



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

**1**  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA COMPAÑÍAS DE SEGUROS  
DOMICILIADAS EN EL ECUADOR**

**22**  
TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

**HENRY GABRIEL SILVA AYALA**

**DIRECTOR: MGR. JORGE ALTAMIRANO CUMBAJIN**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: RIESGOS - SEGUROS**

**QUITO, DICIEMBRE 2020**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

<sup>2</sup>  
“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Henry Silva

---

Henry Gabriel Silva Ayala  
CI. 171582203-5



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>14</b>	<b>RESUMEN</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	<b>ABSTRACT</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
	<b>1. ANALISIS ISO 31000 Y COSO</b> .....	<b>3</b>
	1.1. DEFINICIONES GENERALES .....	3
	1.1.1. Definiciones y estructura según ISO 31000:2018 .....	3
	1.1.2. Definiciones GESR según COSO - ERM .....	6
	1.2. OBJETIVOS DE LA GESR.....	8
	1.3. METODOLOGÍA DE ADMR .....	9
	1.3.1. Estructura de GESR ISO 31000 .....	9
	1.3.2. Estructura de GESR COSO II – ERM .....	10
	2. Legislación del Ecuador respecto al sistema de administración de GESR en Compañías de Seguros .....	11
	2.1. DEFINICIONES Y ALCANCE.....	11
	2.1.1. Compañías de Seguros Domiciliadas en el Ecuador .....	11
	2.2. RIESGOS INHERENTES A LA ACTIVIDAD ASEGURADORA .....	16
	3. Análisis de estructura y procesos de una Compañía de Seguros.....	24
	3.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS .....	24
	3.2. PROCEDIMIENTOS CRÍTICOS DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS .....	28
	3.2.1. Suscripción, Emisión y Renovación.....	29
	3.2.2. Ingreso de efectivo – cuentas por cobrar.....	30
	3.2.3. Operaciones con reaseguro.....	30
	3.2.4. Reservas Técnicas .....	31
	3.3. IDENTIFICACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE RIESGOS .....	33

26	1. Establecer el contexto.....	34
3.3.2.	Identificar los riesgos .....	34
3.3.3.	Analizar los riesgos .....	34
3.3.4.	Valorar los riesgos .....	36
3.3.5.	Tratar los riesgos .....	40
3.3.6.	Monitoreo y revisión .....	42
3.3.7.	Control y seguimiento .....	43
3.4.	MAPA DE CALOR .....	44
4.	Modelo de administración y GESR.....	46
4.1.	MAPA DE CALOR DEL RIESGO INHERENTE.....	51
4.2.	MAPA RIESGO RESIDUAL Y REMANENTE.....	52
4.3.	MAPA DE CALOR RIESGO RESIDUAL .....	58
4.4.	MAPA DE CALOR RIESGO REMANENTE .....	59
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
	BIBLIOGRAFÍA.....	63
	GLOSARIO.....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro comparativo ISO 31 000 – COSO ERM .....	7
Tabla 2. Clase de control .....	38
Tabla 2. Opciones de tratamiento .....	41
Tabla 4. Impacto probabilidad .....	45
Tabla 5. Evaluación Riesgos identificados .....	46
Tabla 6. Riesgo Residual y remanente .....	52

**11**  
**INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Estructura Organizativa.....	24
Gráfico 2. Procedimientos críticos de la Compañía de Seguros .....	29
Gráfico 3. Etapas del sistema Administración del Riesgo .....	33
Gráfico 4. Mapa de calor .....	44
Gráfico 5. Mapa de calor del riesgo inherente .....	51
Gráfico 6. Mapa de calor Riesgo residual .....	58
Gráfico 7. Mapa de calor Riesgo remanente .....	59

## INTRODUCCIÓN

Dentro de todas las organizaciones, independientemente del sector a las que pertenezcan a diario se exponen a distintos riesgos los cuales puedan afectar en la consecución de objetivos tanto a largo como a corto plazo y que la gerencia debe mediante un modelo de gestión de riesgos (en adelante GESR) mitigar en lo mayor posible dichos riesgos.

Por efectos del permanente cambio al que se enfrentan todas las Compañías existen normas ISO, las cuales son establecidas por el Organismo Internacional de Estandarización (ISO) por sus siglas en inglés, las cuales de cierta forma están centradas en establecer la administración de una compañía en sus diversos ámbitos con el propósito de aminorar costos e incrementar la eficiencia, por la globalización las organizaciones se exponen a una creciente competitividad lo que obliga a las mismas a poseer programas los cuales mejoren los procedimientos, reduzcan riesgos y permitan incrementar su eficacia.

Para efectos del presente estudio, en los capítulos pertinentes se explicará sobre la gestión de los riesgos en los cuales se pueden ver expuestas las compañías de seguros domiciliadas en Ecuador. De manera general, se realizará un análisis de cada uno de los principales procedimientos que una compañía de seguros realiza, tomando en cuenta la exposición a los diferentes riesgos que se detallaran a continuación y, de igual manera, la respuesta de la gerencia para lograr la consecución de sus objetivos planteados a inicio del año.

A finales de enero del 2004 la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (en adelante SBS), emitió la Resolución No. JB-2004-631, “La comisión sistémica y de inspección de riesgos”, que mantiene que los establecimientos financieros gestionen de manera adecuada todos los riesgos relacionados al giro de la actividad a la cual están propensas, contando también con la dificultad ejecutante, mediante un procedimiento explícito que facilite su medición, identificación, monitoreo y control.

A partir de esto, el 20 octubre del 2005 la SBS, emitió la Resolución No. JB-2005-834 que abarca la norma “Gestión del Peligro Operativo”, que tiene como fin el contribuir a la seguridad

y solidez del régimen financiero a través de la dirección acertada de la dificultad operativa que deben acatar los establecimientos controlados.

Seguidamente a finales de <sup>1</sup> **noviembre de 2011** es expedida **la resolución** No. **JB 2011 – 2066** por intermedio **de** la cual la Asociación de Bancos del Ecuador (en adelante ASOBEC) emitió las normas referentes a la administración y GESR para la Modalidad de Seguro Privado, que obliga a todas las compañías de seguros y de reaseguros a instituir sistemas efectivos y eficientes de control y administración de todos los peligros a los que son expuestos en la expansión del negocio, acorde a su propósito social, sin daño de la observancia de las obligaciones que sobre la causa sea establecida otra normativa particular y especial.

En virtud de lo expuesto, es fundamental e indispensable realizar un análisis de cada uno de los peligros a los que se ve expuesta una Compañía de Seguros y proponer un sistema de administración y GESR que pueda ser aplicado, equivalente al volumen, complejidad y naturaleza de una Compañía de Seguros.

## 1. ANALISIS ISO 31000 Y COSO

Con base en la justificación, intencionalidad y objetivos del presente trabajo, es fundamental discernir, analizar y concluir respecto de la naturaleza de los riesgos que se presentan en función de la normativa de control interno vigente, con el fin de determinar un manual el cual permita direccionar a la mejora continua y mitigar los riesgos conforme la metodología de GESR propuesta por la norma ISO 31000:2018 y el modelo COSO – ERM (2017)

Comprender la naturaleza y el contexto en el que una Compañía se desarrolla resulta indispensable con el fin de determinar factores externos e internos, con el fin de determinar la influencia que éstos tienen en la consecución de objetivos de una Compañía. Mediante el entendimiento del contexto, se tendrá que identificar los diferentes peligros para de esta manera evitar los posibles impactos adversos a los objetivos planteados por una organización. Mediante el análisis de estos puntos se adoptará una GESR que atribuya los recursos necesarios para regir de manera eficaz la incertidumbre y escoger las elecciones más apropiadas.

42

### 1.1. Definiciones Generales

#### 1.1.1. Definiciones y estructura según ISO 31000:2018

Desde el enfoque de la normativa ISO 31000:2018, respecto a su última actualización, podemos identificar que se ha modificado y sistematizado ciertos conceptos los cuales se encuentran conforme a lo que una Compañía necesita en la actualidad. Existen cambios a nivel de redacción dentro de los cuales podemos encontrar los siguientes:

- Posicionamiento del liderazgo. - El liderazgo de la administración se considera fundamental para la retribución de responsabilidades de las actividades y el cambio de las políticas internas de la organización.
- Supervisión sistemática. - Se detalla la necesidad de avalar que los sistemas estén en correcto funcionamiento para operar con eficacia y gestionar los riesgos, aclarando que los mismos pueden ser mecanizados o no.

- Contexto organizacional. - Se han incluido como elementos para tomar en consideración, la complejidad depende de otras partes interesadas y de las redes sociales.
- Comunicación y consulta. - Se destaca la trascendencia de desplegar mejoras en la investigación basada en datos recogidas mediante consultas, también se encuentra la importancia de la comunicación e indagaciones con los grupos interesados.

La norma ISO 31000:2018 es utilizada en las empresas para que a través de la adecuada GESR genere valor, se pueda tomar decisiones y posteriormente se logre la consecución de objetivos planteados por la administración. (Anónimo, Isotools excellence, 2018)

La norma ISO 31000:2018 considera a los riesgos en las elecciones de los negocios, de igual manera hace mención en que la alta dirección es la encargada de asegurar que todos los riesgos identificados se tomen en cuenta acertadamente una vez que se tomen decisiones, debido a que tienen posibilidad de dañar la función de la organización para entregar valor adicional.

Dentro de la norma ISO 31000 y su posterior actualización ISO 31000:2018 se han establecido una serie de términos y definiciones, las cuales mencionamos a continuación:

Conocemos como riesgo al resultado que ocasiona a la incertidumbre en los objetivos. Normalmente, el riesgo suele ser definido en términos de fuentes de riesgo, potencialidad de los hechos, su probabilidad y las consecuencias de estas. (Anónimo, Isotools excellence, 2018)

La norma ISO 31000:2018 está estructurada sobre tres componentes claves para la GESR de manera eficiente y transparente:

1. Proceso de GESR
2. Principios de la GESR
3. Marco de trabajo para la GESR

Teniendo en cuenta lo mencionado, es importante señalar que la Junta de Regulación Monetaria Financiera expide reglas generales para el mercado de valores y seguros, dentro de las cuales se tiene el control de riesgos y la gestión integral, el cual establece que las Compañías deben contar con manuales describiendo las metodologías utilizadas para la GESR.

En concordancia con lo anterior, también se dispone que la SCVS ejerza la vigilancia y control de las empresas del mercado de seguros.

Con base en la normativa ISO 31000 en su versión actualizada, se determina que dentro de una evaluación de riesgos debe existir constantes revalorizaciones y cambios con el afán de ser eficaz, debido a que se ve influenciada por factores externos tales como: tecnológicos, culturales, de mercado, legales, etc.

Las normas ISO han sido desarrolladas para que puedan ser aceptadas y aplicadas internacionalmente, las cuales a través del tiempo han tenido mejoras debido a la constante actualización que los mercados requieren en la actualidad.

A continuación, se definen los parámetros externos e internos, basados en la norma ISO: 31000, que se van a considerar dentro del presente trabajo

### **Contexto Externo**

El ambiente externo dentro del cual se desarrolla el análisis del presente trabajo de titulación de riesgos para Compañías de Seguros tiene las siguientes características:

La Normativa: Corresponde al conjunto de códigos que reglamentan la función de la actividad aseguradora la cual para el caso de Compañías de Seguros está otorgada por la SCVS

La Economía y Mercado: El comportamiento económico del país, permite ajustar los planes estratégicos de la Compañía y determinar la probabilidad subjetiva de cumplimiento de este.

### **Contexto Interno**

Corresponde al ambiente interno dentro del cual la Compañía busca lograr sus objetivos. Se debe tener en cuenta que debe existir un alineamiento entre los propósitos que se persiguen con la GESR y la cultura, los procesos, la estructura y las estrategias corporativas.

El contexto interno está representado por todos aquellos aspectos que tienen influencia sobre la forma como se gestiona el riesgo.

### **1.1.2. Definiciones GESR según COSO - ERM**

Surgido en el 2004, el Comité <sup>39</sup> of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO), publica el COSO II el cual extiende su concepción previa de control interno, otorgando un planteamiento más concreto respecto a la evaluación, identificación y gestión integral del riesgo. El objetivo principal de la publicación y de una adecuada GESR son: reconocer, examinar y suprimir las fuentes de riesgos.

Así mismo al ser publicaciones de años anteriores y conforme la globalización ha existido cambios a nivel estructural, y en el 2017 se emite una nueva estructura la cual surge bajo la denominación COSO ERM 2017 que modifica la estructura conocida por las empresas anteriormente. El documento COSO ERM 2017 se encuentra estructurado para que se identifiquen las etapas correspondientes desde la estrategia hasta la ejecución. Actualmente hasta la ejecución. Actualmente, la propuesta por el nuevo modelo consiste en cinco componentes que tienen que ver con cuatro elementos principales. El primero de ellos está relacionado con la incorporación de los riesgos en el gobierno corporativo. El segundo, con la intervención que esos riesgos en los diferentes procesos. El tercero, con la identificación de los indicadores clave para la gestión de esos riesgos; y, finalmente, con el monitoreo o seguimiento de esos riesgos. A continuación, se mencionan los cinco componentes :

- Estrategia y Establecimiento de Objetivos
- Revisión y Evaluación
- Información, Comunicación y Reporte
- Gobierno y Cultura
- Desempeño

La probabilidad de que cierto evento perjudicial para la institución pase, es conocido como riesgo por el modelo de COSO. Así mismo se define a la Administración de Riesgos (en adelante ADMR) como el desarrollo realizado por la dirección, el consejo administrativo y el resto del personal involucrado de una organización, se encuentra planeado para poder reconocer posibles sucesos que lleguen perjudicar a la organización, gestionar riesgos identificados y proporcionar una respuesta para el logro de objetivos

En resumen, y para realizar un análisis en cuanto a ambas metodologías con sus principales definiciones se propone el siguiente cuadro comparativo:

**Tabla 1.** Cuadro comparativo ISO 31 000 – COSO ERM

<b>Término o Definición</b>	<b>ISO 31 000</b>	<b>COSO ERM</b>
<b>Alcance</b>	Principios y directrices de manera sobre la gestión de riesgos. No es una norma específica de ninguna industria, por lo tanto puede ser en cualquier tipo de Compañía.	Se centra directamente en el logro de los objetivos establecido por una entidad en particular y proporciona una base para la definición y eficacia de la gestión de riesgos en una empresa.
<b>Gestión de Riesgos</b>	Conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar en una organización respecto al riesgo.	Conjunto de actividades efectuado por el gobierno corporativo de una Compañía, y todo el personal, diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar los objetivos. Gestionar los riesgos dentro de los niveles establecidos por la administración
<b>Riesgo</b>	Incertidumbre sobre los objetivos, desviación de lo esperado o planificado y puede ser positiva o negativa para una organización.	Posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente a la consecución de objetivos.
<b>Apetito / Deseo Riesgo</b>	Cantidad de riesgo que una Compañía está dispuesta a tratar de obtener	Cantidad de riesgo que la entidad está dispuesta a aceptar en cumplimiento de sus objetivos.
<b>Evaluación de Riesgo</b>	Proceso realizado de manera general de la identificación, análisis y evaluación del riesgo.	Los riesgos deben ser analizados, teniendo en cuenta la probabilidad y el impacto como base para la determinación de cómo deberían ser manejadas. Estos riesgos son evaluados de manera inherente y residual.

**Fuente:** Henry Silva

## 1.2. Objetivos de la GESR

De manera general si hablamos del desarrollo de la GESR de una Compañía, estos son manejados conforme con la cantidad de exposición que la Compañía esté preparada a asumir, y las unidades conforme las líneas de defensa deberán encontrar los riesgos que estén fuera del riesgo estipulado previamente, elaborando así las estrategias de acción que sean necesarias para garantizar que estos estén dentro de los límites de tolerancia y perfil de riesgos aceptados.

Este enfoque se dirige a las unidades de negocio responsables de los procesos de identificación, medición, control y seguimiento.

La estructura y las personas, en conjunto con los demás elementos que incorporan la infraestructura del cerco de acción, dan paso a que la GESR sea llevada a cabo de manera correcta, ordenada y eficiente conforme los procesos establecidos de GESR.

Ambas metodologías tienen por objetivo principal reducir las exposiciones al riesgo que las Compañías enfrentan y definir un plan de acción que permita conocer el procedimiento a realizarse desde el gobierno corporativo pasando por cada uno de los principales procedimientos de una Compañía independientemente al sector que pertenezca, para el presente trabajo de investigación se entenderá que el fin principal estará orientado hacia <sup>20</sup> las Compañías de Seguros domiciliadas en el Ecuador.

Conforme a las actualizaciones propuestas por cada uno de los emisores de la normativa, tenemos dentro de uno de los principales objetivos, la creación de valor y para esto se detallan a continuación principios para promover la mejora de los procesos y el arco de la GESR en una organización:

- Integración de la GESR en las actividades (a nivel general) y en la toma de decisiones.
- Personalizar la GESR conforme las necesidades y procedimientos de las Compañías que deseen aplicar.

- Incluir expectativas y necesidades de partes interesadas, principales usuarios de la información.
- Promulgar un enfoque que impulse la mejora constante.

Principalmente la meta de la GESR es determinar los riesgos que puedan presentarse dentro de una Compañía e implementar el plan adecuado para poder mitigar y controlar los riesgos.

La administración se encargará de la evaluación de riesgos a los que podrían enfrentar teniendo en cuenta el apetito de riesgo o los objetivos internos y herramientas serán utilizadas para gestionarlos.

### **1.3. Metodología de ADMR**

#### **1.3.1. Estructura de GESR ISO 31000**

El desarrollo de GESR mediante una serie de fases las cuales se presentan ordenadas de la siguiente manera:

Establecer el contexto estratégico: Se debe definir los parámetros de la gestión del riesgo, de igual manera se define el alcance y criterios para el proceso de gestión. Este procedimiento será llevado a cabo por el gobierno corporativo de la Compañía.

Identificar los riesgos: Las Compañías identifican los riesgos dependiendo su actividad principal, causas de los riesgos identificados y de ser posible los efectos que tendrían en caso de que los riesgos

Analizar el riesgo: Se establecen las probabilidades de que sucedan los riesgos y el impacto, mediante su calificación y evaluación. Con esto se puede establecer las medidas tomadas para la mitigación eficaz del riesgo.

Valoración del riesgo: A través de distintas metodologías conforme el criterio de la administración, se establece los riesgos según la calificación obtenida, se establecen las prioridades de tratamiento. Esta etapa es la más importante dentro del marco de la GESR.

Políticas de ADMR: En este paso se establecen las políticas de GESR, estas pueden ser las siguientes: reducción del riesgo, retención del riesgo, transferencia del riesgo o transferencia del riesgo.

Revisión y monitorización: Se establecen indicadores de seguimiento sobre la gestión planteada en los procedimientos anteriores.

### **1.3.2. Estructura de GESR COSO II – ERM**

Mediante la actualización emitida por los principales emisores de la normativa, se amplían los componentes de la gestión del riesgo, los cuales se encuentran estructurados de la siguiente manera, estos aspectos brindarán una operación efectiva del sistema:

Ambiente de control: Se hace referencia al ambiente de control interno y los controles a nivel de entidad que se plantean, establece como el principal personal de la Compañía identifica los riesgos.

Establecimiento de objetivos: Los objetivos se tienen que encontrar alineados con la visión, así como de la visión de la estructura organizacional. Para lo cual se deberá tener presente que los objetivos planteados conllevan cada uno de los riesgos que deben ser previstos.

Identificación de eventos/acontecimientos: En este proceso debe existir la identificación de los acontecimientos que interfieren con los objetivos de la Compañía, para que sean enfrentados y se prevenga de la forma más eficaz.

Evaluación de riesgos: Deben ser analizados teniendo en cuenta su probabilidad e impacto como fundamento para poder identificar la manera en que deben ser administrados.

Respuesta a los riesgos: La administración o gobierno corporativo deben identificar y posteriormente evaluar posibles respuestas conforme objetivos y necesidades de la administración.

Actividades de control: Se plantean procedimientos y políticas las cuales permiten asegurar que las medidas convenientes para garantizar el control de riesgos sean tomadas.

Comunicación e Información: Es importante que se informe y comunique al resto de la organización la determinación, evaluación y solución a los riesgos, ya que se basa en que la gestión de los riesgos es deber de toda la organización.

Supervisión: Se debe monitorear regularmente que el marco integrado de GESR sea efectivo a lo largo del tiempo desde su aplicación y que todos los elementos del COSO operen de manera adecuada, de igual manera se encarga de la actualización en caso de que existan nuevas regulaciones.

## **2. Legislación del Ecuador respecto al sistema de administración de GESR en Compañías de Seguros**

En desarrollo de la normativa adoptada por la Junta Bancaria y ajustados a las condiciones particulares de cada una de las compañías de seguros, se cuenta con:

- <sup>38</sup> Código de Gobierno Corporativo
- Código de Ética
- Comité de Administración Integral de riesgos (en adelante CAIR)

### **2.1. Definiciones y alcance**

#### **2.1.1. Compañías de Seguros Domiciliadas en el Ecuador**

Históricamente, y por múltiples factores económicos, técnicos e incluso sociales, los riesgos han sido eventos inherentes a la práctica y a la actividad de las diferentes empresas, especialmente a las relacionadas con el Sector Asegurador. Es así como el legislador ecuatoriano, a través de la SBS, con el fin de mitigar la frecuente ocurrencia de dicho fenómeno, expidió la Resolución No. JB 2010-2066 emitida a finales de noviembre en el año 2011,

obligando a las entidades vigiladas a realizar un minucioso análisis de la ejecución de la entidad, advirtiéndoles los riesgos que sea posible prever durante su ejecución.

La empresa aseguradora tiene participación de la actividad mercantil y económica de los países. Tiene como una de sus principales características, la asistencia de servicios surgidos del inminente apareamiento de riesgos económicos que afectan a las personas, a la sociedad y a las empresas en general. Estos riesgos, pueden ser ingresados en la función aseguradora que deben cumplir una serie de circunstancias vinculadas con las tensiones formadas gracias a los cambios ocurridos en el campo tecnológico, económico, legal y social.

La tendencia de las empresas de seguros es disminuir la exposición al peligro de percibir pérdidas considerables y avalar el auxilio frente a siniestros, agrupando a las personas según el grado de riesgo que compartan.

Para desplegar la acción económica en el mercado asegurador ecuatoriano, una compañía de seguros tiene que ser constituida a través de una persona jurídica obteniendo así la jurisdicción de ser Afianzador, es decir, una compañía cuya estructura, distribución, actividades y pérdida están reguladas y vigiladas por la SCVS. Las empresas de seguros pueden estar clasificadas dependiendo de si su oferta contempla un seguro general, de vida o de salud.

La Junta Bancaria mediante resolución No. <sup>1</sup> JB-2011-2066, requirió a las compañías de seguros la adopción de un Sistema Integral de ADMR, por lo que las compañías de seguros cuyo domicilio se encuentre en Ecuador independientemente del ramo en que las mismas operan adoptarán las normas vigentes referentes al manejo de los riesgos, los cuales han de permitir la adopción de decisiones oportunas y, una vez que ello sea aplicable, establecer el costo de capital conveniente que se corresponda con su grado de riesgo.

Los riesgos permanecen asociados a la probabilidad de que la empresa padezca un daño ocasionado ejemplificando en variaciones de los parámetros estimados en el

inicio de la computarización de la tarifa de seguros, así como por el sobreprecio de sus pasivos como resultado de la modificación de aspectos de inseguridad y, de igual manera, los diversos tipos de interés. (Ecuador, 2011)

El procedimiento de administración de riesgo es constituido por el manual de riesgos que implementa una Compañía con el fin de localizar, analizar, valorar, monitorear y tratar los eventos generadores de riesgos a los que está sometida en la elaboración de sus operaciones.

La compañía debe realizar la revisión de manera periódica las etapas y demás elementos de un manual de GESR con el objetivo de llevar a cabo ciertos cambios considerados necesarios para el oportuno y eficaz funcionamiento, de manera que pueda atender en todo instante las condiciones particulares del mercado y de la Compañía. La política de la compañía de asunción de riesgos implantada debe ser proporcional al volumen, complejidad y esencia de las actividades realizadas por Compañía.

Un procedimiento de GESR tiene como objetivo que la Compañía disponga de un método poderoso de ascensión de riesgos. Ese método deberá comprender las diferentes estrategias y procedimientos imprescindibles para la medición, determinación, observación, notificación y gestión de riesgos; en todos los niveles, deberá tener carácter continuo. En ese sentido, también deberá especificarse el grado en el cual estará expuesto el método, así como también las interdependencias de este.

Los objetivos que las Compañías de Seguros se deben establecer al momento de realizar un Sistema de GESR son los siguientes:

1. Evitar que las Compañías incurra en prácticas que la hagan vulnerable a los riesgos que deben detallarse <sup>3</sup> en el manual de gestión integral de riesgos

2. Establecer mecanismos adecuados y oportunos que le permitan identificar, analizar, valorar, tratar y monitorear los diferentes tipos de riesgos, ya sean financieros o no financieros.

3. Establecer y aplicar procedimientos y mecanismos que permitan el adecuado desarrollo del manual de riesgos.

De igual manera las políticas son importantes para que la GESR dentro de una Compañía funcione de manera eficiente y eficaz, algunas de las cuales mencionamos a continuación:

- a. Establecer el nivel de tolerancia de riesgo y las medidas de control
- b. Fijar un planteamiento para definir límites de suscripción, negociación, retención de riesgo y pago de reclamaciones
- c. Señalar los límites de suscripción, negociación, retención de riesgo y pago de reclamaciones individual y acumulada o colectiva según la clase de negocio, el producto, la contraparte y el respectivo riesgo.
- d. Determinar el mercado o los mercados de posible actuación.
- f. Establecer los negocios estratégicos de posible actuación.
- g. Fijar los procesos a seguir en caso de que un funcionario sobrepase los límites de suscripción, negociación de riesgo y pago de reclamaciones establecidos o a nivel de la entidad se enfrenten cambios fuertes e inesperados en el mercado
- h. Determinar la posición de La Compañía sobre la forma como, en función de los niveles de retención de riesgo, planea cubrir o mitigar los riesgos.
- i. Determinar las normas generales que deben ser observadas para poder valorar cual será el nivel patrimonial en el que deberá absorberse las pérdidas producidas por el nivel de la retención de riesgo. Para que, con ese fin, se pueda garantizar la protección adecuada del patrimonio
- j. Establecer lineamientos de conducta y ética que orienten la actuación de cada uno de los empleados de las Compañías de Seguros para el efectivo, oportuno y eficaz desarrollo, aplicación y control del manual de **gestión integral de riesgos**.

k. Establecer los lineamiento de monitoreo de riesgos y del sistema de control interno.

l. Definir los parámetros generales y el equipo técnico de La Compañía para el desarrollo de sus operaciones de ADMR. (Caceres, 2013)

Respecto a las políticas sobre el personal de la Compañía garantizará que cada una de las personas involucradas en las labores de suscripción, gerencia técnica, auditoría interna, tengan un conocimiento adecuado de los productos ofrecidos, es decir de los seguros y coberturas disponibles, de igual manera de los procedimientos administrativos y operativos asociados al manual de GESR de la Compañía. Para ello es deber de la Compañía realizar la respectiva planificación de capacitaciones dirigidas hacia los equipos y áreas que tengan un rol relevante dentro de la GESR.

Por otro lado, existe la Unidad de Gestión de Riesgo como encargada de la gestión integral de todos los riesgos tiene responsabilidades dentro de las cuales podemos encontrar las siguientes:

- Mantener actualizada la Política, revisándola al menos una vez al año, en función de los requisitos internos y externos de La Compañía; y cada vez que conforme el ente regulatorio emita modificaciones a la normativa que afecte a la gestión de riesgos. Con esto se garantiza en todo momento, el firme cumplimiento de la normativa actual en el país.
- Velar que los procesos y procedimientos de gestión son adecuados para garantizar el cumplimiento de la política vigente.
- Velar que los procesos de seguimiento y monitorización sean adecuados para controlar sean adecuados para controlar los distintos riesgos y evaluar el cumplimiento de las directrices fijadas. (EALDE, EALDE, 2020)

La unidad de auditoría de manera independiente es responsable de asegurar la calidad y solidez de los circuitos y procedimientos implantados, y de proponer, cuando procedan las medidas correctoras para mitigar la exposición al riesgo observado

Es importante identificar que el presente trabajo de titulación de GESR permitirá el uso correcto de los procesos. Pues, es mediante las diferentes áreas de control y gestión que se puede cumplir oportunamente con las tareas asignadas. Además, siguiendo esa misma lógica, gracias a la identificación de problemas potenciales se hace posible el tratamiento analítico y adecuado sobre el mismo. En tal virtud, el responsable de la ADMR estará habilitado para poder efectuar la evaluación y control de las contingencias que se puedan presentar.

### **Proceso de GESR**

En términos generales, se establecen cinco elementos principales como parte del desarrollo de identificación de riesgos. El primero tiene que ver con las fuentes que generan los riesgos; el segundo, con la identificación de las áreas en donde el riesgo ha provocado impacto; el tercero, con la explicación y categorización de eventos suscitados; el cuarto, con las causas; y, el quinto, con la potencialidad de las consecuencias. La <sup>29</sup> Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera señaló cuales son los riesgos que enfrentan las compañías de seguros y de igual manera se definió el alcance que tiene cada uno de ellos. A partir de ello, se ha logrado determinar que, para implementar la correspondiente gestión para determinado riesgo, se debe primero valorar y discernir los eventos de pérdida, así como cualquier otra causa que tenga relación con ese riesgo.

## **2.2. Riesgos inherentes a la actividad aseguradora**

Riesgo de suscripción: de acuerdo en EALDE (2020), se puede definir como aquel peligro o incertidumbre que se deriva de la suscripción de contratos de seguros.

Riesgo de desviación: según Rating (2016) este riesgo tiene que ver con la posibilidad de daño y perjuicio que podría ocurrir a partir de la falta de correspondencia entre las bases y el proceso de severidad y reclamo. Lo cual, en definitiva, causaría un incremento no previsto ni calculado en el índice de siniestralidad.

Riesgo de tarificación: Tiene que ver con la posibilidad de perjuicio que resulta de errores en el cómputo de las tarifas, hasta que las mismas logren volverse insuficientes para resguardar los costos de siniestros, comisiones, gastos administrativos, otros gastos asociados de acuerdo con la condición de producto y la rentabilidad esperada. (Rating, 2016)

Riesgo de políticas inadecuadas de venta: Se conoce como la coyuntura de caer en pérdidas a causa de una inadecuación de políticas de elección de riesgos, de intermediación y de concesión de rebaja. (Rating, 2016)

Riesgo de insuficiencia de reservas técnicas: Está relacionada con la posibilidad de perjuicio como resultado de una estimación inferior en el cómputo de las reservas técnicas y otras atenciones contractuales. (Rating, 2016)

Riesgo de reaseguro: Es la perspectiva de desventaja por impropia gestión del reaseguro (Rating, 2016)

36

### ***Riesgo de crédito, liquidez y mercado***

#### **Riesgo de crédito**

Este ejemplo de riesgo tiene que ver con la incertidumbre sobre la probabilidad de caer en pérdidas a causa de la falta de asignación, pago inoportuno o parcial de: (i) obligaciones con aseguradores y asegurados, (ii) prestadores de servicios, (iii) cualquier otro acreedor de la Compañía de Seguros. Claro está que se exceptúa el proporcional a reaseguros puesto que este se encuentra situado en otra clasificación. (COSEDE, 2016)

De igual forma, en este riesgo debe estar incluido, además, la pérdida que podría resultar por la posible insolvencia de los emisores de títulos en los que se pueden encontrar las inversiones del asegurador. (Rating, 2016)

### **Riesgo de liquidez**

Es la posibilidad de desventaja que se presenta por la imposibilidad de la Compañía para afrontar una eventual iliquidez del capital y efectuar sus obligaciones en un período de tiempo corto, y que declaran la relevancia de obtener medios diferentes, o de ejecutar activos en situaciones poco favorables, sea esta para la asignación de siniestros o para el arreglo de reservas que han sido calculadas inadecuadamente. (Seguros, Superintendencia de Bancos y Seguros, 2003)

### **Riesgo de mercado**

Es el riesgo de caer en pérdidas que podrían surgir a partir de: (i) aumento no deseado en la suma de sus atenciones con acreedores externos; (ii) desgaste en el precio de activos causado por la movilización de las tasas de mercado, costos (que incluye las <sup>19</sup>tasas de cambio, tasas de interés y valores de las acciones); (iii) algún otro parámetro de contexto, que afecta en detrimento el coste previsto y anunciado o el precio de transacciones de las inversiones.

En ese sentido, se puede afirmar que resultan de la volatilidad de los costos del mercado de instrumentos financieros. La exhibición a este conflicto se determina por la repercusión de la movilización de variables financieras. Como, por ejemplo, el valor de las acciones, los diferentes tipos de interés y cambio, el costo inmobiliario, entre otros. (Seguros, Superintendencia de Bancos y Seguros, 2003)

Podemos dividir en seis categorías a los factores de riesgo de mercado las cuales se especifican a continuación:

- Interés
- Acciones

- Inmobiliario
- Spread
- Divisa
- Concentración

### ***Riesgo operacional***

Es el riesgo asociado con la incertidumbre sobre la posibilidad de producción de pérdidas originadas en eventos de falla, insuficiencia de procesos, tecnología, sistemas internos, personas y procesos. También, por la posible consecución de eventos externos cuya previsibilidad no haya sido medida o calculada; es decir, que son imprevisibles. En tal aspecto, también estaría dentro de este tipo de riesgo, el de tipo legal. Cabe aclarar que estarían excluidos los riesgos de reputación, estrategia, sistémicos y del ambiente de negocios.

Se dividen así mismo los factores de riesgo operacional en las cuales se mencionan a continuación:

### ***Riesgo legal***

Se refiere a la probabilidad que la Compañía de Seguros adquiera bajas indirectas o directas, de que sus ingresos se hallen arriesgados frente a contextos de incremento de fragilidad; de que sus contingentes y pasivos puedan incrementarse por encima de los niveles deseados o de que el incremento de sus gestiones hagan hincapié en la contingencia de ser aquejado destructivamente, ya sea a causa de una equivocación, ineficacia o distracción, que ocasionen la desobediencia errónea o una inadecuada utilización de preceptos legales o normativas, así como de disposiciones de tipo absoluto procedentes de los cuerpos de inspección dentro de sus concernientes competitividades. (Seguros, <sup>18</sup>Superintendencia de Bancos y Seguros, 2005)

### ***Riesgo reputacional***

Se presenta como la probabilidad de que la compañía de seguros incida en pérdidas de valor como resultado de una disminución en el conocimiento que los consumidores tienen de la

compañía, debido a fallas internas hechas públicas, cualquier acontecimiento externo o al seguir involucrado en correlaciones y vínculos ilegítimos.

Tomando en cuenta la Resolución No. 218-2016-S de la <sup>2</sup> Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en el Artículo <sup>40</sup> 8, esta menciona que las Compañías de Seguros y Reaseguros implementarán en sus procesos y políticas de administración y GESR, los siguientes puntos:

- i. Criterios aplicables para unificar, monitorear e inspeccionar el grado de riesgo de las inversiones.
- ii. Límites adecuados para proteger que en sus inversiones exista centralización por emisor, nivel de capital y por tipo de valor.
- iii. Parámetros para la elección de las inversiones y estimación periódica del grado de riesgo.
- iv. Acciones que deberán analizarse en la jefatura del portafolio para aminorar o registrar los niveles de riesgo, cuando éstos superen los indicios definidos como tolerables por la entidad.

Las acciones para cada uno de los 4 puntos se indican a continuación:

- i. Para poder identificar y controlar el nivel de riesgo de las inversiones, se debe clasificar los principales riesgos inherentes referentes al tema de las inversiones:

- **Riesgo de mercado**

El tipo de inversión que muestra un mayor <sup>3</sup> riesgo de mercado es la inversión en renta variable debido a que ésta depende y se ve perjudicada por la volatilidad que podría surgir en los mercados donde se ha hecho la inversión. Este riesgo deberá ser controlado por la Compañía a través de diversificación de su portafolio de inversiones, es decir de los activos en los que se decida invertir.

Por medio del comité de inversiones de manera mensual se debe comprobar los cambios y evaluar el riesgo de mercado para conocer las posiciones propias que se tiene en cuanto a los activos de renta variable

- **Riesgo de crédito**

Las emisiones de renta fija de emisores de naturaleza privada tienen un comportamiento crediticio diferente a los de naturaleza pública, para este riesgo las contrapartes se ven propensas a cambios respecto a la probabilidad de incumplimiento. Cuando nos referimos a este riesgo de crédito se explica mejor al entender que la calidad de crédito de una compañía se ve reflejada en el valor de los bonos que emiten para administradores de activos financieros. Por lo tanto, si el mercado sitúa esa calidad con un valor inferior, el valor del bono también será inferior.

De igual manera la compañía para poder evaluar dicho comportamiento o cambio respecto a la calidad crediticia debe mantener reuniones mensuales con el comité de inversiones donde se llevará un control de las operaciones y las principales agencias de calificación de cada una de ellas, para lo cual deberá mantenerse al tanto con cada uno de los ratings por emisor.

- **Riesgo de tipo de interés**

Las compañías de seguros como parte de su inversión admitida dentro de su portafolio mantienen inversiones en activos de Renta Fija en los que la evolución de los tipos de interés determina el valor de mercado. La susceptibilidad de las diferenciaciones del precio de mercado en los activos a largo plazo es alta y en los de corto plazo es baja. Debido a la naturaleza de este riesgo como se describió previamente, de manera mensual el comité de inversiones comprobará la evolución de los ingresos financieros derivados de los activos.

- **Riesgo de liquidez**

Las compañías de seguros podrían invertir en valores de baja capitalización o en activos no cotizados. Esto podría llegar a producir una privación de liquidez para las inversiones, por lo tanto se genera un riesgo de estimación pues el valor del activo ya no sería determinado por el mercado directamente.

Respecto a este riesgo no se realiza únicamente a través del comité de inversiones, el área financiera se encargará de realizar un análisis respecto a los activos y pasivos previos al registro de información en el balance, esto con el afán de eludir algún tipo de iliquidez cuando se intente cubrir obligaciones en inversiones.

- ii. Los límites de las inversiones se deben encontrar establecidos en los manuales de inversión de la Compañía, así como también en las políticas de inversión establecidas a principio de año.

Existen ciertas condiciones las cuales la compañía pueda realizar para poder cumplir con los límites adecuados y sobre todo teniendo en cuenta cada uno de los riesgos descritos anteriormente, dentro de las condiciones mencionadas encontramos:

- Priorizar la seguridad, liquidez y rentabilidad, en ese orden.
- No pueden ser vinculadas a las compañías de seguros y reaseguros
- Se debe aplicar ciertos criterios sobre el nivel de riesgo. Evitar concentraciones por emisor, sector económico y tipo de valor. Establecer parámetros para poder seleccionar las inversiones y realizar una evaluación periódica del riesgo, se deben definir las acciones a tomar cuando en el comité de inversiones realizado el portafolio exceda los umbrales definidos como aceptables.

Adicionalmente de acuerdo con lo señalado en la Resolución No. 218-2016-S emitida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, existen ciertos límites señalados respecto a las inversiones admitidas y que deben ser considerados para cumplir con el requerimiento de inversiones obligatorias.

- iii. Los parámetros deberán ser establecidos por la Compañía tanto en el manual de inversiones como en las políticas de inversión, se deberá realizar una evaluación periódica del nivel de riesgo con la participación del comité de inversiones
  
- iv. Debido a que las compañías de seguros están reguladas por la SCVS, se encuentran obligadas a contar con un área encargada de auditoría interna quien deberá estar realizando un constante seguimiento para verificar que se cumpla la política de inversión fijada en el manual de inversiones. En caso de que se presente algún incumplimiento con la política, la Compañía deberá regularizar la situación a la mayor brevedad posible e informar a la gerencia general respecto a esta particularidad.

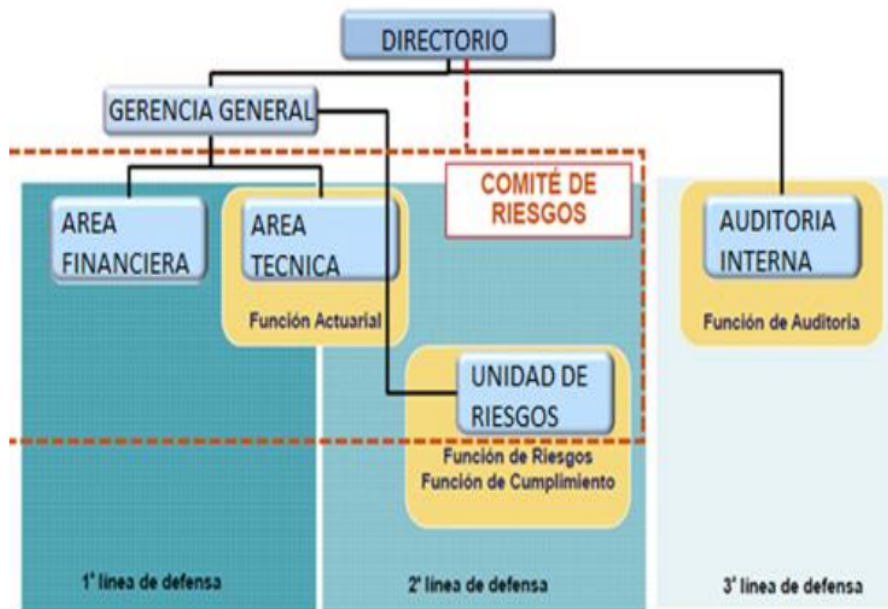
La normativa que se encuentra válida actualmente plantea determinados límites a las inversiones, sin embargo las compañías de seguros se puede auto poner límites los mismos que deben encontrarse especificados dentro del manual de inversiones y de las políticas, esto con el afán de ante cualquier cambio respecto a las resoluciones la compañía pueda adaptarse respecto a los nuevos límites establecidos de inversión. (Financiera, 2016)

### 3. Análisis de estructura y procesos de una Compañía de Seguros

#### 3.1. Estructura organizativa Compañía de Seguros

Con el objetivo de promover un sistema de GESR, es obligación de las Compañías establecer una estructura organizativa donde se integra la Unidad de GESR como precursor de la gestión del riesgo que de forma independiente debe llevar a cabo las tareas relacionadas con la coordinación de la gestión del riesgo, el seguimiento de este y para poder tomar decisiones adecuadas la elaboración de la información necesaria.

De acuerdo con las investigaciones realizadas, conforme lo mencionado en la SCVS, se presenta la siguiente estructura organizativa como base de análisis para las Compañías de Seguros.



**Gráfico 1.** Estructura Organizativa

**Elaborado por:** Henry Silva

El modelo organizativo que se presentó anteriormente tiene por objetivo potenciar los labores de gestión y control de riesgos que debe desarrollar la Unidad de GESR.

De igual manera este modelo organizativo clasifica las áreas funcionales y de responsabilidades de la Compañía.

El modelo organizativo que se presentó anteriormente tiene por objetivo potenciar las funciones de control y gestión de riesgos que debe desarrollar la Unidad de GESR, el modelo persigue reforzar el nivel de independencia que tiene que existir entre las distintas áreas: negocio y soporte, unidad de riesgo y auditoría interna.

Este modelo de cierta manera intenta clasificar las distintas áreas funcionales y de responsabilidad que en términos generales maneja una Compañía de Seguros, en tres líneas de defensa con el objetivo de disponer de un conjunto de niveles de actividad que asegurar supervisión y la GESR de forma eficaz:

**1. Primera línea de defensa:** Las unidades de negocio son responsables de instrumentalizar y llevar a cabo controles internos y la gestión de sus riesgos. Dentro de este puede incluir ciertos departamentos de carácter operacional y ciertas funciones determinadas: producción, comercial, financiera, contabilidad, tecnología e información y recursos humanos

**2. Segunda línea de defensa:** El desempeño de cumplimiento y GESR direccionan el tipo GESR y certifican el cumplimiento de los estándares de control definidos y políticas. En esta línea de protección se incluyen el acatamiento normativo, la función actuarial que vigila por la verificación del cumplimiento y la GESR.

**3. Tercera línea de defensa:** Conformada por la Unidad de Auditoría Interna, responsable de aportar un nivel de objetivo y supervisión, y asesorar en temas de procesos de la organización y buen gobierno. (Financiera, 2016)

Directorio General

Son los responsables de la transmisión de las directrices generales, y de la aprobación de las políticas. De igual manera la responsabilidad sobre la gestión del riesgo recae en el directorio y gerencia general quienes son los encargados de conocer el perfil de exposición de riesgo de la Compañía.

De manera específica ciertas funciones que se concretan en el ámbito de gestión del riesgo son las siguientes:

- Definición del perfil de riesgos.
- Asegurar una adecuada estructura organizativa de gestión y control de riesgos.
- Aprobar las políticas de asunción de riesgos
- Conocer la exposición al riesgo de la compañía
- Asegurar la revisión independiente del marco de control y gestión del riesgo

Dentro de la administración podemos encontrar que existe una estructura de comités en la admisión, gestión, control y seguimiento del riesgo al que se encuentra afectando su actividad, en los cuales podemos encontrar los siguientes:

CAIR: De acuerdo con la normativa legal este debe estar conformado por un vocal del directorio, que lo presidirá, la gerencia general y la persona a cargo de la unidad de riesgos, responsable de garantizar un sistema de GESR eficaz que entienda las estrategias, procedimientos y procesos de información vitales para determinar, medir, supervisar, manejar e informar de forma continua los riesgos.

- Comité de auditoría interna: Responsable de velar por la implementación de una correcta política de GESR y de control. Las funciones del área de auditoría interna son, adicionalmente a las propias de su función, las establecidas en el Art. 9 del Capítulo III Normas para la calificación de los auditores internos que ejercen su actividad en las empresas de seguros del título XI de la codificación de resoluciones emitidas por la SCVS. Adicionalmente, en el proceso de revisión de auditoría interna de las diferentes áreas, se incluye la revisión de los controles que mitigan los riesgos identificados. De

igual manera se puede incluir el plan anual de trabajo debe incluir la revisión del sistema de gestión y ADMR.

- Comité de cumplimiento: Son los llamados a formular políticas específicas de protección para impedir el denominado lavado de activos y financiamiento de delitos; así también los métodos específicos de la matriz de riesgos para la prevención de lavado de activos, autorizar las actualizaciones de categorías, criterios y ponderaciones de riesgos constantes en la GESR. (Seguros, Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)

De igual manera, son importantes las actividades que desarrolle la Unidad de GESR, dentro de las cuales podemos encontrar los siguientes:

Proponer y diseñar al CAIR las políticas estrategias, procedimientos y los manuales correspondientes para la GESR y de cada uno de los peligros determinados, conforme los lineamientos que se haya fijado en el comité.

Desarrollar y poner en consideración al CAIR los métodos para medir, identificar, monitorear y controlar los diferentes riesgos obtenidos por la compañía en sus operaciones.

Poner en conocimiento las políticas de gestión identificando cada uno de los riesgos.

Reestructurar cuando sean pertinentes los manuales de procedimientos de cada uno de los riesgos a identificar. Proponer elementos que aseguren la permanente actualización de los métodos desarrollados.

Mantener un seguimiento sobre el nivel de exposición de cada uno de los riesgos registrados y plantear elementos de atenuación de las situaciones.

El CAIR debe poner en discusión y diseñar un método con la ayuda de indicadores de alerta anticipada, basados en reportes oportunos y objetivos, que admita el reflejo de los grados de exposición a los riesgos.

Oportunamente informar al CAIR y demás instancias pertinentes, sobre el progreso de los niveles expuestos por cada uno de los riesgos identificados.

Crear diferentes propuestas de administración de los riesgos latentes y exponer al CAIR los planes de contingencia que consideren diferentes situaciones.

Considerar el contexto económico y de la industria, así como sus efectos en la posición de riesgos de la institución y las potenciales pérdidas que podría sufrir ante una situación desfavorable en los mercados que opera.

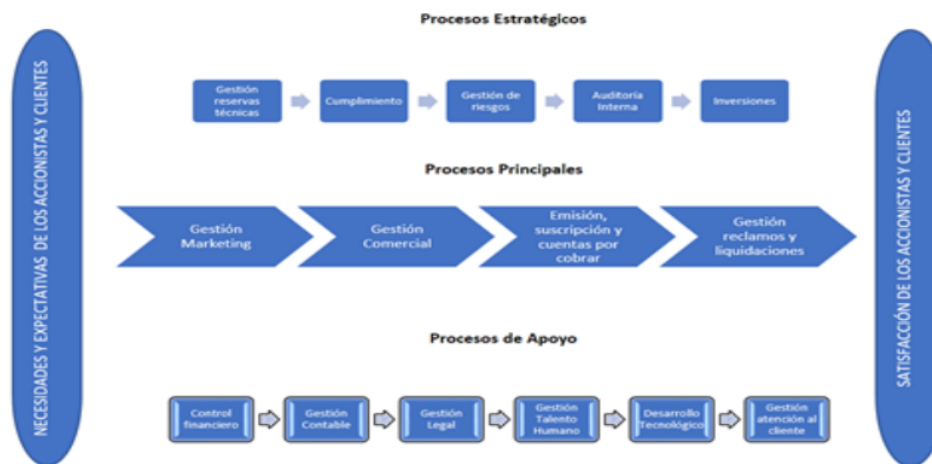
Tenemos en la tercera línea al departamento de auditoría interna quien tiene un rol protagónico al momento de referirnos a vigilancia e inspección en el marco de la gestión del riesgo, de manera específica las funciones de este departamento en la revisión de la GESR son las siguientes:

- Velar por el principio de segregación de funciones y el correcto cumplimiento de las responsabilidades asignadas en la gestión de los riesgos a todos los niveles organizativos.
- Revisión de la eficiencia del modelo de GESR en cuanto a la identificación, evaluación y gestión de sus riesgos, revisando, en los casos que se seleccionen, los informes, actas y conclusiones elaboradas por los distintos comités.
- Revisión de las políticas y procedimientos, vigilando que la documentación del marco de GESR contiene el suficiente detalle, están actualizadas y comunicadas a todo el personal de su aplicación. (Seguros, Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)

### **3.2. Procedimientos críticos de la Compañía de Seguros**

Tomando en cuenta los conceptos más importantes respecto a la Gestión por Procesos, se elaboró el mapa de procesos de una Compañía de Seguros, de acuerdo a un análisis se identificaron los procesos que se consideran estándar respecto a las Compañías de Seguros independientemente del tamaño de sus operaciones, conforme al estudio realizado sobre este tipo de industria.

El mapa de procesos es una herramienta útil dentro de la administración, la cual permite conocer los procesos a nivel macro. El mapa que se presenta a continuación fue elaborado para uso de las compañías aseguradoras, ya que el mismo contiene procesos estándares para el funcionamiento sin importar el ramo en el que las mismas operen:



**Gráfico 2.** Procedimientos críticos de la Compañía de Seguros

**Elaborado por:** Henry Silva

Las Compañías de Seguros mantienen un control sobre cada uno de los procedimientos puesto que están reguladas por la SCVS, existen ciertos procedimientos los cuales son fundamentales dentro de las Compañías de Seguros, considerando como principales los siguientes:

### 3.2.1. Suscripción, Emisión y Renovación

Las Compañías de Seguros manejan la suscripción y emisión de pólizas de los ramos a los que estén autorizados mediante este procedimiento, a través de los intermediarios de seguros (brókeres) se encargan de ofertar los productos autorizados a ser comercializados por la SCVS, dentro de los ramos que existen dentro del país tenemos: vida individual, vida colectiva, vehículos, responsabilidad civil, entre otros. Este es el principal procedimiento de las Compañías de seguros realizar la emisión y dependiendo del tipo de póliza la cual se suscriba con el cliente su respectiva renovación.

### **3.2.2. Ingreso de efectivo – cuentas por cobrar**

*Este procedimiento se refiere al cobro realizado por concepto de pago de las pólizas suscritas con los clientes los cuales pueden estar sujetos a distintas condiciones de pago, las Compañías de seguros en su mayoría mantienen convenios con instituciones financieras las cuales realizan débitos automáticos de las cuentas para realizar el pago, dentro del procedimiento es importante mencionar que de acuerdo a lo mencionado en la normativa para Compañías de Seguros se establece la provisión por concepto de deudores por primas en función del análisis de antigüedad realizado sobre las mismas.*

### **3.2.3. Operaciones con reaseguro**

*Las Compañías de seguros mantienen contratos con reaseguradores, esto con el propósito de transferir o compartir el riesgo, evitando de esta manera un impacto importante en el patrimonio de la Compañía de Seguros, dentro de los contratos que puede mantener una Compañía de seguros tenemos: No Proporcionales y Proporcionales.*

#### **Reaseguro no proporcional**

La consideración del compromiso adquirido por cada reasegurador en caso de siniestros es el exceso sobre una terminante conclusión, los intereses inferiores a esta prioridad siempre corren por cuenta del asegurador.

#### **Reaseguro proporcional**

La cantidad de la responsabilidad que corresponde al reasegurador en caso de siniestro se deduce con la proporción que resulta entre la prima total de la póliza total (póliza más impuesto de ley) y prima recibida (póliza con valor neto sin impuestos). Por lo tanto, el reasegurador participa en proporción igual sobre los siniestros y las primas.

### 3.2.4. Reservas Técnicas

*La SBS en el mes de enero de 2013 emitió la última resolución N° JB-2013-2399 para la forma de cálculo de reservas, las Compañías de seguros constituyen las reservas en función de lo mencionado en la normativa, a continuación, se describen las principales reservas que registra una Compañía con el fin de identificar los riesgos a las que ésta se enfrenta en el procedimiento de reservas técnicas.*

#### Reserva de Riesgo en Curso

Es la que tiene como objetivo principal, cubrir los compromisos adquiridos con primas emitidas y que provienen de contratos de seguros, por la vigencia y validez de este y que no son finalizados a la fecha de su constitución. Cada mes esta reserva se deberá realizar un cálculo de cierre.

#### Reserva Matemática

Se conoce como el coste actuarial vigente del pasivo de un asegurador por los pagos futuros de beneficios. En ese valor se incluye la declaración de beneficios así como el valor actuarial vigente de los componentes de futuras primas, el que debe haber sido declarado previamente al coste actuarial, pues permite la asignación de futuras primas a la terminación de los pasivos correspondientes a las rentas vitalicias, vida individual, planes de pensiones y seguros afines.

#### <sup>5</sup> Reserva de Siniestros pendientes por liquidar

La reserva de siniestros pendientes según el Régimen de Reservas Vigentes es el valor que el asegurador reserva en el balance para dar cumplimiento al <sup>10</sup> costo último total estimado de la atención de las reclamaciones que se derivan de los siniestros (tanto

avisados como los ocurridos). Esos siniestros serán los que hayan sido reportados <sup>10</sup> hasta el fin del balance mensual, también conocido como cierre de ejercicio económico.

#### <sup>5</sup> Reserva de Siniestros Ocurridos y no Reportados IBNR

La reserva de siniestros ocurridos y no reportados tiene por objeto contribuir a determinar la siniestralidad real de los pasivos por siniestros pendientes y que no han sido avisados a la compañía a una fecha de corte determinada.

Se determinará el valor de esta reserva, de acuerdo con la evolución de la historicidad de los siniestros. Por lo que se deberán aplicar a cada ramo por parte de las aseguradoras, el método principal adecuado y que corresponderá al método denominado “triángulos de siniestralidad” en la adaptación denominada “Chain Ladder”. Los resultados sobre la información siniestral tienen que ser clasificados por ocurrencia trimestralmente, con la premisa de: trimestre de pago y trimestre de aviso, con esto <sup>5</sup> se deberá construir una base de datos mensual para un período no menor de tres años para empresas de seguros.

#### Siniestros pagados y siniestros por pagar

*Dentro de este procedimiento y conforme los siniestros reportados por los asegurados, de acuerdo con lo mencionado la Compañía mantiene una reserva de siniestros pendientes de liquidar la cual es un estimado más aproximado del valor que deberá desembolsar la Compañía una vez liquidado el siniestro. Para los siniestros pagados las compañías de seguros mantienen liquidadores los cuales son los encargados de realizar el análisis del siniestro en función del ramo al que pertenezca y realizar las observaciones del caso para su aprobación y liberación del pago*

De acuerdo con lo que se menciona <sup>20</sup> anteriormente, se describen ciertos procedimientos los cuales son fundamentales dentro de las Compañías de Seguros domiciliadas en el Ecuador, cada uno de los procedimientos previamente identificados se exponen a riesgos los cuales deben ser

mitigados para que la Compañía pueda conseguir sus objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

### 3.3. Identificación y cuantificación de riesgos

#### Etapas del sistema de administración del Riesgo

Una vez realizado e identificado los principales puntos que se deben contemplar conforme la normativa vigente y los estándares internacionales, se identificaron las principales etapas de administración del riesgo, las cuales se describen de manera gráfica como sigue:



**Gráfico 3.** Etapas del sistema Administración del Riesgo

**Fuente:** ISO 31000

### 3.3.1. Establecer el contexto

Al momento de establecer el contexto de un sistema integral de riesgos, se debe alinear los objetivos corporativos con los objetivos que deben planearse por cada una de las áreas.

Se puede definir procedimientos sobre los cuales determinará el efecto de los riesgos previstos en la norma.

### 3.3.2. Identificar los riesgos

Como parte del procedimiento de identificación de riesgos se establecen las fuentes de riesgos, las áreas de impacto, los eventos y sus causas, así como las consecuencias potenciales. Para las compañías del Ecuador, la Junta Bancaria señaló qué riesgos son los que enfrentan las compañías de seguros y definió el alcance que tiene cada uno de ellos.

Esta etapa debe su éxito sobre todo en la cooperación de las distintas unidades o líneas de defensa, conforme el cuadro descrito anteriormente, esto se debe a que la identificación de los riesgos se recurre a la experiencia de las personas que manejan los procesos diarios de la Compañía ya que ellos están en el día a día en la ejecución de los procedimientos y se encuentran familiarizados con la exposición de los riesgos.

En consecuencia, la metodología particular de implementación de la gestión para los diferentes tipos de riesgo debe empezar con la categorización de eventos de pérdida o causas que se encuentren vinculadas a cada riesgo particular.

### 3.3.3. Analizar los riesgos

Finalizada la identificación de los eventos por los cuales se pueda concebir todos de los riesgos definidos, sus causales y efectos. En este punto se involucra la deferencia de las razones que

ocasionan cada riesgo, los resultados negativos, la <sup>1</sup> descripción de los eventos y la probabilidad resultante de medir la rigidez y la frecuencia asociadas a tales eventos.

Cada siniestro o evento puede desencadenar consecuencias múltiples y ser capaz de afectar objetivos múltiples, por lo que, en caso de duda en la asignación de un evento a un determinado siniestro, según sus características se registrarán varios de ellos.

#### Causas

Cabe mencionar que los elementos físicos, los seres humanos, la tecnología, los procesos, el entorno cultural y económico pueden constituirse en fuentes creadoras de pérdida.

Las razones por las que se puede generar un evento perjudicial dependen del entorno del riesgo y el <sup>41</sup> objeto de análisis, entre las más importantes se menciona:

- Capacitación deficiente
- Desinformación
- Falta de políticas
- Ausencia de procesos
- Falta de herramientas
- Variaciones en parámetros económicos

#### Consecuencias

<sup>1</sup> Corresponde al resultado generado por la ocurrencia de la causa observada. Entre las consecuencias se pueden mencionar las siguientes:

- Pérdidas de Información
- Pérdidas de Ingresos
- <sup>1</sup> Pérdida de Activos/ Pasivos/ Capital
- Pérdida de Mercado
- Sanciones Legales
- Costos Excesivos
- Mala Reputación

- Pérdida de Imagen
- Pérdida de Confianza

#### 3.3.4. Valorar los riesgos

Una manera de priorizar los riesgos en la Compañía es poder valorar las posibles pérdidas que estos podrían llegar a generar una vez que estos se materialicen. El objetivo de esta etapa que conocemos como la valorización es por lo tanto la obtención de una estimación de las pérdidas que pueden derivarse a partir de la ocurrencia de los riesgos.

Por tanto, se deben establecer entre las distintas unidades los criterios y metodologías para la valoración cuantitativa, en la medida de lo posible, de los riesgos y controlar continuamente la vigencia de los criterios y adaptarlos en caso necesario.

<sup>1</sup> El monto de pérdida estimada al inicio del proceso o la pérdida alcanzada en la fecha de evaluación constituye la severidad de un riesgo.

<sup>1</sup> La severidad o intensidad del impacto podría ser de un tipo distinto, para el trabajo de estudio se catalogan en 3 enormes conjuntos en los que se ubicará una definición que logre contenerse en el grupo <sup>1</sup> contenerse en el grupo al que más se adapta: Económico, Proceso y Reputación. Es importante mencionar que, al momento de caracterizar el impacto del riesgo se debe tener

presente que es necesario hacer <sup>1</sup> por el tipo de esta que prevalezca, es decir, pérdida económica, demora en proceso o pérdida de reputación.

Es preciso tener en cuenta que dependiendo de la naturaleza del riesgo objeto de análisis, el período de tiempo puede ampliarse o reducirse.

Al igual que en la medición de la severidad es factible ajustar la aplicación de la frecuencia a la naturaleza del área sobre la cual se aplica.

Existen dos enfoques respecto a la valoración de los riesgos, la valoración cuantitativa y valoración cualitativa.

Evaluación de riesgos cuantitativa: La valoración cuantitativa tiene como objetivo establecer valores monetarios a riesgos determinados, por lo que tiene como lugar de origen la decisión de una pérdida potencial asociada a la materialización de una o más amenazas.

Evaluación de riesgos cualitativa: En contraste con una evaluación cuantitativa, se presenta como una valoración realizada mediante las características que tienen como prioridad un contexto de provocación sobre los activos, y habitualmente se encuentra inscrito <sup>8</sup> a una apreciación de los riesgos que utiliza como parámetros cualidades como bajo, medio o alto.

Es decir, conforme lo presentado anteriormente los criterios económicos encajan en un enfoque cuantitativo mientras que los criterios procesales y reputacional encajan en enfoque cualitativo ya que su impacto tiene que ver con demoras en procesos y reducción de reputación a nivel de mercado respectivamente. (excelencia, EEE, 2018)

### **Riesgo Inherente**

Dentro del diseño de la matriz de riesgos, el riesgo inherente corresponde al resultado de multiplicar, la severidad o nivel de impacto por la frecuencia asignada a cada evento, sin que su análisis se hubieran considerado ningún tipo de control.

### **Control de riesgo**

Una vez que se ha fijado el perfil de riesgo intrínseco, se evalúan las regulaciones existentes asociados a los eventos de riesgo identificados.

Los controles como acciones tienen que atacar cada una de las razones que ocasionan el evento de riesgo, a partir de 3 puntos de vista, localización, protección y rectificación, produciendo así una cadena de control apropiada para el procesamiento del riesgo, asegurando que los mismos no estén concentrados en una sola persona. Cada uno de los controles serán documentados dentro de los manuales de procedimientos.

### Alcance del control adoptado

Es fundamental determinar si el control que se realiza es preventivo, es decir que actúa sobre la posibilidad de ocurrencia de las razones de cada riesgo o si es un control correctivo o defectivo que actúa sobre la consecuencia.

A continuación, se mencionan los controles a nivel general:

**Tabla 2.** Clase de control

<b>Clase de Control</b>	
<b>Controles de Gestión</b>	Políticas claras aplicadas Seguimiento al plan estratégico y operativo Indicadores de gestión Evaluación del desempeño Informes de gestión Monitoreo de riesgos
<b>Controles Operativos</b>	Conciliaciones Consecutivos Verificación de firmas Segregación de funciones Niveles de autorización Personal capacitado Aseguramiento y calidad
<b>Controles Legales</b>	Normas claras y aplicadas Control de términos

Elaborado por: Henry Silva

Es importante que una vez se identifique la clase de control, también se analice con qué frecuencia se aplica el control (diario, semanal, mensual o anual) y de igual forma es necesario identificar la evidencia de aplicación del control, es decir podemos encontrar reportes, firmas o controles a través del sistema los cuales nos puedan brindar una evidencia de su cumplimiento incumplimiento. (Anonimo, Consejo, 2013)

### **Riesgo Residual**

Es la porción del riesgo que aún existe, después de haber aplicado el control y la cual es susceptible de tratamiento. Para este caso se debe generar un análisis de prioridades de los riesgos teniendo en cuenta los criterios institucionales, con el ánimo de participar de las decisiones que se tomen frente al proceso.

Para llegar a establecer una calificación del impacto y la probabilidad del riesgo luego de aplicar las medidas de control, es importante considerar en cuanto disminuye la probabilidad o el impacto de acuerdo con la efectividad del control asignado.

Es función del comité integral de riesgos de las compañías, ya sean de seguros o a nivel general, definir los puntajes máximos de riesgo aceptados, es decir si la Compañía establece 3 (Moderado) como el valor de máximo riesgo aceptado, quiere decir, que a todos los riesgos con nivel mayor a 3 (Moderado) se determinarán y desarrollarán los planes de tratamiento respectivos, sin embargo, a riesgos con perfil menor o igual a 3, es decir entre leve y moderado

se podrán establecer o no planes de tratamiento según el estándar de riesgo que maneje la administración.

Los criterios de administración del riesgo permiten conocer las acciones a seguir dependiendo del nivel de riesgo residual, sobre el cual se deben establecer procedimientos con el afán de poder mitigar los mismos. (excelencia, EEE)

### **3.3.5. Tratar los riesgos**

La elección de las posibilidades más prolijas para el procesamiento del riesgo implica igualar los costos y los esfuerzos de la implementación en contrastación a los beneficios derivados con relación a los requisitos reglamentarios.

En lo referente a la metodología y estructura utilizada en la investigación, identificación y valuación de los riesgos, se establece la evaluación con los criterios de gestión del riesgo, los mismos permitirán precisar la necesidad de implementar acciones preventivas o correctivas. En aplicación del grado de explicación o riesgo excedente, se debe:

- Evaluar las opciones de tratamiento
- Dar cumplimiento a los planes de tratamiento
- Identificar las opciones de tratamiento
- Alistar los planes de tratamiento
- Seleccionar las opciones de tratamiento

En esta etapa se puede considerar que los niveles de riesgo residual que requieren tratamiento obligatorio serán los que se encuentren ubicados en los niveles Moderado, Elevado o Severo.

En el caso de los niveles de riesgo residual Insignificante y Bajo corresponde a los dueños o encargados del procedimiento, hacer el seguimiento necesario para mantener a lo sumo un nivel de riesgo moderado. De igual manera se deberá monitorear y comunicar todo cambio en el nivel de riesgo.

Esta fase comprende detectar, evaluar, elegir y registrar el grupo de posibilidades para aligerar el riesgo residual o mejorar el control vigente, hasta el nivel aceptable. Las posibilidades de

procesos que se vinculan en seguida no son recíprocamente excluyentes ni van a ser adecuadas en cada una de las situaciones.

**Tabla 3.** Opciones de tratamiento

Opciones de tratamiento	
<b>Evitar</b>	No realizar la actividad que tiene la probabilidad de generar el riesgo.
<b>Aceptar</b>	Asumir totalmente el riesgo residual, para ello se debe establecer plan de cobertura o financiamiento. Aceptar la pérdida residual y elaborar los planes de contingencia para su manejo.
<b>Reducir</b>	Es siempre la primera alternativa a considerar. Se logra cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Estas medidas pueden ser orientadas a la disminución del impacto, la disminución de la frecuencia o la disminución de las dos. Ejemplo de medidas posibles para disminuir la frecuencia: Auditoría o programas de verificación de cumplimiento Inspección y procesos de control Gestión de proyectos Mantenimiento correctivo Aseguramiento de calidad, gestión y normalización Técnicas de control Planes de contingencias Reducción de exposición a fuentes de riesgo Planeación del portafolio Separación o reubicación de una actividad o de recursos
<b>Dispersar</b>	Se logra mediante la distribución o localización del riesgo en diversos lugares, procesos o personas.
<b>Transferir</b>	Reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros, contratos de reaseguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad.
<b>Retener</b>	Después de reducir o de transferir el riesgo, es posible que se mantenga una porción del mismo el cual queda a cargo de la Compañía. En este caso, deben implementarse planes para manejar sus consecuencias, e identificar la fuente de financiación. La retención de un riesgo también puede ocurrir, si se ha fallado en su identificación.

**Elaborado por:** Henry Silva

#### **Planes de tratamiento de riesgos**

El tratamiento del riesgo implica la elaboración y desarrollo de planes cuyo propósito es el de identificar la manera en la que se implementarán las opciones de tratamiento seleccionadas.

Estos planes deben incluir por lo menos los siguientes aspectos:

- Justificación de la selección adoptada, refiriendo los beneficios a obtener.
- Señalamiento de los responsables de aprobación e implementación del plan
- Acciones propuestas

- Medición del desempeño
- Requisitos de monitoreo y reportes

### **3.3.6. Monitoreo y revisión**

Las características del desarrollo de administración integral de riesgos son involucradas, teniendo el objetivo de asegurar:

La eficacia y eficiencia de los controles tanto en la operación como en el diseño.

Conseguir información complementaria que sirva para mejorar la valoración del riesgo

Estudiar y entender las enseñanzas basadas en los incidentes y eventos, las tendencias y sus cambios.

Encontrar modificaciones en el ámbito interno y externo, tomando en cuenta también los criterios del riesgo.

Detectar riesgos nacientes.

La mayoría de riesgos cambian constantemente, por consiguiente, es necesario el monitoreo continuo de los riesgos y las medidas tomadas para tratarlos, y así asegurar que los cambios constantes no modifiquen los objetivos.

Los componentes que llegan a afectar la posibilidad y la consecuencia de un resultado pueden ser modificadas, así mismo con los componentes que perjudican el costo de la opción de tratamiento o la viabilidad.

Para que sea puesta en práctica esta etapa, Monitoreo, se pueden establecer indicativos los cuales permitan determinar qué las medidas de gestión de riesgo sean efectivas y eficaces. Estos indicadores están diseñados de tal forma que permitan verificar fundamentalmente, los tiempos de entrega y el cumplimiento de los límites de recursos económicos asignados o utilizados.

En la fase de monitoreo se contará con estrategias de fomento, en las que se mostrará el objetivo del mismo, los cronogramas, los responsables y el nuevo objetivo a ser logrado. Se deben

establecer sistemas que sirvan para dar supervisión a las acciones de mitigación de riesgos, dando paso a una supervisión perfiles y mapas de riesgo de la entidad.

El costo de este plan de tratamiento debería ser presupuestado e indicado por el área financiera para que este insumo ingrese en la matriz de riesgos cuando aplique.

#### Registro de eventos de riesgo

Al mecanismo con el que se podrán conocer los eventos de riesgo ocurridos en la empresa lo conocemos como registro de eventos de riesgo, con esta herramienta se puede realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de la realidad a la que se encuentra expuesta la entidad. De igual forma permite validar y controlar el sistema de administración del riesgo en cada uno de los procesos.

El objetivo de este registro es conocer todos los posibles eventos que amenazan alcanzar los objetivos en cada proceso, y evaluar su posibilidad e impacto, a través de una base de datos histórica.

Como proceso final durante el presente trabajo de investigación se puede añadir una etapa la cual hemos denominado, Control y Seguimiento.

#### **3.3.7. Control y seguimiento**

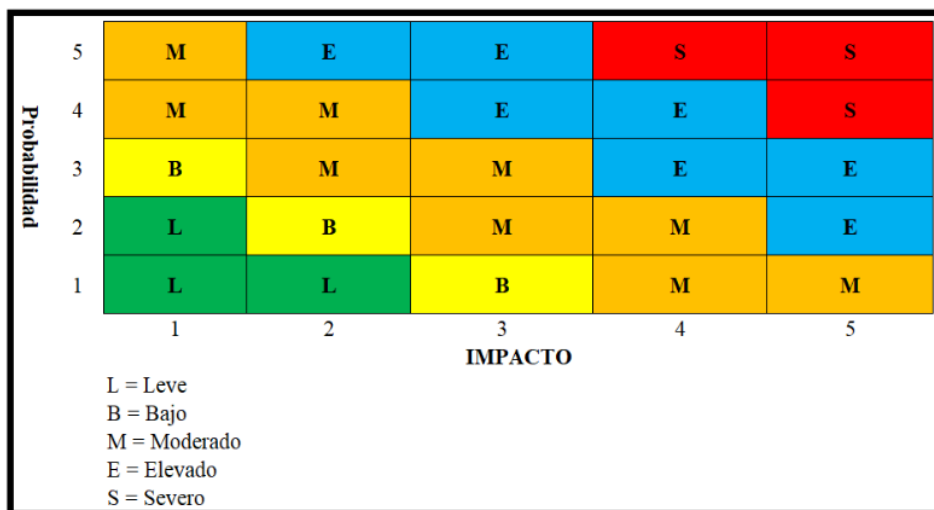
Se establecerán los controles correspondientes y los indicadores del riesgo. Es necesario implementar los controles e indicadores para tener un seguimiento acorde a las necesidades de la Compañía, por lo cual se deben identificar los riesgos, controles e indicadores correspondientes y se propondrá posibles mejoras a los mecanismos de control y seguimiento, de manera conjunta. Se pueden implementar indicadores KRIs de seguimiento (Key risk indicator), ya que es necesario tener una medición del programa de GESR. Estos son métricas creadas para lograr sintetizar objetivamente esos peligros que se consideran relevantes y que requieren de un procedimiento diferenciado. Esto nos da la oportunidad de monitorear su

comportamiento, llevar un registro de incidencias, notificar sobre su desarrollo, informarlos e implantar planes de acción una vez que parten de la tendencia deseada.

La unidad de auditoría de forma independiente tiene la responsabilidad de garantizar la solidez y calidad de los procedimientos y circuitos implantados, y de plantear, una vez procedan las acciones correctoras para moderar la exposición al riesgo observado.

### 3.4. Mapa de calor

El mapa de calor representará las distintas combinaciones respecto al impacto y probabilidad, se presenta el siguiente gráfico como base del presente trabajo de titulación:



**Gráfico 4.** Mapa de calor  
**Elaborado por:** Henry Silva

Para el presente trabajo de titulación una vez descrita le metodología se utilizará la siguiente tabla para poder asignar una valoración a cada uno de los riesgos:

**Tabla 4. Impacto probabilidad**

Nivel Clasificación		Probabilidad	Económico	Procesal	Reputacional
1	Leve	El evento no ha ocurrido pero podría presentarse al menos 1 o 2 veces en el año.	Monto de pérdida estimada igual o menor al 1% del Patrimonio Técnico. No tiene impacto en resultados	Demora o pérdida menor o igual a 4 horas	El efecto de un evento se maneja al interior de un área de la Compañía
2	Bajo	El evento podría ocurrir entre 3 o 4 veces al año.	Mayor a 1% y menor o igual a 5% del Patrimonio Técnico	Demora o pérdida menor o igual a 1 día	Afecta o puede afectar de manera no significativa a relaciones comerciales o con asegurados (clientes)
3	Moderado	El evento podría ocurrir de manera mensual	Mayor a 5% y menor o igual a 10% del Patrimonio Técnico	Demora o pérdida menor o igual a 2 días	Afecta o puede afectar de manera no significativa a relaciones comerciales o con asegurados. Afecta o puede afectar plazos de entrega de información a organismos de control. Afecta o puede afectar de manera no grave a la calidad de información financiera o de gestión. Afecta o puede afectar en incumplimientos leves de la normativa. Afecta o puede afectar levemente en pérdidas de imagen o reputación de la entidad
4	Elevado	El evento podría ocurrir de manera quincenal	Mayor a 10% y menor o igual a 15% del Patrimonio Técnico	Demora o pérdida menor o igual a 3 días	Afecta o puede afectar gravemente plazos de entrega de información a organismos de control. Afecta o puede afectar gravemente a la calidad de información financiera o de gestión. Afecta o puede afectar en incumplimientos graves de la normativa. Afecta o puede afectar gravemente en pérdidas de imagen o reputación de la entidad
5	Severo	El evento podría ocurrir de manera semanal o diaria.	Mayor o igual al 15% del Patrimonio Técnico	Demora o pérdida menor o igual a 4 días	Afecta o puede afectar de manera muy grave a la calidad de información financiera. Afecta o puede de manera muy grave en incumplimientos de normativa. Afecta o puede afectar de manera muy grave en pérdidas de imagen o reputación de la Entidad

**Elaborado por:** Henry Silva

#### 4. Modelo de administración y GESR

A **continuación**, se muestran los riesgos junto con la calificación realizada con la metodología descrita anteriormente, de igual manera se han identificado los posibles controles y la frecuencia que tendrían los mismos **con el fin de mitigar los riesgos identificados**.

**Tabla 5.** Evaluación Riesgos identificados

Código del Riesgo	Descripción del riesgo	Evaluación del Riesgo inherente		Descripción del control	Frecuencia del control	Oportunidad del control
		Probabilidad (1 - 5)	Impacto (1 - 5)			
R1	<p>Vincular a entidades o personas relacionadas con delitos de lavado de activos (dinero) y financiamiento del terrorismo</p> <p>Pérdidas financieras por el incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los asegurados (pagadores) por concepto de primas, deducibles o valores no cubiertos. Incumplimiento o demora en los pagos correspondientes a primas.</p>	5.0	5.0	<p>Realizar actividades de prevención de lavado de activos, como formularios de conocimiento al cliente previo a una emisión de pólizas.</p>	<p>Diario, Semanal, Quincenal, Mensual, Trimestral, Semestral, Anual, Quinquenal</p>	<p>Preventivo / Detectivo</p>
R2	<p>Pérdidas financieras por el incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los asegurados (pagadores) por concepto de primas, deducibles o valores no cubiertos. Incumplimiento o demora en los pagos correspondientes a primas.</p>	3.0	3.0	<p>Realizar gestiones de cobranza conforme las pólizas de la Compañía mediante los principales brokers que la misma maneja.</p>	<p>Semanal</p>	<p>Preventivo</p>
R3	<p>Cambios y modificaciones de renovación en las pólizas, conllevando a pérdidas o disminución de asegurados con firme el año anterior.</p>	3.0	1.0	<p>Realizar gestión de comunicación a los brokers previo a posibles cambios en cuanto a coberturas.</p>	<p>Quincenal</p>	<p>Preventivo</p>
R4	<p>Errores por modificaciones en el status de pólizas tanto a activas, suspensas o inactivas.</p> <p>Conllevando a posibles registros inadecuados de cuentas por cobrar y provisiones las cuales se encuentren sobre valoradas o subvaloradas.</p>	4.0	4.0	<p>Realizar validaciones mensuales con pólizas con status terminado y verificar que la misma no siga generando prima por cobrar a la Compañía.</p>	<p>Mensual</p>	<p>Detectivo</p>

Código del Riesgo	Descripción del riesgo	Evaluación del Riesgo inherente		Descripción del control	Frecuencia del control	Oportunidad del control
		Probabilidad (1 - 5)	Impacto (1 - 5)			
R5	Multas y sanciones por incumplimiento de provisiones obligatorias. No cumplir con las provisiones obligatorias requeridas por el ente de control y caer en deficiencia de provisiones	3.0	3.0	Priorización de riesgos	Mensual	Preventivo / Detectivo
R6	Pérdidas financieras por el cálculo de tarifas inadecuadas que no cubran el costo de seguro y gestión realizada por la compañía.	2.0	2.0	Bajo	Quincenal	Preventivo
R7	Errores o fallos en el procedimiento de suscripción.	2.0	1.0	Leve	Mensual	Preventivo
R8	Insuficiencia en el cálculo realizado de reservas técnicas.	5.0	5.0	Severo	Mensual	Detectivo
R9	Errores en el envío de información a los agentes externos a ctuario para el cálculo de reservas técnicas conforme lo mencionado en la normativa de seguros	4.0	3.0	Elevado	Mensual	Preventivo
R10	Errores en el registro de reservas por trimestros reportados	3.0	3.0	Modo rado	Mensual	Preventivo
R11	Multas y sanciones por incumplimiento de calce de reservas técnicas. No cumplir con las reservas técnicas obligatorias requeridas por el ente de control y caer en deficiencia de provisiones.	4.0	3.0	Elevado	Mensual / Semestral / Anual	Preventivo

Código del Riesgo	Descripción del riesgo	Evaluación del Riesgo Inherente			Descripción de l control	Frecuencia de l control	Oportunidad de l control
		Probabilidad	Impacto	Calificación de l riesgo			
Código del Riesgo Identificado	Descripción del Riesgo	Nivel de Probabilidad (1 - 5)	Nivel de Impacto (1 - 5)	Priorización de riesgos	Descripción de l control	Frecuencia de l control	Oportunidad de l control
R12	Errores o deficiencias en los parámetros utilizados para el cálculo de reservas técnicas, fallas en las actualizaciones de metodología conforme a los cambios mencionados por la normativa.	2.0	5.0	<b>Elevado</b>	Realizar actualizaciones constantes respecto a la metodología a ser utilizada en el cálculo de reservas, estar en constante actualización en el cambio de la forma de cálculo.	Diario, Semanal, Quincenal, Mensual, Trimestral, Semestral, Anual, Quinquenal	Preventivo / Detectivo
R13	Errores o deficiencias en aspectos subjetivos, respecto a triángulos de siniestralidad previo al cálculo de reserva matemática.	3.0	4.0	<b>Elevado</b>	Documentar dentro de la política de la Compañía los aspectos a ser considerados dentro de los análisis de siniestralidad, y realizar recálculos de la reserva.	Anual	Preventivo
R14	Pérdidas financieras por el incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de diferentes emisores de títulos adquiridos por la Compañía. Incumplimiento o demora en los pagos correspondiente al capital y/o interés por parte de los emisores de títulos.	5.0	5.0	<b>Severo</b>	Realizar análisis de manera semanal a los portafolios de inversiones con fin de disminuir el riesgo y diversificar las inversiones.	Semanal	Preventivo
R15	Registro inadecuado conforme a la normativa vigente respecto a la forma de contabilizar inversiones de TIPO I o de TIPO II	1.0	5.0	<b>Modo rado</b>	Realizar capacitaciones a través del ente regulador respecto al manejo a interpretación del CUC en cuanto a los registros de inversiones.	Semestral	Preventivo
R16	Devaluación de los activos financieros de la Compañía. Pérdidas financieras por la caída de los precios y tasas en los diferentes mercados que se encuentran los instrumentos financieros	3.0	5.0	<b>Elevado</b>	Realizar análisis financieros respecto a los activos que maneja la compañía para evitar pérdidas en los instrumentos financieros, de ser el caso realizar el retiro de la inversión.	Quincenal	Preventivo

Codigo del Riesgo	Descripción del riesgo	Evaluación del Riesgo inherente		Calificación del riesgo	Descripción del control	Frecuencia del control	Oportunidad del control
		Probabilidad (1-5)	Nivel de impacto (1-5)				
R17	Multas y sanciones por incumplimiento de calce de inversiones obligatorias. No cumplir con las inversiones obligatorias requeridas por el ente de control y caer en deficiencia de inversiones.	3.0	5.0	<b>Eléctrico</b>	Ejecutar de manera mensual el análisis respecto al porcentaje de inversión obligatoria conforme el patrimonio técnico de la Compañía.	Mensual	Preventivo
R18	Pérdida de oportunidades de inversión por falta de disponible para la compra. Insuficiente valor de la cuenta de bancos para adquirir inversiones de forma inmediata	4.0	2.0	<b>Moderado</b>	Realizar un análisis del flujo de efectivo de la Compañía para verificar la disponibilidad de compra de nuevas inversiones.	Mensual	Preventivo
R19	Déficit superávit de inversiones al finalizar el ejercicio contable mensual, declarado mediante el formulario	3.0	3.0	<b>Moderado</b>	Realizar un análisis quincenal del portafolio de inversiones respecto al porcentaje adecuado según el patrimonio técnico de la Compañía.	Quincenal	Preventivo
R20	Pérdidas financieras por vender en condiciones desfavorables los activos financieros para solventar obligaciones de corto plazo.	5.0	5.0	<b>Severo</b>	Realizar un análisis financiero de los activos mantenidos por la Compañía y verificar una posible fluctuación respecto al precio de las inversiones.	Mensual	Preventivo
R21	Errores en el proceso de pagos. Pagos no autorizados.	5.0	5.0	<b>Severo</b>	Realizar segregación de funciones previo a la autorización y revisión de pagos, ya sea por proveedores o por el pago de siniestros.	Trimestral	Preventivo
R22	Recibir y liquidar siniestros por muerte adulterados y ficticios del ramo de vida colectiva, con el fin de realizar actividades fraudulentas.	5.0	5.0	<b>Severo</b>	Realizar un análisis respecto a la documentación soporte presentada por cada uno de los siniestros, manejando una segregación por monto del siniestro reportado a la Compañía.	Diario	Preventivo / Detectivo
R23	Individuo u organización criminal utiliza a la Compañía en la compra de seguros de Vida con la finalidad de beneficiarse económicamente de los rubros y montos del seguro con el fin de realizar actividades fraudulentas.	5.0	4.0	<b>Severo</b>	Realizar actividades de prevención de lavado de activos, con formularios de conoce al cliente previo a una emisión de pólizas y la cancelación del siniestro.	Mensual	Preventivo / Detectivo

Codigo del Riesgo	Descripción del riesgo	Evaluación de Riesgo inherente		Calificación del riesgo	Descripción del control	Frecuencia del control	Oportunidad del control
		Probabilidad (1 - 5)	Nivel de impacto (1 - 5)				
R24	Incapacidad de pago de la Compañía para realizar los pagos de siniestros catastróficos presentados.	5.0	4.0	<b>Severo</b>	Realizar análisis del flujo de efectivo de la Compañía y manejar un histórico de los siniestros presentados en periodos anteriores.	Diario, Semanal, Quincenal, Mensual, Trimestral, Semestral, Anual, Quinquenal	Preventivo / Detectivo
R25	Siniestros con mucha antigüedad registrados dentro de la reserva de siniestros pendientes de liquidar, el ente regularizará revisiones periódicas con el objetivo de conocer aquellos siniestros materiales que tengan una antigüedad mayor al promedio y se solicitarán explicaciones que respalden el retraso en el pago	3.0	4.0	<b>Elevado</b>	Realizar conciliación y análisis dentro de la base de siniestros pendientes de liquidar y verificar la antigüedad de manera mensual.	Mensual	Preventivo / Detectivo

**Elaborado por:** Henry Silva

Dentro de la detección de los riesgos la Compañía podrá establecer planes de acción según la calificación obtenida previamente, es así como un riesgo “Leve” tendrá como acción la gestión del tratamiento mediante políticas y procedimientos que procuren mitigar de cierta manera los riesgos catalogados en la categoría previamente mencionada. Un riesgo “Bajo” podrá administrarse mediante procedimientos de rutina para poder mitigar los riesgos, un riesgo “Moderado” podrá ser gestionado por medio de vicepresidencias y las principales gerencias. Un riesgo “Elevado” amerita que se instale un plan de acción dentro del comité general de riesgos celebrado por la Compañía. Por último un riesgo severo requiere acción inmediata, presentación de los riesgos y plan de acción a la Junta Directiva de la Compañía.

#### 4.1. Mapa de calor del riesgo inherente

El mapa de calor del riesgo inherente permitirá de manera resumida poder identificar dentro de que calificación se presentan los riesgos, los cuales se presentan conforme los códigos del mapa que se presenta anteriormente, esto permite a Compañía poder realizar un análisis y plan de acción con el fin de mitigar en la mayor cantidad posible los riesgos, el mismo que se presenta a continuación:

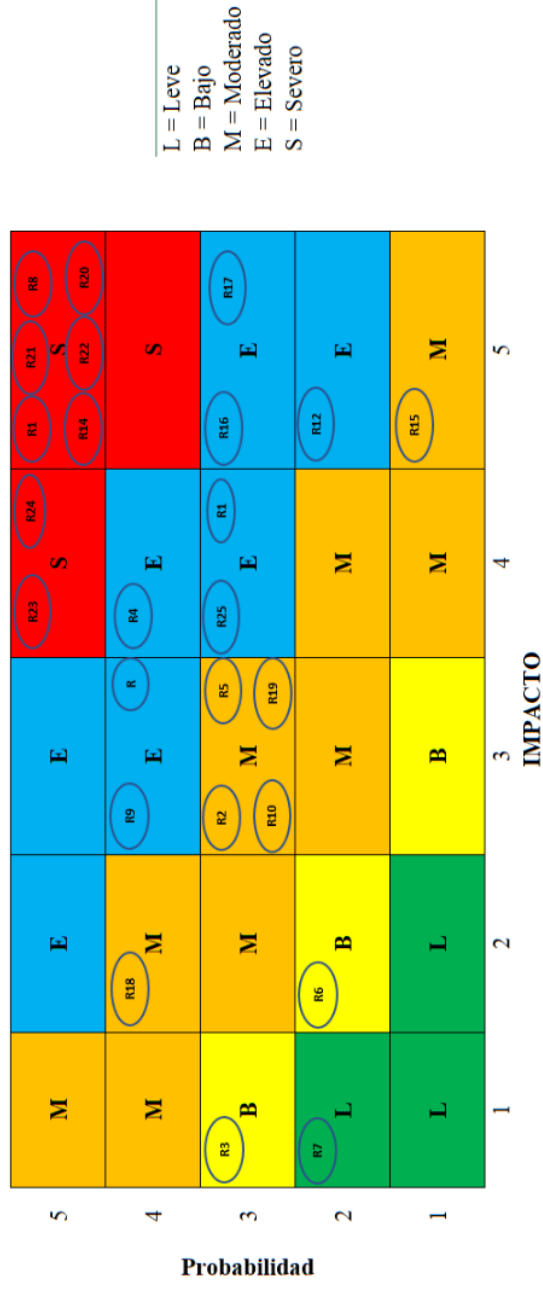


Gráfico 5. Mapa de calor del riesgo inherente

Elaborado por: Henry Silva

#### 4.2. Mapa riesgo residual y remanente

Tabla 6. Riesgo Residual y remanente

Código del Riesgo	Descripción del riesgo	Evaluación del Riesgo Residual			Opciones de tratamiento	Plan de acción	Evaluación del Riesgo Remanente (Riesgos)		
		Probabilidad	Impacto	Calificación del riesgo			Probabilidad	Impacto	Calificación del riesgo
Código del Riesgo Identificado	Descripción del Riesgo	Nivel de Probabilidad (1 - 5)	Nivel de Impacto (1 - 5)	Priorización de riesgos	Evitar / Aceptar / Reducir / Transferir / Dispersar / Retener	Descripción de la actividad a actividad	Nivel de Probabilidad (1 - 5)	Nivel de Impacto (1 - 5)	Priorización de riesgos
R1	Vincular a entidades o personas relacionadas con delitos de lavado de activos (dinero) y financiamiento del terrorismo	3.0	4.0	Elevado	Reducir	Actualización constante de formularios	2.0	3.0	Moderado
R2	Pérdidas financieras por el incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los asegurados (pagadores) por concepto de primas, deducibles o valores no cubiertos. Incumplimiento o demora en los pagos correspondientes a primas.	3.0	2.0	Moderado	Aceptar	Registro mensual de provisión	3.0	2.0	Moderado
R3	Cambios y modificaciones de renovación en las pólizas, conllevando a pérdidas o disminución de asegurados conforme el año anterior.	2.0	1.0	Leve	Evitar	No realizar cambios de coberturas y beneficios	1.0	1.0	Leve

Código del Riesgo	Descripción del riesgo	Evaluación del Riesgo Residual			Opciones de tratamiento	Plan de acción	Evaluación del Riesgo Remanente		
		Probabilidad	Impacto	Calificación del riesgo			Probabilidad	Impacto	Calificación del riesgo
Código del Riesgo Identificado		Nivel de Probabilidad (1 - 5)	Nivel de Impacto (1 - 5)	Priorización de riesgos	Evitar / Aceptar / Reducir / Transferir / Dispersar / Retener	Descripción de la actividad	Nivel de Probabilidad (1 - 5)	Nivel de Impacto (1 - 5)	Priorización de riesgos
R4	Errores por modificaciones en el status de pólizas tanto activas, suspensas o inactivas. Conllevando a posibles registros inadecuados de cuentas por cobrar y provisiones las cuales se encuentran sobreevaluadas o subvaloradas. Multas y sanciones por incumplimiento de provisiones obligatorias. No cumplir con las provisiones obligatorias requeridas por el ente de control y caer en deficiencia de provisiones.	3.0	3.0	Moderado	Dispersar	Actualización de pólizas en el sistema	2.0	2.0	Bajo
R5	Pérdidas financieras por el cálculo de tarifas inadecuadas que no cubran el costo de seguro y gestión realizada por la compañía.	2.0	2.0	Bajo	Reducir	Actualización provisión incobrables	1.0	1.0	Leve
R6	Errores o fallos en el procedimiento de suscripción.	1.0	1.0	Leve	Evitar	Verificación del sistema de emisión de primas	1.0	1.0	Leve
R7	Insuficiencia en el cálculo realizado de reservas técnicas.	1.0	1.0	Leve	Evitar	Actualizar procedimientos	1.0	1.0	Leve
R8		4.0	4.0	Elevado	Transferir	Cálculo y análisis reserva por un actuario	3.0	3.0	Moderado

Código del Riesgo	Descripción del riesgo	Evaluación del Riesgo Residual			Opciones de tratamiento	Plan de acción	Evaluación del Riesgo Remanente (Riesgos)		
		Probabilidad	Impacto	Calificación del riesgo			Probabilidad	Impacto	Calificación del riesgo
Código del Riesgo Identificado		Nivel de Probabilidad (1 - 5)	Nivel de Impacto (1 - 5)	Priorización de riesgos	Evitar / Aceptar / Reducir / Transferir / Dispersar / Retener	Descripción de la actividad	Nivel de Probabilidad (1 - 5)	Nivel de Impacto (1 - 5)	Priorización de riesgos
R9	Errores en el envío de información a los agentes externos actuario para el cálculo de reservas técnicas conforme lo mencionado en la normativa de seguros	3.0	3.0	Moderado	Evitar	Recálculo y análisis de la información previo al envío	2.0	2.0	Bajo
R10	Errores en el registro de reservas por siniestros reportados	2.0	2.0	Bajo	Reducir	Conciliación anexo siniestros vs libros contables	1.0	1.0	Leve
R11	Multas y sanciones por incumplimiento de calce de reservas técnicas. No cumplir con las reservas técnicas obligatorias requeridas por el ente de control y caer en deficiencias de inversiones.	3.0	2.0	Moderado	Reducir	Recálculo reservas	2.0	2.0	Bajo
R12	Errores o deficiencias en los parámetros utilizados para el cálculo de reservas técnicas, fallas en las actualizaciones de método logía conforme a los cambios mencionados por la normativa.	1.0	4.0	Moderado	Evitar	Constantes capacitación es cálculo reservas	1.0	3.0	Bajo
R13	Errores o deficiencias en aspectos subjetivos, respecto a triángulos de siniestralidad previo al cálculo de reserva matemática.	2.0	3.0	Moderado	Transferir	Uso de agentes externos para el manejo de reservas	1.0	2.0	Leve

Código del Riesgo	Descripción del riesgo	Evaluación del Riesgo Residual			Opciones de tratamiento	Plan de acción	Evaluación del Riesgo Remanente		
		Probabilidad	Impacto	Calificación del riesgo			Probabilidad	Impacto	Calificación del riesgo
R14	Pérdidas financieras por el incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de diferentes emisores de títulos adquiridos por la Compañía. Incumplimiento o demora en los pagos correspondiente al capital y/o interés por parte de los emisores de títulos.	4.0	5.0	Severo	Aceptar	-	4.0	5.0	Severo
R15	Registro inadecuado conforme a la normativa vigente respecto a la forma de contabilizar inversiones de TIPO I o de TIPO II	1.0	4.0	Moderado	Reducir	Análisis inversiones tipo II	1.0	3.0	Bajo
R16	Devaluación de los activos financieros de la Compañía. Pérdidas financieras por la caída de los precios y tasas en los diferentes mercados que se encuentran los instrumentos financieros	2.0	4.0	Moderado	Aceptar	-	2.0	4.0	Moderado
R17	Multas y sanciones por incumplimiento de calce de inversiones obligatorias. No cumplir con las inversiones obligatorias requeridas por el ente de control y caer en deficiencia de inversiones.	2.0	4.0	Moderado	Reducir	Cálculo y análisis mensual de formulario	1.0	3.0	Bajo
R18	Pérdida de oportunidades de inversión por falta de disponible para la compra. Insuficiente valor de la cuenta de bancos para adquirir inversiones de forma inmediata	3.0	1.0	Bajo	Aceptar	-	3.0	1.0	Bajo

Código del Riesgo	Descripción del riesgo	Evaluación del Riesgo Residual			Opciones de tratamiento	Plan de acción	Evaluación del Riesgo Remanente		
		Probabilidad	Impacto	Calificación del riesgo			Probabilidad	Impacto	Calificación del riesgo
Código del Riesgo Identificado		Nivel de Probabilidad (1 - 5)	Nivel de Impacto (1 - 5)	Priorización de riesgos	Evitar / Aceptar / Reducir / Transferir / Dispersar / Retener	Descripción de la actividad	Nivel de Probabilidad (1 - 5)	Nivel de Impacto (1 - 5)	Priorización de riesgos
R19	Déficit o superávit de inversiones al finalizar el ejercicio contable mensual, declarado mediante el formulario	2.0	2.0	Bajo	Evitar	Análisis del portafolio de inversiones mensual mediante comités	1.0	1.0	Leve
R20	Pérdidas financieras por vender en condiciones desfavorables los activos financieros para solventar obligaciones de corto plazo.	5.0	4.0	Severo	Reducir	Prohibición de venta de instrumentos financieros en condiciones desfavorables	4.0	3.0	Elevado
R21	Errores en el proceso de pagos. Pagos no autorizados.	4.0	4.0	Elevado	Reducir	Mantener una escala de autorización por montos	3.0	3.0	Moderado
R22	Recibir y liquidar siniestros por muerte adulterados y ficticios del ramo de vida colectiva, con el fin de realizar actividades fraudulentas.	4.0	4.0	Elevado	Reducir	Análisis por cada uno de los casos y formularios reclamación presentadas	3.0	3.0	Moderado

Código del Riesgo	Descripción del riesgo	Evaluación del Riesgo Residual			Opciones de tratamiento	Plan de acción	Evaluación del Riesgo Remanente (Riesgos)		
		Probabilidad	Impacto	Calificación del riesgo			Probabilidad	Impacto	Calificación del riesgo
R23	Individuo u organización criminal utiliza a la Compañía en la compra de seguros de Vida con la finalidad de beneficiarse económicamente de los rubros y montos del seguro con el fin de realizar actividades fraudulentas.	Nivel de Probabilidad (1 - 5) 4.0	Nivel de Impacto (1 - 5) 3.0	Priorización de riesgos <b>Elevado</b>	Evitar / Aceptar / Reducir / Transferir / Dispersar / Retener Aceptar	Descripción de la actividad -	Nivel de Probabilidad (1 - 5) 4.0	Nivel de Impacto (1 - 5) 3.0	Priorización de riesgos <b>Elevado</b>
R24	Incapacidad de pago de la Compañía para realizar los pagos de siniestros catastróficos presentados.	Nivel de Probabilidad (1 - 5) 4.0	Nivel de Impacto (1 - 5) 3.0	Priorización de riesgos <b>Elevado</b>	Evitar / Aceptar / Reducir / Transferir / Dispersar / Retener Aceptar	Descripción de la actividad -	Nivel de Probabilidad (1 - 5) 4.0	Nivel de Impacto (1 - 5) 3.0	Priorización de riesgos <b>Elevado</b>
R25	Siniestros con mucha antigüedad registrados dentro de la reserva de siniestros pendientes de liquidar, el ente regulador realizará revisiones periódicas con el objetivo de conocer aquellos siniestros materiales que tengan una antigüedad mayor al promedio y se solicitarán explicaciones que respalden el retraso en el pago.	Nivel de Probabilidad (1 - 5) 2.0	Nivel de Impacto (1 - 5) 3.0	Moderado	Evitar	Seguimiento siniestros antiguos	Nivel de Probabilidad (1 - 5) 1.0	Nivel de Impacto (1 - 5) 2.0	Leve

**Elaborado por:** Henry Silva

### 4.3. Mapa de calor Riesgo Residual

Una vez que se aplican controles a los riesgos identificados la Compañía mantiene lo que se conoce como riesgo residual sobre el cual, según la normativa descrita anteriormente, se realizan tratamientos a los riesgos con el fin de determinar el riesgo que será aceptado y finalmente informado dentro del comité de riesgos, a continuación, el mapa de calor:

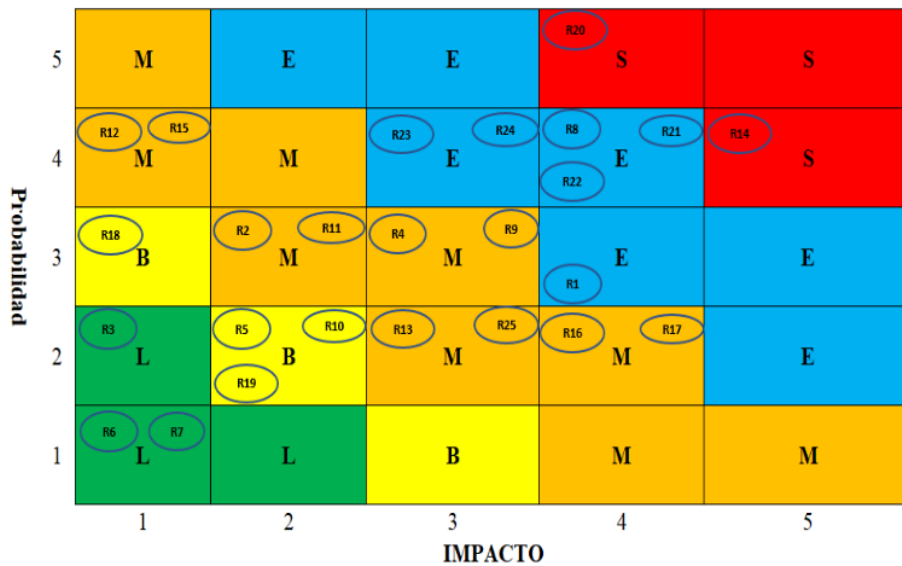


Gráfico 6. Mapa de calor Riesgo residual

Elaborado por: Henry Silva

#### 4.4. Mapa de calor Riesgo Remanente

Una vez definido el plan de acción sobre cada uno de los riesgos identificados la Compañía mantiene lo que se conoce como el riesgo remanente que es la valoración final de cada uno de los riesgos a los que se puede ver expuestos la Compañía

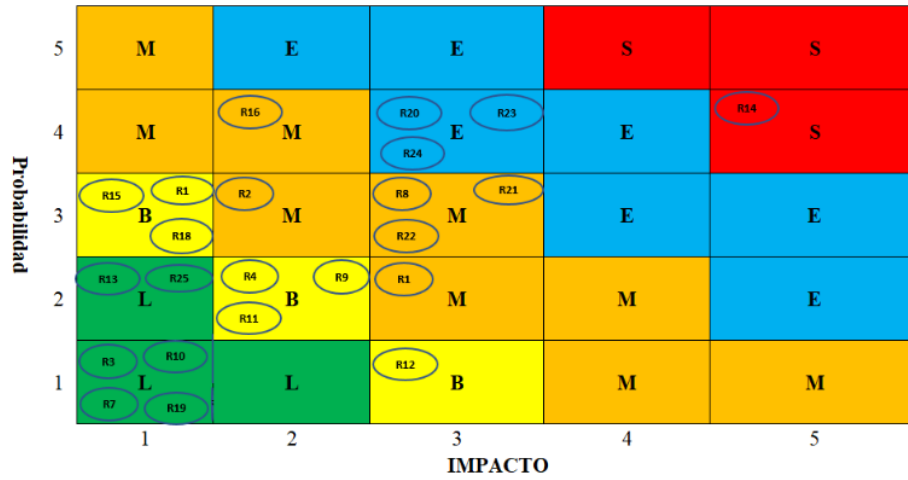


Gráfico 7. Mapa de calor Riesgo remanente

Elaborado por: Henry Silva

## 2 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones sobre el modelo de ADMR para Compañías de Seguros domiciliadas en el Ecuador

1. Una Compañía sin importar en el sector que la misma opera se ve expuesta a muchos riesgos, ya sean financieros, administrativos u operativos; por tal razón es importante que cuenten con un grupo especializado en la gestión de dichos riesgos. Debido a que la industria de seguros se encuentra regulada en el país para dar cumplimiento con la normativa vigente es importante se destinen los recursos necesarios para su desempeño en cada una de las fases de la GESR.
2. Es necesario se involucren en la ADMR a los jefes de los distintos departamentos que maneje la Compañía de Seguros, mientras más personas tengan conocimiento y puedan informar respecto a ciertos riesgos los cuales por su experiencia han sido identificados en cada uno de los procesos de los cuales son encargados, esto hace que el sistema de GESR sea eficiente y eficaz, ya que se puede ahorrar en recursos como el tiempo el cual en una Compañía implica recursos económicos.
3. Debido a los usuarios de los estados financieros de una Compañía de Seguros y por el giro del negocio es importante o más relevante en este tipo de Compañías el patrimonio el cual en su mayoría se ve soportado por las inversiones que la Compañía mantenga, es de suma importancia que se involucre el área de inversiones para determinar los riesgos del portafolio de inversiones a fin que la Compañía ante una siniestralidad alta pueda cumplir con sus obligaciones a corto, mediano o incluso a largo plazo, contando con los recursos necesarios.
4. De acuerdo con la normativa local vigente emitida por la SCVS y las normas ISO 31000, los riesgos deberán ser identificados y analizados de manera periódica debido a que las Compañías se encuentran expuestas a constantes cambios y en un entorno como las compañías de seguros donde la normativa y resoluciones se ven influenciadas por el entorno.

5. Aun cuando las Compañías de Seguros están obligadas, por el ente regulatorio, de mantener una administración integral de riesgos de la empresa es necesario que el resto del sector empresarial esté en conocimiento de las ventajas y desventajas de realizar un modelo que permita identificar los peligros por los que atraviesan todas las Compañías, ya que muchas de las veces si los riesgos llegasen a materializarse podría afectar a la utilidad de las Compañías ya que se traducen en pérdidas reales las cuales serán asumidas en los estados financieros (balances) de las Compañías. Con una cultura de riesgos instalada en una Compañía se hace más factible la administración en todos los niveles de esta.
  
6. El impacto económico puede derivarse de los riesgos tanto financieros como no financieros ya que se pueden tener efectos secundarios que representen o deriven en pérdidas económicas para la Compañía, por tal razón es muy importante una apropiada GESR.

## Recomendaciones sobre el modelo de GESR para Compañías de Seguro Domiciliadas en el Ecuador

1. Es recomendable para las compañías de seguros domiciliadas en el Ecuador que para dar cumplimiento con la normativa vigente pongan en conocimiento, realizando un adecuado plan de comunicación al personal clave para conocer el rol dentro de la ADMR en una Compañía de Seguros, dentro del enfoque de las reglas ISO 31000 y resoluciones emitidas por la SCVS con esto cada uno de los empleados pueden estar al tanto de la GESR y poder identificar opciones de mejora dentro de cada uno de sus procesos.
2. Se recomienda a las Compañías de Seguros realizar actualizaciones respecto al manual de GESR, con el fin de poder identificar nuevas amenazas que por el entorno puedan presentarse o cambios en los procesos para que los riesgos puedan ser mitigados de manera oportuna y no tenga consecuencias en los resultados y objetivos planteados por la Administración a principio de año.
3. Se recomienda que la Compañía de seguros realice el plan de comunicación adecuado respecto al rol de cada uno de los empleados dentro de la GESR conforme el enfoque da la normativa ISO 31000 ya que es necesario destacar que el riesgo puede tener tanto efectos positivos como negativos por lo que se recomienda con la comunicación oportuna se identifiquen amenazas y oportunidades. Esto contribuirá a que se cree una cultura de riesgos dentro de la empresa ya que es un punto muy importante bajo metodología COSO ERM.
4. Se recomienda en el caso de que la compañía realice la aplicación de riesgos por primera vez, se debe tener en cuenta que es responsabilidad de la administración asigne los recursos necesarios, siendo recursos: monetarios, tiempo y humanos para que la GESR pueda desarrollarse de manera íntegra tanto en la aplicación, monitoreo y control, ya que la GESR en las compañías de seguros es un ciclo continuo por lo tanto es importante que los comités mantengan controles necesarios para garantizar la correcta aplicación del sistema.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anonimo. (2013). *Consejo*. Obtenido de [https://archivo.consejo.org.ar/comisiones/com\\_43/files/coso\\_2.pdf](https://archivo.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf)
- Anonimo. (2018). *Isotools excellence*. Recuperado el 14 de Abril de 2020, de <https://www.isotools.org/2018/02/28/la-terminologia-utiliza-la-nueva-iso-31000/>
- Anonimo. (2018). *Isotools excellence*. Recuperado el 13 de Abril de 2020, de <https://www.isotools.org/2018/06/06/principales-cambios-norma-iso-310002018-gestion-riesgos/>
- Anonimo. (2019). *Conocimiento AEC*. Recuperado el 08 de Abril de 2020, de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Anonimo. (2020). *Auditool*. Recuperado el 8 de Abril de 2020, de <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/5415-como-identificar-los-factores-de-riesgo-inherente-en-una-auditoria-de-estados-financieros>
- Bembibre, V. (Enero de 2009). *Definición ABC*. Recuperado el 08 de Abril de 2020, de <https://www.definicionabc.com/economia/iso.php>
- Caceres, I. (2013). *PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS*. Madrid: Asesoría Actuarial y de Riesgos, S.L.
- Cauunn, J. (2017). *economía simple*. Recuperado el 08 de Abril de 2020, de <https://www.economiasimple.net/glosario/mapa-de-riesgos>
- Consejo de la Judicatura. (22 de noviembre de 2013). Gaceta Judicial. Quito, Ecuador.
- COSEDE. (2016). *COSEDE*. Obtenido de <https://www.cosedec.gov.ec/wp-content/uploads/2016/08/LEY-GENERAL-SEGUROS.pdf>
- EALDE. (7 de Enero de 2020). *EALDE*. Obtenido de <https://www.ealde.es/unidad-gestion-riesgos/#:~:text=La%20unidad%20de%20riesgos%20es,la%20supervivencia%20de%20la%20empresa.>

EALDE. (8 de Junio de 2020). *EALDE*. Obtenido de <https://www.ealde.es/tipos-riesgo-seguros/>

economía, E. d. (s.f.). *Economía48*. Recuperado el 08 de Abril de 2020, de <http://www.economia48.com/spa/d/compania/compania.htm>

Ecuador, S. d. (2011). *RESOLUCIÓN No. JB-2011-2066*. Quito.

excelencia, E. e. (18 de Mayo de 2018). *EEE*. Obtenido de <https://www.escolaeuropeaexcelencia.com/2018/05/como-realizar-la-evaluacion-de-riesgos-segun-iso-310002018/>

excelencia, E. e. (s.f.). *EEE*. Obtenido de *EEE*: <https://www.escolaeuropeaexcelencia.com/2015/11/iso-31000-terminos-definiciones/#:~:text=Los%20controles%2C%20para%20ISO%2031000,de%20haber%20implementado%20los%20controles.>

Financiera, J. d. (9 de Marzo de 2016). *Junta de Regulación Monetaria Financiera*. Obtenido de Resolución No. 218-2016€: <https://www.bce.fin.ec/images/junta/Resolucion218-2016s.pdf?dl=0>

financiera, J. m. (2016). *Resolución No. 218-2016-S*. Quito.

GE Energy Colombia S.A. (31 de diciembre de 2015). Estados Financieros Auditados.

Isotools. (12 de Agosto de 2019). *ISO Tools*. Recuperado el 08 de Abril de 2020, de <https://www.isotools.org/2019/08/12/definicion-del-riesgos-empresariales-y-principales-tipos/>

Seguros, S. d. (23 de Diciembre de 2003). *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Obtenido de [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1\\_X\\_cap\\_IV.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_X_cap_IV.pdf)

Seguros, S. d. (20 de Octubre de 2005). *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Obtenido de JB-2005-834: <http://www.riesgooperacional.com/docs/documentos/ecuador/Ecuador%20Riesgo%20Operativo%20ultima%20actualizacion.pdf>

Seguros, S. d. (2013). <sup>4</sup> *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Obtenido de [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1\\_XIII\\_cap\\_IV.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_XIII_cap_IV.pdf)

Seguros, S. d. (2013). <sup>4</sup> *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Obtenido de [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1\\_XIII\\_cap\\_IV.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_XIII_cap_IV.pdf)

## GLOSARIO

**ASOBEC:** Asociación de Bancos del Ecuador

**CAIR:** Comité de Administración Integral de Riesgos.

**Compañía:** adj. Dicho de un establecimiento: Asociación de dos o más personas para asumir conjuntamente el riesgo de una actividad económica con el fin de obtener un beneficio.

(economía)

**COSO:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), control interno y la disuasión del fraude (Anónimo, Conocimiento AEC, 2019)

**GESR:** Gestión de Riesgos

**ISO:** Organización Internacional de Normalización, eje central encargada de homogenizar aspectos como la seguridad y calidad. (Bembibre, 2009)

**Mapa de riesgos:** Método de prevención el cual ayuda a detectar nuevos riesgos y amenazas para la actividad empresarial y anticipar el plan de acción a problemas futuros dentro de una Compañía. (Cauunn, 2017)

**Riesgo:** Potencial perjuicio o daño para una entidad, a nivel empresarial en caso de materializarse al suceder dentro de una Compañía no se lograría la consecución de los objetivos planteados. (Isotools, 2019)

**Riesgos inherentes:** Riesgo del trabajo propio o proceso de una Compañía. (Anónimo, Auditool, 2020)

**SBS:** Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

**SCVS:** **Superintendencia de Compañías Valores y Seguros**, ente regulatorio para las compañías de seguros, reaseguros e instituciones financieras del país. (Supercias)

## INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

[repositorio.puce.edu.ec](https://repositorio.puce.edu.ec)

Fuente de Internet

1%

2

[dspace.udla.edu.ec](https://dspace.udla.edu.ec)

Fuente de Internet

1%

3

[docplayer.es](https://docplayer.es)

Fuente de Internet

1%

4

[repositorio.ulvr.edu.ec](https://repositorio.ulvr.edu.ec)

Fuente de Internet

1%

5

[repositorio.ucsg.edu.ec](https://repositorio.ucsg.edu.ec)

Fuente de Internet

<1%

6

[spotidoc.com](https://spotidoc.com)

Fuente de Internet

<1%

7

[repository.ucatolica.edu.co](https://repository.ucatolica.edu.co)

Fuente de Internet

<1%

8

[www.coursehero.com](https://www.coursehero.com)

Fuente de Internet

<1%

9

[www.auditool.org](https://www.auditool.org)

Fuente de Internet

<1%

10	<a href="http://www.gvch-abogados.com">www.gvch-abogados.com</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://dspace.esPOCH.edu.ec">dSPACE.esPOCH.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://www.villarrealconsultora.com">www.villarrealconsultora.com</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://www.confinance.com.ar">www.confinance.com.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://repositorio.utn.edu.ec">repositorio.utn.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://jovera.wordpress.com">jovera.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://www.bolsadequito.com">www.bolsadequito.com</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://dSPACE.uazuay.edu.ec">dSPACE.uazuay.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://moam.info">moam.info</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://repositorio.utmachala.edu.ec">repositorio.utmachala.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
21	<a href="http://www.bolivariano.com">www.bolivariano.com</a> Fuente de Internet	<1 %

22	<a href="https://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://www.escuelaeuropeaexcelencia.com">www.escuelaeuropeaexcelencia.com</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="https://dspace.ueb.edu.ec">dspace.ueb.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://www.isotools.org">www.isotools.org</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://oa.upm.es">oa.upm.es</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="https://repositorio.espe.edu.ec">repositorio.espe.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://www.essa.com.co">www.essa.com.co</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://www.ifs-group.ec">www.ifs-group.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://www.informabtl.com">www.informabtl.com</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="http://bolsa.hispavista.es">bolsa.hispavista.es</a> Fuente de Internet	<1 %
32	<a href="https://issuu.com">issuu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
33	<a href="https://www.dspace.uce.edu.ec">www.dspace.uce.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %

34	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
35	<a href="http://www.superban.gov.ec">www.superban.gov.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
36	<a href="http://doczz.es">doczz.es</a> Fuente de Internet	<1 %
37	<a href="http://liveworkingeditorial.com">liveworkingeditorial.com</a> Fuente de Internet	<1 %
38	<a href="http://www.cfn.fin.ec">www.cfn.fin.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
39	<a href="http://www.clubensayos.com">www.clubensayos.com</a> Fuente de Internet	<1 %
40	<a href="http://www.edicioneslegales-informacionadicional.com">www.edicioneslegales-informacionadicional.com</a> Fuente de Internet	<1 %
41	<a href="http://www.lahora.com.gt">www.lahora.com.gt</a> Fuente de Internet	<1 %
42	<a href="http://www.todotest.com">www.todotest.com</a> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado