora

### 3.2.3. Análisis

Las compañías de seguros tuvieron que realizar un aumento de capital, por lo que su índice de endeudamiento bajo en lo que lleva del año 2017, esto con relación al registro oficial 332 de fecha 12 de septiembre de 2014, en el cual Código Orgánico Monetario y Financiero realizó un ajuste sobre el capital pagado mínimo legal para la

constitución de las compañías del sistema de seguros situando al mismo en USD 8,000,000.00 millones para empresas aseguradoras y USD 13,000,000.00 millones para empresas reaseguradoras, capital que debe ser constituido en varias etapas en base al cronograma establecido que debe cumplirse hasta el mes de septiembre del año 2017.

### **3.3. Índice de rentabilidad para accionistas ROE**

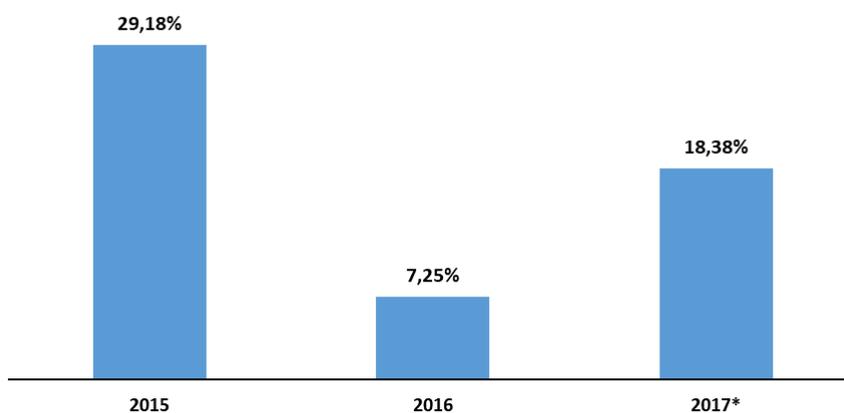
#### **3.3.1. Definición**

*“La rentabilidad sobre el patrimonio neto (ROE por sus siglas en inglés, return on equity) es un ratio de eficiencia utilizado para evaluar la capacidad de generar beneficios de una empresa a partir de la inversión realizada por los accionistas. Se obtiene dividiendo el beneficio neto de la empresa entre su patrimonio neto.”*  
(Muchos ingresos pasivos, 2017)

#### **3.3.2. Indicador**

Como se observa en la figura 3.5. durante el año 2015 se tuvo un índice de rentabilidad del 29,18%, mientras que en el 2016 tuvo el 7,25%, esto significa que el sector tuvo un decrecimiento de este indicador por 75,17%, sin embargo, en lo que va de enero a septiembre del 2017, el índice es del 18,38%, el cual es 153,62% mayor que el año 2016.

### RENTABILIDAD PARA ACCIONISTAS ROE



\* De enero a septiembre 2017

Figura 3.5. Índice de rentabilidad para accionistas 2015 – 2017

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

**Elaborado por:** La autora

### RENTABILIDAD PARA ACCIONISTAS ROE

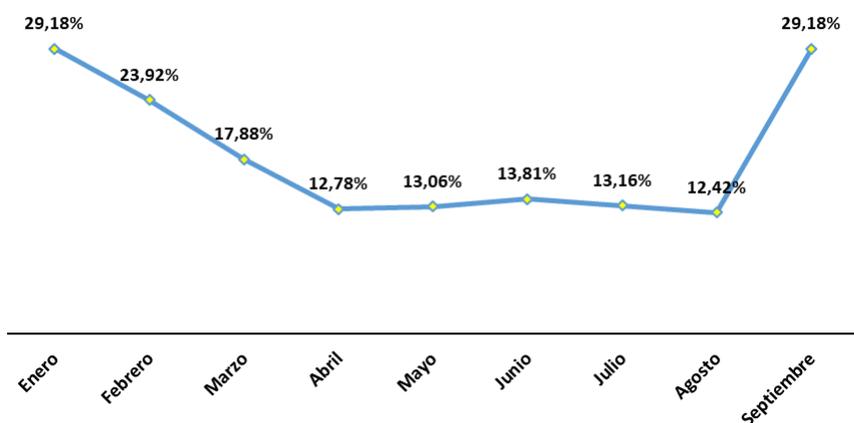


Figura 3.6. Índice de rentabilidad para accionistas 2017

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

**Elaborado por:** La autora

### 3.3.3. Análisis

En base a la información analizada, se establece que el decrecimiento del índice de rentabilidad para los accionistas es producto de las bajas utilidades reportadas en el año 2016, sin embargo en sector muestra un fuerte crecimiento para el año 2017.

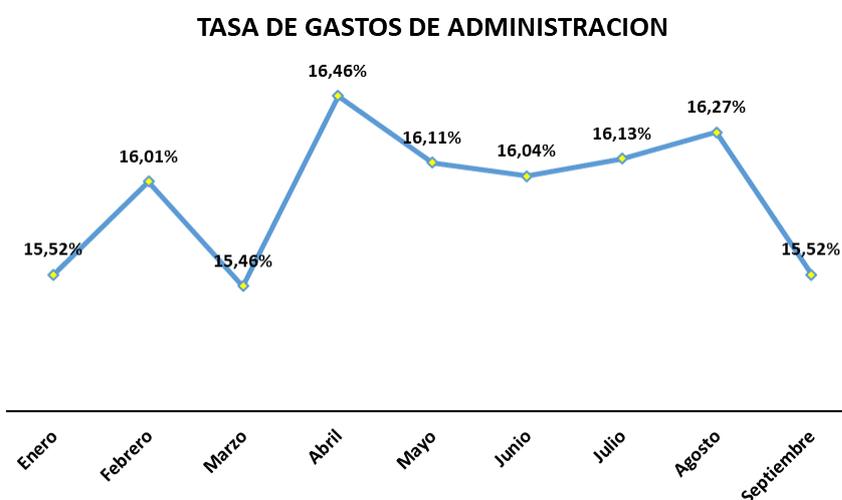
### 3.4. Índice de tasa de gastos de administración

#### 3.4.1. Definición

La tasa de administración es el porcentaje de los ingresos por recaudación que se destinan a financiar los gastos necesarios para obtener dichos ingresos. Para calcularla se debe dividir los gastos de administración sobre la prima neta pagada.

#### 3.4.2. Indicador

Como se observa en la figura 3.7. durante el año 2015 se tuvo una tasa de gastos de administración por 15,52%, mientras que el 2016 tuvo una tasa de 16,13%, esto significa que el sector tuvo un crecimiento de gastos administrativos por 3,95%, sin embargo, en lo que va de enero a septiembre del 2017, la tasa es de 15,95%, la cual es 1,15% menor que el año 2016.

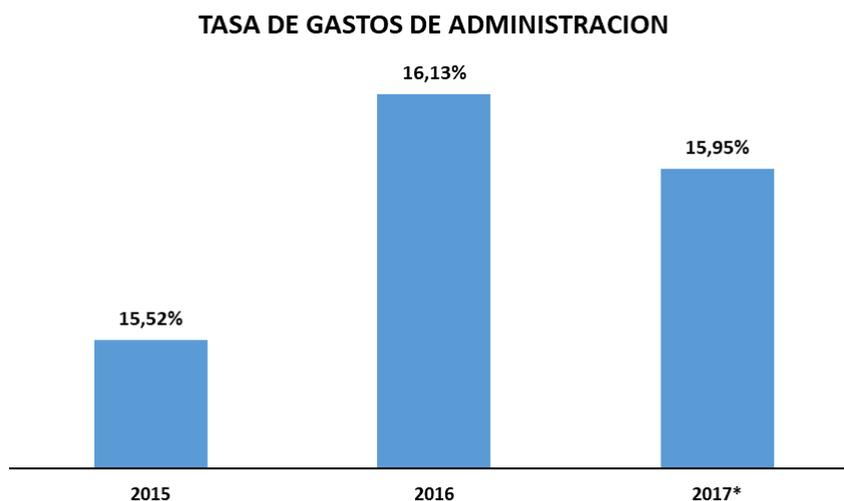


\* De enero a septiembre 2017

Figura 3.7. Índice de tasa de gastos administrativos 2015 – 2017

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

**Elaborado por:** La autora



*Figura 3.8. Índice de tasa de gastos administrativos 2017*

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

**Elaborado por:** La autora

### 3.4.3. Análisis

Uno de los rubros que puede ser controlado para reducir los egresos, es la disminución de los gastos administrativos que permite obtener mejores resultados y en relación con el decrecimiento que tuvo el sector en el año 2016 se evidencia que la tasa de gastos administrativos incremento producto de la disminución de la prima neta pagada, motivo por el cual las compañías de seguros debían optimizar sus gastos administrativos para obtener mejores resultados.

## 3.5. Índice de morosidad total

### 3.5.1. Definición

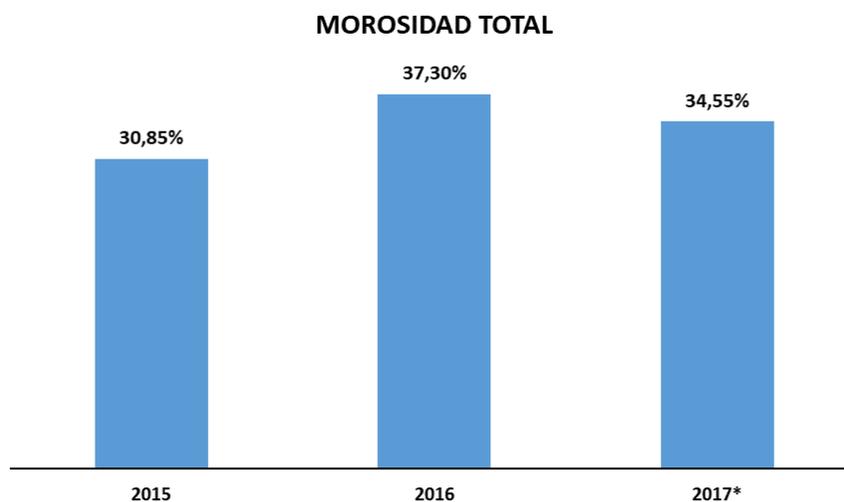
Es el número de veces que representa la cartera improductiva con respecto a la cartera bruta total.

*“La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador mide el índice de morosidad como el porcentaje de la cartera improductiva frente a la cartera total. Los ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por línea de negocio. Cuando se incrementa la morosidad crediticia tiene un efecto negativo sobre la rentabilidad a la vez que se da una ruptura en la rotación de los fondos. Lo que trae consigo que la entidad financiera incremente sus provisiones por los*

*créditos impagos, esto a su vez afecta inmediatamente a sus utilidades. Por lo que, un incremento importante en la morosidad, hace que el problema de incumplimiento se traduzca en rentabilidad, liquidez y finalmente en solvencia.” (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador , 2017)*

### 3.5.2. Indicador

Como se observa en la figura 3.9. durante el año 2015 se tuvo un índice de morosidad total del 30,85%, mientras que el 2016 tuvo un índice del 37,30%, esto significa que el sector tuvo un crecimiento de morosidad por 20,91%, sin embargo, en lo que va de enero a septiembre del 2017, el índice de morosidad es del 34,55%, el cual es 7,37% menor que el año 2016.

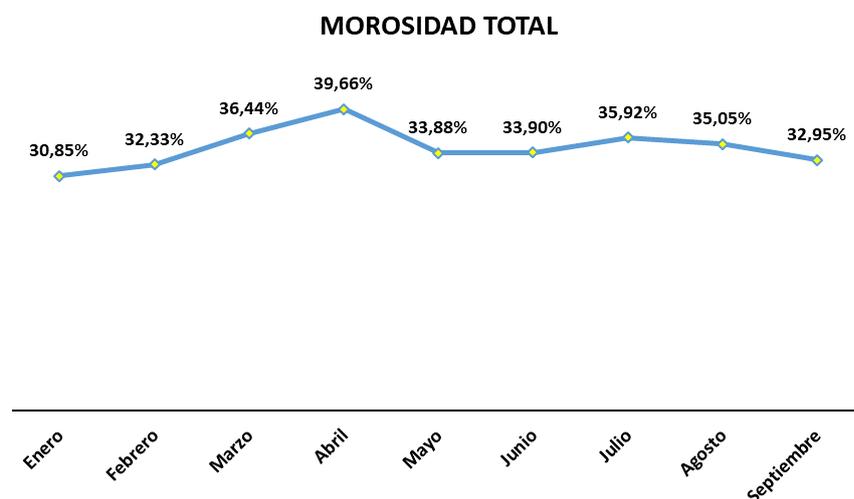


\* De enero a septiembre 2017

Figura 3.9. Índice de morosidad total 2015 – 2017

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

**Elaborado por:** La autora



*Figura 3.10. Índice de morosidad total 2017*

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

**Elaborado por:** La autora

### 3.5.3. Análisis

El sector de seguros tiene una relación directa con los ciclos económicos del país, ya que es intermediario financiero que capta los excedentes y el ahorro de las empresas y personas, motivo por el cual se refleja un incremento considerable en el indicador de morosidad en el año 2016, llevado de la mano del comportamiento económico poco favorable en ese periodo, sin embargo, se evidencia un cambio positivo en lo que lleva el año 2017.

## 3.6. Índice de cesión de reaseguro

### 3.6.1. Definición

Es el porcentaje de dispersión de riesgos por el cual la entidad cedente traspassa parte de sus riesgos individualmente contratados a su reasegurador en virtud de un contrato de reaseguro o cesión facultativo.

### 3.6.2. Indicador

Como se observa en la figura 3.11. durante el año 2015 se tuvo un índice de cesión de reaseguro del 30,17%, mientras que el 2016 tuvo un índice del 34,04%, esto significa que el sector tuvo un crecimiento de cesión por 12,83%, sin embargo, en lo que va de enero a septiembre del 2017, este índice es del 30,95%, el cual es 9,09% menor que el año 2016.

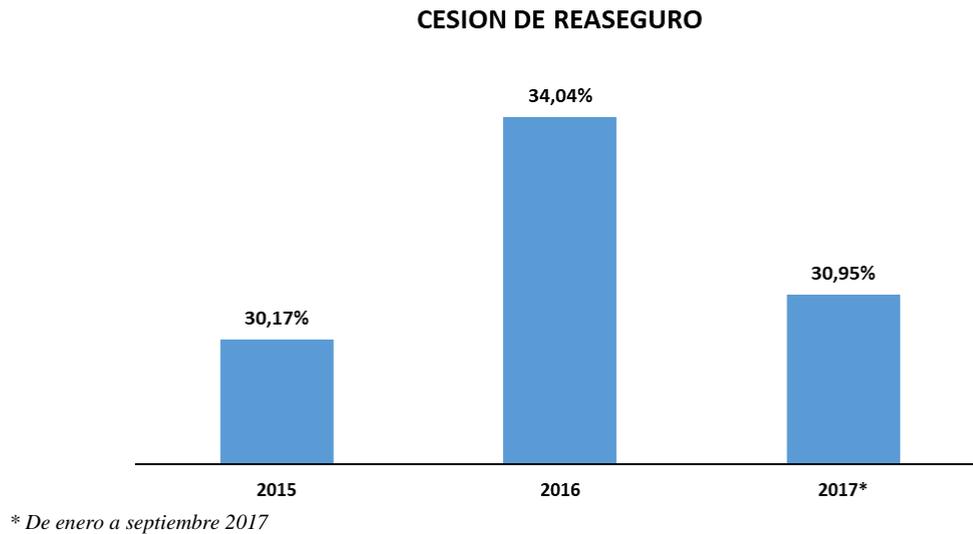
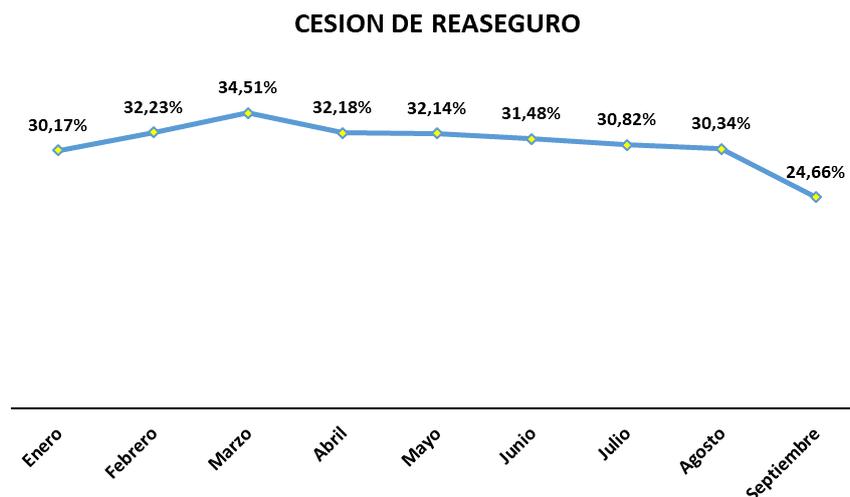


Figura 3.11. Índice de cesión de reaseguro 2015 – 2017

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

**Elaborado por:** La autora



**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

**Elaborado por:** La autora

### 3.6.3. Análisis

El porcentaje de cesión al reaseguro sufrió un fuerte cambio debido a que, en los ramos de: vehículos, vida individual, vida en grupo, accidentes personales y asistencia media, solo se permite ceder el 10% al reaseguro de acuerdo con la nueva normativa, la cual rige desde septiembre de 2016. Demostrando su afectación en gran medida en el año 2017 como consecuencia de la producción que registra el ramo de vehículos debido a que éste es el que genera mayor prima en el Ecuador.

*“Según Resolución No 283-2016-S de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, en su parte pertinente señala que “las empresas de seguros y compañías de reaseguros, que operen en los ramos de vida individual, vida en grupo, accidentes personales, asistencia médica y vehículos deberán retener el 90% de la prima total neta emitida”. Misma que entra en vigencia a partir de Septiembre 2016.” (Resolución No. 283-2016-S, 2016)*

## 3.7. Índice de siniestralidad

### 3.7.1. Definición

*“Coeficiente o porcentaje que refleja la proporción existente entre el coste de los siniestros producidos en un conjunto o cartera determinada de pólizas y el volumen global de las primas que han devengado en el mismo periodo tales operaciones.” (Fundación MAPFRE, 2017)*

### 3.7.2. Indicador

Como se observa en la figura 3.13. durante el primer trimestre del 2016 el índice de siniestralidad se encontraba a la baja, a partir del mes de abril comenzó a elevarse, pasando del 44,18% en enero a 81,04% en agosto, su punto más alto fue en octubre con un 84,67% y cerró el año en diciembre con el 79,34%, lo que significa que este índice tuvo un incremento del 79,59% de enero a diciembre de año 2016.

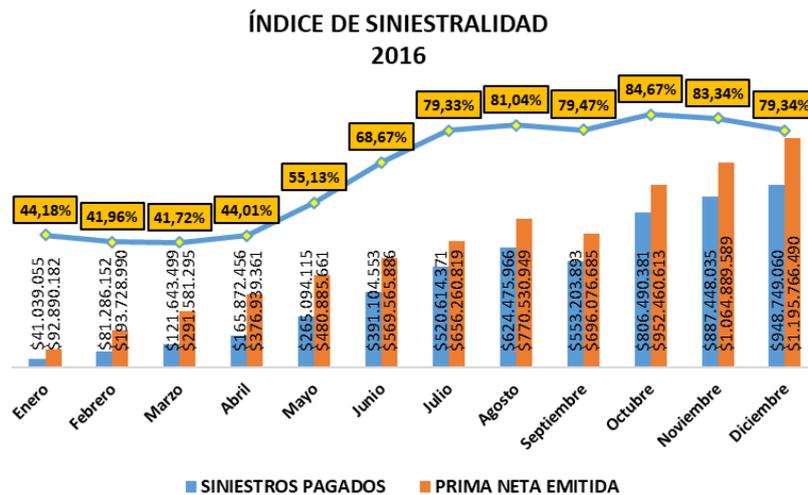


Figura 3.13. Índice de siniestralidad 2016

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros  
**Elaborado por:** La autora

Como se observa en la figura 3.14. se inició el año 2017 con un índice de siniestralidad en el mes de enero del 69,03%, febrero tuvo el punto más alto del índice con el 72,91%, el índice ha tenido una tendencia a la baja llegando a septiembre con el 59,63%, lo que representa un decrecimiento del 13,62% con respecto a enero.

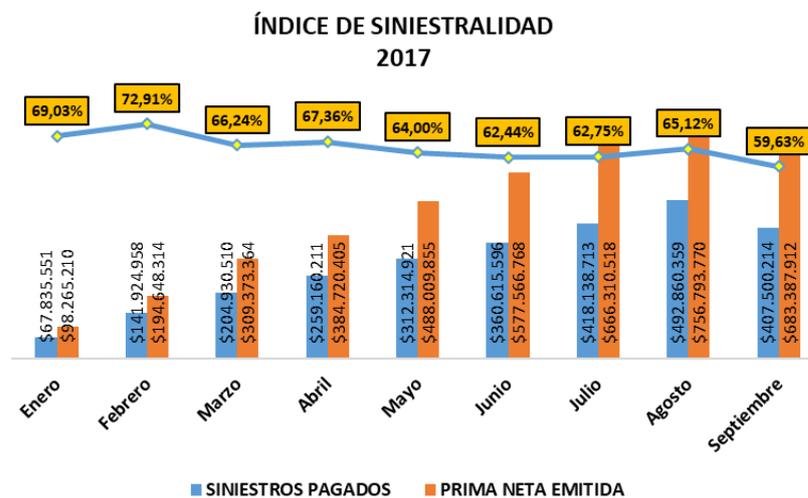


Figura 3.14. Índice de siniestralidad 2017

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros  
**Elaborado por:** La autora

### 3.7.3. Análisis

El comportamiento del índice de siniestralidad muestra mejores resultados que los expuestos en el año 2016, por lo que se concluiría que las empresas de seguros realizaron una mejor selección de los riesgos asumidos mediante el cambio de sus políticas para la suscripción de los mismos.

## 3.8. Índice de reservas técnicas

### 3.8.1. Definición

*“Las reservas técnicas representan las provisiones necesarias que esas instituciones deben realizar para dotarse de liquidez a fin de financiar el pago de reclamaciones, en tanto se lleva a cabo el proceso de adjudicación y realización de las garantías aportadas por el fiado. Las inversiones que las respaldan deben encontrarse en condiciones adecuadas de seguridad y liquidez conforme a la regulación aplicable.” (Gob.mx, 2017)*

### 3.8.2. Indicador

Como se observa en la figura 3.15. durante el 2016 la reserva técnica pasó de ser USD 555'776.185,82 en enero a USD 768'762.442,37 en diciembre, lo que representa un incremento del 28,82%.



Figura 3.15. Índice de reservas técnicas 2016

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros  
**Elaborado por:** La autora

Como se observa en la figura 3.16. en lo que va el año 2017 la reserva técnica pasó de ser USD 726'742.807,45 en enero a USD 436'870.206,02 en septiembre, lo que representa una disminución del 39,89%, con tendencia a la baja hasta finalizar el año.



Figura 3.16. Índice de reservas técnicas 2017

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

**Elaborado por:** La autora

### 3.8.3. Análisis

La disminución de las reservas técnicas en el año 2017 con respecto al 2016 fue debido a los cambios efectuados para el cálculo de la Reserva por Insuficiencia de Primas, Reserva para Siniestros Ocurridos pero no Reportados y Reserva de Riesgos en curso, el cual fue realizado mediante Resolución de la Junta de regulación y Política Monetaria y Financiera No. 306-2016-S del 2 de diciembre del 2016, que entró en vigencia a partir del 30 de diciembre del 2016 fecha de su publicación en el Registro Oficial.

## **Capítulo 4: Discusión**

Para la aplicación de la norma de la ISO 31000:2009 es necesario primero aplicar la norma ISO 9001 la cual nos ayuda a organizar las áreas de la empresa mediante modelos y flujos de procesos, también a identificar y medir los tipos de riesgos para tomar medidas correctivas o preventivas, y, posteriormente dar seguimiento al resultado, por último, se establecen políticas para una mejor armonía entre todas las áreas de la empresa y control de los riesgos.

Una vez aplicada la norma ISO 9001: 2015 y teniendo los resultados de los indicadores de riesgos, podemos aplicar la norma ISO 31000:2009 la cual nos permite identificar, analizar, evaluar y tratar el riesgo, según el criterio de quien aplique esta norma.

### **4.1. Comunicación y consulta**

Se realizará una reunión mensual y otra anual con el Comité de Administración Integral de Riesgos, como lo establece la Resolución No. JB-2011-2066, este comité estará conformado por el representante del directorio, quien presidirá el comité, el representante legal (gerente general o presidente ejecutivo) y el responsable de la Unidad de Riesgos, además se contará con la participación de los responsables de cada área de la empresa y otros colaboradores estratégicos especialistas cuando el caso lo amerite, el comité identificará, analizará, evaluará y tratará cada tipo de riesgo para cumplir con lo establecido en el proceso de gestión de riesgos ISO 31000:2009.

Cada área de la empresa debe de compartir la información de su gestión en el control y medición de riesgos en una plataforma virtual, por lo que es importante el uso de los recursos de Tecnologías de Información para una comunicación constante y efectiva entre las áreas de la empresa.

## 4.2. Identificar riesgos

Para la identificación de los riesgos es necesario identificar los procesos más importantes de la empresa ya que en estos procesos están inherentes los riesgos, mantener debidamente organizado los procesos, ayuda a la identificación del área responsable de cada riesgo.

El sistema de gestión de riesgos abarca a toda la organización y a través del mapa de procesos podemos identificar la relación entre todos los procesos con los que generalmente las compañías de seguros operan.

El mapa de procesos presentado en la figura 4.1 expone la representación grafica de los procesos y su relación entre ellos, al igual que la definición de aquellos procesos agregadores de valor, estratégicos y de apoyo.



Figura 4.1. Mapa de Procesos

Fuente y Elaborado por: La autora

A continuación se presenta los modelos de los procesos clave que forman parte de la cadena de valor, así como sus procedimientos y riesgos que derivan de cada uno de estos procesos.

#### 4.2.1. Modelo del proceso de comercial

El Departamento Comercial es el encargado de iniciar el proceso a través de la gestión de ventas, a continuación se presenta el flujo grama de este proceso y los riesgos a los cuales está expuesto este proceso.

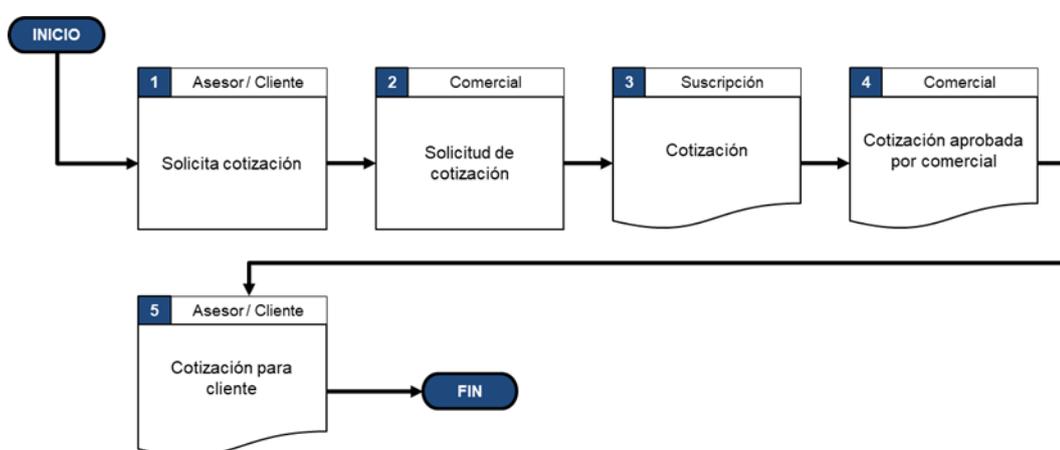


Figura 4.2. Diagrama de flujo del proceso de comercial

Fuente y Elaborado por: La autora

##### 1. Solicita cotización

El cliente o asesor solicita la cotización.

##### 2. Solicitud de cotización

El jefe comercial solicita la elaboración de la cotización al departamento de suscripción entregando la información del asegurado y del bien asegurable.

##### 3. Cotización

El gerente de suscripción realiza la elaboración de la cotización e indica la tasa y las coberturas que aplican.

##### 4. Cotización aprobada por comercial

El jefe de comercial recibe la cotización aprobada.

##### 5. Cotización para cliente



**3. Revisión de orden de emisión.**

El gerente del departamento de suscripción revisa la orden de emisión con la información proporcionada en la cotización y solicita su emisión.

**4. Si es un programa de seguros, ir al paso al paso 10, caso contrario, ir al paso 5.**

**5. Emite póliza**

El jefe de emisiones emite la póliza de acuerdo a las condiciones establecidas en la Orden de Emisión.

**6. Firma**

El Gerente de Suscripción firma la póliza.

**7. Facturación**

El Jefe de Emisiones procede con la facturación de la póliza.

**8. Coordinar entrega**

El responsable de archivo coordina la entrega de la póliza al cliente o asesor.

**9. Archivo de pólizas emitidas**

El responsable de archivo procede a archivar las pólizas emitidas

**10. Emite borrados**

El jefe de emisiones emite un borrador del programa de seguros.

**11. Revisión de las condiciones**

El gerente de suscripción revisa las condiciones y solicita su emisión, posteriormente se continúa con el pago.

**4.2.2.1 Riesgos del proceso de emisiones**

- Riesgo de suscripción
- Riesgo de tarifación
- Riesgo de reaseguro

### 4.2.3. Modelo del proceso de cartera

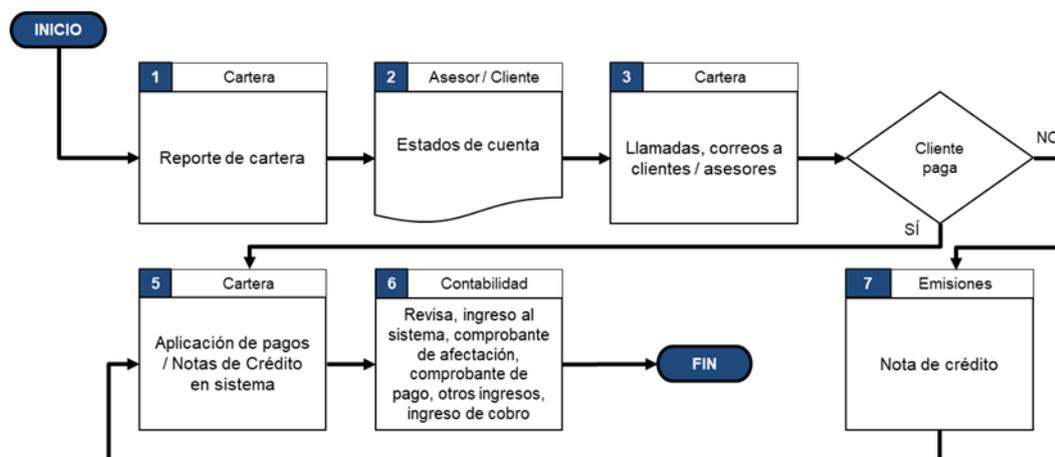


Figura 4.4 Diagrama de flujo de proceso de cartera

Fuente y Elaborado por: La autora

#### 1. Reporte de cartera

El jefe de cartera genera el reporte de cartera por cobrar.

#### 2. Estados de cuenta

El jefe de cartera envía el estado de cuenta al cliente o asesor

#### 3. Llamadas, correos a clientes / asesores

El jefe de cartera realiza la gestión de cobro por medio de: llamadas y correos electrónicos.

#### 4. Si el cliente paga, ir al paso 5, caso contrario, ir al paso 7

#### 5. Aplicación de pagos / Notas de Crédito en sistema

El jefe de cartera realiza la aplicación del pago realizado por el cliente o la aplicación de la nota de crédito.

#### 6. Revisa, ingreso al sistema, comprobante de afectación, comprobante de pago, otros ingresos, ingreso de cobro

El jefe de contabilidad revisa la aplicación del comprobante de pago o afectación al cliente en el sistema.

#### 7. Nota de crédito

En caso de que el cliente no pague, el jefe de cartera solicita al departamento de emisiones la cancelación de la póliza por medio de emisión de una nota de crédito, posteriormente se continúa con el paso 5.

### 4.2.3.1 Riesgos del proceso de cartera

- Riesgo de crédito
- Riesgo de liquidez

### 4.2.4. Modelo del proceso de siniestros

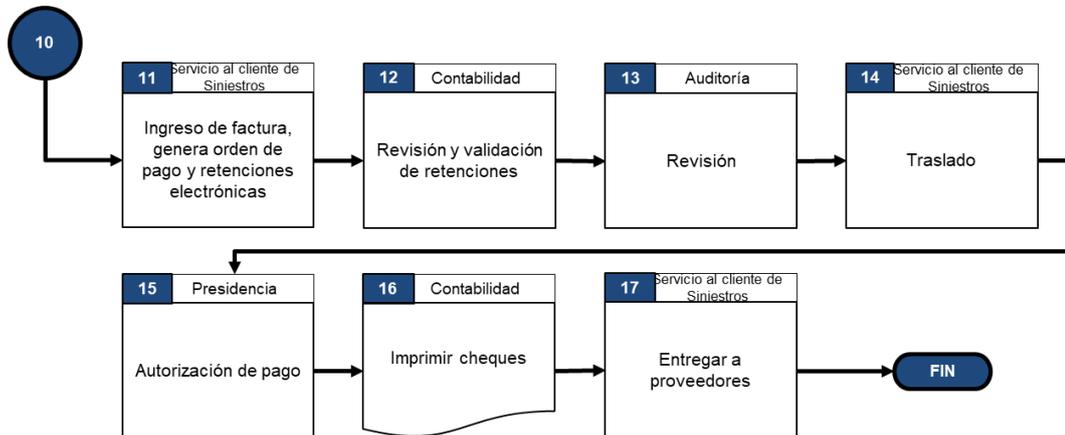


Figura 4.5. Diagrama de flujo de proceso de siniestros (parte 1)

Fuente y Elaborado por: La autora

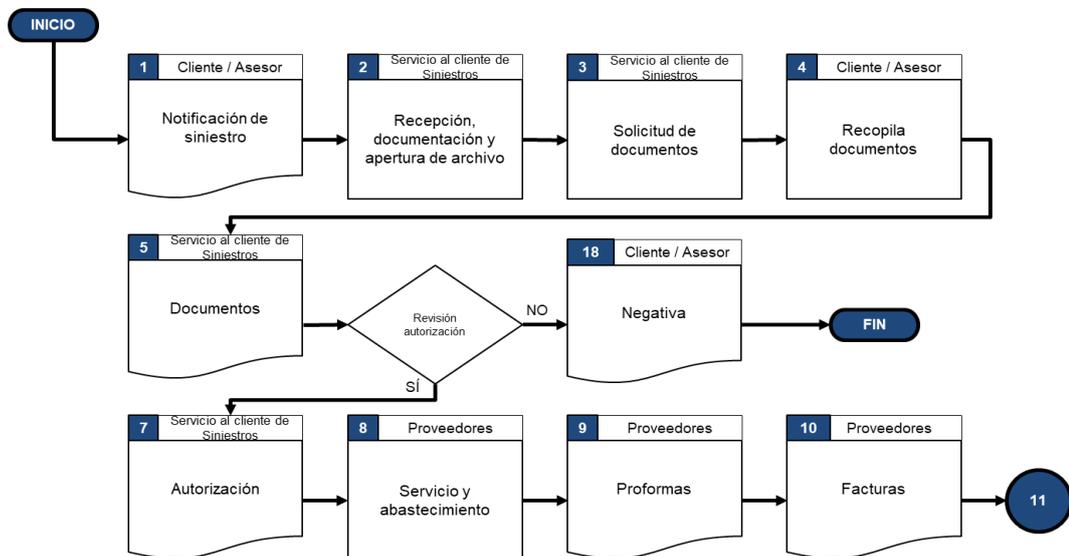


Figura 4.6. Diagrama de flujo de proceso de siniestros (parte 2)

Fuente y Elaborado por: La autora

#### 1. Notificación de siniestro

El cliente o asesor notifican la ocurrencia del siniestro.

**2. Recepción, documentación y apertura de archivo**

El jefe de siniestros receipta el aviso del siniestro, la documentación soporte y apertura el siniestro.

**3. Solicitud de documentos**

El jefe de siniestros solicita toda la documentación necesaria para el siniestro.

**4. Recopila documentos**

El cliente o asesor recopila la documentación del siniestro.

**5. Documentos**

El jefe de siniestro documenta el siniestro y sustenta el monto del mismo.

**6. Si el siniestro posee autorización, ir al paso 7, caso contrario, ir al paso 18**

**7. Autorización**

El gerente de servicio al cliente autoriza el siniestro.

**8. Servicio y abastecimiento**

El jefe de siniestros solicita proformas de mano de obra y/o repuestos y notifica a los proveedores.

**9. Proformas**

El Jefe de Siniestros aprueba proformas de mano de obra y/o repuestos y notifica a los proveedores.

**10. Facturas**

Los proveedores emiten las facturas por mano de obra y/o repuestos.

**11. Ingreso de factura, genera orden de pago y retenciones electrónicas**

El jefe de siniestros ingresa las facturas y genera la respectiva orden de pago y comprobantes de retención.

**12. Revisión y validación de retenciones**

El jefe de contabilidad revisa y valida las retenciones emitidas.

**13. Revisión**

El auditor interno revisa la orden de pago del siniestro y así como las reservas.

**14. Traslado**

El jefe de siniestros solicita la autorización de pago.

**15. Autorización de pago**

El presidente ejecutivo autoriza el pago del siniestro.

**16. Imprimir cheques**

El jefe de contabilidad emite los cheques correspondientes a la orden de pago.

**17. Entregar a proveedores**

El jefe de siniestros entrega los pagos a los proveedores correspondientes.

**18. Negativa**

Si el siniestro no tiene cobertura, el gerente de servicio al cliente emite una negativa para el no pago del siniestro.

**4.2.4.1 Riesgos del proceso de siniestros**

- Riesgo de desviación
- Riesgo de insuficiencia de reservas técnicas

**4.2.5. Otros procesos**

A continuación se presentan los riesgos que fueron identificados en otros procesos que no forman parte de la cadena de valor.

**4.2.5.1 Riesgos del proceso de inversiones**

- Riesgo de mercado

**4.2.5.2 Riesgos del proceso de legal**

- Riesgo legal

**4.2.5.3 Riesgos del proceso de dirección y planificación**

- Riesgo estratégico

**4.2.5.4 Riesgos del proceso de auditoría interna/ cumplimiento**

- Riesgo reputacional

### **4.3. Analizar los riesgos**

Para poder analizar los riesgos es necesario medirlos a través de indicadores que permitan saber la situación actual de cada riesgo crítico dentro de la empresa.

#### **4.3.1. Riesgo de suscripción**

##### **Concepto**

*“Es el riesgo derivado de la suscripción de contratos de seguros de vida y generales.” (Resolución No. JB-2011-2066)*

**Responsable**                      Área Suscripción (Emisiones)

##### **Objetivo**

Disminuir el índice de fallas y errores en la emisión de los contratos de seguros.

**Frecuencia de medición**      Mensual

##### **Indicador**

Orden de emisión vs Contrato de seguro emitido

#### **4.3.2. Riesgo de desviación**

##### **Concepto**

*“Se refiere a la probabilidad de pérdida en el evento que el desarrollo actual de la frecuencia de reclamos, mortalidad, tasas de interés e inflación no correspondan a las bases con las que se calcularon las primas cobradas, ocasionando un aumento no esperado en el índice de siniestralidad 5 últimos años o mensual año 2016.” (Resolución No. JB-2011-2066)*

**Responsable**                      Área de Siniestros

### **Objetivo**

Monitorear el índice de siniestralidad obtenida vs el índice de base por ramo emitida por el ente de control.

**Frecuencia de medición** Mensual

### **Indicador**

% Siniestralidad obtenida del ramo vs % Siniestralidad del ramo emitida por el ente de control.

#### **4.3.3. Riesgo de tarifación**

### **Concepto**

*“Corresponde a la probabilidad de pérdida como consecuencia de errores en el cálculo de las tarifas, al punto que resulten insuficientes para cubrir los costos de atención actuales y futuros, los gastos administrativos y la rentabilidad esperada.”  
(Resolución No. JB-2011-2066)*

**Responsable** Área de Suscripción (Emisiones)

### **Objetivo**

Prevenir pérdidas para la compañía por mal manejo de tarifas monitoreando constantemente la utilidad mensual por ramo.

**Frecuencia de medición** Anual

## **Indicador**

Tasa promedio por ramo vs Utilidad/ Pérdida del ramo

### **4.3.4. Riesgo de políticas inadecuadas por venta**

## **Concepto**

*“Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por políticas inadecuadas de selección de riesgos, de intermediación y de otorgamiento de descuento.” (Resolución No. JB-2011-2066)*

**Responsable**                      Área Comercial

## **Objetivo**

Monitorear la utilidad del negocio estableciendo objetivos y metas de ganancias mensuales, ejemplo como base el 5% y como objetivo el 10%.

**Frecuencia de medición**      Mensual

## **Indicador**

Utilidad / Pérdida por ramo

Base 5%, Objetivo 10%

### **4.3.5. Riesgo de concentración y hechos catastróficos**

## **Concepto**

*“Corresponde a la probabilidad de pérdida en que puede incurrir una entidad como consecuencia de una concentración de los riesgos asumidos, bien sea por franjas de*

*edades, por regiones o por la ocurrencia de hechos catastróficos que afecten un número elevado de asegurados.” (Resolución No. JB-2011-2066)*

**Responsable** Área Comercial

**Objetivo**

Prevenir pérdidas para la compañía por mal comercialización de pólizas a segmentos de mercado de alto riesgo mediante el monitoreo constante de los siniestros y primas vendidas

**Frecuencia de medición** Mensual

**Indicador**

% Primas por rango de edades vs % Siniestros por rango de edades

**4.3.6. Riesgo de insuficiencia de reservas técnicas.**

**Concepto**

*“Corresponde a la probabilidad de pérdida como consecuencia de una subestimación en el cálculo de las reservas técnicas y otras obligaciones contractuales tales como beneficios garantizados o rendimientos garantizados, entre otros.” (Resolución No. JB-2011-2066)*

**Responsable** Área de Siniestros

**Objetivo**

Prevenir que la compañía se quede sin liquidez, según la relación de las primas egresos / ingresos, para pagar los siniestros para ellos se monitorea mensual y se toma como base que los siniestros no superen el 90% de las primas.

**Frecuencia de medición** Mensual

**Indicador**

% Primas de la relación de Egresos / Ingresos

Base 90%

**4.3.7. Riesgo de reaseguro**

**Concepto**

*“Corresponde a la probabilidad de pérdida por inadecuada gestión del reaseguro, normalmente debida a los siguientes factores: Errores en los contratos suscritos o desconocimiento exacto del contenido de éstos. Diferencia entre las condiciones originalmente aceptadas por los tomadores de pólizas y las aceptadas por los reaseguradores de la entidad. Incumplimiento de las obligaciones del reasegurador por insolvencia o problemas financieros de éste.” (Resolución No. JB-2011-2066)*

**Responsable** Área de Reaseguros (Emisiones)

**Objetivo**

Prevenir el incumplimiento de pago por parte del reaseguro monitoreando mensualmente la efectividad de los pagos, se tomará como base el pago mínimo del 95% del aviso del siniestro al reaseguro.

**Frecuencia de medición** Mensual

**Indicador**

Aviso del siniestro al reaseguro vs Efectividad de cobro al reaseguro

Base 95%

#### 4.3.8. Riesgo de crédito

##### Concepto

*“Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por el no pago, el pago parcial o pago inoportuno de las obligaciones a cargo de otras aseguradoras, de asegurados y tomadores; otros prestadores de servicios; o, a cargo de cualquier otra persona que determine una acreencia a favor de la empresa de seguros o compañía de reaseguros. Se exceptúa el correspondiente a reaseguro, contenido en otra categoría.*

*Se incluye en este riesgo la posibilidad de incurrir en pérdidas por el riesgo de insolvencia de los emisores de títulos en los cuales se encuentran colocadas las inversiones del asegurador.” (Resolución No. JB-2011-2066)*

**Responsable**                      Área de Cartera

##### Objetivo

Prevenir la falta de liquidez por incumplimiento de pago por parte de los clientes mediante el monitoreo mensual de la cartera vencida y su pago.

**Frecuencia de medición**      Mensual

##### Indicador

Cartera vencida del mes vs Efectividad del cobro

Base 90%, Objetivo estratégico empresarial 85%

#### 4.3.9. Riesgo de mercado

##### Concepto

*“Está asociado al valor de los activos de las empresas de seguros y compañías de reaseguros, especialmente de las inversiones. Es la posibilidad de incurrir en pérdidas derivadas del incremento no esperado en el monto de sus obligaciones con acreedores externos; o, pérdida en el valor de activos a causa de los movimientos*

*en las tasas de mercado; o, precios, tales como tasas de interés, tasas de cambio o precios de las acciones; o, cualquier otro parámetro de referencia, que afectan adversamente el valor reportado o el valor de mercado de las inversiones.” (Resolución No. JB-2011-2066)*

**Responsable** Unidad de Riesgos (Inversiones)

### **Objetivo**

Prevenir pérdidas por variaciones en las tasas de mercado o por incumplimiento de pago de los títulos de inversiones mediante el establecimiento de un % mínimo de ganancia y el cumplimiento del mismo.

**Frecuencia de medición** Mensual

### **Indicador**

% Tasa de Ganancia / Pérdida

Base 7%

## **4.3.10. Riesgo de liquidez**

### **Concepto**

*“Es la probabilidad de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la entidad para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones a corto plazo, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables, bien sea para el pago de siniestros o para el ajuste de reservas inadecuadamente calculadas.” (Resolución No. JB-2011-2066)*

**Responsable** Área de Cartera

## **Objetivo**

Evitar la falta de liquidez en la empresa mediante el seguimiento mensual del mismo.

**Frecuencia de medición** Mensual

## **Indicador**

Tasa liquidez mensual

Base 1.10

### **4.3.11. Riesgo operativo**

## **Concepto**

*“Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos sistémicos y de reputación, estrategia y el de ambiente de los negocios. El riesgo operativo no trata sobre la posibilidad de pérdidas originadas en cambios inesperados en el entorno político, económico y social.” (Resolución No. JB-2011-2066)*

**Responsable** Área Comercial

## **Objetivo**

Analizar la relación entre la utilidad / pérdida de la empresa con el margen de error y fallas de la emisión de los contratos.

**Frecuencia de medición** Mensual

**Indicador**

% Utilidad / Pérdida por ramo vs Tasa de error y fallas de emisión de los contratos

**4.3.12. Riesgo legal****Concepto**

*“Es la posibilidad de que una empresa de seguros o compañía de reaseguros sufra pérdidas directas o indirectas, de que sus activos se encuentren expuestos a situaciones de mayor vulnerabilidad; de que sus pasivos y contingentes puedan verse incrementados más allá de los niveles esperados o de que el desarrollo de sus operaciones enfrente la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven en la inobservancia incorrecta o una inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control dentro de sus respectivas competencias; o, en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas; o, de la deficiente redacción de los textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario de negocio; o, porque los derechos de las partes contratantes no han sido claramente estipuladas.” (Resolución No. JB-2011-2066)*

**Responsable**

Área Legal

**Objetivo**

Medir el dinero que la empresa ha tenido que desembolsar por concepto de multas y sanciones por incumplimiento de normas de las entidades de control.

**Frecuencia de medición** Anual

**Indicador**

Multas Anuales Pagadas

### 4.3.13. Riesgo estratégico

#### Concepto

*“Corresponde a la probabilidad de pérdida como consecuencia de la imposibilidad de definir los objetivos de la entidad y sus estrategias, así como de implementar apropiadamente los planes de negocio, las decisiones de mercado, la asignación de recursos y la incapacidad para adaptarse a los cambios en el entorno de los negocios. Es importante en este caso el riesgo derivado del crecimiento acelerado y desordenado, que pueda ocasionar incapacidad de atender adecuadamente a los usuarios o demandar un alto valor de inversiones en la expansión de los servicios.” (Resolución No. JB-2011-2066)*

**Responsable** Dirección y Planificación

#### Objetivo

Dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos estratégicos adoptados en la reunión mensual del comité donde se realiza la evaluación de los indicadores de riesgo.

**Frecuencia de medición** Mensual

#### Indicador

% Cumplimiento de compromisos de la minuta del comité

### 4.3.14. Riesgo reputacional

#### Concepto

*“Es la posibilidad de afectación del prestigio de una entidad por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad.” (Resolución No. JB-2011-2066)*

**Responsable** Área de Auditoría/ Unidad Cumplimiento

**Objetivo**

Dar seguimiento al cumplimiento de las normas emitidas por las entidades de control para evitar que la imagen de la empresa se encuentre involucrada en problemas ilícitos.

**Frecuencia de medición** Anual

**Indicador**

% Cumplimiento de las normas de las entidades de control

Base 90%

**4.4. Evaluación de riesgo**

La evaluación de riesgos determina acerca de cuáles riesgos necesitan tratamiento y la prioridad de implementación de controles, es decir considera la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos, determinado la valoración del riesgo, la implantación de controles, su eficacia y la valoración del riesgo residual.

Las estimaciones de probabilidad e impacto pueden ser determinadas usando datos sobre acontecimientos pasados, los cuales pueden proveer una base más objetiva, o pueden ser determinadas en base a la propia experiencia.

La metodología propuesta de apreciación del riesgo comprende una combinación de criterios cuantitativos y cualitativos, la cual es aplicada en primera instancia al riesgo inherente, esto es el riesgo para la entidad en ausencia de acciones que la administración podría tomar para modificar la probabilidad o impacto.

Para medir la probabilidad de ocurrencia y la severidad del impacto, se establecieron las siguientes categorías con diferentes puntuaciones:

**Tabla 4.1.**

*Criterios probabilidad de ocurrencia*

CATEGORÍA	PUNTUACIÓN	CRITERIO (OCURRENCIA)
Alta	3	El evento ocurre una vez por trimestre (X veces al año).
Media	2	El evento ocurre una vez por semestre (X veces al año).
Baja	1	El evento ocurre una vez en un periodo mayor al semestre (X veces al año)

**Fuente y Elaborado por:** La autora

**Tabla 4.2.**

*Criterios de impacto*

CATEGORÍA	PUNTUACIÓN	CRITERIO (IMPACTO)
Catastrófico	20	<b>Afectaciones en:</b> Proyectos/ Procesos (objetivos primarios); Entes de control (multas, sanciones, demandas); Publicidad adversa (medios de comunicación – imagen negativa).
Moderado	10	<b>Afectaciones en:</b> Proyectos/ Procesos (objetivos secundarios); Quejas por mala gestión; Entes de control (observaciones producto de auditorías); Publicidad adversa (medios de comunicación – comentarios negativos).
Bajo	5	<b>Afectaciones en:</b> Proyectos/ Procesos (menor alcance en los objetivos); Quejas por demoras en la prestación de servicios; Entes de control (recomendaciones producto de auditorías); Publicidad adversa (medios de comunicación – comentarios no favorables).

**Fuente y Elaborado por:** La autora

Riesgo inherente: Propio de la actividad o proceso y no puede ser eliminado; para su cuantificación se toma en cuenta la probabilidad de su ocurrencia y la severidad de su impacto, obteniendo su resultado de multiplicar probabilidad por impacto.

**Tabla 4.3.**

*Riesgo inherente*

CALIFICACIÓN		RESULTADO
Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente

**Fuente y Elaborado por:** La autora

Encontrando los siguientes niveles de riesgo inherente:

**Tabla 4.4.**  
*Niveles de riesgo inherente*

NIVEL DEL RIESGO INHERENTE	CALIFICACIÓN
CRÍTICO	60
IMPORTANTE	30 – 40
MODERADO	15 – 20
TOLERABLE	6 – 10
ACEPTABLE	5

**Fuente y Elaborado por:** La autora

**Tabla 4.5.**  
*Mapa de calor de riesgos*

Probabilidad	Alta (3)	MODERADO	IMPORTANTE	CRÍTICO
		15	30	60
	Media (2)	TOLERABLE	MODERADO	IMPORTANTE
		10	20	40
	Baja (1)	ACEPTABLE	TOLERABLE	MODERADO
		5	10	20
		Leve (5)	Moderado (10)	Catastrófico (20)
		Impacto		

**Fuente y Elaborado por:** La autora

#### 4.4.1. Estrategia para la administración del riesgo

##### 4.4.1.1. Retención del riesgo

La política de absorción de pérdidas con recursos propios se adoptará mediante la estrategia de retención del riesgo y sin la implementación inmediata de un control, para aquellos eventos cuya calificación de riesgo inherente se encuentren en los siguientes niveles:

- a) Aceptable; y,
- b) Tolerable.

#### **4.4.1.2. *Prevención y control de pérdidas***

La compañía aplicara la estrategia de Prevención y Control de Perdidas mediante la implementación, revisión y monitoreo de controles en el corto y mediano plazo, de tal forma que dichos eventos alcancen un nivel de riesgo aceptable para la Compañía.

Esta estrategia se aplicará para aquellos eventos que se encontraren en las categorías de:

- a) Moderado;
- b) Importante, y,
- c) Critico.

#### **4.4.1.3. *Transferencia***

Para aquellos eventos en los cuales se determine la posibilidad de transferir el riesgo, la compañía adoptara la política de cesión del riesgo, a través de la contratación de un seguro para disminuir el impacto (perdida) de aquellos eventos de riesgo.

#### **4.4.1.4. *Implementación y control***

En la etapa de implementación, los controles del riesgo se determinarán con relación a la tolerancia al riesgo y se tomara en consideración en segunda instancia la relación del Costo / Beneficio.

Para desarrollar la etapa de control, se definirá políticas y procedimientos que ayuden a garantizar que las estrategias de la administración del riesgo sean las adecuadas, a través de la obtención de un nivel de riesgo residual aceptable.

#### 4.4.2. Sistema de control

Los controles son las acciones que mitigan el riesgo (aunque no lo eliminan), atacan la probabilidad de ocurrencia y/o la severidad de su impacto. Para cuantificar la eficiencia del control se han considerado los siguientes parámetros:

**Tabla 4.6.**

*Aplicación del control*

APLICACIÓN CONTROL	PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA APLICACIÓN
Preventivo	4	Se aplica antes de iniciar el proceso.
Correctivo	3	Se aplica durante el proceso.
Detectivo	2	Se aplica cuando el proceso ha terminado.
Inexistente	1	No existe control definido.

**Fuente y Elaborado por:** La autora

**Tabla 4.7.**

*Periodicidad del control*

PERIODICIDAD CONTROL	PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PERIODICIDAD
Permanente	3	Aplicación durante todo el proceso.
Periódico	2	El control se utiliza transcurrido un número de actividades.
Ocasional	1	Se lo realiza de forma ocasional en un proceso.

**Fuente y Elaborado por:** La autora

De tal forma que la cuantificación de la eficacia del control resulta del producto de la aplicación por la periodicidad, obteniendo las siguientes escalas de eficiencia:

**Tabla 4.8.**

*Cuantificación de la eficacia del control*

APLICACIÓN	PUNTAJE	PERIODICIDAD	PUNTAJE	PRODUCTO	EFICACIA	
					CATEGORÍA	VALORACION
Preventivo	4	Periódico	3	12	Alta	4
Preventivo	4	Permanente	2	8	Media	3
Preventivo	4	Ocasional	1	4	Baja	2
Correctivo	3	Periódico	3	9	Alta	4
Correctivo	3	Permanente	2	6	Media	3
Correctivo	3	Ocasional	1	3	Baja	2
Detectivo	2	Periódico	3	6	Media	3
Detectivo	2	Permanente	2	4	Baja	2
Detectivo	2	Ocasional	1	2	Baja	2
Inexistente	1	-		1	Inexistente	1

**Fuente y Elaborado por:** La autora

**Tabla 4.9.**  
*Eficacia del control*

EFICACIA DEL CONTROL	
Alto	4
Medio	3
Bajo	2
Inexistente	1

**Fuente y Elaborado por:** La autora

Una vez determinado el riesgo inherente y evaluado la eficiencia de los controles, se determina el nivel de exposición al riesgo o riesgo residual que no es más que el riesgo que subsiste luego de la aplicación de los controles, para su cuantificación considera el riesgo inherente dividido para la eficacia del control:

$$\frac{\text{Riesgo inherente}}{\text{Eficacia del control}}$$

Riesgo residual: Es aquel que subsiste posterior a la implementación de controles.

**Tabla 4.10.**  
*Sistema de control*

CONTROL							EFICACIA	
DETALLE CONTROL	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	APLICACIÓN	PUNT.	PERIODICIDAD	PUNT.	CATEGORIA	VALORACION

**Fuente y Elaborado por:** La autora

De esta forma se efectúa una cuantificación práctica, obteniendo las siguientes categorías de riesgo residual:

**Tabla 4.11.**  
*Riesgo residual*

NIVEL DEL RIESGO RESIDUAL	CALIFICACIÓN
<b>INACEPTABLE</b>	>30
<b>IMPORTANTE</b>	20-30
<b>MODERADO</b>	11-19
<b>TOLERABLE</b>	6-10
<b>ACEPTABLE</b>	<5

**Fuente y Elaborado por:** La autora

## **4.5. Tratar los riesgos**

### **4.5.1. Políticas de asunción de riesgos**

El apetito al riesgo de la compañía, se expresa a través de la Política de Asunción de Riesgos y expresa los niveles y tipos de riesgo que la entidad está dispuesta a asumir para cumplir con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico. El objetivo de la organización es asumir un nivel prudente de riesgos que permita a la empresa generar rentabilidad, mantener un nivel aceptable de capital adecuado y reservas técnicas.

Dicho esto, la compañía adoptara las siguientes políticas en base al resultado del Riesgo Residual luego de la aplicación de los controles y la medición de su eficacia:

#### ***4.5.1.1. Aceptar el riesgo***

Se adoptará la política de aceptación del riesgo, cuando el riesgo residual sea:

- a) Aceptable
- b) Tolerable
- c) Moderado

#### ***4.5.1.2. Analizar la eficacia del control***

Si riesgo residual tiene la calificación de “Importante”, se adoptará la política de analizar la eficacia del control por medio del Comité de Administración de Riesgos, el cual definirá la exposición o no al riesgo.

#### **4.5.1.3. Evitar el riesgo**

Cuando el riesgo residual tenga la calificación de Inaceptable, la compañía adoptara la política de evitar el riesgo mediante la no exposición al mismo, siempre y cuando se haya implementado los controles y una vez que se haya evaluado la eficacia del control determinando su correcto riesgo residual.

#### **4.5.2. Políticas de prevención de riesgos**

Por cada tipo de riesgo se adoptó una política la cual debe ser acotada por cada área de la empresa, con el fin de cumplir la norma ISO 31000:2009.

- El gerente (departamento de suscripción) realizará la suscripción de riesgos, precautelando que las pólizas cumplan con los aspectos técnicos de acuerdo con la naturaleza del riesgo y las normas básicas de suscripción que se fundamentan en: conocer el riesgo y evaluar las condiciones del mismo, las cuales deben constar en las condiciones generales aprobadas por el ente de control y las condiciones particulares previamente acordadas con el cliente.
- Se deberá tomar medidas correctivas si el porcentaje de siniestralidad obtenida mensualmente muestra una tendencia creciente o tiene un comportamiento por encima del porcentaje de siniestralidad del mercado.
- Periódicamente se analizará la tarifa establecida para cada ramo con el cálculo de suficiencia de prima mediante la determinación de su utilidad o pérdida. Cuando el ramo represente una pérdida por dos años consecutivos, la tasa puede ser sometida a un análisis y actualizarse de acuerdo al sustento establecido por un actuario a través de una nota técnica, según lo establece la Resolución JB-2014-2951 en el artículo 9.

- Las inspecciones de riesgo deberán ser ejecutadas por el técnico de la compañía, de tal manera que se precautele una adecuada selección de riesgos. Adicionalmente se deberá realizar un seguimiento al cumplimiento del presupuesto de ventas.
- Se maximizará la comercialización de venta de seguros de acuerdo a los rangos de edades que tengan menor porcentaje de siniestralidad.
- Se adoptarán medidas correctivas, cuando el porcentaje de suficiencia de reservas supere el 90%.
- Se capacitará al departamento de suscripción y departamento comercial para que tengan pleno conocimiento de las condiciones establecidas en los contratos de reaseguro.
- La cartera vencida no deberá superar el 15% de la cartera total y el departamento de cartera realizará los ajustes necesarios a la gestión de cobro cuando este alcance el 10% de morosidad previniendo que el mismo alcance su nivel máximo.
- La adquisición de inversiones se debe realizar en base a un análisis previo de riesgos y considerando el nivel de la calificación de riesgo que tenga cada inversión.
- La ganancia mínima esperada de rentabilidad en las inversiones es del 7% promedio.
- El indicador de liquidez deberá ser mayor al 1.10.
- Se realizará una auditoría de gestión a los procesos de suscripción, siendo el área más sensible en tema de posibles pérdidas.

- El departamento legal será el encargo de precautelar el cumplimiento de la normativa vigente y darles seguimiento mensual a los informes, reportes, estructuras según el área encargada.
- Mensualmente los responsables de cada proceso realizar una reunión mensual para identificar, analizar, evaluar y dar seguimiento al cumplimiento de las estrategias. La revisión mensual será respecto del mes anterior.
- Se cumplirá con el Plan Anual de la Unidad de Cumplimiento en al menos el 90% para evitar el incumplimiento de la normativa de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos, con el objetivo y de esta manera minimizar el riesgo de que la compañía se encuentre involucrada en actos ilícitos que afecten a su reputación.

#### **4.6. Seguimiento y monitoreo**

El objetivo de la etapa de seguimiento y monitoreo es garantizar que los controles sean eficaces y eficientes tanto en su definición, como en su aplicabilidad teniendo en cuenta que los riesgos analizados no dejan de representar una amenaza a la compañía.

La fase de monitoreo es esencial para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación mediante la revisión de aquellas situaciones o factores que pueden influir en la aplicación de los controles.

Se asignará a una persona del comité la cual estará a cargo de realizar el registro de seguimiento de riesgos y velar por el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

El registro de seguimiento de riesgos se compondrá de las siguientes partes:

- ✓ Fecha, hora y lugar de la reunión del comité.
- ✓ Nombre de la persona notificada para la asistencia en la reunión del comité.
- ✓ Cargo de la persona notificada para la asistencia en la reunión del comité.
- ✓ Confirmación de la asistencia o no de la persona notificada para la reunión del comité.
- ✓ Fecha de próxima reunión
- ✓ Riesgo a tratar
- ✓ Novedad del riesgo a tratar
- ✓ Causa de la novedad que se ha presentado
- ✓ Impacto del riesgo presentado
- ✓ Tratamiento a efectuar para el riesgo
- ✓ Responsable de efectuar el tratamiento
- ✓ Fecha máxima para efectuar el tratamiento del riesgo
- ✓ Estatus del tratamiento del riesgo el cual se evaluará en la siguiente reunión del comité para darle seguimiento al cumplimiento de las medidas adoptadas
- ✓ Comentarios importantes que se dieron a lo largo de la reunión
- ✓ Responsable de efectuar los comentarios importantes

En caso de suscitar un nuevo riesgo o eventualidad, se deberá llenar el reporte de novedades de riesgos, el cual deberá contener:

- ✓ Fecha en la que sucedió el evento o riesgo
- ✓ Área donde sucedió el evento o riesgo
- ✓ Proceso donde sucedió el evento o riesgo
- ✓ Proceso relacionado o involucrado en el riesgo
- ✓ Evento del riesgo
- ✓ Responsable de que haya suscitado el evento o riesgo
- ✓ Nombre de la persona de quien reporta el evento
- ✓ Cargo de la persona que reporta
- ✓ Firma de la persona que reporta

## Conclusiones

- El presente trabajo de grado pretende contribuir con el Sistema de Seguros en el Ecuador a través de exposición de los lineamientos de un sistema de riesgos que contribuya al cumplimiento de los objetivos de las compañías y alcanzar un eficiente control de riesgos.
- El sector asegurador es uno de los más regulados en el país por lo que a través del monitoreo, mitigación y administración de riesgos, se puede disminuir la probabilidad de pérdidas por el acontecimiento de eventos adversos en las compañías de seguros.
- Se identificaron las prioridades para la implementación de procesos, flujos, indicadores, políticas, formatos y desarrollos tecnológicos para identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos, que se enfocan en la aplicación de la norma ISO 31000:2009.
- La implementación del sistema de gestión de riesgos, les permitirá a las compañías del sector de seguros alinearse con las nuevas disposiciones legales de las nuevas entidades de control gubernamentales.
- Al adoptar el modelo ISO 9001 e ISO 31000, se facilita la comprensión de procesos y funcionamiento del sistema por parte de todos los miembros de la compañía, puesto que ya están familiarizados con los mismos.
- Se identificaron los principales tipos de riesgos propuestos en la Resolución No. JB-2011-2066, lo cual permitió determinar las señales de alerta, mismas que fueron incluidas en los indicadores de riesgo, para prevenir posibles eventos.

- El sistema de gestión de riesgos constituye un aporte importante para la tarea del Comité de Administración Integral de Riesgos el cual debe monitorear permanentemente a través de un sistema de información los riesgos de la compañía.

## Recomendaciones

- Las compañías del Sistema de Seguros en el Ecuador deben implementar dentro de su planificación estratégica el sistema de gestión de riesgos, para garantizar su participación en la toma de decisiones y minimizar la exposición al riesgo.
- La implementación del Sistema de Gestión de Riesgos en el sector de seguros aporta a la estabilidad económica del país, ya que son compañías que asumen la transferencia de riesgos de otras empresas, por tal razón los organismos de control deben regular y supervisar la solvencia del sistema de seguros, siendo de vital importancia que las aseguradoras mantengan un control de riesgos eficiente que les permita cumplir con sus obligaciones y minimizar posibles pérdidas.
- Actualizar constantemente los conocimientos sobre temas de identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos, incluyendo la normativa internacional y nacional, para prever los nuevos tipos de riesgos y reestructurar el sistema de gestión de riesgos a las nuevas necesidades que se vayan presentando en el día a día.
- Monitorear constantemente a todas las áreas que se relacionan con la Compañía, de manera que se pueda conocer los eventos y problemas que se vayan presentando en el camino, para ajustar las estrategias y mantener el enfoque de prevención de riesgos que promueve el sistema de gestión de riesgos ISO 31000:2009 implementado en las compañías de seguros.
- Implementar los procesos, indicadores, políticas, formatos y desarrollos tecnológicos conforme la priorización planteada, para de esa manera garantizar la cobertura de los riesgos más críticos para la compañía, y poder

demostrar en caso de una eventual auditoría del ente de control, un plan de implementación y los pasos que se han ido realizando.

- Velar por el perfeccionamiento del sistema de gestión de riesgos, mediante la actualización de los requisitos jurídicos, normativos y la búsqueda del mejoramiento continuo de las áreas involucradas.

## Bibliografía

- Asociación Española para la Calidad AEC. (14 de Noviembre de 2017). *COSO. Asociación Española para la Calidad AEC*. Obtenido de Asociación Española para la Calidad AEC Web site: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Gonzalez Cervantes, F., & Zornoza Batiz, O. (14 de Noviwmbre de 2017). *BASILEA II: una herramienta y tres pilares para un RETO*. Obtenido de BASILEA II: una herramienta y tres pilares para un RETO. Estrategia Financiera, nº 226. Marzo 2006: file:///C:/Users/irwin/Downloads/pd0000016828\_unlocked.pdf
- Junta Bancaria del Ecuador. (2011). *Resolución No. JB-2011-2066*. Quito: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- Junta de Regulación Monetaria Financiera. (2016). *Resolución No. 283-2016-S*. Quito: Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
- Organización Internacional para la Estandarización. (12 de Octubre de 2017). *ISO 31000 : 2009 - Gestión de Riesgos - Principios y directrices*. Obtenido de Organización Internacional para la Estandarización Web site: <https://www.iso.org/standard/43170.html>
- Organización Internacional para la Estandarización. (14 de Octubre de 2017). *ISO 9001:2015 - Quality management systems -- Requirements*. Obtenido de Organización Internacional para la Estandarización Web site: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (10 de Octubre de 2017). *Portal de información seguros. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros Web site:

[http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/pi\\_seguros/ie\\_boletin\\_fin\\_seg.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/pi_seguros/ie_boletin_fin_seg.zul)

Villacrés Villacreses, V. P. (2012). *Diseño de un Sistema de Gestión para el Área de Prevención de Lavado de Activos de la Compañía de Seguros Panamericana del Ecuador*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

# **Anexos**

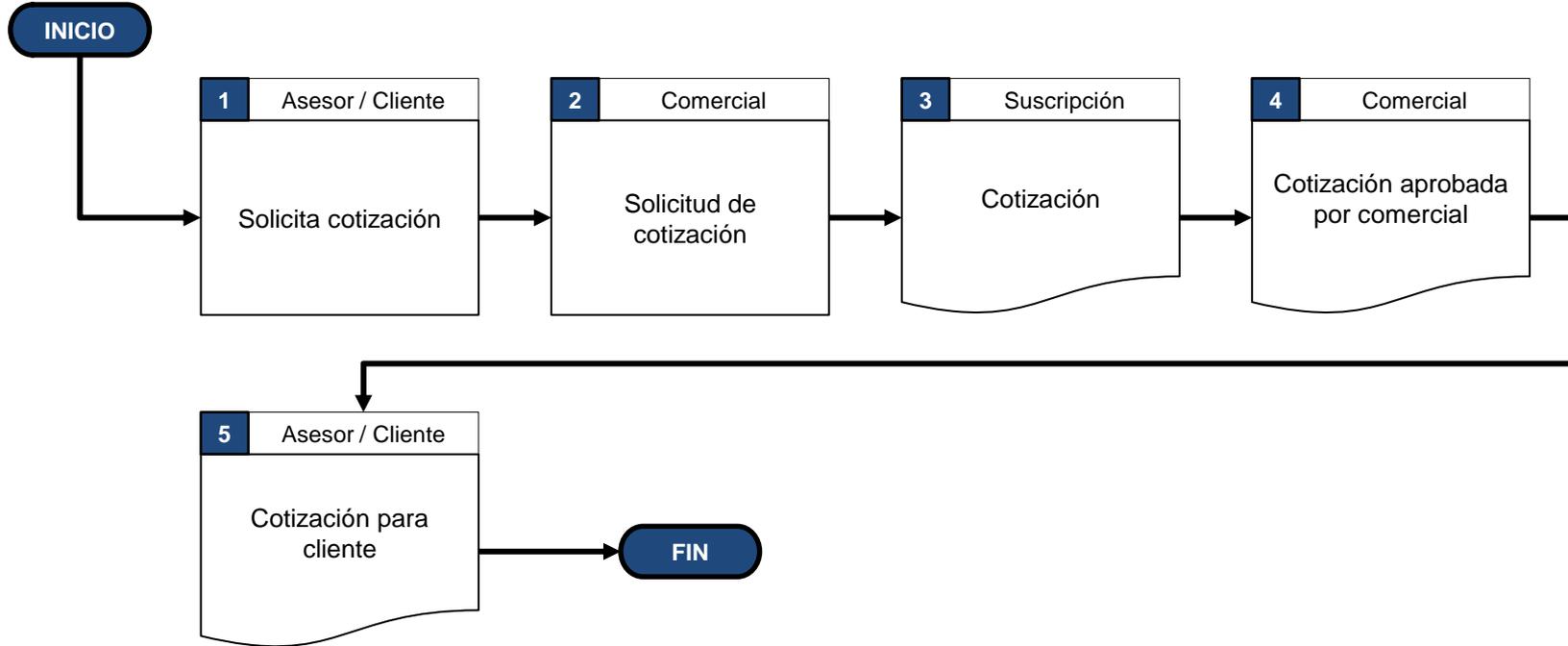
Logo de la empresa

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE COMERCIAL**  
**MODELO DEL PROCESO COMERCIAL**  
**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO COMERCIAL**

Código:

Página:

Fecha:



Logo de la empresa

Elaboró

Área Comercial

Revisó

Aprobó

Vigencia a partir:

Página 1 de 1

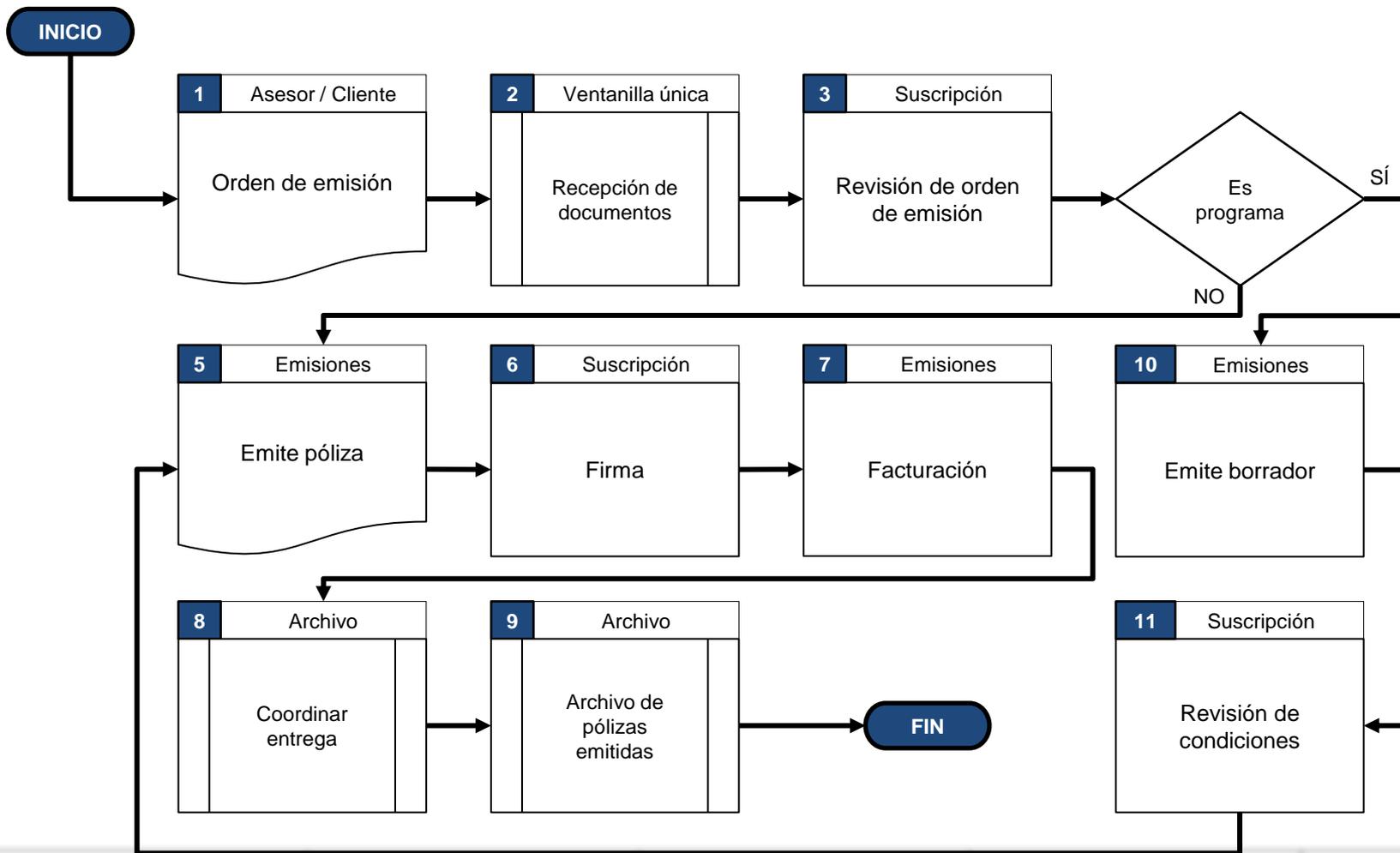
Logo de la empresa

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE SUSCRIPCIÓN**  
**MODELO DEL PROCESO DE EMISIÓN**  
**DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE EMISIÓN**

Código:

Página:

Fecha:



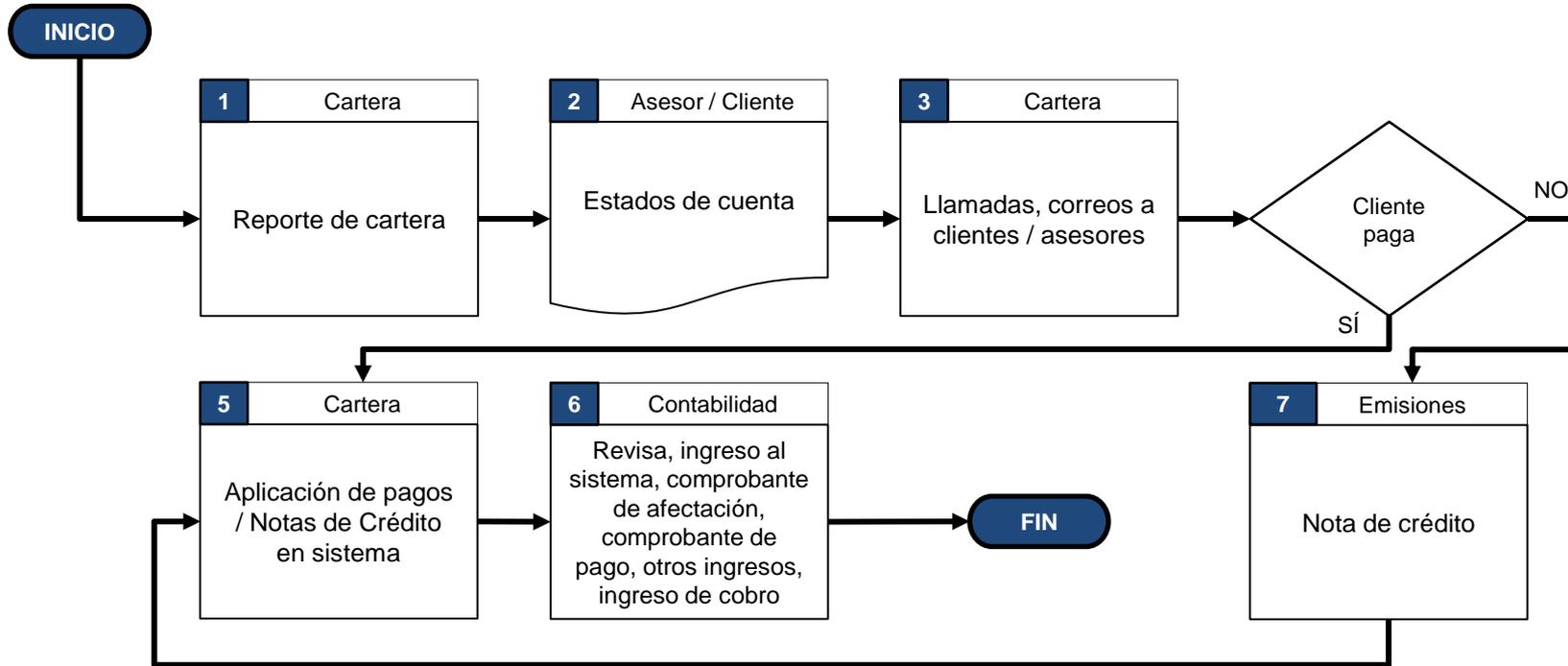
Logo de la empresa

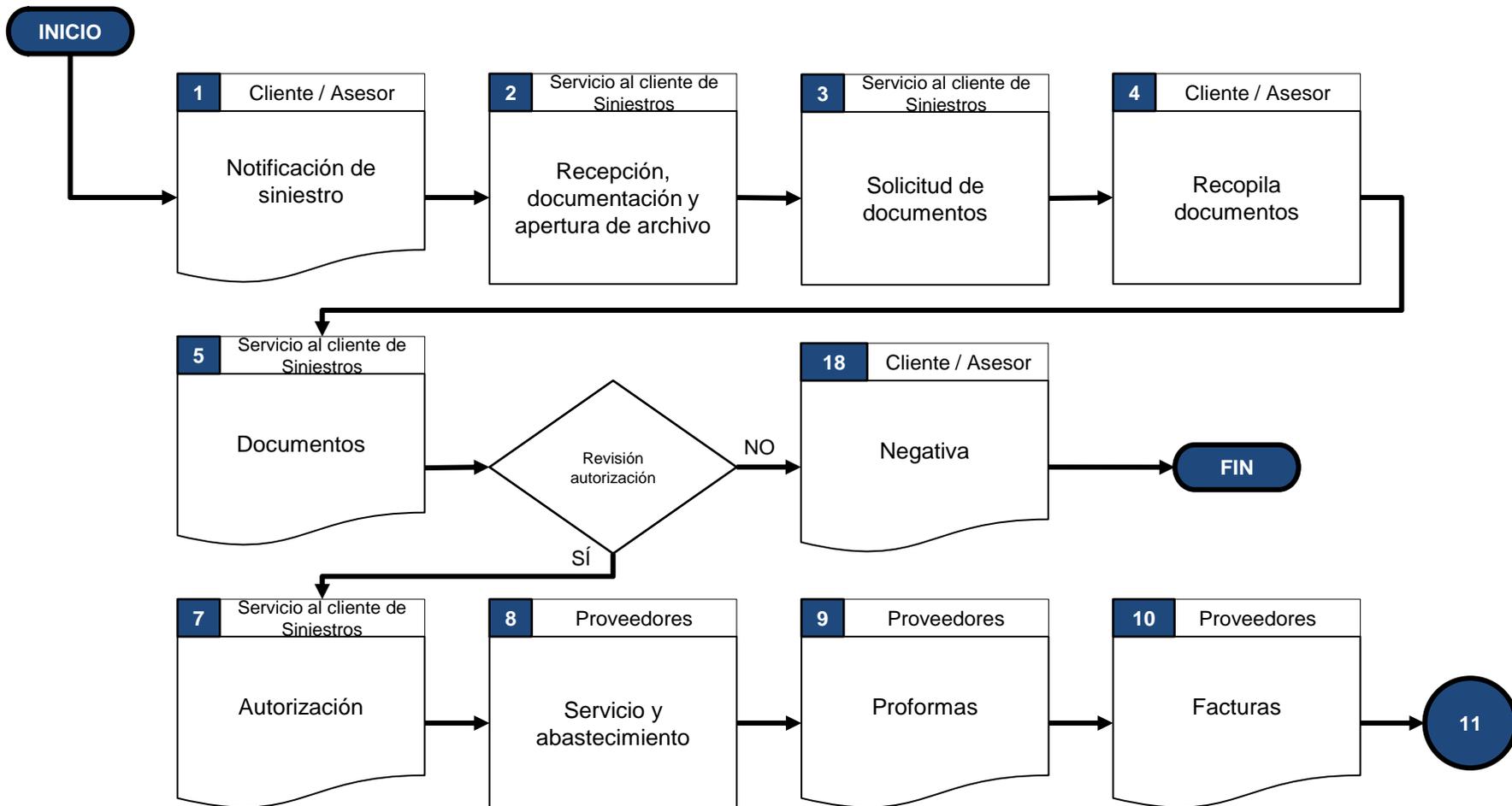
**Elaboró**  
**Área de Suscripción**

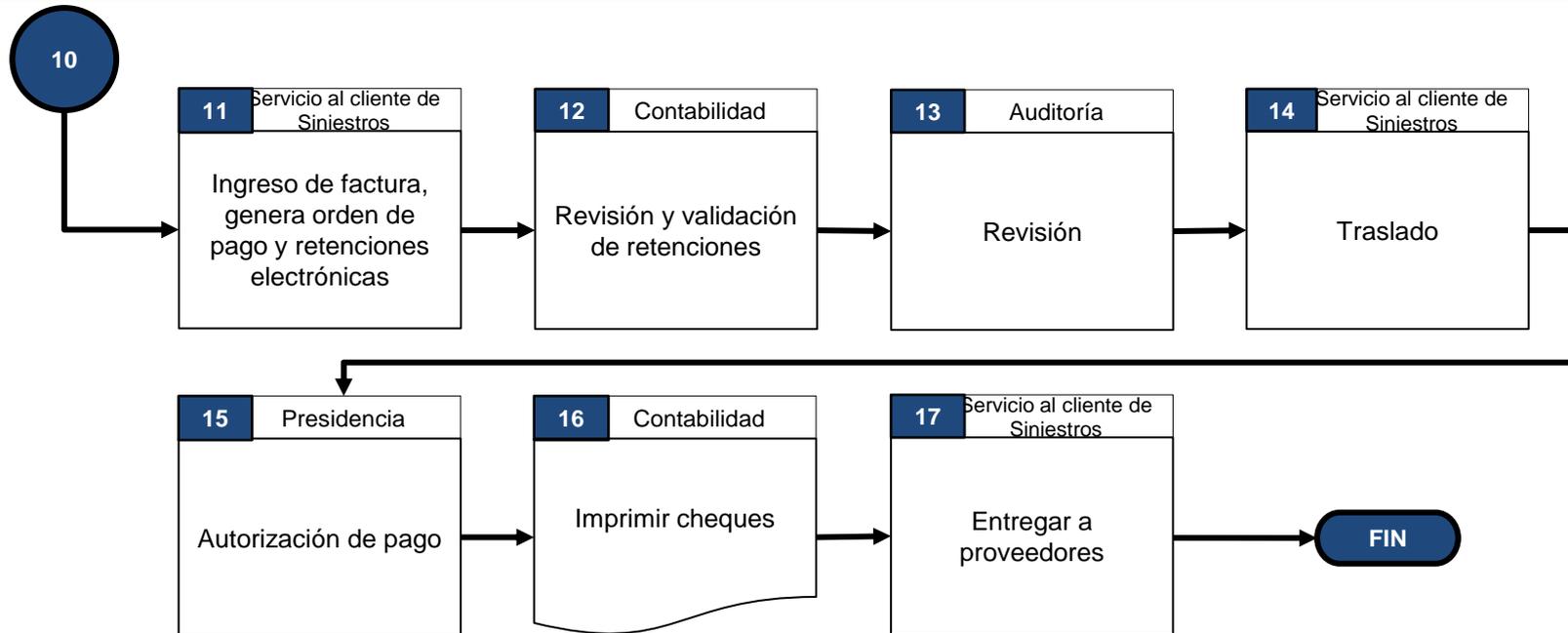
**Revisó**

**Aprobó**

**Vigencia a partir:**  
**Página 1 de 1**







Fecha / Hora / Lugar				
----------------------	--	--	--	--

Participante													Fecha / Hora / Lugar de próxima reunión
	Cargo												
	Asistencia												

#	Riesgo	Novedad	Causa	Impacto	Sistema de control	Tratamiento	Responsable	Fecha de Compromiso	Status
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

#	Comentarios Importantes de la Reunión	Participante
1		
2		
3		
4		
5		

Fecha / Hora / Lugar			
----------------------	--	--	--

#	Área	Proceso	Proceso Relacionado	Evento del riesgo	Responsable	Fecha de acontecimiento
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

\_\_\_\_\_  
Quien reporta

\_\_\_\_\_  
Cargo

\_\_\_\_\_  
Firma